

기업지배구조 :

# 이사회 문화 점검 가이드 : 좋은 이사회가 나쁜 결정을 내릴 수 있는 이유

삼일 PwC 거버넌스센터



삼일회계법인

### 이사회 효과성을 약화시키는 4가지 행동 요인

요인 1: 위협 경직 효과

요인 2: 몰입 상승(Escalation of commitment)의 함정

요인 3: 집단 지성의 과소평가

요인 4: 불편한 회의 분위기

### 이사회 문화 개선을 위한 제언

---

이사회는 단순히 자격을 갖춘 개별 이사의 집합체를 넘어, 경영진 감독 업무에 다양한 관점과 전문성, 경험을 활용하며 원활하게 협력할 수 있도록 구성된 정교한 팀이어야 한다. 이사회는 대개 수십 년의 경력을 가진 임원, 산업 전문가, 분야별 전문가로 구성되며 유능한 경영진의 지원과 여러 전문가(또는 조언자)들의 도움을 받아 감독 역할을 수행한다. 이사들은 대부분의 경력을 통해 해온 일이기 때문에 이러한 팀, 즉 이사회에서 일하는 법을 알고 있을 것이다.

하지만 집단 내부의 역학적 문제는 모든 형태의 팀을 무너뜨릴 수 있으며, 이사회도 예외는 아니다. 예를 들어, 이사회가 편안하면서도 익숙한 패턴을 따르다 보면 쉽게 매너리즘에 빠지게 되고, 효과적인 감독이 저해된다. 창의성과 독립성을 위해 이사회에 영입된 이사들이 현 상태에 문제를 제기하는 것을 꺼리고 순응하도록 압박하는 이사회 문화 속에서 혼란스러움을 겪게 된다. 또한, 조언과 해결책을 제시하는 것보다 합의에 도달하는 것이 이사회에 더 중요한 목표가 되기도 한다. 결국 이러한 이사회 문화는 합리적이고 기민한 개별 이사들이 비합리적이고 완고한 태도로 돌변하게 만드는 결과를 낳는다.

하지만 이사회 문화는 변화할 수 있다. 이사회는 문제를 해결하고 효과성을 유지하기 위해 능동적인 조치를 취할 수 있다. 그러기 위해서는 우선적으로 이사들이 이사회 내 역학 관계에 대해 정확하게 인식해야 한다. 즉 이사회 활동에서 나타날 수 있는 심리적 특성을 알아야 한다. 이를 위해 고려할 수 있는 주요 질문은 다음과 같다.

- 위협을 느낄 때 이사회는 어떻게 대응하는가?
- 일이 예상대로 풀리지 않을 때 이사회는 어떻게 대응하는가? 더 강하게 밀어붙이는가?
- 과거의 결정을 합리화하지는 않는가? 잘못된 결정을 내렸다는 사실을 인정하지 않으려고 실효성 없는 전략을 계속해서 추구하거나, 심지어 더 많은 투자를 승인하고 있는가?

- 가장 유능한 인사 또는 책임자를 찾는 데에만 몰두하지는 않는가? 최고의 이력을 가진 이사들을 모으기만 하면 자연스레 효과적인 이사회가 구성될 것이라고 생각하지는 않는가?
- 이사회 회의는 건전한 토론과 반대 의견을 장려하는가? 합의에서 벗어나는 견해를 소외시키지는 않는가?
- 이사회 감독 역할과 경영진의 역할을 적절하게 이해하고 있는가?

## 이사회 효과성을 약화시키는 4가지 행동 요인



### 요인 1: 위협 경직 효과

**외부 위협에 직면하면 이사회가 경직될 수 있다.**

기업의 이사들은 일반적으로 스트레스에 침착하게 대처할 것이다. 이사회의 구성원이 될 만큼 경험이 많은 사람이라면 대부분 평정심을 유지하고 다음 이사회에 참석해 문제를 해결할 준비를 하는 방법을 터득했을 것이다.

하지만 사이버 공격, 주주행동주의 등 예기치 못한 위기에 직면하는 이사회가 점점 더 많아지고 있다. 위협 상황에서 중대한 결정을 내리는 것은 일상적인 일이 되었다. 투자자, 고객, 직원, 규제당국, 지역사회, 언론의 감시 속에서 이러한 도전과 위기를 해결하는 것은 개별 이사와 이사회의 성과와 이사회 내 역학 구도에 실질적인 영향을 미칠 수 있다.

