글로벌 시대의 관점과 통찰력

다양성과 포괄성이 조직에 미치는 영향

The Institute of Internal Auditors

GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

글로벌 시대의 관점과 통찰력

다양성과 포괄성이 조직에 미치는 영향

자문 위원회

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA – *IIA 회원–말레이시아*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *아프리카 연맹IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – *IIA–네덜란드*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – *IIA 회원–아랍 에미리트*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA – *IIA–북미*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – *IIA–콜롬비아*

과거 발간호

글로벌 시대의 관점과 통찰력 (Global Perspectives and Insights) 과거 발간호는 www.theiia.org/GPI 참조.

독자 피드백

질문이나 의견을 보내실 곳: globalperspectives@theiia.org

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 세계적으로 널리 인정받는 표준과 가이던스를 주창 및 교육하고, 자격인증을 제공하는 내부감사직 종사자들의 단체이다. 1941 년에 설립된 이래 오늘날 170 여개국에서 19 만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하고 있다. 협회의 글로벌 본부는 미국 플로리다주의 레이크 메리 (Lake Mary)에 위치하고 있다. 보다 자세한 내용은 협회 웹사이트 참조 (www.globaliia.org).

주의

글로벌 시대의 관점과 통찰력 (Global Perspectives and Insights)에 피력된 견해는 기고자 개인 또는 고용주의 견해와 일치하지 않을 수 있음.

저작권

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved

들어가며

오늘날의 환경에서 다양성은 광범위하면서도 시의적절한 토픽이다. 조직의 다양성이 직장 내 생산성과 조직의 가치에 실질적인 영향을 미친다는 것을 보여주는 연구가 상당수 존재하기 때문에, 조직 내의 다양성에 대해 토론하는 것은 충분히 의미가 있다. 역으로 다양성의 결여는 내부 감사 부서가 인식해야 마땅한 다른 리스크처럼, 조직에 유관성이 있는 리스크이다.

국제직무수행방안 (*IPPF*)에 따르면 "리스크를 바탕으로 객관적인 보증, 조언, 통찰력을 제공함으로써 조직의 가치를 제고하고 보호"하는 것은 내부 감사의 미션이다. 금번호에서는 다양성이 직장 및 생산성과 조직의 가치에 어떤 영향을 미치는지 조명하고 있다. 또한 내부 감사가 부서 안팎에서 가능한 모든 형태로 다양성의 옹호자가 되어야 하는 이유를 설명할 것이다.

다양성이란 무엇인가?

다양성에 대해 적절한 담론을 개진하려면, 먼저 그 뜻을 정립하는 것이 중요하다. 이는 생각처럼 쉬운 일이 아니어서, 사전을 한번 찾아보는 것 이상의 노력이 필요하다.

예를 들어보자: 미국 대학 협회 (Association of American Colleges & Universities)에 따르면 다양성이란 "개인간의 차이 (예: 성격, 사전 지식 및 인생 경험)와 집단적/사회적 차이 (예: 문화적, 정치적, 종교적 차이는 물론 인종/민족, 계급, 젠더, 성적 지향, 출신국 및 능력의 차이)이다."[1]

다양성의 정의

1: 서로 다른 요소를 지니거나 서로 다른 요소로 구성된 상태: 다채로움, *특히*: 서로 다른 유형의 사람들 (예: 인종 또는 문화가 서로 다른 사람들)을 그룹이나 조직의 프로그램에 포함시켜 *다양성을* 증진하고자 함.

2: 서로 다른 요소나 자질로 이루어짐: 다양한 발생. 의견의 *다양성*.

출처: https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity

다양성과 포괄성의 연결고리

다양성에 관한 담론에는 포괄성의 개념도 종종 포함된다. 많은 간행물에서 D&I 라는 약자를 사용하여 다양성 (Diversity)과 포괄성 (Inclusion)을 함께 묶을 정도이다. 이 두 개념은 상호 연관되어 있지만 둘을 혼동하지 않는 것이 중요하다. 다양성은 개인간의 차이 (지역, 민족, 문화, 젠더, 종교, 연령, 신체적 및 정신적 장애와 관련된 차이 포함)가 분포하는 스펙트럼 전체를 일컫는 한편 포괄성은 갤럽 (Gallup)의 보고서에서처럼 "문화적, 환경적 소속감"이다.[2]

이 보고서에 따르면, "포괄성은 다양성과 엄연히 다르다. 인구통계학적 분류에서 특정 집단으로 분류되는 사람들이 사회로부터 냉대받는다고 느끼면, 인구통계학적으로는 다양성의 범위가 넓다 해도 조직의 측면에서 결과는 달라지지 않기 때문이다."[3]

심리학자인 빌 크로포드 (Crawford)는 그 둘을 다음과 같이 구별한다: "다양성은 현상의 설명이고, 포괄성은 효과적인 팀과 조직에 필수적인 상호작용의 스타일을 기술하고 있다."[4]

정의의 변천

이러한 예에도 불구하고, 다양성과 포괄성의 정의는 담화의 맥락에 따라 다르게 쓰이고 있다. 다양성의 정의는 집단이나 개인 별로 크게 다를 수 있다.

> "다양성: 독립적으로, 그러나 함께 사고하는 기술"
>
> — 말콤 포브스 (Malcolm Forbes)[5]

2015 년 딜로이트 (Deloitte)와 빌리 진 킹 리더십 연구소 (Billie Jean King Leadership Institute)가 실시한 연구에 따르면, 베이비 부머 세대 및 X 세대와 비교했을 때 밀레니얼은 다양성과 포괄성을 다르게 보고 있었다. 이 연구에 따르면 밀레니얼은 다양성을 한 팀 내에서 서로 다른 배경, 경험 및 관점이 섞여 있는 것으로 보는 한편, 포괄성은 서로 다른 아이디어와 관점을 지닌 개인들의 열린 참여를 중시하는 협력적인 환경에 대한 지지라고 정의한다. 이는 베이비 부머 세대 및 X 세대와 명백히 대조적인데 이들은 다양성을 젠더, 인종, 종교 등과 같은 팩터와 무관한 공정성과 보호의 표상이라고 보기 때문이다. 또한 포괄성은 이러한 팩터와 무관하게 개인들을 통합하는 환경 조성이라고 본다.

