

[연대 경영대학 여교수들 세계여성포럼 연사 Beth Brooke 공동 인터뷰]

21세기형 비즈니스 리더십을 논하다

- 창의적으로 다양성을 포용하고, 현명한 외교력을 발휘하는 것이 21세기형 비즈니스 리더십
- 여성인재가 제대로 능력 발휘할 수 있는 기업이 세계 시장을 선도할 것

INTRO:

“Defining Leadership & Success”라는 주제로 세계적인 여성 리더들이 1000여명 가깝게 참여한 아시아 최초의 세계 여성 포럼이 서울에서 열렸다. 정치, 학계, 비영리 분야뿐 아니라 이미 경제분야에 있어서도 탁월한 경영 능력을 보여주는 여성 경영인들이 속속 나오고 있다. 만약 기업인들 중에 세계 여성 리더들이 모여서 양성평등을 어떻게 주장할 것인가에 대해서 많은 논의를 할 것으로 생각했다면 그 기업인은 여성인재를 통해 어떻게 가치를 낼지를 모르는 이미 변화하는 21세기에는 많이 뒤쳐진 기업인이라고 봐야 할 것이다. 이번 포럼에서 논의된 주요 주제 중에는 글로벌 이슈와 여성, 여성의 리더십과 기업 경쟁력, 프로슈머로서의 여성의 파워 등이 특히 기업에서 참가한 많은 임원들의 진지한 관심을 끌었다.

다음은 베스 브룩이 연대 경영대학의 여학생들을 대상으로 특강을 하고 4명의 경영대학 여자 교수들과 21세기의 성공하는 비즈니스 리더십과 여성 이슈에 대해 인터뷰한 내용이다.

베스 브룩은?

- 現 회계법인 Ernst & Young 글로벌 부회장
- 포브스(Forbes)紙 ‘가장 영향력 있는 여성 100인’ 선정 (2006/08/31)
- 미시간 대 여성지도자상(Women in Leadership Award) 수상 (2006/07)
- 클린턴 행정부 대통령경제자문위원회 위원
- Ernst & Young Minneapolis 최초의 여성 회계사
- 13세 때 퇴행성 고관절염의 고통을 이겨내고 퍼듀 대학 농구 선수로 활동

I. 21세기의 리더십

-21세기의 리더십은 다양한 이해관계자를 창의적으로 포용하고 스마트한 외교력을 갖추는 것

최선미 교수: 제1회 세계여성포럼과 연대 경영대학에서의 특강에서도 “21세기의 리더십”에 대해 주로 발표하셨는데 요약해서 정의해 봐 주시기 바랍니다.

베스 브룩: 21세기 리더는 ‘남들을 포용하는 리더십(inclusive leadership)’ 과 ‘현명한 외교력(smart diplomacy)’이 중요하다. 기업은 다양한 스테이크홀더와의 관계를 생각해야만 하기 때문이다. 과거에는 기업의 리더들이 고객에 대해 좁게 생각했는데 현재는 그렇지 않다는 것을 인식해야 한다. 한 예로, BP같은 경우에도 여러 가지 어려움들을 겪었었는데, 바로 이해 관계자를 너무 좁게 보았기 때문이라고 생각한다. 그래서 앞으로는 리더는 이해관계자가 누구인지 분명하게 식별하고 그들의 기대치가 무엇인지 정확하게 인식해야 한다.

그리고 대부분의 경우 이해관계자가 많아지다 보면 그들이 가지고 있는 기대치도 굉장히 다양해질 수 밖에 없고, 또 그들의 기대치가 99%면, 회사 입장에서는 99% 다양한 그들의 기대치를 모두 다 충족시키려 노력 해야하기 때문에 더욱 더 현명한 외교력을 발휘해서 그 이해관계자들을 포용하고 그들의 기대를 수용할 수 있을 만한 기업 운영 능력을 가지고 있어야 한다고 생각한다. 그리고 그와 같은 방향으로 기업을 운영하다 보면 이해 관계자들도 때로는 잘하지 못 한다 하더라도 충분히 회사의 사정을 이해할 수 있으리라 생각한다.