수십 년에 걸친 연구에 따르면 위기 상황은 의사결정 과정 및 기능성 체계적이고 현저하게 저하시킨다. 행동 심리학자들은 이러한 경향을 위협 경직 효과라고 부른다. 압박을 받기 되면, 팀은 보다 경직되는 경향이 있다. 즉, 시야가 좁아지고, 의사결정에서 유연성을 잃으며, 반사적으로 지휘와 통제 사고방식을 채택하게 된다.<sup>1</sup>

정형화된 의사결정이 본질적으로 나쁜 것은 아니다. 익숙한 문제를 다루는 경우에는, 논의의 초점을 좁혀 절차가 간소화되고 새로운 발상과 브레인스토밍으로 더 많은 효익을 얻을 수 있는 영역에 이사회의 에너지를 더 많이 투입할 수 있게 된다. 하지만 오늘날과 같은 불확실한 환경에서 이사회의 의사결정에는 창의성과 적응적 사고(adaptive thinking)가 요구되는데, 위협 경직 효과는 바로 이러한 사고를 차단해 버린다.

<sup>1</sup> Barry Staw, Lance Sandelands and Jane Dutton, "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," Administrative Science Quarterly, Vol 26, No. 4, December 1981.

실제로 높은 수준의 압박이 가해지는 환경에서는 다음과 같은 현상이 발생하는 경향이 있다:

- **편협한 사고.** 이사회는 기존에 확립된 패턴 및 관행과 미리 정해진 해결책을 포함한 제안을 과대 평가할 수 있다.
- **순응.** 스트레스가 높은 상황에서 이사회는 토론을 통한 합의를 모색하기보다 만장일치를 추구하는 것으로 입장을 바꿀 가능성이 높아진다. 반대 의견은 이사회 목표에 대한 위협처럼 느껴질 수 있다.
- **리더십에 대한 의존.** 이사들이 새로운 아이디어를 제안하는 것을 주저함에 따라, 이사회는 권위에 의존하게 된다. 즉, CEO, 이사회 리더십, 장기 재임 이사 또는 카리스마 있는 이사들의 의견을 따르게 되는 것이다. 외부 전문가들이 과도한 영향력을 행사할 수도 있다.

학술 연구에 따르면 불안은 사람을 더 위험회피적으로 만드는 것으로 나타났다.<sup>2</sup> 따라서 압박에 직면한 이사회가 안전하고 익숙하며 이미 경험해 본 해결책을 추진함으로써 불안을 완화하려는 것은 자연스러운 일이다.

#### **사례 연구: 주주행동주의와 위협 경직 효과**

위협 경직 효과가 나타날 수 있는 상황 중 하나는 주주행동주의자들이 주주로서 변화를 요구하는 경우이다. 이러한 상황에서 경직된 나머지 모든 주주관계 노력에 저항하는 방식으로 대응하려는 이사회도 있을 수 있다. 그러나 반드시 회사의 입장이 옳은 것은 아닐 수 있으므로, 이사회가 취할 수 있는 보다 건설적인 전략은 열린 마음으로 주주행동주의자들의 의견을 기꺼이 경청하고, 기존에 이사회가 전제하고 있었던 가정을 스스로 재검토하는 것이다. 쉽지는 않겠지만, 주주행동주의자의 관여를 단순한 위협이 아니라 주주의 다른 관점을 접해볼 수 있는 기회로 여긴다면 오히려 더 나은 결과로 이어질 수 있다. 경우에 따라서는 주주행동주의자들의 제안을 받아들여 변화할 수도 있다.

#### **대처 방안: 위협 경직 효과를 최소화하는 방법**

위협 경직 효과는 반사적인 반응일 수 있지만, 그렇다고 해서 이사회가 마비될 필요는 없다. 이사회는 다음과 같은 방법을 통해, 압박 속에서도 창의성과 기민성을 발휘하여 문제를 해결할 수 있다.

- 해당 분야에 전문성을 갖춘 이사들이 논의에서 주도적인 역할을 하도록 맡기고 합의된 견해에 대

---

<sup>2</sup> Janka Stoker, Harry Garretsen and Dimitrios Soudis, "Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis," The Leadership Quarterly, Vol. 30, No. 2, April 2019.