이 연구에 따르면 "밀레니얼은 자신의 생각과 의견이 수용되기를 갈망하지만, 기존 세대와 비교했을 때 성공을 위해 자신의 차이를 과소평가할 필요가 없다고 느낀다." 또한 "밀레니얼은 조직의 문 앞에서 정체성을 검사당하기를 거부하며, 이러한 특성이 비즈니스의 결과와 영향에 가치를 부여한다고 확신한다."[6]

다양성과 포괄성의 정의 방식에 영향을 미칠 수 있는 또다른 팩터는 지역, 또는 한 지역 내에서도 특정한 인구통계학적 집단이다. 예를 들어, 아프리카는 민족의 다양성 측면에서 특히 세계에서 가장 다양성이 높은 대륙 중 하나이다. 아프리카에는 최소 3,000 개의 민족이 존재하고, 2,000 개의 언어가 사용된다. 이를 일본 및 한국 (남북한 공히 해당)과 비교해보자. 하버드 연구소 (Harvard Institute)가 실시한 한 연구에 따르면, 일본과 한국은 세계에서 민족적 동질성이 가장 높은 지역에 해당된다.[7] 한 지역에서는 민족 구분이 담화에서 중요한 작용을 하는 한편, 다른 지역에서는 젠더와 같은 기타 팩터를 강조할 수도 있다 (세계 경제 포럼 (World Economic Forum)이 실시한 2018 연구에서 입법자, 고위 관료 및 경영진의 위치에 있는 여성의 수를 기준으로 순위를 매겼을 때 일본은 129 위, 한국은 133 위였다).[8] 이처럼, 지역은 다양성과 포괄성에 관한 담화의 고려사항을 결정할 때 도움이 된다.

그러나 각자 다른 정의 중에서도 모든 당사자, 특히 글로벌 기업이 담론에 참여할 수 있게 해주는 일부 공통점이 있다. *다양성 입문서 (Diversity Primer)*라는 책은 기업이 다양성과 포괄성을 자신의 용어로 정의하는데 도움이 되도록 3 대 원칙을 제시하고 있다. 내부 감사는 프로세스를 돕기 위해 이를 적용할 수 있다. 이 원칙에 따르면 모든 정의는 반드시:

- **인간의 핵심 가치를 존중해야 한다.** 인간의 존엄성과 기본권은 기업이 사업을 영위하고 있는 국가/지역과 무관하게 최고로 여겨져야 한다.
- **로컬의 전통을 존중해야 한다.** 기업은 사업을 영위하고 있는 국가/지역의 전통과 문화를 바꿀 수 있다고 기대해서는 안된다.
- **보편적인 기반을 찾아야 한다.** 보편적인 아이디어를 로컬의 상황과 접목시킬 때 반대가 있을 수 있음을 이해하라. 공통 분모를 찾도록 노력하고, 그를 출발점으로 삼아서 보다 글로벌한 포커스를 향해 나아간다.[9]

다양성이 조직에 미치는 영향

다양성과 포괄성에 대한 관심과 집중이 경제적 양상으로부터 문화적 측면에 이르기까지 조직에 어떻게 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 많은 연구에서 보여주고 있다. 내부 감사 부서가 이러한 연구의 시사점에 대해 스스로 공부하면, 보다 수월하게 이해당사자들의 관심을 집중시키고 조직의 변화를 앞당길 수 있다.

수익의 증가

맥킨지 & 컴퍼니 (McKinsey & Company)가 실시한 2018 년의 연구 "다양성을 통해 전달하기 (Delivering Through Diversity)"에서는 다양성에 기반한 이니셔티브들이 조직의 수익성에 어떤 중대한 영향을 미칠 수 있는지 판단하기 위해 다양한 관점에서 이 주제를 살펴보았다. 그 결과는 다음과 같다:

- 임원진의 젠더 다양성이 최상위권인 기업은 수익성 측면에서 우월할 가능성이 21% 더 높았고, 우수한 가치를 창출할 가능성은 27% 더 높았다.
- 임원진의 민족적/문화적 다양성이 최상위권인 기업은 수익성 측면에서 업계를 선도할 가능성이 33% 더 높았다.
- 젠더 다양성 및 민족적/문화적 다양성에서 모두 최하위권인 기업은 평균 이상의 수익을 달성할 가능성이 맥킨지 & 컴퍼니의 데이터 군에 있는 다른 모든 기업보다 29% 더 낮았다.[1]

또다른 2018 년 연구에서 보스턴 컨설팅 그룹은 미국 내 기업 중 경영진의 다양성 점수가 평균 이상인 기업은 그 혁신성 덕분에, 다양성 점수가 평균 이하인 기업보다 매출액이 19% 크다고 밝혔다. 이 연구에 따르면, 인재의 다양성으로부터 출신국의 다양성에 이르기까지 차이는 매출액에 유의미한 영향을 미칠 수 있다. "한 회사가 30 명의 매니저 (전체 경영진의 2%)를 다른 업종으로부터 채용한다고 가정하면, 혁신 매출액은 1 퍼센트 포인트 늘어날 것이다. 38 명의 여성 매니저 (경영진의 2.5%)를 채용해도 동일한 결과를 가져올 것이고, 23 명의 매니저 (경영진의 1.5%)를 회사가 위치한 나라가 아닌 다른 국가로부터 채용해도 마찬가지일 것이다"라고 이 연구는 말한다.[12]

