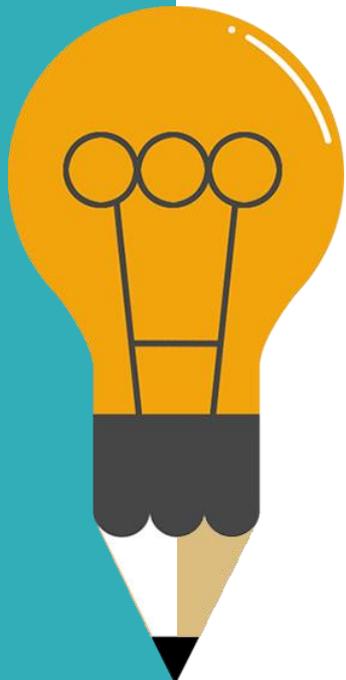


양성평등에 기반한 리더십과 조직문화

법무법인 SANJI 이은경 변호사

양성평등에 기반한 리더십과 조직문화



01

조직문화란 무엇인가?

조직문화의 정의, 조직문화의 중요성

02

양성평등이란 무엇인가?

‘성’의 정의, ‘양성평등’의 구현

03

양성평등 조직문화를 구현하는 리더십은?

첫 번째 도전 – 신뢰, 두 번째 도전 – 관계

04

마 무 리



조직문화란 무엇인가?

조직문화의 정의

- 조직 구성원이 공유하는 가치체계
- 구성원에 대한 통제수단이기도 하지만, '비전', '성과'와 밀접한 연관을 가짐
- 조직이 조직원의 캐릭터를 만드는 것은 물론, 인격의 변화를 가져옴
- 국가적 차원에서는 '집단인격'을 통해 드러남



조직문화의 정의

디트리히 본회퍼(D. Bonhoeffer)

- 히틀러 암살음모에 가담했다가 39세의 나이로 교수형을 당한 천재 학자
- 공동체를 사회윤리학적으로 설명하면서, '집단인격'이라는 말을 강조
- 선악의 구분에서 '세상'과 '나'를 분리하는 '두 영역의 사고'를 반대하면서, '집단인격'은 각 개별인격의 단순통합을 의미하는 것이 아니고, 각 개인을 넘어서는 '하나의 개별적인 집단인격'이 있다고 설명
- 다만, '하나의 개별적인 집단인격' 역시 각 개인과 맺는 인격적 상관성 없이는 이해할 수 없음
- 내 인격이 너의 인격과 하나이고, 내 삶에 대한 책임을 사회적, 역사적 공동체 속에서 묻는다는 것

“ 수레바퀴에 깔린 희생자를 돌보는 일 뿐만 아니라,
수레바퀴 자체를 멈추게 해야 한다 ”

조직문화의 정의

- ‘집단인격’은 집단주의, 개인주의 모두 경계함
- 공동체를 소중히 여김과 동시에 개인의 인격을 존중하되, ‘나’라는 개인은 ‘우리’라는 공동체 속에서 완성
- ‘집단인격’, 즉, ‘공동체의식’ 없이는 조직문화를 생각할 수 없음

공동체를 추구한다는 것은?

‘인간 공동의 운명’을 ‘정의’로 구조화

‘정의’를 직접 실현하는 것이 ‘법’

‘권리’와 ‘의무’는 수레의 두 바퀴

조직문화의 중요성 - 긍정적 시너지

“

인간 실존 = 시너지를 내는 것과의 관련성 ↑
1 더하기 1이 8이나 16, 심지어 1600도 될 수 있다!
플러스 시너지는 어떻게 가능할까?

”



시너지가 가져오는 결과는 거의 기적에 가까움
물론, 반대로 마이너스 시너지도 가능

조직문화의 중요성 - 긍정적 시너지

“

조직 구성원 중 한 사람이 가진 재능과 배경,
네트워크 등을 공유하면서 플러스 시너지 창출

”



우리 시대가 직면하는 가장 큰 도전은 ‘불충분한 자원’이 아닌,
이미 갖고 있는 가치 있는 자원을 제대로 활용하지 못하는 것!

