



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

시끄러운 오리

(the Loudest Duck · 翻譯論文)

濟州大學校 通譯大學院

韓英學科

문 나 은

2012 年 2 月

시끄러운 오리

(the Loudest Duck · 翻譯論文)

指導教授 김 재 원

문 나 은

이 論文을 通譯翻譯學 碩士學位 論文으로 提出함

2012 年 2 月

문나은의 通譯翻譯學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

濟州大學校 通譯大學院

2012 年 2 月

the Loudest Duck

Na-Eun Moon
(Supervised by Professor Jae-Won Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the degree of Master of Interpretation
and Translation

2012. 2.

This thesis has been examined and approved.

Department of Korean-English

GRADUATE SCHOOL OF INTERPRETATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

Abstract

The Loudest Duck is a business guide for the people in the diverse organization. This book takes its name from a Chinese children's parable that says the loudest duck gets shot. In contrast, American people like to say that the squeaky wheel gets the grease. Comparing the two, we can understand that different cultures teach different views and different sets of values.

The diverse organization is made up of people of different cultures, hobbies, languages, religions, and genders. *The Loudest Duck* navigates those differences and gives us a chance to think about our reaction to those differences by offering Litmus Tests. Finally, it tells us how to move beyond diversity while embracing difference in order to benefit from the differences and achieve truly leveled playing field for everyone in the diverse organization.

In today's workplace, we work with various people. I am sure that you can have better understanding of your colleagues and achieve success at work.

차례

1장	노아의 방주를 조심하라.....	1
2장	코끼리와 쥐.....	21
3장	할머니를 집으로 돌려보내라.....	33
4장	당신에겐 쉽지만 남에게는 어려운 일..... 그리고 그 차이를 알아내는 방법	43
5장	불문율.....	66
6장	독특해서 고용하고 다르다는 이유로 해고 시킨다.....	75
7장	당신의 도구 상자에 있는 도구들.....	91

1장

노아의 방주를 조심하라

두 명의 여자, 두 명의 아시아인, 두 명의 장애인, 두 명의 아프리카계 미국인이 있음으로써 다양성이 완성되며, 적어도 그렇다고 생각하던 시절이 있었다. 기업 내 다양성이라 함은 종류별로 최소 두 개 이상의 것을 포함하는 것을 의미한 적이 있었다. 각기 다른 소수집단에서 두 명의 사람들을 회사 내 혹은 회의실에 데려다 놓으면 다양성을 갖춘 근무환경이 완성된 것이라고 판단하는 관리자들과 리더들이 너무 많았다.

사실, 현실은 전혀 그렇지 않다. 우리는 단순히 노아의 방주를 재창조한다면 다양성을 이룩할 수 있다고 오랫동안 잘못 생각해왔다. 최소한 그런 사고를 지니고 있었다. 다양성은 수치, 위원회, 직원 네트워크, 그리고 전략 계획, 추적 시스템, 성공사례, 업무평가표와 같은 사명서들을 채우는 식으로 추진되었다. 그러나 노아의 방주에서는 이러한 요소들이 필요할지 모르지만, 이 요소들만으로는 충분치 못하다는 것을 알게 되었다.

이렇게 인위적으로 만들어진 배에는 문제가 있을 수밖에 없는데, 기린은 많은 시간 얼룩말을 보며 “저 동물은 정말 웃기게 생겼군. 나처럼 생기지 않았네. 미련해 보이는 짧은 목에다가 멍청해 보이는 흰색과 검정색 줄에 먹는 것도 쓰레기 같은 것만 먹잖아. 기린인 나에겐 길고 우아한 목이 있고, 갈색과 흰색으로 이루어진 아름다운 점들도 있고, 먹는 것도 최상급의 잎이나 나무껍질만 골라서 먹지.” 라고 무의식적으로든 의식적으로든 생각하게 된다는 것이다. 이것이 바로 모든 생명체가 다른 생명체를 봤을 때 보이는 첫 반응이다. 가젤은 하마가 우스꽝스럽게 뚱뚱하고 게으르다고 생각할 수밖에 없고 표범은 호랑이의 줄무늬가 어지럽다고 생각할 것이며, 토끼는 이리들과는 절대로 같은 방에 있을 수 없고 까치가 낮에 우는 소리는 밤에 활동하는 올빼미를 화나게 할 수 밖에 없다.

이것이 바로 기업 내에 노아의 방주를 만들 때 일어나는 일이다. 그리고 이러한

충돌은 리더나 기업이 전체적으로 조직이 화합되기를 마냥 기다리기 보다는 조직 내 집단을 통합하고 앞에서 나온 줄무늬, 점, 빨들로부터 혜택을 얻을 수 있는 계획을 세울 때까지 항상 일어날 것이다. 그리고 이러한 충돌들은 직장 내 모든 사람들이 자신들에게 내재된 행동과 무의식적인 접근이 모두를 위한 성공을 방해하는 것 같다는 사실을 깨닫고 이해하기 전까지는 계속해서 발생할 것이다. 진정한 능력주의사회에서는 함께 배에 타고 있는 다른 사람들을 어떻게 생각하는지를 자기 스스로 깨닫고 의식하게 될 때에만 다양성의 혜택을 볼 수 있다. 이렇게 하려면 단순히 다르다는 이유로 알게 모르게 어떤 사람들은 혜택을 받고 또 어떤 사람들은 손해를 보고 있다는 사실을 깨달아야 한다. 그래야만 일을 할 때 우리가 갖는 각자의 신앙, 역할, 해야 할 일, 하지 말아야 할 일, 가치관, 이론들, 원형들이 서로에게 어떻게 영향을 주는지 알게 된다.

미국에서는 노아의 방주와 같은 기업에서 여성 CEO는 13명뿐이고 이들은 공개적으로 교류되는 가장 큰 500개의 회사를 운영하고 있으며 이 수치는 기록적인 것이다. 1996년에는 포춘 500대 기업 중에서 여성 CEO는 딱 1명뿐이었고, 2008년에는 11명이었다. 포춘 500대 기업 중에서 아프리카계 미국인 남성 CEO는 현재 4명이다. 이 책은 성별이나 인종에 대한 책은 아니지만 우리가 얼마나 많이 부족한지 그리고 앞으로 가야할 길이 얼마나 많이 남았는지에 대해 알려 줄 것이다.

신문 잡지 기자 제임스 서로위키(James Surowiecki)는 그의 저서 『대중의 지혜(The Wisdom of Crowds)』에서 다양성에 대한 중요한 점을 담았다. 그는 우리가 진정으로 찾는 것은 “인지적 다양성” 혹은 사람들마다 다른 생각하는 방식이다. 만약 당신에게 동질적 집단이 있고 이 집단에 동질 구성원을 추가한다면 구성원들이 서로 닮았기 때문에 빠르게 결합하지만 점진적인 창의성은 미미할 것이라고 제임스 서로위키는 설명한다. 만약 당신이 이질적 집단 구성원을 이 동질적 집단에 데리고 온다면 서로 닮지 않았기 때문에 빠르게 결합되지는 않지만 서로 다른 각 집단이 온전히 각자의 잠재성을 발휘하게 된다면 창의성은 훨씬 커질 것이다. 기업들은 궁극적으로 더 큰 창의성, 더 나은 아이디어, 다양한 견해를 추구하는 것이고 실제로 다양성으로부터 혜택을 얻고자 한다. 하지만 다양성을 이룩하는 것이 노아의 방주처럼 단순히 사무실에 사람을 모으는 것보다 훨씬 더 많은 노력이 필요하다는 것을 알게 될 것이다.

이제 우리는 다양성을 뛰어 넘어야한다. 효과가 없다고 드러난 관습적인 다양성 양성의 시대는 지나갔다. 우리는 새로운 탈다양성의 시각으로 기업들과 직원들을 바라보아야 한다. 미국 내에 있는 830개의 중소기업들을 검토해 본 결과 전형적인 다양성 양성실천으로 인해 관리직에서 여성의 수가 7.5퍼센트 하락하였다. 아프리카계 미국인 여성 매니저는 그 수가 10퍼센트 떨어졌고 아프리카계 미국인 남성 매니저의 수는 12퍼센트 감소하였다. 워싱턴 포스트에 실린 “대부분의 다양성 양성 비효과적, 연구 결과”에서 조사된 이 연구는 의무적인 다양성 양성 프로그램이 주된 문제라는 것을 밝혀냈다. 다양성과 관련된 양성 프로그램들은 자발적으로 기업의 특정 목표를 달성하고자 할 때 더욱 효과적이라고 밝혀졌다.

미국 내에 있는 기업들은 통틀어서 매해 2억~3억 달러의 비용을 다양성 양성에 투자하지만 그 시간과 돈이면 더 생산적인 결과를 이뤄낼 수 있는 효과를 얻을 수 있었을 것이다. 우리는 다양성의 사람들과 함께 하는 사람들에게 무의식적인 사고, 신념, 견해, 인식, 역할 그리고 행동을 바꾸고 동시에 자신과 닮지 않은 주변 사람 사이에서는 의식적으로 행동하라고 요청한다. 이렇게 하면 이질적 집단의 사무실이 더욱 복잡해지고 업무에서 공정한 성공을 하기가 더욱 어려워진다. 자신에 대한 인식과 신념 뿐 만 아니라 배에 타고 있는 다른 이들에 대한 인식과 신념을 바꿔야 하는데 사람들이 변화를 꺼려한다는 것은 모두가 아는 사실이다. 변화는 두렵고, 불확실하고 불편할 수 있다. 성공적이고 효과적인 변화는 생각지도 못한 곳에서 시작되어 불가능했던 것을 이루고 필연적으로 끝을 맺는다. 하지만 너무나 많은 경우에 우리는 맨 처음 생각지도 못한 곳에서 멈추게 된다.

고대 로마의 역사가 코넬리우스 타키투스(Cornelius Tacitus)는 “최악의 범죄는 소수의 사람들이 범하고, 그 보다 많은 사람들이 그런 범죄를 범하고자 하며 모든 사람들이 받아들여지게 된다.” 라고 말했다. 변화도 마찬가지로 많은 사람들이 시도하기 전에 작은 그룹에서 과감히 시작하고 결국엔 모든 사람들이 그 변화를 받아들여지게 된다. 기립박수도 변화를 나타내는 은유의 전형적인 예이다. 일반적으로 기립 박수의 시작은 소수의 사람들이 일어나서 “브라보”라고 함성을 외치며 시작되고 더 많은 사람들이 공연이 꽤나 괜찮았다고 생각하며 일어서고 그러면 그 보다 더 많은 사람들이 다른 사람들의 반응을 보고 공연이 괜찮았다고 믿으며 자리에서 일어나게 된다. 자리에 앉아있던 사람들도 무대가 보이지 않고

또한 볼 수 있는 방법이 달리 없기 때문에 일어나게 된다.

사람들은 다양성을 갖춘 환경을 만드는 것이 곧 변화하는 것임을 깨달아야 한다. 이런 변화는 본래 성취하기 어렵다. 역사적으로도 이러한 변화에 수용하기 보다는 저항을 한 경우가 훨씬 더 많았다. 어느 누구도 일을 하며 경쟁하거나 위협받고 자신의 사고에 맞서게 되고 자신의 창의성보다 더 큰 창의성에 대해 좋아하거나 행복해하지 않는다. 이러한 것들은 두려움의 대상이 될 수도 있겠지만 변화는 우리가 생각하는 것만큼 그리 고통스럽지 않을 수도 있다. 또 다른 고대 철학자 투기디데스(Thucydides)는 사람들은 다음과 같은 세 가지 이유로 변하게 된다고 말하였다. 공포, 자신의 이익 혹은 명예가 그것이다. 현대의 용어로 나는 이 세 가지를 고통, 이익 그리고 비전이라고 생각하고자한다. 스스로가 지금의 모습으로 남아 있기에는 너무나 고통스럽기 때문에 변화할 수 있다. 또한 변화하면 분명 이익이 되기에 변화할 수도 있다. 일어날 가능성은 가장 낮지만, 자신이 변하면 모든 이에게 최고의 이익이 될 수 있는 비전이 있기 때문에 변화할 것이다.

일단 노아의 방주를 끼워 맞췄다면, 거기서 멈출 수는 없다. 이는 단순히 다양성 1.0버전일 뿐이다. 우리는 다음 단계로 가서 직장에서 우리가 갖고 있는 관점, 신념, 그리고 가장 중요한 우리의 행동을 변화시키거나 그게 아니라면 조정이라도 하면서 스스로가 자신의 행동이나 결정에 좀 더 관심을 가져야 한다. 성공적인 노아의 방주 기업은 우리가 생각하는 것보다 훨씬 더 이룩하기가 어려운데, 왜냐하면 우리의 무의식적인 반응을 끌어내는 차이점들 혹은 다양성의 범주가 굉장히 많기 때문이다. 이 범주는 전통적으로 정의된 차이점들 즉, 연령, 인종, 성별, 국적 그리고 종교보다도 더욱 광범위하다. 우리가 만드는 사람들의 특징, 예를 들자면, 결혼여부, 가족구성, 성적취향, 신념체계, 키, 몸무게, 말투, 취미, 운동, 국적, 지위, 흡연습관, 음식취향, 사적인 접근, 피부색의 밝기 그리고 말하는 스타일과 같은 특징으로부터 만드는 추측들을 인식하고자 노력해라. 이러한 특성들이 배에서는 확연히 나타난다. 진정한 다양성을 위해서는 우선적으로 이런 미묘하고 독특한 범주들을 잘 다뤄야한다. 각 범주들은 노아의 방주와 기업 구성에 잘 어우러져야 한다. 하지만 다른 집단에 대해 자연스럽게 갖게 되는 학습된 추측들을 극복하는 것은 어려운 일인데, 왜냐하면 우리는 아주 어렸을 때부터 다른 사람들에 대해 배우고 이러한 배움은 우리의 인생에 걸쳐 계속 이어지기 때문이다.

자, 그럼 내가 계속해서 언급한 이 노아의 방주에 있는 사람들이 누구인지를 살펴보도록 하자. 우리가 배 안을 살피면서 찾는 문제는 단지 차이점이 존재한다는 사실이 아니라 우리가 은연중에 사람들을 평가한다는 것이다. 이런 평가는 직장 에서 승진, 급여, 성과지표에 실질적인 영향을 미칠 수 있다. 그리고 배에 있는 다양성 때문이 아니라 자신과는 다른 사람들을 대하는 개개인의 방식 때문에 직장에서의 공정한 경쟁이 제대로 이뤄지지 않는다. 아래에 구체적인 예들이 있다. 이 리스트가 결코 모든 예를 총망라하지는 않는다.

출신 국가. 회사에서 다양한 국적을 가진 사람들과 함께 일을 하는 것이 즐거울 수도 있지만 이런 경우 서로가 서로에게 어떻게 대하고 있는지 잘 살펴보아야 한다. ‘국적’과 같은 단어를 사용하는 것은 서로의 출신국가에 대해 자신만의 관념이나 개념이 있다는 것을 뜻한다. 실제로 프랑스인은 영국인을 어떻게 생각할까? 일본인이 중국인을 대하는 태도를 보고 우리는 어떻게 하는가? 이탈리아인이 독일인을 보는 방법은 어떠한가? 만약 어떤 사람에게 국적에 대한 진솔한 의견을 말해달라고 하면 꽤 주관적인 견해, 다양한 가정들, 추측 혹은 나름의 생각들을 말할 것이다. 독일 사람들은 너무 무뚝뚝하고 냉정하다고 이탈리아사람들은 생각한다. 이탈리아사람들은 너무 감정적이고, 흥분을 잘하고, 기복이 심하다고 독일 사람들은 생각한다. 여기에 노아의 방주가 해결해야 할 도전이 있다.

연령. 여기서 중요한 것은, 연령이라는 것이 이슈나 문제 혹은 장애물이 될 수 있다는 것이 아니라 20대가 할 수 있는 것이 무엇인지, 40대의 능력으로 할 수 있는 것이 무엇인지, 60대에는 어떠한 해야 하는지 등에 대해 우리가 갖고 우리가 무의식적으로 갖고 있는 생각을 제대로 인식하고 있어야 한다는 것이다. 우리는 밀레니엄세대 혹은 20대들이 산만하고, 한 기관에 그리 충성스럽지 못하고 집중력이 좋지 못하다고 생각하고 있는지도 모른다. 그렇다고 이들에게 비판적인 피드백을 줄 생각도 하지마라, 왜냐하면 20대들의 헬리콥터부모들도 자식들에게 피드백을 전혀 주지 않기 때문이다. 많은 사람들은 밀레니엄 세대가 페이스북과 같은 전자미디어를 사용하면서 공과 사의 구분을 흐리게 한다고 판단하고 이런 것을 싫어하고 있는지도 모른다. 하지만 이런 생각을 하면서 우리는 개개인에게 누를 끼치고, 회사에 손해를 주며 또한 막 일을 시작한 20대에 대한 편견을 만들면서 쓸데없이 불안에 떨고 있는 것이다. 55세의 여성이 자신의 방식만을 고수하고 조정하는 것을 꺼려

한다고 생각하는 것도 이상한 일은 아니다. 정말 이 여성이 그럴 수도 있고 아닐 수도 있다.

문화. 문화는 세상에서 우리가 어떻게 살아가는지 그리고 그것이 다른 사람이 사는 방식과 행동과 어떻게 다른지의 문제이다. 문화적 차이는 이상하고 낯선 것으로 여겨지지 단순히 우리와 다르다는 것으로 여겨지지 않는다. “동물의 저 부분을 먹는다 말이야?” 동물의 특정한 장기를 맛보는 사람을 보고 우리는 속으로 생각한다. 아마 우리는 다른 동료가 인사할 때 뺨에 키스하거나 혹은 손을 잡는다고 해서 동료들을 판단하고 있는지도 모른다. “저건 정말 옳지 않아.” 하고 생각한다. 식사하기 전에 보게 되는 작은 의식 같은 것도 옳은 일이 아니고, 관리자에게 살짝 머리를 숙여 인사하는 것도 인사할 때 “안녕하세요.”가 아닌 다른 말을 사용하는 것도 옳은 것이 아니다. “우린 저러지 않는데.”라는 생각이 절로 든다. 노아의 방주가 잘 굴러가기 위해서는 더 많은 사람들이 지금 이 곳에서 하는 행동이 그동안 항상 해왔던 행동들이 아니라는 사실과 만약 그 행동이 다르다고 해서 꼭 나쁜 것은 아니라는 사실을 받아들여야 한다. 바로 이것이 인간세계에서의 문화적 차이이다.

종교. 만약 우리가 다른 사람과 같은 종교를 갖고 있다면 우리가 무엇을, 어디서, 왜, 누구를 그리고 언제 믿는지에 대한 서로의 가치를 존중하게 된다. 동시에 서로를 이해한다는 것을 알고 편안함을 느낀다. 안다는 것은 이해하는 것이고, 편안함을 느끼고, 옳다고 생각하고, 또한 사무실내 바로 옆자리 동료나 관리자 혹은 신입과도 괜찮다고 여기는 것이다. 만약 종교가 같지 않은 경우 우리는 서로를 잘 이해하지 못한다. 당연히 의식도 포함하는 우리의 가치 체계는 다를 것이다. 이것은 문명의 충돌이 아니라 직장 내에서 무의식적으로 빠르게 작용하는 이해의 충돌인 것이다.

예를 들어 사장이 팀의 단합차원에서 금요일마다 퇴근 후에 직원들을 불러 술 사주는 것을 좋아한다고 해보자. 겉으로 언뜻 보기엔 사려 깊고, 적극적으로 보이는 이런 행동은 특정 직원들은 포용하지만 그 외 직원들은 배제시킨다. 안식일을 지키는 유대인이나 술을 마시지 않거나 술집에 있는 것을 불편하게 느낄 수도 있는 이슬람 교인들은 바로 배제된다. 그리고 이런 행동은 돌봐야 할 어른 혹은 아이가 있는 사람들도 고려하지 않은 행동이다. 그러므로 순수하게 더욱 강한 팀을 만들고

직원들을 동료들과 친해보고했던 관리자의 좋은 의도는 술자리에 참석한 직원들에게는 미묘한 혜택을 주고 금요일 술자리에 나오지 않았던 노아의 방주에 있는 다른 직원들은 손해를 보게 된다. 불공평한 대우가 될 수 있는 이런 행동은 어떤 영향들을 미칠까? 관리자와 함께 술자리를 함께 한 직원은 관리자에게 접근할 수 있는 특별한 기회가 주어지는데 직무 결정을 최종적으로 내리는 이 관리자는 자연스럽게 시간이 흐름에 따라 편한 직원에게 자신도 모르게 치우치게 된다.

휴일도 영향을 미치는 하나의 요소이다. 만약 종교가 같다면 낱짜와 기념일 그리고 그 가치들도 포함하여 서로의 휴일에 대해 잘 알 수 있다. 당신은 서양의 크리스마스에 대해서 모르는 동굴 속 에서 태어나게 되었어도 많은 사람들에게 메리 크리스마스를 말해왔을 것이다. 하지만 세계 많은 곳에 잘 알려지지 않고 어떤 곳에서는 알지도 못하는 라마단을 기념하는 15억 명의 무슬림교도는 어떤가.

성별. 성별 즉, 남성과 여성에 대해 우리가 오랜 기간 동안 배워왔던 것들은 직장 내에서 어떤 영향을 끼칠까? 벨 바레스는 성전환자로서 자신이 겪은 경험을 말한다. 여자였다가 남자가 된 바레스는 자신의 과학 발표에 대해 말을 꺼냈는데 그 발표가 있는 후에 한 남자 과학자가 “벤이 오늘 발표를 정말 훌륭히 해냈는데, 여동생보다 훨씬 더 나아.” 라고 하는 말을 건너듣게 되었다. 그 남자 과학자는 예전에 벤이 여자였을 때 했던 발표를 봤었던 것이다. 벤이 많이 변하기는 했지만 그의 과학적인 연구가 변한 것은 아니다. 이 남성은 무의식적으로 듣고 생각하고 받아들이는 방법으로 발표를 들은 것이다. 남자가 발표를 더 잘 한다고 이 남성은 생각한다. 남자가 된 벤이 말하길, 여자일 때보다 남자일 때가 방해물을 덜 받는다고 한다.

성적 성향. 성적 성향은 우리의 가치체계가 가르쳐 준 것이나 부모님들이 하신 말씀, 혹은 어릴 적 친구들이 알려준 것에 따르는데 우리는 게이나 레즈비언, 양성애자 그리고 성전환자들을 어떻게 생각하는지에 대한 일련의 의견들을 가지고 회의석상에 모이게 된다. 우리는 의견을 교환할 동료를 찾을 때 다른 여성과 결혼한 여성 직장 동료와 대화를 하는 것을 조금 불편하게 느낄 수도 있다. 많은 남성들이 그렇듯 남성 관리자는 다가오는 발표를 위한 몇몇 전략들을 상의하기 위해 게이인 프로젝트 담당자에게 점심을 함께 하자고 제안하면 관심을 보이는 것으로 담당자가 생각할거라고 단정 지을 수도 있다. 따라서 이 관리자는 주춤하여 자신과

좀 더 많이 앓은 사람에게 의존하게 되고 결국엔 특정 직원들의 의견을 듣는 기회를 잃게 된다.

관리자는 주말동안 한 일에 대한 일상적인 대화를 통해서 게이인 직원에 대해 제대로 알지 못 할 수도 있다. “주말에 뭐했어요?”와 같은 단순한 질문도 하지 않을 수 있다. 마찬가지로, 성적 성향에 대한 인식이 잡힌 상황에서 자신이 게이임을 밝히지 않은 직원은 겉보기에는 단순한 주말 계획에 대한 대화를 하며 말을 더듬고 사람들과 어울리지도 못하고 그의 정체성을 숨기기 위한 노력으로 질문들을 회피하게 될지도 모른다. 이런 행동으로 인해 직원과 관리자가 작은 것들에서 유대감을 형성할 수 있는 기회를 놓치게 되며, 궁극적으로 관리자는 이렇게 소소하고 즐거운 대화가 부족한 것에 영향을 받게 된다. 결국엔 의식적인 이해와 무의식적인 이해 이 두 가지를 기반으로 결정들을 내리게 되는데 이것은 어떤 이에게는 상당한 혜택을 안겨주게 되고 어떤 이는 명백하게 손해를 보게 된다.

사회경제학 혹은 계급. 이 항목은 다양한 문화적, 인종적 그리고 종교적인 경계를 아우른다. 사람들이 어떤 사람들인지, 그리고 그들이 무엇을 성취할 수 있는지에 대해 인식할 때 계급이 어떻게 영향을 미치는지 생각해보라. 우리 모두는 마음속에 계급에 대한 잣대를 갖고 있는데 그 잣대는 가진 자와 못 가진 자를 바로바로 구별한다. 예를 들어, 흑인 엘리트, 백인, 칠레사람 그리고 중국 사람은 공통된 유머감각을 갖고 자동차, 주택 혹은 휴가에 대한 비슷한 이야기를 나누며, 아마 비슷한 예술적 취향을 갖고 있을 것이다. 이것이 바로 “다보스 맨”으로 알려져 있는 현상인데 지역이 아닌 계급을 기반으로 한 동질성이다. 바로 돈이 나는 것이다. 내가 인도에 있을 때 종종 노아의 방주 회사에서 다양성의 범주에 대해 물었을 때 받은 첫 번째 대답은 카스트였는데 이 단어는 전 세계적으로 다른 많은 나라에서는 생각지도 못할 단어지만 인도에서는 의식적으로나 무의식적으로 꽤나 흔한 단어이다.

나는 한 회사의 이사에게 사내에서의 옷차림에 대해 물은 적이 있었다. 자신의 세계에 있는 그 이사에게 대답은 아주 간단하였는데 “컨트리클럽 복장” 이라고 나에게 말해주었다. 나는 노동자계급 출신이고 내 아버지는 경찰관이셨다. 나는 오랫동안 사무직에 종사 해왔지만 처음으로 컨트리클럽 옷차림을 접한 것은 내가 자란 곳 근처 클럽에서 서빙 일을 하고 골프공을 주울 때였다. 이런 일을 하지

않았었다면 나는 컨트리클럽 복장을 알지 못했을 것이다. 다른 나라 혹은 다른 계급 배경을 가진 직원들에게 이것은 인식되지 않은 내면의 사고방식을 반영하는 쓸모없는 정보다.

같은 기업에 일자리를 얻기 위해 면접을 보는 두 사람의 예를 보자. 첫 번째 남성 지원자는 유복한 가정에서 자랐고 매일 *뉴욕 타임즈*를 읽는 것에 익숙한 사람이다. 이 지원자를 키우면서 지원자의 부모님은 정치, 시사 그리고 문학에 대해 이야기를 나누는 유쾌한 사람들을 저녁에 초대했었다. 이 지원자는 대학을 다니는 동안 해외 여행을 다녀올 수 있었는데 부모님이 지원해 줄 수 있었기 때문이다. 이 지원자의 부모님은 자녀를 위해 언어와 미적분 과외 선생님을 고용하기도 했다. 또한 이 부모님은 사교클럽에 활동하고 있어서 이 지원자는 고급 레스토랑에서 식사를 하는 법 예를 들자면 여러 개의 포크와 스푼, 나이프세트 같은 것의 사용방법을 일찍 배웠다. 부모 중에 한 명은 지원자와 같은 대학을 나왔고 동창회 캠페인에 상당한 금액을 기부한 적이 있다.(*더 이코노미스트*에 따르면, 동등한 자격을 갖추고 있어도 기부를 한 집안의 학생이 기부를 하지 않은 학생보다 합격률이 2~4배 높다고 한다.)

두 번째 여성 지원자는 첫 번째 지원자와 똑같은 학교에서 똑같은 학점과 학위를 갖고 있는 지원자로서 두 개의 직업을 갖고 있는 편부모 가정에서 면접을 보러 회사에 왔다. 이 지원자는 여름방학동안 자신의 형제자매를 돌봐야했다. 학교를 다닐 때 도서관에서 공부할 수 있는 시간은 빠듯하거나 아예 없었다. 학비를 내기위해 주말과 저녁시간에는 일을 했다. 해외에 나가 본 적도 없었고 저녁식사 때 하는 고무적인 대화도 즐기지 못했고 *뉴욕 타임즈*나 과외선생님을 접하거나 샐러드 포크를 배울 수 있는 기회는 없지만 일을 열심히 하고 배짱 있는 포부와 더 나은 사람이 되고자 하는 열망이 있다.

기업의 인사 관리자는 무의식중에 두 번째 지원자보다는 첫 번째 지원자와 같은 사람을 찾고 있었을 것인데, 왜냐하면 미묘하고 무의식적인 질문, 즉 “누가 나와 더 닮았을까?” 하는 질문을 하고 있었기 때문이다. 이 시점에서 은연중에 혜택을 받고 있는 사람이 누구인지 확연히 알 수 있을 것이다. 이 두 지원자의 경쟁은 무의식중에 미묘하게 불공평한 경쟁이 되었다. 인사 관리자가 특별하게 편향된 사람은 아니지만 자신이 어울릴 수 있는 사람에게서 더욱 편안함을 느낀다. 그리고

서류상 학점과 학위가 같더라도 결국엔 직관적인 본능이 여전히 남는다. 만약 첫 번째 지원자가 인사 관리자와 닮았다면 이 본능은 첫 번째 지원자에게 유리하게 작용할 것이다. 비슷한 사람들과 서로 편안함을 느낀다.

아이러니하게도, 인사 관리자가 두 번째 지원자를 고용할 가능성인데 지원자가 자신과는 다르고 또 그 다르다는 이유로 두 번째 지원자를 고용하는데 도전해 보고자 했기 때문이다. 하지만 회사가 다른 직원에 대해 준비가 되어있지 않고 노아의 방주 수준을 넘어서지 못했다면 헛된 채용이 될 것이다. 다양성 전문가들과의 회의에서 나는 다음의 익명의 인용을 떨쳐 버릴 수가 없었는데 내가 6장에서 다룰 내용이다. “독특해서 고용하고 똑같지 않아서 해고 시킨다.”

결혼 여부. 대부분의 사람들은 무의식중에 결혼 여부에 따라서 직장동료들을 대한다. 우리는 이혼했다는 이유로 사람들을 판단하고, 43세나 되어도 결혼하지 않은 남성은 책임성에 문제가 있을 것이라고 추측하거나 20대의 여성이 왜 그렇게 일찍 결혼을 했는지 의아해하고 있을지 모른다. 그 여성이 불안해서 혹은 남자가 필요해서라고 우리는 추측한다. 미국 메릴랜드의 상원의원인 바바라 미켈스키는 이와 관련해서 재미있는 견해를 갖고 있다. 이 의원이 말하길, “만약 당신이 직장에서 높은 직책에 있는 싱글 여성이라면 사람들은 당신이 일을 너무 열심히 해서 결혼하지 못하는 거라고 생각한다. 만약 당신이 직장에서 높은 직책에 있는 결혼한 여성이라면 사람들은 당신이 일 때문에 남편에게 소홀히 하고 있을 거라고 평가하고 생각할지도 모른다. 만약 이러한 경력을 갖고 이혼을 한 여성이라면 당신은 일을 우선시 하고 당신남편을 쫓아낸 게 확실한 것이다. 그리고 마지막으로, 당신이 이처럼 높은 직책에 있는 미망인이라면, 글썄, 당신이 남편을 죽인 것이다.”

우리는 직원이나 직장동료들을 판단하고 그들에 대해 추측하고 결국에는 더욱 중요한(그리고 검증 가능한) 그들의 장점을 놓치게 된다.

가족. 노아의 방주 기업에서 가장 달갑지 않은 것 중 하나는 가족사항이라 알려진 골치 아픈 항목이다. 아이가 있나요, 없나요? 직장에서 아이에 대한 주제는 사람들의 신경을 곤두서게 만든다. 직원에게 아이가 있는지 혹은 신입사원이 새 가정을 꾸릴 생각을 하고 있는지 불확실할 것이다. 직장에서 이 문제는 아주 중요하지만 묻기 어려운 질문이 될 것이다. 이 문제가 당신에게 일어날 수도 있고 혹은 그냥 관리자가 됐다고 생각하고 한 여자가 다가와 몇 개의 단순한 단어를 나열

하는데 이내 복잡한 문제가 되는 다음의 말을 한다고 상상해보자. “저 임신했어요.” 라고 말이다. 예의상 “와~축하드려요.”라고 말한 뒤 관리자인 당신의 머릿속에 어떤 생각이 떠오르겠는가? 아마 끊임없이 질문, 예를 들자면, 이 직원이 언제쯤 휴가를 낼까? 이 사람이 없을 때 누가 대신하지? 언제 돌아올까? 만약 이 직원이 다시 돌아온다면, 언제, 그리고 어떻게 되지? 혹시 특별한 시간이나 탄력적인 근무시간이 필요할까? 라는 질문들이 떠오를 것이다. 이 모든 질문들이 너무나 당연한 질문이긴 하지만 단지 이 여성이 한 말은 자신이 임신했다는 것이고 짧은 순간 당신의 머릿속에는 말도 안 되게 긴 질문들이 쏟아져 나오고 그 질문들의 대부분이 판단에 의한 것이다.

내 발표를 들었던 한 남성에게 임신소식을 듣고 어떤 생각을 하게 될지를 물은 적이 있었다. “제일 처음 무슨 생각이 들었나요?” 내가 물었다. 그는 솔직하게 대답했다. “결혼했나?” 그리고 “둘째도 갖을까?”가 궁금했다고 한다. 당연히 궁금해 할 수 있는 것들이지만 각각의 질문은 확립된 고정관념을 명백히 보여주고 있다. 그리고 이 두 가지 생각은 온전히 무의식중에 떠오르는 것이고 아무런 악의가 없다는 것임을 알 수 있다.

잠깐: 리트머스 시험

책 중간 중간에 여러분 스스로가 무의식적으로 나오는 자연스러운 반응을 체크할 수 있는 이 리트머스 시험을 마련하였습니다. 다음의 예를 리트머스 시험으로 생각하고 우리가 갖고 있는 인식을 바탕으로 어떻게 다른 사람들에게 반응하고 어떻게 그들을 생각하는지를 확인해보십시오. 이 시험은 우리가 진정으로 믿는 것이 무엇인지 그리고 우리가 무의식중에 어떻게 생각하는지를 보여주는 하나의 방법입니다.

다시 관리자가 됐다고 생각하고 이번엔 남자 직원이(남자일 가능성이 높다) 와서 이라크에 전쟁이 났고 아프가니스탄에 군인들이 파병이 된다는 얘기와 함께 미국 주 방위군이나 국방의용군에 지원하기로 결심했다는 말을 한다고 생각해 보자. 당신의 즉각적인 반응은 무엇인가? 이 사람에 대한 감정이 부정적인가, 긍정적인가? 관리자로서의 문제는 임신을 했다고 한 여성과 비슷하다. 이 직원이 언제 떠나지? 얼마나 가 있을까? 이 직원의 일을 누가 대신하지? 다시 파병 될 수도 있을까?

임무를 마치고 돌아왔을 땐 어떤 모습일까?

