

## Coping Strategies for Bullying in Project Management

### 프로젝트 관리에서 나타나는 따돌림 현상에 대처하는 전략

00:00-00:50

오늘 웨비나에서는 폴 펠레티에님이 프로젝트 관리에 있어서 따돌림에 대한 대응전략에 관하여 강연을 해주시겠습니다. 폴은 경영, 정부, 산업 분야에서 25년 동안 기업 변호사와 프로젝트 관리자, 국제 강연자로 활동해오고 있습니다.

리더십 분야에서 선구적인 활동을 해 온 폴(Paul)은 전문 분야인 법률에서 프로젝트 관리로 영역을 넓혀가며 PMO 식 프로젝트와 팀 관리 등 경영 분야에서 15년 동안 활동해 왔습니다. 프로젝트 관리 분야에서 명성을 쌓으며 프로젝트 관리 윤리 자문단체에 소속되어 있으며 글로벌 프로젝트 관리 컨퍼런스와 행사에서 발표자로도 꾸준히 활동해오고 있습니다. 또한 모범적인 업무 태도에 관한 책을 집필하기도 했습니다. 그럼 이제 강연을 시작하도록 하겠습니다.

00:50- 10:28

대단히 감사합니다. 채팅창을 보니 밴쿠버뿐만 아니라 다양한 지역에 계신 분들께서 오늘 강연에 참석해주셨는데요. 오늘 다루게 될 주제인 직장 내 상호존중과 따돌림 현상, 조화로운 직장생활, 프로젝트 관리에 대한 이번이 두 번째 웨비나입니다.

첫 번째 웨비나 이후 또 강연을 하게 된 이유는 많은 분들께서 이 주제에 관하여 공감을 해주셨기 때문에 추가 강연을 준비할 수 있었습니다. 아무쪼록 이번 강연이 여러분들께 도움이 되었으면 하는 바램입니다. 웨비나 방식으로 인한 제약사항도 있지만 투표나 채팅, 질문 등 웨비나 강연이 가지는 이점을 활용할 예정이니 여러분들의 의견이나 경험을 공유해주시면 감사하겠습니다. 여러분들께서 강연에 적극 동참해주시면 유익한 강연이 되도록 저도 최선을 다하겠습니다.

먼저 지난 번 웨비나에 참여해 주신 분들께 양해의 말씀을 드리겠습니다. 지난 번 강연을 듣지 못한 분들이 계시기 때문에 기본적인 내용들이 중복될 수 밖에 없습니다. 중복되는 내용은 복습한다고 생각하시고 들어주시면 감사하겠습니다. 또한 질문이 있으신 분들은 뒤에 있는 스티븐이 질문을 취합하여 강연 후반부에 답변을 드릴 수 있도록 하겠습니다. 질문이 너무 많으면 제가 모두 답변을 드릴 수 없으니 이 점도 양해 부탁드립니다.

먼저 간단한 설문으로 강연을 시작해보겠습니다. 질문 내용이 화면에 표시될 것입니다. 이 설문은 여러분들이 본 강연을 참여하게 된 계기를 확인하기 위해 작성되었습니다. 설문 화면을 좀 더 크게 해주세요. 설문 답변을 보시면 놀라운 사실을 확인할 수 있습니다. 여기 계신 분들의 과반수 이상이 직장에서 따돌림이나 모욕적인 태도를 경험한 적이 있다고 답변을 주셨습니다. 따라서 여러분들 대부분이 오늘 강연 주제에 대하여 쉽게 공감하실 수 있으실 것입니다.

두 번째 질문은 그러한 태도를 보인 사람은 누구인가라는 질문입니다. 제 예상대로 여러분 중 36%가 직장 상사라고 답변해주셨습니다. 프로젝트 관리자라고 답변해 주신 분들은 매우 적어서 다행입니다. 저는 괴롭히는 고객에 대한 많은 이야기를 접했습니다. 프로젝트 관리에 종사하는 사람들 중에 직장

동료나 팀원을 괴롭히는 사람이 없었으면 하는 바램입니다. 그런 사람들이 있다면 앞으로 그런 태도가 개선되기를 바랍니다.

마지막 질문은 여러분들의 직장에 상호 존중에 대한 정책이 마련되어 있는가 입니다. 투표를 진행하겠습니다. 약 절반 정도가 상호 존중에 대한 정책이 마련되어 있다고 답변을 주셨는데요. 그 중 일부는 마련되어 있지만 형식적이라고 답변을 주셨습니다. 이 사실이 저를 매우 슬프게 만드는데요. 다른 나라에서는 추세가 어떤지 파악하고 싶네요.

이제 설문을 내리셔도 됩니다. 이제 본격적으로 오늘 주제에 관하여 이야기를 해보겠습니다. 제가 여러분들께 처음 드렸던 질문은 오늘 강연에 참여하게 된 이유에 관한 것입니다. 그것이 오늘 강연의 시작점입니다. 여러분들은 다른 사람들이 직장에서 따돌림을 당하거나 여러분들 자신이 따돌림을 당한 적이 있을 것입니다. 그리고 그러한 상황에 대한 보다 효과적인 대처 요령을 터득하기를 원하실 것입니다. 그것이 바로 여러분이 여기 계신 이유입니다.

그럼 먼저 조직생활에서 따돌림이 주는 장기적인 영향에 대하여 말씀을 드리겠습니다. 왜냐하면 경영진과 사람들에게 심각성을 인식시켜줘야 하기 때문입니다. 이러한 상황을 방관하면 막대한 손실을 초래할 수 있습니다. 그럼 따돌림으로 인하여 발생하는 경제적인 손실에 대하여 말씀 드리겠습니다.