> "가장 혁신적인 기업은 다양성도 가장 높아야 한다. 우리는 다양성에 대해 전반적인 수치 너머를 바라보는 총체적인 관점을 취한다. 새로운 아이디어는 세상을 바라보는 다양한 방법으로부터 얻어진다는 것을 알기 때문이다."
>
> — 팀 쿡, 애플 CEO[11]

이러한 혜택은 국가나 지역이 이민자의 유입 등을 통해 인구통계학적 구성 측면에서 다양성이 증가할 때에도 거시적으로 나타날 수 있다. 해밀턴 프로젝트 (The Hamilton Project)가 실시한 2018 연구에서 고숙련 이민자는 혁신에 직접적이면서도 긍정적인 영향을 미침이 밝혀졌다.[13] 이민 자문 위원회 (Migration Advisory Committee)가 실시한 또다른 2018 연구에서, 영국의 노동 인구 중 이민자의 비중이 1 퍼센트 포인트 증가하면 전반적 생산성은 2~3 퍼센트 포인트 증가하는 것으로 나타났다.[14]

인재의 채용, 유지 및 성과 개선

또한, 기업은 다양성과 포괄성에 주목하면 수익성 외에도 다른 혜택을 얻을 수 있다. 글래스도어 (Glassdoor)가 실시한 2014 설문조사에 따르면, 구직자의 67%가 채용 제의를 받아들이기 전에 회사의 다양성 관행을 평가한다. 여성의 경우 이 비율은 72%로 증가하며, 유색 인종의 경우 더욱 높아서, 89%였다.[16] 이러한 수치는 지원자의 기대치를 충족 또는 능가할 수 있는 조직은 적격인 인재를 채용하기가 훨씬 수월함을 알려준다.

> "페이스북에서, 다양성은 우리의 미션을 달성하는데 필수적이다. 우리에게는 여러 다른 커뮤니티, 배경, 문화를 이해하고 반영하는 팀이 필요하다. 리서치 역시 다양하게 구성된 팀이 복잡한 문제를 더 잘 해결하고 보다 역동적으로 사내 문화를 향유한다는 사실을 보여준다."
>
> — 맥신 윌리엄스 (Maxine Williams), 페이스북 다양성 총괄 책임자 [15]

채용 이후에도, 다양성과 포괄성에 주목하면 인재가 회사에 유지될 확률이 높아진다. 딜로이트가 실시한 2017 조사에 따르면, 미국 근로인구의 72%가 포괄성이 더 높다고 생각되는 조직으로 이직할 용의가 있거나 이직을 고려해 볼 수 있다고 답했다. 이는 밀레니얼의 경우 특히 사실이다. 같은 조사에 따르면, 밀레니얼로 식별되는 응답자의 30%가 보다 포괄성이 높은 문화를 지닌 다른 조직으로 이직한 경험이 있었다.[17]

"포괄성이 높은 문화가 정착되면, 인재 경쟁에서 사람들을 유인하고 머무르게 만들 수 있다. 그리고 오늘날에는 포괄성 높은 문화가 전부인 사람들도 있다. 사람들이 소속감을 느끼도록 하기 위해, 조직은 현행 포괄성 이니셔티브를 면밀히 평가하고 이러한 노력이 과연 직원들이 포괄성에 대해 기대하는 바에 제대로 부응하고 있는지 살펴야 한다"고 딜로이트의 부회장이자 최고 포괄성 책임자인 데보라 데하스 (Deborah DeHass)는 말한다.[18]

직장 내의 다양성과 포괄성은 직원을 유지하는데 도움이 될 뿐 아니라, 기존 직원이 역량을 발휘하여 근무할 수 있게 해준다. 클로버팝 (Cloverpop)의 2017 백서는 직장 내 다양성과 포괄성 및 의사결정 간에 직접적인 연결고리가 있음을 발견했다. 다양하게 구성된 팀에 비즈니스 의사 결정을 내리도록 임무를 주었을 때, 이들은 최대 87% 개별 의사 결정자보다 나은 성과를 보였다.[19]

이러한 결과를 현실에서 보여주는 예를 인도에 기반한 레몬 트리 호텔 (Lemon Tree Hotel)에서 찾아볼 수 있다. 이 조직은 직원의 다수를 경제적, 사회적 취약계층은 물론 정신/신체 장애인으로 채용하고 훈련시키는데 우선순위를 부여하고 있다. 이 호텔의 내부 연구에 따르면 이러한 직원은 일반 직원보다 효율성이 15% 더 높고, 자신의 일에 있어 대개 완벽주의자이며, 일반 직원보다 이직율이 크게 낮았다. "레몬 트리 호텔의 포괄성/다양성 철학은 우리의 비즈니스 모델에서 가장 중요하며, 우리는 비주류를 주류로 만드는 문화를 구축했다"라고 레몬 트리의 회장이자 대표이사인 파투 케즈와니 (Patu Keswani)가 말했다. 레몬 트리는 2015 년 아시아 인적자본상 (Asian Human Capital Award)을 수상했다.[20]

이사회의 성과 향상

방식은 다르지만 다양성의 혜택은 이사회에도 미친다. 크레딧 스위스 (Credit Suisse)가 2,400 개 기업을 대상으로 실시하였으며 자주 인용되는 2012 년 연구에 따르면 최소 한 명의 여성 이사가 있는 조직은 이사회에 여성이 포함되지 않은 조직보다 26% 높은 자기자본이익률 (ROE)과 순이익 (Net Income) 증가를 거두었다.[21]