과거처럼 독단적이고, 또 어떻게 보면 제국주의적이었던 경영 스타일의 리더는 21세기에서 찾기 힘들 것이다. 이 포용력과 현명한 외교력을 여성들의 경우 많이 타고난다고 생각한다. 선천적으로 여성들은 서로를 포용하고자 하고, 남들의 기대치를 고려하고자 하는 배려심도 있고, 남을 잘 이해하고, 합의를 이끌어내는 데에 능하고, 또 모두가 만족하는 결과를 이끌어내는 방향으로 생각을 하기 때문에 그런 리더가 되는 자질을 타고났다고 생각한다.

최선미 교수: 그렇다면 연세대학교 경영대학 같은 고등 교육기관에서 21세기형의 리더들을 성공적으로 양성하기 위해서 어떠한 방향으로 교육을 해야 할까요?

베스 브룩: 무엇보다도 가장 먼저 학생들에게 미래의 성공하는 리더는 이와 같은 모습을 한 다라는 점을 명확하게 제시해 주어야 한다고 생각한다. 그리고 교육 방향을 제시하는 데에 있어서도 한 개인이 승리를 해서 성공을 이끌어내는 것 뿐만 아니라 팀이 협력해서 문제를 해결하고 성공을 할 수 있는 방향으로 교육시켜야 한다.

최선미 교수: 말씀을 들어보니 *연대 경영대학의 세가지 추구 가치인 ‘국제적시각(Globality)’, ‘창의력(Creativity)’, ‘윤리성(Integrity)’*에 당신이 말한 ‘포용력’을 추가해야 하지 않을까 싶네요. 21세기 리더십과 우리 학교의 세가지 미션에 대해 어떻게 생각하는지 당신의 피드백을 듣고 싶다.

베스 브룩: 세가지 가치에 전적으로 동의한다. 사실 앞으로는 모든 것이 글로벌화 될 것이기 때문에 그것을 분명히 간과할 수 없을 것 같다. 또 세계가 분명히 다양해지고 상호의존성이 짙어질 것이기 때문에 이제는 서로 포용하고 창의성을 발휘하지 않으면 안된다. 그리고 요즘 젊은이들만 본다 하더라도 우리가 자란 환경과 많이 달라서, 굳이 우리가 창의적이어야 한다 라고 말하지 않더라도 기본적으로 그렇게 될 것이고, 또 그들이 사는 세상은 오늘날 우리가 살고 있는 세상과는 다를 것이기 때문에 협력도 앞으로 더 수월하게 잘 할 것이다. 세계를 플랫폼으로 아주 다양한 세상에서 품고 살 것이다. 또 미처 나와 타인과의 일회성이라는 것을 굳이 느끼지 않아도 정말 다양한 세상에서 이런 것들을 품고 살 것이다. 또 마지막으로 윤리성은 현업에 나가게 되면 바로 맞닥뜨릴 문제인데 이것을 경영대학에서 미리 경험하게 하고 또 앞으로 이런 일들이 있을 것이다라고 얘기 해주는 것 자체가 굉장히 의미 있는 것이다.

개인적인 경험에 비추어 보면 이와 같은 교육은 롤 플레이를 통해서, 그리고 단순히 머리로만 이해하는 것이 아니라 실질적으로 실행해 봄으로써 어떤 일들이 벌어질 수 있을 것인지 미리 경험하고 훈련하는 것이 중요하다고 생각한다.

II. 여성 리더십과 워크 & 라이프의 밸런스

-각 개인, 상황과 시기에 알맞게 일과 가정생활의 균형을 찾아가야

-회사, 유연성과 팀워크를 격려하고 재교육을 지원하는 기업문화 조성해야

장은미 교수: 일과 가정을 병행하는 과정에서 개인적인 경험을 통해 그 동안 어떻게 일과 개인 생활을 병행했는지 그리고 직원들이 일과 가정생활을 병행할 수 있게끔 회사에서 어떻게 운영하고 책임을 져야 하는가?

베스 브룩: 먼저 일과 개인생활의 병행에 대해서 어떤 특정 하루만 놓고 본다면 밸런스를 맞추고 있는 경우는 극히 드물다고 생각한다. 하지만 인생의 시기를 좀 장기적으로 놓고 보아야 될 것 같다. 사람이 살다 보면 시기마다 초점을 맞추는 일이 다르기 때문에 어떤 시기에는 밸런스가 틀어져서 한쪽으로 기울고, 또 다른 시기에는 또 밸런스가 다른 쪽으로 기울게 되기 때문에 그런 상황적인 고려도 해야 할 뿐만 아니라 또 사람마다, 사람의 상황마다 밸런스가 다르다는 점을 이해해야 한다.

