

| 지면보수교육 |

직장 내 심리적 괴롭힘과 집단 따돌림

김 용 규 / 가톨릭대학교 예방의학교실 및 산업의학센터

10여 년 전 산업재해를 당했지만 회사도 동료도 근로복지공단도 도와주지 않아서 힘겨운 싸움을 하다가 2년이 지나서야 직업병으로 인정을 받은 근로자가 있었습니다. 약 2년간의 산재요양 후 직장에 복귀했지만 동료와 회사의 분위기는 이미 많이 달라져 있었습니다.

분위기는 달라졌지만 작업환경이 그리 좋아진 것은 아니어서 회사와 상사에게 환경개선을 이야기 했지만 돌아오는 것은 “너는 일도 제대로 못 하면서 왜 회사와 다른 사람들을 힘들고 불편하게 만드는 거냐? 가만히 있든지 아니면 나가라... 또 문제를 일으키면 가만히 안 틀거야”라면서... 그 이후로도 정당한 요구를 하면 어느 누구도 관심을 갖지 않을 뿐만 아니라 무서운 눈초리와 협박만이 있을 뿐이었죠.

그렇게 5년여가 경과된 후 정신적인 고통을 호소하며 병원을 방문하였고 정신과에서도 우울 및 불안장애로 진단받고 또 다시 직업병으로 요양을 받게 되었습니다.

집단 따돌림(mobbing)은 집단적으로 이뤄지는 심리적 형태의 동료억압으로 건강에 심

각한 영향을 줄 수 있는 사회적 스트레스의 극단적 형태이며, 발생빈도가 급속히 증가하고 있다.

호주, 오스트리아, 덴마크, 독일, 스웨덴, 영국과 미국 등과 같은 구미 선진국의 경우 심각한 사회문제로 부각되고 있다.

최근 유럽연합의 조사에 의하면 약 25%의 스웨덴 근로자들이, 노르웨이의 경우 전체 근로인구 중 5%가, 영국의 경우 53%가 작업 중에 집단따돌림을 경험하였다고 응답하였고, 78%는 다른 직장동료가 집단따돌림을 당하는 것을 목격하였다고 응답하였다. 뿐만 아니라, 호주의 경우 전체 근로자의 78%가 6개월 동안 지속적으로 일주일에 한 번 이상 집단따돌림을 경험하였다고 응답하였다.

집단 따돌림은 종업원 개인과 조직뿐만 아니라 사회 전체적으로 부정적인 결과를 야기한다. 우선 피해 당사자인 개인에게는 직장에 대한 소속감 결여, 직무만족 감소 및 자신감 상실, 신경쇠약, 우울증, 유산과 같은 외상 후 스트레스성 장애를 유발 시킬 수 있다. 이 글은 최근 우리나라에서도 문제가 제

기되고 있는 집단 따돌림 및 심리적 괴롭힘을 세계보건기구에서 발간한 “Raising awareness of psychological harassment at work(2003)을 중심으로 하여 정리하고 그 의미와 대책에 대해 간략히 소개하고자 한다.

1. 용어 정의

“심리적 괴롭힘(psychological harassment)”은 최근에서야 나타난 문제라기보다는 오래전부터 사업장에 존재해오던 현상으로 조직이 제대로 기능하지 않거나 개인 간의 관계 악화로 인해 발생한다.

괴롭히는 행동은 여러 요인들과 관련하여 나타나지만, 사회경제적인 이유 외에도 성, 종교, 인종, 연령, 국적, 장애, 배경, 성적 편향 등에 대한 차별과도 관련된다. 직장 내 집단 따돌림 또는 집단의 공격(mobbing)은 전 세계적으로 모든 사업장에 존재하지만, 문화에 근거한 현상이다. 따라서 그러한 행위와 감수성은 국가별로 다양하게 나타난다.

이러한 현상을 처음 과학적으로 연구한 스웨덴의 심리학자 Heinz Leymann은 동물학(animal sciences)에서 사용되던 “mobbing”이라는 용어를 이용한다. “mobbing”은 “누군가를 공격하기 위해 그 주위를 둘러싼 떼거리를 형성하는 것(to form a crowd around someone in order to attack him/her)”으로 정의되며, 어떤 이유로 동물들이 집단을 형성해 다른 종의 동물을 쫓아내기 위해 공격하는 행위로 설명된다.