리트머스 시험은 당신의 생각을 스스로 진단할 수 있도록 해준다. 스스로에게 다음의 질문들을 해보아라. 나는 과연 이 병사가 더욱 높은 임무를 수행한다고 혹은 고결한 행동을 하고 있다고 생각하는가, 그의 편의를 도모하기 위한 방법을 기꺼이 찾아줄 수 있는가? 임신한 여성은 관리자에게는 단순히 하나의 골칫거리라고 생각하는가, 미리 예상할 수 있는 일이라고 생각하는가, 그리고 처음부터 여성 직원을 두지 않았더라면 더 편했을 거라고 생각하고 있는가? 이 두 경우를 비슷한 상황이라고 여길 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 이 책을 통해서 당신과 비슷한 사람이 어떤 일을 했을 경우에는 괜찮고, 똑같은 일을 했는데 당신과 다르다는 이유로 귀찮게 여기고 있지는 않는지 스스로 잘 생각해보길 바란다.

언어. 대부분의 국제 기업에서 영어가 전형적인 비즈니스언어로 사용된다. 모든 직원들이 영어를 사용하고 있는데도 어투나 표현에 따라 무의식적인 생각들이 떠오르는데 특히나 영어가 모든 직원들의 모국어가 아닌 경우에 더욱 그러하다. 영어를 모국어로 하는 영국인 동료는 서로가 아는 일본인 직장동료에 대해 언급한 적이 있다. “저 직원은 영어실력이 나아지는 만큼 점점 더 똑똑해지고 있어.” 하고 동료가 말했다. 영국인 동료는 자신이 무슨 말을 하고 있는지조차 깨닫지 못하고 있다! 분명히, 이것은 무의식중에 나오는 것이다.

비록 나는 영국에서 사용되는 사투리들을 구별할 수 없지만, 내 영국친구들은 다른 사람들이 영어를 말하는 동시에 그 사람의 출신국가, 계급 그리고 학벌까지 알 수 있다고 말한다. 이것을 언어적 지역탐색이라고 부른다. 이 친구들이 말하길 몇 마디만 더 나누면 도시까지 알아낼 수 있고 이 사람이 졸업한 학교가 사립인지, 공립인지, 심지어는 소득수준까지 알아낼 수 있다고 한다. 정말 놀랍기는 하지만 이것은 그 친구들이 주변사람들을 어떻게 생각하는지에 무의식적으로 영향을 끼치게 된다. 이러한 판단은 아주 빠르게 그리고 강력하게 나오고 몇 마디만 나누면 상대에 대한 편견들을 갖게 한다.

우리는 모두 이런 행동을 적극적으로 하고 있다. 미국에서는 남부 사투리가 심한 사람들의 말을 그리 진지하게 받아들이지 않는데 이것은 지구상의 거의 모든 사람들이 무의식적으로 다른 이들을 분류하고 또한 이 사람, 저 사람 구별하는 방법으로서 농촌, 도시, 혹은 지역적인 사투리를 사용하기 때문이다. 이것 또한

다양성을 갖춘 노아의 방주라 부르는 퍼즐의 한 조각인 것이다. 그리고 다양성이 해결책이 아니라 하나의 디딤돌이 되는 이유이기도 하다.

지위, 직책, 연공서열, 회사 내 사무실 위치. 조직 안에는 지배적인 부서나, 팀 혹은 중요한 일들이 있고, 그렇지 못한 부서나 팀 혹은 직책들도 있다. 이런 것을 우리 스스로 깨닫고 있는지의 여부와는 상관없이 우리는 각 범주에 있는 사람들을 다르게 생각한다. 인사부나 총무부 혹은 기술, 법 혹은 기업 서비스와 같은 피지배 분야에서 일하는 사람들을 생각해보라. 이런 위계질서도 배에서 드러나지 않는 한 부분이다. 우리가 그들을 정말 어떻게 생각하는가, 그리고 실제로 그들에 대해 어떤 추측을 만들어 내는가? 종종 머리에 떠오르는 사람은 주도적 이지도 위험을 기꺼이 감수하지도 않는 사람 그리고 중요한 사람이긴 하지만 기업에서는 그리 중요하지 않은 사람들이 떠오른다. 지배적인 부서는 주로 수익을 창출하는 부서 예를 들자면, 판매사원, 은행원 그리고 세무사를 포함하는 집단 이므로 쉽게 관심을 끈다. 이러한 지배적인 부서와 그 부서에서 일하는 사람들은 더 많은 권력과 명성을 얻고 조직 내에서 더욱 중요하게 여겨진다. 따라서 우리는 직책이나 지위에 따라서 사람들을 다르게 대하고, 다르게 생각한다.

취미. 다른 취미를 갖는 것은 공평하지 못한 경쟁을 야기하고, 모든 직원을 수용하지 못하는 불평등한 조직 구조를 형성하며, 결국엔 보이지 않게 혜택을 받는 직원과 그렇지 못한 직원을 생겨나게 할 수 있다. 관리자가 골프를 좋아한다고 가정하고, 그 밑에서 일하는 두 명의 직원도 골프를 좋아한다고 해보자. 서로 골프에 대한 이야기를 나누고 주말에 즐긴 게임에 대해 이야기를 하고 가끔씩 골프를 치러 같이 나가기까지 한다. 덕분에 두 명의 부하직원은 자연스럽게 그리고 자유롭게 관리자와 많은 접촉을 하게 된다. 이 두 명의 직원은 아주 현명하게 이런 시스템을 잘 활용한다. 두 직원은 관리자가 자신들의 말에 귀 기울이고 있다는 사실도 알고 골프를 함께 치는 동안 자신들이 하는 일과 그 일이 얼마나 잘 되고 있는지, 그리고 자신들의 목표에 대해 이야기를 나눌 수 있는 기회를 갖게 될지도 모른다. 왜냐하면 관리자는 이 두 직원에게 친근감 혹은 우정 같은 것을 느끼고 있기 때문에 자연스럽게 자신과 골프를 치고 자신과 같은 언어를 사용하는 이 두 명의 직원에게 호의적으로 대할 것이다. 이 관리자 아래서 일하고 있지만 골프나 테니스를 치지 않거나 축구를 하지 않는 직원들은 관리자와 이 정도까지 가깝게 지내지는 못할 것이다.

이들은 관리자와 그 편한 대화도 하지 않을 것이며, 오후에 골프코스에서 시간을 함께 보내지도 않을 것이며, 또한 취미를 함께 즐기지도 않을 것이다.

자 이제, 관리자가 어떤 프로젝트를 맡기게 되거나, 정보를 공유하거나 승진을 시키거나 혹은 임금을 올려주게 되었을 때, 관리자는 자신이 가장 잘 아는 직원들, 자신을 알아주는 직원 그리고 자신이 가장 편하게 생각하는 직원들에게 기울게 될 것이다. 다른 직원들보다 자신의 골프친구들의 임금을 먼저 인상해 주거나 승진을 먼저 시켜주거나 새로운 프로젝트를 맡기게 될 가능성이 높다. 그렇다고 이 관리자가 악하게 혹은 나쁘게 행동하는 것은 아니다. 관리자로서는 팀 안에서 자신이 잘 알고 믿음이가는 직원에게 무의식적으로 꽤 자연스럽게 새로운 것을 맡기게 된다. 이것이 바로 다양성의 조직 내에서 능력주의를 퇴색시키는 지름길이다.

많은 기업에서 골프 문화가 만연해 있어서 사람들은 종종 골프를 배워야 하는 건 아닌지 생각한다. 그럴 필요는 없다. 골프는 접근의 또 다른 말이다. 당신은 골프를 치는 사람들과 똑같이 매니저에게 접근할 수 있는 방법이 필요하다. 어떤 직원과는 골프를 치고 어떤 직원들과는 골프를 치지 않는 관리자들은 자신들이 노아의 방주에서 어떤 식으로 불공평하고 불평등한 경쟁을 만들어내고 있는지를 의식적으로 잘 알아야 한다. 그리고 자신들이 불공평한 접근을 주고 있고 그로 인해 눈에 보이지 않는 혜택이 생겨나고 있다는 것도 잘 알아야 한다. 따라서 골프를 치지 않는 직원들에게도 똑같은 접근의 기회를 줘야하고, 골프를 치지 않는 직원들도 관리자에게 접근할 수 있는 방법을 강구해야 한다.

의적인 모습. 우리는 사람들을 쳐다보고, 사람들의 머리, 체형, 몸무게, 옷차림을 보고 이런 특징들을 통해 사람들을 공평하게 혹은 불공평하게 평가한다. 다양성 상담사 켄달 라이트는 이 점을 증명해보이기 위해 재미있는 실험을 하였다. 켄달은 사람들에게 마른 사람을 생각할 때 떠오르는 생각을 적으라고 한 후, 뚱뚱한 사람을 생각할 때 떠오르는 생각을 적으라고 했다. 솔직하게 쓴 사람이라면, 신체 사이즈에 따라 자신이 갖고 있는 믿음과 추측 그리고 반응이 다르다는 것을 알 수 있다. 그리고 일반적으로 우리는 뚱뚱한 사람들을 좋게 생각하지 않는다. (아이러니하게도, 몇몇 나라에서는 그 반대이기도 하다.)

말콤 글래드웰은 그의 저서 『블링크(Blink)』에서 키에 대한 가정들과 인식을 소개하였다. 말콤은 미국에서 16%정도의 남성만이 키가 6피트 2인치이상이라고

설명하였다. 포춘이 선정한 500명의 CEO 남성 중 에서 6피트 2인치가 넘는 남성은 57%인데 이는 평균의 4배에 달하는 수치이다. 나는 리더십에 관련된 책을 수도 없이 읽었고 세계의 리더들과 인터뷰도 했었다. 하지만 지금까지 리더십 역량과 골격구조와의 연관성에 대한 연구는 본적이 없다. 그럼에도 불구하고, 키가 큰 남성을 보면 우리는 생각한다, 리더라고. 만약 그 사람이 입을 열어 말도 안 되는 소리를 한다면 생각을 바꿀지도 모르지만, 이미 처음에 그에게 심층의 혜택을 준 것이다. 키가 작은 사람은 바로 불리한 입장이 된다. 만약 키가 평균 보다 작은 당신이 방으로 들어간다면, 당신 스스로가 리더라고 증명하지 않는 한 당신을 리더라고 생각할 사람은 거의 없을 것이다. 어떤 이는 잃어버리기 전까지 갖고 있을 수 있고, 다른 이는 증명해 보이기 전까지 얻지 못한다. 하나는 눈에 보이지 않는 미묘한 혜택이고, 또 다른 하나는 손해이다. 어떤 이에게는 더 쉽고, 어떤 이에게는 더 어렵다.

이 배에는 또 다른 형태의 다양성이 있는데, MBTI나 그 외 다른 테스트들로 측정할 수 있는 성격유형이나 습관이 포함된다. 당신은 집중을 잘하고 쉽게 흐트러지지 않지만 당신이 생각하기에 당신의 직원은 쉽게 산만해지고 집중을 잘 못한다. 그 직원은 그런 행동이 다른 방안을 찾거나 새로운 아이디어를 생각하는 거라고 생각할 수 있다. 하지만 당신과 방식이 다르기 때문에 당신은 계속해서 화를 내게 되고, 그런 접근 방식이 효과가 없다고 생각한다.

다양성을 갖춘 곳에서 인식을 한다는 것은 까다로운 일이 될 수 있는데, 왜냐하면 사람들은 때때로 다른 사람이 이런 특징을 갖고 있었으면 하고 바라는 점을 찾으려 하기 때문이다. 우리는 단지 자신이 생각하는 그 사람의 모습 혹은 자신이 바라는 그 사람의 모습을 확인하기 위해 의도적으로 무언가를 찾는 건지도 모른다. 예를 들어, 키가 큰 남자를 보고 리더라고 생각하여 그 사람의 리더십역량에 투자를 하고, 그 사람의 의견은 따라도 된다고 판단하고 그 사람이 노력하여 얻은 것도 아닌데 이런 역할을 하게 한다. 이렇게 해서 그 사람에게 자신감을 심어 준 것인데 아이러니하게도 그 자신감은 리더십에서는 중요한 자질 중에 하나이다. 다른 사람들에게는 주어지지 않는 이런 기회와 행운을 거머쥔 남자에게 이런 일은 선순환 적인 멋진 일이다. 이 남자처럼 자동적으로 자신감을 부여받지 못할 것 같은 키가 작은 라틴계 남성이나 여성에게는 일어나기 힘든 일이다. 대신에, 이런 피지배 집단

사람들은 우리가 리더라는 명칭을 기꺼이 붙여주기 전까지 스스로 리더라고 증명하기 하기 위해 엄청난 시간과 노력을 들여야 한다.

나는 교향악단에서 여성 단원들이 남성 단원들과는 다르게 악기를 연주한다는 오래된 관념이 있다는 사실을 알고 신기했는데 잘 들어보라, 다르지 않고 똑같은데 다르다는 것은 소리가 세지 않다는 것이다. 만약 당신이 어떤 단원의 악기 소리가 강하게 들리지 않는다고 생각하면서 그 단원이 연주하는 것을 보고 있다면 속으로 “소리가 약하게 들리네.”라고 생각할 거다. 전 세계에 있는 교향악단은 블라인드 오디션을 봐서 이런 관념이 오디션에 영향을 끼치지 못하게 하기 위해 지원자들을 커튼 뒤에서 연주하게 한다. 심지어 어떤 악단은 오디션 홀 바닥에 카펫을 깔아야 했는데, 왜냐하면 지원자의 신발소리가 성별을 알려주기 때문이다. 몇몇 오디션에서는 카펫이 깔려있지 않은 경우, 여성 지원자들은 신발을 벗고, 신발을 신은 남성을 옆에 나란히 걷게 하여 심사위원들이 남자 지원자의 연주를 듣는 걸로 생각하게 만들어서 그 지원자에게 약간의 혜택을 준다. 블라인드 오디션이 완벽한 해결책은 아니지만 그 덕분에 교향악단에서 연주하는 여성의 수가 증가하였다.

몇몇 문학에서도 비유럽권 연주자들에 대한 눈에 보이지 않는 신념을 찾아 볼 수 있다. 중국 오브에 연주자 리양 왕(Liang Wang)은 그가 필라델피아에 있는 커티스 음악학교 학생일 때 이를 직접 경험했다. 왕이 중국인이기 때문에 브람스를 연주하는 방법을 모를 거라고 생각했던 한 독일인 지휘자가 그에게 브람스를 어떻게 연주하는지 보여주었다. “브람스를 연주하기 위해서 반드시 독일 사람일 필요는 없어요.” 하고 *뉴욕 타임즈*에서 왕이 말했다. “많이 속상했어요. 사람들이 그렇게 생각한단 말이야? 하지만 전 그렇지 않았죠.” 왕은 소수인으로서 자신이 백인들보다도 더 완벽한 사람이 되어야 한다는 사실과 그가 실수를 하면 더 많은 불신이 생기게 될 거라는 사실을 어떻게 알게 되었는지도 말해주었다. 왕이 유럽인 작곡가와 다투게 되면, 다른 사람들은 왕이 아시아인이기 때문에 싸우는 거라고 생각할지도 모른다. 아니면, 왕의 생각처럼, 단순히 그가 연습을 하루 빼먹었기 때문인지도 모른다. 왕은 사람들이 자신을 볼 때 다듬어지지 않은 자신의 재능이나 자질보다는 자신의 국적이나 아시아인의 피부색을 먼저 본다는 것을 알고 있었다고 한다. “크면서 클래식 음악 들었었나요?” 라는 질문도 한두 번

받아본 것이 아니다. 당연히, 이 음악박사는 대부분의 미국인이나 유럽인보다도 클래식 음악을 더 많이 들으면서 자랐다. 이제 왕은 뉴욕 필하모닉의 오보에 수석단원이다.

학문적으로는 “나는 내가 알고 있는 것이 무엇인지를 잘 인지하고 있기 때문에 알고 있는 것이다.” 라는 이 개념을 **확증편향(confirmation bias)**이라고 한다.

『**거짓말의 진화(Mistakes Were Made(But Not by Me))**』를 쓴 캐럴 태브리스와 엘리엇 애런슨은 이런 사고방식을 “**맹목적인 이론**”이라고 부르는데, 사람들은 어떤 사람에 대해 이론을 만들지만 자신들이 그런 이론을 만들어 냈다는 것은 알지 못하기 때문에 맹목적 이론이라고 한다. “여기서 문제는 일단 한 번 사람들이 이론을 만들면 **확증편향**이 작용하기 시작하여 자신의 이론에 맞지 않는 증거는 더 이상 보지 않게 된다.” 그러면 사람들은 다른 사람들의 행동을 못 본체하거나 무시하고, 자신들이 갖고 있는 이론을 확증하려는 의도로 다른 특정 행동에 대해 과장하거나 혹은 과민하게 반응한다. 이런 반응은 서로 다른 점들이 많고 다른 사람들이 어떤지에 대한 자신의 생각을 갖게 되는 경우가 많은 노아의 방주에서 특히나 위험한 것이다. 자신의 선입견이나 가설 혹은 이론을 뒷받침해주는 증거들은 쉽게 눈에 띄는 반면 자신이 결정한 것에 적합하지 않는 증거들은 보지 않는다. 이것이 함정인 것이다. 하지만 **다른 점 때문에** 고용을 한 조직은 우리가 무엇을 알고 있는지를 인지하고 있다고 믿는 한 진정한 혜택을 얻지 못하고, 다양한 아이디어를 인지하지도 못한 채 공평한 일터도 갖지 못하게 된다.

우리는 배 안에 누가 있는지, 우리의 무의적인 생각이 우리에게 무엇을 말하는지, 그리고 그 생각이 우리에게 어떤 행동을 하게 하는지 잘 알고 있어야 한다. 그러려면 다양성이 만들어 낼 수 있는 이런 미묘한 혜택과 손해를 극복할 수 있어야 한다. 여기서 가장 어려운 것은 무의식중에 생겨나는 추측들을 만들지 않는 것이다. 불가능한 것은 아니지만, 어려운 일이고 시간과 연습이 필요하며, 다양성 그 자체는 긴 여정의 첫 걸음일 뿐이라는 핵심을 깨달아야만 가능할 것이다.

다양성의 난관

다양성을 이루는 것이 어려운 일임을 알기 때문에 다양성을 받아들이고 서로 다른 점을 뛰어 넘는다는 생각에 많은 사람들이 신경을 곤두세우는 것은 이상한 일이 아니다. 이러한 문제에 대해 생각해 본적이 있느냐라는 질문만으로도 당혹해하는 사람들이 있다. 종종 지배집단의 구성원들이 이러한 논쟁에서 어려움을 겪는다. 이견 특이한 게 아니라, 대부분의 조직들이 다양성을 완성하기 위한 수단을 제대로 시행해 보지 않았다는 것을 생각하면 충분히 이해할 만한 일이다. 나는 이런 다양성의 논쟁이 사람들의 신경을 건드릴 수 있는 방법들을 인식하는 것이 중요하다라고 생각한다. 나는 이러한 다양성의 문제가 신화라고 불릴 때까지 계속 노력할 것이고 다양성이 주는 해악에 대한 두려움도 대체로 근거가 없는 것이다.

- **역차별.** 저율이 다른 사람을 향해 기울어진 건 편애 아닌가? 몇몇 관리자들은 최고의 직원을 고용하지 못할까봐서 고심하고, 고용주가 장점을 보고 뽑았는데 다른 점을 바탕으로 사람들을 고용함으로써 오히려 차별을 한다는 말을 들을까봐서 걱정한다.

- **조직의 능력주의에 맞서다.** 다양한 지원자들의 조건을 측정하기 위해 별개의 척도를 사용하는 것이 단지 소수를 수용하기 위한 것으로 회사의 기준을 낮추는 건 아닌가?

- **다양성의 사람들 달래기.** 지배집단에 있는 사람들은 정치적으로 옳아야 한다고 생각하여 중요한 피드백을 해주는 것을 피하고 지배집단 외에 있는 사람들을 더욱 조심스럽게 대해야 한다고 염려한다. 이런 행동은 계란껍질 위를 걷는 것과 같이 너무 조심스럽게 행동하게 만들고 타협된 성과를 받아들이게 하는 두려움이 포함된 것이다.

- **불충분한 증거.** 많은 사람들이 다양성은 성공의 수단이라는 것에 회의적인데, 왜냐하면 이 사람들은 이런 주장을 뒷받침해 주는 경험적인 증거를 보여주는 사례를 읽어본 적이 없기 때문이다.

- **풍파를 일으키다.** 변화가 어려운 것은 맞는 말인데 집단에 새로운 활력을 불어넣는 것은 권력을 바꿀 수도 있고 기존의 사회까지 변화 시킬 수 있다. 권력 집단에 있는 사람들은 그들만이 받았던 관심과 회의실 그리고 신뢰를 나눠야 한다는 생각으로 긴장하게 된다.

- **이 모든 것은 법 문제이다.** 몇몇 사람들은 다양성을 포용하는 것이 단순히 법에 의해서 혹은 대중들에게 좋은 이미지를 심어주고자 하는 바람으로 이뤄지는 단순한 의무로 본다. 이 사람들은 차별을 다루는 법을 장애물로 보고 평등 고용 추진 위원회인 EEOC 형태의 규제나 할당된 몫에 화를 낸다.
- **나를 탓하지 마라.** 피지배집단, 다양성의 집단은 자신들의 실력이 아닌 인종, 종교 혹은 차이점으로 인해 이런 방식의 혜택을 받는다고 혹은 승진된 걸로 보일까봐 걱정한다. 이 때문에 다양성의 구성원 대부분이 이 문제 자체가 그냥 사라져서 다른 직장 동료들이 그들의 성공에 대해 분개하거나 의심을 하고 있는지 신경 안 쓸 수 있기를 바란다.

이러한 다양성의 난관은 일터에서 다양성을 이룩하기 위한 도전의 진짜 난관이기도 하다. 우리의 일터가 다양성을 갖춘 환경이 되는 것에 동의했다면 우리는 구조도 바뀌어야 하고, 우리의 의식도 높여야 하며, 공평한 경쟁의 장도 만들어야 하고, 서로 싸우고 꼭 필요한 변화에 맞서기 보다는 다른 점을 받아들이고 우리 스스로가 얼마나 더 성공적이고 생산적이고 세계적으로 경쟁력을 갖춘 사람이 될 수 있는지를 스스로에게 보여줄 수 있어야 한다. 사실상, 예전이나 지금이나 이미 자리를 잡고 있는 능력주의를 다시 회사가 갖춘다고 하는 것은 매우 드문 현상이다. 동물들이 배에 있는 것처럼 다양성의 조각들은 대부분 자리를 잡았지만 아직까지는 “닭은” 사람과 “닭지 않은” 사람이 평등하게 대우받는 곳은 되지 못했다. 좋은 학교를 나오고, 인기 있는 스포츠를 즐기는 키가 좀 더 큰 사람이 항상 혜택을 받는다. 그 외 다른 사람들도 있는데 지배집단과 다르다는 이유로 손해를 보는 사람들이다. 오늘날 대부분의 직업세계에서 나타나는 노골적인 불평등이나 차별(비록 이런 것들이 여전히 일어나고는 있지만)을 말하는 것이 아니다. 무의식중에 생겨나는 신념, 선호, 가치, 사고 그리고 행동을 말하는 것이다. 이러한 것들이 바로 다양성의 미래를 잠식시키는 것이고 우리가 다양성을 넘어서야 하는 이유이다. 우리는 무의식이 활동하는 부분인 다양성의 역동성을 잘 이해해서 조직의 공정함을 잠식시키는 것들을 인식하고 극복할 수 있어야 한다. 그래야만 다양성을 거스르기 때문이 아니라 다양성이 있기 때문에 서로 다른 차이점들을 활용하여 성공할 수 있는 방법을 찾을 수 있을 것이다. 이런 방법으로 우리는

놀라운 결과를 가져올 보다 더 강력한 능력주의를 더욱 확실하게 확립할 수
것이다.

자 이제 그 곳으로 우리를 안내해 줄 방법과 의식을 찾아가보도록 하자.

코끼리와 쥐

지구상에 있는 모든 권력 구조에는 코끼리와 쥐가 있다. 만약 당신이 방 안에 있는 코끼리라면 쥐에 대해 알아야 할 게 뭐가 있을까? 그리 많지 않을 텐데 왜냐하면 코끼리인 당신은 거대하고, 키가 크고, 힘이 세고 작은 정글 생물체인 쥐를 별로 필요로 하지 않기 때문이다. 만약 당신이 쥐라면 코끼리에 대해 어떤 것을 알아야 할까? 모든 것을 알아야 한다. 코끼리의 습관이나 움직임, 코끼리가 좋아하는 것을 모른다면 밟히거나 뭉개질 수 있기 때문이다.

코끼리는 쥐에 대해 아는 것이 거의 없지만, 쥐는 코끼리에 대한 모든 것을 파악함으로써 생존하고 있다. 여기에 직장에서 나타나는 지배집단과 피지배집단 사이의 역동성이 있다. 피지배 집단은 경계나 주의력 그리고 적응성과 같은 특정한 능력을 키운다. 기업을 예로 들자면, 마이크로소프트가 코끼리이고 모질라가 쥐인 셈이다. 정계에서는 미국이 코끼리, 홍콩이 쥐이다. 미국 사회에서는 일반적으로 백인이 코끼리인 반면 여성과 소수인들은 쥐이다.

몇몇 집단이 다른 집단보다 더 많은 권력을 갖고 있다는 것은 피할 수 없는 사실이다. 그 권력은 과거에 더 많은 권력을 갖고 있던 사람의 수가 많아서 혹은 주어진 문화에 따라 사람들에게는 그에 맞는 역할이 있다는 선입관에서 비롯된다. 이 모든 것이 권력 구조 안에서 누가 지배적인 위치에 있게 되는지, 누가 그렇지 못하는지에 자연스럽게 영향을 미친다. 또한 다른 사람들에 대해 우리가 알고 있는 것에도, 다른 사람들의 삶에 대해 얼마나 알고 있는지 그리고 그들이 어떤 경험을 하게 되는지에도 영향을 준다. 그리고 그 사실은 우리가 크면서 발달시키는 능력을 반영할 뿐만 아니라 문화나 사회 그리고 가족이 우리에게 어떻게 영향을 주는지도 보여준다.

나는 전 세계에서 미국에 대해 알고 있는 사람이 얼마나 많은지를 보면 놀란다. 스웨덴 시민이 캘리포니아의 주지사를 아는 것은 그리 이상한 일이

아니지만 많은 미국인들은 스웨덴의 수상조차 모르고 있다. 최근 버락 오바마 대통령 선거에 대해 전 세계가 얼마나 많이 알고 있는지를 생각해본 다음 오바마 아버지의 고향 케냐에 대해 알고 있는 일반 미국인이 얼마나 적은지를 생각해보라.

코끼리와 쥐의 이야기는 사람들이 어떻게 행동하고 있는지 보여준다. 지배집단의 구성원들은 세상이 자신들에 맞게 돌아가듯이 다른 사람들에게도 마찬가지라고 생각한다. 지배 집단 구성원들은 주변 환경이 잘 통제되고 있다고 생각하며 자신들이 원하는 대로 행동해도 된다고 생각한다. 피지배적 집단의 구성원, 쥐와 같은 사람들은 경계하는 법을 배우고 사람들을 주의 깊게 관찰한다. “박사학위가 있는 백인 남성은 흑인 남성의 삶에 대해 아는 것이 거의 없을 것이다.” 대형교회의 주교 T.D. 제이크가 말했다. “검정고시만을 통과한 흑인 남성은 백인들이 어떻게 살아가는지에 대해 거의 모든 것을 안다.” 마찬가지로, 아일랜드의 매리 로빈슨 전 대통령은 영국 사람들이 아일랜드 사람들에 대해 알고 있는 것보다 아일랜드 사람들이 영국 사람들에 대해 아는 것이 훨씬 더 많다고 말했다.

이 코끼리와 쥐 이론에 대해 질문을 받았을 때, 토론 진행자이면서 PBS *워싱턴 위크*의 편집장이며 *뉴스 아워 위드 짐 레러*의 선임기자인 그웬 아이필은 다음의 사건을 들려주었는데, 이 사건은 지배집단과 피지배 집단 사이에서의 인종 차별에서 비롯된 복잡성을 보여주는 사건이다.

며칠 전, 나의 눈을 똑바로 쳐다보면서 아주 정색한 얼굴로 투표권 법령에 대한 반론을 펼치며 자신이 여행하고 있는 이 미국에는 더 이상의 인종 차별이 없는데 왜 이 법령이 필요한지 모르겠다던 어떤 국회의원과 대화를 나눈 적이 있다. 그리고 그는 카메라 촬영을 하지 않을 때 자신이 공화당지방회의에서 투표권법령의 개정을 중단 시킨 이야기를 대단히 자랑스러워하며 나에게 말하였다. 그러면서 회의 때 그의 동료가 다가와 “한 방 먹었네.”라고 말했다면서 자랑했다.” 이제는 그 의원이 미소를 지으며 내게 이런 이야기를 하고 있다....그는 인종차별이 존재하지 않는다고 생각하기 때문에 어떠한 면에서도 내게 모욕을 주는 것이 아니라고 생각한다. 하지만 그가 인종차별이 존재하지 않는다는 생각을 버린다면 자신이 하고 있는 말이 내게 모욕을 주는 것임을 알 수 있을 것이다. 그리고 자신이 사는 방식이 모범이라고 생각할 수 있어야만 인종 차별이 존재하지 않는다고 생각할 수 있을 것이다.

저명한 미국의 경제학자 로라 타이슨은 런던 비즈니스 학교의 학장을 하면서 겪은 일을 들려주었다. 그녀가 관찰한 것은 다음과 같다.

저는 학장으로서의 권한은 있었지만, 우리 기관에서는 이방인이었습니다. 우리 기관에는 온갖 종류의 법칙과 행동양식 그리고 네트워크를 형성하고 있는 사람들이 있었습니다. 이 사람들이 누구인지, 그들이 받는 혜택은 무엇인지, 그들만의 행동 양식은 어떤 것인지 어떻게 알아낼 수 있을까? 누가 누구에게 말을 거는가? 그들은 누구인가? 이 모든 것을 알아내야만 했습니다. 관찰하는 능력을 길러야하는 거죠. 사람들이 리더에게 바라는 사항은 아니죠. 사람들은 이 사람이 통찰력이 있다고 하지 않거든요. 다른 사람들이 저를 관찰하는 만큼 저도 그들을 관찰해야 했습니다. 그들만 알고 있는 게 있었습니다. 저는 그것이 무엇인지를 알아내야했습니다.

이 새로운 국제 환경에서 사업상에서든, 정치상에서든 최고의 리더가 되려면 코끼리와 쥐가 갖고 있는 두 가지의 능력을 모두 갖추고 있어야 한다. 다양성의 조직 리더는 자신들의 지배가 기관 내 다른 사람들의 상황을 고려하지 않고 있을지도 모른다는 사실을 깨달아야 한다. 다시 말해서, 코끼리와 쥐로부터 얻은 교훈을 잘 이용하는 리더가 승리하게 될 것이다.

우월한 코끼리는 말해도 되고, 자신이 원하는 바를 여지없이 알 수 있으며, 그리 주위를 많이 둘러보지 않아도 되고, 쥐가 무엇을 하는지에 대해 엄청나게 신경 쓰지 않아도 된다고 느낀다. 반면, 쥐는 필요에 의해서 강한 감성적인 지능을 기르게 된다. 만약 코끼리가 쥐와 포커를 치고 싶어 한다고 상상해보자. 코끼리가 쥐를 얼마나 잘 읽을 수 있을 거라 생각하는가? 그리 잘 읽지 못할 거라고 확신한다. 하지만 조직 내에서 여러분들의 코끼리와 같은 힘을 남용하고 쥐들을 무시하는 건 위험한 일이라고 시애틀, 워싱턴 대학의 사회학 교수인 페퍼 슈왈츠가 경고했다. “만약 당신이 코끼리라면 조직 내에 쥐의 수가 증가했다는 사실을 눈치 못 챌 수도 있다. 걸리버의 여행기와 같은 접근방법을 생각하게 된다. 아니면, 이것을 인간사회에 적용시켜본다면 큰 변화인 것이다.” 슈왈츠교수는 너무 장기간 쥐들을 무시하고 학대한다면 쥐들이 들고 일어나 자신들이 갖고 있는 권력을 행사할 것이라고 강조하였다. “고전적인 경우는 오고가는 서류를 다 보고 있는 비서인데

상사가 연인과 출장을 간 사이에 모든 서류를 처리하고 그 정보를 쥐고 있는 사람이다. 비서의 위치가 작은 위치일지는 몰라도 그 비서가 바보가 아니라면 자신이 필요할 때 만일을 위해 그 정보를 잡고 있을 것이다.” 슈왈츠는 “많은 코끼리가 쥐에게 당했습니다. 만약 쥐에 속하는 사람들이 누구인지, 그들이 무엇을 필요로 하는지를 알지 못하고 그들의 공간을 확보해주지 않는다면, 당신도 표적이 될 수 있습니다.”라고 덧붙여 말했다.

포커를 치는 여성에게 그들의 강점이 무엇인지를 물어본다면 몸동작을 잘 읽어내는 것이라고 대답할 것이다. 여성들이 이토록 포커를 잘 치는 이유에 관해 타임지에 실린 기사에서 한 여성이 “침대 때부터 우리는 ‘그 남자가 전화를 할까? 그 남자는 무슨 생각을 하고 있을까’에 대해 의문을 품기 시작해요. 여성들은 자신들의 직관을 좀 더 갈고 닦습니다.” 라고 말했다. 즉, 포커를 치는 남자들은 더 큰 위험을 감수하기 때문에(코끼리의 특성) 더 많은 돈을 따지만, 반면 여성은 빠른 직관력으로 언제 돈을 걸지 말아야 할지를 감지할 수 있기 때문에 돈을 탄다는 말이다. 만약 당신이 포커를 칠 때 쥐와 같은 빠른 직관력과 코끼리와 같이 위험을 감수한다면 얼마나 성공할 수 있을지를 상상해보라.

여성들은 부족성의 정신을 발달시키는데 이 심리적인 것은 그라민 은행의 무하매드 유누스가 여성을 위한 소액 대출을 만들 때 경험한 것이다. “여성들은 남성들처럼 소 한 마리에서 소 100마리가 되는 더 큰 위험을 감수해야 하는 대출은 하지 않지만, 한 마리에서 다섯 마리의 대출은 합니다. 여성의 직관은 놀라울 정도로 발달하는데 왜냐하면 여성들은 권력이 있는 지배 집단의 행동을 잘 읽을 수 있어야 하기 때문입니다.” 4장에서, 이렇게 코끼리와 쥐의 능력을 모두 향유하는 것이 오늘날의 리더들에게 얼마나 중요한지를 좀 더 다룰 것이다. 좀 더 다양해지고 글로벌화된 21세기 기업에서 성공하려면 양쪽 모두의 기술들이 필요하다.

이런 여성의 직관에 대한 개념이 어디서 비롯되는지, 그리고 이러한 개념을 증명하는 증거가 있는지에 대해서 늘 놀라울 따름이다. 로빈슨 회장이 말하길 주로 여성들은 관찰을 잘하고, 더 많이 귀 기울일 줄 알며 자신이 끼어들기 보다는 남을 수용하고, 더 많은 감성지능을 갖고 있으며, 계급을 많이 따지지 않고 직관적인 관찰력을 잘 발달시키는 경향이 있다. 그녀가 느끼기에 이러한 특성들은 전통적으로 여성의 특성으로 여겨졌지만 이 특성들은 권력을 갖고 있지 않았던 대부분의

집단이나 사람들에 의해서 생겨난 거라고 생각한다고 했다. 힘이 없는 사람들은 생존을 위해서 직관적인 능력들을 길러낼 것이다.

