

다문화사회에서 편견의 문제와 다양성관리 독일에서의 연구동향과 함의를 중심으로¹⁾



허영식*
(청주교육대학교 사회교육과 교수)
<huhyousi@cje.ac.kr>



정창화**
(단국대학교 행정학과 교수)
<speyerjung@dankook.ac.kr>



김진희***
(한국교육개발원 글로벌교육연구본부 연구위원)
<drkjh@kedi.re.kr>



I. 서론

전 지구적으로 이주의 활성화와 인구통계학적 변화는 노동시장에서의 변화를 수반하고 있으며, 이러한 변화에 대하여 점점 더 많은 기업이 다양성관리를 통해 대응하고 있다. 그 이유로는

1) 이 논문은 2011년도 정부재원(교육과학기술부 사회과학연구지원사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-330-B00204).

* 청주교육대학교 사회교육과 교수(제1저자)

** 단국대학교 행정학과 교수(교신저자)

*** 한국교육개발원 글로벌교육연구본부 연구위원(교신저자)

여러 가치를 생각해 볼 수 있다. 다양성관리는 기업과 같은 조직으로 하여금 다양한 인력, 파트너 등 이질적 집단에 더 가까이 다가가도록 하며, 간문화적 관점에서 이들을 통합시키는 데 도움을 준다. 게다가 직원의 인구통계학적 양상을 고객의 그것에 적응시킴으로써 기업은 고객의 만족도와 매상고를 제고시키고자 원한다. 또한 다양성관리를 통하여 기업은 창의적인 다양성과 더불어 재화와 용역의 질을 향상시킬 수 있다고 기대한다. 기업의 브랜드 이미지가 유·무형적 가치로 존중되는 오늘날, 기업은 다양성관리를 이미지 관리의 수단으로 간주하며, 기업에 대한 여론을 최대한 유리하게 함으로써, 다양성활동과 관련하여 다른 기업과의 경쟁에 있어서 유리한 위치를 차지하려고 한다. 그렇게 함으로써 기업은 공론장에 대한 관계를 개선하고, 기업의 목표와 전략에 대한 공공의 지지를 바라게 된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 다양성관리의 잠재적 효용성에 대해서는 별 이의가 없는 것처럼 보인다. 그러나 긍정적인 효과에 대한 기대와 더불어 다른 한편으로는 다양성관리를 위한 본래적인 이유를 간과해서는 안 된다. 본래적인 문제는 다양화·다변화된 직원은 종종 갈등잠재성을 수반한다는 데 놓여 있으며, 이것은 특히 근로집단의 기능을 방해하고, 집단결정의 이행에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 갈등잠재성의 원인은 다양하다. ‘사공이 많으면 배가 산으로 간다.’는 속담이 있듯이, 다양한 관점의 수가 늘어나면 집단작업의 조정이 그만큼 저항을 받거나, 더 어렵게 될 수 있다.²⁾ 서로 다른 집단소속감을 가진 사람들이 마찰 없이 상호작용하는 것을 방해하는 근본적인 심리현상이 다름 아니라 편견인데, 본고에서는 이러한 심리현상에 중점을 두고 다양성관리의 목표와 과제를 탐색하고자 한다.

편견은 불신, 개인적인 갈등, 그리고 직원 사이의 협력부족을 수반할 수 있다. 편견은 기업에서 사회적 차별을 낳는 일차적인 이유이다. 이것은 예를 들면 직원채용·선발에 있어서 소수집단에 속한 자를 차별하는 데에서 확인할 수 있다. 그런데 이와 같은 차별은 직원의 재능을 감소시키는 결과를 수반할 뿐만 아니라, 차별을 받는 당사자의 업무수행과 경력에 부정적인 영향을 미치기도 한다. 게다가 어떤 개인에 대한 차별을 관찰하게 되면 이것은 동일한 인구통계학적 집단에 속한 다른 사람들에게도 역시 부정적인 결과(보기: 좌절, 자신감의 상실)를 가져올 수 있다.

이와 같이 편견은 직장에서 심각한 갈등을 수반하고, 기업의 인재풀(talent pool)을 제한하고, 직원의 성과와 신체적·심리적 건강에 피해를 줄 수 있다. 따라서 다양성관리를 위해 중요한

2) G. Krell and B. Sieben, "Diversity Management und Personalforschung," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies, Grundlagen und disziplinaere Ansaetze* (Frankfurt/M.: Campus, 2007), pp. 235-238; G. Vedder, "Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland," G. Krell and H. Waechter (eds.), *Diversity Management, Impulse aus der Personalforschung* (Muenchen: Rainer Hampp, 2006), pp. 10-11; P. Doege, *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management* (Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008), pp. 7-10.

사항은 편견이 인지와 행동에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 직장에서 이러한 영향이 어떤 결과를 수반할 수 있는지에 대해 이해하는 일이다. 다양성관리의 실재를 살펴보면, 이제까지 종종 징후의 치유에만 초점을 맞추고, 차별을 낳는 원인의 이해를 별로 다루지 않는 경향이 있다. 따라서 다양성관리자가 성공적으로 개입할 수 있는 방안을 모색하기 위해서는 편견을 다루지 않으면 안 된다.³⁾

이런 배경과 문제의식에서 출발하여, 본고는 독일에서의 연구동향과 함의를 중심으로 하여, 다문화사회에서 편견의 문제에 초점을 맞추어 이 문제를 적절하게 다루고 해결하기 위한 접근 방안으로서 다양성관리의 과제를 탐색하는 데 주된 목적을 둔다. 이 목적에 도달하기 위하여 우선 다양성관리의 관점에서 편견의 문제와 편견에 대한 연구를 살펴보고, 이어서 편견의 개념과 특징에 대하여 보다 더 자세하게 논의한다. 여기에 기초하여 그 다음에는 편견에 대한 관리로서의 다양성관리에 중점을 두고, 편견의 부정적인 영향에 대하여 다양성관리가 어떻게 대처할 수 있는가의 질문에 주의를 기울인다. 마지막으로 결어부분에서는 본고에서 강조하고자 하는 사항을 몇 가지 명제로 정식화하여 제시하고자 한다.

II. 편견연구와 다양성관리

1. 연구대상으로서의 편견

인문사회과학의 간학문적 접근방안으로서 편견에 대한 연구는 사회적 다양성을 적절하게 다루기 위한 기초연구의 한 영역으로 간주할 수 있다. 편견은 대개 다양성에 대한 반응으로서 관찰할 수 있으며, 따라서 다양성에 지향을 둔 연구와 다양성관리가 다루어야 할 도전과 과제로 남아 있다. 이 맥락에서 편견연구의 문제제기·범주(기본개념)·이론·연구결과는 이 분야에서 적절한 목표와 수단을 탐색하는 데 있어서 일련의 인식도구와 통찰을 제공해 줄 수 있다.