조직문화의 중요성 - 부정적 시너지

1. 침묵 문화

- 솔직함보다 침묵이 더 낫다고 생각하는 조직문화
- 무기력감, 두려움, 상사의 부정적 평가

2. 회피 문화

- 성공에 대한 보상은 미비하면서, 실패에 대한 처벌은 가혹한 조직문화
- 문제해결보다는 상황을 은폐하거나 침묵시키는 행동을 취함

3. 집단 문화

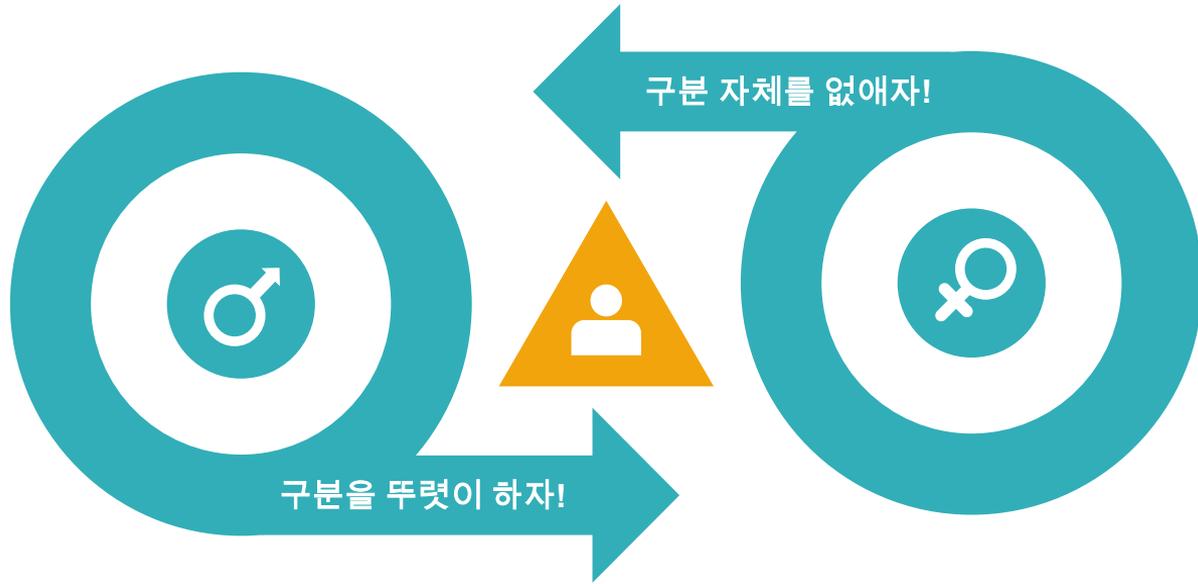
- 개인의 이해나 욕구보다 집단 이익이 훨씬 중요하다고 강조하는 조직문화
- 소수의견을 가진 사람에게 다수에 맞추라는 동조 압력
- 집단사고의 합리성이 결여되어 잘못된 의사결정을 내릴 경우 제지하기 어려움



양성평등이란 무엇인가?

‘성’의 정의

남녀의 구분을 더 뚜렷이 할 것인가, 구분 자체를 없애버릴 것인가?



구분을 뚜렷이 하자는 입장

- 남녀의 성적구별을 자연스럽게 인식, 어설픈 여성배려나 급진적인 남녀 대결을 모두 경계
- 페미니즘에 대해서도 ‘넓은 패러다임’이라고 지적, 여성을 소수자에 빗대는 것은 오류라고 주장
- ‘남근에 대한 열등이나 적대’가 아닌, ‘자궁에 대한 우월과 포용’이라는 패러다임 전환에서 출발, 남녀동수로 대의제 민주주의를 구현하려는 제도 개혁론 도출 → 1999년 프랑스 ‘남녀동수 의회구성’의 기반
“헌법은 선거에 의한 권한위임과 선출직 공무원에 남성들과 여성들이 동등하게 접근하는 것을 장려한다”
- 근본적 아이디어는 ‘아이를 낳을 수 있는 여성의 위대함’에 대한 재인식에서 비롯 - 프랑스 여성사상가 실비안느 아가젠스키

구분자체를 없애자는 입장

- 남과 여의 문제를 넘어 제3의 성을 주장
 - 인간의 2분법적 구분을 폐지, 다양한 선택지를 제공
 - “엄마”, “아빠” 대신, “Parent 1”, “Parent 2”
 - 미국 캘리포니아 의회는 ‘남편’, ‘아내’ 단어의 사용 금지 법안 발의 중
- 우리나라에서도 정의당 장혜영 등 10명 의원이 2020. 6. 28. ‘차별금지 법안’ 발의, 국가인권위원회가 ‘평등 및 차별금지에 관한 법률’ 제정 권고
 - ‘차별금지법안’과 ‘평등 및 차별금지에 관한 법률’은 제3의 성을 인정
 - 이에 관하여, ‘성차 지우기’는 모성석 속성들의 평가절하와 더불어 여성성의 새로운 비하로 나아가는 것이기 때문에 여성인권의 본질을 흐리는 물타기라는 비판도 있음

성차는 맞지만, 위계가 문제!