예를 들어 여성들은 전형적으로 이해하고 감정을 펼치는 연습을 더 많이 하고, 어릴 때부터 그렇게 하도록 장려되어지기까지 한다. 동시에, 그들은 언어적 혹은 비언어적인 방법을 통해 다른 사람들이 감정을 표출하기 위해 보이는 신호들에도 관심을 기울인다. 여성들은 연습을 통해 방 안에 있는 다른 사람들이 어떻게 느끼고, 정보를 받아들이고, 반응하고 있는지를 감지하고 인식할 수 있다. 인종이나 성별과 정치, 사회와의 관계에 대한 연구로 인정받은 애슐리 몬테규 박사는 실제로 여성들이 힌트를 찾는데 있어 지각적으로 더욱 빠르게 찾는 능력을 키우는데, 이는 사회가 그렇게 하도록 요구하기 때문이고 아주 어린 나이에서부터 여성들에게 이렇게 하도록 가르치고 장려한다고 말하였다.

법정변호사이자 전 영국총리 토니 블레어의 아내인 체리 블레어 QC는 여성들이 주변사람들에게 얼마나 많이 맞춰주는지 그리고 함께 어울리기 위해 그리고 궁극적으로는 성공을 위해 필요에 의해 행동 양식이나 행동들을 얼마나 배우는지를 아주 잘 알고 있다고 말했다. 블레어는 런던에 있는 글로브 극장에서 연극을 보러 갔다가 이런 사실을 알게 되었다고 했는데 이 극장에서는 전통적인 방식으로 셰익스피어 연극을 공연한다. 일반적으로 남성이 여성 역을 맡는데 *말괄량이 길들이기(The Taming of the Shrew)*에서는 모든 배우가 여자였다. 남편과 함께 그 공연을 보러갔던 체리 블레어는 이전에 봤던 공연에서 남성이 여성의 역할을 하는 것보다 여성이 남성의 역할을 하는 것이 좀 더 그럴 듯 해 보인다는 것을 느꼈다. “남성이 여성을 연기하는 것을 보면 뭔가 약간은 어색해 보였어요.” 라고 말했다. “페트루키오[남자 주인공]를 연기하는 여성을 보고 정말 완벽한 남자라고 생각했어요. 그 여성이 남성 역할을 잘 소화해 낼 수 있었던 것은 여성들이 언제나 남성을 잘 관찰해야만 했기 때문이고, 그래서 남자를 연기할 때도 무엇을 해야 하는지를 알았던 거라고 생각해요. 남성 연기자들이 여자를 연기할 때 자신들이 생각하는 여자의 모습을 연기해요.”

남성과 여성이 세상을 관찰하는 방법은 직장이나 정치, 사회에도 영향을 준다. “더 많은 여성들이 공공 리더십에 참여 할수록 기존의 방식들이 다양해 질 것이다.” 라며 미국 국토 안보부 장관이자 애리조나 전 주지사인 자넷 나폴리타노가 말했다.

나폴리타노가 1999년 애리조나 법무장관으로 선출되었을 때, 그녀는 곧 쥐가 된다는 것이 어떤지를 경험하였다. “첫 주에 제 주위엔 남자들 뿐 이었고, 그 남자들은 내가 잘 모르는 약자를 사용하고 생소한 사건을 참조하였다.” 그녀가 내게 알려주었다. “처음에 저는 쥐가 된 듯 했어요, 관찰하고 귀 기울여 듣고, 방법들을 배웠죠. 하지만 코끼리처럼 되기까지는 그리 오래 걸리지 않았어요.” 애리조나에서 온 나폴리타노는 그녀 자신과 애리조나 출신 사람들에 대해 다른 도시 사람들이 갖는 추측과 고정관념들을 잘 알고 있었다. 사람들이 추측하는 것들도 있고, 한 번 알게 된 것을 붙들고 있는 경우도 있다. “애리조나에 대한 고정관념은 많아요.” 나폴리타노가 말했다. “예를 들면, 낡고 느리고, 선인장이 많다. 하지만 애리조나는 가장 빠른 성장을 보이는 도시 중 하나이자, 아주 새로운 주이죠. 덴마크의 인구가 애리조나보다 작아요.”

학습된 행동양식이나 추측들은 다른 피지배 집단에서도 찾아 볼 수 있다고 생각하는데, 이런 피지배 집단의 성공과 생존은 지배집단의 습관과 살아가는 방식을 아는데 달려있다. 권력이 약한 사람들은 이러한 역할을 하도록 강요당한다. 비슷한 역동성은 식민자와 피식민자와의 관계에서도 존재했었고, 주인과 노예사이에도 있었으며, 그리고 실제로 지배집단과 피지배집단 사이에도 있다. 권력이 있는 사람들은 그렇지 못한 사람들에 대한 세세한 내용을 잘 알지 못할 것이다. 사실상 힘이 없는 사람들은 더 많이 듣고, 관찰하고 그들의 안테나를 잘 발달시키면서 권력이 있는 사람들에 대해 훨씬 더 잘 알게 될 것이다.

“만약 힘의 균형이 잡혀있지 않다면, 힘은 독립적인 쪽으로 기울 것이다.” 하버드 대학교 케네디 행정대학원 교수이자 『소프트 파워: 국제정치에서 성공하기 위한 수단 (Soft Power: The Means to Success in World Politics)』의 저자인 조셉 나이 (Joseph Nye, Jr.)가 말했다. “코끼리는 쥐에게 무심하지만 쥐는 민첩성과 적응력을 키워야 한다.” 나이 교수가 이와 비슷한 생각을 여성과 남성에게 적용시켰다. “여성은 부드러운 힘을 남성은 단단한 힘을 더 많이 사용한다고 말할 수도 있어요. 성공적인 리더들은 이 두 가지 힘을 합친 ‘스마트 파워’를 사용합니다. 어떤 이는 ‘싸웁시다.’ 라고 말할 거예요. 다른 이는 ‘대화합니다.’라고 말할 수도 있겠죠.”

나는 코끼리와 쥐의 이야기를 리더십과 다양성의 패러다임으로 보는데 왜냐하면 다양성은 비대칭적인 힘과 함께 오기 때문이다. 조직에는 문화적으로 우세한

사람들이 구성원으로서 있을 것이고, 만약 다양성을 갖춘 조직이라면 어떤 면에서는 문화적으로 우세하지 못한 직원들도 있을 것이다. 세계에 존재하는 이런 집단이 병렬적인 위치에서 서로를 구성할 수 있었을까.

다시 말해서, 이것은 코끼리가 쥐의 경험에 대해 알게 되었을 때 어떻게 되는지, 쥐는 코끼리에 대해 알았을 때 어떻게 되는지 그리고 관찰하지 않는 집단과 관찰하는 집단은 어떤 능력을 키우게 되는지의 문제가 된다. 쥐는 자신의 관찰력과 듣기 능력을 열심히 키워야 한다. 코끼리가 귀를 휙 움직이는 것은 뒷걸음질 치겠다는 건가? 귀를 펴려버리는 것은 무슨 의미지? 배고프다는 것을 알리는 걸까? 쥐는 코끼리에게 잘 맞춰져있는데, 예를 들자면 코끼리가 갑자기 뒷걸음질 치면 작은 쥐에게는 심각한 문제가 될 수 있기 때문이다. 반면 코끼리는 쥐의 습관을 잘 알지 못해도 된다. 코끼리는 자신이 원하는 곳으로 움직이고, 큰 목소리로 말하고, 자신이 원하는 것을 요구해도 된다고 생각하면서 쥐가 무엇을 하는지, 어떤 생각을 하는지에 대해서는 그리 관심을 갖지 않는다. 코끼리는 당당하게, 망설임 없이 혹은 쥐의 움직임을 끊임없이 주시하지 않고도 움직인다. 하지만 정치고문이자 하버드대 교수인 데이비드 거겔은 “훌륭한 리더는 잘 알아채는 사람이다.”라고 지적했다.

자신이 일하고 있는 조직의 CEO에 대해 알고 있는 사람이 얼마나 될지를 생각해보라. 만약 CEO가 비서에게 아침 인사도 하지 않고 커피를 부탁했다면 비서는 상사가 일에 시달려서 신경이 곤두서있고 나중에 문제를 해결하게 될 것임을 알 수 있다. 영화 *악마는 프라다를 입는다(The Devil Wears Prada)*는 전형적인 상사의 예를 보여주고 있는데 상사의 필요와 습관, 희망사항이 비서 일의 중심이고 비서가 해야 할 일이다. 메릴 스트립이 연기한 미란다 프리슬리는 유명한 잡지의 편집장으로 자신의 비서이름조차 외우지 않는다. 대신, 그녀는 비서에게 으박지르며 지시를 내리는데, 비서는 편집장이 필요한 모든 일을 미리 처리해야 하고, 상사가 아무 이름을 불러도 알아서 대답까지 해야 하는데 그렇지 않으면 해고될 수 있다.

힘 합치기

코끼리와 쥐에 대한 나의 기본적인 생각은 다양성을 갖춘 조직에 있는 최고의 리더라면 두 동물과 이들이 살아가는 방식을 다 수용할 수 있는 능력을 키워야 한다는 것이다. 이것만이 모든 구성원이 같은 것을 경험하지 못하고 있는 다양성 집단을 이끌어 갈 수 있는 길이다. 성공적인 사람이라면 망설임 없이 코끼리의 자신감을 갖고 자신의 목소리를 내고, 자신이 원하는 것을 요구했다고 다른 사람들이 싫어할 수도 있다는 가능성 때문에 그런 요구가 아무 소용이 없게 되거나 혹은 이를 걱정하지 않아도 자신이 원하는 방향으로 움직이는 것은 중요하다. 자신이 큰 존재이고 권력을 갖고 있다는 생각으로 당연히 여겨지는 권리를 지니고 있으면 유용하다. 동시에, 리더들은 코끼리와 같은 특성과 쥐가 직감적으로 사람을 읽고 그들의 행동을 이해하고 많은 일을 한 번에 소화해내는 능력(쥐는 먹으면서도 코끼리의 움직임을 주시할 수 있다.)을 함께 갖추고 있어야 한다. 사람들이 감성지능으로 알고 있는 것을 쥐가 갖고 있다고 말할 수도 있다. 최고의 리더들과 가장 성공한 사람들은 이 두 동물이 갖고 있는 최고의 장점을 갖춘 사람들이다. 나는 다시 전문 포커 플레이어를 떠올려본다. 만약 당신이 남성 카드 플레이어를 읽을 수 있는 여자의 능력과 큰 위험을 감수하고 더 많은 돈을 걸고자 하는 성향을 가지고 있다면 당신은 성공적인 카드 플레이어가 될 수 있다.

궁극적으로, 이것은 역동적인 다양성의 조직에서 무슨 일이 일어나는가의 문제이다. 우리는 다양성을 넘어서야 하며 지배적이거나 피지배적인 사람이나 집단이 받는 영향에는 또 다른 면이 작용하고 있다는 것을 깨달아야 한다. “너무 많은 특징들이 성별이나 인종의 복잡한 특성보다는 종속적인 지위와 관련 있다.” 라고 워싱턴 대학의 정치학 부교수이자, 여성학의 외래교수인 크리스틴 디 스테파노 교수가 사회적 법률 해석자의 관점에서 말하였다. 기본적으로 이는 지배적인 코끼리와 종속적인 쥐를 계급, 교육 수준, 직업 혹은 그 사람이 살고 있는 국가를 염두에 두고 다양한 렌즈를 통해 볼 수도 있다는 것을 의미한다. “종속적인 지위에서 얻는 시각과 방향의 장점을 이용하면 많은 것을 할 수 있지만, 그렇게 지나칠 정도로 많이 이용하고자 하지 않을 텐데, 왜냐하면 책임이 뒤따르기 때문이다.” 디 스테파노가 말했다. “그런 책임에는 자신이 피해자라는 사실을 받아들여야 하는 것도 포함이 된다.” 쥐의 관점에서 결점들 중에 관리자들이 받아들이기에는

감이 잘 오지 않는 결점이 있다는 것을 아는 것도 중요하다. 최고의 특징을 찾는 것도 생산적이지만 종속된 집단의 운명이나 관점, 혹은 단점들을 제멋대로 받아들이지는 말라.

때로는 회사에 두 명이었던 여자 직원 수가 25명이 되는 것처럼 이런 하위 집단이 비슷한 사람들로 넘쳐나서 지배집단이 다른 시각을 반드시 가져야하는 상황이 오게 된다. 이는 더 이상 선택의 문제가 아니고, 이 사람들이 눈에 띄기 시작한다. “만약 기업 내에 많은 쥐가 모이게 되었거나 혹은 리더십 역량을 갖추고 있다면 그들은 리더십의 역동성을 바꾸기 시작할 것이다.” 디 스테파노가 말했다. 이렇게 되면 지배집단이 “사업을 하는 또 다른 방법을 따르게 할 수 있다.”

이 모든 것은 지배집단이 실제로 피지배집단의 특성을 흡수할 수 있을지도 모른다는 것을 의미한다. 이러한 특성은 특정한 인종, 크기, 언어, 국적 혹은 성별 그룹에 내재되어 있는 것이 아니라 피지배집단이 습득하고 받아들인 특성이라 할 수 있다. 이러한 사실을 인정한다는 것은 지배집단이 유연하게 변할 수도 있고 아니면 새로운 방식으로 행동하고 사고를 하는 것이 실제로 가능하다는 것을 암시한다. 다양성을 갖춘 조직에서 듣고, 관찰하는 것은 중요하다. 그러므로 쥐가 꼬끼리의 특성들(중 몇 개)에 익숙해지고 그것들을 받아들이는 것과 꼬끼리가 쥐의 강점을 가지고 똑같이 하는 것은 강제적인 것은 아니지만 중요하다.

뉴멕시코 전 하원의원이자 쥐와 같은 직관과 관점 그리고 꼬끼리와 같은 특성을 지닌 강한 리더 헤더 월슨을 예로 들면 월슨은 리더십은 의사소통을 하는 것임을 핵심으로 하여 설명하였다. “만약 당신이 대화를 잘 하지 못한다면 사람들을 이끌어 갈 수도 없습니다.” 라고 월슨이 말했다. (그녀는 1998년부터 2008년까지 첫 미 하원의원 선거구에서 공화당원으로 있었다.) 괄목할 만한 업적을 이룬 여성이자 미 공군사관학교를 졸업하고 로즈 장학생이었던 월슨은 사회 내에서 비범한 자신의 위치를 잘 알고 있었다. 자신에게 열등의식을 갖고 있을지도 모르는 사람들과 관계를 유지하기 위해 월슨은 주기적으로 자신의 자식들에 관한 이야기를 하고 이런 행동은 다른 사람들로 하여금 그녀도 똑같은 사람이라는 것을 알리려는 노력이라고 했다. 다루기 힘든 청소년을 키우는 부모들은 종종 서로 잘 지낸다. 월슨이 설명하기를 “저는 국내에서 사회경제적으로 그리고 인종적으로 가장 다양한 하원 의원 선거구에 있었습니다. 당신과 함께할 때 사람들을 편하게

해주는 것도 훌륭한 리더의 일부입니다.”

월슨은 어떻게 자신이 이를 해낼 수 있었는지를 잘 안다. “비언어적인 방법도 있고, 사람들이 당신에게서 기대하지 않는 것들을 의식적으로 하면서도 해낼 수 있습니다.” 한번은 월슨이 한 아프리카계 미국인들과 이야기를 하면서 피지배 소수 민족의 일부가 되는 것이 어떤 건지를 그녀 자신도 잘 이해하고 있음을 보여주는 이야기를 한 적이 있었다. 그녀는 미 공군사관학교에 들어가서 학교 내에서 몇 안 되는 여성으로서 자신이 초라해 보이고 자신에게는 어울리지 않는 자리에 있는 것 같이 느껴졌다는 이야기를 하였다. 이 이야기를 하면서 교육을 제대로 받고 성공한 백인 여성인 그녀를 사람들이 갖고 있는 고통스러운 장애물들과는 거리가 먼 사람이라고 여겼을지도 모를 사람들로 부터 존경을 받게 되었다.

“너무 많은 리더들이 자기 자신과 같은 사람들의 집단(구성원들로)을 만들고자 합니다.” 라고 월슨이 말했다. 이것이 바로 늘 직원들과 골프를 치러나가는 회사 관리자들에게 내재되어있는 문제점이다. 이 관리자가 다가오는 승진에 있어서 골프를 치지 않은 직원들을 의식적으로 배제하지 않는다 할지라고 그는 자신과 닮고, 자신과 같이 생각하고 행동하는 직원에게 더 마음이 갈 것이다.

특권의식에 대한 문제도 있다. 월슨이 지적했듯이 지배집단에 속한 구성원은 자신의 역할과 책임을 쉽게 얻을 수 있다. 지배집단 구성원들이라면 당연히 갖고 있을 것이라고 여겨지는 능력이 있고 피지배 집단 구성원들은 능력을 갖고 있어도 그 능력을 의심받는다. 코끼리는 강하고 대단한 동물로 여겨진다. 쥐는 장점이 있어도 분명히 증명해 보일 수 있어야하며, 처음부터 어떤 장점을 가졌다고 생각 해주지 않는다. 이와 마찬가지로 골프를 치는 사람들이 지배적인 회사에서 비슷한 사람들이 특혜를 받는 것이다. 그런 사람들은 자신들도 마찬가지로 능력이 있어야 하며, 월급인상, 승진 혹은 기회를 받을 자격이 충분한 좋은 리더가 되어야한다고 생각한다. 그러므로 골프채를 한 번도 잡아보지 않았던 숫기 없는 소수자들은 더욱 일을 열심히 해서 그들의 가치와 신뢰성 그리고 능력을 증명해보여야 할 것이다. 바로 이러한 이유로 무의식적으로 이루어진 다양성이 제대로 작용되지 못한다.

관점

코끼리와 쥐의 이야기에서 한 가지 중요한 점은 바로 관점이다. 각각의 동물들은 같은 세계, 같은 정글 그리고 같은 위협들을 다른 시각에서 바라보고 있으며 서로 다른 관점을 지녔다. HSBC은행은 다양한 관점들을 아이러니한 광고 캠페인을 통해 기가 막히게 잘 잡아냈다. 한 광고에서는 두 장의 사진, 한 장에는 개, 다른 한 장에는 고양이가 있다. 이 두 장의 사진 옆에는 같은 개와 고양이가 있는 똑같은 두 장의 사진이 있다. 첫 번째 개가 있는 사진에는 “사랑” 그리고 고양이가 있는 사진에는 “미움”이라는 단어가 있다. 하지만 두 번째, 똑같은 개가 있는 사진에 “미움” 그리고 똑같이 긴 털을 가진 고양이의 사진에는 “사랑”이라는 단어가 있다. 이 아이디어는 물론 보는 이의 관점에 따라 다르지만 각각의 동물이 완전히 다르게 보인다는 것이다. 만약 고양이를 좋아하는 사람이라면, 그 고양이는 따뜻함과 포근함 감정을 불러일으킬 것이며, 만약 고양이를 싫어하는 사람이라면, “미움”이라고 적힌 글자에 고양이를 관련짓게 될 것이다. 이 은행은 비슷한 광고로 고풍스러운 물레바퀴와 함께 어지러운 낙서 그리고 “예술”과 “쓰레기”라는 두 단어를 보여주었다. 물론, 우리는 개인적인 취향, 선호 그리고 의견을 갖게 되는데, 어떤 이의 생각에는 예술인 것이 다른 사람의 생각에는 어지럽혀진 쓰레기가 되기 때문이다. 같은 상황이나 대상에서 아주 다른 대답이나 반응이 나올 수도 있는 것이다.

같은 일은 다양성 조직에서도 일어나기 마련이다. 어떤 사람들은 일을 처리하는 그들만의 특별한 방식에서 장점들이 있다고 보고, 다른 사람들의 방식은 단순히 자신들의 방식과 같지 않다는 이유만으로 모자라다고 생각할 수도 있다.

골드만삭스에서는 다양성과 힘 그리고 관점에 대한 역동성을 제대로 인식하고자 하였다. 2008년 이 은행은 개도국과 미국에 있는 여성들을 기업가로 양성하기 위하여 그들을 인정해주고 교육시켜주고 조언을 해주는 일만 인의 여성이라는 새로운 프로그램에 1억 달러를 투자하였다. 골드만삭스의 회장 로이드 블랭크페인은 확신을 가지고 이 프로그램을 시작하였다. 그는 이 여성들이 제대로 교육을 받고 조언을 받으면 사회에서 높은 생산인력이 될 수 있다는 것을 알았다. 그는 이 여성들이 사회나 문화 속에서 힘이 약한 피지배집단의 구성원들이라는 것 또한 잘 알고 있었다. 지배집단 즉, 이 경우 회사에 있는 남성들이 자연스럽게 사회

에서 받을 수 있는 기회들이 이 여성들에게도 필요했다.

우리가 노아의 방주와 같은 다양성의 세계에서 일을 하게 된다면 나의 관점이나 나의 경험들 그리고 나의 기회는 당신의 것들과 같지 않다는 것을 의식적으로 잘 알고 있어야 한다. 이런 인식이 바로 다양성을 가치 있게 그리고 도전해 볼 만한 것으로 만든다. 숙명적으로 당신으로 태어난 덕분에 회의에서 발언을 하며 무시당하지 않은 것이 다른 사람에게도 일어나지 않는 것은 아니다. 우리만의 관점 때문에 당신이 평가되는 방식은 당신의 동료가 평가되는 방식과 다를 수도 있다. 하지만 단순히 이런 현실을 아는 것만으로도 이 탈 다양성 환경에서 받은 성공한 것이다. 바로 거기서부터 여정은 시작된다.

3장

할머니를 집으로 돌려보내라

할머니는 언제나 한 두 개 정도의 교훈을 말씀해주시는데 나의 할머니가 정말 그랬다. 우리 중 지혜나 기발한 표현을 말해줄 진짜 할머니가 없는 사람들에게도 사회에서 할머니의 지혜와 같은 것을 전해 준다. 우리는 부모나 학교에서 만난 친구들, 선생님, 주변 사람들의 사고방식이나 텔레비전과 같은 다양한 경로를 통해 세상에 대한 믿음을 알게 모르게 물려받는다. 믿음이라고 하는 것은 사람들의 경험, 마스크, 어릴 때 알게 된 미신들, 전설들 신념체계 그리고 종교적 가르침이다. 이 모든 통로들을 통해 은연중에 우리는 관점을 갖게 되고 다른 사람과 자기 자신에 대한 견해를 만든다. 나는 이런 통로들을 “할머니”라고 하겠다. 이것은 우리가 우리 자신과 다른 사람들에 대해 알게 되는 다양한 방법의 약칭이며, 직장에 다니는 어른이라 할지라도 이 할머니를 함께 데리고 간다. 할머니는 회의 시간이나 업무평가를 할 때, 면접, 전화 회의 그리고 우리가 근무를 하는 동안에 늘 우리 옆에 있다.

예를 들어 미국 남성들인 경우 할머니는 가장 시끄럽게 불평을 하는 사람이 가장 많은 관심을 받는다는 의미에서 “삐걱거리는 바퀴에 기름칠을 한다.”라고 가르친다. 혹은 만약 교실이나 직장, 혹은 파티에서 큰 소리로 말하면 관심이나 심지어는 상을 받게 된다고 가르친다. 하지만 일본에서는 “튀어나온 못이 머리를 맞는다.”라는 말이 있다. 그리고 그 삐걱거리는 바퀴는 중국 할머니가 가르쳐주는 교훈과는 거리가 먼데, 중국 할머니는 “가장 시끄러운 오리가 총에 맞는다.” 라고 가르친다. 이런 문화에서 큰 소리로 말하는 것은 처벌받는데 이는 삐걱거리는 바퀴문화와는 정반대인 것이다. 아시아인들은 목소리를 높이면 상을 받는 게 아니라 벌을 받는다고 주장한다. 이것은 미국인들이 직장에서 할머니로부터 배운 교훈과 완전히 다른 것이다.

이런 다양한 문화의 관점에 따라 개인주의와 포부, 그리고 관습을 따르는 것이

어떻게 달라 보이는지에 대해 이러한 격언이 우리에게 말하는 것은 무엇일까? 할머니가 가르쳐주는 겸손에 대해서는 특히 여자아이들에게 많이 전해지는 친숙한 교훈이 있는데 그것은 “만약 좋은(nice) 말이 아니면 아예 말하지 말라.”이다. 이런 속담을 들은 사람은 어떤 사람이 될까? 우리가 할머니로부터 배운 무의식적인 교훈을 직장에 가지고 온다면 이 교훈은 기업 문화에서 어떻게 해석이 될까? 이 교훈은 우리가 행동하고 반응하는데 어떻게 영향을 미칠까? 물론, 여성으로서 아시아인의 메시지와 같은 ‘좋은’ 메시지는 빼격거리는 바퀴와는 정반대이다.

세대를 거쳐 전해져 내려오고 “할머니가 주는 삶의 교훈”에서 배어나오는 이 모든 문화적인 격언은 각각의 문화에서 완강하게 지켜진다. 많은 미국인 직장인들 특히 지배적인 백인 남성 문화에서 빼격거리는 바퀴의 은유를 이해하고 포용하는 것은 놀랄 일이 아니다. 하지만 일본 직원이 전략 계획 회의에서 목소리 높이는 것을 조심스러워 하는 게 일본의 문화적 원형을 존중하는데서 오는 직접적인 결과라고 미국 관리자가 생각하지 않을 것이다. 관리자는 직원이 자기주장을 잘 펴지 못하거나 아이디어가 부족하다고 여길 가능성이 높다. 우리는 다른 방법으로 행동하고 의견을 나누고 칭찬을 하도록 배웠다는 사실을 잊고 있다. 또한 우리 모두가 어른일지라고 날마다 할머니를 직장에 데리고 온다는 사실도 잊고 있다.

여기서 다양성이 어떻게 작용 못하고 있는지를 보여주고 있는데, 만약 전통적인 기업 환경에서 한 관리자가 회의를 주선하고 거기엔 바퀴(Wheel), 못(Nail), 오리(Duck) 그리고 나이스(Nice)가 회의석에 함께 앉아 있다면 바퀴만이 모든 말을 다 함으로써 모든 관심을 갖게 될 것이다. 다른 셋은 조용히 앉아 자신의 업무에 임하고는 있지만 말로 하는 싸움은 무릅쓰지 않는다. 그들이 훌륭한 아이디어가 없어서가 아니라 아마도 많이 갖고 있어도 할머니가 그들에게 목소리를 높이지 말라고 했기 때문에 그것을 따를 뿐이다. 관리자는 무의식중에 바퀴들의 좋은 아이디어에 귀 기울이게 되고 다른 사람들의 말은 듣지 못하고 어느 누구도 회의에 기여하지 않는다는 판결을 내리게 될 것이며 결국에는 좋은 아이디어를 내놓은 바퀴를 승진 시킬 것이다. 기업은 못, 오리, 나이스를 회의실에 모으는 인지적인 다양성을 놓친 셈이다. 따라서 다양성의 집단 구성원을 조심스레 고용한 것과 모든 위원회, 네트워크 그리고 기업성명서를 뒤로하고 당신이 얻게 되는 것은 바퀴가 말하고 모든 사람들은 듣고 있는 것이다. 당신은 기업 내에서 모두가

추구하는 실질적이고 인지적인 다양성을 이룩하지 못한 것이다. 만약 바퀴의 의견만 듣게 된다면 세계적인 기업 환경에서 경쟁하기 위해 필요한 성공의 유형을 얻지 못할 것이다. 더욱 나쁘게는 못과 오리, 나이스가 불공평하게 평가되고 결국에는 미묘하게 손해를 볼 수 있다는 것이다. 이 시나리오에서 그들의 공평한 경쟁은 이뤄지지 못한다. 미묘하게 손해를 입은 사람들은 좌절된 나머지 일을 그만두게 될 수도 있고 결국에는 우리의 다양성이 다양성을 내쫓아 버린 격이 된다.

이런 역동성은 세계적인 전화회의가 진행되는 동안에 반복적으로 나타난다. 미국 관리자가 스피커를 통해 “다른 의견 있나요?” 라고 말하지만 침묵만이 흐를 뿐이다(혹은 컴퓨터 키보드를 누르는 소리뿐 이다). 아무도 말하지 않는다. 우리가 추구하던 인지적인 다양성은 어떻게 된 걸까? 그 다양성은 바퀴만 말을 하고 있다는 이유만으로 사라져 버린 것이다.

필요하지만 충분하지 않다

많은 주요 기업들은 일터에 다양성을 통합시키기 위해 잘 알려진 전략을 신중하게 받아들였다. 대부분 다양성을 갖춘 직장을 만들고자 강력한 사업사례를 들었는데 예를 들자면, 인재 전쟁, 최고의 인재를 고용하고 보유하고자 하는 것, 기업의 고객을 더 잘 반영할 필요성, 높은 수익성, 국제적인 기업, 합법적 조사와 법들이 많은 나라에 멀리 퍼져있다. 이러한 기업들은 기본 원칙들을 적절한 위치에 배치하고 있어서 다양성의 훈련, 관리자들이 하는 듣기 좋은 말들과 약속, 다양성과 관련된 많은 위원회들, 그리고 여성들의 네트워크, 흑인, 아시아인이나 스페인 사람, 게이나 레즈비언들을 보게 된다.

이러한 기본적인 노력이 실제로 문화를 바꾸리라 생각하지 않는다. 이런 기본 원칙들을 치우라고 제안하는 건 아니지만, 이렇게 한다고 기업이 공평한 경쟁의 장을 만들거나 기업 내에 있는 모든 직원을 위한 진정한 능력주위가 잘 이뤄질 것이라 생각하지 않는다. 기본 원칙들은 충분치 않다. 왜냐고? 우리 모두는 일부러 그랬거나 그렇지 않았든지 간에 무의식적인 자아를 직장에 데려오기 때문이다.

다시 말해서 우리는 신념, 인식, 이해, 오해 그리고 다른 사람을 어떻게 생각하는지에 대해서 우리만의 고정관념을 지니고 있다. 그래서 이러한 인상들은 자신이 생각하고 말하고 심지어는 자연스럽다고 여기면서 행동하는데 까지 함께 나타난다. 이렇게 함으로써 우리는 공평한 경쟁의 장을 불균형하게 만들어 버리고 우리가 몸담고 있는 기업은 다양성의 진정한 혜택을 받지 못하거나 아니면 최고의 수준에서 기능을 하지 못하게 된다.

사람들은 기업 내에 있는 자신의 동료들이 모두 프로들이고 똑같은 방법으로 세상에 접근한다고 생각하는 경향이 있다. 결국엔 우린 같은 회사를 위해 일하는 것이다. 사실 사람들은 바에서 사람들을 사귄 때 하는 것처럼 자연스러운 방법으로 행동하고 생각하게 될 것이다. 업무를 볼 때에는 다른 말을 사용할 수도 있지만 대체적으로 다수의 사람을 대하는 것은 업무를 볼 때나 사람들과 어울릴 때나 거의 비슷할 것이다. 회의석상에 있든지 생일 파티에 있든지 간에 우리는 주변에 대해 의견을 갖고 의견을 제시하고 평가한다. 여기에 꼬끼리와 쥐가 있다. 할머니 덕분에 우리는 우리가 끌리는 감정, 선호하는 것, 고정관념 그리고 다른 사람들에 대한 이미지를 갖고 업무에 임하게 되고 이렇게 되면 궁극적으로는 자신이 생각하는 만큼 전문적이지도 않고 논리적이지도 못한 사람이 된다. 사회가 우리에게 요구하는 것들도 업무를 볼 때 나타나게 된다. 우리는 자신이 누구인지 그리고 다른 사람들은 누구인지에 대한 각자의 “이야기”가 있다. 그 이야기가 진짜든 가짜든지 간에 그 이야기를 통해서 다른 사람을 대하고 다른 사람들도 우리를 대하게 된다. 이 꼬끼리와 쥐 그리고 배에 있는 다양성의 많은 형태에서 볼 수 있는 역동성을 모두 합쳐본다면, 평등한 직장을 만드는 게 얼마나 힘든 일인지를 알게 될 것이다. 또한 서로의 차이에 대한 진정한 가치를 통해 왜 좋은 점을 얻지 못하는지도 쉽게 알 수 있을 것이다.

선입견엔 근거가 있다

각 문화의 할머니가 전해주시는 속담이나 교훈이 가르쳐 준 것은 업무를 하는데 아주 다른 양상을 띠게 하는데 꼭 어떤 방법이 옳거나 더 나은 방법은 아니다.

만약 당신이 광저우나 훗카이도 혹은 하노이에서 회의석상에 앉아 있게 된다면 그 분위기가 월 스트리트에서 볼 수 있는 시끄럽고 전투적인 재정 회의와는 묘하게 다르다는 것을 느낄 것이다. 다른 사람들이 세상을 보는 관점을 이해하고 더 많은 방법을 배운다면 기업의 경영진, 관리자들과 그리고 직원들은 서로 일을 더 잘 할 수 있다는 걸 알게 되고 궁극적으로는 훨씬 더 효과적으로 일을 할 수 있게 된다. 우리들의 할머니와 다른 사람들의 할머니에 대해 좀 더 의식을 갖는다면 우리의 일터가 평등하고 또한 다양성을 갖출 수 있는 곳으로 만들기 위해 필요한 일들을 할 수 있게 된다.

그렇다면 무의식중에 자연스럽게 생겨나는 신념과 추측, 직감 그리고 고정관념을 갖고 있는 우리는 정확히 어떻게 되는 걸까? 하버드대 사회심리학과와 마자린 바나지는 다른 걸로는 바꿀 수 없는 관념들이 사람들의 뇌리 속에 뿌리 깊게 박히는 방법에 대해서 오랜 기간 연구해왔다. 그녀는 수년 동안 사람들의 자연스러운 반응을 테스트 해왔고 그 결과 자신과 닮지 않은 사람들에게 뇌가 무의식중에 특정한 반응을 보인다고 밝혔다. 다시 말해서, 당신이 어떤 사람인지와는 상관없이 인식하는 것은 타고난 것이다. 그녀는 또한 이러한 선호들은 6세부터 생겨난다는 사실도 알게 되었다. 이것은 아이들이 자신과 다르게 생긴 아이들보다 비슷하게 생긴 아이와 함께 하고자 한다는 것을 연구를 통해 알았을 때였다. 우리가 나이가 들수록 더 긍정적 혹은 부정적인 반응을 자연스레 보이게 되는 얼굴들이 있다. 미국인으로서 아시아인에게는 좀 더 본능적으로 끌리게 되지만 아프리카계 미국인에게는 덜 그럴 것이다. 비록 우리가 이 연구결과 전체를 의식적으로 인정하지 않을지라도 바나지의 연구는 때때로 우리의 뇌가 최고의 의도를 저버릴 수 있다는 것을 밝혀냈다.