일과 개인 생활의 밸런스는 극히 개인적인 상황과 시기에 따라 달라진다. 내가 만약에 여학생들을 앞에 놓고 나는 이런 식으로 일과 가정을 병행했다라고 이야기를 했을 때 학생들은 '나도 그렇게 해야 되겠다'라고 따르는 것은 맞지 않다.

나의 경우에도 결혼 생활 초기에 순탄치 못한 경험이 있었다. 집에 있는 것이 싫어서 심적

으로 굉장히 압박이 느껴졌기 때문에 밖에서 만 생활하고 일년간 거의 워크홀릭으로 지냈는데, 남들이 봤을 때는 '저 사람은 너무 일과 개인생활의 밸런스가 없다'라고 했겠지만, 나로써는 내 나름대로 생존을 위해서 균형을 찾고 있었던 것이었다. 나로써는 밖에 있는 것이 훨씬 편했기 때문이었다. 그래서 한 사람이 어떠한 상황 속에 있는가 그것을 먼저 보고 평가를 해야 할 것 같다. 또 사람들이 많이 하는 실수는 아이가 있는 근로자의 경우에는 워크 라이프 밸런스가 있어야 하지만 미혼자들 같은 경우에는 일만 하면 되지 않느냐 라고 이야기를 하는데 그렇지 않다. 기혼자나 미혼자나 일과 개인 라이프의 밸런스를 추구하는 데는 모두 어려움이 있다.

회사는 유연성을 찾아 주는 것이 가장 중요한 책임일 것이다. 유연하게 근무 환경을 개선해 주고, 직원들이 어디서 어떻게 일을 하던 간에 결과만 잘 나올 수 있게 된다면 문제삼지 않고 풀어주어야 한다. 그리고 팀 별로 일할 수 있도록 진행하는 것이 필요하다. 예를 들어, 일하고 있는 상황에서 한 사람의 아이가 갑자기 아프게 되어 회사에서 나가봐야 하는 상황이 생기게 된다면, 개인적으로 일하고 있는 상황에서는 이것이 고려가 안될 수 있지만, 팀 단위로 일한다면 이 상황이 배려가 되고, 나머지 사람들이 백업할 수 있을 것이다. 여기서 물론 중요한 것은 투명성이다. 이 사람이 갑자기 자리를 비워야 하는데, 다른 일이 생겼다고 둘러댈 것이 아니라 정말 솔직하게 딸아이가 아파서 나가야 한다 라고 이야기할 수 있는 문화 및 환경을 만드는 것이 필요하다. 물론 공식적으로 탄력 근무제 같은 제도의 도입도 도움이 될 수 있겠지만 그보다는 그런 기업문화를 조성하는 것이 더 중요하다. 그 다음 또 하나는 여성의 경우 출산과 육아 문제가 있어서 직장을 잠시 떠나게 되는 경우가 생기는데, 복귀를 할 때 본인이 원하더라도 복귀를 위한 재교육이나 이런 것들을 제공하지 않는 회사들이 있다. 회사 측에서는 직원이 돌아오는 데 필요한 재교육 등을 지원해야 한다.

III. 전문가로서의 커리어

- 여성, 논의 및 의사 결정 자리에서 배제될 때 개인, 여성 전체, 사회에 불이익
- 정부 기관이 아닌 각자의 전문 분야에서 더 큰 사회 변화를 이끌어 내

장명 교수: 연대 같은 경우에는 CPA를 최다 배출하고 있는데 점차 CPA에 통과하는 여성들이 늘고 있다. 회계사로 큰 성공을 이룬 걸로 알고 있다. 인디애나폴리스에서 첫 여성 회계사로 시작해서 워싱턴을 거친 후 글로벌 부회장으로 성공했는데, 흔히 미국에서조차 남녀차별로 인한 어려움을 호소하곤 하는데 혹시 한번이라도 차별을 느껴본 적이 있는지 그리고

있다면 어떻게 극복했는지?