단 하나의 성을 표본으로 인류를 생각했던 낡은 꿈을 버리고,
인류는 서로 닮음과 동시에 서로 다른, 별개의 두 인간 유형으로
되어있다고 인식할 필요가 있음

‘성’의 정의

‘성적 지향’과 ‘성별정체성’의 문제



‘차별금지법안’의 ‘성적지향’과 ‘성별정체성’

‘성적지향’이란 “이성애, 동성애, 양성애 등 감정적, 호의적, 성적으로 깊이 이끌릴 수 있고 친밀하고 성적인 관계를 맺거나 맺지 않을 수 있는 개인의 가능성”

‘성별정체성’이란 “자신의 성별에 관한 인식 혹은 표현을 말하며, 자신이 인지하는 성과 타인이 인지하는 성이 일치하거나 불일치하는 상황을 포함”

- 주관적 개인감정에 기반을 두고 있어 모호
- 개념이 포섭하는 스펙트럼이 광범위

‘성’의 정의

‘성적 지향’과 ‘성별정체성’의 문제



생물학적 성(Sex) vs 사회, 문화적 성(Gender)

[헌법 제36조 제1항]

혼인과 가족생활은 개인의 존엄과 양성의 평등을 기초로 성립되고 유지되어야 하며, 국가는 이를 보장한다

- 현정부 국회 개헌특위 → 헌법 제36조 제1항에서 ‘양’자를 삭제하는 논의 진행
- ‘양성평등’대신 ‘성평등’을 헌법에 명시하려는 건 최고 상위규범으로 불특정 다수의 선택적 성을 인정하려는 강한 의지의 표현
- 헌법재판소는 ‘성별’에 관하여 ‘생물학적 성’을 의미한다는 입장
- 젠더(Gender) : 특정한 목적을 이루기 위해 만들어진 이념적 용어

‘성’의 정의

포괄적 차별금지법이 ‘혼인’과 ‘가족’에 미치는 영향

수많은 젠더(Gender)를 인정하는 것이 과연 타당한가?

- 현행 헌법과 민법은 남과 여를 전제로 양성, 부부, 남편과 아내 등 성구별적 용어를 사용 (성별 이분법 전제)
- 우리 판례상 제3의 성(Gender)이 인정된 경우는 없었음

젠더(Gender)를 헌법과 법률에 이식할 경우,
‘혼인’과 ‘가족’의 개념도 본질적으로 달라질 수
있다는 것을 염두해두어야!

❖ 미국 뉴욕시

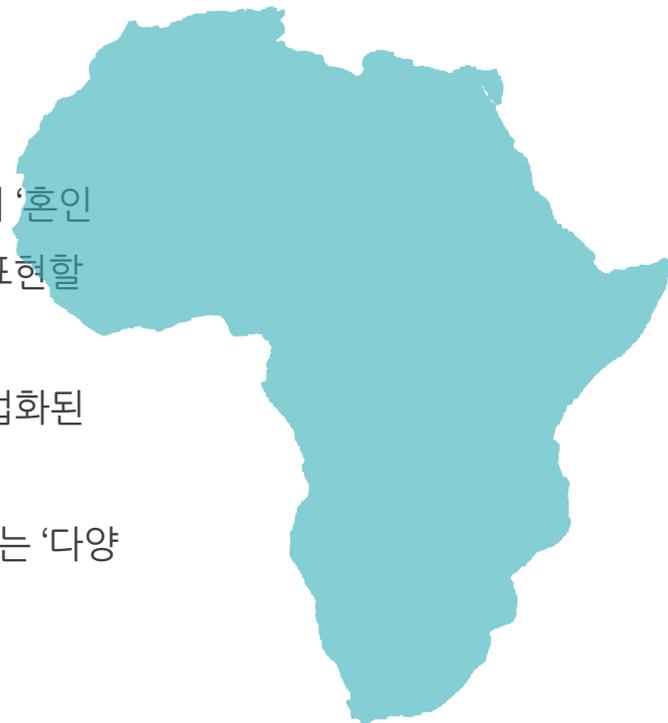
- 2016. 5.경 공식적으로 31개 성을 공포
Ex) 24. Gender Fluid : 성적체성이 고정적이지 않고 상황이나 심리상태에 따라 물처럼 유동적으로 변하는 것
- 스스로를 트랜스젠더 또는 제3의 성으로 인식하는 사람들이 의사소견서 없이도 출생신고서의 생물학적 성 변경 가능
- 생물학적 성별과 젠더 정체성이 일치하는 대다수 사람들은 ‘시스젠더’라 해서 젠더의 한 종류에 불과하게 됨