세상에 대한 우리의 인식은 어린 시절부터 생겨나서 쭉 이어져 평생 동안 거의 바뀌지지 않는다는 것에 동의하지 않을 사람은 거의 없다. 자, 우리의 신념과 선입관의 근거를 좀 더 잘 파악하고 이러한 생각들에 의해 휘둘리지 않는 방법을 알아보기 위해 무의식중에 우리에게 가장 큰 영향을 주는 5개의 힘을 살펴보도록 하자.

우리의 무의식적인 사고는 다음에서 비롯된다.

1. 부모. 부모는 우리 머릿속에 많은 것들을 심어놓는데 티나게 전하기도 하고 암암리에 그러기도 한다. 결국에 우리는 다른 사람들에게 메시지를 전해 듣기 전에 부모로부터 전해 듣는다. 부모는 아이들이 어렸을 때부터 자신들의 생각을 아이들에게 전달한다. 부모로부터 아이들은 좋은 사람이 누구인지, 나쁜 사람은 누구인지를 구별하게 되는데 이것은 부모들의 행동이나 말을 통해 무의식중에 의사소통을 하면서 이루어진다. 그리고 부모들은 아이의 성별에 따라 기대를 달리한다. 딸은 이걸 해야 한다, 혹은 이렇게 행동해야한다, 그리고 아들은 또 다르게 이렇게 해야 한다, 그리고 다르게 행동하길 기대하게 된다. 우리도 모르는 사이에 우리는 어떤 상황이나 사람들에게 어떻게 반응해야 하는 지에 대한 신호를 부모로부터 찾으려 하면서 부모를 바라본다. 우리는 자신의 아이가 게이나 레즈비언이라는 소식을 듣고 부모가 어떻게 반응하는지를 보기 위해 기다렸다. 부모가 국적이나 피부색 그리고 차이점에 대한 그들의 생각을 설명하는 것을 들었다. 비록 결국엔 몇몇은 받아들이지 않지만 모든 것을 흡수하긴 했다. 부모의 영향은 어마어마하게 강력하다. 어느 치료사에게 물어봐도 그렇다.

2. 경험. 우리는 경험을 통해 매일 무언가를 배우고, 우리가 보고, 배우고, 하는 것에 따라 주변 세상을 판단한다. 만약 기업의 역사를 볼 수 있는 복도를 걸으면서 줄지어 있는 이전의 CEO들의 사진을 보면 미국계 회사에서는 나이든 백인 남성의 사진들을 보게 될 것이며, 일본에서는 나이든 일본 남성들의 사진을 보게 될 것이다. 바로 이것이 대부분의 회사에서 높이 평가되는 것이 무엇인지 그리고 노아의 방주에서 높이 평가되는 것이 무엇인지 우리에게 각인되는 것이다. 정부부서, 대학 그리고 회사와 같은 대부분의 주요한 기관에서 이처럼 벽에 사진을 걸어 놓는데 이 사진들은 누가 최고의 자리에 있었는지 누가 지배적인지에 대해 계속적으로 상기시켜준다.

아이슬란드의 비그디스 핀보가도티르(Vigdís Finnbogadóttir)는 세계에서 최초로 가장 오랜 기간 대통령을 역임했다(1980-1996). 내가 그녀와 대화를 나누었을 때 그녀는 내게 대통령이 된 지 약 8년 정도 지난 후 8세 미만의 아이들이 여성만이 대통령을 될 수 있다고 생각한다는 사실을 알게 되었다고 말했다. 비그디스 대통령에게 남자도 아이슬란드의 대통령이 될 수 있냐고 묻는 남자아이

들이 많았다. 왜냐하면 그 아이들은 여성만이 대통령이 된다고 알고 있었기 때문에 자신들이 언젠가는 나라를 위해 대통령일 될 수도 있다는 것을 이해하지 못했다. 이것은 특히 우리가 어릴 때나 감수성이 예민할 때 즉, 현재 보는 세상의 모습으로 미래의 세상을 그리게 될 때 세상이 어떻게 돌아가는지를 배우게 되는 하나의 방법이다. 우리는 바로 우리의 경험이나 관찰이 세상이 어떻게 돌아가는지를 보여줄 뿐 만 아니라 어떻게 돌아가야 하는지를 보여준다는 사실을 알게 된다. 나는 이것을 거울의 힘이라 부른다. 우리는 보는 것에 따라 우리가 무엇이 될 수 있는지를 알게 된다.

나의 좋은 친구이자 4살 된 자녀를 둔 아빠가 큰 장난감 가게에서 어린 딸과 있었던 일을 말해주었다. 그는 딸에게 적당한 범위에서 아무 장난감이나 고르라고 했다. 딸은 지아이조와 같은 전투 인형을 갖고 싶다고 했다. 딸이 막 인형을 잡으려고 손을 뻗었을 때 여성 점원이 와서는 딸에게 말했다. “오, 이것 갖고 싶어 하진 않을 거야. 이건 남자아이들 장난감이거든.” 내 친구는 화가 나서 딸에게 그 장난감을 가져도 좋다고 말했다. 어린 딸은 아빠에게 돌아서서 말했다. “전 이 장난감 안 가질래요. 남자아이들 장난감이거든요.”

이런 일은 특히 어릴 때 일어나고 또한 자주 일어난다. 많은 나라에서 어린 소녀들은 분홍색으로 어린 소년들은 파란색(혹은 다른 구별되는 색)으로 옷을 입힌다. 아이들에게 노란색 옷을 입힌다면, 물론 첫 번째로 들려오는 질문은 아들이에요? 딸이에요? 일 것이다.

3. 친구. 친구들은 아마 선생님들보다도 더 강한 영향을 주는데 특히, 어릴 때 그러하다. 우리는 친구들이 하는 행동이나 말하는 것에 따라 듣고, 보고, 우리의 믿음을 형성한다. 놀림을 당하고 사람들은 창피해 하는데, 어떤 아이들은 집단에 들어갈 수 있고 어떤 아이들은 뭔가 부족한 게 있기 때문에 집단에 끼일 수 없게 된다.

교육에 관련된 미국의 한 협회는 연구를 통해 어린 아이들이 갖고 있는 성별에 따른 기대를 살펴보았다. 11세의 여자 아이들에게 물었다. “내일 남자가 된다면 어떨까?” 여자아이들은 나무를 타고 오른다던지, 지저분해진다던지, 늦게까지 놀 거라고 답하였다. 11세의 남자아이들에게 똑같이 물었다. “내일 여자가 된다면 어떻게 될까?” 남자아이들의 반응이요? 거의 죽기 일보직전이었다. 어떤 아이들은

다리에서 뛰어내릴 거라고 했고, 현실을 받아들이지 않기 위해 다음 날 일어나지 않거나 집 밖에 나가지 않을 거라고 답하였다. 남자아이들은 여자로 살아야 한다는 생각에 수치심과 공포심을 보였다.

본성적으로 타고난 것과 후천적으로 습득한 것의 영향은, 성별이 유아에게 어떤 영향을 미치는지 그리고 아이들이 어떻게 성장하는지에 대해 논의 할 때 화두가 된다. 미국 교육협회의 연구는 아이들이 태어나서 11살이 되는 사이에 여자 아이들에게는 성별을 바꿔도 괜찮다는 생각을, 남자아이들에게는 성별을 바꾼다는 생각만으로도 죽고 싶다는 생각이 들게끔 하는 일이 생긴다는 것을 보여주고 있다. 여자가 된다는 것을 부정적으로 여기는 것은 친구들이 하는 행동과 친구들이 남녀를 구분하는 것 그리고 놀리는 것에서 비롯된다. 하지만 이러한 행동들은 어린 아이들에게만 나타나는 것은 아니다. 한번은 내가 체육관에서 운동을 하다가 트레이너가 남성 고객에게 “웨이트를 여자처럼 드네요.” 라고 하는 말을 우연히 듣게 되었다. 누구에게나 그렇듯이 이 말은 남자로서 가장 듣기 싫은 말이다.

십대들이 게이나 레즈비언인 친구들을 막 대하는 것은 그리 이상한 일은 아니다. 2008년 캘리포니아에 있는 학교에서 한 게이가 같은 반 친구의 총에 맞아 사망하였다. 고등학교에서는 놀리고 조롱하는 것이 만연해 있고 자신과 다른 점이 있는 학생에 대해 말하면서 욕을 쓰는 것도 흔하다. 물론 faggot(호모/동성애자를 비하하는 단어)이나 dyke(레즈비언을 비하하는 단어) 같은 말도 쓰는데 심지어는 Nword(흑인을 비하하는 단어)를 아직까지도 사용한다. 어떤 학생들은 무슬림인을 오사마 빈 라덴이라고 부르면서 모욕을 준다. 이런 단어들은 우리들 마음속에 뿌리깊이 박혀있지만 대부분의 사람들은 이런 단어를 의식적으로 피한다. 매일 보는 사람들을 비록 특정한 단어로 부르지는 않더라도 그러한 특정한 꼬리표를 달지 않기로 어려운 일이다. 우리는 이런 과거의 생각을 안고 노아의 방주에 모이게 된다.

4. 종교와 문화. 이 두 가지가 우리 혹은 다른 사람들이 어떤 사람들인지, 누가 옳고 누가 그른지를 알려주는 중요한 요소들이다. 종교를 믿는 사람, 믿지 않는 사람, 이단자와 “그 외” 사람이 있다. 우리 대부분은 종교와 문화가 우리에게 평화와 이해를 안겨주기를 바라지만 두 요소는 단지 우리 주변에 어떤 사람들이

있는지, 어떤 사람들이 옆에서 일하고 있는지 그리고 이웃은 어떤 사람들인지에 대한 생각을 자연스럽게 들게 하는 수단일 뿐이다. 다양한 예배당에서 우리가 옳고 다른 사람들은 옳지 않다거나 우리와 같은 믿음을 하지 않는 사람들은 죄인이라는 것들을 배우게 된다. 이런 무의식적인 생각을 회사 미팅에서 혹은 아이들이 뒷마당에서 놀 때 따로 분리시켜 놓아두기란 쉽지 않다.

5. 신화, 동화, 우화 그리고 미디어. 많은 사람들에게 사랑받고 기억되면서 수세대를 거쳐 내려온 이야기들은 단순히 잠재우기용만은 아니다. 이런 수많은 동화와 우화는 세대를 거쳐 이어온 전형이나 가치를 강하게 그리고 오래도록 우리에게 남겨놓는다. 이런 전형이나 가치는 우리가 어떤 사람인지를 형성하게 하고 종종 미디어를 통해 알게 모르게 끊임없이 전달되어 퍼진다. 또한 여성의 역할, 남성의 중요성, 사회는 이래야 한다는 내용을 포함하고 있는데 이 내용들은 강하게 그리고 오래도록 남는다.

예를 들면, 종종 미디어에 나오는 영웅의 모험담은 많은 사람들이 사랑하는 전형적인 이야기이다. 이 이야기에는 동화나 우화처럼 한 젊은이가 세상 밖으로 나와 용을 죽이고 적을 물리치고 성배를 차지하는 이야기이다. 이 젊은이는 처음에는 실패하고 그림으로써 적은 더욱 강해진다. 우리의 전형적인 영웅은 꼭 다시 돌아와 힘을 얻고 그의 임무를 완수여 결국엔 승리한다. 이 영웅은 자신의 왕국 혹은 부족으로 돌아와 자신의 업적에 따른 보상을 받는데 그 보상은 왕국에서 중요한 것이나 부를 얻고 주로 아름다운 아가씨를 차지하는 것이다.

할리우드나 발리우드는 상당 부분 이 스토리 라인을 따른다. *스파이더맨*과 *슈퍼맨*에서 실버스타 스탈론이 출연한 많은 로키영화까지 브루스 윌리스의 영화들도 이 구성을 따르는데 특히, 다이하드 시리즈가 그렇다. 그 외에도 *스타워즈*, *스타트렉*, *글래디 에이터*, *300*, *매트릭스*, *슈렉*, 제임스 본드, 인디애나 존스, 서부 카우보이 영화, 해리포터 시리즈에서 까지도 같은 재미를 느낄 수 있다. 영웅의 여정이 꼭 리더십의 나쁜 미신은 아니다. 왜냐하면 결국에 이 리더십은 열정, 결단, 변하지 않는 헌신, 큰 역경을 극복하는 것 그리고 성공적인 비전에 초점이 맞춰지기 때문이다. 우리는 리더들에게 바로 이런 모든 성향들을 기대한다. 이런 기대는 많은 방식으로 긍정적으로 작용한다. 하지만 문제는 그 영웅이 대부분 예외 없이 모두 남자에다가 “백인 기사”라는 것이다(성별과 피부색에서 자신도

모르게 고개를 끄덕이고 있을 것이다).

많은 우화들이 의존하는 또 다른 유형은 “구출” 혹은 “구해줘” 식의 이야기이다. 이런 유형의 대표적인 예가 바로 *신데렐라*이며 벽난로를 청소하고 못된 새엄마와 새언니들과 맞서야 하며 쥐와 이야기하는 인물로 잘 알려져 있다. 이 불쌍한 소녀가 무도회장에 가서 왕자를 만나는데 이 왕자는 그녀를 사랑하게 되고, 그녀의 잃어버린 신발을 찾아 힘겨운 삶에서 신데렐라를 구해준다. 전 세계에는 수백 개의 신데렐라 버전이 있고 어느 곳에서나 신데렐라는 소녀들에게 가장 많은 사랑을 받는 이야기이다. 최초로 알려진 신데렐라 이야기는 19세기 중국 이야기인데 마법사 할머니가 아니라 요술물고기가 여주인공인 예센을 돕고 왕은 황금 슬리퍼로 가엾은 소녀를 찾아 그녀를 구해주는 이야기이다.

잠자는 공주는 ‘구해줘’식의 구조로 유명한 동화이다. 길고 어두운 색의 머리에 청초한 얼굴을 한 여주인공은 의식을 잃은 채 테이블에 누워있는 불행한 운명에 처해있다. 숨을 쉬는 것 외엔 할 수 있는 게 아무것도 없는데 바로 왕자님이 나타나 키스를 해주면 그 순간 깨어나(은유) 살아난다. 그 남자가 있어야만 그녀는 다시 세상의 일부가 되는 것이다. 이런 구해줘 식의 이야기는 리더십에 그리 좋은 이야기는 아니다. 이런 사람들은 자신의 능력에 의지하지 못하고 다른 이의 강점에 의존하게 한다. 또한 이런 이야기에서 구출되는 사람은 대부분 누구인가? 언제나 여자이다.(백설 공주와 일곱 난장이에서는 아닌 것 같다. 백설 공주는 일곱 난장이와 다양한 일을 동시에 해결할 수 있는 여자로만 보이기 때문이다.)

우리 동화책과 TV화면에서 활개를 치고 다니는 이런 흔한 캐릭터들은 우리에게 세상을 보는 방법을 가르쳐주고 우리는 그 방법을 통해 세상을 본다. 신데렐라와 슈퍼맨에서 시작하여 세상이 돌아가는 방식 즉, 누가 구해주고 누가 구해지는데 대한 교훈을 직장에서도 늘 지니게 된다. 우리는 프로답게 이성적으로 행동한다고 생각하지만 이런 이미지와 메시지들, 할머니들이 우리 주변을 맴돌고 있다. 다양성의 조직에서 각기 다른 할머니들이 회의실에 모이게 되는 것이다. 우리는 프로인체 하지만 할머니도 직장에 함께 오셔서 우리 옆에 앉으셔서 우리 귀에 늘 속삭이고 계시는 것이다.

4장

당신에겐 쉽지만 남에게는 어려운 일 그리고 그 차이를 알아내는 방법

만약 당신이 유능하고 일 잘하는 직원을 둔 관리자라면 다음과 같은 상황에서 어떻게 할지 생각해보아라. 이 직원의 관리자는 부하직원이 해내는 일을 전부 다 파악하지 못한다. 관리자는 그 직원에 대한 이야기를 할 생각도 없고 그래서 관리자 위에 있는 임원진들은 이 직원의 업무능력이 매우 뛰어나다는 것을 전혀 모른다. 이 상황에서 당신이라면 어떻게 하겠는가? 나와 같이 일하는 관리자 대부분은 이 상황을 듣고 비슷하게 반응한다. 그 직원이 “목소리를 높여야” 하며 자신이 하는 일에 대해 관리자에게 보고하고 더 높은 부서로 보내달라고 관리자에게 요청해야 한다고 말한다. 관리자들에게는 이 방식이 당연한 해결책인데, 왜냐하면 다들 그렇게 하기 때문이다.

하지만 노아의 방주에서는 이 직원은 다양성의 사람일 것이고 아주 다른 관점을 갖고 있어서 해결 방법 하나하나가 이 직원에게는 아주 어려운 일이 될 수 있다. 이 직원은 자신이 갖고 있었던 문화적 규범에 어긋난 행동을 해야 하는 등, 넘어야 할 산이 많을 것이다. 이보다 더 나은 방법은 관리자가 직원에게 더 많은 관심을 기울이고, 직원은 기업 규범을 어느 정도 받아들이며 서로 노력하는 것이다. 단순히 직원에게 답답하면 목소리를 높이라고 제안하기 보다는 관리자가 더 많은 관심을 갖고 조치를 취하는 것이 중요하다.

사람들은 조직 내에서도 편안함을 느끼는 자신만의 수준이 있고 어느 조직에서나 규범이라 여겨지는 행동양식을 지니고 있다. 이 행동들은 조직 내 지배집단이 받아들인 행동이기 때문에 유일하게 존재하는 규범이며 따라서 옳은 행동이라 여겨진다. 하지만 서로 다른 다양한 사람들이 모인 조직에는 위험이 도사리고 있는데 그것은 정당하게 여겨지는 용인된 행동을 하는 것이 이 행동을 거스르는 사람들 보다는 그 행동들을 따르는 사람들에게 더욱 쉽다는 것이다. 만약 의사를

분명히 표현하도록 하는 문화를 오랜 기간 동안 배우고 조직 내 규범이 목소리를 높이는 거라면 굳이 새로 배우거나 행동을 짝 바꿀 필요는 없다. 하지만 너무 튀지 말라고 하는 문화나 규범적인 행동양식(할머니의 교훈) 속에 있었던 사람에게는 목소리를 높이는 일이 매우 어려울 것이다. 자, 권력이 있는 지배집단에게는 편하고 권력이 없는 지배 집단에게는 힘들 수 있는 다른 상황들을 살펴보자.

노아의 방주에서 신입 얻기

직장생활에서 성공 할 수 있는 열쇠는 당신이 하고 있는 일을 잘 보고하고 신입을 얻는 것이다. 듣기엔 매우 쉬워 보이나 여기에도 다양성이 나타나는데 그렇게 하도록 배운 사람들과 그렇지 못한 사람들마다 각기 다른 방법으로 나타난다. 대개 조직에서 직원은 자신의 성과를 보고할 방법을 찾아야하며, 자신들이 어떤 일을 하고 있는지 관리자에게 알리고 그 결과도 알려야 하며, 자신의 실수에 대해서도 건설적인 방법으로 잘 보고해야 한다. 일만 잘한다고 해서 조직에서 큰 성공을 하는 것은 아니다. 그것으로는 부족하다. 많은 사람들은 조직에서 머리를 숙이고, 열심히 일하고, 사고만 안치면 관리자가 직원들이 무엇을 어떻게 하고 있는지 다 파악하고 있고 그에 따라 보상받게 될 거라고 생각한다. 아마 학교나 집에서 그렇게 배웠을 것이다.

하지만 이런 교훈은 특히, 지역마다 규범이 아주 다른 국제기업에서 생각하는데 있어서 치명적인 오류가 될 수 있다. 이 교훈에 따르면 관리자는 초인적인 사람이여야 하고 전해 듣지 않아도 그런 사실을 알아야한다. 어떤 사람들은 관리자에게 자신이 하는 일이나 성과를 알리는 걸 개의치 않는다. 이런 유형의 직원들은 자신의 능력을 뽐내거나 자신의 성과를 과시하는데 주저함이 없으므로 그들의 관리자는 그들이 그 팀에서 가치 있는 직원들임을 알게 된다. 또 다른 직원들에게는 거만하게 굴지 말고, 자기 자랑을 하거나 너무 유세를 떨지 말라고 말하는 할머니가 있을 것이다. 이런 직원들은 나름 도리에 맞다고 여겨지는 방식으로 행동할 것이고 굳이 관리자에게 정기적으로 자신들의 성과를 보고하지는 않을 것이다. 또한 팀의 목표를 달성하기 위해 자신들이 했던 일들을 세밀히 보고 하지도 않을

것이다.

주어진 회사 내에는 다양한 할머니들로 둘러싸인 방에 직원들이 앉아있고 그 직원들이 배워온 내용은 놀라울 정도로 다르다. 이런 유형의 다양성은 관리자와 직원들이 조율할 줄 모르면 직원들에게 뿐만 아니라 회사에게도 큰 손해를 끼치게 된다. 만약 이런 조율이 이루어지지 않으면 어떤 직원에게든 혜택이 또 다른 직원에게는 불이익이 미묘하게 주어지면서 공정한 경쟁이 흔들리게 된다. 몇몇 직원들은 목소리를 높이면 결국 패하게 된다고 배워온 반면 어떤 직원들은 목소리를 내지 않으면 나아갈 수 없다고 배워왔다. 바로 여기에 노아의 방주와 같은 기업이 갖는 문제가 있다.

조직이 다양성 특히, 인지된 다양성에 대해 적극적이라 할지라도 이는 회의에서나 아이디어를 공유할 때 지배집단에 속한 직원들만이 발언하게 할 뿐이다. 문화, 발언방법, 표현하는데서 오는 차이로 인해 많은 직원들은 조용히 앉아 있을 것이고, 그들 동료 중 소수만이 대화를 장악할 것이다. 관리자는 오직 바퀴들과 그들이 이룬 성과 혹은 자발적으로 나서서 말하는 직원들의 목소리만을 듣게 될 것이고 앞서 말했던 오리나 못 혹은 나이스가 말하는 건 듣지 못할 것이다. 후자들은 아주 불리한 입장에 처하게 되고 결과적으로 그들의 경력에도 흠이 될 것이다. 결국 회사는 손해를 보게 되는데, 왜냐면 다양성을 갖춘 환경을 만들기 위해 쏟아 부은 시간과 노력이 어떤 혜택을 가져온 것도 아니고 인지된 다양성의 시각도 못 갖추고 그런 다양성을 경험하거나 배우지도 못했기 때문이다.

어떤 문화에서는 견해를 물어봤을 때만 자신의 의견을 말하는데, 왜냐하면 그것이 그들의 규범이기 때문이다. 그들은 아이디어나 생각을 물어봤을 때만 표현하고 그 전에는 말하지 않는다. 그래서 관리자는 자신이 자연스럽다고 여기는 방법으로 논의를 이어갈 수가 없고 그대로 진행된다면 지배집단이 모든 주의를 끌게 될 것이다. 예를 들어, 회의를 진행하는 사람은 회의가 어떻게 진행되고 있는지를 늘 주시하고 나머지 사람들은 할 말이 없는 거라고 판단해서는 안 된다. 진행자는 교통경찰이 되어 “자, A의 의견을 들어봅시다, 이제 B의 의견을 들어보죠, 잠시 만요, C와 D는 더 하고 싶은 말 없나요?” 라고 해야 한다. 이것이 참석자들이 발언하도록 초대하는 것이고 대부분이 이에 적극적으로 응할 것이다. 이런 식으로 접근하지 않는다면 관리자는 모든 좋은 의견은 지배집단의 발언자

에게 나온 것이라고 무의식중에 받아들여지게 된다. 그리고 승진 시킬 때가 되면 계속해서 적극적으로었던 발언자가 그들의 아이디어가 실제로 최고가 아니어도 혜택을 받게 된다.

관리자의 의식적인 행동은 이 보다 더 크게 작용한다. 연구에 따르면 회의에서 첫 번째 혹은 두 번째에 발언하는 사람이 실지로 주제를 정하게 되고, 회의가 진행되는 첫 3/1시점 안에 발언을 했던 사람이 더 많은 신뢰를 얻게 된다. 이전 예시에서 보면 첫 번째나 두 번째 발언자가 될 것 같은 사람은 역시나 소리 나는 바퀴(기름을 칠해줘야 하고 모든 관심을 받는다)가 되어도 괜찮다고 배워온 사람들이고, 따라서 인지된 다양성은 역시나 완성되지 못한다. 관리자는 회의를 시작하며 바퀴의 성격이나 관점을 지닌 사람들이 내는 목소리나 의견보다는 다른 사람들에게 더 많은 관심을 가져야 한다.

앞서 언급했듯이, 글로벌 세계에서 바퀴, 못, 오리 그리고 나이스의 역동성은 국제 기업들이 많이 의지해야 하는 화상회의에서 제대로 경험 할 수 있다. 화상회의 기억하시나요? 화상회의에 참석하는 사람들은 앉아서 입도 뻥긋 안하고 대부분이 듣고만 있다. 종종, 시차 때문에 특히나 회의가 미국에서 진행 될 경우 인도나 아시아에 있는 사람들은 밤 10시를 훌쩍 넘게 된다. 회의 조정자가 자주 의견을 내놓으라고 요청하지만 전혀 먹히지 않는다. 이런 회의에 자주 참석해 보았기 때문에 보통 침묵만이 되돌아온다는 것을 잘 안다. 아무도 말하지 않는다. 회사는 이런 환상적인 다양성을 구하기 위해 수백만 달러와 시간 그리고 에너지를 쏟아붓지만 돌아오는 것은 아무것도 없다. 돌아오는 건 침묵 뿐.

매우 다양한 할머니들을 직장에 데리고 온다는 것을 감안하면 다양성의 진정한 혜택을 얻는 것은 어려운 일이다. 경영진들은 직원들에게 더 많은 관심을 가져야 하는데, 직원들이 무엇을 배워왔는지, 그들이 무의식적으로 다른 사람을 어떻게 생각하고 있는지, 그리고 그들만의 삶의 틀을 바탕으로 어떻게 행동하고 있는지를 잘 파악하고 있어야 한다. 화상회의인 경우 관리자는 참석자나 최소한 대표 집단 정도는 발탁해서 다양한 의견을 들을 수 있어야 한다. 아무런 생각도, 이런 추가적인 조치도 없이 도대체 노아의 방주와 같은 기업을 만들려는 목적이 무엇인가? 배에 있는 모든 사람들의 의견도 제대로 듣지 못 하면서 왜 힘들게 이 모든 사람들을 배에 태웠나? 그리고 승진 시기가 오면 피지배 문화에서 온 사람들이 지게 된다.

어떤 문화에서는 할 말이 완벽히 준비되지 않은 상태에서는 말을 하지 말라고 할머니에게 배워왔을 것이다. 미국 스타일인 즉흥적인 혹은 반 정도 완성이 된 발언으로 불편해 할 사람들이 있다. 하나의 해결책으로는 관리자가 통보를 하는 것인데, 직원들에게 그들의 견해를 말해달라고 미리 요청하면 이런 방법에 익숙하지 못한 사람들에게도 준비 할 여유시간을 주게 된다. 이로써 즉흥적으로 말하는 사람들의 관습 뿐 만 아니라 즉흥적인 발언은 적합하지 않다고 말하는 할머니를 데려온 직원들의 관습까지도 피해 갈 수 있다.

관리 하는 것은 조직의 체제와 같다. 각 관리자는 특별한 영역의 공정한 경쟁에 대한 책임이 있는데 그들 책임 하에 있는 모든 영역이 합쳐져서 하나의 기업 혹은 조직이 되는 것이다. 따라서 조직이 전체적으로 하나가 되려면 각 관리자의 영역은 능력위주여야 한다. 각 관리자는 인지된 진정한 다양성 즉, 아주 다양한 의견과 사람들이 생각하는 방법이 가능한 환경을 조성할 책임이 있다. 하지만 쉽사리 조성되지는 않을 것이다. 다양성에서 진정한 가치를 얻는 것은 처음에 예상했던 것보다 훨씬 어렵고 관리팀에 있는 MBA보다도 더 많은 것을 필요로 한다.

자신만의 편안함에서 벗어나기

조직 혹은 회사 내에서 일어나는 일에 대한 책임이 관리자들에게만 있는 것도 아니고, 관리자가 모든 것을 해줘야 한다고 기대해서도 안 된다. 어떤 면에서 보면 직원들도 자신만의 편안함에서 벗어나 회사스타일에 맞출 줄도 알아야 하는데 단순히 따르는 것처럼 보이기 식이면 안 된다. 사람들이 상황을 다루는 방법은 다양하고 직장에 오면서 그 방법들은 더욱 유연해진다.

예를 들어 어떤 사람이 미국에서 일본으로 파견되었다면, 그 직원은 시끄러운 바퀴소리를 낮춤으로써 혜택을 받을 텐데, 왜냐하면 그렇지 않으면 튀게 되고, 새로운 직장동료들의 기분을 상하게(아니면 완전 짜증나게) 할 수도 있기 때문이다. 반면 런던 사무실로 온 일본인 직원은 목소리를 조금 더 높이는 것을 배우며 할머니에게는 집에 돌아가라고 해야 할지도 모른다. 지금 스타일만 따르는 것 혹은 다른 사람의 스타일을 그대로 따라하는 것을 말하는 게 아니다. 그런 행동은 결코 효과적

이지도 않고, 단순히 남의 행동을 모방하기 위해 행동을 변화시키는 것은 피곤하고 비생산적일 수 있다. 한 사람이 다양성의 환경 속에서 나아가기 위해서는 제대로 적응하기 위해 필요한 기술을 찾아야 하는데 그 기술은 그들의 영역을 조금 더 확장시켜주고 할머니가 가르쳐준 것만이 아니라 새로운 도구와 접근방법들을 획득하게 된다. 많은 도구를 갖출수록, 일에서도 더 잘나가게 된다.

골드만삭스에 있는 한 고위 여성 관리자는 남성 직원과 여성 직원이 그녀에게 남기는 음성메시지 정보의 종류를 아주 주위 깊게 듣는다고 내게 말한 적이 있었다. 남성 직원들은 주로 문제점을 파악하고 팀이 그 문제에 대해 어떻게 대처했는지를 설명하고, 또한 그 해결책에서 각 직원이 어떤 역할을 했는지를 구체적으로 얘기하는 경향이 있다고 했다. 여성 직원들은 관리자에게 무엇이 문제였고, 팀이 그 문제에 대해 어떻게 했는지를 말하고 주로 해결책에서 각자 맡은 역할에 대해서는 언급하지 않는다고 했다. 이 특정한 관리자는 아주 미묘하지만 아주 중요한 차이점을 파악하고 있지만 다른 관리자들은 이토록 예리하지는 못할 것이다. 물론, 모든 남자나 여자가 이렇다는 것은 아니지만, 이 관리자가 자주 반복되는 상황에서 찾아낸 역동성이다. 그녀는 이런 아주 미묘한 차이가 성과를 무의식적으로 인식하는데 얼마나 확대될 수 있는지를 잘 알고 있었다.

사회학자 페퍼 슈워츠는 이런 문제는 성별의 문제라기보다는 힘의 문제라고 말했다. 슈워츠는 여성으로 가득찬 방에서도 어떤 여성은 다른 이보다 더 많은 소리를 낼 것이고 어떤 여성은 팀이 하는 일에 기여한 걸로 신임을 얻을 것이며 나머지는 그 집단을 따를 것이라고 지적하였다. “여성보다 남성이 더 끼어들기를 잘한다는 것은 여성들이 좀 덜 공격적으로 사회화되긴 하였지만 꼭 그래서만은 아니다.” 슈워츠는 말했다. “실제로는 여성 집단만을 보면 어떤 여성은 다른 여성보다 더 끼어들기를 잘할 것이다. 그리고 말을 중단시키는 여성들은 대개 지배적인 여성일 것이다. 따라서 이것은 힘의 특성이다.”

미국에 있는 회사에서 우리는 종종 이런 힘의 역동성이 성별을 뛰어넘어 작용하는 것을 볼 수 있다. 어느 최고운영책임자가 나에게 말하길 자신의 사무실은 건물 맨 꼭대기에 있고 사무실 복도는 막다른 곳이라고 했다. 그가 앉은 곳으로 걸어왔다면 다시 뒤돌아서서 반대방향으로 걸어 돌아가야 한다. 그는 자신의 사무실 주위에서 해매는 것 같은 남자직원들이 얼마나 많은지 그리고 어쩌다

그 꼭대기까지 올라와서 잠시 얼굴을 내밀고 그에게 자신들이 하는 일에 대해 말하고 가는 남자직원이 많다는 것에 놀랐다고 말했다. 이 최고운영책임자는 막다른 복도에서 우연히 “해매게 되는” 여자직원은 한 명도 없었다고 했다. (다른 문화에서 온 남자직원들도 그의 사무실 문을 지나치는 사람은 없을 것 같은데 그는 단지 성별의 차이만을 알아차리고 강조했다.)

누구나가 자신이 회사에 큰 기여를 했다고 보여주고 싶어 한다. 어쨌든, 영리를 추구하는 회사는 키부침(kibbutzim)이나 코뮌(communes)이 아니다. 이 회사들은 전형적으로 위계조직이거나 피라미드 구조 즉, 상위에는 소수의 직책에서 많은 권력을 지니고 아래로 갈수록 다수의 권력이 낮은 직책이 있다. 상위로 갈수록 돈이 더 많고 아래로 내려올수록 돈이 적고, 올라갈수록 더 큰 사무실이, 아래에는 칸막이만이 있을 뿐이다. 관리자에게 자신의 좋은 면을 강조하여 알리는 것은 매우 합당한 일일 뿐만 아니라 현명한 것이다. 관리에게 자신이 어떤 일을 하고 있는지 알리고 특히나 아주 잘하고 있다고 알리는 것은 일리가 있다. 우리는 사람들에게 당신이 하는 일을 알림으로써 앞으로 나아갈 수 있다고 배워왔다. (한 남성 관리자는 이를 “이미지 경영”이라고 부른다.) 문제는 자신들의 성공을 거리낌 없이 말하는 사람들이 있다는 것이 아니다. 바로 그렇게 행동하는 것이 다양성 기업에 있는 모든 사람들이 편하게 생각하는 것이 아니고 많은 기업직과 관리자들은 직원 모두를 평가하는 것을 망각해버리고 자기 과시적이고 소리가 나는 바퀴만을 리트머스 시험으로 사용한다는 것이다. 이런 상황은 목소리를 높이거나 자신의 성공을 남들에게 알리는 것은 직장 내에서 적절치 못한 행동이라고 배워온 사람들을 배제시키는 것이다.

2006년 9월 5일자 뉴욕 타임즈는 켈리 홀랜드 쓴 기사를 실었는데 그 기사는 정확하게 “조용한 사람도 할 말은 있다.” 라는 것을 묘사하였다. 홀랜드는 “[회의에서] 활발하게 토론을 하는 사람들 사이에 묻힌 사람들은 아마 소수의 조용한 직원들일 텐데 그 직원들은 마치 테니스 경기를 보는 것처럼 주머니 받거니를 보고 있다.” 즉석에서 만들어져 왔다 갔다 하는 의견이나 조용히 있는 사람들의 의견이나 비슷비슷 할 것이다. 하지만 침묵하고 있는 직원들은 상황을 정확히 판단하고 혜택을 받을 수 있다는 생각보다 의견을 무시당하고 도리어 공격을 받거나 문제 직원으로 낙인찍힐 수 있는 위험을 더 크게 본다.