편견연구의 분야는 좁은 의미와 넓은 의미로 구분하여 살펴볼 수 있다. 명시적으로 편견연구에 종사하는 사람들이 수행하는 연구의 흐름을 좁은 의미의 편견연구에 포함시킬 수 있다. 여기서 편견연구는 주로 심리학·사회심리학·사회학의 영역에 속한다. 이 분야에서의 연구전통은 20세기 전반으로 소급시킬 수 있다. 편견연구를 위해 주요한 계기를 제공한 것으로서 특히 유대인에 대한 증오를 국가독트린으로 삼았던 나치정권을 들 수 있다. 나치독재정권을 피해

3) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 106-107; L.-E. Petersen and J. Dietz, "Diversity Management," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), p. 311.

독일에서 미국으로 도피했던 프랑크푸르트학파의 연구자들이 수행한 연구가 편견연구의 맥락에서 많이 인용되고 있다.

여기서 나온 개념으로서 권위주의적 인성을 들 수 있다. 이 개념은 편견을 국가정권에 지향을 둔 성격구조의 표현으로서 해석하고 있다. 이러한 접근방안 이외에 다른 사회심리학적 개념이 등장하였는데, 여기서 두 가지 보기를 들자면, 그 하나는 좌절·공격성에 대한 가설이며, 다른 하나는 독단주의이론이다. 전자의 가설에 따르면, 편견은 사실상 좌절에 원인을 제공하는 자가 아니라 오히려 어떤 다른 대체물(대체대상, 희생양)을 향한다고 한다. 후자는 편견을 경직된 신념체계의 표현으로 간주한다.

편견연구를 넓은 의미에서 바라볼 때, 심리학·사회심리학·사회학 이외에 일련의 다른 학문분야에서 편견의 발생과 작용방식에 대한 연구가 이루어지고 있다. 여기서는 비록 명시적으로 그리고 중점적으로 편견연구의 개념을 사용하고 있지는 않지만, 편견연구를 위해 역시 중요한 단서를 제공해 줄 수 있다. 여기에 속하는 학문분야로는 역사학·정치학·문예학과 같은 분야를 들 수 있다.⁴⁾

2. 편견과 정체성의 연관성

편견의 측면 중에서 개인적·집단적 정체성을 뒷받침하는 기능이 근본적으로 중요하다. 정체성형태의 두 가지, 즉 개인정체성과 집단정체성은 서로 밀접한 관계에 놓여 있다. 왜냐하면 사람들은 자존감의 일부를 집단소속감에서 끌어오기 때문이다. 이때 그들은 자기가 속한 집단을 이상화하고, 다른 집단보다 더 우월한 것으로 바라보려는 경향을 갖고 있다. 이와 같이 타 집단에게 부정적인 속성을 부여하고, 자기가 속한 집단을 이상화하려는 경향은 마치 동전의 양면과 같이 상호보완관계에 놓여 있다.

역사적 관점에서 바라볼 때, 민족·국민과 같은 대집단이 발생하거나 형성되는 데 있어서 갈등의 요소로서 편견이 종종 중요한 역할을 수행했다는 점을 확인할 수 있다. 예를 들면, 유대인에 대한 편견·차별의 사례를 통해 자기가 속한 집단을 구성하고 안정화시키는 편견의 기능을 잘 인식할 수 있다. 근대 반유대주의의 전신으로서 이미 유대인에 대한 초기기독교의 반감을 지적할 수 있다. 유대인에 대한 기독교의 적대감은 2세기에 시작되었다. 긍정적인 기독교의 자이상과 정체성을 위한 전제조건으로서 그리고 기독교의 집단형성을 위한 한 가지 요인으로서

4) W. Benz and P. Widmann, "Langlebige Feindschaften - Vom Nutzen der Vorurteilsforschung fuer den Umgang mit sozialer Vielfalt," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinaere Ansaetze* (Frankfurt/M.: Campus, 2007), pp. 35-36; L.-E. Petersen and B. Six, "Vorwort," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 17-18.

유대인에 대한 반감이 작용했던 것이다.

자기집단의 창출과 안정화를 위한 편견의 작용방식과 효과는 독일과 다른 유럽국가에서 19세기 후반에 근대 반유대주의가 발생하는 과정을 통해서도 예시적 차원에서 보여줄 수 있다. 이와 같은 적대감의 형태가 부상한 것은 당시 민족주의의 보급·확산과 매우 밀접한 관계에 놓여 있었다. 특히 민족주의운동이 자유주의와 근대성에 저항하는 과정에서 유대인에 대한 반감이 역할을 수행하였다. 독일제국의 수립과 더불어 유대인이 형식적으로 동등한 권리를 가진 시민이 되었는데, 당시 사회적·경제적 변동으로 인하여 어려움에 처한 지역이나 위협을 느낀 사람들이 특히 유대인을 위협적인 경쟁자로 인지하였다. 다시 말하면, 유대인은 이상화된 자기집단 혹은 동질적인 민족공동체에 방해가 되는 세력으로 간주되었다.

경제적인 문제를 넘어서서 또한 유대인은 집단적 수준에서 신비적인 성질을 띠게 되었으며, 이 맥락에서 심지어 근대의 모든 위험요소를 구체적으로 보여주는 화신(化身)으로 간주되었다. 제1차 세계대전 이후에 와서 반유대주의는 더욱 과격한 형태를 띠게 되었으며, 이 맥락에서 유대인은 이제 증오의 대상이 된 민주주의, 러시아 공산주의(러시아혁명의 배후세력인 볼셰비즘), 그리고 황금만능주의에 입각한 자본주의에 대한 상징으로 나타났다. 그런데 심지어 유대인에 대한 대학살과 민족사회주의 지배체제의 붕괴가 끝난 제2차 세계대전 이후에도 역시 부분적으로 남아 있는 유대인에 대한 반감의 잔재는 자기가 속한 집단의 자아상(즉, 자아에 대한 심상)과 정체성을 안정화시키는 편견의 기능을 계속 유지하고 있다.⁵⁾

상기한 바와 같이, 반유대주의의 사례는 어떻게 편견이 상황과 맥락 속에서 작용을 하고, 이와 동시에 사회적·정치적 상태가 바뀌면 어떻게 변화할 수 있는가를 잘 보여주고 있다. 여기서 편견은 다양성을 자기가 속한 집단의 세력에 위협을 가하는 것으로 인지하는 동질성 이데올로기의 요소로 나타난다. 그때그때 상황과 맥락에 따라 민족·인종·국민·문화 따위가 동질적이거나 순수한 상태로 남아 있기를 바라는 소망이 작용하곤 한다.

어쨌든 편견이 개인적·집단적 정체성을 위해 매우 중요한 기능을 수행하고 있기 때문에, 편견을 교정하기란 상당히 어려운 일이다. 다양성을 다루기 위한 전략, 즉 다양성관리를 위해서 여기서 중요한 결론을 도출할 수 있다. 낙인이 찍힌 소수집단이나 차별을 받는 집단에 대한 공감을 불러일으키는 단기적인 조치를 통하여 특정한 집단에 대한 적대적인 태도나 반감을 극복

5) W. Benz and P. Widmann, "Langlebige Feindschaften – Vom Nutzen der Vorurteilsforschung fuer den Umgang mit sozialer Vielfalt," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinaere Ansaetze* (Frankfurt/M.: Campus, 2007), pp. 39–41.

