

2019년 7월 16일 '직장내 괴롭힘 금지 및 예방에 관한 법령'이 시행된다.

뮤지컬 '지킬 앤 하이드'처럼 구성원을 공격하는 이중인격자를

HR에서 적극적으로 관리할 필요가 있다.

조직 안의 '지킬 앤 하이드'를 찾아라!



이호석

SK건설(주) 인사팀 프로
leehosuk@sk.com

공인노무사 · 경영지도사 · PHR
저서 「인사팀 이부장이 알려주는
위풍당당 회사생활 가이드」

● 2019년 5월, 뮤지컬 '지킬 앤 하이드(Jekyll & Hyde)'를 관람했다. 주위의 존경을 한 몸에 받고 있는 헨리 지킬 박사. 그는 인간의 정신에서 어두운 면을 분리하는 신비의 약을 개발한다. 하지만 임상실험 대상자를 찾지 못해 자신의 몸에 주사바늘을 꽂게 된다. 두 개의 인격으로 살게 된 박사는 낮에는 점잖은 '지킬박사'로, 밤에는 악행을 일삼는 악마 '하이드'로 살아가며 억압된 스트레스를 분출한다. 무시무시한 행동으로 주위를 공포 속으로 몰아넣다 결국 파국을 맞는다는 이야기이다.

관람석에 앉아 내내 '우리가 일하는 조직에 동료들 악질적으로 괴롭히는 이중인격(二重人格) 구성원이 있다면 어떻게 찾아낼 수 있을까'라는 의문이 떠나지 않았다.

구성원을 괴롭히는 '이중인격자'는 어떤 모습일까?

직장인의 70% 내외가 괴롭힘 피해를 경험했다고 답변할 정도로 우리사회에는 '직장내 괴롭힘'이 광범위하게 퍼져 있다. 직장에서의 괴롭힘이란 의미는 무엇일까? 최근 개정된 근로기준법에는 직장내 괴롭힘의 개념이 담겨있다. '사용자 또는 근로자가 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위'로 정의되어 있다.

고용노동부가 2019년 2월에 발표한 「직장내 괴롭힘 판단

및 예방·대응 매뉴얼'에는 폭력·협박과 같은 눈에 보이는 형태뿐만 아니라 반복적인 개인 심부름, 집단 따돌림, 업무상 의도적 무시와 배제, 업무상 적정범위를 넘어선 폭언·욕설·협담을 그 사례로 제시하고 있다.

'썩은 사과'의 법칙이라는 말이 있다. 경영학자 미첼 쿠시(Mitchell Kusy)와 심리학자 엘리자베스 홀로웨이(Elizabeth Holloway)가 오랜 기간 조직 컨설턴트로 활약하면서 얻은 경험을 바탕으로 '썩은 사과'가 발생하는 조직환경, 그들의 특성 및 악영향을 분석하여 개념화하였다. 썩은 사과는 조직 속에서 쉽게 드러나지 않지만 특별한 행동유형을 보인다. 미묘한 학대와 소극적인 공격을 일삼고, 권력을 남용해서 자기편이 아닌 사람은 모두 적이라고 생각한다.

HR업무를 하다 보면 조직내 특정인의 괴롭힘으로 괴로워하는 구성원 사례를 접할 수 있다. 괴롭히는 특정인의 모습에 대해서는 '은밀하고 정교하게 부하직원과 동료들 괴롭히지만, 겉으로는 오히려 지나칠 정도로 예의바르고 젠들하다'라고 토로한다.

조직내 '이중인격자'를 어떻게 찾아낼까?

사내 고발 프로세스의 신뢰성 확보 | 조직 내부의 이슈를 조직 밖에서 확인하기는 여간해서 쉽지 않다. 여러 사례에서 경험하듯 구성원의 제보를 통해 결정적인 사실이 확인되는 경

우가 많다. '내부 고발 프로세스'는 이미 많은 조직에서 운영되고 있다. 사이버 감사실, 온라인 신문고 등 명칭은 다양하지만 방식과 절차는 다르지 않다.