그러나, 이러한 결과에 대해 제기된 이의도 존재한다. "젠더 다양성과 기업의 성과 간에는 아무런 관계가 없다..."고 해당 이슈에 대해 2015 년 두 건의 개별 메타 분석 (하나는 포스트 (Post)와 바이런 (Byron)이 실시, 다른 하나는 플레처 (Pletzer), 니콜로바 (Nikolova), 케드지어 (Kedzior)와 뵐펠 (Voelpel)이 실시)을 리뷰한 펜실베니아 대학교 (University of Pennsylvania) 와튼 비즈니스 스쿨 (Wharton School of Business) 교수 캐서린 클라인 (Katherine Klein)은 말했다. "이러한 정책에 대해 다른 주장이 있을 수 있다. 그러나 기업 성과 향상이라는 기준으로 이러한 정책을 정당화하려고 한다면, 다양성이 기업의 성과를 향상시킨다는 리서치 결과는 아직 없다."[22]

이사회 내 다양성 사례에 대해서는 이의가 제기되어 왔는지 모르지만, 그럼에도 불구하고 동일한 연구에서 이사회의 젠더 다양성과 기업의 사회적 책임 (CSR) 간에 통계적으로 유의미한 관계가 존재함을 찾아볼 수 있다. 이를 기업의 전반적인 건전성의 지표로 보는 투자자가 늘고 있다.[23] 2016 년, 포스트와 바이런은 87 개 개별 연구의 결과를 메타분석하고 이사회 젠더 다양성과 CSR 간의 상관계수가 0.15 임을 발견했다. 이는 이사회 젠더 다양성이 기업의 CSR 활동 중 약 1%의 차이를 차지함을 의미한다. 상관관계라고 하기에는 작은 숫자이지만, 이사회 젠더 다양성과 기업 성과 간의 상관계수 (0.047 로 밝혀짐)보다는 크다. 이로부터 이사회 젠더 다양성이 기업 성과의 차이 1% 중 약 0.2%를 차지함을 추론할 수 있다.[24]

또한, PwC 가 미국 상장 기업의 이사진을 대상으로 실시하는 2019 연례 설문조사 (Annual Corporate Directors Survey)에 따르면 94%의 응답자가 다양성이 이사회에 독특한 시각을 가져다준다고, 87%는 다양성이 이사회의 성과를 제고한다고, 84%는 다양성이 투자자와의 관계를 향상시켜 준다고 답했다.[25]

이사회 대표성과 기업 성과 간의 상관관계가 여전히 논란 중이라고 해도, 특히 젠더와 관련된 이사회 대표성 확장에 대한 열망은 세계 여러 법제에서 분명히 나타나고 있다. 예를 들어, 2019 년 말 기준으로 캘리포니아 주에 본사를 둔 모든 상장 기업은 최소 1 명의 여성 이사를 선임하도록 되어 있다.[26] 노르웨이는 2008 년 이래 상장 기업 이사진의 40%를 여성으로 선임하도록 요구하고 있으며, 스페인과 프랑스, 아이슬란드도 유사한 요구를 하고 있다.

사실 이사회 내 젠더 격차는 지난 10 년간 크게 줄어들었으며, 이것이 이사회의 다양성을 바라보는 이사진의 견해 변화에 기여하는 요인일 수도 있다. 앞서 언급한 PwC 의 2019 년 연례 설문조사에 따르면, 젠더 다양성이 이사회에서 매우 중요하다고 말한 이사의 비율은 2018 년 46%로부터 38%로 떨어졌다. 이는 2014 년 이래 가장 낮은 비율이었다. "젠더 다양성의 필요에 대하여 수년간 들어오고, 새로운 이사를 영입하여 이사회의 반응을 경험한 후 많은 이가 이제 다른 토픽으로 넘어갈 준비가 됐다고 생각하는 것 같다"고 PwC 는 분석했다.[27] 이러한 분석은 젠더 다양성이 이사회에 더 이상 중요하지 않음을 의미하는 것이 아니고, 이사회의 인구통계학적 구성이 개선되고 젠더 비율 면에서 서서히 동등해짐에 따라, 젠더 다양성이 점차 우려의 대상으로부터 멀어진 것일 수 있다.

소수 민족의 경우 이사회의 대표성은 현저히 낮았지만 전반적으로는 증가하고 있다. 하이드릭앤스트러글스 (Heidrick & Struggles)가 포춘 (Fortune) 500 대 기업을 대상으로 실시한 2018 연구는 발전이 있었던 일부 영역과, 소수자 대표성 측면에서 감소한 1 개 영역을 보여준다.

이러한 통계가 이사회의 성과 개선을 가리키는 것을 결코 아니지만, 대표성의 확장에 대해 더 이상 간과할 수 없는 도덕적 열망이 존재함을 유추할 수 있어야 한다:

- 2018 년에 아프리카계 미국인이 이사회에서 차지하는 비중은 전체의 11%였는데, 2009 년의 5.3%로부터 증가한 것이다.
- 2018 년에 아시아인 및 아시아계 미국인이 이사회에서 차지하는 비중은 전체의 8%로, 2009 년의 3.9%와 비교했을 때 거의 두 배 증가하였다.
- 히스패닉계 이사회 멤버는 2018 년에 전체의 4%였는데, 2009 년의 5.1%로부터 하락한 것이다.[28]

PwC 의 연례 설문조사는 젠더의 경우와 마찬가지로, 인종 및 민족 다양성이 이사회에서 중요하다고 응답한 이사의 비중이 34%에서 26%로 하락했음을 보여준다. 느리지만 진척이 계속되고 있으므로, 이 수치는 앞으로도 하락할 것을 기대할 수 있다.[29]

다양성 리스크

다양성 및 포괄성의 혜택에 대한 그 어떤 논의도 다양성 및 포괄성을 증진하는 조치가 취해지지 않을 경우 조직이 처하게 될 리스크를 생각하지 않고 완결될 수 없다. 내부 감사는 다양성 및 포괄성이 조직에 어떤 혜택을 가져다주는지 뿐만 아니라, 다양성과 포괄성을 결여할 경우 조직의 장기적 목표 달성에 어떻게 해가 될 수 있는지를 이해당사자들이 제대로 이해하고 있는지 확인해야 한다.