하기란 그렇게 쉬운 일이 아니다.⁶⁾ 어떤 행사의 틀 속에서 소수집단의 대표자를 등장시키거나, 특정한 문화에 대한 지식을 전달하거나, 아니면 소수집단이 희생양으로 고통을 당한 장소를 방문하는 일은 물론 다양한 교육적 효과를 가질 수는 있지만, 보다 더 근본적인 수준에서 바라볼 때, 반유대주의자나 인종차별주의자로 하여금 그들의 신념을 바꾸도록 동기를 부여할 수 있을 것인가 하는 질문에 대해서는 여전히 회의적인 답변이 남아 있다.

적대적인 태도나 반감이 특히 사회변동의 과정에서 중요한 역할을 수행한다는 점을 고려할 때, 편견과 정체성 사이의 연관성은 다양성을 둘러싼 토론에 대해서 한층 더 중요한 의미를 지니고 있다. 그러한 적대적 태도나 반감은, 예를 들면, 근대화의 진전을 통해서 제기된 위협적인 상황이나 맥락에 대한 책임을 종종 특정한 집단에게 전가시키려고 하는 욕구와 필요를 반영하곤 한다. 반유대주의의 발생과정에 대한 연구에서 확인할 수 있는 바와 같이, 편견의 작용방식과 기능은, 완전히 다른 사회적·정치적 상태와 맥락에도 불구하고, 필요한 수정을 가한다면, 현대사회에서 관찰할 수 있는 외국인혐오증이나 (인종)차별주의에도 역시 적용할 수 있다.

보다 더 일반적인 수준에서 살펴볼 때, 여기서 편견은 인간 내면에 존재하는 변화에 대한 적대감이나 두려움의 증후군을 함축하고 있다. 현대사회에서 사회변동을 위협적인 요인으로 간주하려는 보다 더 큰 세계관의 일부분으로서 외국인이나 다른 소수집단에 대한 부정적인 태도가 나름대로 기능을 수행할 수 있는 것이다. 이러한 현상을 가리켜 '전통주의 증후군'이라고 부를 수 있다.⁷⁾ 어쨌든 여기서 발생하는 갈등상태는 적어도 다음과 같은 일반화로 정식화할 수 있다. 한편으로 집단과 사회의 다원적·복합적 구성을 건설적으로 다루기 위한 필요, 즉 다양성 관리의 필요성이 증가하고 있는 반면, 다른 한편으로 익숙한 무엇인가에 대한 향수, 자기 자신의 것으로 간주할 수 있는 맥락 속에서 느낄 수 있는 편안함에 대한 향수도 역시 늘어나고 있는 것이다.⁸⁾

이상의 논의에서 살펴본 바와 같이, 편견은 한편으로 다양성에 대한 반응(반작용)으로서 관찰할 수 있고, 다른 한편으로 정체성(개인정체성과 집단정체성의 상호 밀접한 관계 포함)을 안정화시키는 기능을 수행한다는 점, 그리고 다양성과 정체성 사이에는 경우에 따라 긴장관계와

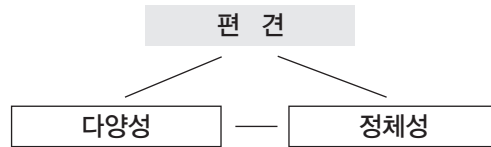
6) 공감을 통한 편견감소모형에 관해서는 H.-W. Bierhoff, "Solidarität gegenüber Fremdgruppenmitgliedern," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 344-348 참조.

7) J. Stolz, *Soziologie der Fremdenfeindlichkeit. Theoretische und empirische Analysen* (Frankfurt/M., 2000), pp. 20-21.

8) W. Benz and P. Widmann, "Langlebige Feindschaften - Vom Nutzen der Vorurteilsforschung fuer den Umgang mit sozialer Vielfalt," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinaere Ansaetze* (Frankfurt/M.: Campus, 2007), pp. 41-43; W. Nell, "Diversity Management vor migrationsgesellschaftlichem Hintergrund," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 281-283.

갈등이 발생할 수 있다는 점을 고려할 때, 여기서 문제가 되고 있는 개념 사이의 관계는, 다양성 관리의 관점에서 바라볼 때, 다음과 같이 간단히 도식화하여 제시할 수 있다.

〈그림 1〉 편견·다양성·정체성 사이의 관계



Ⅲ. 편견의 개념과 특징

1. 편견과 관련된 개념과 연관성

아래 〈그림 2〉에 소개된 모형은 사회심리학적 연구결과와 이론에 기초하고 있으며, 다양성 관리에 대해서 편견과 관련된 개념이 지닌 의미를 서술하기 위한 기본적인 틀로서 간주할 수 있다. 이 도식에 따르면, 고정관념과 편견의 형성은 여러 가지 서로 다른 기제에 의해 영향을 받으며, 행동에 대한 고정관념과 편견의 영향은 강화·정당화시키는 요인(justification factors)과 억제하는 요인(suppression factors)에 의해 조절된다.

〈그림 2〉 편견과 관련된 개념과 연관성

사회적 범주화	⇒	고정관념	강화·정당화요인	사회적 차별 갈등
타 집단 동질성효과 돌출효과			↓	
현실주의적 집단갈등		⇒		
개인적인 경험 사회적 학습		↑		
		편견	억제요인	

※ 출처: L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), p. 108.

현대심리학에서 고정관념은 어떤 사회집단의 구성원에 대한 일련의 신념이나 아니면 어떤 범주에 대한 일련의 특징을 연상하는 것으로 이해되고 있다. 고정관념은 긍정적인 내용과 부정적인 내용을 포함할 수 있지만, 타 집단(즉, 자기가 속하지 않은 집단)과 관련된 고정관념은 대개 부정적인 성질을 갖고 있다. 편견은 어떤 집단의 모든 구성원 또는 대부분의 구성원에 대한 부정적인 태도이며, 그 집단의 구성원에 대한 고정관념과 견해에 기반을 두고 있다. 따라서 편

견은 고정관념과 동의어는 아니다. 고정관념은 타 집단의 구성원에 대한 모든 신념의 총체로 구성되어 있고 인지적인 구성요소를 더 많이 포함하고 있는 반면, 편견은 타 집단 구성원에 대한 대개 부정적인 평가와 태도를 나타내며 정의적(情意的)인 구성요소를 더 많이 포함하고 있다.

사회적 차별의 개념은 구체적인 행동과 관련되며, 따라서 행동적인 구성요소를 더 많이 포함하고 있다. 사회적 차별은 특정한 집단이나 사회적 범주에 속한다는 이유만으로 어떤 개인이나 사람들을 우대하거나 아니면 거부한다는 것을 의미한다. 오늘날 점점 더 다문화적 특징을 띠고 있는 사회에서 고정관념과 편견, 그리고 사회적 차별은 과거에 해당하는 것이라고 생각할 수도 있지만, 여러 경험적인 연구결과에 따르면, 유감스럽게도 세계 여러 곳에서 고정관념과 편견이 여전히 사회적 행동에 영향을 미치고 있으며, 사회적 차별이 일상생활에서 널리 퍼져 있다.⁹⁾ 우리 사회에서도 다문화적 배경을 가진 인구가 전체의 3%를 육박하고 점차 다인종·다문화사회로 전환되어 가는 가운데, 이주민에 대한 편견의 문제가 사회 곳곳에서 발생하고 있다.