한 다른 의견이나 문제 제기를 장려한다.

- 모든 사외이사들의 관점을 경청하고, 중요한 안건의 표결에 앞서 사외이사들의 충분한 질문을 할 수 있는 기회를 제공한다.
- 가장 확실해 보이는 첫 번째 해결책에 매몰되지 않도록, 잠재적 대안의 개발과 토론을 의무화한다.
- 외부 자문기관 또는 기타 분야별 전문가를 토론에 참여시켜, 기존 가정에 이의를 제기하고 토론의 폭을 넓히는 데 실질적인 도움을 받는다.



## 요인 2: 몰입 상승(escalation of commitment)의 함정

### 이사회가 과거의 의사결정이 틀렸음을 인정하지 못하고 오히려 더욱 밀어붙이는 현상

간혹 사람들은 어떤 행동이 성과를 내는지 여부와 무관하게 밀어붙이는 경우가 있다. 실패한 시도에 더 많은 시간과 자원을 추가하기도 하고, 그만 빠져나가야 할 시점을 한참 지나기도 한다.

문제는 의사결정, 프로젝트 또는 조치에 경로 수정이 필요함에도 이를 인정하거나 확인하는 것을 주저하는 것이다. 시각을 전환하여 완전히 새로운 관점에서 상황을 바라보는 것은 어려운 일이다. 새로운 방향이 필요하다는 것은 결국 자신의 과거 결정이 잘못되었음을 의미하기 때문이다. 개별 이사는 중요한 안건에 대한 의사결정과 결과에 대한 책임을 부담하므로, 비록 장기적인 성공에 방해가 되더라도 기존 결정을 고수할 수 있다.

행동 과학자들은 이러한 경향을 몰입 상승이라고 부른다. 이사회는 이전의 투자를 정당화하거나, 긍정적인 이미지를 유지하거나, 실패를 인정하지 않으려는 욕구 때문에, 이미 실패한 조치를 유지하려고 할 수 있다.<sup>3</sup>

나중에 무슨 일이 일어나더라도, 이사의 당초 결정을 더 확고하게 만드는 다양한 행동 요인들이 있다.

- 행동이 예상치 못한 부정적인 결과를 초래할 때, 우리는 종종 과거에 내린 결정을 정당화하기 위해 태도를 바꾼다. 사람들은 행동과 그 결과가 일관되지 않을 때 불편함을 느끼는 경향이

<sup>3</sup> Barry Staw, "Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, No. 1, June 1976

있으며, 이러한 불편함을 해소하기 위해 기존 평가를 변경한다.

- 우리는 기존의 믿음을 뒷받침하는 데이터를 찾고 해석하려는 경향인 확증 편향에 사로잡힐 수 있다. 특히 결과가 좋지 않은 경우, 자신의 입장을 뒷받침하는 정보만 선별적으로 찾고 부정적인 정보는 무시하곤 한다. 무의식적으로 우리의 결정을 좋은 결정으로 보이게 하는 정보만 선별하고 잘못된 선택을 했다는 증거는 최소화하는 것이다.
- 어떤 전략의 성과가 감소한다고 해서, 해당 전략을 지지하는 사람들이 반드시 지지를 당장 철회하는 것은 아니다. 특히 매출, 이익, 혁신 등 성과의 감소가 느리고 불규칙한 경우라면, 전략을 계속 추진할 것을 주장할 수 있다. 점진적인 하락 국면에서는 예외적인 상승점들이 추세가 반전될 것이라는 잘못된 기대감을 주기도 한다.
- 문화적으로, 우리는 지속성을 강력한 리더십과 연관시키고 보상을 한다. 사람들이 집요함을 리더십의 신호로, 물러섬을 나약함의 신호로 받아들인다면, 이사회 구성원들이 기존 결정을 바꾸고 실패를 인정하기를 기대하기란 쉽지 않다.

#### **사례 연구: 기업 인수합병(M&A) 감독과 몰입의 상승**

실사 과정에서 여러가지 위험 신호가 포착되거나 시장 상황이 변했음에도 인수를 강행하는 회사를 떠올려보자. 경우에 따라, 이사는 반대의 증거가 있음에도 불구하고 딜을 중단하는 대신 경영진의 이미 들어간 비용(매물비용)에 대한 주장에 동조하며 자신의 판단을 고수하려고 할 수 있다. 그러나 결국에는 당초 견해가 잘못되었다는 결론으로 이어지게 될 것이다. 고전적인 ‘딜에 대한 과도한 집착’ 문제는 몰입 상승 문제와 함께 만연해 있다.

