

공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해경험과 대처과정*

임 수 연

세명대학교
특임교수

유 영 권†

연세대학교
교수

본 연구의 목적은 직장 내 괴롭힘을 경험한 공공기관 청년들이 조직 규범과 개인적 경계의 충돌 속에서 경계를 해석하고 조정하며 대처 전략을 형성하고 변화시키는 과정을 탐색하는데 있다. 이를 위해, 공공기관에서 6개월 이상 직장 내 괴롭힘을 경험한 20-30대 청년 15명을 심층 면담하고, Strauss와 Corbin의 근거이론 방법으로 분석하였다. 분석 결과 166개 개념, 61개 하위범주, 21개 범주가 도출되었으며, 이를 정교화한 핵심 범주는 ‘폭력과 적응 경계에서의 위태로운 생존 게임’으로 나타났다. 참여자들은 조직 적응의 이름으로 요구되는 경계 침범과 이중적 불공정의 구조 속에서 자신을 지키기 위해 사투를 벌이는 것으로 나타났다. 시간의 흐름에 따른 대처과정은 ‘혼란 속 견디기’, ‘평가하기’, ‘소진 속 부딪히기’, ‘결단하기’, ‘나아가거나 간헐기’의 5단계를 거치는 것으로 나타났으며, 유형 분석에서는 ‘체념단절형’, ‘좌절혼란형’, ‘투쟁변민형’, ‘적응변화형’의 4개 유형이 확인되었다. 본 연구는 성인 초기 직장인들의 괴롭힘 대처과정을 과정적으로 설명함으로써, 이들을 지원하기 위한 상담 및 조직 차원의 개입 방향을 제시했다는 데 의의가 있다. 연구 결과를 바탕으로 연구의 의의, 제한점 및 추후 연구에 대한 제언을 논의하였다.

주요어 : 직장 내 괴롭힘, 공공기관, 20-30 청년, 피해경험, 대처과정, 근거이론

* 본 연구는 임수연(2025)의 연세대학교 박사학위논문 ‘공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해경험과 대처과정’ 중 일부를 발췌, 수정한 내용임.

† 교신저자 : 유영권, 연세대학교 상담코칭학과, 서울시 서대문구 연세로 50, 원두우 신학관 406호

Tel : 02-2123-2919, E-mail : you@yonsei.ac.kr



Copyright ©2026, The Korean Counseling Psychological Association
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

우리 사회에서 직장 내 괴롭힘은 심각한 사회 문제 중 하나로 주목받고 있다. 2022년에 직장 내 괴롭힘은 산업재해로 인정된 자살 사유 중 가장 높은 비율을 차지한 것으로 나타났다(조하람, 2023), 2024년 실시된 조사에 따르면, 전체 직장인 응답자의 30.5%가 최근 1년 사이 직장 내 괴롭힘을 경험하였고 괴롭힘을 경험한 이들 중 46.6%는 그 수준을 ‘심각하다’고 응답하였으며 15.6%는 ‘극단적 선택을 고민했다’고 보고하였다(장보인, 2024). 이는 직장 내 괴롭힘이 직무 스트레스 차원을 넘어 개인의 생존과 연결되는 심리적 고통을 초래할 수 있음을 보여준다. 지난 2019년 7월 개정 근로기준법, 이른바 ‘직장 내 괴롭힘 금지법’이 시행되었다. 그러나 근로기준법 적용을 받지 못하는 공무원을 비롯한 공공 부문의 직장인들의 경우 신고 보다는 ‘참거나 모르는 척하는 것’이 최선의 대응인 현실에서(조을선, 2023), 법적 제도가 직장 내 괴롭힘을 줄이는데 기여했느냐에 대해 부정적인 시각이 우세하고(이은별, 안주을, 2024), 신고가 오히려 직장 내 괴롭힘의 수단이 되면서(김경필, 2023), 직장 내 괴롭힘으로 인한 개인들의 심리적 고통은 심화되고 사회적 비용은 증가하는 실정이다. 이는 법적 연구와 제도적 방법 외에도 직장 내 괴롭힘을 이해하고 예방하는 데 정신건강 분야의 연구와 상담적 개입이 활성화 될 필요를 제기한다.

직장 내 괴롭힘은 일터에서 일어나는 심리적 테러(Leymann, 1990)로 직장 내 일반적 갈등과 구별하여 ‘일정 기간 반복적이고 지속적으로 부정적 행위에 노출되는 상황’으로 정의된다(Einarsen et al., 2003; Matthiesen & Einarsen, 2010). 괴롭힘의 판단에서 반복성과 기간은 중요한 기준으로 강조되는데, 직장이라는 공간

의 특성상 가해자와 지속적으로 대면해야 하는 상황에 반복적으로 노출되면 피해자는 일시적 스트레스를 넘어서 만성적 긴장 상태에 놓이기 때문이다. 더욱이 직장이 생계와 직결되는 공간이기 때문에 쉽게 이탈하기 어렵고, 특히 안정적인 직업일수록 이동 가능성이 제한되어 괴롭힘을 감내하는 시간이 장기화될 수 있다(류은숙 외, 2016). 직장의 이러한 구조적 조건은 반복적 피해를 일상화하고, 피해자의 심리적 부담을 누적시키는 요인으로 작용한다. 이에 따라 직장 내 괴롭힘은 피해자의 직무만족도를 감소시키고 이직 의도와 업무 소진을 높이며 건강 악화와 자아존중감 저하, 우울 증상 증가 및 자살사고와도 밀접하게 관련되는 것으로 나타났다(Branch et al., 2013; Nielsen & Einarsen, 2012), 피해자의 상당수는 외상 후 스트레스 증상을 경험하는 것으로 나타났다(Matthiesen & Einarsen, 2004). 이러한 결과는 직장 내 괴롭힘이 개인의 적응 문제를 넘어 심각한 정신건강의 위기로 이어질 수 있어 각별한 관심을 촉구한다.

직장 내 괴롭힘은 종종 개인 간 갈등이나 성격 문제로 이해되기 쉽다. 그러나 최근 연구들은 괴롭힘을 조직 구조와 문화 속에서 발생하는 집단적·관계적 현상으로 이해해야 한다고 강조하고 있다(Einarsen et al., 2003; Pouwelse et al., 2021). 직장 내 괴롭힘은 가해자가 힘의 우위를 확보한 상황에서 일상적이고 제한된 공간에서 장기간 지속된다는 점에서 피해자에게 무력감과 관계적 위축을 초래한다. Allen(1995/2010)은 이러한 반복적 침해가 자기와 타인에 대한 기본적 신뢰를 흔드는 대인 외상(interpersonal trauma)이 될 수 있다고 설명하였다. 또한 경쟁적인 업무 환경, 권위적인 분위기, 강한 위계 구조, 상호 지지가 낮은

조직 문화가 괴롭힘 경험을 악화시키는 조건으로 보고되어 왔다(서유정, 이지은, 2016; Einarsen et al., 1994; Salin, 2003). 이는 괴롭힘이 피해자와 가해자 개인의 문제가 아니라, 목격자와 방관자, 조직 규범과 의사결정 구조 등 다층적 맥락 속에서 전개되는 현상임을 보여준다.