‘성’의 정의

포괄적 차별금지법이 ‘혼인’과 ‘가족’에 미치는 영향

혼인을 1남 1녀의 결합으로 규정할 것인지,
보다 다양한 형태를 도입할 것인지 여부

- 2015. 6. 26. 미국의 동성혼 합헌결정 당시 9명 중 5명의 대법관이 ‘혼인을 한 남성과 한 여성의 결합이라 정의한 것이 정체성을 정의하고 표현할 자유를 침해한 것’이라 판시함
- 전세계 국가 206개 국 중 UN 회원국이 193개, 그 중 동성혼이 합법화된 국가가 29개 (2019. 6. 13. 기준)
- 최근 우리나라도 포괄적 차별금지법 발안을 계기로 ‘남녀’를 대체하는 ‘다양한 종류의 성’을 인정할 것인지 수면 위로 올라옴



‘성’의 정의

포괄적 차별금지법이 ‘혼인’과 ‘가족’에 미치는 영향



남과 여의 구분을 없애기보다는, 남과 여의 차이를 적극 활용한다면?

남녀 모두에게 국가사회의 중요한 의사결정, 책임과 의무를 동등하게 분배하
되, ‘출산’과 ‘양육’의 숭고함을 강조, 섬세한 시스템으로 지원해야!



양성평등이란 무엇인가?

‘양성평등’의 구현 - 특히 차별과 관련하여 -

‘양성평등’의 구현

성역할에 관한 고정관념에 기초한 차별금지

- 현행 헌법하에서 성역할에 관한 고정관념에 기초한 차별은 허용되지 않음
- 여자 화장실이 남자보다 1.5배 더 많은 이유는?
→ 남성 또는 여성에게만 특유하게 나타나는 문제해결에 필요한 경우로 보아 차별적 규율 허용

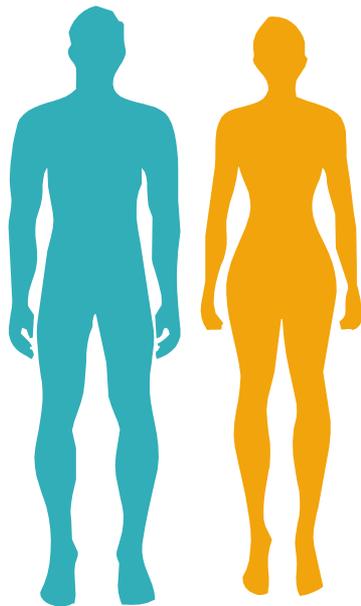
“남녀의 성을 근거로 하여 차별하는 것은 원칙적으로 금지되고, 성질상 오로지 남성 또는 여성에게만 특유하게 나타나는 문제의 해결을 위해 필요한 예외적 경우에만 성차별적 규율이 정당화된다. 과거 전통적으로 남녀의 생활관계가 일정한 형태로 형성되어 왔다는 사실이나 관념에 기인하는 차별, 즉 성역할에 관한 고정관념에 기초한 차별은 허용되지 않는다(2001헌가 9·10·11·12·13·14·15, 2004헌가5(병합) 전원재판부)”

‘양성평등’의 구현

양가적 성차별(ambivalent sexism) 문제

적대적 성차별 (HS : Hostile Sexism)

- 남성위주의 권력구조에 도전하는 여성을 배제
- 지배적 가부장주의, 경쟁적 성분업화, 적대적 이성애



우호적 성차별 (BS : Benevolent Sexism)

- 전통적 역할을 유지하는 여성에 대한 격려와 보상
 - 여성이 연약하고 도덕적이며 순수하다는 주관적 신념 내포
- 표면적으로는 기사도 정신 발휘, 실질적으로는 여성의 전통적 역할에 부합되는 여성상 강요
 - 보호적 가부장주의, 보충적 성분업화, 친교적 이성애