예를 들어, 다양성의 부재는 조직의 배상책임 노출 리스크를 증가시킬 수 있다. "고용 관행 책임의 경우, 다양성은 일종의 리스크 관리 기법이다"라고 보스턴에 기반한 핀프로 미국 (FINPRO U.S.)의 최고 혁신 책임자 마추아 밀렛 (Machua Millett)이 비즈니스 인슈어런스 다양성과 포괄성 협회 (*Business Insurance* Diversity and Inclusion Institute)의 리더쉽 회의 패널 토의에서 말했다.[30] 밀렛은 제삼자 고용 관행 소송의 예를 들었는데, 이는 직원이 벤더나 고객 같은 제삼자를 괴롭히는 데서 기인하는 경우가 많다. "기업이 감수하고 있는 리스크에 대해 진지하게 생각하는 똑똑하고 다양한 사람들이 조직에 있다면 발생 확률이 크게 줄어든다"라고 그는 말했다.[31]

다양성의 부재는 조직이 제공하는 재화와 서비스에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 동일 민족만 근무하는 직장에는 특정 인구통계집단에 모욕적이거나 부적절한 것으로 보일 수 있는 소비자-중심 컨텐츠를 탐지할 능력이 없을 수 있다. 이러한 컨텐츠가 대중의 눈에 뜨일 경우, 종종 그 역풍으로 회사의 평판에 심각한 장기적 손상을 초래할 수 있다. 비즈플루언트 (Bizfluent)는 다양성 및 포괄성 이니셔티브의 부적절한 구현으로부터 기인했을 수 있는, "무신경한 (tone-deaf) 산출물"이라고 부르는 예를 나열하였다. 직장의 다양성과 포괄성이 더 높은 것만으로 그러한 이슈를 모두 파악할 수는 없겠지만, 가급적 넓은 스펙트럼의 관점과 경험으로 상품이 마케팅 단계에 도달하기 전에 고려하면 유리하게 작용할 수 있다:

- 타이틀, 슬로건 및 기타 텍스트의 조악한 번역.
- 특정 단어의 함축된 의미를 잘못 이해하여 의도하지 않은 비하적, 모욕적 언어를 사용.
- 특정 인구통계집단에 비효과적인 마케팅.
- 여러 다른 소비자 집단이 어떻게 상품을 받아들이고 이용할지에 대한 가정.[32]

또한 주목할 가치가 있는 것은 조직이 의존하는 소비자가 그 어느 때보다 다양성과 포괄성에 대해 더 많이 생각하고 있다는 단순한 사실이다. 닐슨 (Nielsen)이 실시한 2014 연구에 따르면, 글로벌 소비자의 55%가 긍정적인 사회적 영향을 미치는 기업이 제공하는 상품과 서비스를 위해 비용을 더 지불할 의향이 있다.[33] 180 개사 CEO 가 기업은 재화와 서비스의 생산자 역할을 초월하는 사회적 책임을 보여야 한다는 견해를 제시한 2019 비즈니스 라운드테이블 (Business Roundtable)에서처럼, 많은 업체가 이러한 소비자 정서에 남보다 앞서 부합하기 위해 이미 노력하고 있다. 또한 2020 년 1 월 세계 경제 포럼 (World Economic Forum)은 빅 4 (Big Four) 회계 법인과 협력하여 환경, 사회, 거버넌스 주제는 물론 다양성과 같은 비재무적인 비즈니스 성과 측정을 위해 새로운 핵심 측정지표와 권고되는 공시를 담은 제안서를 출간하였다.[34]

글로벌 환경에 적응하기

지구의 크기가 실제로 작아진 것은 아니지만, 기술의 발전 덕분에 조직은 전보다 쉽게 글로벌 경영을 실현할 수 있게 되었다. 기업은 더 넓은 소비자 층에 접근할 수 있을 뿐 아니라, 일개 지역 내에서 구할 수 있는 것보다 훨씬 큰 인재 풀 (pool)에도 접근할 수 있다. 조직 문화의 다양성과 포괄성 증진을 우선시하는 이니셔티브를 대대적으로 구현하지 않는 글로벌 기업들에게는 기업 운영의 효과성과 경쟁력이 저하될 리스크가 있다. 예를 들어 본사가 미국에 있는 기업은 유럽, 아프리카, 호주 또는 중남미에 사무실을 운영할 수 있고 생산 공장은 아시아에 있을 수 있다. 이 경우 다국적 기업은 반드시 권역 별로 존재하는 각각의 문화를 제대로 이해해야 하며 어느 한 당사자를 소외시킴 없이 다양성 담론의 모든 측면을 고려하는, 보다 포괄성 높은 환경을 조성하기 위해 노력해야 한다.

세계화는 조직이 지역 정체성을 잃어야 한다거나, 하나의 글로벌 표준으로 문화적 특성을 희석시켜야 함을 의미하지 않는다. "하나의 단조로운 지구촌을 만드는 대신, 세계화의 힘은 실제로 문화적 다양성의 확산을 장려하고 있다"고 소니 픽처스 엔터테인먼트 (Sony Pictures Entertainment)의 CEO 마이클 린튼 (Michael Lynton)은 *월스트리트저널 (Wall Street Journal)* 기고문에 썼다.[35] 성공적인 글로벌 문화는 모든 환경에서 동일한 것이 아니라, 지역과 무관하게 적용할 수 있는 것이다. 이는 글로벌하게 기업을 운영하고자 하는 조직이 인재를 채용하거나 지역 차원을 넘어 시장에 상품이나 서비스를 제공하려면 반드시 갖추어야 하는 마음가짐이다.