“관리자가 대화하는 것을 별로 좋아하지 않을 것처럼 보이면 직원들도 자신들의 고충이나 사무실 분위기에서부터 경력목표까지 아무 이야기라도 꺼리게 된다.” 이렇게 꺼리는 것은 소수집단에 속한 직원들, 건설회사의 여성 직원 혹은 대학을 갓 졸업한 직원들로 넘쳐나는 직장에서 이제 막 일을 시작한 60세 노인과 같이 직장에서 아웃사이더로 보이는 직원들인 경우에 특히나 더 할 것이다.

노아의 방주 다양성의 문제? 어떤 직원들은 관리자에게 자신이 하는 일을 보고하고 어떤 직원들은 보고하지 않는다. 어떤 직원은 연필을 잘 깎았을 때도 관리자에게 알리는 반면 다른 직원들은 큰 거래를 매듭지은 거나 자신들의 성과를 강조하여 알리는 일을 불편하게 생각한다는 것을 관리자가 잘 알고 있을 거라 생각한다. 후자는 아마 여성이나 아시아계 직원 같은 소수집단의 일원인데 그 직원들에게 특정한 교훈을 가르친 할머니가 있는 게 거의 확실하다. 이제 관리자가 보상을 줄 때가 왔다. (왜냐하면 회사는 조직이기 때문이다.) 그 보상은 승진이나 특별 임무, 거물 고객일 수 있다. 나쁜 관리자가 아니어도 그 관리자의 마음은 자연스럽게 자신에게 계속해서 성과 보고를 하고 진행 되는 일에 대해서 어느 정도 과장되게 말한 직원에게 그 보상을 주는 쪽으로 쏠리게 된다. (이런 보고는 체육관이나 저녁 술자리에서 이뤄진다.)

이렇게 해서 바로 공정한 경쟁이 불균형을 이루게 되는데 아주 빠르게 진행된다. 각 관리자는 다양한 행동과 테크닉을 공유하는 것에 따라 무의식중에 미묘한 결정을 내리게 된다. 이내 조직에는 지배집단에 속한 남자 직원이 계속해서 승진되었다는 사실이 드러나게 되는데 왜냐하면 승진한 직원들은 자신들이 하는 일에 대해 소리 높여 말하기 때문이다. (또한 할머니 교훈도 따랐기 때문이다.) 그러는 동안 피지배집단에 속한 남녀직원들은 그들의 기회도 놓치고 많은 승진도 하지 못하는데, 왜냐하면 그 직원들이 우세한 사람들과 경쟁하게 되었을 때 도움이 되지 않는 방식으로 행동하라고 할머니가 부추기기 때문이다. 조직은 고위직에 지배집단이 너무 많다는 사실과 피지배집단의 구성원으로 가득 찬 줄은 고위직에 많이 진출하지 못한다는 사실에 매우 놀란다. 미묘하게 생기는 유리하고 불리한 입장은 누군가에게는 순풍이고 또 다른 누군가에게는 역풍이 되는데 왜냐하면 어떤 집단에서 하는 자연스런 행동이 다른 집단의 행동보다 더 선호되기 때문이다.

다양성에 대한 비슷한 문제들은 경력을 쌓는데도 예기치 못하게 발생할 수 있다. 어떤 직원들은 자신의 경력목표를 관리자가 알게끔 목소리를 내기도 하고 관리직에 혹은 부사장, CEO까지 되고 싶다는 의사를 자유로이 말할 수도 있다. 반면 나머지 어떤 직원들은 그런 목표를 알리는 행동을 삼가는데 왜냐하면 그런 식으로 자신의 야망을 드러내지 말라고 배웠기 때문이다. 나는 한 그룹의 일본 여성들에게 그들의 목표를 물어보았다. 그 중 한 여성이 자신은 아직 관리자는 아니지만 언젠가는 되고 싶다고 말하는 대담성을 지니고 있었다. 하지만 얼굴이 빨개지면서 웃으며 이내 손으로 입을 막았다.

그 주위에 있던 여성들도 똑같이 행동했다. 이 여성이 자라온 문화를 생각해 봤을 때 자신의 목표와 꿈을 동료와 내게 말한걸 보면 이 일본여성은 엄청 용기를 냈던 것이다. 그녀가 이렇게 망설이는 것과 관리자에게 승진하고 싶다고 거리낌 없이 말하고 심지어는 관리자가 자신의 포부를 듣는 걸 좋아할 거라 생각하는 미국 남성을 비교해 보아라.

진짜 문제는 관리자가 지레 짐작하는데 있다. 관리자는 이 일본여성이 아무런 포부도 없다고 여길 수도 있는데 왜냐하면 그런 포부를 쉽사리 알리지 않기 때문이다. 반면 관리자는 미국 남성의 포부는 알고 있는데 그 남성이 관리자에게 말했다기 때문이다. 따라서 관리자는 무의식중에 또한 사람이라면 당연히 그 남성에게 더 많은 기회를 주게 된다.

리트머스 시험

이 일본여성이 남성과 마찬가지로 관리자에게 자신의 야망을 말하기 시작했다. 이 여성에 대한 관리자의 반응은? “너무 공격적이고 의욕이 앞선다.” 리트머스 시험에 실패한 것이다. 관리자가 그 남성의 행동을 편하게 생각한다면 당연히 여성의 행동도 똑같이 편하게 느껴야 한다.

정신과 의사이자 작가인 아나 펠은 자신의 저서 『필연적인 꿈(Necessary Dreams)』에서 남성과 여성의 포부에 대해 썼다. 펠이 말하길 포부라는 것은 출세에 필요한 역량을 갖추는 것과 그 역량을 알아볼 수 있는 능력을 결합시킨 것이라고 했다. 그녀가 주장하길 대부분의 선진국에서는 이런 역량을 갖추기

위해 필요한 교육으로의 접근이 남성과 여성에게 평등하게 주어지지만 역량에 대해서는 남성이 더 많이 인정받는다고 한다.

펠 또한 여성들이 남성과 똑같은 포부를 갖고 있어도 그 포부를 크게 드러나게 말하는데 있어서 남성에 비해 여성들이 얼마나 많이 꺼려하는지를 설명하였다. 남성들은 좀 더 편하게 자신들의 꿈과 목표를 주장하고 사회 또한 이런 분위기에 익숙해져 있어서 여성이 포부를 표현하는 것보다 남성이 표현하는 것을 더 편하게 생각한다.

로올라 마리모운트 대학교의 정치과학 부교수로 있는 리차드 폭스박사는 관직에 있는 남성과 여성의 인원수 차이에 대해 아주 광범위하게 연구해왔다. 그의 저서 『입후보자가 필요한데, 왜 여성들은 출마하지 않습니까?(It Takes a Candidate: Why Women Don't Run for Office)』에서 비록 여성이 선거에 잘 출마하지는 않지만 만약 출마하게 되면 남성 후보자와 똑같이 당선될 수 있는 기회를 얻는다는 것을 알아냈다. 특히나 눈에 띄는 한 가지는 남성들은 당선될 자격이 된다고 생각하고, 여성은 같은 당선 직에 자신이 꼭 자격이 된다고 생각하지는 않는다. 폭스에 따르면 65%의 남성들이 선거에 나갈 자격이 있다고 스스로 생각한다. 폭스 조사에 참여한 80% 이상의 남성이 출마하고자 하는 지위에 자격이 된다고 스스로가 생각하는 반면 여성은 2/3 만이 그렇게 생각한다. “여성이 남성보다 출마하는데 있어서 자신들의 자격에 더 많은 의구심을 품을 수도 있는데, 왜냐하면 여성들은 자신들의 직업적 성공과 정치적 출마를 스스로에게 충분한 입후보자격이 있다는 사실과 연결시키지 못하기 때문이다.” 폭스는 결론지었다. 그가 이어 설명하길 첫 당선된 출마자들 중에 스스로가 출마 자격이 있다고 생각하는 여성의 수가 처음 당선된 남성(스스로 자격이 있다고 생각하는 것)의 수에 비해 훨씬 낮았다. 학생회와 의회를 비교해 보아라.

린다 배브콕과 사라 라세버가 쓴 『여성을 위한 협상론(Women Don't Ask)』을 보면 할머니가 남성들에게 자신이 원하는 바를 좀 더 당당히 말하도록 어떻게 가르쳤는지 설명했다. 간단히 말해서 남성들은 자신이 원하는 것을 요구하도록 배워왔다. 비록 조직이 능력주의를 만들고 다양성의 집단을 평등하게 대하고자 헌신한다고 해도 “남성들이 더 많은 지원을 받게 되는데 왜냐하면 남성들이 더 많이 요구하기 때문이다.” 배브콕과 라세버는 여성이 첫 직장에서 생각하는

“적정임금”은 남성이 생각하는 것보다 대략 4% 정도 낮았고 최고 임금은 남성에게 비해 23% 낮게 생각한다는 것을 알아내었다. 여성들은 자신과 똑같은 지위에 같은 경력을 갖고 있는 남성 직원에 비해 확연히 낮은 임금을 받게 되더라도 그 임금에 만족한다고 말한다. 여기서 알 수 있는 것은 임금에 대한 만족도는 예상 임금과 관련이 있는 것이지 시장가격이나 어떤 일을 할 수 있는지와 관련이 있는 것이 아니다. 다시 말해서 우리는 얻고자 하는 것을 중요하게 생각한다는 것과 여성은 전형적으로 덜 원한다는 것이다.

『여성을 위한 협상론(*Women Don't Ask*)』에서 다뤄졌던 또 다른 연구는 남성과 여성실험자들에게 4달러를 주고 그림이 가득한 한 페이지에 점을 세라고 한 것이다. 연구자들은 이 실험자들에게 이만하면 4달러를 “받아도 된다고” 생각할 때까지 점을 세라고 했다. 그 결과 여성이 남성보다 22% 더 오래 일을 했고 여성이 32% 더 많이 점을 세었다. 또 다른 연구에서 배브콕은 졸업 후에 여성이 갖는 첫 직장의 초봉이 대학을 갓 졸업한 남성의 초봉보다 6% 낮다는 것을 알아냈다. 뿐만 아니라 보장된 보너스도 여성이 19% 낮게 받았다.

이러한 연구들은 다른 다양성의 집단이나 피지배집단 내에 임금이나 보너스가 얼마나 공평치 못한지를 살펴보는 것이 아니다. 어떤 문화나 집단에서는 자격이 있다고 생각해서 혹은 그들 할머니의 교훈으로 더 많은 것을 요구하게 되고, 그에 따라 더 많이 보상받게 된다. 시간이 지남에 따라 남성과 여성 혹은 기업 내 다양성의 집단 간 불균형 차이는 살면서 들어오는 소득에 큰 차이를 만들 것이며 또한 조직 내에 무엇이 능력주의를 형성하게 되는지에 대한 인식을 할 때 큰 차이를 만든다.

배브콕이 주장하기를 “여성이 남성에게 비해 협상을 잘 하지 않는 데는 몇 가지 이유가 있다. 첫째는 여성들은 종종 이른 나이에 사회화된다.” [이것이 내가 말하는 할머니이다.] “자신들의 이득을 따르지 말고 대신에 도움이 필요한 사람들에게 관심을 가져라. 부모님이나 선생님 다른 아이들, 미디어 그리고 일반적 사회로부터 여자 아이들이 받는 메시지는 너무 강력해서 그들이 커가면서 이런 행동이 흡수되고 있다는 것도 깨닫지 못할 것이며 깨달아도 이런 행동이 협상을 하고자 하는 의지에 어떻게 영향을 미치게 될지는 모를 것이다. 여성들은 일을 열심히 하고 좋은 일을 하면 남들이 알아주고 보상받을 수 있을 거라 여기는

경향이 있다. 둘째는 많은 기업문화에서 여성이 요구를 하면 불리한 입장에 두고 심지어는 어떠한 요구도 하지 못하게 한다. 아주 자신 있게 야망을 쫓고 자기 이익을 추구하는 여성들은 심술궂고 주제 넘는 여성이라 분류될지도 모른다. (내 관점: 리트머스 시험에서 실패한 관점을 갖는 관리자들) 배브록은 설명을 이어갔다. “동료나 관리자의 이런 반응들은 의식적으로 이루어진 것이 아닐 것[강조한다]이며 혹은 ‘여성을 저지하기 위한’ 일치된 노력의 일부도 아닐 것이다. 좀 더 일반적으로 이런 반응들은 여성이라면 이렇게 행동해야 한다고 사회에 뿌리 깊게 박힌 기대의 산물들이다. 그 결과 직장 여성들은 남성 동료들이 특혜를 받고 더 좋은 업무를 얻고 더 빨리 승진하고 더 많은 임금을 받는 것을 보게 된다. 이러한 불평등을 보면서 여성들은 자신들의 고용주에게 환멸을 느끼게 된다.”

사회적 기대에서 여성들에게 일어나는 배브록이 관찰한 이러한 일들은 노아의 방주 기업 일부인 집단 안에서도 발생한다. 소수민족 사람이거나 좀 더 사회주의적인 문화에서 온 남성, 여성 직원들은 더 높은 연봉이나 더 많은 보너스를 요구하는 것을 꺼려할지도 모른다. 소수민족 직원들의 배경이나 이 직원들을 키울 할머니가 너무 많은 것을 요구하면 벌을 받게 된다고 가르쳤을 수도 있고 직장 내에서 너무 많이 요구하는 것은 자신에게 마이너스가 될 수 있다고 가르쳤을 지도 모른다. 행동규범이 동일한 곳에서는 아무런 상관도 없지만 다양성은 기업 내에 서로 다른 행동규범을 심어 놓는다.

사람들은 스타일이나 행동양식이 서로 다르고 자신이 원하는 것을 요구하고 성과를 알리고 교류하는 방식도 다르기 때문에 재정적으로 그리고 경력을 쌓는데 혜택을 누리는 지배집단의 바다에서 그렇지 못한 다른 집단이나 개인들이 헤매는 것을 쉽게 볼 수 있다. 모든 사람들이 같은 세상에서 걷고 있다고 지배집단이 생각해버린다면 조직 뿐 만 아니라 피지배집단 사람들까지 고통 받게 된다. 아 이러니하게도 이전에 언급했듯이, 무의식적으로 다양성을 다룬다면 그 다양성을 지닌 집단을 떠나게 만들 수 있다.

비판적인 피드백

직원들의 업무에 대해 비판적인 피드백을 제공하는 것은 성공적인 직장의 아주 중요하고 중대한 부분이다. 이러한 통로 없이 직원들은 발전할 수 없으며 기대치를 충족하거나 그 기대치를 뛰어넘기 위해 그들의 업무 수행을 조절하지 못한다. 하버드 비즈니스스쿨의 린다 힐 교수는 비판적인 피드백이 주어지고 도움, 자극 그리고 조언을 받은 사람들의 업무수행에는 엄청난 차이가 있다는 것을 발견했다. 힐 교수는 5년 안에 피드백을 제공받고 조언과 그에 맞는 임무가 주어진 직원이 그렇지 못한 직원보다 훨씬 더 좋은 자리에 있게 될 것임을 알아냈는데 이런 사실은 같은 지위에서 같은 능력과 같은 배경을 갖고 있어도 마찬가지이다. 노아의 방주 기업에서는 좀 더 강력한 집단 구성원들에게 피드백, 멘토링, 해볼 만한 일이 주어질 가능성이 높고 따라서 이렇게 사람들이 무의식적으로 교류하기 때문에 피지배 혹은 그렇지 못한 집단의 구성원이 성공하거나 승진될 가능성은 낮다. 다르다는 이유로 피드백도, 멘토링도 해볼 만한 업무도 주어지지 않는다는 사실 때문에 이런 피지배 집단 구성원들은 자신들의 성과에 손해를 입게 될 수도 있다. 사람들은 자신과 닮은 사람들과 이야기하고 닮은 사람들을 위해 위협을 무릅쓰고 멘토링 해주는 것을 더 편하게 생각한다.

한 조직은 개개인의 업무성과에 대한 관리자와 당사자 간의 의견 차이를 들여다 보았다. 이 조직은 역사적으로 성과인식에 대한 가장 큰 차이는 잘 드러나지 않은 집단에서 비롯된 것임을 알게 되었다. 잘 드러나지 않은 집단의 구성원들은 자신들의 업무성과가 관리자가 생각하는 것보다 더 낮다고 생각하였다. 이 구성원들은 직원들과 정확하게 의사소통을 하는데 진짜 문제가 있다고 설명하였다. 이것이 바로 “닭고” “안 닭고” 현상에 대한 명확한 증거인데 이 현상은 자신과 닮지 않고 또 비판에 대한 반응이 예측되지 않는 사람들에게 피드백 해주는 것을 꺼려하는 현상이다.

비판적인 피드백은 특히나 까다로운 일인데 왜냐하면 비판적인 피드백을 한다는 것은 잠재적으로는 부정적인 내용을 말하는 것이기 때문이다. 관리자라면 자신과 닮은 직원에게 비판적인 피드백을 주는 걸 더 편하게 느끼는 것이 당연하다. 이는 관리자가 마음을 터놓고 공통점을 찾을 수 있고 또한 관리자 자신이 의도하는 대로 말이 전달되고 이해되고 받아들여지게 될 것이라는 확신을 관리자에게 줄 수 있다는 것을 의미한다. 하지만 똑같은 관리자가 자신과 닮지 않고 웃도

다르게 입고 다른 할머니를 갖고 있는 직원에게 피드백을 줄 때는 뭔가 껄끄럽고 불편하게 느끼며 제대로 전달도 못할 것이다. 이는 쉽게 이해할 수 있다. 만약 상대가 당신과 비슷하다면 그 상대가 어떻게 반응할지 감 잡을 수 있는데 왜냐하면 그 상황에 있는 자신을 상상하며 어떻게 자신이 반응하게 될지 머릿속에 그려지기 때문이다. 그리고 만약 두 사람이 같은 언어를 쓰고 있다면 피드백을 주는 사람은 의식적으로 생각하지 않고 바로 줄 수 있다. 이런 피드백은 그 직원뿐만 아니라 조직에도 큰 도움이 될 만한 건설적인 방법으로 전달될 것이며 받아들여진다.

만약 관리자가 자신과 닮지 않은 직원에게 말한다면 이런 자연스러움과 의사소통은 이뤄지기 어렵다. 이 관리자는 불편해 할 수도 있고 걱정까지 하고 있을지 모른다. 관리자는 지금 앞에 앉아 있는 직원이 자신의 말을 잘못 받아들이지는 않을까, 자신을 성차별주의자나 인종차별 주의자로 여기지는 않을까하고 스스로에게 질문을 던지고 있을 수도 있다. 피드백을 해야 하는 사람은 앞서서 여성이 울지는 않을까, 아프리카계 미국인 남성이 화를 내지는 않을까 혹은 누군가가 불안을 토로하거나 더 최악으로는 소송을 걸지는 않을까 노심초사하고 있을지도 모른다. 비록 이런 대부분의 염려는 무의식적으로 생겨날지라도 관리자는 이런 염려스러운 상황을 피하고자 자신도 모르게 직원에게 그저 잘하고 있다 라고만 말할 수도 있다.

예전에 괜찮다(fine)라는 단어는 “마음속에 있으면서 표출되지 않는 감정”을 아주 잘 나타낸 단어라고 들었다. 자신들의 성과에 대해 가장 적은 정보를 갖고 있는 사람들을 보면 대개 가장 잘 드러나지 않고 아주 다른 피지배집단들이다. 다음의 시나리오를 상상해보아라. 피드백 세션에 두 명의 남자가 있다. 관리자는 아주 직접적으로 “너 때문에 다 망쳤어. 정신 좀 차려!” 라고 말한다. 비판받는 남성은 이런 식의 비판적인 지도에 익숙하다. 고등학교 때부터 풋볼코치도 비슷한 방식으로 소리쳤었고 그렇기 때문에 이런 식의 대화로 겁을 먹지는 않는다. 자신이 쓸모없다고 생각하지는 않지만 변해야 할 필요가 있다고 관리자가 말하고 있다는 것을 안다. 동시에 남자 관리자는 그리 긍정적인 피드백을 해주지는 않는데 왜냐하면 자신처럼 비판을 가볍게 듣거나 제대로 귀 기울여 듣지 않고 실제로는 칭찬만을 귀담아 듣는 다는 것을 알기 때문이다.

대부분의 남성들은 사회학적으로 ‘긍정적인 암시’라는 성향을 발달시키게 되는데 이는 아주 유용한 특성으로서 자신들에 대한 긍정적인 것을 먼저 듣는 성향을

말한다. 반면 여성들은 부정적인 암시 성향을 띠는데 자신에 대한 부정적인 것을 먼저 듣고 받아들여 버린다. 재치 있는 한 연구에서 남성들에게 자신의 신체와 비슷한 신체 유형을 골라보라고 했다. 대부분의 남성은 자신의 신체보다 더 나은 유형을 선택하였다. 여성들에게 똑같이 요청했을 때는 자신의 신체보다 안 좋은 유형을 선택하였다.

긍정적인 암시는 서서히 생겨날 수 있는 자신감에는 아주 좋은 특성이다. 이런 특성은 누구나가 거리로 나가 아무 남성에게 다가가 “당신은 의회나 국회에 진출하셔야 합니다.”라고 말하는 것과 같다. 그럼 그 남성은 넥타이를 제대로 고쳐 매고는 자세를 똑바로 하여 선 다음 말할 것이다. “네, 물론이죠. 어떻게 이제야 제게 그런 제안을 할 수 있나요?” 이와 반대로 20년 동안 주 의회에 있는 여성에게 다가가 “의회에 진출하셔야 합니다.”라고 말해보자. 이 여성은 아직 준비가 안됐다거나 딱 맞는 위원회에 속해 있는 게 아니고 단지 운이 좋아서 한 자리 얻게 된 거라고 답할 가능성이 높다. 그리고는 “의회에 진출하지는 않을 거예요.”라고 말할 것이다.

다른 여성에게 피드백을 주는 여성은 좀 더 간접적이고 상관적인 방법으로 할 수도 있는데 왜냐하면 여성 직원들은 주로 부정적인 말은 심각하게 받아들이고 긍정적인 말은 흘려듣는 다는 것을 잘 알고 있기 때문이다. 그리고 그 피드백은 다음과 같은 식으로 구성 될 것이다. “좋음, 좋음, 좋음, 좋음, 좋음, 좋음, 괜찮음, 좋음, 좋음, 좋음, 좋음.”그럼에도 불구하고 여성 직원은 “괜찮음”을 보고는 그 단어에 사로잡혀 꺼내들고 부풀려 받아들일 것임을 관리자는 알고 있다. 이 여성 직원은 결국 그 괜찮음이라는 말만을 듣고 피드백 세션을 마치게 된다. 누구나가 스스로를 어떻게 생각하느냐에 따라서 완전히 잘못 듣거나 오해할 수 있다. 한 고위 관리자가 자신이 여성 직원에게 일을 정말 잘하고는 있지만 그해 안에 승진을 못할 것이라는 말을 전달한 이야기를 들려준 적이 있다. 이 말을 들은 여성 직원은 이를 후 눈물을 머금고 혹시 관리자가 자신을 해고하지는 않을까 생각하며 찾아왔다고 한다. 이와 반대로 대부분의 남성 직원에게 최근에 고객을 상대로 한 발표는 기막히게 잘했지만 정말 일을 못한다는 말을 하며 피드백을 줄 수 있다. 대개의 경우 남성들은 자신이 기막히게 잘했다는 내용만을 듣고 피드백 세션을 마친다.

여성들은 명확하게 전달했다고 생각한 비판적인 피드백을 어떻게 남성들이 알아듣지 못하는지 이해하지 못한다. 여성들은 좋은 이야기보다 비판을 마음속에 담아두는 경향이 있는 반면 약간 나쁜 이야기마저도 남성들은 스쳐 듣는다. 남성에게 피드백을 줄 때는 “데이빗, 다 망치고 있잖아. 똑바로 좀 해.”라고 말하는 것이 더 잘 전달 될 것이다. 이것이 바로 그가 듣게 될 말이다. 사람들이 성장하면서 자연스럽게 습득하게 되는 것에 뿌리를 두고 있는 비판적 피드백이 나오게 되는 것은 종종 서로 문화가 다르기 때문일 수 있다. 존경심을 중시여기는 문화 또한 비판을 심각하게 받아들일 수 있다.

린다 배브콕은 이 내용을 자신의 연구에서 확인하였는데 여성들이 자신의 능력이나 업무성과에 대해 갖는 긍정적인 생각은 긍정적인 피드백을 받았을 때 크게 증가하고 부정적인 피드백을 받았을 때는 크게 감소한다고 말했다. 남성의 경우 자신의 업무 질과 스스로에 대한 평가는 피드백이 긍정적이든 부정적이든 간에 거의 변하지 않는다. 여성은 외부의 힘에 의해 권리감을 발전시키는 반면 남성은 내부의 힘에 의해 발전시킨다. 이것이 바로 사회적 규범 혹은 할머니에 의해 각각의 집단 사람들이 어떻게 행동하도록 키워졌는지는 보여준다. 관리자가 여성 직원에게 말할 때 남성 직원에게 하듯 말하거나 혹은 남성 직원에게 말할 때 여성 직원에게 하듯 말하면 곤란해질 수 있다. 만약 여성 관리자가 다른 여성에게 하듯 남성에게 피드백을 준다면 즉, 좋음의 구름 안에 안 좋은 피드백을 숨긴 채 모든 것을 말한다면 듣는 남성은 비판적인 피드백이란 것조차 알아차리지 못하지만 반면 남성이 여성에게 “제대로 좀 해.”라고 말한다면 듣는 여성은 망연자실 할 것이다. 관리자는 또한 예절과 겸손을 중시하는 문화에서 온 사람에게 이야기하는 것을 마치 그들이 신분에 따라 계급이 “나뉘진” 문화에서 온 것처럼 잘못 해석할 수 있다. 내가 경찰학교에서 배운 입으로 하는 유도 중에서 가장 최고의 기술은 거리에서 자신과 말하고 있는 대화 상대에게 “내가 뭐라고 말했죠?”라고 묻는 것이다. 이렇게 묻는 것은 서로 다른 문화를 갖고 있는 사람들이 만나면서 화자와 청자에게 모두 전달되는 말이 일치되게끔 해주는 아주 효과적인 방법이다. 이 기술은 관리자에게는 “내가 한 말이 정확히 이해되었는지 확인해 봅시다.” 정도 될 것이고 직원에게는 “제게 한 말을 제가 제대로 이해했는지 확인해주세요.”가 될 것이다.

비판적인 피드백 같은 영역에도 이중 구속의 위험이 있다. 케슬린 홀 제이미슨의 저서 『이중의 굴레를 넘어: 여성과 리더십(Beyond the Double Bind)』에서 케슬린은 여성과 다른 피지배집단들은 행동을 함으로써 망치게 되고 또 행동을 하지 않음으로써 망치게 되는 전형적인 방법들을 설명하였다. 예를 들어 비판적인 피드백 세션에서 한 백인 남성이 동일한 인종 집단에서 다른 남성에게 부정적인 말을 들었다고 하자. 이 백인 남성은 대응하면서 화를 내고 그 피드백에 반대하고 강력하게 자신의 반대의견을 내놓을 것이다. 피드백을 제공한 남성은 자신도 비슷하게 반응할 것이라 판단하여 그리 화를 내지는 않을 것이다. 예를 들어 관리자가 여성에게 피드백을 준다면 이 시나리오는 달라질 것이다. 피드백을 받은 여성은 화를 낼 수도 있고 대응을 하며 그 피드백에 반대하고 강력하게 자신의 입장을 알릴 것이다. 진짜 위험은 이 관리자가 여성 직원이 자신의 피드백을 받아들이지 않는다고 생각하는 것이다. 만약 이 여성 직원이 화를 표출하게 되면 주장이 너무 강한 여성으로 여겨지고 관리자는 그 여성 직원을 "미친x"라고 생각할 것이다. 반면 이 여성이 자신을 화나게 하는 피드백을 받았다. 그리고 할머니가 화가 날 때는 울어도 괜찮다고 가르쳤었고 그래서 울었다고 하자. 이런 행동은 관리자를 더욱 낙담시킬 것이며 관리자는 이 여성 직원이 너무 감정적이고 약하다고 생각하기 시작한다. 여기서 나타나는 이중 구속이 보이시나요? 여성이 화를 내면 자기주장이 강한 것이고 울면 약한 사람이 된다. 그래서 여성이 행동해도 망치게 되고 하지 않아도 망치게 되는 것이다.

공정하게 말해서 남성에게는 한 가지 구속만이 있다. 남성이 화는 내는 것은 허용되지만 눈물로 좌절이나 화를 표출하게 되면 더 큰 망신을 당할 수도 있고 단지 감정을 내비쳤다는 이유만으로도 곤란해 질 수가 있다. 물론 모든 상황에서 이렇게 되는 것은 아니지만 세상 어느 곳에서나 자신이 배워온 행동이나 반응이 어떤 결과를 가져올지를 인지하는 것은 중요하다.

일반적으로 남성은 직장에서 화를 내도 짜증을 표출한 여성과 똑같은 대가를 치루지 않아도 된다. 예일대에서 나온 최근 한 연구결과에 따르면 화를 내는 남성의 연봉은 대략 38,000달러인 반면 화를 내는 여성은 23,500달러였다. “여성이 직장에서 화를 내면 그 여성들이 회사 내에서 하는 일에 상관없이 ‘제멋대로인’ 사람으로 혹은 부정적으로 여겨진다.”라고 연구자 빅토리아 브레스콜은 말했다. 남성이

화를 내는 건 그리 이상한 게 아니다. 이는 이미 굳어져버린 안 좋은 고정관념으로서 직장동료들은 다른 동료가 화내는 것을 보고 이해한다. 화를 내는 남성도 행동에 따른 벌을 받지 않고 그냥 넘어가지는 않을지 모르지만 오랜 기간 그 여파로 인해 괴로워하거나 화를 내는 여성처럼 꼬리표가 달리지 않는 것이다.

피지배 집단의 구성원이 화를 내거나 기대치 않은 방식으로 행동하면 그들 또한 좀 더 가혹하게 평가될 것이다. 이 연구는 직장에서 남성이 화를 내면 그 일에 대해 인정을 받을 수 있는 반면 여성이 그런 감정을 표출하면 제멋대로이고 무능한 사람으로 여겨지는 걸 피할 수 없음을 확실히 보여주었다. 또한 다양한 인종 혹은 민족적 배경을 가진 화를 내는 남성에게 대한 전형적인 인식도 무의식적으로 작용할 수 있다. 화를 내는 흑인은 사람들의 무의식적인 신념에 정면으로 맞서는 아프리카계 미국인에게 심각한 피해를 줄 수 있는 전형적인 것 중 하나다. 화에 대한 서로 다른 반응은 지배 집단의 반응에 대한 다른 집단에 대한 “성급한” 인식으로 세상 어느 곳에서나 시험해 볼 수 있다.

사과하는 사람과 끼어드는 사람

직장 내에서 이뤄지는 사회적인 작은 상호작용은 아주 큰 영향력을 갖고 있는 것처럼 보인다. 여성과 피지배 집단의 구성원들은 할머니로부터 의식적으로 사과를 하고 다른 사람들이 편안함 혹은 동등함을 느끼게끔 하라고 배워왔다. 여성이 자주 “죄송해요.”라고 말하는 걸 흔히 듣게 되는데 그렇다고 해서 꼭 그 여성들이 진짜 실수를 한 것은 아니다. 오히려 그것은 말하는 기술이자 의식인데 보통 다른 여성들이 쉽게 심지어는 무의식적으로 알아차릴 수 있는 것이다. 한 여성이 “죄송해요.”라고 말하면 상대 여성도 “아, 제가 죄송하죠.”라고 답하게 되고 그렇게 되면 서로 만족하고 사이가 발전해간다. 이런 상호 모두 만족하는 교류 속에서 대부분 여성도 “죄송해요.”를 상대가 실수한 증거로 해석하지는 않는다.

많은 문화에서 남성들은 의식적으로 사과를 하지 않는데 왜냐하면 사과를 하는 사람은 다른 사람 아래 있는 것처럼 혹은 다른 사람과의 관계에 있어서 약자의 위치에 서는 것처럼 보일 수 있기 때문이다. 따라서 두 여성 사이에서

들을 수 있는 “죄송해요.”, “아, 제가 죄송하죠.”라는 대화를 두 남성사이에서 듣는 것은 흔한 일이 아니다. 직장에서 여성이 남성과 이 “죄송해요.” 굴레에 빠진다면 사과를 하는 것이 단순한 의식 혹은 학습된 습관이라 할지라고 이는 약점으로 받아들여질 수 있다.

반응을 보일 때 공감해주는 것이 있고 “내게도 이런 일이 있었어.”라고 말하는 것이 있다. 월스트리트 저널은 한 여성이 자신이 당한 사고에 대해 다른 여성과 말하는 것에 대한 이야기를 다룬 적이 있다. 사고 소식을 듣는 여성은 사고 당한 여성이 괜찮은지, 다친 사람은 없는지에 대해 알고 싶어 했고 참 끔찍한 일이라며 공감해 주었다. 이 여성이 같은 사고에 대해 남성 동료에게 말했을 때 그의 첫 반응은 자신에게 있었던 비슷한 상황을 들려주는 것이었다. 이 여성은 남성 스스로가 그 상황에 대해 자신이 얼마나 많이 공감 하는지를 방금 말해주었다고 생각하는데도 상대 남성이 자신의 말에 공감하지 않는다고 생각한다. 화성에서 온 남자, 금성에서 온 여자와 같은 이런 상황은 가정 내에서 혹은 데이트 할 때 웃긴 상황 혹은 단지 기분을 망치는 상황으로 여겨질 수 있다. 하지만 의식적인 대화 패턴으로 서로를 판단하는 사람들 손에 권력, 지위, 돈이 달려있는 다양성의 직장 내에서 이러한 상호작용은 정말 위험한 것이다.

끼어드는 것도 무의식적인 패턴의 하나이다. 어떤 문화에서는 끼어드는 풍습이 아무렇지 않은 일로 여겨지며 부정적인 사회적 결과를 초래하지도 않는다. 다른 문화에서는 그리고 주로 여성들은 말할 때 다른 사람이 끼어들면 말을 중지하라고 할머니로부터 배운다. 이 가르침은 나이트클럽이나 집에서 혹은 사회적 모임에서는 괜찮을 수 있지만 직장이라고 하는 곳은 아이디어를 교환할 수 있는 전문적인 기회를 제공해야 하는 곳이며 궁극적으로는 그에 따른 보상을 해주는 곳이다. 이런 미묘한 상호작용은 누군가가 습관적으로 끼어들어서 사람들이 말하는 것을 중지시키는 행동을 포함하여 조직이나 회사에 실질적으로 문제를 일으킬 수 있다. 예를 들면 미국 남성이 인도 남성이 말할 때 끼어들었다면 후자는 할머니에게 특히나 선임이나 상하관계와 연관되었을 때는 상대가 말하도록 두라고 배워왔을 것이다. 이 인도 남성도 내놓을 아이디어가 있지만 스스로 말을 멈추고 결국엔 그 아이디어를 공유하지 않게 되는데 이 모든 것은 미국 남성이 대화를 장악해 버렸기 때문이다. 두 가지 부정적인 요소가 나타난 것이다. 첫째, 인도 남성의

아이디어를 놓친 것인데, 이런 아이디어와 함께 가는 것이 성공적인 글로벌 기업이 되기 위한 의식적인 다양성에서 가장 중요한 것이다. 두 번째는 인도 남성의 목소리는 묻히고 미국 남성의 이야기만 들려오고 미국 남성은 그의 동료에게는 더 이상 주어지지 않는 관리직의 관심과 이해를 얻게 된다.