집단 따돌림은 집단 내 여러 사람이 개인 또는 경우에 따라서는 집단을 희생양으로 삼아 공격적이고 위협적인 행동을 하는 것을 지칭하며 주로 사업장 환경에서 사용된다. 각 국가별로 직장내 집단 따돌림을 칭하는 다양한 단어들(bullying,

work abuse, mistreatment, emotional abuse, bossing, victimization, intimidation, psychological terrorization, psychological violence와 같은 단어가 비슷한 의미로 사용된다. 물론 항상 같은 의미로만 사용되는 것은 아니며 그렇지 않은 경우도 있다. 대개는 bullying은 학생들에게, mobbing은 직장 환경에서 사용된다. 결론적으로 유럽의 산업안전보건청에서는 “개인 또는 집단을 향한 반복적이고 불합리한 행동으로 인해 안전보건상의 위협을 초래하는 것”으로 정의한다.

2. 정상적인 갈등과 집단 따돌림의 차이

어느 정도의 경쟁은 일상생활 속에서 정상적이고 유용한 구성요소다. 집단 따돌림은 두 가지 주요한 이유로 직장 내에서의 정상적인 갈등과는 다르다. 하나는 비윤리적인 행동이라는 것이고 다른 하나는 궁극적으로 모두를 위해 비생산적이라는 점이다. 따라서 정상적인 갈등과 집단 따돌림을 구분하는 방법을 아는 것은 필수적이다.

정상적인 상황에서 개인은 특정한 기대(급여, 능력개발 등)와 전문적인 기술의 습득, 회사의 목표에 부응하며 노동환경에 진입한다. 경쟁은 개인의 가치관보다는 실제 자료와 내용을 중심으로 논쟁을 통해서 목표에 도달하는데 도움이 될 수 있다. 그러나 집단 따돌림 상황에서는 회사의 분위기가 안개가 낀 듯 어찌할 바를 모르며, 의사소통은 단절되고, 인간관계는 적대적으로 변한다. 표 1은 건강한 경쟁상황과 집단 따돌림 상황을 비교 정리한 것이다. 건강한 경쟁상황은 시간이 경과함에 따라 해결되지만, 비정상적인 갈등 상황에서는 어느 방향으로 진행할지 예측이 불가능하다.

표 1. 건강한 경쟁과 비정상적인 갈등 상황

구분	건강한 경쟁상황	비정상적 갈등상황
역할	분명함	모호함
관계	협력적임	비협력적/배타적임
목표	공통되고 공유함	예측불가능함
개인간의 관계	뚜렷함	모호함
조직	건전함	결함이 많음
충돌	아주 간헐적 발생	지속적이고 비윤리적임
전략	개방적이고 솔직함	확실하지 않음
논쟁	개방적인 토론	은밀하며 갈등을 부정함
의사소통	솔직함	빚나가거나 간접적임

3. 집단 괴롭힘으로 인한 건강영향

조직구성원들이 지각하는 직장내 집단 따돌림은 극단적인 직장내 사회적 스트레스 원인으로 다른 직무관련 스트레스 원인보다 더욱 근로자들에게 육체적, 심리적으로 심각한 문제를 일으킨다. 직장내 집단 따돌림이 피해 근로자의 개인적 측면에서 살펴보면, 피해자의 건강과 작업성장에 부정적인 영향을 미친다. 직장 내에서 집단 따돌림의 피해자들을 조사한 결과, 사회적인 고립감, 낙인, 심리적인 부적응, 우울증, 분노, 집중력 저하, 성과·사고장애, 자기회의감, 좌절감과 죄책감, 공황상태, 신경과민, 낮은 자기 존중감,

의기소침, 육체적인 장애(불면증, 위장 및 과민성 대장증세 등) 등을 호소하였다. 일부 연구에서는 피해자들의 71.9%가 작업동기 상실을 느낀다고 응답하였고, 67.9%는 조직에 대한 불신 증가, 60.9%는 신경과민, 57.7%는 무기력감을 지각하였으며, 57.3%는 이직의도의 증가를, 57%는 성과장애 또는 사고장애를, 54.3%는 자신의 능력에 대한 회의를 느낀다고 응답하였다. 또 다른 연구에 의하면, 직장 내에서 집단 따돌림을 경험한 근로자의 75%가 외상 후 스트레스 장애(PTSD: post traumatic stress disorder)를 호소하였으며, 그 외에도 좌절감, 스트레스와 감응저항, 무력감과 소외감, 낮은 자기 존중