2. 편견의 발생기제

고정관념과 편견을 발생시키는 핵심적인 기제는 사회적 범주화를 하고, 사람들을 자기집단에 속한 구성원과 타 집단에 속한 구성원으로 구분하려는 일반적인 경향에 놓여 있다.¹⁰⁾ 이때 고정관념은 자기가 속한 집단에 대해서보다는 타 집단에 대해서 더 빨리 더 뚜렷하게 생겨난다. 왜냐하면 타 집단에 속한 구성원과의 접촉은 개인적인 대인관계에서보다는 집단적 맥락에서 더 빈번하게 이루어지기 때문이다. 타 집단에 대한 고정관념은, 내용과 핵심적인 가정의 측면에서 바라볼 때, 자기가 속한 집단에 대한 고정관념에 비해 대개 더 부정적인 양상을 띤다. 타 집단의 구성원은 핵심적인 특징과 관련하여 전체적으로 매우 유사한 것으로 간주된다(타 집단 동질성효과, effect of other group homogeneity). 이에 비해서 자기가 속한 집단의 구성원에게 있

9) M. Bambah and C. Kuhn-Fleuchaus, *Diversity Management, Unsichtbare Potenziale foerdern* (Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2011), pp. 49-53; N. Hansen and K. Sassenberg, "Reaktionen auf soziale Diskriminierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), p. 259; H. Nicklas, "Klammern kollektiver Identitaet - Zur Funktion von Vorurteilen," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006), pp. 109-110; A. Schulte, "Diskriminierung als soziales Problem und politische Herausforderung," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006), p. 369; B. Six, "Soziale Dominanz und Diskriminierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 172-173; 허영식, 『다문화사회와 간문화성』(서울: 강현출판사, 2010), 95-97, 241-242쪽.

10) K. Klauer, "Soziale Kategorisierung und Stereotypisierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 28-29; L.-E. Petersen, "Die Theorie der sozialen Identitaet," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 223-224.

어서는 핵심적인 특성과 관련하여 변이의 정도가 더 강하다(자기집단 이질성효과, effect of own group heterogeneity).

고정관념은 또한 인지에 있어서 이른바 돌출효과(salience effect)에 의해 발생할 수 있다. 눈에 띄는 특징이 그렇지 않은 특징에 비해 고정관념을 형성할 수 있는 가능성이 더 많다. 예를 들면, 인종이나 성역할에 대한 고정관념이 눈에 별로 띄지 않는 다른 사회적 범주에 대한 고정관념보다 더 강하게 나타나고 더 널리 퍼지는 경향이 있다. 고정관념과 편견은 종종 집단 사이에서 발생하는 현실주의적인 갈등의 결과이기도 하다.¹¹⁾ 예를 들면, 희소자원을 둘러싸고 벌어지는 경쟁이 진행되면서 경쟁관계에 놓여 있는 타 집단의 구성원에게 전체적으로 부정적인 속성을 부여할 수 있다. 여기에 더하여 고정관념과 편견은 개인적인 경험(관찰한 행동에서 집단특징의 도출)과 사회적 학습(학교·가정·대중매체를 통한 경험)을 통해서도 발생할 수 있다.¹²⁾

3. 편견의 내용과 귀결

노동세계에서 다양화·다변화가 증가하면서 유감스럽게도 고정관념과 편견으로 인하여 피해자가 될 수 있는 집단의 수도 역시 늘어나고 있다. 예를 들면, 인종이나 민족 측면에서 소수집단에 속하는 사람들이 종종 고정관념과 편견의 피해자가 되고 있다. 노골적인 편견을 갖고 있는 사람들은 인종적·민족적 소수집단에 속하는 사람들을 열등한 근로자로 간주하고, 정주민의 일자리를 부당하게 빼앗아간다고 간주하는 경향이 있다. 이주노동을 둘러싼 정치적 논쟁에서도 낮설지 않게 등장하는 이슈이다.

이와 같이 고정관념과 편견은 사람들이 타 집단의 구성원을 어떻게 인지하고 판단·평가하는가에 대하여 여러 가지 방식으로 영향을 미친다. 정보의 수용·저장·기억에 있어서 고정관념과 일치하는 사태나 사항을 선호하는 경향이 있다. 애매모호하거나 양면가치를 띠고 있는 정보를 고정관념에 맞추어 해석하는 경향이 있으며, 일치하지 않는 정보가 나타날 경우, 종종 그 이유를 외부적 원인으로 돌리곤 한다. 타 집단에 대하여 적절한 정보를 갖추고 있지 않을 경우, 고정관념에서 해당정보를 도출하거나 보완하기도 한다.

또한 사회적 상호작용에서 고정관념이 작용할 경우, 특정한 집단에 속한 구성원은 상호작용 상대방의 기대에 적응하려는 태도를 보일 수 있다. 타 집단 구성원에 대한 고정관념에 따라 행

11) I. Fritsche and T. Kessler, "Die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 218-219.

12) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), p. 109.

동할 경우, 그 타 집단 구성원은 상대방의 고정관념에 대하여 동조적인 반응을 보이고, 결국에는 원래의 고정관념을 확증하는 방식으로 행동을 할 수 있다. 이러한 현상은 이른바 ‘자기성취적 예언’의 보기로 간주할 수 있다.¹³⁾ 예를 들면, 직원채용에 있어서 인사관리를 담당한 자가 특정한 인종·민족에 속하는 지원자에 대하여 처음부터 부정적인 기대를 갖고, 이 후보자에게 별로 친절하지 않은 행동을 보일 경우, 다른 지원자와 비교해 볼 때 채용면접에서 그 당사자의 행동은 결국 더 부정적인 방식으로 나타날 가능성이 많다.¹⁴⁾

IV. 편견에 대한 관리로서의 다양성관리

상기한 바와 같이, 고정관념과 편견은 사회적 차별의 과정을 유발할 수 있고, 근로집단의 상호작용과 소통, 그리고 결국에는 목표로 삼고 있는 결과에 대하여 부정적인 영향을 미칠 가능성이 적지 않다. 따라서 다양성관리자는 고정관념과 편견이 수반할 수 있는 이와 같은 부정적인 결과에 대하여 적절하게 대응할 수 있어야 한다. 상기한 <그림 2>에 비추어볼 때, 이 맥락에서 다음과 같이 적어도 세 가지 접근방안(편견의 감소, 억제요인의 활성화, 강화·정당화요인의 감소)을 모색할 수 있다.

1. 편견의 감소

다양성관리자는 고정관념과 편견을 고치는 일이 일반적으로 어렵다는 점을 의식하고 있어야 한다. 일단 고정관념이 형성되면, 동기부여의 과정과 인지적 과정이 그 고정관념을 유지하는데 기여한다. 동기부여의 관점에서 특별히 언급해야 할 점은 고정관념과 편견이 긍정적인 자존감과 사회적 정체성을 획득하거나 유지하는 데 도움을 주고, 그렇기 때문에 사람들이 이러한 목적으로 형성된 고정관념을 문제시하지 않으려는 동기를 갖게 된다는 것이다.

인지적인 관점에서도 역시 예상할 수 있는 점은 사람들이 일단 확립된 고정관념을 물리치기 보다는 오히려 고착화시키려는 경향을 보인다는 것이다. 다시 말하면, 자신의 기대와 불일치하는 정보와 비교해 볼 때, 기대와 일치하는 사항에 대해 더 많은 주의를 기울이고, 이것을 더 잘 저장하고, 또한 장기적으로 더 잘 기억하려는 성향이 있다. 게다가 고정관념으로 인하여 사람

13) T. Greitemeyer, "Sich selbst erfuellende Prophezeiungen," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 80-84.

14) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 109-111; W. Benz and P. Widmann, "Langlebige Feindschaften - Vom Nutzen der Vorurteilsforschung fuer den Umgang mit sozialer Vielfalt," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies, Grundlagen und disziplinaere Ansaeetze* (Frankfurt/M.: Campus, 2007), pp. 45-47.

들은 자신의 가정(假定)에 부응하는 정보를 선택적으로 탐색하고 그 의미를 더 중요하게 평가하려고 한다. 이러한 현상을 가리켜 확증편견(confirmation bias)이라고 한다.

또한 타 집단 구성원의 행동방식이 주어진 고정관념과 일치할 경우에는 당사자의 내부에서 원인을 찾으려는 반면, 일치하는 양을 경우에는 외부적 원인(주위여건)으로 그 이유를 설명하려는 경향이 있는데, 이러한 경향도 역시 고정관념과 편견을 유지하는 데 기여한다. 여기에 더하여 고정관념에 부응하지 않는 타 집단 구성원과 접촉을 할 경우, 고정관념의 변경을 방해하는 과정으로서 이른바 하위유형화(subtyping)를 들 수 있다. 타 집단 구성원이 고정관념에 부응하지 않는 행동을 보일 경우, 그것을 집단고정관념을 고치기 위한 계기로 삼는 대신에, 오히려 이제는 당사자 및 그와 유사한 사람들에 대하여 하위고정관념(substereotype)을 설정하는 것이다.¹⁵⁾

상기한 바와 같이, 고정관념과 편견의 감소를 어렵게 만드는 일반적인 동기부여의 과정과 인지적 과정에 더하여, 다양성관리자가 또한 의식하고 있어야 하는 점은 고정관념과 편견을 갖고 있는 직원에 대하여 단지 조직의 맥락에서만 접근하고 어떤 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 그런데 바로 여기서 고정관념과 편견을 감소시킬 수 있는 가능성을 위한 전제조건을 기대하기가 그렇게 쉽지 않다. 그러한 가능성은 긍정적인 집단간 접촉을 마련하는 일이다.



그러나 소위 '접촉가설(contact hypothesis)'에 대한 여러 사회심리학적 연구에 따르면, 집단간 접촉을 통하여 고정관념과 편견을 성공적으로 감소시키기 위해서는 일정한 전제조건이 충족되지 않으면 안 된다.¹⁶⁾ 여기서 유의미한 전제조건은 소수집단에 속한 구성원이 적어도 다수집단의 구성원과 동등한 지위를 갖고 있거나 심지어 더 높은 지위를 갖

고 있어야 한다. 그런데 바로 이 핵심적인 전제조건을 예를 들면 기업의 집단간 접촉에서 충족시킬 수 없다.

15) M. Machunsky, "Substereotypisierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 45-50; L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 114-115.

16) H. Nicklas, "Klammern kollektiver Identitaet - Zur Funktion von Vorurteilen," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006), pp. 115-116; S. Stuermer, "Die Kontakthypothese," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008), pp. 288-289.

상기한 난점을 고려할 때, 고정관념과 편견에 대한 일반적인 감소를 추구하는 대신에, 오히려 한편으로 강화·정당화요인(justification factors)을 감소시키고 다른 한편으로 억제요인(suppression factors)을 활성화시킴으로써, 고정관념·편견과 그 부정적인 결과 사이의 연관성에 대하여 어떤 영향을 미치는 접근방안이 다양성관리를 위해 더 유망하고 현실주의적인 것처럼 보인다.¹⁷⁾

이 맥락에서 다양성관리와 밀접한 관련이 있는 개념으로서 간문화관리(intercultural management)에 주의를 기울일 필요가 있다. 간문화관리가 무엇이고 어떤 유용성이 있는가 하는 질문에 대해서 다음과 같이 간단히 답변할 수 있다. 간문화관리는 간문화적 행위가 필요한 상황 혹은 상태에서 긍정적인 결과를 추구하거나 도출하기 위한 관리의 한 분야이다. 다양성관리를 위해서는 간문화관리의 방법과 훈련을 포기할 수 없다. 다시 말하면, 간문화관리는 다양성관리의 과정과 프로젝트를 조직하고 진행하는 데 있어서 중요한 역할을 수행한다. 간문화관리는 간문화적 질문이나 문제에 대한 답변을 제공하고자 하며, 간문화능력(intercultural competence)의 함양·증진을 위한 훈련을 실시한다. 그리고 다양성관리를 도입하고 실행하는 데 있어서 중요한 도구이면서 동시에 다양성관리의 성공을 위한 요인으로서 작용한다.¹⁸⁾

둘 또는 그 이상의 문화가 서로 소통을 하거나 협력을 해야 하는 경우에는 언제나 간문화적 행위가 필요한 상황이 발생한다. 이러한 상황은 다국적기업이나 중소기업에서도 발생할 수 있으며, 국제연합과 같은 국제기구에서도 발생할 수 있다. 간문화관리를 필요로 하는 계기의 보기로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

〈표 1〉 간문화관리가 요청되는 계기

국제화와 기업확장
국내외의 새로운 시장과 표적집단(target group)을 위한 신제품과 새로운 서비스의 개발
직원의 해외파견 준비
계속교육 혹은 연수에 대한 필요
인수합병과 전략적 협력
정보통신체제의 도입
내부적·외부적 소통이 수반하는 문제
변동관리와 다양성관리

※ 출처: G. Sauberer, "Interkulturelles Management," N. Pauser and M. Wondrak (eds.), *Praxisbuch Diversity Management* (Wien: facultas, 2011), p. 440.

17) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), p. 115.

18) G. Sauberer, "Interkulturelles Management," N. Pauser and M. Wondrak (eds.), *Praxisbuch Diversity Management* (Wien: facultas, 2011), p. 439; H. Merckens, "Interkulturelles Management - Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln, Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006), pp. 229-231; 허영식·정창화, 『간문화주의를 통한 사회통합과 국가정체성 확립』(파주: 한국학술정보(주), 2012), 104-105쪽.

간문화관리가 상기한 과제(간문화적 행위가 필요한 상황 혹은 상태에서 긍정적인 결과를 추구하거나 도출해야 한다는 것)를 해결하기 위한 방법에는 여러 가지가 있을 수 있으며 비판적인 접근방식을 필요로 한다. 본고에서 중점을 두고 있는 편견문제와 다양성관리의 맥락에서 바라볼 때, 특히 간문화훈련이 문화들 사이의 차이점과 공통점에 대한 분화된 의식을 마련해야 한다는 원래 의도와는 어긋나게, '간문화훈련의 역설'이라는 의미에서, 오히려 고정관념과 편견을 고착화시키지 않는가 하는 점에 유의해야 한다.¹⁹⁾ 이와 같은 유의사항을 염두에 두면서 간문화 관리 차원에서 이루어지는 간문화훈련의 질적 제고를 위해 고려해야 할 사항을 체크리스트 형태로 제시하면 다음과 같다.

〈표 2〉 간문화훈련을 위한 체크리스트

1	훈련을 실시하기 전에 구상과 선정된 훈련방법을 명료화한다.
2	훈련의 목표와 더불어 참여자·장소·수업언어에 대한 정보를 확정한다.
3	훈련의 구상·방법·내용·기간을 참여자를 고려하여 조정한다.
4	이론적인 투입이 참여자들에 의해 실제적인 상황(구체적인 문제와 그 해결)과 보기가 되는 사례에서 적용될 수 있도록 한다.
5	참여자의 수는 최대 15명 정도로 국한시킨다.
6	강사 혹은 진행자는 훈련분야에서 교육을 받고 전문성을 갖춘 사람으로 인정받아야 한다.
7	문화의 개념, 가치변동과 문화변동에 대하여 이미 도입부분에서 다룬다.
8	간문화상황·만남·접촉 따위에서 '해야 할 것과 하지 말아야 할 것(허가사항과 금지사항)'에 대하여 비평적인 검토를 한다.
9	교재와 참고자료는 출처와 보충설명, 강사(진행자)에 대한 정보를 포함하도록 한다.
10	설문지나 평가지를 통하여 참여자의 만족도를 조사한다.
11	내용과 방법을 기술한 수료증명서를 작성한다.
12	목표달성, 고객의 만족도, 진행방식 등에 대하여 환류·성찰할 수 있는 평가회를 갖는다.

※ 출처: G. Sauberer, "Interkulturelles Management," N. Pauser and M. Wondrak (eds.), *Praxisbuch Diversity Management* (Wien: facultas, 2011), p. 441.

2. 억제요인의 활성화

조직의 맥락에서 억제요인의 활성화는 다양성을 위한 기업풍토의 진흥을 통하여 도달할 수 있다. 이와 관련하여 다음과 같이 네 가지의 구체적인 조치를 제시할 수 있다.

상기한 표에서 첫 번째 사항은 특히 잠재적 편견을 갖고 있는 사람들이 편견에서 벗어난 이미지를 유지하는 데 주의를 기울인다는 점에 기초하고 있다. 그들은 기능하면 차별을 정당화할 수 있을 경우에만 차별을 하려는 경향이 있다. 분명한 기업규범의 목표는 모든 차별적 행동의 부당함을 규정함으로써 잠재적 편견을 가진 사람들이 그들의 편견을 행동으로 옮기지 못하

19) F.-O. Radtke, "Paradoxien Interkultureller Paedagogik, Oder: Wie sieht's aus Eurer Identitaet?," A. Hirsch and R. Kurt (eds.), *Interkultur - Jugendkultur. Bildung neu verstehen* (Wiesbaden: VS, 2010), pp. 145-146; N. Pauser, "Weiter! Bildung! Diversity Trainings," N. Pauser and M. Wondrak (eds.), *Praxisbuch Diversity Management* (Wien: facultas, 2011), p. 245.

〈표 3〉 억제요인의 활성화를 통한 다양성관리 방안

1	편견을 가진 사람들에게 차별적인 행동방식의 부당함을 상기시키기 위하여 무엇이 편견을 안고 있는 행동이고 그렇지 않은 행동인가를 기술하는 명백한 기업규범·규칙의 도입
2	차별적인 행동을 정당화하는 데 기여할 수 있는 업무수행·실천의 종결
3	직원채용과 인적자원개발에서 차별이 발생할 수 있는 가능성을 줄이기 위하여 인사관리의 결정에 대한 명백한 기준의 도입
4	동등한 대우와 다양화·다변화의 가치를 지향한 기업문화의 착근

※ 출처: L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), p. 116.

도록 하는 데 놓여 있다. 또한 기업규범은 타 집단 구성원에 대한 차별을 금지해야 할 뿐만 아니라, 차별의 보다 더 미묘한 차별형태(보기: 자기가 속한 집단의 구성원 선호)도 역시 금지하도록 해야 한다.

두 번째와 세 번째 사항은 고정관념과 편견을 가진 사람들이 타 집단 구성원에 대한 부정적인 태도를 차별적인 행동으로 옮기도록 허용하는 맥락이나 상황이 가능하면 발생하지 않도록 하는 일과 관련된다. 두 번째 사항에서는 예를 들면 소수집단에 속하는 고객이 필요한 재정적 수단을 갖추고 있지 못하다는 이유만으로 그 고객을 아예 상대하지 않는 행동을 제거하는 일이 중요하다. 세 번째 사항은 인사결정을 위한 기준의 일반적인 명료성을 강조하고 있다. 예를 들면, 직원의 능력이 인사결정을 위한 선발기준이라는 점을 조직이 명확히 규정한다면, 관리자가 해당직원의 적절성에 대해서 자의적으로 주관적인 기준을 적용하지 못할 것이다.

네 번째 측면은 특히 첫 번째 측면을 보완하는 것으로서, 편견과 가치의 관계에 대한 연구결과에 기반을 두고 있다. 편견을 가진 사람은 동등한 대우에 관한 사회규범에 동조하는 방식으로 행동하려고 애를 쓸지 모르지만, 편견에서 벗어난 사람과 비교해 볼 때, 평등가치를 옹호하는 정도가 상당히 낮다. 따라서 기업이 표방하는 가치는 편견을 가진 사람이 아니라 편견에서 벗어난 사람이 편만한 마음으로 일할 수 있는 작업환경을 마련하는 데 적지 않은 기여를 할 수 있다.²⁰⁾

3. 강화·정당화요인의 감소

고정관념·편견과 부정적인 현상(보기: 직원선발과정에서의 사회적 차별) 사이의 연관성에 대한 강화·정당성요인의 작용방식을 고려할 때, 한편으로 직원의 편견성향과 다른 한편으로 조직맥락에서의 정당화 사이의 상호작용이 매우 중요하다는 점이 명백하다. 여기서 특히 '프로필적응원칙(profile adjustment principle)'의 의미와 중요성을 강조할 필요가 있다. 이 원칙은 예를

20) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 115-117.

들면 다음과 같은 발언의 형태로 표현된다. “우리는 주로 우리나라 사람들을 고객으로 갖고 있기 때문에 우리나라 직원을 채용해야 한다.” “외국인을 채용하면 기업에서 갈등을 유발하기 때문에 외국인을 채용해서는 안 된다.” “근로집단의 동질성이 과거에 기업의 성공에 기여했기 때문에, 우리의 근로집단은 주로 우리나라 사람들로 구성되어 있다.”²¹⁾

그러나 프로필적응원칙 이외에 조직맥락에서 편견을 가진 상호작용에서 발생하는 다른 상황과 특징도 역시 문제점으로 지적할 수 있다. 그러한 상황과 특징에는 다음과 같은 사항이 포함된다.

〈표 4〉 강화·정당화요인과 관련된 상황과 특징

1	이데올로기적 모호성. 이때 차별을 정당화하기 위하여 편견과 별 관련이 없는 가치나 주장을 이용할 수 있다. 보기: “외국인의 가치관이 우리 기업의 그것과 일치하지 않기 때문에 나는 그를 채용하지 않는다.”
2	상황과 관련된 모호성. 이때 차별적인 행동에 대해서 차별과 별 관련이 없는 근거를 낸다. 보기: “나는 외국인 직원을 이 연구과정을 위해 추천하지 않을 것이다. 나의 동료들도 역시 외국인 직원을 추천하지 않았다.”
3	차별을 요구하는 상황. 보기: 인사평가에서 거칠고 신랄한 비판
4	차별적 행동에 대한 평가기준으로서 기능을 수행할 수 있는 규범이 존재하지 않는 상황. 보기: 인사결정에 대한 애매하고 불확정한 기준
5	타 집단에의 소속이 특별히 두드러지지 않은 상황

※ 출처: L.-E. Petersen and J. Dietz, “Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management,” M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 117-118.

강화·정당화요인의 감소는 상기한 상황과 특징에 대하여 분명한 지침을 제시한 기업지침(corporate code)을 통해서 비로소 성취할 수 있다. 그러한 종류의 지침은 그동안 여러 대기업에서 표준으로 자리를 잡아가고 있다. 하지만 기업지침을 정식화하고 이것을 기업의 홈페이지에 탑재한다고 해서 충분한 것은 아니다. 오히려 더 중요한 점은 기업지침의 내용이 직원들에게도 잘 알려지고, 조직문화 속에 착근되어야 한다.

사실상 조직문화 속에 여전히 착근되어 있지 못한 경우가 적지 않기 때문에, 다양성관리자는 그의 관심사가 기업지침의 해당부분에 명시적으로 분명하게 정식화되도록 하는 데 주의를 기울일 뿐만 아니라, 더 나아가서 직원들이 이 지침내용을 그들의 행동으로 옮길 수 있도록 하는 데에도 역시 유의해야 한다. 이 맥락에서 어떤 사람이 주어진 규칙을 위반할 경우, 예를 들면 벌금을 부과한다거나 위반한 행동에 대한 교정을 촉구함으로써 제재조치를 가하고, 극단적인 경

21) L.-E. Petersen and J. Dietz, “Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management,” M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), p. 112.

우에는 근로계약을 파기할 수 있도록 조치하는 일도 역시 중요하다.²²⁾

상기한 기술에서 확인할 수 있는 바와 같이, 고정관념과 편견이 다양성관리를 위해 상당히 중요한 의미를 갖고 있음에도 불구하고, 이제까지 이에 대한 연구는 별로 없는 편이다. 그래서 이 글에서는 기존의 연구를 사회심리학의 연구에 기반을 둔 모형에 통합시키고, 여기에 기초하여 고정관념과 편견이 다양성관리에 대해 지닌 함의를 도출하려는 시도를 수행하였다. 여기서 다시 지적해야 할 점은 기업과 같은 조직에서 고정관념과 편견에 대한 다양성관리는 적지 않은 도전을 안고 있다는 점이다.

고정관념과 편견은 상당한 수준의 감수성을 갖고 비로소 다루어야 할 까다로운 주제이다. 비록 기업의 경영진이 고정관념과 편견에 대한 관리를 뒷받침해 주고, 그에 부응하는 수단을 마련해 준다고 할지라도, 다양성관리자가 개입을 할 경우 특정한 집단(보기: 외국인·여성·노인)에 지향을 둘 것인지, 아니면 일반적으로(포괄적으로) 타 집단 구성원에 지향을 둘 것인지 결정하지 않으면 안 된다.

특정한 관리는 다양성관리자가 모든 집단을 적절하게 고려하지 못할 위험성을 안고 있다. 다른 한편으로 특정한 관리는 일정한 타 집단에게 해당하는 고정관념(보기: 연령이 많은 직원은 산업재해를 더 많이 초래한다.)에 주의를 기울이고 사실적 근거를 대면서 그 고정관념에 대해 반박할 수 있는 가능성을 더 많이 제공해 준다. 이에 반해서 일반적(포괄적) 관리는 조직에서 작용하는 타 집단 모두를 고려하지 못하는 위험성을 안고 있지 않다. 그 대신 다른 한편으로 특정한 고정관념과 편견에 대해 충분히 주의를 기울이지 못할 가능성이 더 많다.

물론 모든 다양성관리자가 기업의 특수한 상황을 염두에 두어야 하지만, 그럼에도 불구하고 일반적인 수준에서 다양성관리자에게 권장하고자 하는 대안은 여러 가지 서로 다른 타 집단과 관련하여 고정관념과 편견에 대해 일반적인(포괄적인) 접근방식으로 취급하는 것이 더 바람직하다는 것이다. 하지만 기업지침을 정식화할 때 일정한 집단에 대한 특정한 고정관념과 편견을 보완적으로 예시적 차원에서 언급할 수는 있을 것이다.²³⁾

22) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 117-118.

23) L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006), pp. 118-119.

V. 결론

이 글은 다문화사회에서 편견의 문제와 이 문제에 적절하게 대처하기 위한 다양성관리의 접근방안을 독일에서의 연구동향과 함의를 중심으로 하여 살펴보는 데 목적을 두었다. 이러한 목적에 다가가기 위하여 편견연구와 다양성관리, 편견의 개념과 특징, 그리고 편견에 대한 관리로서의 다양성관리에 관하여 기술하였다. 이상의 논의를 바탕으로 할 때, 본고에서 강조하고자 하는 주요사항은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 인문사회과학의 간학문적 접근방안으로서 편견에 대한 연구는 사회적 다양성을 적절하게 다루기 위한 기초연구의 한 영역으로 간주할 수 있다. 편견은 대개 다양성에 대한 반응으로서 관찰할 수 있으며, 따라서 다양성에 지향을 둔 연구와 다양성관리가 다루어야 할 도전과 과제로 남아 있다. 이 맥락에서 편견연구의 문제제기·범주(기본개념)·이론·연구결과는 다양성관리에서 적절한 목표와 수단을 탐색하는 데 있어서 일련의 인식도구와 통찰을 제공해 줄 수 있다.

둘째, 편견은 개인적·집단적 정체성을 위해 중요한 기능을 수행하고 있기 때문에, 편견을 교정하기란 그렇게 쉬운 일이 아니다. 다양성을 다루기 위한 전략, 즉 다양성관리를 위해서 여기서 중요한 결론을 도출할 수 있다. 낙인이 찍힌 소수집단이나 차별을 받는 집단에 대한 공감을 불러일으키는 단기적인 조치를 통하여 특정한 집단에 대한 적대적인 태도나 반감을 극복하는 것은 상당히 어려운 일이다.