베스 브룩: 여성 차별과 관련한 희소식은 점점 더 여성들의 상황이 나아지고 있다는 것입니다. 포브스 紙가 선정하는 ‘세계에서 가장 영향력 있는 여성 100인’ 리스트를 보더라도, 올해에 훨씬 더 많은 여성 비즈니스 리더들과 CEO가 있었다. 이것은 그만큼 재계에서 일하고 있는 여성들이 큰 영향력을 발휘하고 있다는 청신호이기도 하고 그리고 점진적이지만 (Glass) Ceiling Effect. (**의미: 한 조직의 계급 구조에서 인종과 성별에 근거하여 한 사람의 승진(출세)에 한계가 놓이는 상황)가 무너지고 있다는 것을 뜻한다.

내가 직접 느꼈던 어려움은 무엇보다도 논의의 자리에 있어서 여성의 의견이 무시되고 10분 뒤 남자의 한마디에 박수가 나오는 그런 상황이었다. 아예 그런 자리에 포함되지 않을 때가 더 힘들었다. 이제는 여성들이 당당하게 그런 자리들을 얻고 있고, 그 덕분에 다른 여성들도 이끌어 줄 수 있게 되었다. 이제 중요한 것은 어느 정도 숫자가 차게 되어 critical mass에 도달하면 이들이 역량을 키워 소외되지 않도록 하는 것이다.

여성들이 의사결정에 제외되었을 때 가장 큰 불이익을 보는 것은 그 여성 개인이 아니라 여성 전체가 불이익을 보는 것이다. 여성이 다양한 관점과 의사를 표현할 수 있는데 그러한 의견들이 반영되지 않는다는 것은 조직이 엄청난 불이익을 보는 것이다.

장명 교수: 클린턴 행정부 시절 재무부에서 한 2년간의 경험이 큰 리스크를 감수하고 간 것이라고 말한 적이 있는데, 어떤 챌린지가 있었는가?

베스 브룩: 사실 클린턴 행정부에서 2년간 일한 것은 굉장히 재미있는 경험이었고 또 워낙 내가 경험하지 못했던 정말 다른 세계였기 때문에 재미있었다. 그리고 재미있었던 만큼 또 많은 도전과제가 있었다. 그 덕분에 이 경험을 통해서 공공행정에 대해 배울 수 있었고. 또 그를 통해 책임감 있게 기업을 운영한다는 것이 어떤 것인지 배울 수 있었다. 한발 더 나아가서 정부의 정책이 기업의 운영에 어떠한 영향을 주고, 또 반대로 기업이 정책에 어떠한 영향을 피드백을 줄 수 있는지 배웠다. 커리어에 있어서는 굉장히 좋은 경험이었다고 생각한다.

그리고 지나고 나서 생각해 보건대 꼭 정부안에서만 우리가 큰 변화를 이끌어낼 수 있는 것은 아니다. 충분히 밖에서도 우리가 큰 변화를 만들어낼 수 있다는 것을 느꼈고, 그렇기 때문에 우리가 항상 주어진 자리에서, 그것이 정부에서 일하는 것이든 민간 기업에서 일하는 것이든, 내가 어떤 변화를 이끌어낼 수 있는지 점검하는 자세가 필요하다.

장명 교수: 힐러리의 대선행보를 돕고 있다고 했는데, 만약 힐러리가 대통령이 된다면 그리

고 혹시 러브콜을 받게 된다면 응할 의사가 있는가?

베스 브룩: 이제는 미국에서도 여자 대통령이 나와야 될 때라고 생각하기 때문에 지원하고 있다. 하지만 그 방법에 대해서는, 대통령을 돕는 것이 물론 내가 직접 정부안에서 공공부문에 뛰어들어서 돕는 방법도 있겠지만, 밖에서도 충분히 더 큰 변화를 이룰 수 있는 방법들이 많다고 생각한다.

IV. Beth Brooke 개인 리더십

-커리어에 대한 열정의 원천은 “훌륭한 사람”, “난제에 대한 도전정신”, 그리고 “변화를 주도하는 것”

- 매들린 올브라이트 전 미 국무장관의 “탁월한 외교력”과 “여성에 대한 애정과 지원”을 존경해

박선주 교수: 그 동안 커리어 동안에 정말 한번도 열정을 잃지 않고 일해 왔고, 스피치도 굉장히 파워풀하고 열정적이었는데, 그렇게 끝없는 열정을 유지할 수 있는 비결은 무엇인가?