#### **대처 방안: 몰입 상승 예방 방법**

모든 이사회는 잠재적으로 경영진이나 이사가 과거의 결정을 변호하는 몰입 상승 문제에 노출되어 있다. 하지만 이사회가 현재의 문제 상황을 벗어날 방법은 있다. 이사회가 기존 결정에 대한 집착에서 벗어나 궤도를 수정할 능력을 갖추 몇 가지 방법을 소개한다.

- 새로운 정보에 근거하여 방향성을 변경하는 것은 수용 가능할 뿐만 아니라 칭찬받을 만한 일이라는 점을 명확히 하라. 실수로부터 배울 수 있도록 서로 이해하고, 인정하고, 격려하면서 경영진과 이사회가 유연성을 발휘한다면, 향후 몰입 상승을 방지하는 데 도움이 될 수 있다.
- 애초에 결정이 부정적인 결과를 초래했음에도 불구하고, 방향을 바꾸는 사람을 다른 이사들이 평가절하할 것이라는 우려를 근본적으로 줄이기 위해 노력하라. “강력한 리더십”에 대한 고정관념과는 달리, 사람들은 솔직하게 잘못을 인정하는 리더를 더 존경하는 경향이 있다.

- 중국에는 바뀌게 된 정책과 프로젝트를 지지했더라도, 평판상의 불이익은 없을 것이라는 점을 경영진에게 강조하라. 실패 비용에 대한 두려움은 과도한 몰입 상승의 주요 원인 중 하나이다. 성과가 줄어들고 있음에도 불구하고, 이를 만회할 수 있다는 희망에 더욱 강하게 밀어붙일 수 있다.



### 요인 3: 집단 지성의 과소평가

**종전의 이사회 구성 방법으로는 무형의 가치를 충분히 설명할 수 없다.**

미국 주요 상장사의 이사들은 이사회 다양성의 이점을 인식하고 있는 것으로 보인다. 조사 결과에 따르면, 이사회가 다양한 사고를 진작하는 데 있어 성별, 인종, 민족, 연령, 관점 등의 요소들이 중요하다는 것에 대해 대부분 동의하고 있다.<sup>4</sup>

이사회 효과성을 위해서는 다양한 배경과 역량을 적절히 조합하는 것이 중요하지만, 연구에 따르면 이는 전체 그림의 일부에 불과하다. 이사회 구성에는 눈에 보이지 않는 다른 측면이 있다.

이러한 숨겨진 측면은 높은 협업 성과를 보이는 팀의 특성을 체계적으로 조사한 연구진에 의해 밝혀졌다. 연구에 따르면, 협업을 이끄는 불문율인 일종의 ‘집단 규범’이 팀의 높은 문제 해결 능력, 즉 높은 수준의 집단 지성으로 이어지는 데 중요한 역할을 한다는 것이다.

팀 성과에 중요한 규범은 무엇일까? 그리고 이 규범을 이사회에 어떻게 적용할 수 있을까?

- **돌아가며 발언하기.** 회의에서 발언 시간이 균등하게 분배되는 팀은 소수의 사람이 대화를 주도하는 팀보다 더 나은 성과를 보인다. 어떤 이사회는 모든 사람이 발언할 수 있는 개방적이고 협력적인 문화를 토대로 자연스럽게 평등한 분위기인 반면, 이사회 리더십이 이사들의 참여에 균형을 잡고 가치 있는 목소리와 관점이 묻히지 않도록 주의를 기울여야 하는 이사회도 존재한다.
- **사회적 감수성.** 팀원들이 서로의 표정, 몸짓, 목소리 톤을 더 잘 읽을 수 있을 때 성과가 더 좋아지는 경향이 있다. 예를 들어, 동료에 대한 민감도가 높은 팀은 누군가가 불편함을 느끼거나 소외감을 느낄 때 이를 잘 알아차릴 수 있다. 무언의 사회적 역학 관계에 대한 이사회 감수성은 더 높은 차원의 협업으로 이어져서 이사들이 ‘회의실의 분위기를 읽고’ 동료의 감정이나 집중력

<sup>4</sup> PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022

변화에 직관적으로 대응할 수 있게 해준다. 더 나은 의사결정으로 이어지는 것은 물론이다.<sup>5</sup>

올바른 규범은 목표가 무엇이든 상관없이 조직의 성과를 높일 수 있는 반면, 잘못된 규범은 모든 구성원이 매우 뛰어나더라도 성과를 떨어뜨릴 수 있다는 것이 밝혀졌다. 다시 말해, 가장 유능한 사람들로 구성된 이사회가 더 잘 작동하거나 더 나은 감독을 보장하지는 않는다.