양가적 성차별 = 여성에 대한 적대와 온정이 혼재된 개념

‘양성평등’의 구현

양가적 성차별(ambivalent sexism) 문제

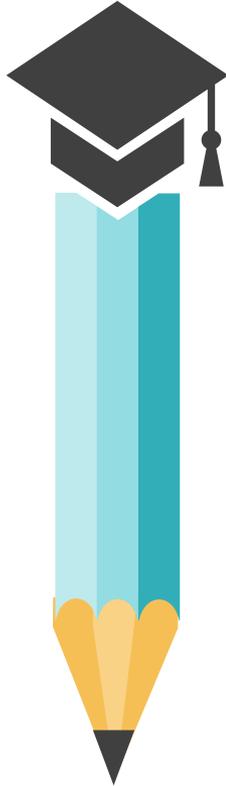
적대적 성차별 사례 – 성희롱, 성폭력, 미투(Me too) 운동

[1993년 서울대 화학과 교수의 조교 성희롱 사건]

- ‘성희롱’이라는 말이 대중에 등장, 사회문제로 공론화된 계기
- 헌법상 행복추구권 침해로 민사소송 제기
- 1심 : 3천만 원 배상, 2심 : 기각, 3심 : 파기, 파기 후 환송심 : 5백만 원 배상 판결 후 대법원 확정
- 이 사건을 계기로 성희롱 방지조치에 대한 법적근거(95년 여성발전기본법 첫 규정) 마련

[최근 미투(Me too) 운동]

- 2019. 2. 14. 연극계 ⇒ 2019. 7. 24. 이윤택 전 예술감독 징역 7년, 대법원 확정
- 2019. 3. 5. 충남 안희정 전 도지사 사건 ⇒ 2019. 9. 9. 항소심에서 징역 3년 6월, 대법원 확정



‘양성평등’의 구현

양가적 성차별(ambivalent sexism) 문제

‘성인지 감수성’의 등장

법원이 성희롱 관련 소송의 심리를 할 때는 그 사건이 발생한 맥락에서 성차별 문제를 이해하고 양성평등을 실현할 수 있도록 ‘성인지 감수성’을 잃지 않아야 한다. 그리하여 우리 사회의 가해자 중심적인 문화와 인식, 구조 등으로 인하여 피해자가 성희롱 사실을 알리고 문제를 삼는 과정에서 오히려 부정적 반응이나 여론, 불이익한 처우 또는 그로 인한 정신적 피해 등에 노출되는 이른바 ‘2차 피해’를 입을 수 있다는 점을 유념하여야 한다. **피해자**는 이러한 2차 피해에 대한 불안감이나 두려움으로 인하여 피해를 당한 후에도 가해자와 종전의 관계를 계속 유지하는 경우도 있고, 피해사실을 즉시 신고하지 못하다가 다른 피해자 등 제3자가 문제를 제기하거나 신고를 권유한 것을 계기로 비로소 신고를 하는 경우도 있으며, 피해사실을 신고한 후에도 수사기관이나 법원에서 그에 관한 진술에 소극적인 태도를 보이는 경우도 적지 않다. 이와 같은 성희롱 피해자가 처한 특별한 사정을 충분히 고려하지 않은 채 **피해자 진술의 증명력을 가볍게 배척하는 것은 정의와 형평의 이념에 입각해 논리와 경험의 법칙에 따른 증거판단이라고 볼 수 없다**(대법원 2018. 4. 12. 선고 2017두74702 판결)

안희정 전 지사 항소심은 업무상 위력을 인정하면서, 소위 ‘**피해자다움**’을 부정하고, ‘**학습된 무기력(Learned Helplessness)**’을 인정

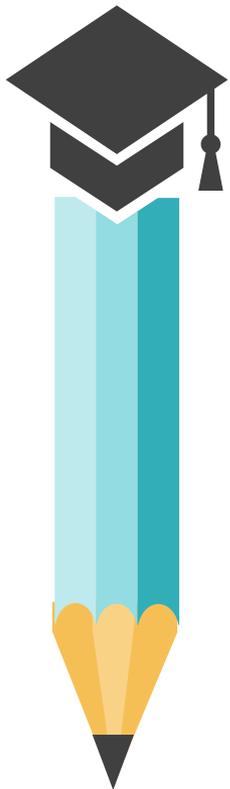


‘양성평등’의 구현

양가적 성차별(ambivalent sexism) 문제

우호적 성차별 사례

- 여성을 지배, 착취하는 것이 아니라, 남성이 여성을 사랑하고 부양자로서 책무를 다하고 있다는 지배논리를 은연중 강화
- 업무 중심적, 과업 지향적 리더로 여성을 키우기보다는, 오히려 모성애에 기반을 둔 관계 중심적 리더가 되려고 노력하게 만든다는 것
- 관계중심적 리더의 각광으로 다른 접근도 가능





양성평등 조직문화를
구현하는 리더십은?