"로컬 문화의 고유성 보호와 세계화된 세상으로의 통합이라는 혜택의 균형을 이루려면 신중하게 접근해야 한다"고 유네스코 (UNESCO)는 말했다. "개발 정책의 심장부에 문화를 위치시키는 것이 보수적인 방법으로 문화를 제한, 고정시키는 것을 의미하는 것은 아니며 그 반대로 로컬의 자원, 지식, 스킬 및 소재의 잠재력에 투자하여 창의력과 지속가능한 발전을 증진시키는 것이다. 문화의 다양성에 대한 인식과 존중은 또한 상호 이해, 대화 및 평화에 대한 기반을 만든다."[36]

다양성과 포괄성 정책을 구현하는 어려움

내부 감사가 조직 내의 다양성과 포괄성 증진을 돕기 위해 그 역할을 사용할 수 있고 사용해야 한다고 암시하는 근거가 본서에서 충분히 인용되었음에도 불구하고, 감사인은 신중하게 접근해야 한다. 잘못 처리될 경우, 이러한 이니셔티브는 비효과적일 뿐만 아니라 조직이 개선하고자 하는 영역에 부정적으로 작용할 수 있다.

날로 늘어나는 무의식적 편향 훈련의 예를 들면, 그 효과성에 대해 상당한 갑론을박이 존재한다. 이 훈련은 우리의 일상에 깊숙히 배어든 인종적, 문화적 고정관념의 작용으로 우리 모두가 갖게된 기저의 편견에 대해 경각심을 제고하기 위해 고안되었다. 오늘날 미국에 있는 기업의

거의 20%가 무의식적 편향 훈련을 제공하고 있으며, 2017 년 설문조사에서는 영국의 채용 결정권자 중 약 35%가 그러한 다양성 이니셔티브 투자를 늘리려 한다고 응답했다.[37] 한 극단적인 예를 들면, 스타벅스 (Starbucks)는 필라델피아에서 발생한 유명한 사건 이후 전국적으로 편향 훈련을 실시하기 위해 2018 년의 어느 오후 8,000 개 매장의 문을 닫았다.[38]

이러한 확산에도 불구하고 무의식적 편향 훈련의 효과성에 대한 증거는 명백히 혼재하고 있다. 공인인력개발연구소 (CIPD)가 실시한 2019 연구 결과, 무의식적 편향 훈련을 위한 "극히 제한적인" 증거가 발견되어 직원의 행동에 긍정적인 변화를 가져왔다. 이 연구에 따르면, 그러한 훈련은 "보통 행동과 감정적인 편견에 지속적인 영향을 미치지 않으며, 훈련만으로는 다양하고 포괄성이 높은 조직을 만드는데 충분하지 않다."[39]

"무의식적 편향은 최근 몇 년간 훨씬 대중적인 주제가 되었지만 [사람들에게] 그 심리를 설명한다고 해서 반드시 편향과 편견을 줄일 수 있는 것은 아니다. 어떤 경우, 편향과 편견을 분출시킬 수도 있다"라고 CIPD 의 연구 자문이며 해당 보고서의 주 저자인 조니 기포드 (Jonny Gifford)가 말했다.[40]

그러한 훈련에 참석한 소수 집단의 멤버조차도 부작용 때문에 고통받는 경우가 있다. "여성과 소수자는 자신들의 동료가 자신들이 상상했던 것보다 훨씬 편향되어 있음이 틀림없다고 생각하며 훈련장을 떠나는 경우가 많다. 보다 문제가 되는 상황은, 사람들에게 다른이의 편향에 대해 말하면서 실제로 자신의 편향이 강화될 수 있다는 점이다"라고 조안 립맨 (Joanne Lipman)은 타임 *(Time)*지에 썼다.[41]

프로그램의 좋은 취지는 의심할 데 없지만, 그 결과는 이러한 제도가 소재를 제시하는 방식에 잠재적 약점이 있음을 말해준다. 리더쉽 관점에서는 다양성과 포괄성 정책이 무조건 반사와 같이 여겨진다 해도, 다양성과 포괄성의 증진을 강제하거나, 직원의 생각과 의견을 통제하는 요소로 이용해서는 안된다는 사실을 알려준다.

"다양성과 포괄성 부문에서 일하는 나에게, 기업의 리더들은 종종 다양성 증진을 위해 무엇을 할 수 있는지 구체적으로 의견을 제시해달라고 요청한다"고 다양성 및 포괄성 컨설턴트인 파울로 가우디아노 (Paulo Gaudiano)는 *포브스 (Forbes)*지에 썼다. "대답은 때로 그들을 놀라게 한다: 다양성의 달성은 기업의 목표가 되어서는 안된다." 그 대신, 그는 다양성이 기업에게 무조건 부과되는 의무가 아니라 기업 성과 개선을 위해 노력할 때 달성되는 결과로 보아야 한다고 주장한다.