영국의 신문, "가디언"의 2013 년 기사에 따르면 직장내 따돌림으로 인한 연간 손실액이 뉴질랜드 약 1 억 달러, 호주 10 억 달러, 미국의 경우 약 2,000 억 달러로 추정된다고 합니다.

그렇다면 전세계적인 비용은 어떨까요? 프로젝트가 실패하면 고객들도 사라집니다. 직원들은 일자리를 잃거나 퇴사하고 이들을 대체하기 위해 또 다른 직원을 구해야 하고 그러는 동안 시간과 비용이 허비됩니다.

인력 비용도 마찬가지입니다. 따돌림으로 인한 과도한 스트레스로 휴가를 내는 직원들을 생각해보십시오. 이는 직원들의 건강에 영향을 미치고 직원 교체, 불만, 마찰 등을 초래합니다.

또한 법적인 문제도 발생합니다. 물론 상관 없는 경우도 있지만 많은 나라들에서 직장에서의 따돌림을 법적으로 규제하고 있으며 회사에서 이를 방관하면 직원이 소송을 제기할 수 도 있습니다. 이로 인한 변호사 비용과 합의금, 퇴직금 등도 고려해야 합니다. 이러한 문제로 인해 실제로 회사에서 퇴직수당을 지불하는 경우를 많이 보았습니다. 이 모든 것들이 비용으로 지출됩니다.

다음으로 이미지입니다. 최근 아마존이 이러한 문제들로 인해 뉴스에 나오는 경우가 많은데요. 치열한 생존 문화 때문에 업무 환경이 정말 좋지 않은 곳입니다. 아마존뿐만 아니라 다른 회사에서도 일어날 수 있는 일이지만 아마존의 업무환경이 열악하다고 인식되고 있습니다. 이로 인해 홍보나 이미지 관리에 있어 많은 어려움을 겪게 됩니다.

주식은 어떨까요? 고위 경영자 분들께서는 솔깃하실 겁니다. 이러한 문제가 회사 주식에 영향을 줄 수 있을지 궁금하시다면 아마존을 보십시오. 뉴스에 보도되었을 때 아마존의 주식은 하락했습니다. 이러한 문제들이 조직적인 차원에서 영향을 미치는 것들입니다.

그러면 이제 왜 우리가 이 강연에 귀를 기울이고 있는지 이야기해보겠습니다. 이 문제는 우리에게 직접 또는 간접적으로 영향을 주게 됩니다.

따돌림이 불안감이나 우울증, 외상 후 스트레스 장애나 고혈압을 초래하는 등 우리 건강에 부정적인 영향을 준다는 통계자료가 있습니다. 각종 질병이나 두통의 원인이 되는 등 우리에게 가장 중요한 건강에 영향을 미치게 됩니다.

또한 여러분에 대한 신뢰와 이미지에 영향을 주기도 합니다. 여러분이 이러한 문제를 방관하게 되면 리더로서의 이미지에 타격을 줄 수도 있습니다.

일 자리를 유지하는 것도 마찬가지입니다. 여러분의 직장 상사가 다른 사람을 괴롭힌다면 이는 업무를 원활히 처리할 수 없게 만들고 프로젝트에 영향을 줄 것입니다. 프로젝트가 성공하지 못한다면 일 자리를 잃게 될 수도 있습니다. 이것들은 모두 여러분들이 이 문제에 대해 관심을 가져야 할 충분한 이유가 됩니다.

또한 유능한 직원을 채용하고 유지하는데도 문제가 생길 수 있습니다. 아마존의 경우만 보더라도 앞으로 직원을 채용하는데 어려움을 겪을 것입니다. 비즈니스에 심대한 타격을 주게 되는 것이지요.

10:29 – 23:56

그러면 오늘 강연의 목적에 대하여 이야기해보겠습니다. 먼저 직장에서의 따돌림이란 무엇을 의미할까요? 이미 이런 현상에 대해서 잘 알고 계시겠지만 이것을 구분하고 상황에 대처할 수 있는 요령에 대하여 좀 더 자세히 살펴보겠습니다. 우리는 조직이 무엇인지 알고 있습니다. 먼저 도움이 될만한 몇 가지 연구와 통계에 대해서 말씀 드리겠습니다. 찾아보면 유용한 자료들이 상당히 많이 있습니다. 아마존이 프로젝트 관리자를 채용하려 했다고 말하는 분이 있군요. 안 하셨다고요? 잘하셨습니다.

대처요령에 대해서도 살펴보겠습니다. 채팅창을 확인하려고 하는데 두 가지 일을 동시에 하려니 쉽지 않군요. 이점 양해 부탁드립니다.

도움이 될만한 말 하나를 인용해보겠습니다. "당신이 불의의 상황에서 중립적인 자세를 견지한다면 불의에 찬성하는 것이 된다. 꼬끼리가 쥐의 꼬리를 밟고 있는데 당신이 아무것도 하지 않는다면 쥐는 당신의 행동에 분노할 것이다."

여기서 중요한 것은 프로젝트 관리자로서 우리는 중립적인 자세를 취할 수가 없다는 것입니다. 왜냐하면 우리는 윤리강령을 준수하고 프로페셔널하게 행동할 의무가 있기 때문입니다. 다른 프로젝트 관리자가 윤리강령을 위반하는 경우 우리는 이에 대한 합당한 조치를 취하거나 보고할 의무가

있습니다. 그렇기 때문에 우리는 다른 프로젝트 관리자가 올바르게 행동하지 않는 것을 방관해서는 안됩니다.

단순히 옳고 그름이나 윤리적인 측면뿐만 아니라 비즈니스적인 측면도 포함됩니다. 그들의 행동이 우리의 공동의 목표에 적합한지를 확인해야 합니다.

pmi.org 에 프로젝트 관리 메뉴에 보면 윤리에 대한 페이지가 있는데 네 가지 원칙에 책임감, 존중, 공정성, 정직이 포함됩니다. 직장 내 따돌림은 이들 중에 존중과 관련됩니다.