베스 브룩: 첫 번째는 내가 정말 훌륭한 사람들이 서로를 푸시하는 긍정적인 환경에서 함께 일해, 항상 긴장을 늦추지 않을 수 있었기 때문이었던 것 같다.

두 번째는 성격상 어려운 문제를 해결하는 것을 좋아하고 항상 내가 어디로 나아가야 할지, 어떻게 하면 더 개선할 수 있을지를 고민하는 것을 즐겼다. 어려운 문제들 좋아해서, 남이 피하는 문제라 할지라도 나는 그런 어려운 문제가 있으면 자연스럽게 끌렸다. 그런 도전 정신 때문에 열정이 더 생기는 것 같다. 지적 호기심이 많아 나는 늘 새로운 아이디어, 새로운 정보에 열려 있고, 어떻게 보면 그런 정보들을 스펀지처럼 흡수하는 것을 즐기기 때문에 이런 궁금증을 가지고 여러 가지 것들을 새로 배우려고 한다. 그래서 하루를 살고 나면 늘 ‘아, 오늘 하루 재미있었다’, ‘정말 많은 일들을 했다’라고 생각을 하곤 한다.

세 번째는 변화를 이끌어내고자 하는 열망 때문이었다고 말할 수 있다. 변화를 이끌어냈을 때만큼 그리고 그것을 자기가 주도한다는 생각이 들 때 만큼 사람이 기쁘고 뿌듯할 때가 없는 것 같은데 그것은 단순히 주변에서 인정을 해줘서가 아니라 자기가 변화를 주도한다는 느낌이 들면 스스로 그런 에너지가 생기는 것 같다.

박선주 교수: 많은 리더들 중에서 누구를 가장 존경하는가?

베스 브룩: 나는 개인적으로 전 미 국무장관이었던 매들린 올브라이트 장관을 존경한다. 올브라이트 장관과 같은 그런 배경에서 미국의 국무장관과 같은 자리까지 올랐다는 것 그것 자체가 대단한 여정이지만, 첫 여성 국무부 장관으로써 대단한 외교력을 발휘해 세계 리더들과 만나고 또 효과적으로 일하는 그런 모습 자체가 굉장히 인상적이었다. 뿐만 아니라 세계의 다양한 여성리더들을 모아서 모임을 결성하고 또 여성 이슈에 대해 적극적으로 나서서 활동을 하는 등의 모습을 보면서 깊은 감명을 받았다.

그리고 내가 좋아하는 올브라이트 장관의 인용문인데 이런 말을 종종 하곤 한다. “서로 여성을 돕지 않는 여성에게는 그녀들을 위한 지옥의 방이 따로 있다.(There’s a special place in hell for women don’t help other women)” 여성들이 서로 돕고 지지하는 것에 아주 적극적인 것이 가장 그녀를 존경하는 이유다.

염태정 기자: 오늘 여성 이슈에 대해서 많이 얘기했는데, 남성들이 여성의 지위 변화를 잘 이해하고, 협업하기 위해서 어떻게 해야 할 지를 이야기 해달라.

베스 브룩: 내가 보기에는 무엇보다도 남성들은 여성과 열린 대화를 해야 한다고 생각한다. 솔직히 대화하고 나면 서로의 관점 사이에 어떤 차이가 있는지 어떤 챌린지가 있는지 이해하게 될 것이다. 서로의 상이한 관점은 옳고 그른 문제는 아니다. 내가 느끼기에 (여성이 남성과 일하는데 어려움이 있다면 그것은) 남성이 여성에 대해 악의를 가지고 있기 때문이 아니라 여성에 대한 이해력이 부족했기 때문이라고 생각한다. 결국에는 현명한 외교력의 문제로 귀결된다고 생각하는데 21세기의 리더는 현명한 외교력을 발휘하여 남성 여성 모두를 포용해야 한다.

[특강] 미래의 커리어 성공을 꿈꾸는 (여)학생들을 위한 Beth Brooke의 조언

1. 한 기업의 가치체계와 기업문화를 이해하고 자신의 가치와 맞는 기업을 찾을 것.
2. 성실성과 정직함을 잃지 않을 것.
3. 자신의 일에 열정을 가질 것.
4. 꿈을 크게 가질 것.
5. 자기 정체성을 확립할 것.
6. 자기 만족과 동기 부여의 원동력인 ‘변화’를 추구할 것.