*하버드 비즈니스 리뷰 (Harvard Business Review)*에 실린 글에서 프랭크 도빈 (Frank Dobbin)과 알렉산드라 칼레브 (Alexandra Kalev)는 다음과 같이 설명한다:

"임원들은 다양성에 대해 고전적인 지휘 통제식의 접근법을 선호한다. 기대되는 행동을 이해하고 옹호하기 쉬운 명령 조항과 금지 조항으로 요약해주기 때문이다. 그러나 이러한 접근법은 사람들에게 동기를 부여하여 변화를 유도하는 방식에 대해 우리가 알고 있는 거의 모든 지식에 정면으로 도전하고 있다. 수십년 간의 사회 과학 연구는 단순한 진실을 가리킨다: 비난하고, 규율과 재교육을 강요한다고 해서 매니저가 진심으로 동참하는 것은 아니다."[42]

내부 감사는 이해당사자들에게 그러한 리스크를 알리고, 사내의 다양성 및 훈련 프로그램이 비효과적일 경우 (특히 상당한 투자가 이루어진 경우) 이들에게 알릴 수 있도록 교육을 받아야 한다. 내부 감사인은 이사회 멤버들과 협의하여, 조직이 직원의 무의식적인 생각을 차단하는데 집중하기보다 포괄성을 증진할 수 있는 선의의 윤리적인 행동을 취하도록 유도하는데 집중할 것을 제안해야 한다. 개인의 생각은 강제하기 어려우며, 비윤리적이라고 반대하는 목소리도 있다. 반면, 직원의 행동은 조직의 통제 내에 있는 경우가 많다.

내부 감사의 도움을 받는 조직은 직원들이 포괄성을 증진하는 방식으로 행동할 수 있는 여건의 조성을 우선시 할 수 있고, 그렇게 해야 한다. 내부 감사는 여러 방식으로 이를 도울 수 있다. 예를 들어 내부 감사, 특히 CAE 는 이사회에 직접 보고할 수 있는 점을 이용하여 다양성 및 포괄성 헌장의 제정을 옹호할 수 있다. 이것은 사내 모든 임직원의 동등한 기회와 다양성을 보장하는 정책의 시행에 명시적으로 조직이 약속하는 문서이다. 유럽의 조직에게는 다양성 헌장 (Diversity Charter)에 서명할 수 있는 옵션이 있는데, 이는 24 개국에 존재하는 단일 플랫폼으로 결속된 개발 헌장 네트워크의 일부이다. 2019 년 기준으로 10,000 개 이상의 유럽 회사가 다양성 헌장에 서명했고 이 네트워크의 일부가 되었다.[43]

> "전 직원이 자신과 자신의 의견이 존종된다고 느끼게 해야 한다."
>
> —한스 뉴랜드 (Hans Nieuwlands), IIA 네덜란드 CEO

다음은 CAE 가 이사회에 다양성 및 포괄성 헌장의 제정 및 적용과 관련하여 물어볼 수 있는 일부 질문들이다:

- 조직에 다양성 및 포괄성 헌장이 있는가?
- 있다면, 헌장에 바람직한 문화상이 기술되어 있는가?
- 없다면, 이사회는 이러한 헌장을 제정할 의향이 있는가?
- 헌장이 존재한다면, 조직의 전 레벨에 효과적으로 전달되고 있는가?
- 다양성과 포괄성의 타겟은 헌장에 정의되어 있는가? 그렇다면, 조직은 그러한 타겟 달성의 진척도를 어떻게 모니터링하는가?

조직이 다양성 및 포괄성 헌장을 고려할 때 협의할 수 있는 자원은 글로벌 다양성 & 포괄성 프레임워크 (Global Diversity & Inclusion Framework)이다. 프랑스의 다국적 기업 알스톰 (Alstom)이 제정한 다양성 및 포괄성 헌장이 좋은 예이다. 이 헌장은 세 개의 주요 활동을 통해 다양성 및 포괄성의 베스트 프랙티스를 강조한다:

- **말하기.** 조직의 모든 차원에서 커뮤니케이션 채널 전체, 이벤트 및 프로그램을 통해 다양성 및 포괄성의 긍정적인 영향에 대해 내외부적으로 커뮤니케이션.
- **추적하기.** 다양성의 영향 및 포괄성을 위해 취한 조치의 영향을 판단하고 진척도를 모니터링하기 위해 정량적, 정성적 목표를 수립.
- **교육하기.** 보다 포괄성 높은 행동에 대한 의식을 제고하고 발전시키기 위해 전 직원을 위한 학습 툴을 제공하고, 모든 업무 환경과 모든 위계 수준에서 직장 생활의 전 단계에 걸쳐, 포괄성에 부정적인 영향을 미치는 의식적, 무의식적 편향에 대해 경각심을 제고하는 조치를 마련.[44]

마치며

IPPF 에서 사내의 다양성 증진을 위한 내부 감사 부서의 역할을 직접적으로 언급한 것은 아니지만, 사내 문화가 조직 효과성의 주축이라고 함으로써 내부 감사 부서에게 사내 문화를 평가할 책임이 있음을 암시하고 있다.

다양성과 사내 문화의 연결고리

조직의 리스크 관리 효과성을 평가하기 위해 설계된 감사 업무를 통해, 내부 감사는 이사회, 감사 위원회 및 최고 경영진의 감시자 역할을 지원할 책임이 있다. 조직 문화의 맥을 짚는 것이 그러한 역할의 중심이며, 다양성은 내부 감사의 컨설팅을 통해 더 잘 이해할 수 있는 조직 문화의 필수 요소이다. 다양성에 관한 이야기가 누락되어 있다면, 내부 감사는 기준 2120 – 리스크 관리를 충족시켜야 하는 그 직무를 수행하고 있지 못하는 것이다.

다양성과 포괄성의 혜택에 대한 이해당사자의 의식 제고 외에, 내부 감사는 부서 내부의 다양성으로도 타의 모범이 될 수 있다. 채용 및 효과적이고 효율적인 부서 문화 조성 시 다양성을 명백히 고려하라. 기억하라. 다양성은 모든 것을 포함하는 용어이다.

감사 포커스

기준 2120 – 리스크 관리
내부 감사 부서는 반드시 리스크 관리 프로세스의 효과성을 평가하고 그 개선에 기여해야 한다.