그렇다면 프로젝트나 직장에서의 따돌림은 무엇을 의미할까요? 여기에는 세 가지 요건이 있습니다. 즉 건강을 해치는 반복적인 혹사나 언어폭력을 의미합니다. 첫째 반복적인 행위를 의미합니다.

두 번째는 모욕감을 주거나 위협적인 행위를 의미합니다. 즉 반복적이고 무례한 행위를 말합니다. 또한 고의적으로 업무를 방해하는 행위입니다. 반복적이고 무례하고 고의적인 것을 의미합니다. 이 세 가지가 모두 해당되는 경우도 물론 포함됩니다.

기본적으로 이 세 가지 조건에 해당되면 따돌림으로 간주됩니다. 프로젝트 관리에 있어서 업무환경으로 인하여 많은 어려움을 겪습니다. 경쟁이 치열하고 많은 스트레스를 받습니다. 따라서 불쾌하거나 어려운 상황이 자주 발생합니다. 의견 충돌이나 갈등이 생기기도 합니다. 이것들은 프로젝트 관리 업무에서 필연적인 부분입니다. 또한 발전하기 위해서는 경쟁이나 대립이 불가피합니다. 따라서 그러한 업무 환경을 의도적으로 조장하기도 하지만 따돌림을 용인해서는 안됩니다.

제가 강조하고 싶은 것은 모든 부정적인 행위를 따돌림으로 간주해서는 안된 다는 것입니다. 의견의 차이나 일상적은 충돌은 따돌림이 아닙니다. 건설적인 비판이나 조언도 따돌림이 아닙니다. 고용주나 책임자가 근로자나 경영에 대해 취하는 정당한 행위도 따돌림이 아닙니다. 하지만 이러한 과정에서 괴롭히는 행위가 개입될 수도 있습니다.

우리를 불편하게 만든 행위를 경험했을 때 우리는 한 걸음 물러나서 상황을 제대로 파악하고 있는지 생각해봐야 합니다. 우리는 쉽게 우리가 따돌림을 당하고 있거나 어떤 사람을 악당으로 낙인 찍기도 합니다. 하지만 경쟁문화에서는 쉽게 있는 일이기도 합니다. 따라서 한 걸음 물러나서 상황을 직시하고 스스로 판단하는 일이 중요합니다.

공격적인 말투를 예를 들어 볼까요? 소셜미디어를 통해 개인의 사생활을 침해하거나 일을 조작하는 일이 자주 발생합니다. 기한 내에 끝낼 수 없는 과도한 업무를 주거나 업무에 꼭 필요한 정보를 고의로 주지 않는 경우도 있습니다. 의사소통에서 당신의 제외시키거나 당신이 한 일을 인정하지 않거나 가로채기도 합니다. 하지만 이를 따돌림으로 간주하기 위해서는 앞서 언급한 세 가지 요건을 충족시켜야 합니다. 그것이 고의적인가? 무례한가? 반복적인가? 괴롭히는 사람의 이익을 위한 것인가?

그렇다면 무엇이 괴롭히는 행위를 조장할까요? 중요한 것은 괴롭히는 사람들은 우리들과는 다른 사고방식을 가지고 있다는 것입니다. 현실을 인지하는 관점이 우리와는 완전히 다르기 때문에 그러한

행동을 하게 됩니다. 그들은 권위와 힘을 과시하는 것을 좋아합니다. 누군가 자신의 위치를 위협하게 되면 그런 위협 요소를 제거하려고 하죠. 즉 힘으로 상대를 제압하고 이기고 지는 것만을 생각합니다. 스스로에 대한 불안감이나 질투심이 많고 압박에 예민합니다. 그들은 높은 실적을 올리기 때문에 경영진의 신임을 받습니다. 하지만 실적을 내기 위해 부당한 방법을 동원하기도 합니다.

그들은 또한 사회적 지위를 중시하고 이기적이며 자아도취에 빠져있기도 합니다. 감정이입에 취약하고 타인을 배려하는 감정이 결여되어 있습니다. 바로 이러한 요소들이 그들의 행동을 조장하게 되는 것입니다. 그렇다면 누가 희생자가 될까요? 우리는 따돌림이라고 하면 쉽게 학교나 놀이터를 생각하곤 합니다. 하지만 직장에서의 따돌림의 원인은 이와는 상반됩니다.

따돌림을 당하는 아이들은 대부분 나약하거나 주위에 친구들이 없는 경우가 많습니다. 다른 아이들과는 다르다는 이유로 놀림을 받기도 합니다. 즉 자기보다 나약한 대상을 표적으로 삼습니다. 하지만 직장에서는 다릅니다. 업무 능력이 탁월하거나 경험이 많은 유능한 사람에게 위협을 느끼기 때문에 그들이 표적이 됩니다. 그 사람으로 인해 자신에 대한 불안감이 커지기 때문이죠.

그들이 자신보다 인기가 많거나 팀을 위하고 리더십의 자질이 있기 때문에 자신의 위치를 위협한다고 생각하는 것이지요. 자기가 받고 싶은 관심을 그들이 빼앗고 있다고 생각하기 때문에 그들을 표적으로 생각합니다. 괴롭히는 사람들은 윤리적이고 정직한 사람들에 대한 반감을 갖습니다. 그래서 프로젝트 관리자가 쉽게 표적이 되기도 합니다. 왜냐하면 프로젝트 관리자는 대부분 팀워크를 중시하고 타인을 돕고 조언을 해주기 때문입니다. 그들은 이러한 것들을 좋아하지 않죠. 여러분이 말씀하신 것처럼 괴롭히는 사람들은 자신의 행동을 인식하지 못하고 있습니다. 맞습니다. 하지만 그들의 행동은 다분히 의도적입니다. 자신들이 왜 그런 행동을 하는지 이유는 몰라도 자신들이 무슨 행동을 하는지 정확하게 알고 있습니다. 마치 과녁을 겨냥하듯이 타인을 공격하는 것이지요. 그러한 행위를 좋게 포장하거나 해석해서는 안됩니다.