이사회는 어떻게 규범을 정립하고 지켜갈 수 있을까? 이사회 리더십은 신체 언어나 얼굴 표정 같은 비언어적 요소를 포함하는 대화, 상호 작용이 가능한 커뮤니케이션을 장려하는 가이드라인을 설정해야 한다. 이러한 커뮤니케이션에는 적극적인 경청과 충분히 주고받는 대화도 포함된다. 대면 커뮤니케이션이나, 즉각적인 피드백이 가능한 실시간 커뮤니케이션 등이 예시가 될 수 있다.

대인 관계의 신뢰와 상호 존중을 필요로 하는 이사회 문화에 이러한 규범이 기여할 수 있다. 사회적 결속력이 강한 이사회, 즉 명시적인 의사소통 없이도 조율이 가능한 정서적 친밀감을 갖춘 이사회는 더 창의적이고 효과적으로 기능할 수 있다.

## 사례 연구: 집단 지성

이사회 회의에서 중요한 사안을 많이 다뤄본 이사라면, 누구나 불편하면서도 비생산적인 분위기의 기억을 쉽게 떠올릴 수 있을 것이다. 한 명의 이사가 특정 견해를 밀어붙이면서 분위기와 안건 논의를 주도하고, 동료들을 제압할 수 있다고 자신하며, 모든 토론에서 마지막 발언권을 갖겠다고 고집하는 이사회를 상상해보자. 결국 다른 이사 모두가 회의장에 들어왔을 때보다 의사결정 내용과 서로에 대한 확신이 줄어든 채로 회의장을 떠나게 될 것이다.

## 다음 단계: 집단 지성을 높이는 방법

개인의 역량 강화와 이사 선임 과정을 통해 이사회 집단의 지성을 향상시킬 수 있다.

- 이사 후보 면접에 참여하는 이사 그룹을 확대하라. 일반적으로 후보추천/거버넌스위원회는 새로운 이사회 구성원의 선임 임무를 담당한다. 보다 다양한 관점을 반영하면 사회적 감수성이 높은 후보자를 발굴하는 데 도움이 될 수 있다.
- 면접하는 동안 행동에 더욱 집중하라. 단순히 질문에 그치지 말고, 후보자에게 이사로서 직면할 수 있는 실제 시나리오를 제시하고 문제 해결 능력과 전반적인 접근 방식을 관찰하라.

---

<sup>5</sup> Anita Woolley, Ishani Aggarwal and Thomas Malone, "Collective Intelligence and Group Performance," Current Directions in Psychological Science, Vol. 24, No. 6, December 2015.



- 연례 이사 워크숍 등에서 이사회 문화에 집중하라. 워크숍 등은 조직의 전략적 우선순위와 도전 과제에 대해 다같이 이야기하며 유익한 시간을 보낼 수 있는 좋은 방법이다. 교육 훈련 등을 통해 이사회 의 문제 해결 방식을 개선할 수 있는 시간을 확보하면 좋다. 아울러 이사들이 형식이나 의제에 구애받지 않고 충분히 소통할 수 있는 시간적 여유도 보장되어야 한다.

물론 이사 후보를 추천할 때 이사회 내 역학 관계는 항상 중요한 요소이다. 하지만 신임 이사의 성격이 현재 이사회 의 역학 관계와 어떻게 조화를 이룰 것인지에 대해 더 세심한 주의가 필요하다. 이사회 의 목표는 집단 지성을 강화하는 것이 되어야 하며, 새로운 아이디어에 열린 토론이 편하게 진행될 수 있어야 한다. 이를 위해 사회적 감수성을 높이고 모든 구성원에게 발언의 기회를 보장하는 것이 중요하다.