첫 번째 도전 - 신뢰 -

- 진출장벽은 높고, 지원정책은 모호
- 저출산 문제도 결국 양성평등 조직문화 구현으로 해결
- 아직도 만연해 있는 여성에 대한 편견이 걸림돌

두 번째 도전 - 관계 -

- 관계는 ‘사람을 얻는 능력’, 리더십과 직결
- 위로 올라갈 수록 경계해야하는 “인의 장막”
- 리더십은 ‘권력’이 아니라 ‘영향력’
- 세상의 조직들은 점점 수평적, 자율적인 환경으로 변화하고 있기 때문

두 번째 도전 - 관계 -

리더십의 방식

디미니셔(Diminisher)

- 조직의 지능과 역량을 고갈시키는 리더
- 혼자 생각하거나 극소수 측근과 모든 의사결정
- 생산성을 위해 직원을 더 뽑음

멀티플라이어(Multiplier)

- 조직원의 다양성을 수용
- 스스로 결론내지 않고, 공감을 얻어 일을 추진
- 있는 직원들의 역량을 100% 끌어내어 생산성을 높임

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명



두 번째 도전 - 관계 -

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

**제1계명 - 리더의 강한 존재감을 줄이고,
팔로워에 귀를 기울여라!**

- 강한 존재감을 줄이려는 노력
- “강한 존재감을 드러내는 횡수를 줄이면 오히려 리더의 발언이 더 큰 영향력을 갖는다”



두 번째 도전 - 관계 -

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

제2계명 - 구성원들을 관찰하고, 기대하고, 투자하라!

- 개별적인 사람 하나하나에 따라 가치가 이동 ⇒ 객관적 비교나 측량이 불가능한 요소에 가치를 부여하는 작업 필요
- 각 구성원의 타고난 재능을 구체적으로 관찰하여 알아내는 노력
- '능력치를 넘어서는 일'을 맡기라
- 더 많은 결정권을 주어 책임감을 느끼도록 하라
- 리더는 조직원들을 '위해서'가 아니라, 조직원들과 '함께' 문제를 해결해야

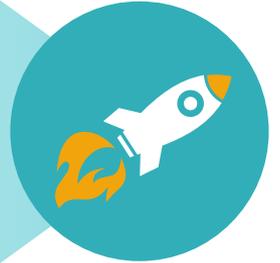


두 번째 도전 - 관계 -

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

제3계명 - “관계”에 대한 패러다임을 전환하라!

- “관계”란? ‘돕는 자와 도움을 필요로 하는 자’
- 관계에 대한 수평적 사고의 도입
- 리더는 전지전능자가 아닌, **헬퍼(Helper)**
- 전지전능자는 탁월한 참모일 수는 있어도, 리더로서는 디미니셔(Diminisher)일 뿐!



두 번째 도전 - 관계 -

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

제4계명 - “관계”는 훈련이다!
훈련하고, 또 훈련하라!

① 경험의 폭을 넓히는 것

- 실패도 극복하고 나면 값진 경험
- 올해 200개의 이루고 싶은 꿈 적기
- 구체적이고 세부적인 목표를 종이에 적어두는 것은 성공확률을 10배 높임



두 번째 도전 - 관계 -

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

제4계명 - “관계”는 훈련이다!
훈련하고, 또 훈련하라!

② 자신의 경험을 비우는 것

- “내가 없으면 사람들은 아무도 해내지 못한다”는 디미니셔 (Diminisher)의 관점
- 내 경험에 대한 한계를 인정하는 담대함
- 배운걸 버리고, 다시 배우는 일을 반복해야



두 번째 도전 - 관계 -

바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

제4계명 - “관계”는 훈련이다!
훈련하고, 또 훈련하라!