여러분들이 많은 질문을 해주고 계신데요. 많은 질문들이 앞으로 다루게 될 내용에 포함되어 있습니다. 따돌림이 팀에 어떤 영향을 줄까요? 이 사진을 보시죠. 사람들이 느끼는 감정을 잘 보여주고 있습니다. 프로젝트와 조직 전체도 마찬가지입니다.

공감이 되시나요? 금방이라도 창문으로 뛰어내릴 것 같은 표정을 하고 있습니다. 팀에 미치는 영향은 물론 개인의 건강적인 측면에서도 위장이나 심장병을 유발할 수도 있습니다. 이 사람이 느끼고 있는 감정과 직접적인 연관이 있습니다. 사기가 저하되고 무력감과 피로감이 극도에 달하게 됩니다.

23:57 – 37:01

그렇다면 따돌림이 프로젝트에 어떤 영향을 미칠까요? 이제 우리가 느끼는 감정이나 팀원들의 감정을 넘어서 프로젝트에 미치는 영향에 대하여 살펴보겠습니다.

따돌림은 프로젝트에 직접적인 타격을 입힙니다. 저는 괴롭히는 사람에 대하여 사람들이 그것인 그 사람의 리더십 스타일이라고 변명해주는 것을 자주 듣습니다. 따돌림은 결코 리더십 스타일의 문제가 아닙니다. 그런 말을 들으면 저는 화가 납니다. 다시 말씀 드리지만 따돌림은 결코 리더십이 아닙니다. 리더십 스타일이 그렇다는 이유로 따돌림을 용인해서는 안됩니다. 왜냐하면 따돌림은 리더십을

저해하는 요인이며 프로젝트 전체에 부정적인 영향을 미칩니다. 먼저 따돌림은 일을 완료하는 것을 방해합니다. 따돌림은 혼란을 야기하고 업무의 가치와 사기를 저하시킵니다. 팀은 개인의 창의력이 모여 결과물을 만듭니다. 우리가 고통을 받는다면 일에 집중할 수가 없게 됩니다. 혁신을 꺾을 수 없게 되는 것이지요. 누군가 괴롭히는 사람을 그 사람의 업무 스타일이 원래 그렇다는 이유로 옹호해준다면 우리는 그렇지 않다고 당당히 말해야 합니다. 그것은 업무 스타일도 아니고 리더십도 아닙니다. 괴롭히는 사람이 팀에 있으면 팀워크가 발휘될 수 없습니다. 이미지 하나를 보여드리겠습니다. 보시는 것처럼 우리는 고객들을 잃게 됩니다. 고객들도 프로젝트에 괴롭히는 사람이 관련되어 있으면 모두 떠나갈 것입니다.

맷글로 우리는 매일 전투를 하러 간다는 표현을 해주셨는데요. 맞습니다. 정말 적절한 표현입니다. 잠시 후 대처요령에 대하여 이야기를 할 테니 조금만 기다려주세요.

그전에 관리업무에 미치는 영향에 대하여 살펴보겠습니다. 여러분이 프로젝트를 이끄는 리더라면 PMO 리더이기도 하며 프로그램 포트폴리오 관리자이기도 합니다. 팀에 남을 괴롭히는 구성원이 있다면 팀이 제대로 역할을 수행할 수 없게 됩니다. 갈등이 발생하고 기능적으로나 감정적으로 매우 불안해집니다. 추가 비용이 발생하고 마감기한을 지킬 수 없게 됩니다. 직원들이 스트레스로 휴가를 가거나 병가를 내기도 합니다. 인사과에 불만을 제기하거나 노조에서 항의나 소송을 내기도 합니다. 업무가 혼란스러워지고 지체됩니다.

이해관계자들과 고객들의 불만이 쌓이고 항의를 하기 시작합니다. 제대로 된 서비스가 이루어지지 않고 있다고 생각합니다. 유능한 직원들이 하나 둘 떠나기 시작합니다. 다른 회사나 부서로 옮겨가거나 경쟁회사에 스카우트되기도 합니다. 우리는 이런 이유들 때문에 이 문제를 반드시 해결해야 합니다. 그리고 여러분의 팀에 대한 부정적인 인식이 생기기도 합니다. 여러분이 리더라면 이 상황을 변화시켜야 합니다.

그렇다면 문제가 무엇일까요? 왜 조직은 이렇게 남을 괴롭히는 사람들에 대하여 적절한 조치를 취하지 못하는 것일까요? 이와 관련하여 한 가지 흥미로운 설문 조사를 해보겠습니다. 여러분들은 조직이 이 문제를 효과적으로 해결하지 못하는 가장 큰 이유가 무엇이라고 생각하십니까? 여러분들이 어떤 답변을 할지 궁금하네요. 역시 제가 원하는 답변을 해주셨습니다. 모두 해당되지만 조직적인 구조와 관련해서 가장 큰 이유가 무엇인지 다시 한 번 생각해보기 바랍니다. 여러분들이 계속 답변할 수 있도록 설문을 내리겠습니다. 모두가 선뜻 나서서 해결하지 못하고 있다는 답변이 많았습니다. 갈등을 만들기를 원치 않고 인식에 대한 부족도 지적해주셨는데요. 맞습니다. 따돌림으로 인한 영향에 대하여 인식이 부족합니다. 이 강연을 계기로 인식을 확대할 수 있는 객관적으로 통계에 기반한 정보가 공유되기를 바랍니다. 조직에서 오직 결과에만 집중한다면 리더십이 제대로 발휘되지 못하고 있는 것입니다. 큰 그림을 놓치게 되는 것이지요. 따라서 단순히 따돌림의 차원을 넘어서 조직에 미치는 심대한 파급효과에 대하여 리더를 설득해야 합니다. 이를 통해 리더의 인식을 변화시키고 이 문제에 대하여 보다 적극적인 조치를 취하게 될 수도 있습니다.