표 2. 집단 따돌림에 의한 건강영향

정신병적 영향	정신·신체적 영향	행동상의 영향
불안 반응	혈압상승	공격적 성향
무관심	천식발작	식이장애
회피반응	심계항진	음주량 증가
집중력 결여	관상동맥질환	약물복용
우울	피부염	흡연량 증가
공포반응	탈모	성기능 장애
불면	두통	사회적 격리
동기결여	위장통	
감정의 변화	빈맥	

감과 생산성 저하, 직무단위에서의 낮은 응집력이 나타난다고 주장하였다.

집단 괴롭힘으로 인한 정신적인 질환의 대표적인 상병명이 우울과 불안장애지만, 적응장애와 외상후 스트레스 장애도 빈번하게 나타난다. 외상 후 스트레스 장애가 급성의 높은 수준의 스트레스 상황에 대한 반응으로 발생한다는 점에서 지속적인 집단 따돌림으로 인한 발생이 가능한지에 대해서는 논란이 존재한다.

표 2는 집단 괴롭힘으로 인한 건강영향을 정리한 것이다.

4. 집단 따돌림의 원인

직장내 집단 따돌림의 원인에 관한 연구들이 활발히 이루어지고 있지만, 그 원인들을 실증적으로 검증한 연구는 아직 충분하게 이루어지지 않고 있다. 집단 괴롭힘의 가능성은 표 3에서와 같이 잘못된 관리방식, 부적절한 노동조직, 바람직하지 않은 노동환경에서 증가한다.

직장 내 집단 따돌림의 발생 원인을 조직의 특성, 가해자와 피해자의 상호작용, 조직과 작업집단에서의 도덕적 수준과 사회적 수

준, 가해자의 특성, 피해자의 특성으로 구분하여 설명하는데 자세히 설명하면 아래와 같다.

조직의 특성으로 오는 집단 따돌림의 원인을 발달 및 사회 심리학에서의 발견을 기초로 하여, 사회적인 시스템과 사회적 배제의 과정을 집단 따돌림의 잠재적인 원인으로 파악하였다. 즉 구성원들 간의 의사소통, 적대감과 시기심과 집단압력 성향 즉 조직 내에서 누군가를 속죄양을 삼으려는 경향이 집단 따돌림을 유발한다는 것이다. 또한 집단 구성원 간에 개인에 대한 관심의 부족, 직무수행에 있어 불충분한 정보의 흐름, 과업이나 목표에 대한 서로간의 대화의 부족 등의 열악한 심리적 작업 환경이 직장내 집단 따돌림을 유발하는 주요 원인으로 보았다.

직장내 따돌림의 원인 중 성격특성은 가해자와 피해자의 특성으로 구분된다. 가해자의 특성은 다시 직장 상사와 동료의 특성으로 구분되며, 먼저 상사의 특성으로는 상사가 권한행사에서 오는 즐거움을 선호하는 경우, 부하직원에 대한 비판과 명령을 통해 자신의 능력을 과시하거나, 상사 자신의 권한이나 권력 상실에 대해 두려움을 느끼는 경우, 그리고 자신의 약점이 밝혀질 것에 대한 두려

표 3. 집단 따돌림의 원인

1. 관리방식

- 타성에 빠진 관리방식 : 공포, 불신 등을 유발
- 새로운 관리방법의 도입 : 경쟁의 확대

2. 노동조직

- 만성적인 낮은 지위와 과도한 노동 구속
- 제대로 정의되지 않은 직무
- 과도한 위계체계
- 불충분한 지시 및 정보의 부족

3. 노동환경

- 유연화 정책에 따른 구조조정 및 실업
- 외주화 및 하청업체의 다양화

움을 느끼는 경우이다. 직장 동료들의 특성에서 오는 원인으로는 질투, 타인에 대한 중상모략, 안이한 직무태도, 자신의 낮은 효율성의 은폐, 성과감소에 대한 두려움을 들고 있다. 피해자에서 오는 원인으로는 성과에 대한 낮은 동기 또는 직무와 관련한 전문성 부족과 같이 피해자의 성과와 관련된 문제에서 발생하거나, 오만함, 과시욕, 무례 등과 같이 개인적인 성격과 집단 규범의 무시, 사회적 능력의 부족과 같은 개인적인 적응력 부재, 끝으로 피해자의 드러나는 외관의 특징과 질병을 그 원인으로 들고 있다.