#### 요인 4: 불편한 회의 분위기

**반대 의견을 억누르는 이사회 문화로 인해, 이사들이 솔직하게 발언하는 것을 불편하게 느낀다.**

이사들이 신중하고 건설적인 의견을 제시하기 위해서는 안전하고 편안하다고 느낄 수 있는 회의 분위기가 무엇보다 중요하다. 경쟁이 심하고 걱정이 많은 이사회 분위기는 이사가 발언할 때 다른 이사의 비판을 걱정하게 만든다. 따라서, 아이디어, 우려사항 및 질문의 자유로운 교환을 방해하고, 결과적으로 전반적인 효과성을 저해한다. 열린 논의를 위해서는 대인 관계에서 위험을 감수하려는 의지가 중요하다.

이사회에 심리적 안전감이 부족하면 이사들은 새롭거나 신선한 견해를 제시하는 데 불편함을 느끼게 된다. 다시 말해, 다른 이사들의 행동, 말 그리고 미묘한 신호들은 종합적인 해결책을 마련하는 데 필수적인 창의적 의견을 공유하려는 의지를 위축시킬 수 있다. 심리적으로 안전한 이사회에서는 난처함을 느끼지 않고 개별 이사가 반대 의견을 제시하거나 상상력이 풍부한 아이디어를 말할 수 있다는 믿음이 공유된다.<sup>6</sup>

심리적 안전감은 팀 성과에 있어 핵심적인 차별 요소인 것으로 분석된다. 한 연구에 따르면 고성과팀이 저성과팀보다 더 많은 문제를 보고하는 역설적인 결과가 나타났다. 여기서 차이는 고성과팀의 경우 문제에 대해 공개적으로 논의하고 향후 예방 방법을 논의했다는 점이다. 어려운

<sup>6</sup> Amy Edmondson and Zhike Lei, "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1, March 2014.

대화에 편안하게 참여하는 것이 지속적인 개선으로 직결되었다.<sup>7</sup>

심리적 안전감은 이사회가 감독 책임을 다하기 위한 전제 조건이다. 인간관계에서 높은 수준의 위험에 직면해 있다고 느끼는 이사들은 반대 의견은 물론이고, 새로운 아이디어를 제안하거나 문제를 제기하고자 하는 의지가 훨씬 낮을 것이다. 이러한 상태는 이사회 리더십이 불완전한 정보를 바탕으로 의사결정을 내리게 하고, 최선이 아닌 가장 안전한 해결책을 선택하게끔 만든다.

또한, 심리적 안전감은 이사회가 경험에 따른 학습을 하고, 잘못된 선택과 결정을 스스로 바로잡을 수 있는 능력을 예측하는 강력한 지표이다. 연구에 따르면 심리적으로 안전한 환경은 구성원들의 자발적인 아이디어와 행동을 통한 팀 내 기여를 유도하여 팀이 복잡한 문제를 해결하는 데 도움이 될 수 있다. 즉, 변화에 필요한 유연함을 지원할 수 있다.<sup>8</sup>

더 넓게 보면, 열린 소통과 의사결정의 본보기가 되는 이사회는 조직 전체에 이러한 환경을 조성하려는 최고 경영진의 노력에 도움이 될 수 있다. 많은 연구 결과에서 나타났듯이, 직원들이 자신의 우려사항을 자유롭게 말할 수 있다고 느끼는 조직은 근속율이 증가하고 성과가 향상된다. 직원들이 안심하고 의견을 제시할 수 있다고 느끼는 사업부는 보다 높은 재무 및 운영 성과를 보이는 경향이 있다.

## **사례 연구: 신임 이사와 심리적 안전감**

신임 이사들은 이사회 회의에서의 심리적 안전도를 빠르게 판단한다. 하지만 다른 곳에서의 경험이 많은 이사들 역시 신임 이사가 되는 것은 부담스러울 수 있다. 기존 이사회 분위기와 업무 방식을 파악하기 위해서는 몇 차례 회의를 거쳐야 한다.

이사회에서 주도적인 역할을 하는 사람은 누구인가? 이사회 리더십의 스타일은 어떠한가? 이사회는 관점의 다양성을 얼마나 중요하게 여기는가? 이사회는 새로운 이사의 취임 후 첫 몇 번의 회의에서 특별히 세심한 주의를 기울여 심리적 안전감을 주는 행동의 모범을 보여야 한다. 이는 궁극적으로 이사회 효과성 향상으로 이어질 것이다.