하지만 내밀한 이슈를 동일 조직내 감사조직에 고발할 때 보안이 철저히 유지될지 제보하는 구성원들은 불안해한다. 고발 이후 발생할 수 있는 조직의 보복이 두려워 선뜻 고발을 하지 못하고 있다.

이처럼 내부 고발제도에 대한 신뢰가 부족한 경우 회사 밖의 'SNS 익명 소통 게시판'에 글을 올려 오히려 혼란이 가중되는 사례가 발생하기도 한다. 내부 고발 프로세스가 톱니바퀴처럼 제대로 작동되기 위해서는 철저하게 익명성을 보장하여 구성원으로부터 신뢰를 얻어야 한다.

퇴사자 면담효과 극대화 | 퇴사율이 유난히 높은 조직이 있다. 이 경우 대개 리더의 자질에 이슈가 있는 경우가 많다. 이같은 조직의 근본적인 문제점을 확인하고 정확한 피드백을 얻을 수 있는 방법은 무엇일까?

제대로 된 '퇴사자 면담'이 지름길이다. 퇴사자는 더 이상 조직 구성원이 아니기 때문에 한걸음 떨어진 위치에서 조직을 바라볼 수 있다. 면담을 통해 조직의 건전성과 리더의 자질을 파악할 수 있다. 리더와 구성원 간의 관계는 그 상황을 경험한 사람만이 정확한 진실을 말할 수 있다.

지금 이 순간에도 많은 인사담당자들은 커피잔을 앞에 두고 퇴사예정인 구성원과 면담을 진행하고 있다. 대개 퇴직의사를 밝힌 시점이나 근무 마지막 주에 이루어진다. 하지만 생각을 전환하여 면담시기를 조정하면 어떨까? 퇴사 직전보다는 퇴사 이후에 실시한다면? 퇴직의사를 밝힌 시점은 감정적으로 불안정하고 격앙되어 있는 상태이다. 아직은 조직의 구성원이기 때문에 조직과 리더에 대해서는 언급하고 싶어하지 않을 수도 있다.

퇴사 이후 1~2개월이 지난 시점은 정서적으로 여유가 생기는 때이다. 그 시점에 대면이나 유선을 통해 퇴사자 면담을 진행한다면 보다 객관적이고 솔직한 답변을 얻을 수 있을 것이다.

성격진단 활용 | 미국의 다양한 기업에서는 채용과 육성과정에서 성격진단을 활용하고 있다. 직장내 악질적 성격유형



직장내 괴롭힘을 주도하는 두 얼굴의 이중인격자가 있을 수 있다.

을 정의하고, 성격진단을 통해 이와 같은 성격의 보유여부를 판단하는 방식이다. 산업과 직종별 검증된 설문문항으로 악질적인 행동여부를 진단하고 채용대상에서 제외하거나 행동 개선을 위해 피드백 할 수 있는 기회를 제공한다.

특히 리더의 선발과정에서는 성격진단을 통해 악질적 행동으로 부하직원에게 해를 끼칠 수 있는 예비 리더를 사전에 걸러내야 한다. 국내기업에서도 채용전형 과정의 하나로 성격진단을 적극적으로 도입, 악질적인 한 사람으로 인한 큰 피해를 줄여야 할 것이다.

인사담당자는 '숨은 그림 속 썩은 사과'를 파악해야

인사담당자가 조직에서 받은 소명은 궁극적으로 '일하기 좋은 환경 만들기'이다. 숨은 그림 속 도깨비처럼 위험한 그들의 행태를 지나치지 말아야 한다. 수시로 돋보기를 들고 다니며 적극적으로 찾아 나서야 한다.

대한민국 모던록 밴드 '델리스파이스(Delispice)'의 데뷔 앨범에 담겨있는 '가면'에서 이렇게 노래한다.

"너 어디서 구했는지 주웠는지 모르지만 꽤 그럴듯해, 아마 모르긴 해도 다른 사람들은 너힐 보고 대단하다 말해주겠지, 벗겨줄 수도 있어 너의 요란하지만 어설픈 가면..."

두꺼운 가면을 쓰고 변장을 하며 조직과 동료들에게 해를 끼치는 구성원이 누구인지 인사담당자의 수첩에는 그 내용이 기록되어 있어야 할 것이다. ❶