기준 1210 – 숙달
내부 감사인은 그들 각자의 책임을 수행하기 위해 필요한 지식, 스킬 그리고 그 밖의 능력을 갖춰야 한다. 내부감사부서는 부서의 책임 완수를 위해 필요한 지식, 기술 그리고 그 외의 능력을 총체적으로 소유 또는 획득해야 한다.

다양한 민족, 젠더 및/또는 문화적 배경의 혜택 뿐만 아니라 다양한 인재 및/또는 업무 경험의 혜택도 고려하라. 이는 기준 1210 – 숙달을 충족시키기 위해 필요하다. 이 기준에 따르면 내부 감사 부서는 "그 책임을 수행하기 위해 필요한 지식, 스킬 그리고 그 밖의 능력을 갖춰야 한다. 내부 감사가 내부적으로 다양성과 포괄성 측면에서 모범이 되고 그를 구현한다면, 이해당사자들은 그 성공을 알아차리고 발전하는 조직의 모델로서 활용할 것이다.

"내부 감사 직무의 역할이 어떻게 진화하고 있는지 생각할 때, 나는 우리가 다루는 이슈의 다양성에 그저 감탄할 뿐이다"라고 IIA CEO 인 리처드 챔버스 (Richard Chambers)는 2014 년 블로그에 썼다. "기업 문화와 같이, 한때는 생각조차 할 수 없었던 주제도 지금은 감사 대상이다. 그리고 이렇게 되는 것이 마땅하다."[45]

Notes

1. “Making Excellence Inclusive,” Association of American Colleges & Universities, accessed February 27, 2020, https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive.

2. Ella Washington and Camille Patrick, “3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture,” September 17, 2018, https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx.

3. Ibid.

4. “Diversity vs Inclusion,” Leading Differently, accessed February 26, 2020, https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/.

5. Preston Ni, “12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion,” January 20, 2014, https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion.

6. Lydia Dishman, “Millenials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion,” Fast Company, May 18, 2015, https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion.

7. Max Fisher, “A Revealing Map of the World’s Most and Least Ethnically Diverse Countries,” *The Washington Post*, May 16, 2013, https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/.

8. “The Global Gender Gap Report: 2018,” World Economic Forum, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.

9. “Global Diversity and Inclusion,” *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), chap. 14, 218, https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf.

10. Vivian Hunt et al., “Delivering Through Diversity,” McKinsey & Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx.

11. Juliet Dillon, “The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths,” *Deloitte Review*, Issue 22, January 22, 2018, https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14.

12. Rocío Lorenzo et al., “How Diverse Leadership Teams Boost Innovation,” Boston Consulting Group, January 23, 2018, https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx.

13. “High-skilled Immigration Increases Innovation,” The Hamilton Project, October 9, 2018, https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation.

14. Jonathan Portes, “Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future,” *The Independen*t, September 18, 2018, https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexit-a8542841.html.

15. “Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point,” HuffPost, updated May 7, 2017, https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316.

16. “What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats,” Glassdoor, November 17, 2014, https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/.

17. “Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds,” Deloitte, press release, June 7, 2017, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html.

18. Ibid.

19. “Diversity Drives Better Decisions,” *People Management,* October 23, 2017, https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions.

20. “Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award,” *The Economic Times,* updated October 5, 2015, https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/-restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms.

21. “Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute,” Credit Suisse Group AG, press release, July 31, 2012, https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html.

22. “Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?” Wharton School of the University of Pennsylvania, May 18, 2017, https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/.

23. Emily Stone, “Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility,” Kellogg Insight, March 1, 2018, https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility.

24. Kris Byron and Corinne Post, “Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis,” *Corporate Governance: An International Review*, July 2016, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226.

25. “PwC’s 2019 Annual Corporate Directors Survey,” PwC, 2019, https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf.

26. Laurel Wamsley, “California Becomes 1st State to Require Women on Corporate Boards,” NPR, October 1, 2018, https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards.

27. “PwC’s 2019 Annual Corporate Directors Survey.”

28. “Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor,” Heidrick & Struggles, press release, May 29, 2019, https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor.

29. “PwC’s 2019 Annual Corporate Directors Survey.”

30. Gavin Souter, “Diversity Is a Risk Management Issue: Panel,” *Business Insurance*, September 9, 2019, https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue.

31. Ibid.

32. Lindsay Kramer, “Problems in the Workplace From Lack of Diversity,” Bizfluent, April 29, 2019, https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html.

33. “Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart Is When It Comes to Goods and Services From Companies Committed to Social Responsibility,” Nielsen, June 17, 2014, https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is/.

34. Oliver Cann, “Measuring Stakeholder Capitalism: World’s Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures,” World Economic Forum, January 22, 2020, https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/.

35. Michael Lynton, “Globalization and Cultural Diversity,” The Wall Street Journal, September 4, 2007, https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199.

36. “Globalization and Culture,” The United Nationals, Educational, and Cultural Scientific Organization, 2017, http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/.

37. Joanne Lipman, “How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women,” *Time*, January 25, 2018, https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/.

38. Shep Hyken, “Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough?” *Forbes*, June 1, 2018, https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831.

39. “Diversity Management That Works,” Chartered Institute of Personnel and Development, October 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962.

40. Siobhan Palmer, “Unconscious Bias Training ‘Has No Sustained Impact’ on Behaviour, Says Report,” *People Management*, October 22, 2019, https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour.

41. Lipman, “How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women.”

42. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, “Why Diversity Programs Fail,” *Harvard Business Review*, July 2016, https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail.

43. “Diversity Charter,” Diversity at Work, accessed February 28, 2020, https://diversiteitinbedrijf.nl/en/.

44. “Diversity & Inclusion Charter,” Alstom, May 21, 2018, https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf.

45. Richard Chambers, “Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit,” *Internal Auditor*, July 29, 2014, https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture.