

싫어하는 마음도 괴롭힘이 될 수 있을까?

- 서로에게 안전한 일터는 공기부터 다르다

문가람 회원, 노무사

고용노동부의 <2026년 직장 내 괴롭힘 신고 사건 처리 지침>이 나왔다. 근로감독관의 직접 조사 권한을 명시하고, 그 근거를 넓혔다. 사용자가 가해자인 경우, '셀프 조사'하는 관행에 제동을 걸었다. 법 시행 이후 제도는 점점 더 촘촘해져 가는데, 현장에선 다른 목소리가 나온다. '직장 내 괴롭힘 웬만해선 인정 안 된다던데요?' 노동부와 법원의 보수적인 시선에서 여과되지 못한 피해들이 '어지간하면 신고하지 말자'라는 교훈을 주는 현실이다. 이번 지침이 법 취지가 무색해지는 현실까지 막아낼 수 있을까.

들숨의 혐오, 날숨의 괴롭힘

우리는 흔히 책상을 내리치거나 폭언이 오가는 극단적인 상황만을 괴롭힘이라 생각하기 쉽다. 하지만 현장에서 마주하는 가장 지독하고 치명적인 고통은 대개 '소리 없는 혐오'에서 시작된다. 특정 하급자를 향한 관리자의 불편한 감정, 사적인 호불호, 혹은 이유 없는 미움 같은 것들이다.

물론 법이나 제도가 사람의 내밀한 감정 자체를 통제할 수는 없다. 누군가를 덜 좋아하거나 피하고 싶다는 마음가짐이 곧장 범죄가 되는 것도 아니다. 그러나 지위의 우위를 가진 관리자의 부정적 감정은 결코 마음속에만 조용히 머물지 않는다. 그 감정은 무의식적인 차별이 되고, 차가운 시선이 되며, 서서히 일터의 공기 전체를 오염시키는 가해행위로 변모하기 쉽다.

현행 근로기준법 제76조의2는 괴롭힘을 행위 중심으로 정의한다. 지위나 관계의 우위를 이용해, 업무상 적정 범위를 벗어나, 신체적·정신적 고통을 주거나 근무 환경을 악화시

키는 ‘행위’를 말한다. 그러나 행위는 결코 진공 속에서 발생하지 않는다. 관리자가 특정 하급자에게 혐오나 불편한 감정을 품고 있다면, 그 감정이 태도가 되어 새어 나온다. 이때 주목해야 할 개념이 바로 ‘먼지괴롭힘(Micro-harassment)’이다.

먼지괴롭힘이란 개별적으로는 사소해 보이지만, 반복되고 누적되면서 피해자에게 실질적인 고통을 주는 미세한 가해행위를 말한다. 인사를 무시하는 것, 대화에서 은근히 배제하는 것, 성과에 대해 칭찬하지 않는 것, 눈맞춤 회피, 업무 기회의 불균형한 배분 등이 이에 속한다. 이런 것들은 하나씩 떼어놓고 보면 피해자의 ‘오해’ 내지는 ‘자격지심’이라 여겨지고, ‘이게 무슨 괴롭힘이냐’라는 반론에도 자주 직면한다. 그러나 ‘관리자의 부정적 감정’이 기저에 있다면, 이 먼지들은 단순한 우연이나 실수의 산물이 아니다. 이러한 ‘구조적이고 지속적인’ 적대의 표현은 커커이 쌓여 피해자의 숨을 조인다.

보이지 않는 혐오는 어떻게 몸을 병들게 하는가

부정적인 감정을 품은 관리자 중 상당수는 자신이 그 감정을 겉으로 드러냈다는 사실은 커녕 그런 감정을 가졌다는 것조차 인지하지 못한다. 자신의 편견이나 혐오 감정을 인식하지 못하는 사람은, 그 감정이 무의식적인 행동으로 발현되는 것 역시 알아채지 못한다.

감정이 먼지괴롭힘으로 변모할 때, 그것은 단지 ‘겉끄러움’으로 끝나지 않고 피해자의 몸에 뚜렷한 상흔을 남긴다. 김승섭의 저서 『타인의 고통에 응답하는 공부(2023)』에서 소개된 스트레스 연구 결과는 이를 뒷받침한다.