단기적인 영향에 대해서는 지금까지 설명 드렸습니다. 프로젝트 관리가 한 가지 면에 집중하는 경향이 있습니다. 우리는 제한적인 상황에서도 결과물을 만들어야 하기 때문입니다. 한 걸음 물러나서 우리가

제대로 역할을 수행하고 있는지 돌아볼 필요가 있습니다. 팀에 자신감을 심어주고 커리어와 팀 분위기를 긍정적이고 생산적으로 만들어주는 것이 우리 역할입니다. 하지만 때로는 우리 자신을 돌아볼 필요가 있습니다.

갈등을 해결하는 것은 결코 쉽지 않습니다. 인사부서에서 이런 일을 전담하는 직원들도 결코 많지는 않아요. 따돌림은 특히나 더 그렇습니다. 따돌림은 일반적으로 갈등을 해결하는 방법으로는 해결할 수가 없습니다. 완전히 다른 대처요령이 필요한 것이지요. 이제 교육적인 측면에 대해서 이야기를 해보겠습니다. 심리적으로 대응하는 것과 전략적으로 대응하는 것의 차이를 인식하지 못하는 사람들이 많습니다. 아직 효과적인 교육이나 정책, 절차가 부족한 실정입니다. 강연을 시작하며 드린 설문에서 많은 분들이 따돌림에 대한 정책이나 절차가 있다는 사실을 모르고 계셨습니다. 어떤 분들은 효과적으로 실행되고 있지 않다고 답변을 주셨는데 그것이 바로 문제입니다.

이런 문제를 짚고 넘어가야 합니다. 많은 고용주들이 따돌림에 대한 심각성을 인식하고 있지만 이 문제에 대하여 효과적으로 대응하지 못하고 있습니다. 법적으로 직장에서 따돌림을 규제하는 국가들도 많습니다. 유럽연합이나 호주, 뉴질랜드, 캐나다, 미국의 29 개의 주에서는 건전한 업무환경을 조성하는 것에 관해 법으로 정하고 있습니다. 이러한 나라에서는 직장에서의 괴롭힘을 행하는 행위가 불법입니다. 법적인 문제만이 아니라라도 이 문제를 효과적으로 대응하는 것이 필요합니다. 많은 연구자료와 통계들이 이를 뒷받침해주고 있습니다. 하지만 많은 조직들이 이런 준비가 제대로 갖춰져 있지 않고 있습니다. 경영진들은 흔히들 직원들이 가장 중요한 자산이라고 강조하지만 따돌림과 같이 직원들을 보호해야 하는 상황이 정작 발생하면 그것이 진심으로 하는 말인지 아니면 빈말인지를 판가름할 수 있습니다. 아마존의 예를 들어보겠습니다. 아마존의 사내문화를 적자 생존에 비유하기도 하는데요. 중요한 것은 이를 통해 우리는 우리 자신이 몸담고 있는 업무환경을 생각해볼 수 있다는 것입니다. 우리의 업무환경이 남을 괴롭히는 사람들로 인하여 부적절하고 무례한 행동이 난무한다면 조직적인 차원에서 어떤 조치를 기대하게 됩니다. 조직이 개입해서 우리를 도와줄까요? 인사부서의 역할은 무엇인가요? 인사부서에서 알아서 처리해줄 것이라고 기대한다면 순진한 생각입니다. 인사부서는 회사를 위해 마련된 조직입니다. 그들은 회사를 보호하고 회사의 이익을 최우선으로 생각해야 합니다. 따라서 인사부서에서 우리를 보호해 줄 것을 기대하기는 어렵습니다. 물론 나중에 더 자세히 이야기하겠지만 인사부서는 우리를 두둔해주는 아군이 아닙니다. 그들도 조직을 위해 일하는 직원들입니다. 우리가 문제를 공론화시키면 그들은 우리의 편을 들기 전에 법률부서나 경영진과 먼저 협의를 합니다.

인사부는 이미 직장 내 따돌림 현상을 인식하고 있습니다. 그들은 이미 어떤 일이 벌어지고 있는지 정확하게 알고 있습니다. 그들도 그런 사람들과 얽히는 것을 꺼려합니다. 경영진도 좋은 실적을 내는 당사자 편을 들 수도 있습니다. 아니면 아직 수위를 넘지 않았다고 판단해서 상황을 지켜보고 있을 수도 있습니다. 여러분 자신이 따돌림의 희생양이 될 수도 있습니다. 지금까지 많은 정보를 소개해드렸는데요. 그럼 이제 우리가 할 수 있는 일은 무엇인지 살펴보겠습니다.

37:02 – 47:05

저는 어려운 환경 속에서도 세상을 변화시킨 인물들을 통해 들며 팀에 동기를 부여합니다. 마틴 루터 킹처럼 세상을 변화시킨 인물을 예로 들곤 합니다. 이제 준비가 되셨으면 시작해보겠습니다.

따돌림에 대한 대처요령에는 무엇이 있을까요? 시간이 많으니 차근차근 살펴보도록 하겠습니다.

직장에서 우리는 혼자라는 생각이 들 때가 있습니다. 하지만 우리는 혼자가 아닙니다. 우리가 겪고 있는 어려움을 공감하고 이해하는 사람들이 분명 있습니다. 채팅창을 보니 친구나 동료들 응원하고 돕고자 하는 사람들이 많다는 사실을 알 수 있습니다. 무엇보다 자신을 정신적으로나 감정적으로, 신체적으로, 또는 법적으로 보호하기 위해 신속한 조치를 취하는 것이 필요합니다. 이것이 바로 대처방법의 첫 단계입니다.

도움이 될만한 정보를 찾아보십시오. 따돌림이 왜 조장되는지 여러분은 이제 알고 있습니다. 이를 통해 인식을 제고할 수 있습니다. 그들은 위협을 느꼈을 때 남을 괴롭힙니다. 당신이 일을 잘하고 인기가 많기 때문에 따돌림을 당하는 것입니다. 그들은 당신을 위협으로 인지하기 때문에 자주 따돌림의 대상이 될 것입니다. 이제 회사의 방침이나 선례에 대하여 알아보십시오. 누군가 부적절한 행동에 대하여 보고했을 때 회사에서 어떤 절차와 조치를 취하는지 알아보십시오. 필요한 정보를 취합하고 분석해서 가장 적절한 조치를 취하는 것입니다. 계획을 세웠으면 전략을 살펴보십시오. 그리고 업무에 최선을 다하십시오. 당신을 괴롭힐 빌미를 제공하지 않는 것이 최선입니다. 또 행동의 변화가 필요한지도 생각해보십시오. 말씀 드린 것처럼 남을 괴롭히는 사람에게는 이성이 통하지 않습니다. 따라서 그들에게 왜 당신의 업무가 마음에 들지 않는지 따지는 것은 무의미한 일입니다. 그들은 당신의 업무 때문에 괴롭히는 것이 아닙니다.

제가 원하는 방법은 그들과 상대하는 것을 가능한 최소화하는 것입니다. 직접적으로 대면하기 보다는 이메일을 통해 의사소통을 하거나 고맙다는 말 정도만 하십시오. 문제를 회피하는 것 같지만 일단 상황을 진정시키는 것이 필요합니다. 현명한 멘토나 지인들 같이 직장 외부에서 인맥의 도움을 받는 것도 좋은 방법입니다. 당신이 이 문제를 슬기롭게 극복하는데 도움을 줄 수 있는 믿을 만한 사람을 찾으십시오. 혼자서는 결코 쉽지 않습니다. 당신을 지원해줄 수 있는 든든한 지원군의 도움이 필요합니다. 문서로 정리하고 결과를 분석하십시오. 준비가 필요합니다. 마치 범죠흔장을 조사하는 형사처럼 말입니다.

전략적으로 당신이 우위를 점할 수 있는 부분을 찾으십시오. 말씀 드린 것처럼 공정하고 안전하게 고충을 처리할 수 있는 절차를 확인하십시오. 다른 직원들은 어떻게 고충을 해결했는지 선례를 확인하는 것이 효과적입니다. 알아낸 정보를 문서화합니다. 다른 사람들과 함께 할수록 효과는 배가 됩니다. 개인적인 감정은 배제하고 당신이 처한 상황을 객관적이고 설득력 있게 설명합니다. 프로젝트 관리를 하듯 문제에 접근하십시오. 문제에 초점을 맞춘 계획을 수립하면 큰 도움이 됩니다.

성공의 열쇠는 무엇일까요? 노란색으로 표시된 부분입니다. 여기에 도달하기 위해서는 어떻게 해야 할까요? 먼저 자신의 건강을 챙겨야 합니다. 자신의 건강상태를 체크하십시오. 저는 건강을 제대로 돌보지 못해 일을 중도에 그만뒀던 적이 있습니다. 4개월 동안 일을 쉬어야 했습니다. 저와 같은 상황에 처하지 않도록 꼭 건강을 돌보십시오. 그리고 철저한 준비가 필요합니다. 객관적인 증거를 확보하십시오. 당신의 고충을 설득시키는데 가장 효과적이고 전략적인 정보를 확보합니다. 그러기 위해서는 부적절한 행동을 빠짐없이 기록해둡니다. 반론의 여지가 없는 증거를 확보하십시오. 인내심을



가지고 은밀하고 현명하게 행동하십시오. 모든 일이 그렇듯 노력이 필요합니다. 비용 분석을 하듯 필요한 것이 무엇인지 파악하십시오. 시간이 없어도 만들어야 합니다. 힘들지만 노력과 시간을 투자할 것인가 아니면 빠져나갈 것인가는 당신의 선택입니다. 상황이 어렵다면 빠져나갈 방법을 궁리하는 것도 필요합니다.

이제 당신의 지원군을 확보해야 합니다. 인사부서가 당신의 지원군이 되기 어려운 이유를 앞에서 설명해드렸습니다. 당신에게 힘을 보태줄 수 있는 동료를 찾는 것이 효과적입니다. 지원군이 많으면 많을수록 당신의 주장에 더욱 힘이 실릴 것입니다.

누구든 상사나 부하직원, 동기들 중에 당신을 도와줄 지원군이 있을 것입니다. 하지만 두려움도 따르는 일입니다. 지원군을 찾는 일은 위험이 따르기 때문에 신중을 기해야 합니다. 전략적이면서도 신중히 접근해야 합니다. 이런 일에 연루되는 것을 두려워할 수도 있습니다. 당신의 편이 되어줄 수 있는 사람을 찾아야 합니다. 자신을 탓하지 마십시오. 일이 잘 못되면 우리는 자신을 탓하기도 합니다. 열심히 일하다 보면 언젠가는 우리를 괴롭히는 사람이 우리의 노력을 알아줄 것이라고 생각합니다. 하지만 그것이 문제가 아닙니다. 당신에 대한 그들의 인식에 문제가 있는 것입니다.

당당히 맞서야 합니다. 잘못된 행동을 지적하는 것을 두려워하지 마십시오. 눈알을 굴리는 사소한 것에서부터 상대방이 당신의 말을 자르거나 부적절한 표현을 하면 지체 없이 그런 식으로 당신에게 대하는 것이 불쾌하다는 것을 표현하십시오. 그런 식으로 경계를 설정하면 그 사람도 당신을 쉽게 보지 못할 것입니다. 당신이 그들의 행동에 자극을 받으면 그런 행동을 더 부추기게 됩니다. 왜냐하면 그것이 바로 그런 행동을 하는 이유이기 때문입니다.

가능하다면 상담을 받는 것이 좋습니다. 일부 조직에서는 고민 상담 프로그램을 운영하고 있습니다. 전문가와 상담하는 것은 큰 도움이 됩니다. 혼자 고민한다고 해결되는 일이 아닙니다. 전문가들은 당신의 문제를 해결해줄 수 있는 방법을 알고 있습니다. 마지막으로 현실을 받아들이는 것입니다. 많은 분들께서 의견을 주셨는데요. 당신이 따돌림을 당하고 있다면 조직 내에서 상황을 바꾸는 것이 쉽지 않을 수도 있습니다. 법적인 규제나 인식도 확대되고 있지만 조직에 대한 현실적인 기대치를 가져야 할 필요도 있습니다. 제가 아무리 많은 통계 자료나 정보를 제공해드려도 조직적인 차원에서 조치를 취해주지 않으면 대처하기가 매우 어렵습니다. 당신이 아무리 철저히 준비하고 노력해도 조직에서 마땅한 해결책을 제시해주지 않을 수도 있습니다. 그러한 상황이라면 조직을 떠나는 것이 유일한 해결책이기도 합니다.

47:06 -

우리가 지켜야 할 원칙에는 무엇이 있을까요? 윤리적으로 행동하고 평정심을 유지하는 것입니다. 말은 쉽지만 많은 스트레스를 받는 상황에서는 어려운 일입니다. 특히 따돌림을 받는 상황에서는 평정심을 유지하고 업무에 집중하기가 쉽지 않습니다. 따라서 말씀 드린 것처럼 탈출계획을 생각해야 합니다. 회사를 그만두지 않더라도 부서를 옮기거나 프로젝트를 그만둘 수도 있습니다. 직장을 그만두어야 하는 상황이라면 그만두는 것이 좋습니다. 불필요한 고통을 받을 필요는 없습니다. 상황이 호전되지 않으면 그만두어야 합니다. 자신에게 주어진 범위 내에서 최선의 선택을 하는 것이 정말 중요합니다. 사람들이 당신의 편에 서기 두려울 수도 있습니다. 인사부서에서도 당신의 지원군이냐 상사, 경영진의 입장을

현실적으로 고려할 것입니다. 대부분의 경우 당신을 괴롭히는 사람은 당신의 상사이기 때문에 당신이 불리합니다.

용기를 가지고 치밀하게 행동하는 것이 중요합니다. 말씀 드린 것처럼 상황에 맞게 행동하되 갈등과 난관을 극복한 준비가 필요합니다. 지원군과 팀의 도움을 받아 상황을 개선하기 위해 노력하고 동시에 냉정한 판단을 해야 합니다. 프로젝트 관리에서 하듯 리스크를 파악하십시오. 혼자서 공공 앓으면 병이 됩니다. 비용적인 측면을 고려한다면 조직의 주의를 끌 수 있을 것입니다. 오늘 제가 설명한 예시를 제시해보십시오. 그렇게 주의를 끌고 그 사람의 행동에 대하여 이야기하십시오. 따돌림이 비즈니스와 프로젝트의 성패, 조직의 이미지에 어떤 영향을 미치는지 설명하십시오. 경영진은 그런 측면에 솔깃할 것입니다. 개인적이거나 감정적인 측면은 배제하는 것이 더 효과적입니다. 인내심을 가지고 전략적으로 행동하십시오. 준비가 된 상태에서만 행동으로 옮기십시오. 그런 행동을 방관하면 발생할 손실과 리스크에 대하여 경영진에게 어필하십시오. 그들이 미처 생각하지 못했던 개인적인 측면에 대하여 설득하는 것도 좋습니다. 큰 도움이 될 것입니다.

오늘 강연한 내용의 요점을 정리해보겠습니다. 직장 내 그리고 프로젝트 진행과정에서 따돌림은 흔하게 발생합니다. 그러한 행동을 용인해서는 안됩니다. 같이 일하는 사람들과 프로젝트, 조직에 치명적인 파급효과를 줄 수 있습니다. 상황과 개인, 조직에 따라 효과적인 대응 전략이 필요합니다. 저는 우리, 그리고 여러분이 상황을 바꿀 수 있다고 믿습니다. 따돌림을 절대 용납하지 않는 사회를 우리가 만들 수 있습니다. 많은 시간이 걸리고 쉽지 않은 일이지만 마틴 루터 킹의 말처럼 옳은 일을 해야 할 때는 바로 지금입니다.

오늘 강연이 여러분들에게 조금이나마 도움이 되었기를 바랍니다. 이제 9 분이 남았는데 여러분의 질문에 답변을 드리겠습니다. 질문이 참 많군요.

51:14 - END

1. 직장 내 따돌림에 어떤 방식으로 대면하는 것이 좋을까요?

정말 좋은 질문입니다. 대면은 신중해야 합니다. 당신을 괴롭히려는 행동이 보이는 순간 바로 대면하는 것이 효과적입니다. 그렇게 하면 그는 당신을 만만히 볼 수 없을 것입니다. 신중하고 치밀하게 접근하는 것이 필요합니다.