## **다음 단계: 심리적 안전감을 조성하는 방법**

이사회는 개별 이사의 심리적 안전감을 높이고 인간관계에서의 위험을 감수하는 능력을 향상시키기

---

<sup>7</sup> Amy Edmondson, "Learning from Mistakes Is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 1, March 1996.

<sup>8</sup> Edgar Schein and Warren Bennis, "Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach," New York, NY, 1965.

위한 구체적인 조치들을 취할 수 있다. 하지만 이러한 믿음과 행동을 자리잡게 하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

- 개별 이사가 편안하고 자신감 있게 생각을 공유하고 현황에 반대 의견을 제시할 수 있는 이사회 환경을 조성하라. 이를 통해 대화를 활성화하고 새로운 생각과 관점이 제시될 수 있도록 지원한다. 지배적인 관점에 이의를 제기하는 이사 개인을 보호하라.
- 실패는 비난과 조소의 대상이 아니라 배움의 도구가 되어야 한다. 실행 여부와 관계없이, 모든 아이디어와 견해에 대해 지속적으로 긍정적인 태도를 보여라. 이사회는 위험을 감수하고 실패를 인정하는 가치를 강조하면서, 프로젝트의 방향성을 바꾸거나 중단할 수 있는 열린 자세를 가져야 한다.

## 이사회 문화 개선을 위한 제언

### 이사회 평가

- ✓ **이사회 평가 항목에 행동 관련 질문을 더 많이 포함하라.** 평가는 이사들이 개별 이사 또는 이사회 전체 차원에서 이사회의 효과성에 기여하는 방식에 대한 통찰을 제공해야 한다. 평가 질문지를 재검토하여, 질문 방식(개방형 vs. 폐쇄형)과 질문의 종류(관행 vs. 행동)를 고려하라.
- ✓ **지속적인 피드백을 제공하라.** 이사회가 연례 평가를 어떤 방식으로 수행하든, 이사회 리더십은 모든 개별 이사에게 지속적인 피드백을 제공해야 하며 평가 결과에 대한 실질적인 조치가 취해져야 한다. 종합적인 평가 결과를 이사회 회의에서 발표하는 것만으로는 충분하지 않다.
- ✓ **개별 이사 평가를 실시하라.** 점점 더 많은 수의 이사회(미국 S&P 500 기업의 47%<sup>9</sup>)가 개별 이사 성과에 대한 평가를 어떤 형태로든 실시하고 있는 것으로 나타났다. 개별 평가는 각 이사의 이사회에 대한 기여도와 제공한 가치에 대한 구체적인 정보를 제공하므로, 선도적인 모범 사례라고 할 수 있다. 평가 결과 얻을 수 있는 이사회에 대한 통찰은 이사들 간의 협력 관계에 미칠 수 있는 잠재적인 부정적 영향보다 더 강력하다.
- ✓ **주기적으로 외부 전문가를 활용하여 평가를 실시하라.** 몇 년에 한 번씩 주기적으로 외부의 제3자를 활용한 이사회 효과성 평가를 실시하면, 경영진과 이사회가 실시하는 평가로는 얻기 힘든 새로운 관점을 제공받을 수 있다. 또한, 외부 전문가는 이사회가 앞으로 수행해야 할 업무의 로드맵 수락에도 도움을 줄 수 있다. 추가적으로 소요될 시간과 비용을 감안하면 수행 주기는 매

<sup>9</sup> Spencer Stuart, 2023 U.S. Spencer Stuart Board Index, September 2023.

3년 정도가 합리적일 것이다.