괴롭힘은 권력의 남용으로(Brodsky, 1976), 직장 내 괴롭힘은 피해자가 스스로를 방어하기 어렵다고 인식하는 상황이 핵심 조건으로 제시되며(Einarsen, 2000), 권력 개념을 고려하지 않고는 직장 내 괴롭힘을 이해할 수 없다(Hutchinson et al., 2010). 권력의 비대칭, 곧 힘의 불균형은 구성원들의 이해관계가 충돌하며 발생하는 갈등 상황에서 힘의 균형이 깨졌을 때 발생하기 때문에(Zapf & Gross, 2001), 부하 직원 그룹이 상사나 관리자를 괴롭힐 수 있는 권한을 가진 상황에서 벌어지는 상향식 괴롭힘(Upward bullying), 동료 간 힘의 불평등한 관계에서 벌어지는 수평적 괴롭힘(Horizontal bullying), 상사와 관리자가 조직의 위계 구조에서 비롯된 권력을 남용하는 하향식 괴롭힘(Downward bullying)으로 구분된다(De Cieri et al., 2019). 그런데 권력은 공식적 직위에서 비롯되는 합법적, 강압적 권력뿐 아니라, 연령, 성, 경력, 전문성, 사회적 영향력 등 다양한 자원에서 형성될 수 있다(서유정 외, 2014; Eriksen & Einarsen, 2004; Lewis & Gunn, 2007). 이처럼 직장 내 괴롭힘은 권력의 비대칭성을 전제로 하므로, 개인의 특성만이 아니라 위계적 조직 구조와 구성원의 사회문화적 맥락에서 이해되어야 한다.

이러한 관점에서 공공부문 조직은 직장 내 괴롭힘을 이해하는 데 중요한 조직적 맥락을 제공한다. 국내 조사에 따르면 공공부문 종사

자들의 괴롭힘 경험률은 상대적으로 높은 수준으로 보고되었다(김천, 2023). 해외 연구에서도 행정, 교육, 사회서비스 등 공공 분야는 상사에 대한 의존도가 높고 진출 기회가 제한적이며 직무 안정성을 포기하기 어렵다는 특성으로 인해 괴롭힘이 장기화되거나 표면화되기 어려운 구조라고 지적되어 왔다(Leymann, 1993; Zapf et al., 2003). 국내 공공조직 역시 국가를 정점으로 권력이 수직계열화되어 있으며, 지역적으로 분산된 사업장 구조와 구성원의 연령·신분 다양성의 특징을 지닌다(문강분, 김근주, 2019). 또한 공공조직은 제도화 경향과 관료주의적 구조를 갖는 경향이 강하여 조직 문화와 상호작용 방식에 영향을 미친다(전영한, 2009). 이러한 조건은 갈등이 수평적으로 조정되기보다 위계적 통제 속에서 관리되도록 만들 수 있으며, 구성원들이 괴롭힘을 문제화하는 과정을 제약할 가능성이 높다.

특히, 권위적 위계질서가 뚜렷한 공공조직에서는 상하 관계를 중심으로 한 갈등과 긴장이 쉽게 고조된다. 최근 90년대생 청년 공무원들의 유입이 증가하면서, 수직적 의사결정과 경직된 조직문화에 대한 청년세대의 불만과 이를 개인주의적 태도로 인식하는 기성세대의 갈등이 보고되고 있다(행정안전부, 2020). 청년들은 조직 내 유연성, 투명성, 공정성을 중시하고 성과에 기반한 공정한 보상을 기대하기 때문에(김정인, 2021; Schroth, 2019), 위계적이고 권위적인 공공조직 문화는 이러한 가치와 충돌하며, 젊은 공무원의 이직과 ‘조용한 사직’으로 이어지고 있으며(김정인, 2023), 청년들의 ‘조용한 사직’ 현상이 위계적 조직 내 반복 경험되는 직장 내 괴롭힘의 누적된 결과일 가능성도 배제할 수 없다.

세대 간 갈등과 위계적 권력 구조가 교차하

는 맥락에서, 연령은 직장 내 괴롭힘의 취약성과 밀접하게 연결되는 요인이다. Bjorklund (2014/2015)는 성인초기를 25세에서 39세로 제시하여 새로운 관계를 형성하고 직업적 기반을 마련해 가는 중요한 발달 시기로 설명하였다. 그러나 이 시기의 청년 직장인들은 조직 내 근무 경력이 짧고 공식적·비공식적 권력 자원이 제한적이기 때문에 위계적 구조 속에서 상대적으로 낮은 위치에 놓이기 쉽다. 국내 조사에서는 낮은 연령 집단에서 직장 내 괴롭힘 경험 비율이 높게 나타났으며(서유정 외, 2014; 최흥기, 2023), 직장 내 괴롭힘과 관련된 산재 자살 사례에서도 근무 5년 이하 종사자가 높은 비율을 차지한 것으로 보고되었다(현숙자 외, 2024). 이는 경력 초기 청년 직장인들이 조직 내 평가, 승진, 재계약 등 다양한 불확실성 속에서 구조적으로 취약한 위치에 놓일 가능성을 시사한다. 따라서 공공조직 맥락에서 성인초기 청년들이 위계적 권력 구조 속에서 직장 내 괴롭힘을 어떻게 해석하고 대처해 가는지를 밝히는 것은 피해자의 적응을 돕기 위한 상담적 개입과 조직 차원의 예방 전략을 구체화하는 데 중요한 기초를 제공할 수 있다.

직장 내 괴롭힘의 대처과정을 탐색하는 것은 피해자의 심리 상태와 괴롭힘 경험의 심각성을 이해하는 데 중요하다. 스트레스 대처 연구에서는 대처를 문제 중심 적극적 대처와 정서 중심의 소극적 대처로 구분한다(Lazarus & Folkman, 1984; Schwarzer & Luszczynska, 2008). 소극적 대처가 단기적으로는 부정적 정서를 낮출 수 있지만, 자기 비난, 회피나 소망적 사고 등이 나타날 수 있기 때문에 소극적 대처의 지속적인 사용은 우울 및 PTSD 증상을 심화시키는 부정적 결과를 초래한다

(Littleton et al., 2007). 그런데 선행연구들은 직장 내 괴롭힘이 반복적이고 지속적으로 이루어질 뿐 아니라, 초기에는 모호하고 은밀한 방식으로 전개되기 때문에 피해자가 이를 인지하고 대처하기 어려우며, 괴롭힘을 문제화하기까지 상당한 시간이 소요될 수 있음을 지적하였다(Marthiesen et al., 2003; Samnani, 2013). 특히 권력 불균형 상황에서 피해자는 공개적 문제 제기보다 인내나 회피를 선택하기 쉽고(Einarsen, 2000), 외상 경험자의 대처가 심리적 자원의 복합적 작용에 따른 과정적 현상(박경은, 김선영, 2019)임을 고려할 때, 시간의 흐름에 따라 피해자들이 어떠한 대처 전략을 선택하고 수정해 나가는지 탐색할 필요가 있다.

직장 내 괴롭힘 대처에 관여하는 요인으로 개인적 자원과 사회적 자원이 언급되어 왔다. 과거 폭력이나 괴롭힘 경험은 현재의 대처 방식에 영향을 미치며, 학교 괴롭힘 경험이 성인기 직장 괴롭힘과 유의하게 연관된다는 연구(서유정, 신재한, 2013; Hetland et al., 2008)는 대인관계 외상이 이후 관계 역동에 지속적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 또한 개인이 자신의 대처 능력과 통제 가능성을 어떻게 인식하는가는 대처 전략 선택에 중요한 영향을 미치고, 특히 외상 경험 이후의 적응과 회복 과정에서 대처 방식은 중요한 요인으로 보고되어 왔다(이수림, 2013; Lazarus & Folkman, 1984). 한편 사회적 지지는 정서적 고통을 완화하고 통제감을 제공하는 보호 자원으로 보고되었으며(장혜림, 강영신, 2024; Calhoun & Tedeschi, 2006), 직장 내에서도 동료와 상사의 지지는 괴롭힘으로 인한 스트레스와 소진을 완화하는 역할을 한다(이슬기, 2023; Sigursteinsdottir & Karlsdottir, 2022; van

Emmerik et al., 2007). 반대로 조직이 피해자를 보호하지 못하거나 부적절하게 대응할 경우, 이는 조직 배반으로 경험되어 우울과 외상 반응을 심화시킬 수 있다(김지은, 안현의, 2021; Smith & Freyd, 2014). 이는 괴롭힘의 대처가 개인을 넘어 조직적 맥락과 긴밀히 연결되어 있음을 보여준다.