Leymann은 사회적 갈등의 단계별 증폭모델을 바탕으로 직장 내 집단 따돌림에 대한 단계별 모델을 제시하고, 직장 내 일상적 갈등 → 좌절 → 개인의 감정적 반응 표출 → 심리적 테러의 과정으로 설명하며 직장내 집단 따돌림은 대인간 갈등으로부터 시작되며 그 현상이 즉시 나타날 수도 있지만 때로는 여러 주 혹은 여러 달 후에 나타나게 된다고 하였다.

이 외에도 구조조정으로 인하여 직장 내에 실업에 대한 두려움이 확산되었을 때 집단 내 따돌림이 발생하는 것으로 나타났다.

5. 예방대책

기업에서는 집단의 괴롭힘을 유발할 수 있는 조직적 요인을 확인하기 위한 위험도 평가(Risk assessment)를 시행해야 한다. 이에 따라 예방을 위한 특별한 지침이 근로자들에게 제공되어야 한다.

1) 1차 예방

사업주는 관리자들에게 정보를 제공하고 훈련을 시켜야 한다. 윤리적 행동, 전문성에

대한 신뢰, 직장내 지침 등을 제공함으로써 가능하다. 우선적으로 근로자에게 적절한 정보를 제공하고, 갈등상황에서의 관리방식을 교육하며, 집단 괴롭힘을 방지하기 위한 정책을 발전시켜야 한다. 또한 회사가 비윤리적인 행동과 차별적 행위를 거부하기 위한 지침을 마련해야 한다. 예방을 위해서는 집단 괴롭힘이 나타나는 방식을 인식해야 하는데, 표 4는 집단 괴롭힘의 예이다.

표 4. 집단 괴롭힘의 예시

- 개인 물건의 파괴
- 고립 또는 격리
- 직장내 배제
- 도발적 행위 및 공격
- 뒷담화
- 성희롱
- 창피를 주거나 굴욕적 행위
- 언어폭력
- 사생활에 대한 방해
- 폭력 또는 위협

2) 2차 예방

일단 집단 괴롭힘 또는 따돌림이 시작되면, 적절한 시기와 효과적인 수단이 채택되지 않으면 통제하기가 어려워진다.

같은 회사를 다니지 않는 외부의 신뢰할 수 있는 사람을 통해 자기 자신이 지금 희생자가 되고 있다는 것을 이야기할 수 있어야 한다. 개인의 문제를 인식하고 있다는 사실이 공격성향을 멈추게 할 수 있는 장점이 있다.

조정자로서의 역할이 중요한데 한쪽으로 치우치지 않은 제 3자가 피해자가 해결책을 찾을 수 있도록 도와주게 된다. 조정자는 피

해자를 만든 사람이 누구인가를 찾는 것보다는 서로가 갈등상황에 대해 인식하고, 이해하며, 상호협조적인 분위기 속에서 함께 일할 수 있도록 한다.

3) 3차 예방

집단 따돌림이 근로자 개인에게 심각한 건강영향을 야기하게 되면, 다양한 조치가

건강을 회복하도록 취해져야 한다.

우선적으로는 조기에 건강영향을 찾아내는 것이 중요하고 이를 통해 개인, 가족, 사회적 관계 속에서 악화를 예방하게 된다. 또한 비슷한 경험을 공유하는 것이 피해자들 자신이 이러한 괴롭힘의 일차적인 책임자가 아니며, 공격적으로 변화된 행동을 긍정적으로 개선할 수 있게 된다.

참고문헌

1. 최항석, 임효창. 직장내 직무따돌림이 종업원의 직무태도에 미치는 영향. 대한경영학회 추계학술발표대회 2005:21-44.
2. Leymann, H. 'The content and development of mobbing at work', European Journal of Work and Organizational Psychology 1996;5(2):165-84.
3. Leymann, H. & Gustafsson, A. 'Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders', European Journal of Work and Organizational Psychology 1996;5(2):251-75.
4. NIOSH. The changing organization of work and the safety and health of working people. authored by the members of NORA Organization of Work Team. 2002-116. USA.
5. WHO. Raising awareness of psychological harassment at work. World Health Organization, Geneva. 2003.