## 이사회 구성 및 이사 선임

- ✓ **기존의 이사 면접 방식에서 벗어나라.** 이사들이 이사회 활동에서 직면할 수 있는 실제 시나리오를 시뮬레이션 할 수 있는 업무 수행 관련 질문을 고려한다.
- ✓ **이사회 승계 계획으로 후보군을 만들어라.** 장기간에 걸쳐 관계를 발전시킬 수 있는 3~4명의 잠재적 후보를 식별하여 향후 이사회 구성원으로 고려한다.
- ✓ **새로운 후보자를 심사할 이사의 대상을 확대하라.** 면접관을 후보추천/거버넌스위원회나 이사회 의장/선임 사외이사만으로 한정하지 않는다.
- ✓ **공식적인 멘토링 프로그램을 마련하라.** 신임 이사가 이사회 문화에 적응할 수 있도록, 재임 이사와 연결하여 도움을 주고받도록 한다.
- ✓ **신규 이사로부터 적응 지원(Onboarding)에 대한 피드백을 받아라.** 지난 1~2년 동안 새로 합류한 이사들에게 온보딩 프로그램이 이사회 활동에 어떤 도움이 되었는지 질문한다. 기존 이사회 문화에 적응하고 업무를 준비하는데 무엇이 도움이 되었는가? 이들의 조언을 바탕으로 기존의 온보딩 프로그램을 조정할 수 있다.

## 이사회 리더십

- ✓ **이사회 의장, 위원회 위원장의 역할을 재검토하라.** 적절한 경력이나 자격을 갖추는 것만 중요한 것이 아니다. 효과적인 이사회의 리더는 이사회와 경영진의 관계를 주도하고, 효율적으로 회의를 진행하며, 반대 의견을 수렴하고, 합의를 도출해야 한다. 또한 이사회 구성원 간 중요한 토론을 이끌어내고, 모든 의견을 경청하며, 불편하고 어려운 메시지를 경영진과 다른 이사들에게 전달할 수 있어야 한다.
- ✓ **이사회 리더십 구조가 여전히 효과적인지 재고해보라.** 연구에 따르면 CEO가 이사회 의장을 겸직할 경우, 이사들이 반대 의견을 표명하는 데 어려움을 겪을 가능성이 더 높다.<sup>10</sup> CEO와 이사회 의장을 분리하면 CEO가 본 역할에 집중할 수 있고, 자연스러운 긴장감 해소에 도움이 될 것이다.
- ✓ **리더십부터 모범적인 분위기를 조성하라.** 리더십의 모범적인 분위기는 이사회 의장과 선임 사외이사로부터 시작된다. 의사결정 과정 중 반대 의견은 적극적으로 받아들여질 것이고, 실수는

<sup>10</sup> PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

실패가 아니라 기회이며, 실수의 회피가 아닌 종합적인 경험을 소중히 여긴다는 점을 명확히 하라.

## 이사회 회의 관행

- ✓ **위기 상황에 대한 대응을 테스트하라.** 이사회에서 일반적으로 실시하는 모의 훈련(예: 위기/사이버 공격 대응)을 통해, 회사의 대응 계획과 프로세스가 제대로 진행이 되는지 뿐만 아니라 이사들이 압박 상황에서 어떻게 행동하는지에 대해서도 평가할 수 있다.
- ✓ **전략 워크숍(offsite)을 활용하라.** 전략 워크숍은 교류와 상호 작용을 통해 이사회 문화와 역동성을 개선하고 강화할 기회이다. 이때, 구조화된 의제에만 집중하지 않도록 한다.
- ✓ **악마의 변호인(Devil's advocate)<sup>11</sup>을 지정하라.** 이사회가 어떤 방식으로 행동하기로 한 결정에 대체로 동의하더라도, 항상 반대 의견을 제시해본다. 또는, 모든 중요한 결정에 대해 잠재적 대안의 개발과 논의를 의무화한다.
- ✓ **발언 순서에 주의를 기울여라.** 중요한 주제에 대해 토론할 때에는, 이사들이 돌아가면서 의견을 제시하고 모든 사람에게 의견을 표명할 기회를 주어야 한다. 주제와 관련된 경험이 있는 이사가 해당 안건을 장악할 수 있기 때문이다. 공평한 발언 기회를 보장하기 위해서는 강력한 리더십의 이사회 의장 또는 선임 사외이사가 필요하다.

---

<sup>11</sup> 어떤 사안에 대해 의도적으로 반대 의견을 말하는 사람. 토론의 활성화와 다른 방안 모색을 목표로 한다

---

## 삼일PwC 거버넌스센터

**장 온 균** Partner

on-gyun.chang@pwc.com

**하 미 혜** Managing Director

mihye.ha@pwc.com

**류 주 연** Senior-Manager

joo-yeon.ryu@pwc.com

**선 준** Manager

joon.sun@pwc.com

**손 현 정** Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

**이 솔 지** Senior-Associate

solji.lee@pwc.com

### Contact



02-709-0709



kr\_sgc@pwc.com