- ③ 관계의 수단인 소통은 역지사지(易地思之)에서 시작
- 상대에 대한 배려를 넘어 나를 바꾸는 노력이 필요
 - 불통의 이유는 서로의 다름을 잘 모르거나 무시하고, 다름을 전제로 소통하려는 노력을 하지 않기 때문

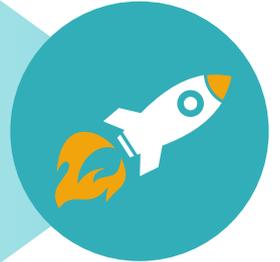


두 번째 도전 - 관계 -

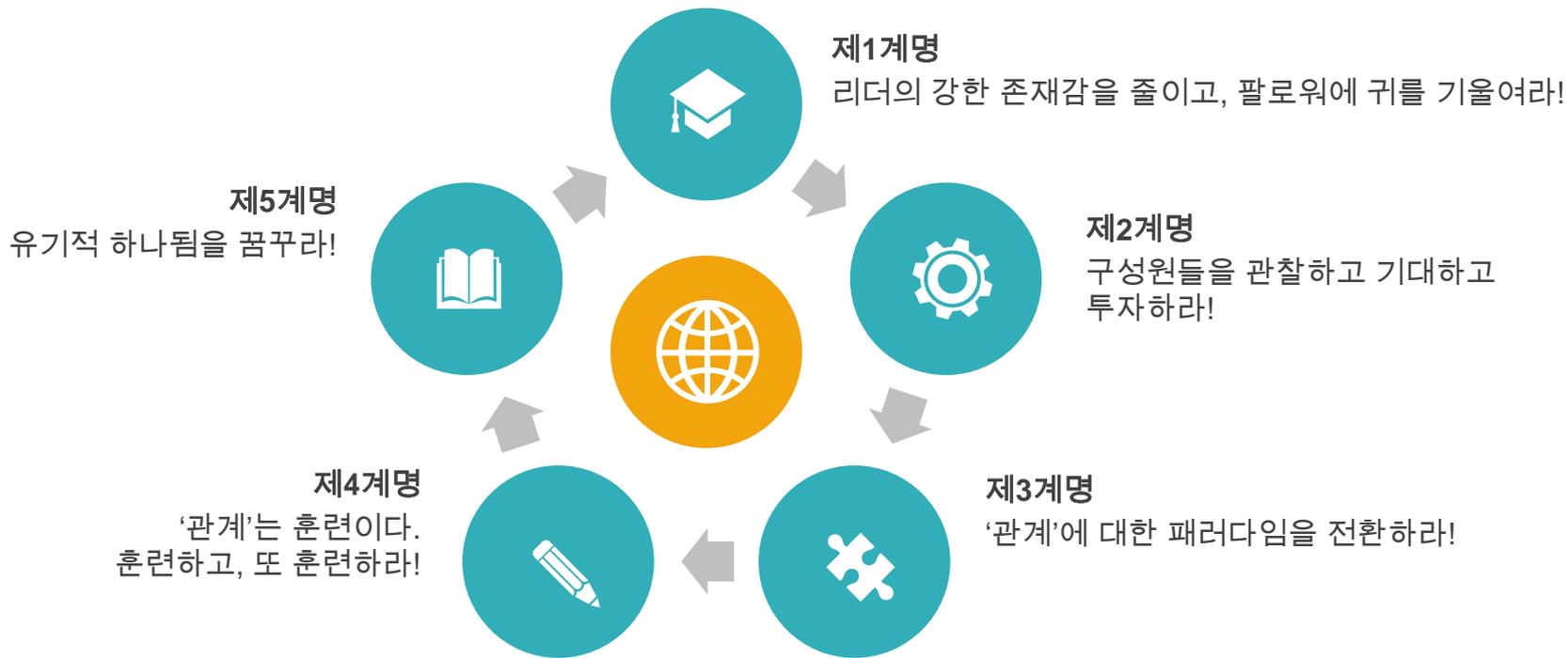
바람직한 조직문화를 위한 리더십 오계명

제5계명 - 유기적 하나됨을 꿈꾸라!

- 집단 내부의 동일성은 의사소통양상과 성과에 영향
- 본질엔 일치를, 비본질엔 관용을, 모든일엔 사랑을!
- 우리 몸의 눈, 코, 입, 팔, 다리 처럼 기능과 모양이 달라도 하나



기억하세요, 리더십 오계명!





마무리



THANK YOU

Presented by 이은경