관리자들은 노아의 방주 기업 내에서 일어나는 이런 사소한 일들에 끊임없이 주의를 기울여야 한다. 간단해 보이지만 건전하지 못한 패턴은 수년 동안 언제나 매일 반복되고 있다. 성공적인 관리자는 단일 집단을 관리할 때는 그리 필요하지 않는 많은 주의를 기울일 수 있어야 한다. 관리자와 직원들은 “잠깐만, 존, 라메쉬가 먼저 발언을 끝내게 하거나.” 라고 말하고 관여하면서 혜택을 누릴 수 있다. 그럼 라메쉬도 편안함 속에서 자신을 끌어내어 할 말을 다 한 뒤 “존, 당신의 말을 들어보고 싶지만 (서로의 관계가 상하지 않도록) 제가 먼저 말하겠습니다.”라고 말하는 법을 배우게 된다. 지금 이들은 칵테일파티를 하는 게 아니다. 이들은 기업 내 계급 속에 있는 건데 그 안에서는 작은 상호작용들이 미치는 영향은 강하고 오래 지속된다.

멘토링

린다 힐의 연구를 통해 배웠듯이 직원들이 자신의 능력을 펼칠 수 있는 일이 주어지거나 비판적인 피드백이나 멘토링을 받을 때 발전하고 성과도 향상시킬 수 있다. 멘토링은 모든 사람에게 중요하지만 노아의 방주에서는 모든 사람이 멘토링을 받는 것도 아니고 또 공정하게 주어지는 것도 아니다. 하버드 비즈니스 스쿨의 데이비드 토마스 교수는 기업 멘토링에 대한 연구를 광범위하게 하였는데 특히 유색인종에게 어떻게 영향이 미치는지에 중점을 두었다. 그는 인종에 대한 신념, 논리가 서 있지 않는 인식, 고정관념, 그리고 추측들이 얼마나 빠르게 조직을 불공평한 곳으로 만들 수 있는지를 들여다보았다. 다양성은 멘토링 과정에서 특수한 도전이며 토마스 교수는 다양성에서 멘토링이 왜 해결하기 어려운 문제가 될 수 있는지에 대한 다양하고 중요한 원인들에 중점을 두었다. 그는 교차 인종과 성별에 초점을 두었지만 내가 생각하기엔 이런 교차적인 다양성의 문제는 언어

능력, 국적, 신체유형, 결혼 여부 같은데서 차이가 있는 집단들 사이에 발생한다. 이런 모든 특징이나 특성은 이상적인 멘토링 상황에서 발생할 수 있는 장애물이다.

자, 그럼 멘토링에서 토마스 교수가 다룬 뜻하지 않은 위험들을 살펴보자.

부정적인 고정관념. 자신과 닮지 않은 멘티를 둔 멘토들은 성공여부에 의심을 하게 되지만 그들의 의무에 믿음을 가져야 한다. 이렇게 하는 것은 보기보다 훨씬 힘들다. 물론 멘토도 무의식중에 특정한 한 사람이 어떤 사람인지만을 보고 그 사람의 능력에 대해 모호한 의견을 품고 있는지도 모른다. 과연 멘토가 들인 시간과 노력이 가치 있었다는 것을 멘티가 증명해 보일 수 있을까? 멘토와 닮은 멘티는 멘토링을 시작할 때 둘의 관계에서 이런 결함을 가지고 시작하지는 않을 것이다. 멘토는 멘티가 그렇지 않다고 증명하지 않는 한 자신이 들인 시간과 노력이 가치 있다고 여길 것이다.

비취보기. 만약 멘토가 멘티에게서 자신이 어렸을 때의 모습을 보게 되면 멘토는 더 많은 인내와 열정을 가지고 반응하게 된다. 또한 실수나 잘못에 대해서도 더 빠르게 공감하게 될 것이다. 멘토는 이전에 자신에게 도움이 되었던 방식으로 멘티를 구슬리고 이끌어간다. 이렇게 비취보기를 하는 것은 멘토와 멘티로서 더 많은 위험을 감수할 수 있도록 해준다.

가까워지기. 가까운 사이나 관계를 형성하는 것은 성별 장벽에서는 특히나 어려운 일이다. 멘토링은 다양한 장소에서 이뤄질 수 있고 그 형태 또한 다양하다. 때때로 멘토는 저녁식사나 술자리에 혹은 골프를 칠 때 데려가거나 문을 닫고 조용히 앉아 있을 수도 있다. 하지만 만약 남성 멘토가 어린 여성을 더 잘 알아 보기 위해 저녁식사자리나 술자리에 데리고 간다면 오해를 살 수도 있고 아주 부적절한 행동으로 보일 수 있다. 하지만 동네 술집에서 남성끼리 만나는 것은 충분히 받아들여질 수 있고 이런 경험을 같이 하면서 멘토와 멘티의 사이는 더욱 끈끈해진다. 자신과 닮지도 않고 행동도 전혀 다르게 하는 멘티를 둔 멘토는 두드러져 보일 것이다. 만약 게이인 중년 남성이 젊은 남성을 멘토링 한다면 이 팀은 어쩌면 다른 사람들의 오해를 살 수도 있다.

위험. 멘토링을 하게 된 사람은 누구나가 큰 위험을 감수한다. 마치 경마장에서 특정 경주마에게 돈을 걸듯이 멘토는 자신의 평판을 건다. 멘토는 멘티가 성공하길

바란다. 하지만 지배집단의 멘토가 피지배 집단의 멘티와 함께 한다면 이 두 사람 모두 실패할 가능성은 더욱 높다. 당신과 비슷한 어린 사람을 멘토링 하는 것에는 위험이 훨씬 적는데 왜냐하면 당신의 멘티가 실패하더라도 사람들은 방관적 견지에서 당신이 왜 덜 떨어진 사람을 맡았는지 (속으로) 의아해하지 않을 것이기 때문이다.

다른 사람들의 적의적인 감정. “비슷비슷한 사람들” 사이에서 멘토링은 지속적으로 이뤄지는데 비공식적으로 술자리나 테니스장에서, 회사 복도를 걸어내려갈 때, 잠깐 대화를 하기 위해 누군가의 사무실에 들렀을 때 혹은 점심때 같이 앉아있을 때 이뤄진다. 이런 만남들은 일상적인 것이므로 대체로 멘토링으로 구별되는 것도 아니고 사실 그렇게 인식조차 되지 않는다. 하지만 두 사람이 하나도 닮지 않았거나 일 외엔 같은 관심사가 있지도 않는데 들어서 점심을 먹고 복도에서 대화를 하고 퇴근할 때 같이 길을 걸어 다닌다면 다른 사람들이 주목할 것이다. 다른 직원들은 왜 관리자가 저 직원하고 아주 많은 시간을 보내면서 자신하고는 보내지 않는지 의아해 할 것이다. 이런 적의는 비슷비슷한 사이에서도 가끔씩 나타나기도 하지만 비슷비슷하지 않는 사이가 더 많이 주목 받고 이목을 끌게 된다. 남성은 여성의 멘토가 되는 것을 꺼려한다는 입장을 보이는데 왜냐하면 사람들이 멘토링 저녁을 다른 것으로 오해할 것이라는 두려움 때문이다. 그러나 이런 사실이 아주 중요한 멘토링을 받지 못하는 여성들에게는 얼마나 불공평한 일인지 알 수 있을 것이다.

힘 있고 생산적인 멘토로서의 잠재성을 지닌 사람일지라도 자신과 닮지 않은 사람을 멘토링 하는 데 자연스럽게 거부감을 느낀다. 지배적인 얼룩말이나 코끼리는 다람쥐와 함께 하는데서 오는 어려움을 해결하고자 노력하기보다는 같은 얼룩말을 고수하고자 한다. 일제히 젊은 직장인들에게 있어 멘토들은 일의 요령을 배우고 기업 문화를 알게 되고 기업 내의 관습적인 규칙을 파악하는데 아주 훌륭한 원천이다. 이 두 가지 요소가 상충하여 지식 확산의 불균형을 초래하고 윗사람들이나 기업을 관리하는 사람들과 쪽 닮아온 직원들에게 미묘한 혜택을 더 주게 된다. 따라서 지배집단과 닮지 않은 직원들이 뒤처지는 것에 놀랄 이유가 없다. 언어의 다양성, 사명 선언에서 조직이 사용하는 능력주의 그리고 멘토링 시스템과 같은 모든 변화들이 적소에 있다 해도 무의식적으로 자연스럽게 행해지는 행동

들이 이 변화들을 손상시킬 것이다. 능력주의를 손상시키는 것은 다양성이 아니라 우리가 일을 할 때 데리고 오고 특정한 방식으로 생각하고 행동하고 믿도록 우리를 가르친 할머니의 사회적인 규범이 다양성과 함께 한다는 것이 다양성을 손상시키는 것이다.

누군가가 다른 동료들과 같은 방식으로 자연스럽게 자신의 성과를 알리는 것이 쉬운 일만은 아니다. 인격이 형성되는 동안 목소리를 높이거나 튀는 행동을 하거나 아이디어를 전달하는 행동은 하지 말라고 배워왔다면 그런 행동들을 하는 것은 하나의 도전일 것이다. 당신의 야망과 목표를 공유하는 것이 어떤 사회적인 결과를 가져오고 그것들을 공유하지 않아서 자신의 경력에 해가 된다 해도 어쨌든 용기가 필요한 일이다. 기업에서 최고의 자리에 있는 대부분의 사람들은 다문화 기업이 계획과 실행, 인식, 상호작용 그리고 평가를 하는데 있어서 더 많은 의식적인 관심이 얼마나 필요한지를 깨닫지 못한다. 만약 누군가에게 쉬운 일이 어떤 이에게는 정말로 힘든 일임을 깨닫지 못한다면 다양성을 위한 선의의 노력이 그대로 노력으로만 머무르게 될 것이다.

5장

불문율

당신의 파트너나 특별한 사람을 부모님 집에 처음 데려갔을 때를 생각해보라. 그 사람에게 어떤 주의를 주었는가? 그 사람에게 어떤 말을 하라고 또 어떤 말을 하지 말라고 했는가? 당신은 첫 만남이 원활히 이뤄지기를 원했을 것이고 또한 집안의 분위기나 풍습, 습관 그리고 경솔하게 여겨지는 행동을 알고 있는 사람도 바로 당신이다. 당신은 옷 입는 스타일에 따라 엄마가 그 사람을 어떻게 생각하실지 그리고 스포츠에 대한 의견에 따라서 아빠가 그 사람을 어떻게 평가하실지를 알고 있다.

부모님 집에 도착하기 전에 당신은 “아빠의 스파게티 소스와 미트볼에 대해 꼭 칭찬을 해.” 혹은 “엄마가 무례하다고 여길 수 있으니깐 스웨터는 입지 마.” 라는 말들을 할 것이다. 어쩌면 파트너에게 종교나 정치 혹은 특정 할리우드 배우에 대한 대화는 피하라고 제안했을 수도 있다. “엄마를 안아드려.”라고 권하기도 한다. “아빠와는 악수를 해.” 이런 것들이 바로 쉽게 피할 수는 있으나 치명적인 실수임을 알지 못하고 당신의 파트너가 범할 수 있는 불문율들로서 파트너가 그런 실수를 범하기 전에 당신이 파트너에게 알려주고자 할 것이다.

조직도 가족 못지않게 그 조직만의 많은 불문율을 가지고 있다. 하나의 기업 내에서 한 사람의 성공은 얼마나 빨리 이런 관례들을 배우는지 또 이런 관례를 조금이라도 배우기는 하는지에 따라 판가름된다. 새로운 직원이나 관리자는 실수로 여겨지는 것조차 모른 채 실수를 범할 수 있고 이런 관례들은 조직마다 똑같지 않다. 만약 노련한 상사나 동료 직원이 사내 암묵적인 관례들을 알려준다면 그 정보를 받은 직원은 큰 특권을 누리는 것이다. 하지만 당신에게 해도 되는 행동과 하지 말아야 할 행동들을 전해주는 사람이 없다면 당신은 일찌감치 불리한 입장에 있게 되는 것이다. 결국 당신은 큰 무례를 범하게 되고 악의 없어 보이는 그 행동을 만회하지 못할 수도 있다.

자, 회사에서 당신을 카이로로 과견시켰고 이집트에서는 왼손으로 밥을 먹거나 구두 밑창을 보이는 것이 무례한 행동이라고, 당신이 여성이라면 남성에게 먼저 악수를 청하면 안 된다고, 남자끼리 손잡고 다니는 건 아무렇지 않은 행동이라고 또 방 안에서는 언제나 가장 나이가 많은 사람의 결정을 따라야 한다는 것을 어느 누구도 말해주지 않았다고 생각해보자. 만약 이런 관례들을 어긴다면 당신은 안 좋은 인상을 심어주게 될 것이다. 결국엔 그런 안 좋은 인상을 회복하고 사과하느라 더 많은 시간과 노력을 허비해야 될 수도 있다.

이와 비슷하게, 당신이 평범하게 고무슬리퍼나 샌들을 신고 있는 일상적인 상황에서 만약 사장이 이런 슬리퍼나 샌들 신는 것을 받아들이지 못한다고 해보자. 그렇다면 당신은 어찌다가 이런 잘못된 신발을 신어서 평판이 나빠진 후보다는 그 전에 이런 사실을 알고 있는 것이 낫다. 누구나가 이런 관습, 요구사항 그리고 불문율들을 미리 듣게 된다면 도움이 될 것이다. 노아의 방주에서는 닳은 사람끼리만 이런 사항을 공유하지 말고 모든 사람에게 가르쳐 줄 수 있어야 한다. 사람이라면 자신과 닳은 사람에게서 더 빨리 편안함을 느끼는 것은 당연하다. 그러므로 관리자라면 자신과 닳은 신입 직원 뿐 만 아니라 자신이 관리하는 모든 직원에게 똑같이 충고를 해주고 팁을 줄 수 있어야한다. 이런 방법으로 모든 직원은 똑같은 지식과 혜택을 가지고 시작할 것이다.

자, 불문율들이 작용하기 시작한 다음의 네 가지 시나리오를 살펴보자.

1. 새로 들어간 회사의 CEO가 꽤 격식을 차리는 사람이고 사원들도 자신과 같이 격식을 차려주길 기대한다고 생각해보자. 하지만 당신의 전 직장에서는 양복 재킷을 입지 않고 사내 돌아다녀도 괜찮았다. 이제, 당신이 재킷을 입지 않고 돌아다닌다면 격식을 제대로 갖추지 않는 사람으로 보이고 실제로 프로답지 못한 사람으로 구분된다.
2. 만약 당신의 상사가 농담을 좋아해서 가족에 관련된 가벼운 대화로 회의를 시작하고 격식을 차리지 않고 편히 이야기하기를 바란다면 어떨까? 하지만 당신은 계급에 익숙한 문화에서 자라왔을지도 모른다. 그래서 당신은 형식적인 존칭인 00씨를 쓰는 것을 중요시하지만 반면 사담을 나누거나 농담을 하는 것

무례한 행동이라 배워왔다. 혹은 당신이 게이이고 아직 그 사실을 알리지 않았고 회사에서 자신의 성적성향이 어떻게 받아들여질지 몰라서 가족에 대한 가벼운 대화에 참여하지 않는다.

3. 당신의 조직에서 마을회관 스타일의 회의를 개최하고 그 회의에서 사장이 사람들에게 질문을 받기로 했다고 가정 해보자. 어느 날 당신이 이런 회의를 개최하였는데 나중에야 사장이 자연스러운 질문을 좋아하지 않는다는 사실을 알게 되었다고 하자. 실제로는 그렇지 않더라도.
4. 회의에서 선임 리더가 의견을 말할 때 공격적으로 말하는데 그게 너무 강해서 당신이 보기엔 서로 논쟁을 하는 것처럼 보여 진다고 하자. 서로 말다툼을 하고 서로에게 소리를 지르고 심지어는 서로 무례하게 굴기까지 한다. 당신은 목소리를 높이는 행동은 해서는 안 되고 그와 같은 대답은 용납할 수 없는 행동이라 배우면서 자라왔다.

앞의 예들에서 볼 수 있듯이, 한 사람이 조직에서 성공하기 위해서는 조직 문화를 탐색하는데 도움이 되는 가이드가 필요하다. 특히나 완전한 노아의 방주 같은 기업을 만들고자 사람들을 데리고 왔다면 더욱 가이드가 있어야한다. 우리는 다른 회사에서 배운 행동들 혹은 그 곳에서 편하다고 생각되던 행동들은 무엇이든지 은연중에 반복한다. 또한 집안 분위기나 종교 혹은 교실에서 적절하다고 배웠던 행동, 영화에서 보고 배웠던 태도나 역할들도 반복한다. 이런 가이드 혹은 “당신을 보면 내 어린 시절이 떠오르고 당신이 꼭 성공할 수 있도록 도와주고 싶어요.”라는 생각과 불문율들을 알려주는 멘토가 없다면 당신은 아주 불리한 입장에 놓이게 될지도 모르고 어찌면 불리한 입장에 있다는 사실조차 깨닫지 못할 수도 있다.

미묘한 불평등

매사추세츠 공과대학교의 한 연구에서는 종신 재직권을 얻는 여성교수의 수가

남성 교수의 수에 못 미치는 이유를 살펴보았다. 연구에서 밝혀진 것은 미묘한 불평등, 혹은 다양성의 용어로는 사소한 행동들인데 이러한 행동들은 시간이 흐름에 따라 회사에 있는 각기 다른 직원들에게 미묘하게 이득을 주기도 하고 손해를 끼치기도 한다. 이런 불평등을 초래하는 행동들은 너무 사소한 것들이라 대개 감지하거나 정확하게 지적해내기가 어렵다. 직원들은 이런 불평등을 인식하지 못하거나 혹은 알고 있어도 불평등한 행동이라 말하면 속 좁은 사람으로 보일 수 있다. 이득을 주는 경우에는 그 미묘함이 상호작용을 하는데 너무 깊게 박혀있어서 의식적으로 이뤄지는 것이 아닐 수도 있다.

미묘한 불평등은 노아의 방주에서 특히나 해가 되는데 왜냐하면 조직에서 능력을 최고의 평가 방법으로 삼으려고 해도 이미 예전부터 그래왔듯이 특정 집단이 혜택을 받거나 혹은 혜택을 받지 못할 것이다. 미묘함을 볼 수 있는 행동의 한 예로 컴퓨터 화면이나 블랙베리를 보고 있는 한 사람을 들 수 있다. 그리고 그 관리자의 골프 친구이자 그 관리자 밑에서 일하는 직원이 어떤 문제를 상의하고자 사무실에 왔다. 관리자는 직원에게 모든 관심을 쏟으며 아주 따뜻하게 직원을 맞이하고 지난주에 골프 친 것에 대한 이야기를 잠시 나눈 뒤 직원의 이야기를 듣고 그에 대해 답변을 하며 시간을 보낸다. 아주 좋아 보이죠, 그렇죠?

자, 그럼 이 관리자와 닮은 점이 하나도 없는 직원이 뭔가 논의할 게 있다고 생각해보자. 노아의 방주에서 다른 점은 더욱 눈에 잘 띄고, 자신과 같지 않은 누군가의 사무실로 찾아갈 때면 더욱 가기 꺼려지게 되고 관리자에게 부담이 되지 않을까 걱정하게 된다. 이와 비슷하게 그 관리자도 자신과 더 친근한 녀석에게 주는 관심만큼 자신과 닮지 않은 직원에게 줄 필요가 없다고 생각할 수도 있다. 이런 행동들은 의식적인 것이 아닐 수 있는데 왜냐하면 의도적으로 불평등하게 대하는 관리자는 거의 없기 때문이다. 관리자가 처음에는 직원에게 귀를 기울인다 하여도 곧 그 말에 집중하지 못하고 본능적으로 컴퓨터로 시선을 돌리게 된다. 단순히 컴퓨터를 바라보는 이 행동은 부하 직원에게 강력한 메시지를 전달하게 되는데 무시한다거나 관심 없다는 메시지이다. 말을 하고 있던 직원은 무시당했다고 느끼게 되는데 마치 그 직원이 관리자의 시간을 너무 많이 빼앗은 것처럼 혹은 할 말이 중요치 않은 것처럼 말이다. 결국 관리자는 귀 기울여 잘 듣지도 않고 직원은 상사가 자신을 골프친구 만큼 높게 평가해주지 않는 것처럼 느끼게 된다.

이 상황은 그대로 재현되어 조직에 문제를 일으키고 손해를 입힌다. 직원 조사에서 다양성의 직원이 대체로 만족하지 못하고 지배 집단 사람들만큼 평가되지 못한다고 느낀다는 결과를 보고 기업 리더들이 실지로 놀라는 것은 내게는 참 의아한 일이다. 이런 리더들의 생각은 피지배 집단 구성원들의 일에 피해를 주고 피지배 집단 구성원들에게는 덜 호의적인 평가가 내려지고 결국엔 피지배 집단 구성원들이 충분한 피드백을 받지 못하고 좌절하여 직장을 떠나게 하는 환경을 조성하게 된다. 기업 내 인지적인 다양성은 사라지고 또한 공평한 경쟁의 장도 사라진다.

다음의 미묘한 불평등의 중요한 사례들을 생각해 보라.

- 한 관리자가 자신의 팀에 있는 두 직원을 새 고객에게 소개하고 있다고 생각해 보자. 관리자 짐은 백인 남성이다. 직원 중 한 명은 데이비드, 관리자와 자주 테니스를 친다. 다음은 로즈, 라틴계 여성으로 2년 전 짐의 팀에 합류 하였지만 한 번도 짐의 측근 그룹에 속해보지 못했다.

“훌륭한 전략가이자 팀에서 중요한 역할을 하는 데이비드입니다.” 짐이 소개해 준다. “그리고 여기는 로즈인데 우리 팀에 같이 있어서 좋은 사람입니다.” 여기서 데이비드와 로즈에 대한 신임을 나타내는데 있어서 미묘한 차이를 발견 할 수 있을 것이다. 의심의 여지없이 로즈는 자신이 다소 과소평가 되었다고 느끼게 될 것이다.

- 여성이나 다른 피지배 집단에게 피드백이나 중요한 코멘트를 덜 해주거나, 정수기 옆에서 나누는 대화를 덜 갖는 것도 미묘한 불평등의 한 형태이다. 이러한 상호작용 없이는 피지배 집단의 구성원들은 회사 혹은 팀에 더욱 느린 속도로 혹은 안 좋게 적응하게 될 것이고 그들의 승진도 느리게 이뤄질 것이다. 그들의 업무 능력에도 해를 입힐 것이다.
- 만약 선임 관리자가 부서 사무실을 방문하여 그 때 그 곳에 앉아 있던 직원들이나 관리자가 알고 있던 직원들에게 인사를 하며 사무실 중앙 통로만을 지나간다면 그 관리자는 회사에 있는 대부분의 직원과 상호 작용을 하지 못할 것이다. 효과적

으로 평범한 직원들과 대화하고 직원들을 관찰하기 위해서 경영자는 회사 내 다양한 구역을 돌아다녀야 하며 특히 중앙 통로에서 벗어난 구역을 가보고 자신과 공통점이 적다고 생각하는 직원들을 만나고자 해야 한다.

- 여성이나 역사적으로 묻혀있던 집단의 사람들이 질문할 때 그들은 종종 지식이나 자신감이 부족해 보인다. 하지만 지배집단 구성원이 질문할 때는 매우 궁금해 하고 흥미 있는 것처럼 보였다. 우리가 피할 수 있는 미묘한 불평등을 만드는 이런 추측들을 만들지 않는 것에 주목하는 것은 중요하다.
- 앞서 보았듯이, 미묘한 불평등은 누가 방해 받는지, 누가 방해 하는지를 파악 하지 않고 모든 이에게 공평한 상황을 만드는 데 개입하지 못한 것에서 비롯된다. 피지배 집단 구성원들은 방해 받으면 특별히 요청받지 않는 한 자신들의 의견을 공유하고자 노력하지 않을 것이다. 어떤 사람들은 묻지도 않는 말을 계속하고 어떤 사람들은 말을 하려면 손을 들거나 요청받아야만 해야 된다고 느낄 수 있다. 이런 점이 불공평한 상황을 초래한다.
- 이런 불평등은 한 여성이 모든 여성을 보증하거나 대표할거라고 생각하는 관리자에게서도 발생할 수 있다. 마찬가지로 한 명의 아시아계 여성이 모든 아시아인의 관점을 대표한다고 생각하는 것도 불공평한 것이다. 이런 행동은 대화중에 한 관리자가 한 여성에게 “이에 대해서 여자들은 어떻게 생각합니까?”라고 질문 할 때도 나타난다.
- 다른 예들은 다음을 포함한다.
 - 외국 이름을 정확하게 발음 하지 않는 것
 - 회의 때 친한 직원 바로 옆에 앉게 하는 것
 - 일부 직원과는 눈을 마주치고 다른 직원과는 눈을 마주치지 않는 것
 - 욕 했을 때 여성에게만 사과하는 것
 - 특정 사람에게 더 좋은 칭찬이나 프로젝트를 더 많이 주고 그 외 사람들은 못 챙기고 지나치는 것
 - 항상 특정 사람들에게는 호의적인 발언을 하지만 그 외 사람들에게는 그렇게 안하는 것

이런 행동들은 대부분 고의는 아니지만 사람들은 이런 행동들을 중요한 말로

해석하고, 소속감이나 소외감을 쉽사리 느끼게 된다.

MIT 연구결과 이런 미묘한 불평등은 시간이 지나면서 어떤 집단은 아주 불리하게 만들고 다른 집단에게 아주 좋은 보상을 하고, 앞서 검토되었듯이 유리한 입장에 있는 사람들은 타고난 특혜를 전혀 인지 못하는 경우가 종종 있다. 왜냐하면 이들에겐 모든 일이 순조로이 이뤄지고 이 사람들은 공평하게 대우받고 또한 종종 자신들의 회사가 능력주의라는 것에 굉장한 확신을 갖고 있기 때문이다. 어쩌서 이런 환경이 일하는 데 공평하고 평등하지 않단 말인가? 결국, 그들은 열심히 일해서 최고의 자리에 이른다. 물론 그들은 모든 이에게 공평한 경쟁의 장이라고 생각한다.

내가 처음 소개하면서 초점을 맞춰 언급했던 백인 미국 남성, 여성, 소수민족, 미국인이 아닌 사람들은 마치 서로 다른 세계에 살고 있는 듯하고 확실히 서로 다른 회사에서 일하는 것 같다. 나는 아직도 학연이 존재한다고 ale는 한 여성을 기억한다. 그리고 “막후협상실(a smoke-filled room)에서 결정은 내려진다.” 라고 어떤 이가 말하였다. 내가 이 특정 단어를 경영진에게 말했을 때 한 임원이 약간 화를 냈다. “그게 어떻게 가능하죠?” 그가 물었다. “우리는 사무실 내에선 금연(no smoking)하라는 규정이 있습니다.”

다시 말하지만, 미국인 중 소수민족은 법적 요구조건과 평등고용기회위원회 기준에 의해 다양성의 전체 노력이 이끌어진다고 생각했다. 이 위원회는 미국 연방정부의 한 기관으로 연방고용차별법을 집행한다. 미국인인 아닌 사람들은 본사에 있는 사람이 아니라면 회사를 운영하는 것이 거의 불가능했다고 말하였다. 만약 당신이 인도사람이라면 뉴델리사무소를 운영할 수는 있겠지만 미국 본사의 경영 팀에 합류하라는 요청을 받을 기회는 거의 없을 것이다.

여기서 암시하는 바는 우리 대부분은 회사 직원들에게 어떤 일이 벌어지고 있는지 혹은 어떻게 우리가 미묘하게 유리한 입장에 있는지를 온전히 깨닫지 못하고 있다는 것이다. 역사적으로 묻혀있던 집단이거나 혹은 피지배집단 구성원들은 그들만의 미묘한 혹은 그리 미묘하지는 않은 불이익을 대개 잘 알고 있다. 많은 아프리카계 미국인들은 택시 드라이버가 자신들을 태우지 않았을 때의 기분을 안다. 검은 피부를 가진 여성들은 백화점에서 자신들이 가게 물건을 훔칠까봐 누군가가 따라 붙을 때의 기분을 안다. 시간을 뛰어넘어 작지만 의미

심장한 이런 경험들은 우리가 누구인지 그리고 세상에서 우리가 어떻게 행동하고 있는지에 아주 큰 영향을 끼친다.

다양성의 상담자인 켄달 라이트는 “가능성과 빈도수”에 대해 이야기한다. 켄달은 우리 중 누군가가 택시를 불렀을 때 그 택시가 멈추지 않고 그냥 지나가 버릴 수 있다는 사실에 주목하였다. 하지만 그런 일이 일어날 수 있는 빈도수는 피부색에 따라 아주 크게 다르다. 어떤 사람들에게 한 번일 수 있지만 또 어떤 사람들에게는 많이 있을 수도 있고 만약 이런 미묘한 불평등을 계속 당한다면 주로 그 영향은 오래간다. 미묘한 불평등은 이익이 될 수도 있고 손해가 될 수도 있는데 미묘한 불이익은 곤란한 것이며 그 외 사람들에게 보상이 거의 돌아가지 않으면서 그들을 느린 궤도에 있게 한다. 하버드 비즈니스학교의 데이비드 토마스 교수는 지배집단과 비교했을 때 느린 궤도에 있는 여성과 소수민족에 대해 곰곰이 생각하였다. 이들은 용기를 잃고 스스로를 변변찮은 사람으로 생각하고 자신감이 떨어져 결국엔 종종 낮은 생산성과 업무성과를 보이게 되는데 왜냐하면 역사적으로 너무 잘 보인 집단과 똑같은 혜택을 얻지 못하기 때문이다.

우리가 누구인지, 어떤 할머니가 가르쳤는지, 그리고 살면서 어떤 경험을 했는지에 따라 인생에서 우리는 다른 길을 걸어간다. 미묘한 혜택을 누리는 사람들이 미묘하게 불리한 입장에 있는 사람들이 필요로 하는 것을 잊어버리는 것도 이해할만하다. 법률상 장님인 뉴욕 주지사 데이비드 패터슨의 예를 보자. 2008년 그 당시 주지사였던 엘리엇 스피처가 사임한 후 취임했을 때 패터슨은 주 웹사이트에서 시각 장애인들을 위해 더 큰 글씨 크기도 제공할 수 있도록 하였다. 하지만 시각 장애를 갖고 있지 않은 우리들 대부분은 이런 변화를 시행할 생각을 절대 하지 못했을 것이다. 만약 내가 10년 동안 무인도에 있었다면 그런 것을 제공하지 않았을 거라 생각한다. 바로 이런 서로 다른 세계관이 바로 인지적 다양성의 핵심이다.

라이베리아의 엘렌 존슨-설리프 대통령은 리더십과 선거사무실에 여성들이 가져올 수 있는 특성들에 대해 나와 이야기를 나누었는데 전통적으로 남성들에게는 관심이 집중되지 않았던 이슈들이다. “여성들은 업무에 감수성이라는 새로운 면을 가져오는데 이 감수성은 정상적인 결정과 대립될 수도 있다.” 라고 존슨 설리프 대통령은 말했다. “예를 들어, 한 여성 리더가 어린이 복지를 믿는다고 말했다고

하자.” 인지적인 다양성을 회의에 가져온 이 여성 리더는 현상유지와 맞서는 다른 아이디어를 가져왔다고 비판받는다.

지배집단이 힘이 약한 집단 구성원 입장에 서보는 것은 어려운 일이다. 또한 다른 사람의 관점을 생각해 보거나 다른 이의 문제점이나 고민을 아는 것도 실제로 쉽지 않다. 하지만 건전하고 성공적인 조직에서는 영향력 있는 집단에서 온 높은 자리에 있는 사람에게 의식적으로 다른 사람의 관점에서 보고 만약 그렇지 않다면 그런 사람들을 찾아서 그들의 말에 귀 기울여 보라고 요구한다. 다양성을 관리하려면 감성, 인지, 관찰, 귀 기울이는 능력을 향상시켜야 한다.

조직은 조직 내에 많은 불문율들이 있음을 잘 인지하고 파악하여 다양성을 넘어설 수 있어야 한다. 노아의 방주에서는 많은 이유로 몇몇 직원은 그 규칙들을 알게 되지만 그렇지 못한 직원도 있다. 만약 이 규칙들이 모두에게 전달되지 않는다면 이런 코치를 받지 못한 사람들은 그들 경력에 나쁘게 작용할 수 있는 불이익을 당할 것이다.

독특해서 고용하고 다르다는 이유로 해고 시킨다

무의식적인 생각, 발언 그리고 행동의 위험성

말하는 패턴은 어릴 때 배운 습관 중에서 가장 무의식적인 습관 중 하나이다. 우리는 각자가 아는 유일한 방식으로 말을 하기 때문에 자신의 말하는 방식이 옳은 방식이라 생각한다. 우리의 언어는 자연스러운 것이고 적어도 우리들 자신에게는 그렇다. 하지만 다른 사람들이 배우는 방식은 우리와는 매우 다를 수 있다. 다양성의 조직에서 우리는 위험을 무릅쓰고 우리와는 다른 말하는 패턴과 언어 습관을 종종 무시한다. 이것은 내게 노래 가사를 떠올리게 한다. “당신은 토메이토(tomato)라하고, 나는 토마아토(tomahto)라 하지만 그냥 아무렇게나 불러요. 나는 이 장의 제목이 다양성 회의 게시판에 붙어 있는 것을 보았다. 작가는 명시되지 않았지만 제목이 딱 와 닿았다. 그 게시판 글에 따르면 우리는 노아의 방주에서 차이점들만을 찾게 될지도 모른다는 이유로 아예 그런 차이에서 눈을 돌리도록 강요되어서는 안 된다는 것이다.

몇 년 전 내가 새로운 임무를 맡았을 때 내게 익숙한 회사(25년 동안 종사했던 곳)에서 경영하던 습관을 아주 다른 직장에 무의식적으로 그대로 행하는 것은 위험하다는 것을 배웠다. 도입부에서 언급했듯이 9.11 테러 이후 나는 첫 응답자가 되고자 마음먹었다. 그 끔찍한 아침에 나는 뉴욕시티에 있었고 무력감에 휩싸여 있었다. 나는 이전에 항공업계에서 일했었고 비행기 충돌사고가 났을 때 재난 구조훈련을 받았었지만 이번 일은 내가 배운 것과는 아주 다른 것이었다.