셋째, 사회심리학적 연구결과와 이론에 기초하여 편견 및 이와 관련된 개념과 그 연관성에 대해 유의할 필요가 있다. 고정관념과 편견을 발생시키는 기제와 관련해서는, 사회적 범주화, 타 집단 동질성효과와 돌출효과, 현실주의적 집단갈등, 그리고 개인적인 경험과 사회적 학습을 고려할 수 있으며, 고정관념과 편견의 영향과 부정적인 귀결(사회적 차별과 갈등)은 강화·정당화시키는 요인과 억제하는 요인에 의해 조절된다.

넷째, 고정관념과 편견은 사회적 차별의 과정을 유발할 수 있고, 근로집단의 상호작용과 소통, 그리고 목표로 삼고 있는 결과에 대하여 부정적인 영향을 미칠 가능성이 적지 않다. 따라서 다양성관리는 고정관념과 편견이 수반할 수 있는 부정적인 결과에 대하여 적절하게 대응할 수 있어야 한다. 이 맥락에서 적어도 세 가지 접근방안, 즉 편견의 감소, 억제요인의 활성화, 강화·정당화요인의 감소를 고려할 수 있다.

다섯째, 고정관념과 편견이 다양성관리를 위해 상당히 중요한 의미를 갖고 있음에도 불구하고, 이제까지 이에 대한 연구는 별로 없는 편이다. 하지만 분명한 점은 기업과 같은 조직에서 고정관념과 편견에 대한 다양성관리는 적지 않은 도전과 과제를 안고 있다는 것이다. 다양성관리자는 물론 조직의 특수한 상황을 염두에 두어야 하지만, 여러 가지 서로 다른 타 집단과 관련하여 고정관념과 편견에 대해 보다 더 일반적인(포괄적인) 접근방식으로 취급하는 것이 더 바람직하다.

참고문헌

- 허영식, 『다문화사회와 간문화성』 (서울: 강현출판사, 2010).
- 허영식 · 정창화, 『간문화주의를 통한 사회통합과 국가정체성 확립』 (과주: 한국학술정보(주), 2012).
- M. Bambach and C. Kuhn-Fleuchaus, *Diversity Management. Unsichtbare Potenziale foerdern* (Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2011).
- W. Benz and P. Widmann, "Langlebige Feindschaften - Vom Nutzen der Vorurteilsforschung fuer den Umgang mit sozialer Vielfalt," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinaere Ansaezte* (Frankfurt/M.: Campus, 2007).
- H.-W. Bierhoff, "Solidaritaet gegenueber Fremdgruppenmitgliedern," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
- P. Doege, *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management* (Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008).
- I. Fritsche and T. Kessler, "Die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
- T. Greitemeyer, "Sich selbst erfuellende Prophezeiungen," L.-E. Petersen and B. Six (eds.),

- Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
- N. Hansen and K. Sassenberg, "Reaktionen auf soziale Diskriminierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
 - K. Klauer, "Soziale Kategorisierung und Stereotypisierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
 - G. Krell and B. Sieben, "Diversity Management und Personalforschung," G. Krell et al. (eds.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinaere Ansatzze* (Frankfurt/M.: Campus, 2007).
 - M. Machunsky, "Substereotypisierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
 - H. Merckens, "Interkulturelles Management - Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006).
 - W. Nell, "Diversity Management vor migrationsgesellschaftlichem Hintergrund," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006).
 - H. Nicklas, "Klammern kollektiver Identitaet - Zur Funktion von Vorurteilen," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006).
 - N. Pauser, "Weiter! Bildung! Diversity Trainings," N. Pauser and M. Wondrak (eds.), *Praxisbuch Diversity Management* (Wien: facultas, 2011).
 - L.-E. Petersen, "Die Theorie der sozialen Identitaet," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
 - L.-E. Petersen and J. Dietz, "Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen fuer das Diversity Management," M. Becker and A. Seidel (eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2006).
 - L.-E. Petersen and J. Dietz, "Diversity Management," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
 - L.-E. Petersen and B. Six, "Vorwort," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und*

soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen (Weinheim: Beltz, 2008).

- F.-O. Radtke, "Paradoxien Interkultureller Paedagogik. Oder: Wie sieht's aus Eurer Identitaet?," A. Hirsch and R. Kurt (eds.), *Interkultur - Jugendkultur. Bildung neu verstehen* (Wiesbaden: VS, 2010).
- G. Sauberer, "Interkulturelles Management," N. Pauser and M. Wondrak (eds.), *Praxisbuch Diversity Management* (Wien: facultas, 2011).
- A. Schulte, "Diskriminierung als soziales Problem und politische Herausforderung," H. Nicklas et al. (eds.), *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis* (Frankfurt/M.: Campus, 2006).
- B. Six, "Soziale Dominanz und Diskriminierung," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
- J. Stolz, *Soziologie der Fremdenfeindlichkeit. Theoretische und empirische Analysen* (Frankfurt/ M., 2000).
- S. Stuemer, "Die Kontakthypothese," L.-E. Petersen and B. Six (eds.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (Weinheim: Beltz, 2008).
- G. Vedder, "Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland," G. Krell and H. Waechter (eds.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (Muenchen: Rainer Hampp, 2006).

투고일

2014. 01. 22

심사일

2014. 01. 29

게재확정일

2014. 02. 05

Problem of Prejudice in Multicultural Society and Diversity Management: Focused on the Research Trend in Germany and its Implications

Young Sik Huh / Chang Hwa Jung / Jin Hee Kim

keywords

prejudice, identity, diversity management, justification factor, suppression factor

The purpose of this paper is to share the results of a study that focused on the problem of prejudice and the task of diversity management in modern multicultural society. In this context this article deals with the following themes: research on prejudice and diversity management, connection between prejudice and identity, concept and characteristics of prejudice, and diversity management as management of prejudice. The bottom line of this paper can be formulated as follows. First, prejudice can be regarded as sort of reaction to diversity. It could remain as compelling challenge and task, which leads us to deal with diversity or diversity management in a critical way. Second, as prejudice plays an important role in relation to both personal and collective identity, it seems hard and not yet easy process to correct it appropriately from the perspective of diversity management. Third, social categorization, effect of other group homogeneity and effect of salience, realistic group conflict, and personal experience and social learning can be considered as mechanisms for prejudice. And the negative consequences of prejudice such as discrimination and conflict are influenced by justification factors on the one hand and by suppression factors on the other. Fourth, diversity management must tackle negative consequences of prejudice properly. In this context, there are alternatives such as reduction of prejudice, activation of suppression factors, and reduction of justification factors. Lastly, there are few relevant research results, notwithstanding the important meaning that the phenomena of prejudice imply for diversity management. Therefore it is necessary to address policy and practice of diversity management to deal with issues and problems of prejudice in the different organizations such as companies, corporations, non-profit organizations and public administration organizations.