“스트레스 호르몬을 가장 크게 증가시키고 원상태로 회복하는 데까지 가장 오래 걸리는 급성 자극은 다름 아닌 ‘사회적 평가 위협(Social evaluative threat)’이었습니다. (...) 내가 하는 일에서 작은 잘못이라도 찾아내려 눈을 부릅뜨고 있는 사람들과의 관계가 고혈압, 우울증, 심장병을 비롯한 수많은 질병을 유발하는 스트레스 호르몬인 코르티솔을 가장 크게 증가시킨다는 것입니다.”

관리자의 싸늘한 시선은 하급자로 하여금 끊임없이 ‘저 사람이 나를 또 어떻게 부정적으로 평가할까’를 의식하게 만든다. 직접적인 폭언이 없더라도, 혐오의 공기가 흐르는 시선 아래서 일해야 한다는 것 자체가 이미 신체를 갉아 먹는 치명적인 환경이다.

감정 차단 대신 서로를 지키기 위한 노력

그렇다면 우리는 관리자에게 “일터에서는 감정을 느끼지 않는 로봇이 돼라”고 강요해야 할까? 그렇지 않다. 사람이 사람을 덜 좋아하거나 불편하게 느끼는 감정 자체는 지금

히 자연스러운 일이며, 법이나 제도가 억지로 막을 수도 없다.

우리가 주목해야 할 것은 일터가 ‘개인적 감정을 여과 없이 쏟아내도 되는 사적 공간’이 아니라는 점이다. 관리자와 하급자 사이에는 명백한 권력의 비대칭이 존재한다. 관리자의 사소한 감정은 그 지위의 우위를 타고 증폭되어 하급자의 일상을 혼든다. 관리자에게 요구되는 것은 감정의 ‘차단’이 아니라, 타인의 근무 환경을 파괴하지 않는 선에서의 ‘건강한 조절과 관리’다. 이를 위해 세 가지의 의식적인 노력이 필요하다.

- 1. 자기 인식(Self-awareness):** ‘내가 지금 이 직원을 사적으로 불편하게 느끼는구나’라는 사실을 스스로 직시하는 것이다.
- 2. 감정의 분리(Emotional bracketing):** 회의실에 들어가거나 평가를 내릴 때, 내 사적인 호불호와 업무적 판단을 의식적으로 떼어놓는 훈련이다.
- 3. 관계의 이관:** 만약 감정 통제가 도저히 어렵다면, 해당 직원의 평가나 관리를 다른 이에게 넘기는 것이 조직과 개인 모두를 위한 건강한 방법일 수 있다.

이러한 노력은 관리자에게 부과되는 일방적이고 가혹한 ‘왕관의 무게’가 아니다. 지위를 가진 자가 마땅히 지녀야 할 직업적 윤리이자, 건강한 조직을 유지할 책임에서 비롯되는 ‘일’이다.

개인의 윤리를 넘어, 조직의 시스템이 응답할 때

그러나 이를 관리자 개인의 선의나 의지에만 맡겨두는 것은 무책임하다. 조직의 체계가 이를 가능하게 해야 한다. 특정인의 소위가 투명하게 드러나는 업무 배분 시스템, 갈등이 끓어 터지기 전에 HR 부서가 선제적으로 개입할 수 있는 안전 채널이 마련되어야 한다. 무엇보다, 사적인 감정이 어떻게 먼지괴롭힘으로 이어지는지 구성원 모두가 이해할 수 있도록 돕는 지속적인 교육이 필수적이다.

집행기관 역시 변화해야 한다. 현장에서 ‘조직문화’나 ‘업계 관행’이라는 이름으로 먼지괴롭힘을 가볍게 취급하는 한, 법의 보호망은 피해자에게 닿을 수 없다. 직장 내 괴롭힘 금지법의 진짜 목적은 ‘나쁜 가해자’를 찾아내 낙인찍는 것이 아니다. 잘못된 위계와 방치된 감정들이 구성원의 안전한 일상을 해치지 못하도록 튼튼한 울타리를 세우는 데 있다.

누군가를 향한 불편한 감정이 흘러 나와 먼지괴롭힘이 되고, 날 선 태도가 되면 결국 한 사람의 일터를 무너뜨린다. 우리가 각자의 감정에 책임을 다하고, 조직이 시스템으로 함께 노력할 때, 일터는 비로소 모두에게 안전한 공간이 될 수 있다. 