2. 당신을 괴롭히는 사람을 어떻게 당신의 편으로 만드나요?

저희는 이런 문제에 대한 컨설팅을 제공하고 있는데요. 솔직히 말씀 드리자면 결코 쉬운 일이 아닙니다. 남을 괴롭히는 사람들은 자신의 행동에 대한 개선의 의지가 없으며 자신의 행동이 나쁘다고 인식하지 않습니다. 왜냐하면 대부분은 높은 실적을 내기 때문에 그들은 경영진들의 지지를 받으며 재할의 가능성이 적습니다. 재할이라는 표현을 썼는데요. 믿지 않으시겠지만 실제로 불리(bully) 재할이라는 것이 있습니다. 하지만 당사자와 조직이 개선의 의지가 있어야 가능한 일입니다. 결론적으로 말씀 드리자면 가능한 일이긴 하지만 가능성이 높지는 않습니다.

따돌림에 대한 어떤 종류의 객관적인 증거가 필요한가요?

이미 말씀 드렸지만 많으면 많을수록 좋습니다. 구체적인 사례를 기술해야 합니다. 어떤 말을 했는지, 어떤 대화가 누구 앞에서 오고 갔는지 설명하십시오. 반론의 여지가 없도록 목격자가 있어야 합니다. 주위에 사람들이 있었다면 그들도 그런 행동을 목격했을 것입니다. 그들이 당신과 같은 생각을 했는지 확인하는 것이 중요합니다.

3. 고객들한테도 따돌림을 당할 수 있습니다.

고객을 상대로 하는 프로젝트라면 특히 더 그렇습니다. 고객들이 당신의 일에 대한 대가를 지불하기 때문이죠.

질문을 좀 더 살펴보겠습니다.

4. 다국적 업무환경에서는 지역에 따라 무례하거나 괴롭히는 행동에 대한 기준이 다른데 어떻게 해야 하나요?

정말 좋은 질문입니다. 어려운 질문이기도 하고요. 다국적 기업들의 경우 서로 존중하고 업무를 효율적으로 진행할 수 있는 사내 문화를 강조합니다. 부적절한 행동은 지역에 상관 없이 부적절합니다.

물론 문화에 따라 상대적이긴 하지만 원활한 업무를 진행하는 것을 방해하거나 팀에 균열을 내는 행동은 어떤 업무 환경이나 문화에서든 따돌림으로 간주됩니다. 그것이 업무를 진행하거나 프로젝트의 성공을 방해하는 행동인지에 초점을 맞춰야 합니다. 제 답변이 도움이 되었기를 바랍니다.

5. 고객의 따돌림이나 욕설적인 언어를 지적하는 적절한 방법은 무엇인가요?

절대 용납할 수 없는 행동입니다. 그러한 행동에 대해 고객한테 이야기하거나 경영진과의 면담을 통해 선을 그어야 합니다. 고객이든 누구든 그러한 행동은 용납할 수 없습니다. 그런 식으로 행동하지 말라고 단호하게 말하십시오. 그러면 그들은 끝까지 묻고 늘어지거나 물러나곤 합니다. 그만두는 경우가 대부분이죠. 조직적인 차원에서 조치를 취하면 그들도 물러날 수밖에 없습니다.

이제 시간이 다되었군요. 여러분들께 부탁 하나를 드리겠습니다. 북아메리카 글로벌 콘그레스와 올란드에서 열리는 리더십 미팅, 11 월에 열리는 두바이 포럼에서 이 주제에 관하여 강연을 할 예정입니다. 혹시 참석하시는 분들께서는 저에게 말을 걸어주시면 더 많은 이야기를 나눌 수 있습니다.

pmi.com 을 통해 연락을 주고 받을 수도 있으며 pmi 에 있는 제 블로그를 통해서도 이 주제에 관하여 토론을 진행하고 있습니다. 더 많은 사람들이 토론에 참여함으로써 따돌림에 대한 인식을 넓히고 문제를 해결할 수 있습니다. 여러분의 지속적인 관심과 참여를 부탁 드립니다. 추가 웨비나와 강연과 관련해서 저에게 연락을 주셔도 됩니다. 조직적인 차원에서 또는 팀을 이끄는 프로젝트 관리자의 입장에서, 따돌림을 당하는 개인의 입장에서 할 수 있는 일들이 참 많습니다.

오늘 이렇게 참여해주셔서 감사하다는 말씀을 전하고 싶습니다. 시간대가 맞지 않는 분들도 있을 텐데요. 피드백을 주시면 강연에 적극 반영하겠습니다. 여러분의 경험과 생각을 공유해주셔서 큰 도움이 되었습니다. 감사합니다.

강연을 마치기 전에 한가지 말씀 드리겠습니다. 제 프레젠테이션 자료를 원하시는 분들이 있는데요. 그것은 소유권이 있는 정보이기 때문에 공유를 해드릴지는 추후에 알려드리겠습니다. (제 연락처는 지금 다시 알려드리겠습니다.) 그럼 이것으로 강연을 마치도록 하겠습니다. 참여해주셔서 감사합니다.

강연을 해주신 폴에게 감사의 말씀을 드립니다. 몇 가지 알려드리겠습니다. PMI 자격 소지자 분들께는 1 PDU 가 자동으로 등록될 예정입니다. 회원 프로필에서 확인하려면 몇 주가 소요되니 참고해주시기 바랍니다. 확인이 안되면 [pmi.org](http://pmi.org) 의 지원센터로 문의해주시시오. 오늘 웨비나 영상은 24 시간 내에 [projectmangement.com](http://projectmangement.com) 에서 시청이 가능합니다. 링크와 다운로드도 제공될 예정입니다. 모두 참여해주셔서 감사합니다. 이것으로 마치겠습니다.