그래서 나는 워싱턴에 있는 대도시 예비경찰단에 합류하였다. 자격을 갖추기 위해 10개월간 경찰학교에서 훈련을 받았고 후에 나는 경찰관이 되었는데 내가 말했듯이, 생존하는 여성 산악자전거 경찰 중에 내가 아마 나이가 제일 많았을 것이다. 나는 그 경찰학교에서 믿기 어려울 정도로 많은 것을 배웠는데 그 중 딱

와 닿아서 제일 많이 생각나는 교훈은 바로 훈련관이 맨 처음 시작하자마자 알려준 교훈이었는데 가장 위험한 무기는 군무기가 아니라 바로 우리가 하는 말이라는 것이다. 우리가 무의식중에 하는 말은 우리뿐만 아니라 다른 사람들 까지도 아주 짧은 시간 안에 우리가 접하는 대부분의 곤경에 빠지게 할 수 있다.

마찬가지로 의식적으로 말을 하면 그만큼 빠르게 우리와 다른 사람을 곤란에서 벗어나게 해주는데 만약 우리가 유념하여 온 마음을 다한다면 말이다.

내가 하고자 하는 말은 만약 우리 각자가 무심코 말하고 반응하고 행동한다면 더 힘들고 위험할 수 있는 상황에 빠지게 된다. 대신에 우리는 입으로 하는 유도라 불리는 새로운 말하는 방법을 배울 필요가 있었다. 이 방법은 전국 곳곳에 많은 경찰학교에서 가르친 영어교수이자 경찰관인 조지 톰슨이 개발하였다. 입으로 하는 유도는 상대가 당신의 본래 요구에 자발적으로 응하도록 만드는 언어사용 방법이다. 만약 경찰이 거리에서 누군가에게 의식적으로 생각 없이 말을 건넨다면 불쾌한 대립이 일어날 가능성이 높다. “지금 하는 행동을 멈추세요! 정신 차리세요! 마음을 가라앉히고 이성적이 되세요!” 이런 자세가 긴장되고 어려운 상황에서 자연스럽게 말할 수 있는 방법이다. 하지만 요구하는 목소리나 한쪽으로 치우친 말을 사용하면 긴장감을 더욱 더 고조시킬 뿐이고 이렇게 되면 폭력으로 이어질 수 있다.

경찰이 억박지르는 것을 들은 사람은 되돌아가면서 그 경찰관을 저주하고 심지어는 그 경찰의 엄마에 대한 경멸적인 발언을 할 것이 확실하다. 한 번 열 받으면 이 사람들은 예측할 수 없는 위협적인 방향으로 돌아다니기 시작할 것이다. 사람이 한 번 비정상적으로 행동이나 말을 하거나 혹은 위협이 되었을 경우 무력사용이 정당하다면 무력사용의 적절한 수위 조절을 어떻게 해야 하는지를 교육 받았고 만약 상황이 무기를 사용해야 할 수준일 때 후추 스프레이나 경찰봉 같은 치명적이지 않은 무기를 사용하는 법도 배웠다. 나는 경찰학교에서 후추 스프레이를 뿌려봤는데 정말 유쾌하지 않았다. 이런 후추 스프레이나 무기사용을 피하기 위해 할 수 있는 일이라면 뭐든지 좋다.

우리는 입으로 하는 유도를 통해 이렇게 무의식적으로 말하는 버릇을 어떻게 피할 수 있는지 배웠는데 이 입으로 하는 유도는 심사숙고하여 말함으로써 자발적인 응낙을 얻는 방식으로 대부분의 사람들에게는 꽤나 부자연스러운 일이다.

예를 들어 “안전을 위하여 지금 하는 일을 당장 멈추셔야 합니다.” 라고 말하도록 교육받았다. 상황에 따라 “당신이 A, B 혹은 C를 하도록 하기 위해 제가 해줄 수 있는 말이나 일이 있을까요?”라고 말할 수도 있다. 혹은 “도와주고 싶어서 그러는데 방금 무슨 일이 있었는지 얘기해봅시다.”라고 할 수 있다. 또한 우리는 사람들에게 선택권을 주도록 배워왔다. “지금 하는 행동을 중단 할 수도 있고 아니면 다른 선택이 있는데요. 당신을 경찰차에 태워 경찰서로 가서 조서를 받도록 하는 방법입니다. 아마 내일 결근을 해야 될 거예요. 아니시면 첫 번째 선택을 기억 하세요. 그냥 지금 하는 행동을 멈추시면 됩니다.” 이런 방법이 상대 마음을 끌고 덜 위협적인 상호작용의 방법이긴 하지만 이를 위해선 연습도 필요하고 심사숙고해야 하며 의식적인 생각도 반드시 필요하다.

직장 내에서 우리는 무의식적으로 습관인지도 모른 채 사회 관습적인 방식으로 말한다. 반응을 보일 때는 우리와 친근한 것들 그리고 어떤 말을 할 때 어떻게 익숙해졌는지에 따라 반응을 보이는 경향이 있는데 노아의 방주 안에 있는 다른 사람들이 어떻게 말하고 행동하는지는 고려하지 않는다.

자신과는 다른 사람들에게 부정적으로 반응하지 않고서는 자신만의 세계관점에서 벗어나거나 다른 이의 관점이나 언어 패턴을 알아차리는 것은 거의 불가능한 일이란 걸 알 수 있다.

직장에서 동료들이 나누는 다음의 기본 대화를 생각해보자.

“안녕하세요. 오늘 어때요?”

“좋아요. 당신은요?”

“저도 좋아요.”

이 대화는 미국 직장에서는 아주 흔한 대화다. 하지만 의식적으로 관찰해 보면 둘 다 진심으로 궁금해서 물어보거나 진솔한 답을 구하는 게 아니다. 이 대화는 정보를 얻고자 하는 게 아니다. 만약 누군가가 질문에 실지로 답변하여, 아픈 딸에 대한 이야기를 하고 고양이가 최근에 죽은 이야기 그리고 까다로운 사장 이야기를 하면 어떨지 우리 대부분은 안다. 듣는 사람은 “위워, 그만! 진짜 궁금해서 물어본 게 아닌데!”라는 생각을 한다. 그것은 마치 너무 많은 정보를 들어야 해서

흥미를 잃어버리게 되거나 혹은 진짜로 그런 얘기를 듣자고 물어 본 것이 아니기 때문에 상대가 수다스럽게 떠드는 것에 대해 이상하게 생각하게 되는 것이다. 대체로 미국인들은 그런 풍습을 알고 따르며 이런 대화를 다정한 인사로 여기는 것이 아니라 그냥 짤막한 인사로 여긴다.

그런데 당신이 이런 인사풍습이 없는 러시아에서 왔다고 하자. 한 러시아 남성은 누군가가 자신에게 어떠냐고 물어 봤을 때 충격을 받았다고 이야기한 적이 있는데 왜냐하면 러시아에서는 그러지 않기 때문이다. 또 한 사람은 “오늘 어때요?” 라고 묻는 것은 걸치레 인사라기보다는 중요한 정보를 요청하는 진심어린 질문이라고 말했다. 이 여성은 자신이 이 질문에 어떤 마음으로 답했는지를 생각했을 때 자신이 본 미국인들의 이런 성의 없고 무례한 행동에 충격을 받았다.

이 여성에게 “오늘 어때요?”라는 질문에 제대로 된 답변을 주지 못하는 것이 모욕적이었는데 왜냐하면 질문한 사람은 걸음을 멈추지 않고 지나가며 “안녕하세요. 오늘 어떠세요?” 라고 물어보았기 때문이다. 모든 사람들은 자신들만의 풍습, 신념을 가지고 할머니와 함께하기 때문인데 이 단순한 대화 그리고 그에 대한 반응은 다양한 방식으로 해석될 수 있다. 걸보기엔 악의 없는 이 대화가 노아의 방주에서는 함께 있는 사람들에게 그보다 더 많은 의미를 지닐 수 있다.

한 조직에서 관리자는 자신과 다른 관습을 갖고 있는 직원들의 관행이 옳지 않다고 판단할 수 있는데 그 직원을 부정적으로 평가할 수도 있다. 왜냐하면 관리자 자신들이 말하고 문제를 다루는 방식과 다르기 때문이다.

작가이자 언어학자인 테보라 테넨은 의식적인 표현인 “어디가세요?”에 대해 광범위하게 글을 썼는데 이 표현은 필리핀에서 자주 쓰인다. 그녀가 지적했듯이 사람들은 상대가 자신과 어떻게 대화에 참여하는지를 바탕으로 사람에 대한 판단을 내린다. 만약 이 질문에 실제 정보를 가지고 대답한다면 사람들은 이상하게 생각할 것이고 당혹해 할 것이다. 필리핀에서 이 질문은 단순한 인사말이며 사실 당신의 목적지를 묻는 게 아니다. 미국인이 “어디가세요?” 라는 정보를 얻고자 하는 진짜 질문과는 전혀 다른 것이다.

중국에서 이와 같은 역할을 하는 관습적인 질문은 “식사하셨어요?”다. 나는 중국에서 이 질문을 꽤 자주 들었다. 처음에는 만약 내가 안 먹었다고 하면 점심을 사줄 거라 생각했는데 누가 사주는 일은 없으리라는 것을 깨닫기 전까지 굶고

다녔다. 불행하게도, 나는 완전히 잘못하고 있었다. 중국에서는 예의바른 대답은 금방 식사를 했던 완전 굶었는지 간에 “네. 먹었어요. 감사합니다. 당신은요?” 라고 말하는 것이다. 중국에 처음 온 사람들 중에 중국인들이 먹는 것에 중독되었다고 생각하는 사람이 많다는 것을 아는데 왜냐하면 중국인들이 아주 자주 이 의식적인 질문을 하기 때문이다.

이런 또 다른 예는 단어 “네.”이다. 대부분의 문화에서 그 의미는 “긍정”, “동의합니다.” 혹은 “일이 성사되었다.”이다. 하지만 일본은 그렇지 않은데 일본에서의 의미는 “무슨 말인지 들었어요. 당신이 말한 내용 알겠어요.”이다. 혹은 일본인이 크게 한숨을 쉬고 “네(Yes).” 라고 말한다. 그러면 당신은 방금 진짜 대답이 ‘아니요’ 라는 것을 명확히 들은 것이다. 일은 성사되지 않았다. 사우디아라비아에서는 고객이 “Yes”라고 하면 당신은 협상이 성사되었다고 생각할 것이다. 그런데 그 고객이 사막에 있는 베두인에 대한 이야기를 당신에게 들려준다. 당신이 그 이야기가 무슨 상관이 있는가에 대해 어리둥절 하는 동안 사우디아라비아인은 당신에게 이야기 속에 미묘하게 내재되어 있는 아주 강력한 “아니요”를 표현하고 있는 것이다.

노아의 방주 기업에서 모두가 공평하게 평가되도록 해야 하는 그 다양성을 서로 다른 할머니들이 어떻게 방해 하고 있는지를 더욱 잘 파악하는 것은 아주 중요한 일이다. 또한 의식적으로 일을 하여 투명성이 적소에 있게 함으로써 능력주의를 제공하도록 되어 있는 그 시스템을 할머니들이 제압하지 못하게 해야 한다. 만약 조직이 임무로서만 다양성을 추가한다면 미묘하고 무의식적인 행동 그리고 그에 따른 반응만 나타나게 된다. 대신에, 다양성을 제대로 이해하기 위해서 다양성을 넘어설 수 있어야 하며, 만약 진심어린 관심으로 다양성에 다가가지 않는다면 다양성의 목표로부터 보상 받기보다는 도전만이 계속 생길 것이다.

여성과 남성은 말하는 방식에 의해 구별되는데 남녀는 서로의 말하는 방식을 파악하거나 다루는 걸 어려워한다. 테년의 독창적인 연구의 대부분은 성별에 따른 대화방식에 초점이 맞춰져 있다. 여성들은 간접적으로 말하는 반면 남성은 좀 더 직접적으로 말한다. 둘 다 옳거나 잘못된 게 아니고 단지 할머니가 여성들은 특정한 방식으로 남자들은 그와 다른 방식으로 말하도록 가르쳤다.

해외에 나가면 언제나 그 나라 여성들이 남성과 다른 방식으로 말하는 지를 묻는데 어느 나라에 가든지 대답은 언제나 그렇다 이다. 이런 차이는 다양한

방법으로 나타나는데 예를 들면 어순, 공손한 수준, 단어 수, 톤, 말의 격식 혹은 비격식 정도 그리고 사용하는 언어 형태들로 나타난다. 성별화된 발언 방식은 옳거나 옳지 않은 것이 아니라 단지 사람들이 말할 때 따르도록 된 방식일 뿐이다.

간접적으로 말하는 사람들은 대화에 참여하는 상대 혹은 다른 사람들과의 관계에 더욱 많은 관심을 갖는다. 계급을 크게 고려하지 않고 모든 이가 들을 수 있도록 하는 스스로를 비하하는 발언은 간접패턴에 포함되는 관습이다. 데브라 테넨이 지적했듯이 간접적으로 말하는 패턴에는 조건부 용어나 완화된 표현, 관습적인 겸손, 혹은 선언적이고 단정적인 문장보다는 조정 가능한 표현법들이 포함된다. 이 간접 화법의 의도는 모든 사람이 대화에 참여할 수 있게끔 하는 것이며 사고와 논의 되고 있는 세부 사항들에 대한 장문의 설명도 포함된다. 간접적으로 말하는 사람들은 자신들이 갖춘 자격을 알리기보다는 이미 다뤄진 전문지식이나 세부사항들에 의존한다. 이런 언어 패턴은 때로는 들은 내용에 대해서 상대가 어떻게 생각하는지를 보여줄 것이다.

예를 들어 한 여성이 일의 결과를 알리기 위해 상사에게 메일을 보냈다고 하자. 이 여성 직원은 인간관계에 대한 이야기를 하듯 보고를 한다. “존이 오늘 찾아와서는 아내가 아파서 브리핑 보고서를 끝내지 못했다고 말했어요. 존이 당황해 하길래 진정시켰어요. 존이 예전에도 기한을 맞추지 못한 적이 있어서 또 핑계를 대는 건 아닌지 의심스럽긴 해도 제게 사실을 말했다고 생각은 하는데 이 문제를 어떻게 해결해야 할지 잘 모르겠어요. 존에게 말하긴 했어요. 귀찮게 하고 싶진 않지만 어떻게 하면 좋을까요?”

남성 관리자는 시작부분에 “옛날 옛적에”를 읽고 더는 읽지 않을 것이다. 여성 직원은 어떻게 해결해야 할지를 알면서도 자신의 상사를 참여시키고 싶은 것이다. 관리자는 이 여성 직원이 왜 다음의 내용들만을 보고하지 않았는지 의아해한다. (1)브리핑보고서가 늦음. (2)존의 업무가 문제. (3) 이 문제를 이런 식으로 처리함.

할머니에게서 직접화법을 배운 사람들은 간접화법이나 이메일의 예가 두서나 결론이 없다고 여길 수 있고 말하는 사람이 자신의 지위나 우선 사항에 대해 확신이 없다고 본다. 실제 대화에서 간접 화법은 마치 “이런 접근 방법을 고려하고 싶은 생각이 들지만 전 잘 모르겠어요. 또 다른 접근도 고려해 보고 싶은 것 같은데 다른 사람들이 어떻게 생각하는지에 따르죠.” 라고 말하는 것처럼 들린다.

관습적인 겸손의 정도와 다른 사람들에게 의견을 내놓도록 제안하는 것, 상대와의 관계에 대해서 염려하는 것, 그리고 너무 강압적으로 들리지 않길 바라는 것이 있다. 이 모든 것이 간접 화법 사용자가 전달하는 것들이다.

직접 화법은 교류적이고 또한 반응이나 사람관계에 미치는 영향보다는 전달되는 정보에 초점을 맞춘다. 직접화법자들은 단어가 적은 간결한 문장 구조를 쓰는 경향이 있고 관습적인 겸손은 거의 사용하지 않고 자신의 능력을 상당히 내보이고 대화에 강한 확신을 갖는다. 그리고 직접화법자들은 빠르게 결론을 내리고 질문이 들어왔을 때만 배경설명을 한다. 정보는 주로 최소의 설명만을 하는 요점사항으로 소개된다. 예를 들면 “세 가지만 말씀드리겠습니다.” 이 직접화법자들은 추가적인 정보나 더 자세한 정보는 필요한 사람들이 요청할 것이라고 생각한다. 하지만 할머니로부터 간접화법을 배운 사람들은 이런 직접화법이 차갑고 배타적이라고 느낄 수 있다. 간접화법자들이 보기엔 말하는 사람이 관객을 제압하고, 토론하는 걸 달갑게 여기지 않고, 다른 사람들이 내놓는 의견이나 새로운 아이디어를 받아들이지 않는 것처럼 보인다.

테넨은 남성들의 한 수 위 / 한 수 아래 방식으로 말하는 경향을 논하였는데 이 방식은 한 사람은 위에 다른 사람은 아래에 두는 것이다. 한 명은 이기고 다른 한 명은 진다. 한 사람은 힘 있는 자리에 있지만 다른 한 사람은 그렇지 않다. 직장에서 남성들은 여성보다는 남성을 더 잘 놀리는데 여성은 다른 사람을 잘 놀리지 않는다. 여성들이 같은 여자들끼리도 이런 한 수 위 / 한 수 아래 상호작용을 그리 편하게 생각하지 않는다는 증거가 있는데 왜냐하면 그런 방식은 인간관계를 악화시키거나, 무례하고 마음을 상하게 하는 행동으로 보는 경향이 있기 때문이다. 나는 이렇게 놀리는 것을 “입으로 하는 수건으로 때리기” 라고 부른다. 결국엔 수건으로 때리기는 여자아이들의 탈의실보다 남자아이들의 탈의실에서 훨씬 많이 일어난다.

여기 워싱턴에서 두 명의 남성 경찰이 주고받은 메일을 가져왔다. 로저라는 이름의 한 남성이 일과 관련해서 다른 경찰에게 메일을 받았다. 그 이메일 중간쯤에 “왜 멍청하게 이름 중간에 ‘d’ 가 있냐?” 라고 쓰여 있었다. 즉시 로저가 답장을 보냈다. “너희 엄마 등 아래쪽에 있는 문신 봤더니 너희 엄마가 내 이름 좋아하고 있던데.” 또 다른 경찰이 이 이메일에 끼어들어 큰 소리를 알리길

“여기 승자가 결정되었습니다.” 이렇게 남성들에게서 볼 수 있는 놀리는 형태의 대화방식은 승자/패자 대화의 축도이다. 이것이 바로 완벽한 한 수 위 한 수 아래 대화방식이며 남성들은 놀리는 것에 신경 쓰지 않을뿐더러 정말 재미있어서 하는 것 같다. 할리우드의 아무 남자 영화를 보거나 혹은 미국 남성 그룹이 회의를 시작할 때 귀 기울여 들어보면 되받아치기 놀림을 많이 듣게 될 것이다. 사실 나도 경찰로 일하면서 지배적인 남성 동료들에게 이 방법을 많이 사용하였다. 나도 인정하지만 재미있기는 하다.

많은 여성들이 어떻게 두 남성이 회의석상에서 심한 말로 서로를 공격하고 흥분한 상태에서 대화를 하고 서로의 아이디어를 비판한 후 30분 후에 같이 바에 가서 술을 마실 수 있는지 이해하지 못한다. 두 여성이 회의에서 저렇게 말다툼을 한다면? 6개월 갈 것이다. 여성은 이런 대화를 사적으로 받아들이는 반면 남성은 사적인 것이 아니라고 주장한 후 무시하고 그 대화도 일의 일부분으로 받아들인다. 남성들에게 이것은 게임이고 만약 오늘 한 명이 졌다면 내일은 또 다른 상대가 있을 것이다. 어떤 문화에서는 이런 일상적인 놀림을 하지 않도록 권장하는데 이는 곧 다양성이 있는 곳에서 대화의 말투에 대한 편안함의 정도 또한 다양하다는 것을 의미한다.

교류적인 방식과 연관적인 방식은 모두 중요하고 두 방식 중 한 쪽으로 너무 치우치는 것은 오히려 해가 된다. 직접 그리고 간접 화법은 단지 말하는 패턴이다. 최고의 의사 소통가들은 이 두 가지를 연설과 대화의 기법으로 사용하는 걸 배우고 상황에 따라 끊임없이 조절한다. 예를 들어 만약에 길에서 경찰처럼 경찰복을 입고 어떤 이에게 다가가 “여기 근처에 사십니까? 아님, 근처에서 일하십니까?”라고 묻는다고 해보자. 나는 이 대화를 조금은 더 연관적인 대화로 시작할 것이다. 만약 어떤 사람이 내 파트너나 나를 무시한다면 나는 좀 더 교환적이고 직접적인 단어로 전환할 것이다.

물론 남성들과 여성들이 언제나 이런 발언패턴을 따르는 것은 아니다. 비록 성별에 따라 자연스럽게 달리 나타나는 말하기 방법이 있다하여도 직접적으로 말하지 않는 남성이나 꽤 직접적으로 말하는 여성을 볼 수 있을 것이다. 예를 들어 나는 *세계의 여성 리더들(Women World Leaders)*이라는 책과 비디오 다큐멘터리를 위해 영국 수상 마가렛 대처와 3시간 넘게 인터뷰를 하였다. 도입부

에서 언급했듯이, 여성들은 무의식적으로 문장 끝을 올리는 경향이 있는데 그건 마치 질문을 하는 것처럼 보인다는 말을 마가렛 대처 수상이 들었다. 여성들은 질문을 하지 않을 때조차도 이런 흔한 패턴은 하나의 말하는 형식이 되었다. 자신도 모르게 이런 행동을 하는 이유는 다른 사람들에게 너무 지배적으로 들리기 보다는 그들을 대화에 초대하고자 함이다. 그러나 대처가 지적하기를 여성이 문장 끝을 올리는 것을 남성이 들으면 남성은 질문이라 생각하고 왜 이 여성은 자신이 하는 말에 확신이 없는지를 의아해 한다는 것이다. “왜 이 여성이 질문하지?” 하며 의아해 한다. 만약 “제 이름은 로라입니다?” 라는 말을 질문처럼 끝을 올린 것을 들었다고 생각해보자. 남성은 “이 여자 자기 이름도 모르나?”라고 생각할 가능성이 높다. 대처가 말하는 것을 귀 기울여 들어보면 이런 억양이 없다는 것을 알게 된다. 또한 대처는 남성처럼 꽤나 직접적으로 말하는 것으로 유명하고 조건부 단어를 거의 사용하지 않는다. 흥미롭게도, 여성 대통령들과 수상들과의 인터뷰를 담은 내 비디오를 보면서 대처가 말할 때 남성들은 대개 앞으로 몸을 기울이고 허리를 펴고 똑바로 앉아 경청한다는 것을 발견하였다.

내 영화의 또 다른 한 예는 대처가 아주 강력한 어투로 다음과 같이 말한 것이다. “인생은 공평하지 않다. 공평하다고 생각했다면 큰 오산이다. 정치에서 당신들이 해야 할 일은 당신이 하는 말은 원칙, 논쟁에 의해 정당화 될 수 있다는 것을 확실히 하는 것이며 당신의 말을 이해시키는 것이다. 내가 늘 말했듯이, 절대 대중을 따르지 말라. 당신만의 결정을 내리고 대중이 당신을 따르도록 해라.” 이 말 속엔 조건부의 단어도 관습적인 겸손의 표현도 없고 문장 구조는 3가지 강조 포인트까지 있다. 만약 의식적으로 이 방식을 사용하다면 설득력 있는 말하기 수단이 된다.

여성 대처는 자신의 습관을 지배 집단의 구성원에 뛰어나게 잘 맞추었고 그 결과 노아의 방주를 떠다니는 관습적인 차이들을 어떻게 활용할 수 있는지를 알게 되었다. 대처는 자신이 침략하고자 한 인종들의 특색을 본질적으로 받아들였다. 아무 집단 속에서 그 집단에 있는 많은 사람들에게 영향을 주기 전 까지 피지배 집단이 취할 수 있는 전략 중의 하나는 바로 그 사회에 순응하는 것이다.

다른 언어들 사이에서도 간접화법과 직접화법을 볼 수 있다. 일본어나 인도어는 영어보다 간접적으로 들리는 화법을 갖고 있는지도 모른다는 것을 생각해보아라.

하지만 이전에도 언급했듯이, 나는 세상 곳곳에 있는 사람들에게 혹시 남성과 여성이 다른 방법으로 말하는 것을 들은 적이 있는지를 물어보았다. 지금까지는 모든 사람들이 그 차이를 실제로 발견할 수 있었다고 대답했다. 문화나 언어 사이에는 차이가 있을 수 있지만 한 언어 사이에는 성별의 차이가 있을 것이다.

이와 같은 직접, 간접화법은 다양성의 직장 내에서는 위험요소가 될 수 있다. 조금 과장되긴 하지만 다음의 시나리오를 생각해보아라. 한 여성이 보조에게 가서 어떤 일을 해달라고 요청한다. “이 일을 오후 5시까지 좀 끝내 줄 수 있겠어요? 지금 당신이 바쁜 것도 알고 귀찮게 하고 싶지는 않지만 꽤 중요한 일이고 우리 팀에서 당신이 일을 잘 하잖아요. 5시까지만 끝내주면 정말 감사하겠어요. 할 수 있겠어요?” 이것이 바로 간접화법에 딱 맞는 예이다. 어떤 방법도 옳거나 잘못된 것은 아니다. 하지만 노아의 방주에서는? 자, 관리자가 이 여성 직원이 보조에게 하는 말을 들었다고 하자. 상사는 왜 이 여성 직원이 요점만 꼭 짚어 말할 수 없는지 의아해 할 것이다. 또한 왜 보조에게 빌면서 일을 맡기고 있는지를 이상하게 여긴다. 그리고 상사가 보기엔 여성 직원이 진짜 오후 5시까지 그 보고서가 필요한지도 확실해 보이지 않아서 시간을 낭비하고 있는 것처럼 보인다. 게다가 만약 이 상사가 그 여성 직원을 평가하게 된다면 이 대화를 표본삼아 관리하는데 자질이 얼마나 부족한지를 파악하게 될 것이다. 상사는 여성 직원의 접근 방법이나 말하는 스타일을 비판할 수 있는데 왜냐하면 상호작용하는 방법이 자신의 습관적인 방법과는 다르기 때문이다. 상사는 이 여성 직원을 능력이 부족한 관리자로 여기고 이 사례가 직원을 이끄는 데 있어서 부족한 자질을 보여주는 증거라고 마음속으로 확신한다. 상사는 여성 직원의 업무 평가서에 이러한 내용들을 쓸 것이며 이런 상황은 여성 직원이 승진하는데 방해가 될 것이다.

그렇다면 이 남성은 보조에게 어떻게 말을 할까? 남성 직원은 여성 직원처럼 말하기 보다는 “오후 5시까지 끝내.” 혹은 감성이 풍부하고 아주 이성적인 남성이라면 “오후 5시까지 해주세요.”라고 말했을 것이다. 대부분의 남성은 간단명료하게 전달하는데 여기에 또 노아의 방주에 있는 문제가 있다. 만약 이 남성의 상사가 여성이라면 그리고 남성이 보조에게 말하는 것을 듣게 되면 여성 상사는 남성이 무례하고 감성이 전혀 없고 또한 사람들에게 동기 부여를 하거나 직원들 스스로가 팀의 일원이라고 느끼도록 만들지 못한다고 생각할 것이다. 이 남성

직원은 단순히 주변 사람들에게 명령만을 내리는데 이런 방식은 직원들을 관리하는데 있어서 최악의 방식이다. 여성 상사의 생각으로는 사람들은 이끄는 이런 방식에서는 사람들과 어울리는 기술이 전혀 보이지 않는다. 결국 이 여성 상사는 남성 직원을 나쁜 관리자로 여기게 되는데, 왜냐하면 말하는 방식이 여성 상사가 할머니로부터 배운 방식이 아니기 때문이다.

자 여기에 각각의 남성과 여성 상사가 있는데 어떤 상황을 다룰 때 자신들과 다르게 행동하고 말하는 직원을 부정적으로 평가한다. 각자 자신의 할머니에게서 배운 말하는 방식은 서로 다르다. 어느 방식이 옳거나 잘못된 것은 아니지만 단지 반대되는 방식으로 말하는 사람이 그렇게 보이는 것이다. 양쪽 모두에게 공평한 경쟁의 장은 불공평해지는데 왜냐하면 각각의 상사가 말하는 스타일에 따라 그리고 자신들만의 관습이나 편안한 방식에 따라 정확하지 못한 평가를 내렸기 때문이다.

또 한 가지 흥미로운 현상이 여기에 작용하고 있다. 만약 여성이 보조에게 가서 투명스럽게 “이거 5시까지 끝내.”라고 말하면 어떤 일이 벌어질지 생각해보자. 이 예에서 여성이 선택한 관리 방법은 좀 더 남성적인 방법인데 그 대가를 치러야 할 것이다. 이런 경우에는 사람들이 이 여성을 “bitch”라 부르거나 혹은 너무 공격적이라고 말하는 것을 듣게 된다. 그리고 공정하게 봐서 만약 남성이 “실례가 되지 않겠습니까?” 라든가 혹은 “큰 문제가 안 된다면”과 같은 간접 표현을 사용한다면 만만해 보이거나 겁쟁이로 분류되어 버린다. 사회학자들은 이런 현상을 “되돌아 불어오는 인지적 부조화”라고 일컫는다. 사람들은 다른 사람의 전형적인 습관에 부딪히고 그와 맞서게 된다. 결국엔 자신이 해야 할 역할의 행동에서 벗어나게 되면 어떻게 반응을 해야 할지 모르고 혹은 부정적으로 반응하게 된다.

이런 것들이 바로 내가 말하는 “안 좋은 너무 OO하다”이다. 나는 종종 관리자들에게 직원들을 평가할 때 “너무” OO하다라고 말하는 것, 예를 들면, 너무 공격적인, 너무 독단적인 혹은 너무 감정적인과 같은 말을 조심하라고 경고한다. 전형적으로 이것은 평가받는 직원이 기대역할에서 벗어나 다른 방식으로 말하고 행동했다는 신호지만 종종 관리자는 할머니에게서 배운 내용을 바탕으로 그런 행동에 대해 불편하게 생각하고 있다는 것을 의미한다. 한 직원을 너무 OO한 것으로 부르는 것은 당신이 기대한대로 행동하지 않은 어떤 사람을 무의식적으로

평가하는 방법의 하나이다. 혹은 한 여성 직원이 실제로 문제를 일으키지 않는 경우에는 그 직원이 어찌다보니 생각보다 더 직설적이게 된 건 아닌지를 생각해 보는 것도 관리자에게 중요하다. 어쩌면 여성 직원이 당신에게만 너무 공격적으로 느껴지는 것일 수도 있다.

리트머스 시험

만약 한 여성이 지시를 내리는데 당신이 듣기엔 적절해 보였고 똑같은 내용을 같은 표현 스타일로 남성이 한다면 좀 약해 보이고 별 도움이 안 되는 것처럼 여겨진다면 왜 그런지를 꼭 생각해봐야 한다. 만약 남성의 간접적인 스타일에 대해서는 무의식적으로 부정적인 반응을 보이고 여성의 간접적인 스타일에는 그런 반응을 보이지 않는다면 당신은 불공평한 경쟁의 장을 만든 것이고, 능력주의를 손상시키고 또한 다양성이 제대로 작동하지 못하는 방식으로 노아의 방주를 잘못 경영한 것이다. 이러한 의식적인 말하기의 모순은 성별에서만 나타나는 것이 아니라 우리와 다른 스타일의 습관으로 말하는 사람이면 누구나 나쁘게 생각하는 것도 모순이다.

이런 직/간접 인식이 어떻게 생겨나는지를 보여주는 또 다른 예는 회의에서 똑같은 아이디어를 제시할 때 남성과 여성이 어떻게 아이디어를 제시하는가이다. 한 여성, 수잔이 “B계획도 고려해 볼 수 있지만 A계획도 검토해 볼만해요. 하지만 저는 C계획에 대한 모두의 의견을 듣고 싶어요.”라고 말한다. 하지만 회의실에 어느 누구도 수잔의 생각에 대해 의견을 내놓지 않는다. 남성 발표자, 마이클은 “A나 B 혹은 C 계획으로 가야합니다.” 다른 남성들이 고개를 끄덕이며 동의하면서 마이클에게 좋은 생각이라고 말한다. 수잔은 어리둥절해서 방을 둘러보게 되는데 왜냐하면 다른 직원들도 수잔이 똑같은 말을 한 것을 들었기 때문이다. 남자직원들은 수잔의 의견을 듣지 않았거나 수잔이 자신의 생각을 꼼꼼하게 전하지 않았다고 생각했다. 회의실에 있는 남성들은 논의되는 몇 가지 개념을 듣긴 하지만 수잔이 팀에 추천하는 명확한 제안들에는 귀 기울이지 않는다.

누가 발언을 하는지 그리고 말하는 스타일에 따라서 사람들이 내놓는 의견들에

똑같은 무게를 두지 않는 것은 미묘한 불평등이다. 한 만화에서 나는 4명의 남성들과 1명의 여성이 회의실에 앉아있는 장면을 보았다. 자막에서는 “스미스양, 여기 있는 남성 중 한 명에게 방금 당신이 한 말을 다른 남성들도 듣도록 다시 말하게 해 줄래요?”

이 장면에서 알 수 있는 것은 잘못된 사람에게 신임이 주어지는 불공평한 경쟁의 장이 발생할 수 있다는 것이다. 여기에 바로 노아의 방주 수수께끼의 본질이 놓여있다. 만약 남성 관리자가 마이클의 발표에 대해 평가한다면 분명하고 조리 있는 의견을 듣고 또 다른 남성 직원들이 마이클의 의견에 동조하는 것을 보게 된다. 남성 상사는 마이클이 토론에 아주 좋은 의견을 내놓았다는 인상을 갖게 된다. 결국에는 이런 인상과 메모들이 쌓이게 되는데 이런 것들은 마이클의 평가, 승진, 임금에 영향을 미친다. 이 똑같은 남성 상사는 수잔이 회의에서 의견을 내놓은 것을 보지 못하고 수잔이 기여한 것에 대해 아무런 인정도 해주지 않고 결국에 수잔은 좌절하게 된다.

정반대상황도 일어날 수 있다. 만약 평가하는 상사가 여자라면 수잔이 하는 말을 정확하게 듣고 수잔의 발표에서 우유부단함도 느끼지 않을 것이다. 이 여성 상사가 마이클의 의견을 듣고 관찰한다면 마이클이 다른 동료의 의견을 가지고 다시 인정을 받은 것처럼 보게 될 것이다. 마이클이 그렇게 하는게 아닌데도 여성 상사는 또 다른 방식으로 마이클의 발표를 해석할 것이다. 마이클의 발표를 검토하는 여성 상사도 자신 만의 렌즈를 통해 보게 될 가능성이 남성 상사와 똑같이 매우 높다.

보통 다른 스타일의 말하는 방식에서 볼 수 있는 간접화법은 다른 사람을 대화에 초대한다는 신호를 보내는 경향이 있다. 본질적으로, “다른 사람들의 생각을 들어보고 싶어요.”라고 말하는 하나의 방법이다. 청자는 이런 상황에서 토론이 열린 토론이라고 느낀다. 반면 직접화법은 명령을 내릴 때 좋다. 예를 들어 만약 건물에 불이 났는데 “A문으로 가야할 것 같지만 다른 사람들이 B문으로 가는 건 어떻게 생각하는지 궁금해요.”라는 말을 전달하지는 않을 것이다. 이럴 땐 망설임 없이 “지금 바로 A문으로 나가세요.”라고 말하는 사람이 있어야 한다.

여성들은 말할 때 의식적으로 질문하거나 사과를 하고 또한 사려 깊고 상냥하고자 상당히 신경 쓴다.(최소한 그렇게 보이고자 한다.) 이렇게 의식적인 질문

하는 것은 뭘 하라고 지시받는 느낌이 들지 않도록 관계를 만드는 방법이다. 하지만 의식적인 질문도 진술을 하거나 명령을 내리는 수단이 되기도 한다. 남녀가 함께 차를 타고 가고 있다고 예를 들어보자. 남성이 운전을 하고 있는데 여성이 “잠시 차 세우고 점심 먹을래?” 라고 물었다. 직접화법자인 남성은 단순히 질문을 받았다고 생각하고는 잠시 고민하다가 “아니.”라고 답한다. 여성은 화가 치밀어 오른다. 여성은 방금 점심을 먹고 싶다고 말한 건데 남성이 그 말을 파악하지 못한 것에 실망한 것이다. 만약 이 여성이 다른 여성과 있다가 같은 질문을 했다면 상대 여성은 바로 질문하는 여성이 점심을 먹고 싶다고 말하고 있음을 파악했거나 혹은 “아니, 그리 먹고 싶지는 않은데, 너 먹고 싶어?” 와 같은 형식적인 질문을 하며 대답했을 것이다.

이 시나리오들을 임원진에게 이야기를 했더니 한 남성이 이런 형식적인 질문들을 할 수 있다고 말했다. 그 남성의 친구 중 한 명이 첫 데이트를 했는데 아주 잘 되었다고 했다. 그 날 저녁 마지막에 여성이 그 친구에게 “올라가서 커피 한 잔 하고 가실래요?” 그 친구는 분명하게 “아니요, 전 커피 안 마시는데요.” 라고 대답했다. 커피든지 아닌지 간에 여기서 우리는 이 여성이 데이트를 계속하고자 남성을 초대할 반면 남성은 자신이 원하지 않는 커피를 대접하고자 하는 것에 직접적으로 대답했음을 알 수 있다. 이것이 바로 연관적인 말과 교류적인 말 사이의 전형적인 차이이며 또한 제리 사인펠드의 소재이기도 하다.

직접, 간접적인 방법을 쓰는 말하기 패턴은 종종 힘의 역동성 내에서 나타나고 문화적 차이에서 잘못 해석 될 수도 있다. 말콤 글래드웰은 그의 저서 『아웃라이어(Outliers)』에서 한 항공조종사가 캡틴의 의견을 따르며(왜냐하면 문화적으로 캡틴의 힘이 더 세기 때문에) 아무런 반박을 하지 않고, 오작동에 대해 간접적으로 말했다가 결국 끔찍한 비행충돌사고로 이어진 비극적인 이야기를 하였다. 이 패턴은 1982년 플로리다항공의 비극의 사례로 보고되었는데 비행기 날개가 제빙이 필요한 겨울에 일어난 사고다. 후에 이 충돌사고 분석 결과 캡틴은 평소에 충고 따윈 잘 받아들이지 않는 이미지였고 공동조종사와 힘이 약한 사람들은 자기주장을 내세우는 것을 두려워했다는 것을 보여주었다. 이것이 바로 힘의 역동성과 다른 사람들이 어떻게 의사소통하고 듣는지를 몰랐을 때 어떤 일이 벌어질 수 있는지를 보여주는 교과서적인 예였다. 힘이 약한 사람들은 자기주장을

더욱 잘 할 수 있도록 그리고 힘이 더 센 캡틴에게 말할 때 의식적으로 그리고 직접적으로 말할 수 있는 법을 배워야하고 힘을 많이 가진 사람일수록 다른 사람이 말하는 패턴에 귀 기울여 잘 들어야한다.

최고의 리더는 상황에 따라서 간접 그리고 직접화법의 양쪽 기술 모두 사용할 수 있는 좀 더 의식적인 방법을 찾게 될 것이다. 다시 말해, 리더는 지배 집단과 피지배 집단 양 쪽 모두의 스타일과도 연관이 있는 직접화법, 간접화법을 사용하는 사람들의 특성 중에서도 가장 괜찮은 특성만을 필요에 따라 그리고 청중이나 상황에 따라 받아들일 것이다.

이런 차이를 다이아몬드 다이내믹스의 창시자이자 컨설턴트인 마이클 존슨은 성별에 적용시켰는데 나는 그 틀을 좋아한다. 마이클 존슨은 걸스카우트와 보이 스카우트의 정신을 연구하였다. 걸 스카우트는 친근하고 도움이 되고 사려 깊고 사람들을 돌보며 또한 좀 더 좋은 세상을 만들고 한 자매가 될 것을 선서한다. 보이스카우트는 신체를 건강히 하며 가족과 스카우트, 학교, 그리고 국가에 진실 되며 해가되지 않는 것들을 상처 입히거나 죽이지 아니하며(아무 이유 없이), 복종하고 규칙을 따르며 근검절약하고 두려워도 위험에 맞서고 용기를 갖고 늘 준비할 것을 선서한다. 할머니가 소년과 소녀에게 가르치는 행동에 대한 관점의 틀은 꽤 다르다.

조직에서 관리자들은 충분치 못한 자원을 분배하고 직원을 고용하거나 해고하고 승진시키고 판단하고 검토하고 직원의 임금을 인상시키거나 좋은 프로젝트를 주는 힘을 가지고 있다. 이런 좋은 경험과 안 좋은 경험들은 조직 문화의 규범과 직원들이 갖고 있던 규범과 조직 문화 규범이 얼마나 비슷한지에 따라서 직원들에게 주어진다. 다양성의 조직에서 이런 현상은 복잡하게 나타난다. 우리는 상대와 편한 사이인지 혹은 상대가 말하는 습관이 우리와 비슷한지에 따라 사람들이 받는 혜택이나 불리함을 평가한다. 두 사람이 같은 할머니를 직장에 모시고 온다면 도움이 되지만 엄밀히 말해서 다양성에서 그런 일은 생기지 않는다. 우리는 머릿속에 옳고 그른 기둥들을 무의식중에 하나씩 세운다. 다양성에서 원래 하듯이 서로 다른 사람들을 하나로 모았다면 그 다음 단계로 나아가고 그 다양성을 뛰어 넘어서서 우리가 어떤 사람들인지 그리고 다른 사람들은 어떤 사람들인지를 잘 알아야 한다. 이렇게 했을 때에 비로소 그 다양성의 진정한 가치를 얻을 수 있으며 일터를

평등한 곳으로 만들 수 있고 전달 통로들이 잘 연결되고 유지되어 더욱 효과적인 국제 기업으로 거듭날 수 있을 것이다.

당신의 도구 상자에 있는 도구들

“도구 상자에 망치만을 갖고 있는 남성에게는 모든 문제가 못처럼 보일 것이다.” 라고 유명한 인본주의 심리학자 에이브러햄 매슬로가 말했다. 이와 마찬가지로 리더나 관리자 그리고 직원들 모두 직장 환경이 배에 탄 모든 이에게 공정하고 공평한 경쟁의 장으로 변할 수 있도록 정말 다양하고 정말 풍요로운 능력주의를 이룩하기 위해 그에 맞는 도구들을 만들고 갖추는 것에 신경을 써야한다는 사실은 매우 중요하다. 이런 접근방법을 사용하면 우리는 다양성에서의 함정을 피할 수 있으며 감춰진 무의식적인 행동들을 이해할 수 있을 것이다. 필요한 도구들을 찾고 새로운 관리 방법을 발견하거나 혹은 자신의 의사를 표출하여 더욱 생산적인 사람이 될 수 있는 새로운 방법이 있다. 다시 말해 충분히 심사숙고하고 연습을 하면 도구 상자에서 망치 그 이상의 것을 찾을 수 있다는 말이다.

우리 각자가 일할 때 사용하는 도구가 많으면 많을수록 결과도 더 좋아질 것이며 또한 다양성으로 우리는 더 크게 성공 할 수 있을 것이다. 망치 혹은 드라이버만을 갖고 있으면 까다로운 관리를 하거나 경력을 쌓는데 힘이 부칠 것이며 여기서 당신이 더 필요한 것은 렌치, 못, 레버, 줄자이다. 어느 조직에서나 노아의 방주 기업을 성공적으로 이끌어가기 가기 위한 책임은 개인과 기관, 양쪽 모두가 갖고 있는 도구들에 달려있다.

관리팀원들은 그 기관의 문화와 스타일을 대표하고 또한 내가 강조했듯이 관리자들도 조직 내에 각자의 구역 혹은 책임 영역이 있다. 관리자들도 모든 영역을 합친다면 그것이 바로 기관의 전체적인 영역이 되는 것이다. 그리고 오늘날 다양성의 기업에서 일이 돌아가는 방식으로는 사실상 어느 누구도 완전히 평등하게 경쟁 할 수 없다. 그렇다고해서 사람들이 악의가 있다거나 편향되었다는 말이 아니고 또한 그들이 의도적으로 조직을 불평등한 곳으로 만들었다고 생각하는 것도 아니다. 하지만 기관들이 다양성의 숨겨진 영향과 기관이 계속해서 불공평한

경쟁의 장을 유지해나간다면 이런 망가져버린 체계를 어느 정도 고치거나 이끌어 가야하는 책임은 직원들이 떠안게 된다.

반면 대다수의 직원들은 자신들만의 도구들을 상황에 적용시키면서 개개인이 만들 수 있는 작은 변화들을 실질적으로 파악하고는 있지만 대부분이 오로지 기관에만 의존한다. 몇몇 직원들은 관리한다는 것은 자신들에게 도움을 주고 무거운 짐을 짊어 주는 것이라고 생각하며 또한 관리의 자신의 업무가 아니라고 여긴다. 내가 생각하기로는 그 책임은 양쪽 모두에게 있다. 이전에 얘기했던 회의에서 끼어드는 것에 대한 예를 다시보자. 관리자들은 아래에 숨겨진 역동성을 인지해야 하며 특히 누가 잘 끼어들고 지배적인 경향이 있는지 또 누가 조용히 말을 못할 수밖에 없는지를 잘 파악해야 한다. 이렇게 관리자가 잘 인식하여 문화적으로 공평한 경쟁의 장으로 나아갈 수 있어야 한다. 관리자는 어떤 일이 벌어지고 있는지 주시하고 새로운 방법을 채택하여 내가 이전에 제시했듯이 “존, 잠깐만요. 명의 의견 먼저 끝내고요.”라든가 혹은 “프라카쉬 의견 먼저 들어보죠.”라고 말해줘야 한다. 이와 비슷하게 조직의 어떤 특정한 구성원은 자신의 자연스런 행동을 스스로 관찰하고 그 행동이 다른 구성원들에게 어떤 영향을 끼칠지 고려하여 새로운 도구를 얻고자 할 수도 있다. 구성원들도 다른 동료들의 할머니가 동료들에게 그만 말하라고 혹은 조용히 있으라고 가르쳤더라도 그 동료들이 말에 끼어들게 하거나 침묵을 지킬 수 있도록 해줘야 한다.

임금인상이나 승진에 대하여 여성들과 다른 피지배집단들은 스스로 자신을 내세우는 것을 꺼려한다. 이런 행동에는 많은 이유가 있긴 하지만 중점적으로 생각해봐야 할 것은 바로 결과이다. 궁극적으로 임금인상이나 승진은 그것을 요청했거나 목소리를 높인 직원들에게 집중될 가능성이 높다. 직원 개개인은 자신들이 무엇을 하고 있는지 관리자들에게 말하고 일을 더 잘하기 위한 방법을 개발하고 자신의 목표를 정확히 말할 수 있는 도구를 만들어야 한다. 동시에 관리자도 노아의 방주 기업 내에서 잘 인지할 수 있는 날카로운 감각을 키울 수 있어야 한다. 관리자는 목소리를 높인 직원은 보상을 받고 그렇지 못한 직원이 손해를 봤을 때 의도치 않은 결과라 할지라도 그 결과를 잘 알아야 한다. 좋은 관리자는 다양성의 직원들로부터 정보를 얻는 것이 자신의 일이라 생각한다. 그래서 직원들에게 그들의 목표가 무엇인지를 묻고 관리자의 사무실에 자주

들렸는지 혹은 자신과 같이 운동을 했었는지에 따르기보다는 그 직원의 능력에 맞게 임금을 생각한다.

이는 어떤 특정한 접근방법을 강하게 지지하는 것이 아니고 또한 조직이 “나와 같아라.” 라고 말하는 게 아니다. 만약 당신이 지배적인 스타일을 따르도록 스스로를 부추겨야 하는 사람이라면 그렇게 따르는 것은 피곤한 일일 것이다. 우리가 보았듯이 우리가 일에 접근하는 방법은 어떻게 우리가 삶에 접근하느냐에 깊게 뿌리박혀 있는데 이러한 접근 방법은 우리 자신들만의 배경, 문화, 규범, 부모님, 영화, 미신으로부터 기본적으로 배우게 된다. 이것이 바로 다양성에 따라오는 것이며 또한 의도치 않은 결과를 불러일으킨다.

우리 중에 잘못된 접근 방법을 갖고 있는 사람은 물론 아무도 없다. 하지만 우리 중 누군가의 접근 방법이 우연히 조직에서 가장 높이 평가되는 방법이라면 그 사람들은 행운을 거머쥔 것이다. 만약 우리의 스타일이 지배적인 집단의 스타일과 맞으면 운이 좋은 것이고 이런 방식으로 혜택을 받고 일을 시작하게 된다. 이러한 사람들이 일을 할 때 사용하는 도구들은 딱 맞는 것처럼 보인다. 이 사람들은 비교적 쉽게 맞출 수 있으며 그에 따른 혜택을 거의 인식하지 못한 채 성공하게 된다. 이렇게 스타일을 따르는 것은 그 집단이 조직에서 중요한 부분을 차지할 때 일어난다.

하지만 이 모든 것이 다른 사람들에게도 쉽게 찾아오는 것은 아니다. 다른 사람들도 일을 할 때 도구를 가져오긴 하지만 그들의 도구들이 늘 제대로 작용하지는 않는다. 비록 다양성의 가치라는 것이 도구들을 더하고 혼합시키는 것을 의미해도 말이다. 사실상 이런 소수 집단들은 국제적인 다양성 조직이 직면한 복잡한 문제를 풀 수 있는 다르지만 더욱 유용한 도구들을 가져온다. 여기서의 요점은 문화적으로 다양한 직장 환경에서 모든 사람들은 한정된 도구 세트를 가져오지만 다 똑같지는 않다는 것이다. 우리만의 도구 상자를 혼합하고 각자가 회의석상에 지니고 오는 모든 것들을 기반으로 해결책을 찾는다면 이득을 얻을 수 있을 것이다.

자 그럼 경쟁의 장을 공평하게 만들고 기업을 더욱 수익성 좋은 기업으로 만들어 주고 직원들이 더 많이 성공할 수 있도록 도와주는 몇 가지 도구들을 더욱 자세히 살펴보자.

당신의 팀에 있는 팀원들 생각해보기

당신이 관리자라면: 실제로 모든 팀원이 참여할 수 있는 활동을 계획하고 있는가? 최근에 나는 다양성 집단의 관리자들과 대화를 나누었는데 그 중 한 관리자는 팀원들의 사기를 북돋워 주고 하나로 만들어주는 활동을 시작했다는 말을 하며 즐거워했다. 나는 “훌륭하네요,” 라고 하면서 “어떤 활동이죠?” 물어 보았다. 그 관리자는 내게 모임도 하고 “3월 대학농구대회(March Madness)” 시즌에 활동들도 계획했다고 말했다. 그래서 나는 같은 방에 있던 많은 여성들에게 이 대학농구 대회시리즈 마치 매드니스(March Madness)를 알고 있는지 그리고 관심이 있는지를 물어 보았지만 알고 있는 사람은 소수에 불과했고 대부분이 들어보지 못했다거나 혹은 별로 관심이 없다고 말하였다. 또한 그 곳에 같이 있던 한국사람, 인도사람, 브라질사람은 마치 매드니스에 대해 더욱 잘 모르고 있었다. 비록 이 관리자가 어떤 사람을 소외시키려 한 게 아닐지라도 자신과 같은 사람들 즉, 농구를 알고 좋아하는 사람들과 유대감을 형성하고 있었다. 따라서 이 관리자는 농구를 좋아하는 동료들과는 더욱 많은 시간을 함께 보내는 반면 그렇지 않은 다양성의 팀원들은 소외시키게 되었다.

“점심 같이 먹죠.” 라고 하며 관리자가 자신이 편하게 생각하거나 자신이 믿는 직원들하고만 점심을 먹으러 간다면 겉보기에는 악의 없는 관리자의 점심 제안이 어떤 직원에게는 잦은 접근의 기회를 주게 되지만 그렇지 않은 직원들에게는 이런 비슷한 기회를 잃게 한다.

당신이 직원이라면: 우선 당신의 관리자와 친해질 수 있는 경로나 기회가 없다는 사실을 알았다면 관리자와 당신이 서로에 대해 알 수 있는 비공식적인 방법을 찾아보아라. 관리자를 귀찮게 하는 것에 대해서 혹은 당신의 잡담으로 관리자의 시간을 낭비하는 것에 대해서 속삭이고 있는 할머니를 잠시 체쳐두라. 또한 관리자와 함께 할 수 있는 활동을 하며 관리자가 당신의 상황을 생각해 볼 수 있도록 해라.

다른 사람들의 ‘할머니들’을 인식하는 방법 배우기

우리 모두는 각자 특정한 방식으로 삶을 살아가고 있고 특히나 지배 집단이나 피지배집단사람들이 그렇다. 미국 회사의 경우 여성이나 소수인, 미국인이 아닌 사람들 그리고 지배적인 문화 속에서 일하는 사람들은 전통적으로 권력을 가지고 있었던 사람들에 비해 상당히 다르게 조직 생활을 하게 될 것이다. 관리자는 이러한 미묘하면서도 그리 미묘하지 않은 차이를 인식하고 그에 따라 이러한 차이를 조절할 수 있어야 한다. 이 말은 관리자라면 피지배집단의 사람들을 살피고, 관찰하고 그들을 잘 수용하기 위해서 자신만의 편안함에서 벗어나야 한다는 것을 의미한다. 모든 사람이 같은 곳에서 온 것이 아니며 또한 같은 기준 틀을 사용하지 않는다는 사실을 늘 염두하고 잘 인지하는 것이 하나의 중요한 도구이다.

당신이 관리자라면: 묻고, 듣고, 그리고 늘 인식하라. 당신의 팀원들이 직장과 그 직장의 역동성을 다른 방식으로 경험하고 있다는 사실을 주목하라. 듣는 것보다 말을 더 많이 하는 직원은 누구인가? 말보다 듣는 걸 더 많이 하는 직원은 누구인가? 어느 직원이 당신과 다른 방식으로 말하는가? 당신과 다른 직원에게 혹은 당신과 닮은 직원에게 어떻게 피드백을 주는가? 당신이 진짜 염려하는 것은 무엇인지 그리고 그런 걱정이 당신과 닮지 않은 직원에게 전달하는 메시지를 어떻게 변화시키는가?

당신이 직원이라면: 침묵을 지키는 것이 성공적인 전략이 아니라는 것을 명심하라. 당신이 살고 있는 세계를 관리자에게 알릴 수 있는 방법을 찾아라. 내 이전 회사에서 내가 중점적으로 관리했던 집단 내에서 지배집단 혹은 미국 백인 남성들은 미국인이 아닌 사람들이 겪는 경험을 어느 정도 느끼고 있었다는 것을 알 수 있었다. 이 지배집단 구성원들은 대만 사무실로 진출하는데 있는 한계와 달라스 회사 사무실로 이전하는데 있는 한계를 알고 있었을 것이다. 이 지배집단 구성원들은 여성들이 겪는 것들에 대해 약간은 이해하고 있었지만 소수인이 살고 있는 세계에 대해서는 아는 것이 전혀 없었다. 이는 서로의 일상생활에 대해 알아 볼 수 있는 기회가 매우 적은 것도 이유이기도하다. 라틴계 직장동료들의 결혼식이나 교회 그리고 동네를 방문하는 미국 백인 남성들은 거의 없다. 그러므로 더 많은 사람들에게 다가가고자 노력하고 그들에게 당신의 세계를 소개하여라.

접근과 지식 그리고 피드백을 공정하게 그리고 평등하게 만들기

당신이 관리자라면: 관리자에게 다가가는 것은 가치 있는 행동인데 왜냐하면 관리자들은 직원들에게 혜택을 줄 때 자신이 가장 친근하게 그리고 편안하게 생각하는 직원에게 무의식적으로 주기 때문이다. 직원들이나 동료들과 농구를 하는 건 괜찮지만 사무실 밖에서 특정 사람들과 어울리는 것은 그 사람들에 대해 자연스레 더 잘 알 수 있다는 것을 의미하고 그 외 팀원들에 대해서는 잘 파악하지 못한다는 사실을 잘 알고 있어야 한다. 당신과 운동을 즐기는 직원은 편하게 생각할 수 있고 어떤 기회를 줄 때는 편히 생각하는 직원과 비슷한 조건이 되지만 당신이 잘 알지 못하거나 혹은 공통 관심사가 없는 사람보다는 운동을 같이하는 직원에게 승진할 기회를 주는 쪽으로 기울 수 있다. 노련한 관리자라면 공평한 경쟁의 장을 유지하기 위해서 팀에 있는 다른 사람들에 대해 알 수 있는 방법을 찾아서 당신과 원래부터 닮지 않은 직원들과도 똑같은 수준의 편안함을 느끼고 그 직원들에 대해서도 잘 알고 있어야 한다. 노아의 방주에는 친근한 얼굴보다도 친근하지 않은 얼굴들이 더 많을 수도 있다.

이런 노력은 한 직원이 스스로 자신이 어떤 일을 하고 있는지, 어떤 성과를 거뒀는지를 관리자에게 말하고 피드백을 받는 작은 과정에서도 일어난다. 당신이 회의에서 정말 할 말이 없어도 “마이크, 당신이 한 말을 전적으로 지지합니다.” 라고 말해주는 것으로 충분하다.

우리가 다양성의 직장에서 봤듯이, 이러한 요소들은 공평치 못하게 다뤄진다. 이 문제를 해결하기 위해 관리자들이 사용할 수 있는 간단한 도구는 직원들에게 그들이 어떤 성과를 올렸는지 알리도록 하고 직원 스스로가 일을 잘 하고 있다고 생각하도록 하며 관리자로서 직원들에게 어떤 일을 해야 할지를 끊임없이 알려주는 것이다. 여기서 나는 끊임없이 라는 단어를 강조하고자 하는데 왜냐하면 연례행사처럼 조언을 하거나 피드백 세션만으로는 이 문제를 해결할 수 없기 때문이다. 일 년에 한 번 만나고서는 서로 다른 두 사람 사이에 있는 어색함을 극복할 수 없다. 여기서는 자주 만나는 것이 핵심이고 한 달에 한번 혹은 두 달에 한번 만나게 되면 장벽을 낮출 수 있고 문화나 성별에서부터 오는 습관이나 다른

차이점들을 조절할 수 있다.

나는 내 경찰 파트너가 처음 내게 피드백을 줄 때를 기억한다. 내 파트너는 아주 직접적으로 말을 하는 사람이어서 나의 행동을 어떻게 생각했는지를 파트너가 내게 처음 말했을 때 나는 거의 그 파트너를 칠 뻔 했다. 파트너는 “로라, 당신 정말 멍청해요.”라고 말했고 나는 “뭐라고요?”라고 했다. 짜증이 나면서 나는 생각했다. 그는 내가 차로 다가가 손을 내미는 방식이 걱정되어 말하였고 그런 나의 방식은 나를 위협에 빠트릴 수 있는 행동이었다. 나는 이 파트너와 함께 일을 자주 했기 때문에 시간이 흐르면서 파트너가 나에게 피드백을 주는 것이 나에게 대한 걱정을 해서 보이는 행동임을 깨닫게 되었다. 그는 내게 일이 생기지 않길 바랐던 것이다. 하지만 직접적으로 비판을 하는 그의 방식에 익숙해져야했고 또한 그의 메시지를 이해하기까지 시간이 걸렸다.

당신이 직원이라면: 일에서 승진하기 위해 브리지를 하거나 농구, 골프, 스키를 하거나 술집에 가지 않아도 된다는 것을 깨달아라. 하지만 접근에 대한 문제는 고려해보아야 한다. 당신과 당신의 관리자를 위한 접근의 기회를 만들어야 함을 명심해라. 처음에는 조금 불편할 수 있는데 왜냐하면 회사에서 당신보다 높은 지위에 있는 사람을 귀찮게 해서 안 된다고 가르친 할머니와 싸워야 할지도 모르기 때문이다. 관리자와 만날 수 있는 시간을 정하고 당신이 무슨 일을 하고 있는지를 쓰거나 혹은 그에 대해 얘기할 수 있는 시간을 정기적으로 갖고 당신이 어떻게 발전해 나갈 수 있을지를 조언해달라고 관리자에게 요청해라. 명심해라, 결코 당신의 상사를 괴롭히는 게 아니라 배에 타고 있는 다른 사람들에게 이미 주어진 일을 하고 있을 뿐이라는 것을. 다른 사람과 같은 수준의 편안함에 이르는 것은 당신의 책임이고 더욱 중요한 것은 같은 수준의 소중한 정보를 얻고 당신의 관리자와 교류를 하는 것도 당신 몫이다.

내 입에서 나오는 말, 다른 사람 입에서 나오는 말조심하기

조직에서 우리는 모두 공통어를 사용하고 있지만 그렇다고 해서 모두가 같은 방식으로 의사소통이나 대답을 하는 것은 아니다. 노아의 방주에서는 *너무(too)*와

충분치 않은(not enough)은 그리 생산적인 단어는 아니다. “저 여성 직원은 너무 공격적이야” 혹은 “너무 감정적이야.” 아니면 “저 남성 직원은 자기주장이 약해.”와 같은 말은 그 직원들의 행동이라기보다는 당신이 보이는 반응이다. 너무(too)와 충분치 않은(not enough)은 사람을 평가하는 단어들로서 사람들이 어떻게 행동해야하는지에 대한 우리의 인식 그리고 우리가 마음속으로 생각하는 선입견에 따른 것이다. 그리고 그런 단어들은 당신이 목표를 이루는데 도움이 되지 않는다. 이러한 단어들은 동기부여나 용기 혹은 건설적인 비판을 주기 보다는 혼란이나 분노를 자주 일으킨다.

우리는 성별이 다르다거나 사회 계급에서 다른 지위에 있는지에 대해 우리가 크면서 들어온 규범이나 기대하는 말 패턴에 따라 반응한다. 우리는 여성들은 특정한 방식으로 말할 것이라 기대하고 혹은 부하직원이 상사에게 말할 때도 특정 패턴이 있을 거라 생각한다. 여성이나 부하직원들이 예상했던 대로 하지 않으면 우리는 부정적으로 반응한다. 이와 비슷하게 남성이 하면 정말 아무렇지도 않은 말을 여성이 할 때면 귀에 거슬리는 말처럼 들린다. 우리가 술집이나 사회 모임 같은데 있다면 문제되지 않는다. 하지만 노아의 방주에서 우리는 승진시키거나 강등시키거나 고용하거나 해고하거나 임금을 줄 수 있는 힘을 갖고 있고 이러한 미묘한 반응들은 상대 사람들에게 무의식적으로 우리가 어떻게 반응하느냐에 따라 그 상대에게 아주 큰 피해를 줄 수도 있다.

언제나 리트머스 시험을 사용해 볼 수 있다. 관리자로서 내 밑에서 일하는 영국인 남성 직원이 사무실에서 자주 내 일을 방해하며 자신이 무엇을 했는지를 이야기하고 퇴근 후에 술을 사주는 것에 대해 정말 만족하고 있는가? 그렇다면 만약 내 밑에서 일하는 중국인 여성 직원이 내 사무실에 얼굴을 내밀며 잠시 시간을 내달라고 요청하고는 자신이 성사시킨 거래에 대해 자랑을 하고 주말에 골프를 같이 치자고 제안하는 건 어떤가? 우리는 각각의 상황에 왜 똑같이 반응하지 않는지 그 이유를 잘 생각해 보아야 한다. 문제는 다양성이 아니라 은연중에 불공평한 반응을 불러일으키는 차이에 대해 우리 할머니들이 가르쳐 주신 교훈인 것이다.

침묵한 사람도 할 말은 있다

우리는 조직에서 다양성의 목표를 위해 열심히 일하고 많은 돈을 투자하고 많은 시간을 할애한다. 우리는 다른 의견이나 관점, 세계관 그리고 인지적인 다양성을 원한다. 하지만 팀 안에 다수의 직원들은 침묵을 지키고 있는데 아이디어가 부족해서가 아니라 표면 아래서 작용하고 있는 역동성 때문에 침묵하고 있다. 관리자도 이를 눈치 채지 못하고 그 직원들 스스로도 눈치 채지 못한다. 만약 관리자가 인식하지 못한다면 다양성의 노력은 헛수고가 되므로 동전 한 푼이라도 더 쓰는 건 아무 소용이 없다.

당신이 관리자라면: 회의에서 누가 발언을 하는지 그리고 직원들이 얼마나 자주 의견을 공유하는지를 잘 인지하고 있는 것은 필수이다. 회의에서 모든 직원이 말을 할 수 있도록 시간을 주고 필요하면 언제든지 직원들이 당신에게 맘을 터놓고 말할 수 있도록 문을 항상 열어두어라. 모든 사람이 발언할 수 있게 하기 위해선 직접적으로 요청을 하고 어떤 이에게는 순서를 기다리라고 정중히 말할 수 있어야 한다. 화상회의는 침묵이 잘 자라날 수 있는 토양이다.

당신이 직원이라면: 만약 당신이 말하지 않는다면 당신의 의견은 들리지 않을 것이다. 이렇게 단순한 것이다. 목소리를 높이는 건 어떤 이에게는 쉽지 않겠지만 그렇다고 할머니만 탓 할 수는 없다. 회의에 참여하고 당신의 의견을 공유하는 건 당신의 책임이다. 그렇지 않으면 당신 스스로가 당신에게 공평치 못한 직장 환경을 만들었다는 것을 인정할 수밖에 없다. 회의나 컨퍼런스에서 말하게 해달라고 관리자에게 요청해라. 그리고 이번 회의에서는 맨 처음으로 발표하고 싶다고 관리자에게 알려라. 만약 회의에서 어떤 사람이 침묵하고 있다면 관리자가 그들을 인지하거나 질문을 던지지 않아도 당신이 먼저 그 동료들을 도와주고 그들이 무슨 생각을 하고 있는지 물어보아라.

결과는 결정적인 것이 되어야한다

우리는 사람들이 말하는 방식에 너무 얽매인 나머지 결과가 평가된다는 사실을

잊어버린다. 비록 다른 사람이 말하는 방식이 다르거나 혹은 팀을 다루는 방식이 다르다하여도 회사가 필요한 것을 얻고 있는지를 알아보기 위해 결과를 살펴 보아야. 노아의 방주에서는 많은 암류가 작용하고 있는데 그 암류는 접근 방식이나 습관, 의사소통 방식 그리고 말이나 행동의 습관들이 뒤범벅 된 것이다. 우리는 스스로를 잘 알고 우리의 것들이 옳다고 생각한다. 하지만 다양성에서는 많은 다양한 접근 방법을 통해 더 나은 결과를 얻을 수 있다는 것을 깨닫도록 더 많은 노력을 하도록 한다.

다양성 상담사 켄달 라이트는 종종 직원들에게 한 가지 활동에 참여해보라고 요청하는데 그 활동은 한 집단의 구성원들에게 숫자 100을 만들 수 있는 방식을 만드는 것이다. 쉽게 풀 수 있듯이, 10 곱하기 10, 1 곱하기 100, 200 나누기 2, 50 더하기 50 등 수 많은 식들이 나온다. 눈치 챘을 것이다. 우리의 목표에 도달할 수 있는 방법이 많으면 많을수록 더 나은 결정을 할 수 있다. 만약 당신만의 부족한 방식에만 의존한다면 조직의 창조력은 한정될 것이며 또한 당신의 성공 또한 한정된다.

결론

다양성의 노아의 방주를 성공적으로 만드는 것은 결코 쉬운 일은 아니지만 부단한 인식과 함께 한 번 완성되면 그에 따른 보상은 엄청날 것이다. 나는 인식하는 것만으로도 받은 성공한 것이라고 생각한다. 직원으로서 혹은 리더로서 다양성에 있는 함정이나 다양성으로부터 얻을 수 있는 영광, 다양성 내에 있는 도구들, 차이들을 한 번만 인식하게 된다면 다시는 잊어버리지 않을 것이다. 보는 방식이 예전과 같지 않을 것이다.

기업의 다양성을 이룩하기 위해 좋은 의도를 가진 많은 시도들이 있었지만 내가 역사의 큰 소동이라 부리는 것은 아직 이뤄지지 않았다. 카탈리스트, 언스트 앤 영, 맥킨지, 세계경제포럼 같은 곳에서 진행하는 연구들은 모두 통로들에 많은 구멍들이 존재하고 있다는 사실에 주목하고 있다. 기업의 피라미드에는 여전히 바닥에 너무 많은 유형들이 있고 상위 부분에도 또 다른 너무 많은 유형들이 있다. 연구들은 주로 여성이나 소수인종에 중점을 두지만 우리가 보았듯이 노아의 방주에서는

모든 종류의 것들이 기업에 모인다. 우리가 좀 더 자세히 살펴본다면 비율로 따져 봐서 상위에는 골프를 치는 사람들이 많고 하위에는 골프를 치는 사람들이 적다.

진지한 회의, 퇴근 후 활동들, 멘토링, 피드백, 승진, 경력 개발, 평가, 개인별 의사소통 상호작용과 기업 내 그 밖의 일처리과정을 통해서 그 기업의 문화는 다양성을 받아들이고 견디어내고 포함시키고 참조할 수 있으며 그렇게 되도록 해야 한다. 우리는 지배집단과 피지배집단 그리고 미묘한 행동들, 불문율, 무의식적인 인식 그리고 우리가 세상을 살아가는 방식의 역동성을 잘 이해해야 한다. 기업은 직원들의 할머니가 주신 모든 규범들을 수용하여 새로운 규범을 만들 수 있어야 한다. 이 새로운 규범은 바로 다양한 국제 환경에서 사업을 하는데 신중하게 그리고 의식적으로 중점을 둔 규범이며 또한 우리가 직장에 가져온 모든 것들에서 얻을 수 있는 혜택을 거둬들이는데 중점을 둔 규범이다. 이렇게 해서 우리는 서로의 차이점을 포용하고 다양성을 넘어 그 어느 때보다 큰 성공을 이룰 수 있다. 자, 지금부터 당신이 바퀴와 오리, 못 그리고 나이스를 발견할 수 있기를 바란다.