직장 내 괴롭힘은 시간의 흐름 속에서 점차 심화되는 과정적 특성을 지닌다는 점이 제기되어 왔다. 즉 괴롭힘은 초기 사건에서 시작하여 집단적 배제와 낙인으로 확산되고, 조직의 공식적 개입 단계를 거쳐 결국 직장 이탈로 이어질 수 있는 단계적 과정을 보인다(Leymann, 1990). 또한 괴롭힘은 시간이 지남에 따라 그 강도와 빈도가 증가하는 경향이 확인되었다(Andersson & Pearson, 1999; Leymann, 1990; Rayner et al., 2002). 이 점증성은 피해자가 자신의 경험을 명확히 괴롭힘으로 인식하기 이전 단계에서 이미 관계적 손상이 누적될 수 있음을 시사한다. 그러나 국내 연구에서는 최근 피해자 경험에 주목한 질적 연구들의 증가에도 불구하고, 직장 내 괴롭힘의 과정적 특성을 충분히 드러내지 못했다는 제한점이 있다. 직장 내 괴롭힘을 경험한 여성들의 좌절과 변화 과정을 탐색한 연구에서 피해 이후 적응과 대처로 이어지는 과정적 요인은 구체화되지 못하였다(김은영, 왕은자, 2020). 또한 피해자의 대항 경험을 통해 조직의 비윤리적 구조와 문화를 조명한 연구는 환경적 요인에 초점을 두어 피해자의 내적 적응과 대처과정의 시간적 변화를 심층적으로 분석하지는 못하였다(허효인, 2020). 근거이론을 활용하여 직장 내 괴롭힘의 일상화 과정을 탐색한 연구에서는 피해자·목격자·가해자를 모두 포괄함으로써 피해자의 경험 변화에 초점을 둔

과정적 설명에는 제한이 있었다(심지현, 박샘, 2022). 범죄 피해자와 학교 따돌림 피해자를 대상으로 한 연구에서는 피해자가 혼란과 부정적 감정을 거쳐 도움 요청, 회피, 대항 등 다양한 대처 전략을 선택하고 의미를 재구성해 가는 과정이 보고되었으나(서영석 외, 2015; 장은진, 2018; Hunter et al., 2004), 직장 내 괴롭힘을 경험한 성인 초기 직장인들의 인식과 대처 변화 과정을 시간적 맥락 속에서 심층적으로 탐색한 연구는 현저히 부족하다.

공공조직의 위계적 구조와 제도화된 문화가 괴롭힘을 악화시킬 수 있다는 지적은 꾸준히 제기되어 왔으나(Leymann, 1993; Zapf et al., 2003), 한국 공공조직의 조건 속에서 경력 초기 청년들이 어떠한 심리적 경로를 거쳐 대처 전략을 형성하는지에 대한 설명은 부족한 실정이다. 특히 국내 공공기관은 근로기준법 적용의 한계와 경직된 내부 고충 처리 절차 등 특수한 제도적 환경을 지니고 있음에도, 제도적 맥락이 피해자의 해석과 대응 선택에 미치는 영향을 경험적으로 탐색한 연구는 드물다. 따라서 공공기관 청년들이 위계적 구조 속에서 괴롭힘을 경험한 이후 어떠한 조건과 상호작용하며 대처해 가는지를 밝히는 과정 중심 연구가 요구되며, 이는 피해경험에 대한 이해를 확장하고 상담적 개입 및 지원 전략을 구체화하는 데 중요한 기초가 될 수 있다. 이에 본 연구의 연구 질문은 다음과 같다. 첫째, 공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해 경험은 어떠한가? 둘째, 공공기관 청년들이 직장 내 괴롭힘에 대처해 가는 요인은 무엇이며, 그것들은 어떻게 관련되어 있는가? 셋째, 시간의 흐름에 따라 피해 경험에 대처해 나가는 과정은 어떠한가?

방 법

근거이론

근거이론은 주어진 맥락 안에서 인간의 상호작용을 설명하는 실체이론의 생성을 목적으로 하며, 인간 행동에 내재된 의미를 해석적 과정을 통해 드러낼 수 있는 방법이다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서 공공부문 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해 경험의 대처과정을 연구하기 위해 근거이론을 선택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 직장 내 괴롭힘 법제화 이후 관련 연구는 증가하였으나, 청년 직장인의 괴롭힘 피해 경험과 대처과정을 설명하는 실체이론은 충분히 제시되지 못하였다. 근거이론은 일터에서 괴롭힘이라는 대인 외상을 경험한 청년들의 심리적 어려움이 어떠한 과정으로 드러나며, 이들이 주어진 현실 속에 어떻게 적응해 나가는지를 체계적으로 분석할 수 있는 방법을 제시해 줄 수 있다. 둘째, 지금까지 청년 직장인들이 직장 내 괴롭힘을 겪고 대처해 나가는 과정에 관여하는 구체적인 요인이 충분히 탐색되지 않았기 때문이다. 근거이론은 심리사회적 현상에 관여하는 다양한 요인들의 상호작용 과정을 밝히는 데 적합한 방법론으로, 직장 내 괴롭힘이라는 대인외상을 경험한 직장인들이 어떠한 조건 속에서 대처 전략을 형성하고 수정해 가는지를 시간적 맥락 속에서 드러낼 수 있다. 셋째, 본 연구는 근거이론의 축코딩 마지막 단계인 과정분석을 통해 청년들이 시간의 흐름에 따라 어떠한 대처 전략들을 통해 삶에 적응해 나가는지를 알아볼 수 있다.

참가자 선정 및 자료 수집

연구참여자

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 직장 내 괴롭힘을 ‘개인을 괴롭히고, 공격하고, 사회적으로 배제시키고, 개인의 업무에 부정적인 영향을 주는 행동이 6개월 이상 반복, 지속해서 나타나는 것’(Einarsen et al., 2003)으로 정의하였다. 이에 따라 중앙정부, 지방정부, 공기업 등을 포함한 공공부문의 20~39세 직장인 중 6개월 이상 지속적 괴롭힘을 경험한 자를 참여자로 선정하였고, 최근 3년 이내 피해 경험이 있는 경우로 한정하였다. 연구참여자 보호를 위해 현재 심한 우울이나 스트레스로 약물치료 중인 경우는 제외하였다. 연구참여자는 모집과 동시에 면담과 분석을 병행하며, 지속적 비교과정(Corbin & Strauss, 2015/2019)을 통해 이론적 포화에 이를 때까지 추가 모집하였다. 직장인 온라인 커뮤니티, 공공부문 구인정보 사이트, 상담자 온라인 커뮤니티 등에 모집 공고를 게시하였으며, 기준에 부합하지 않거나 중도에 연구 참여를 포기한 사례를 제외하여 총 16명을 인터뷰하였다. 이후 가해자와 분리된 업무 환경과 퇴사 후 피해 인지로 인해 지속적인 피해 경험과 대처과정을 보여주기에 미흡하다고 판단된 참여자 1명을 제외하여, 최종 분석 대상은 15명이었다. 이는 국내 직장 내 괴롭힘 관련 질적연구(14-20명)와 비교했을 때 적절한 수준이었다(강지연, 윤선영, 2016; 이윤주, 2018; 이은아, 신경아, 2023).

참여자들은 여성이 10명, 남성이 5명이었고 20대 8명, 30대가 7명이었으며, 15명 중 13명은 정규직이었으며, 2명은 무기계약직(이 중 1명은 근무 중 정규직으로 전환됨)이었다. 참여자 모두는 공채 등 공공기관의 공식 채용 절차를 통해 입사하였으며, 이 중 13명은 본 괴

롭힘 피해를 겪은 직장이 첫 직장이었다. 참여자들의 소속은 크게 행정기관과 공공기관으로 나뉘었고, 본 연구에서는 법률에 따라 공공기관을 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관으로 나누어 표기하였다. 연구참여자들은 구체적인 직장명을 진술하게 이야기해 주었으나, 본 연구에서는 참여자들을 유추할 수 있는 개인정보를 최소화하기 위해 기관명, 지역 등 식별 가능한 정보는 제시하지 않았다. 연구참여자들은 평균 2년 5개월 가량 근무하였고, 가장 오래 근무한 참여자는 7년차였다. 가해자들은 대체로 중간 관리자들이었고, 이들의 지시를 받는 참여자들의 동료들과 함께 가해행위자가 되었다. 피해 기간은 최소 8개월에서 최장 4년으로 이어지는데, 참여자들 중 8

명은 입사 이후 줄곧 괴롭힘을 당해왔고 신고나 부서 이동 혹은 사직이나 휴직을 하고서야 괴롭힘 피해가 중단되었다고 하였다. 그 결과 연구참여자 9명은 괴롭힘을 당한 직장을 떠났다. 피해 직장에 남아있는 연구참여자는 6명이었는데, 이 중에서 4명은 휴직중이거나 퇴사 예정이었다. 남아있던 2명은 부서 이동을 통해 가해자와 분리되었다. 한편, 상담 또는 약물치료를 받은 참여자들은 8명이었는데, 상담치료를 받은 참여자들의 경우에도 1~5회 상담에 그쳤거나 상담에 만족하지 못한 경우가 많았다. 본 연구에 참여한 참여자들의 기본 정보는 표집 시점을 기준으로 작성되었고 표 1에 정리하였다.

표 1. 연구 참여자 정보

번호	연령	성별	직장 종류	근무기간	피해기간	고용형태	고용상태	상담 및 약물치료 경험
1	29	여	공기업	5년	4년	계약직	퇴사	상담 및 약물치료
2	28	여	행정기관	1년	1년	정규직	휴직	상담치료
3	23	여	교육행정기관	1년	1년	정규직	퇴사	없음
4	26	여	공기업	1년6개월	1년	정규직	퇴사	없음
5	37	남	준정부기관	2년4개월	1년7개월	정규직	퇴사	상담 및 약물치료
6	28	여	행정기관	1년6개월	1년6개월	정규직	퇴사예정	없음
7	35	여	준정부기관	7년3개월	1년1개월	정규직	부서 이동	없음
8	26	남	기타공공기관	1년6개월	1년4개월	정규직	퇴사	없음
9	29	여	중앙행정기관	3년	1년	정규직	퇴사	상담치료
10	27	남	공기업	2년6개월	8개월	정규직	부서 이동	없음
11	32	여	기타공공기관	5년1개월	1년6개월	정규직	퇴사예정	상담치료
12	30	여	기타공공기관	8개월	8개월	정규직	퇴사	상담치료
13	30	여	준정부기관	1년7개월	1년	계약직	퇴사	상담치료
14	35	남	기타공공기관	1년	8개월	정규직	퇴사	없음
15	38	남	공기업	3년	1년6개월	정규직	휴직	약물치료

주. 근무기간, 피해기간, 고용 상태는 모두 직장 내 괴롭힘을 겪었던 직장에 대한 정보

자료 수집 및 윤리적 고려

질적 연구에서 가장 중요한 분석 자료는 심층 인터뷰 자료이다. 먼저 인터뷰 질문지를 작성을 위해 직장 내 괴롭힘과 관련된 문헌(김은영, 왕은자, 2017; 서영석 외, 2015; 최소영, 2021; 허효인, 2020)을 참고하였다. 면담 질문은 크게 괴롭힘이 발생하기 전, 괴롭힘을 겪을 당시, 괴롭힘을 겪고 난 후의 시간의 흐름에 따라 세 단계로 구성하였다. 근거이론에서는 참여자들의 진술이 단답형으로 끝나지 않고, 긴 서술이 될 수 있도록 이끌기 위한 방식으로 ‘어떻게(how)’, ‘만약...한다면(if)’ 등을 활용한다는 점을 고려(Strauss & Corbin, 1998)하였다. 이후 질적연구 경험이 풍부한 교수 2인의 피드백과 지도 교수를 비롯한 전문가 자문단과 논의를 거쳐 질문을 수정 보완하고 확정하였다. 그 예시는 다음과 같다. “공공 부문의 직장을 선택하면서 가졌던 기대는 무엇이었고, 실제 경험은 어떠했나요?”, “괴롭힘의 경험은 어떠했고, 당시의 느낌과 생각은 어떠했나요?”, “괴롭힘이 시작된 후 개인적인 삶이 어떻게 바뀌었나요?”, “주변인(상사, 동료, 후배)과의 관계에서 어떠한 경험을 하였나요?”, “직장 내 괴롭힘을 경험한 후 지금 나는 어떻게 달라졌나요?”, “그 상황에 대처하기 위해 가장 먼저 했던 일은 무엇인가요?”, “돌이켜보면 괴롭힘에 대처하는 데 가장 도움이 되었던 것은 무엇이었나요?”

본 연구는 소속 대학 생명윤리위원회(IRB)의 연구윤리심의 승인을 받아(IRB승인번호: 202406-HR-3925-02) 진행되었고, 연구자는 연구 목적과 절차, 개인정보 보호, 참여 중단 가능성 등을 사전에 설명하고 서면 동의를 받은 후 면담을 진행하였다. 자료 수집은 2024년 7월부터 10월까지 약 4개월 동안 심층면담을

통해 이루어졌다. 참여자들은 일기나 블로그 기록 등을 미리 참고하거나 답변을 준비해 오는 등 인터뷰가 깊어질 수 있도록 기여하였다. 모든 인터뷰는 1회 90여분 대면 또는 화상으로 진행되었고, 참여자에 따라 최대 3회까지 추가 인터뷰를 진행할 때는 참여자의 동의를 받아 화상으로 진행되었다. 인터뷰 초반에는 연구 참여 설명문, 동의서 작성 시간을 가지면서 연구자의 마음을 전달하여 참여자가 보다 편하게 인터뷰에 응할 수 있도록 도왔고, 인터뷰 후에는 참여자에게 소정의 상품권을 지급하였다. 본 연구가 공공기관 내 내밀한 피해경험을 다루었기 때문에 대다수 참여자들이 연구참여로 소속이 공개되지 않을까 우려하였고, 일부 참여자들은 실명 공개를 꺼렸다. 이에 연구자는 연구가 가진 공공의 목적을 충분히 설명하고 연구 결과에는 연구참여자를 유추할 수 없도록 모두 익명 처리됨을 설명하였다. 또한 참여자들이 필명을 사용하여 연락하고 동의서에도 필명을 사용할 수 있도록 안내하였다. 더불어 인터뷰 중에 심리적 불편함을 느낀다면 언제든지 연구 참여를 중단할 수 있다는 점을 사전에 안내하였으며, 심리적 어려움이 유발될 시 상담 전문가에게 연계하여 돕겠다는 방안도 제시하였다.

자료 분석

우선 연구자는 면담 녹음본을 빠짐없이 전사하였다. 이때, 연구참여자의 비언어적인 표현을 기록한 현장 노트의 내용을 참고하였고 눈물을 흘리는 모습, 제스처, 표정 변화, 목소리 톤의 변화 등을 메모하여 녹취록에 포함시켰다. 그다음 원자료를 반복적으로 읽으며 줄단위의 분석(line-by-line)을 실시하였다. 이 과

정에서 원자료를 반복적으로 정독하면서 의미 있다고 생각되는 부분에 멈춰서 메모를 하거나 간단한 그림을 그렸고 이를 통해 얻어진 생각들을 진술문 형식으로 재구성하였다(박승민, 2017). 이런 과정을 통해 최종 167개의 개념을 도출하였다. 수집된 자료의 분석은 3단계로 진행하였다. 1단계는 개방코딩(open coding)의 과정으로 원자료를 개념화하고 범주화하는 단계로 문장의 의미를 해석하고 그 현상에 대한 개념을 명명화하였다. 2단계는 축코딩(axial coding) 과정으로 범주들 간의 관계를 설명하기 위해 패러다임 모형(인과적 조건, 중심현상, 맥락적 조건, 중재적 조건, 그리고 작용/상호작용 전략, 결과)에 의해 재배치하였다. 마지막 3단계는 선택코딩(selective coding)의 단계로 모든 범주들 간의 관계를 통합하여 설명할 수 있도록 참여자들 경험의 서사를 기술하고 그 안에 드러난 가장 핵심적인 범주를 도출하는 과정이며, 이를 통해 현상을 연구자의 정련된 언어로 서술하였다(Strauss & Corbin, 1998).

연구자 준비 및 연구 신뢰성 및 타당성 평가

근거이론에서 이론적 민감성은 연구자의 통찰력과 연관된 자질로, 전문적·개인적 경험 이 이론 형성의 자원이 되는 동시에 이에 대한 지속적 성찰이 요구됨을 의미한다(Strauss & Corbin, 1998). 연구자는 과거 공공부문 실무자로 5년간 근무하며 공기업 조직문화를 경험하였고, 최근까지 상담센터에서 직장 내 괴롭힘 피해자를 다수 상담하였다. 또한 직업트라우마센터 상담자의 대리외상과 소진을 연구하며 괴롭힘 피해 상황을 탐색한 바 있다. 한편 이러한 경험이 선이해로 작용할 가능성을 인식하고, 전 과정에서 가치와 신념을 점검하며

판단중지를 유지하고자 하였다. 이를 위해 관련 문헌을 지속적으로 검토하고 발생할 수 있는 편향을 전문가 자문을 통해 점검하였으며, 참여자 인터뷰와 자료 분석 전반에서 연구자의 전제와 가정을 성찰하며 중립성을 확보하고자 하였다. 또한 교내외 다양한 질적연구방법론 교육에 참여하고 질적 방법을 적용한 학술논문 게재 경험을 바탕으로 연구의 전문성을 확보하려 노력하였다.

본 연구는 Guba와 Lincoln(1981)의 사실적 가치, 적용가능성, 일관성, 중립성 기준에 따라 연구의 신뢰도와 타당도를 확보하고자 하였다. 먼저 최종 연구 결과가 참여자들의 경험과 과정을 적절하게 반영하였는지를 뜻하는 사실적 가치 기준을 충족하기 위해 연구참여자 중 5명에게 연구결과에 대한 검토를 요청하였다. 참여자들은 ‘우리 회사 이야기인 줄 알았다’, ‘모두 내 이야기 같다’며 연구 결과가 자신의 경험과 유사하다고 평가하였고, 패러다임 모형과 분석 결과가 적절하다는 피드백을 제공하였다. 적용가능성은 연구결과를 유사한 상황에서 일반화할 수 있는지를 뜻하는 것으로, 연구에 참여하지 못했으나 참여자 조건에 부합하는 2명에게 연구결과를 검토하도록 요청하였고, 두 사람 모두 연구결과가 자신의 경험과 일치한다고 하였다. 일관성은 유사한 조건의 참여자에게 연구를 반복하였을 때 연구결과가 일관되는지를 보는 것으로, 감사가능성(auditability)이란 개념으로 설명된다(Lincoln & Guba, 1985). 이를 위해 연구자는 참여자 모집, 면담, 자료 분석의 전 과정에서 지도교수 및 교내외 교수들의 자문과 감수를 반복적으로 받으며 분석 결과를 수정·보완하였다. 중립성은 연구 과정과 결과에서 연구자의 선개념과 편향이 배제되는 것을 의미하며(Guba &

Lincoln, 1981), 연구자는 원자료, 현장노트, 분석 결과를 지속적으로 비교·검토하고 전문가 자문을 병행하며 연구의 객관성과 진실성을 유지하고자 노력하였다.

결 과

근거이론 패러다임에 따른 자료의 범주화 및 분석 결과

본 연구의 면담 자료를 개방코딩으로 분석한 결과, 총 166개의 개념과 61개의 하위범주, 21개의 상위범주가 도출되었다. 인과적 조건에서는 ‘조롱과 비난으로 얼룩진 일상’, ‘다중적 경계의 침범과 부당대우’, ‘소수자성을 향한 배제와 차별’이 도출되었다. 맥락적 조건에

는 ‘괴롭힘의 누적된 수위와 구조적 은밀성’, ‘공공성에 대한 기대와 현실 간의 심리적 균열’, ‘이중적 불공정 구조와 강요된 침묵’으로 나타났다. 중심 현상은 ‘폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란’으로 명명하였다. 중재적 조건으로는 ‘사회적 지지’, ‘조직에 대한 기대’, ‘자기 대처에 대한 신뢰’, ‘과거 폭력 피해 경험의 영향’이 도출되었다. 작용/상호작용 전략에는 ‘적극적 대처를 시도하기’, ‘소극적 대처로 견디기’, ‘내적, 외적 힘을 키우기’, ‘경계의 혼란에서 물러나기’, ‘새로운 길을 찾아가기’로 나타났다. 결과에는 ‘안정을 찾음’, ‘고난 뒤 성숙해짐’, ‘불안정이 지속됨’, ‘트라우마에 간헐’, ‘냉소가 커짐’으로 도출되었다. 결과의 개념과 범주를 표 2에 정리하였고, 그림 1의 모형으로 확인할 수 있도록 하였다.

표 2. 개념들의 범주화

개 념	하위범주	상위범주	패러다임
6시 칼퇴를 비난당함 - 튀는 복장을 대놓고 조롱당함 - 해야할 말을 하면 버르장머리 없는 mz가 됨 - 독특한 성격과 취향을 멸시받음	세대에 썩어진 프레임과 조롱	조롱과 비난으로 얼룩진 일상	인과적 조건
- 꼬리치고 다닌다고 수근거림 - 허위로 초과근무 수당을 받는다고 소문남 - 언어폭력(비꼬기, 놀리기, 욕하기)에 시달림	거짓 루머와 비난의 일상		
- 복장에 대한 규제를 받음 - 지정된 휴가를 허가 없이 쓸 수 없음 - 사생활(취미, 연애)을 간섭받음	사적 경계의 침범		
- 혼자 감당할 수 없는 업무를 받음 - 업무와 관계없는 허드렛일을 지시받음 - 아무도 말지 않으려는 업무를 떠안음	업무 경계의 침범	다중적 경계의 침범과 부당대우	
- 친절과 미소를 보이라고 강요받음 - 업무가 뛰어나면 주위 사람 무시한다고 욕 먹음 - 말 잘 들으면 조직 순응자라 우대함	혼용된 경계와 순응의 요구		

표 2. 개념들의 범주화

(계속 1)

개 념	하위범주	상위범주	패러다임
• 일은 혼자 했는데 성과와 인정을 빼앗김 • 업무를 가르쳐주지 않고 나 몰라라 방치함 • 진급 앞두고 낮은 인사평가를 받음	업무 수행의 부당한 처우		
• 계약직이라 불만이 있으면 안 된다고 함 • 식사, 회의, 친목 자리에서 없는 사람 취급당함 • 여성이라고 의사결정에서 배제됨 • 장애를 공개적으로 모욕당함	장애와 성, 신분으로 무시하고 차별함	소수자성을 향한 배제와 차별	
• 미묘한 무례함으로 대응하기 어려움 • 여기는 원래 그랬다고 해서 헛갈림 • 괴로운데도 좋은 선배라 잘해주는 거라는 말을 믿고 의지함 • 업무가 어려워도 직장은 학교가 아니니 혼자 해결 하라는 말을 따름	심리적 괴리감을 조장하는 은밀한 괴롭힘의 수준	괴롭힘의 구조적 은밀성과 누적된 수위	
• 괴롭힘의 수위가 점점 높아짐 • 이유를 알 수 없는 괴롭힘이 매일 일어남 • 괴롭히는 사람들이 늘어남	수위와 강도가 달려져 가는 괴롭힘의 정도		
• 수평적인 문화에 대한 기대가 깨짐 • 성별, 학력, 지역, 연령을 따짐	블라인드 테스트 후 차별과 줄세우기		
• 그들과 어울리지 않으면 미움받음 • 그들의 결속력을 다지기 위한 타겟이 됨 • 정치 라인이 아닌 만만한 아랫사람만 희생됨	라인과 파벌을 위해 공격하는 조직 구조	공공성에 대한 기대와 현실 간 심리적 균열	맥락적 조건
• 가만히 있으면 정년이 보장됨 • 밖으로, 위로만 잘 보이면 문제가 없음 • 고인물은 버티고 젊은 퇴사자가 늘어감	순응하면 정년이 보장됨		
• 낙하산 권력과 권한 없는 실무진 • 위로 갈수록 전문성과 책임이 없는 조직 • 지휘관이 책임지는 군대 보다 낙후한 조직	권력과 책임이 역전된 조직문화		
• 신입이 일을 다하고 상급자가 놀며 돈 버는 조직 • 어린 여성이 차 심부름하는게 당연한 조직 • 가해자 인사조치와 징계 해당사항이 없는 조직 • 세금을 멋대로 써도 제재 받지 않는 조직	공정과 상식에 거스르는 조직체계	이중적 불공정 구조와 강요된 침묵	
• 업무 개선을 위한 의견이 묵살됨 • 문제가 있어도 잘리지 않아 싫은 사람이 나감	성과와 개선 보다 유지가 중요함		
• 이야기가 모두 뒤로만 흐름 • 업계가 좁아 내부 소문과 평판에 민감함	평판에 민감하고 폐쇄적임		

표 2. 개념들의 범주화

(계속 2)

개 념	하위범주	상위범주	패러다임
• 밖에서 보는 모습과 직접 겪는 문화 차이로 멘붕이 옴 • 워라밸에 대한 기대가 산산히 깨짐 • 여기서 죽어 나갈 것 같은 업무량을 견뎌야 함 • 주변에서는 좋은 직장에 부적응한다고 이해 못함	허울 좋은 공공기관의 이중생활을 견디기 힘들		
• 알려주는 사람 없이 혼자 해야 하는 불안함 • 알아서 해야 할 때 압박감에 괴로움 • 딱히 도와줄 이유가 없는 게 냉엄한 현실임	냉엄한 조직 사회에서 외롭고 불안함		
• 온갖 감정들이 몰아침 • 무기력해서 아무것도 못 하는 꿈을 꿈 • 스트레스로 간이 망가지고 신체 면역이 고장남	충격으로 무기력하고 몸과 마음이 소진됨	폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란	중심 현상
• 이런 일을 겪으려고 시험공부 했었나 모멸감을 느낌 • 내 목소리가 사라진 채 꼭두각시로 살아야 하는 게 비참함 • 변화는 요원하고 현실은 따라가고 싶지 않아 혼란스러움 • 부당함을 견디고 적응해서 찾아올 미래가 불행하게 느껴짐	나를 바꿔 적응해야 할 k-직장인의 미래가 혼란스럽고 불행함		
• 할 수 있는 건 다 해봤다고 생각함 • 이판사판이다, 뭘대로 되라는 심정 • 믿었던 사람에게 배신감이 들어 화가 남 • 화가 머리 끝까지 나서 회사를 폭파시키고 싶음	좌절과 배신감으로 분노가 치솟아 한계에 다달음		
• 상사가 격려해주고 다독여 줌 • 가족과 동료가 내 편이 되어 이야기를 들어줌 • 가족이 힘들면 그만두라고 함	위로와 격려		
• 같은 처지의 동료와 서로 위로하며 의지함 • 왕따 클럽으로 뭉쳐 다니며 힘을 조력함	의지와 조력	사회적 지지	중재적 조건
• 내 노력이 부족하다는 대답을 들음 • 동료와 상사가 신고를 만류함	훼방과 회의감 조성		
• 워선 눈치를 보고 침묵하고 모르는 척 방관함 • 말도 안 되는 소문을 믿고 등을 돌림 • 의존할, 위로해줄 사람이 조직에 없음	위로받고 의지할 대상이 부재함		

표 2. 개념들의 범주화

(계속 3)

개 념	하위범주	상위범주	패러다임
• 공공기관은 사기업과 다르리라 기대함 • 대외적 보여주기를 위해서라도 움직이길 희망함 • 신고 처리 된 선례가 있어 자정 시스템을 신뢰함	조직의 자정능력에 대한 신뢰와 기대		
• 고충 처리 상담에서 협박을 받음 • 동료들까지 인사 불이익 경고를 받음 • 같이 가는 가족이라는 회유를 받음	경고와 회유를 받고 기대가 사라짐	조직에 대한 기대	
• 피해사실을 의심받고 가쉽거리로 여겨짐 • 비밀보장이 안되어 소문이 남 • 외부에 알리지 말라고 단속 당함 • 노동조합도 한통속으로 도움이 안됨 • 기대 이하의 처분이 나옴	시스템에 대한 불신과 조직에 대한 배신감		
• 잘 보이려는 노력이 소용이 없음 • 부서 이동을 해도 벗어날 수 없음 • 어디에 도움을 청하는지 알지 못함 • 증거 없이 괴롭힘이 인정되기 어려움	무력감이 증폭되는 환경에서의 대처		
• 특이사항을 만들면 불이익 발생이 걱정됨 • 다시 시험준비를 해야 하나 막막하고 불안함	닥쳐올 불이익과 미래가 걱정됨	자기 대처에 대한 신뢰	
• 불합리한 걸 참았을 때 후회했던 경험이 있음 • 더 이상 잃을 게 없다고 생각함 • 아직 어리니 이직하면 된다고 다짐함	손실을 점점하고 후회를 떨쳐냄		
• 학교폭력 피해 경험이 떠올라 두려움 • 전 직장처럼 괴롭힘이 반복되어 답답함 • 상처가 되살아나 몸이 반응하고 악몽을 꿈	되살아난 지난 피해의 경험	과거 폭력 피해 경험	
• 지난 폭력에서 보호받은 기억이 없어 위축됨 • 그때처럼 쉽게 물러나지는 말아야겠다 다짐함	반복된 기억과 새로운 다짐		
• 인사팀에 고충 상담을 요청함 • 상급자에 요청하고, 기관장에게 직접 찾아감	내부에 알리고 도움 청하기		
• 잘 보이려고 노력과 다짐을 담은 편지를 씀 • 조직의 보복에 자존심을 굽히고 타협함	자존심을 굽히고 노력하기		
• 괴롭힘 내용을 전사 CC를 달아 메일로 발송함 • 모두가 볼 수 있는 자리에서 공개적으로 고발함	분노에 차서 항의하기	적극적 대처를 시도하기	작용/상호작용 전략
• 거리를 두고 업무를 거절함 • 가해 증명을 위해 증거를 수집함	직접 맞서기		
• 국민권익위원회에 제소함 • 국회, 시의회에 제보함	외부에 고발하기		

표 2. 개념들의 범주화

(계속 4)

개 념	하위범주	상위범주	패러다임
• 잘못된 게 없다고 다독임 • 다들 겪는 어른이 돼가는 과정이라 생각함 • 포기하는 것도 용기라고 생각함	자기 합리화를 통해 감정 조절하기		
• 못 들은 척 못 본 척 함 • 격한 운동을 해서 생각할 시간을 없앴	감정을 둔감하게 만들기	소극적 대처로 견디기	
• 퇴근하면 아무것도 떠올리지 않으려 함 • 회사는 돈 버는 곳이고 자아는 회사 밖에 있다고 분리함	상황을 분리하고 회피하기		
• 회사에서는 참고 집에 가서 울며 악으로 깡으로 버텨 • 약한 모습 보이면 구설수만 오를 것 같아 견뎌 • 가톨릭 성가를 들으며 전능한 존재에 의탁함	현상황을 견디며 버티기		
• 동료와 함께 연대하기 • 온라인에서 동병상련의 동료애를 나누기 • 다른 피해자에게 도움주는 일 찾기	연대의 힘을 키워나가기	내적, 외적 힘을 키우기	
• 상담을 통해 자기 의심을 벗고 안정을 찾음 • 독서를 통해 마음의 평안과 지혜를 얻기 • 체력을 키워 마음의 멧집을 기르기	상실한 자존감을 회복하기		
• 자포자기의 심정이 되어 그만두기 • 잘 보이려는 노력을 포기하기	포기하고 그만두기		
• 나를 깎아내리려만 하는 곳에 있고 싶지 않음 • 나를 지키기 위해 회사를 포기함 • 고통에서 벗어나 탈출하고 싶음	나를 지키기 위한 탈출을 결심하기	경계의 혼란에서 물러나기	
• 조직에 충성할 의지를 내려놓기 • 보호 못해주는 회사에 대한 애정을 버리기	의지를 내려놓고 애정을 버리기		
• 참느니 새로운 길을 찾아보려고 함 • 이리려고 공부했나 싶어 다른 기회를 찾기로 함 • 준비를 해서 더 나은 조직으로 가기로 함	새로운 기회를 모색하기	새로운 길을 찾아가기	
• 고용 안정 보다 진짜 하고 싶은 일을 찾으려 함 • 어른들의 추천 대신 내 길을 가고 싶음	내가 원하는 길을 찾기		
• 퇴사로 자책과 혼란에서 벗어나 후련함 • 더 이상 눈치 볼 필요가 없어서 당당함	통제와 자책에서 벗어남	안정을 찾음	결과
• 고통을 함께한 동료들과 유대로 신뢰가 커짐 • 새로운 곳에서 인정받고 안정됨	경험과 변화로 안정을 얻음		

표 2. 개념들의 범주화

(계속 5)

개 념	하위범주	상위범주	패러다임
• 웬만한 일에 힘들지 않고 내면이 단단해짐 • 주변 환경을 점검하고 갈등에 대처하는 법을 배움 • 직장문화에 유연하게 대응하는 법을 배움	경험이 쌓이고 내면이 강해짐	고난 뒤 성숙해짐	
• 차별민감성이 생겨 약자를 더 배려하게 됨 • 직장 선택의 기준이 연봉에서 조직문화로 바뀜	관점과 가치가 달라짐		
• 타겟이 옮겨져 불안한 자유를 얻음 • 비슷한 일을 겪을까봐 다시 직장을 다니기 싫음	소속감이 깨지고 불신이 생김	불안정이 지속됨	
• 예전처럼 열심히 일할 자신이 없어 소극적으로 변함 • 부당한 일에 굽히게 되어 자존심이 상하고 위축됨	내면이 취약해짐		
• 갑자기 불편한 생각과 감정이 떠오름 • 비슷한 사람을 볼 때 얼어붙음 • 없었던 틱이 생기고 코피를 자주 흘림	두려움과 불안이 계속됨	트라우마에 간힘	
• 충격이 영원히 잊혀지지 않을 듯함 • 날 망가트린 무언가로 기억돼 의미를 찾기 힘들	경험에서 의미를 찾기 어려움		
• 더 이상 무엇을 해도 즐겁지가 않음 • 우울해서 집에만 있게 됨	예전 같지 않고 우울함		
• 지나간 일에서 벗어나지 못하는 패배자인 것 같음 • 끝까지 다니지 못한 게 내 잘못된 것 같음	자신에 대한 부정적 신념이 강화됨	냉소가 커짐	
• 노력해도 세상은 변하지 않음을 배움 • 바뀌지 않는 현실 속에서 미래를 비관적으로 보게 됨	세상에 대한 희망을 느낌		
• 사람을 의심하고 경계하게 됨 • 윗사람에 대한 불신이 생김	사람과 관계를 경계하게 됨		

과정분석 결과

과정 분석은 패러다임 모형의 분석 결과를 시간의 흐름에 따라 분석하여 범주 간의 연속적 관계와 논리적 흐름을 파악하고, 변화의 기제를 정교화하는 방법이다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서 도출된 대처의 5단계는 ‘자기 의심’에서 ‘피해 명명’으로의 전환과 같이 참여자의 인식과 대처 자원의 가용성이 질

적으로 변화하는 지표를 기준으로 구분되었다. 분석 결과, 공공기관 청년들의 대처과정은 ‘혼란 속 견디기’, ‘평가하기’, ‘소진 속 부딪히기’, ‘결단하기’, ‘나아가거나 간헐기’의 총 5단계를 거치는 것으로 나타났다. 각 단계는 상황과 맥락에 따라 순차적으로 이행되기도 하지만, 때로는 앞뒤로 전진과 후퇴를 반복하며 나아가는 비선형적인 구조로 나타나기도 한다.

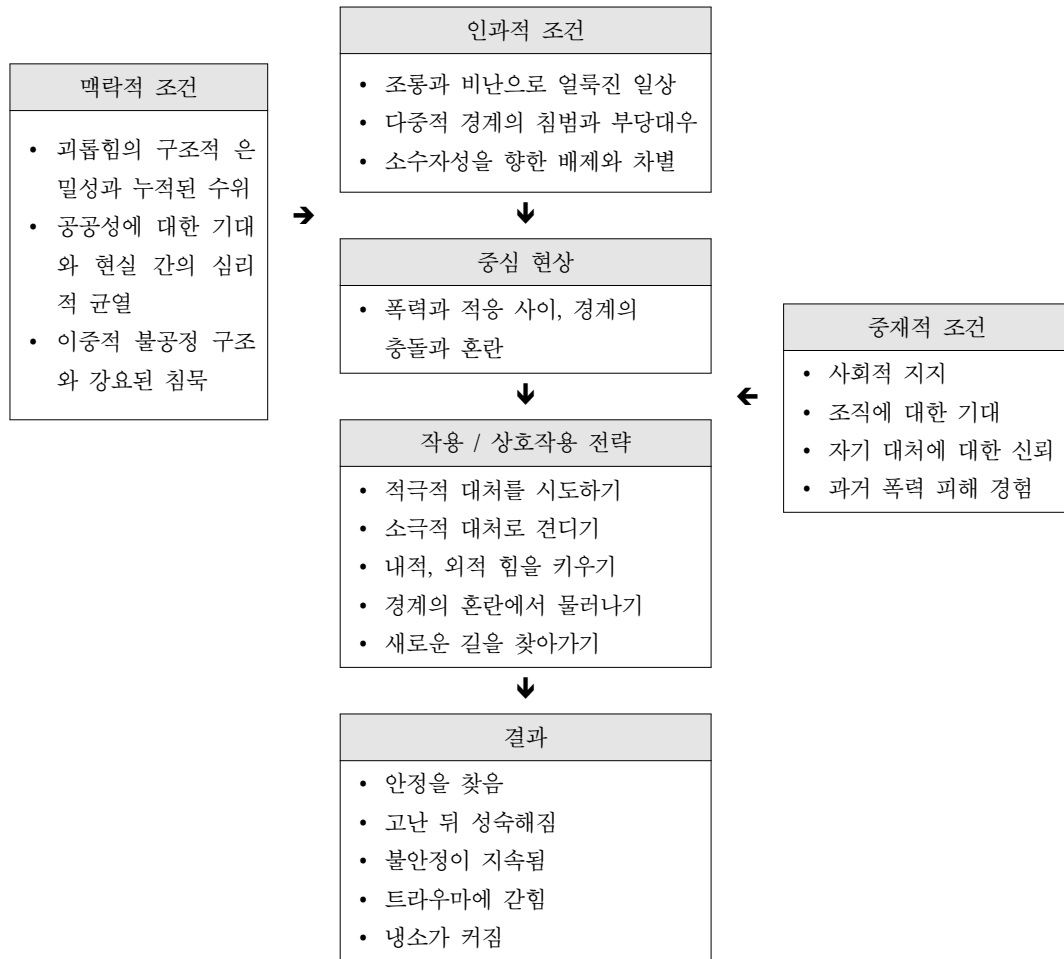


그림 1. 공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해의 대처과정

혼란 속 견디기 단계

혼란 속 견디기 단계는 참여자들이 ‘무슨 일이 일어나고 있는가’에 대해 의문을 품으면서도 이를 즉각 괴롭힘으로 규정하지 못한 채 당혹감과 혼란 속에서 견뎌가는 초기 국면이다. 참여자들은 기대했던 조직의 모습과 실제 경험 사이의 괴리로 정서적 동요를 경험하며, ‘이것이 폭력인가, 아니면 내가 적응하지 못하는 것인가’라는 질문 속에서 판단을 유보한다. 본 연구에서 괴롭힘은 주로 조직에 오래 몸담

은 선임자에 의해 하향식으로 이루어졌고, 위계적 문화 속에서 신입 직원에게 과도한 업무와 책임이 전가되는 방식으로 나타났다. 그러나 이러한 행위는 훈육이나 업무지도의 언어로 포장되었으며, 주변인의 방관과 동조 속에서 일상적 관행처럼 유지되었다. 그 결과 참여자들은 괴롭힘 행위와 조직 적응에 요구되는 관행을 구분하지 못한 채 상황을 감내하게 된다.

은밀하고 모호하게 시작된 괴롭힘은 문제로

명확히 인식되기보다 ‘원래 그래왔던 일’로 받아들여지도록 조직화된다. 참여자들은 사적 경계를 침범하는 지적, 차별적 언행, 과중한 업무를 경험하면서도 ‘나만 힘든가’, ‘내가 부족한 것은 아닐까’라고 자문하며 고통의 원인을 자신에게 돌린다. 특히 공정성과 수평적 문화를 기대하고 입직했음에도 여전히 존재하는 심부름 문화나 차별적 관행을 마주할 때 강한 당혹감을 경험하며, 이는 자신의 판단을 의심하는 것으로 이어진다. 이러한 상황에서 참여자들은 문제를 공개적으로 제기하기보다 꾸밈이나 취미활동을 통해 불안을 완화하거나, 조직의 자정 작용을 기대하며 기다리고, 현재의 어려움을 ‘적응의 통과의례’로 해석하며 인내하는 전략을 선택한다. 일부는 가해자에게 자신의 부족함을 인정하고 사과함으로써 관계를 유지하려는 태도를 보이기도 한다.

처음에 괴롭힌다는 거를 이게 빨리 알아차리기가 힘들었던 게 항상 가스라이팅 하듯이 말했어요. 그러니까 너 내가 업무 가르쳐주니까 내가 너무 고맙지? 넌 나한테 고마워해야 해. (참여자 3)

약간 여기 학교 아니다 이런 느낌 돈 받고 다니는데 이것까지 알려줘야 돼? 그런 분위기였어요. 근데 그 당시에는 또 그게 맞는 줄 알아서 그냥 내가 부족하고 그냥 내가 멍청해서 못하는 건가 보다 해서 그런 식으로 다녔던 것 같아요. (참여자 10)

사적 심부름 안 시킨다. 그리고 이제는 예전에는 물론 어린 여자면 차 심부름 시켰지만 이제는 여성의 지위도 많이 올

라갔고 공무원의 여자도 많아지면서 그런 거 안 시킨다 ... 기대를 잔뜩 하고 있는데 (참여자 2)

채용 과정에 있어서도 사기업하고는 다르게 블라인드로 다 이제 서류도 평가하시고 면접도 그렇게 하시고 그러셔서 차별 같은 것도 없고 굉장히 좀 수평적인 문화이지 않을까... 전혀 아니었죠. (참여자 4)

회사 나름대로 그런 자정 작용 그런 프로세스가 있으니까 어쨌든 법적으로나마 그거에 대해서 조금 신뢰를 했던 것 같아요. (참여자 7)

평가하기 단계

평가하기 단계는 참여자들이 자신들이 겪고 있는 고통이 ‘괴롭힘’임을 평가하고, 자신이 피해자임을 자각하는 단계이다. 괴롭힘의 강도와 빈도가 점차 높아지고, 가담자의 수가 늘어나면서 참여자들은 더 이상 이를 적응의 문제로만 해석하기 어려운 지점에 도달한다. 거듭된 야근과 과중한 업무로 인한 소진, 인격적 모욕의 언행이 참을 수 없는 수준에 이르거나, 반복되는 소외와 고립감 속에서 혼란 단계의 의아함은 점차 확신에 가까운 심증으로 굳어진다. 이 시점에서 참여자들은 자신과 동료, 상사들을 관찰하며 마침내 자신의 경험을 ‘괴롭힘’이라는 언어로 조직화한다. 이는 인지적 판단을 넘어서 자신을 피해자의 위치에 놓는 자각의 과정이기도 하다.

평가하기 단계의 특징은 혼란 단계에서 경험했던 사회적 지지와 조직에 대한 기대가 질적으로 변화한다는 점이다. 직장 내 괴롭힘이

라고 인식하는 순간, 참여자들은 오히려 ‘조직 부적응자로 낙인찍히지 않을까’ 하는 두려움 때문에 말을 주저하게 된다. 조직 밖의 가족이나 지인들 또한 상황의 구체성을 알지 못하기 때문에 “조금만 더 참아보라”는 조언을 건네기 쉽다. 혼란 단계에서는 “직장 생활이 많이 힘들지?”라는 공감과 위로를 받을 수 있었지만, 괴롭힘을 문제 제기하려는 순간 그 고통은 개인의 예민함이나 적응 실패로 받아들여질 위험에 놓인다. 또한, 이 단계에서 참여자들은 조직에 대한 기대에서도 고충처리 시스템이나 인사와 감사 체계를 알아보면서 해결책을 모색해보지만, 뚜렷한 방법을 찾지 못한다. 이로 인해 참고 견디는 전략은 지속되지만, 동시에 괴롭힘의 강도가 높아질수록 내적 갈등과 긴장 또한 심화된다. 반면, 과거 폭력이나 부당한 대우를 경험했던 참여자들은 다른 방식으로 반응하였다. 보호받은 경험이 부족했던 경우에는 조직에 대한 기대가 낮아 적극적 대처의 효과를 신뢰하지 않았으며, 과거의 후회를 반복하지 않겠다는 다짐으로 보다 적극적인 대응을 모색하였다. 따라서 이 단계는 인지적 명명과 정서적 동요가 교차하면서, 향후 대처 전략의 방향이 갈라지기 시작하는 분기점이라 할 수 있다.

괴롭힘을 주도한 건 과장들이었어요. 그게 부장까지 확대가 된 거고 나중에서 알게 된 것은 부장이 저 빼고 모든 저희 부서원한테 재한테 말 걸지 말라고 했대요. (참여자 5)

이제 어른들이나 가족에게 얘기하면 똑같잖아요. 힘들게 들어간 곳인데 아니면 다 옛날엔 더 그랬어 다 똑같은 얘기

밖에 안 하고 결국에는 해결도 안 되고 그냥 스트레스만 하나 더 쌓이니까 더 얘기 안 했던 것 같아요. 부적응자로 보일까 봐. (참여자 12)

공공기관에서 직장 내 괴롭힘 신고를 한다는 것 자체가 어떻게 보면 되게 팀킬 행위잖아요. 평화로운 조직에 돌멩이 던지는 것 같은 행위인데 그런 행위를 하면은 약간 인사상의 불이익이 온다는 소문도 있고 (참여자 9)

함부로 의견을 피력 못하는 그런 문화가 분명히 있었어요. 뭔가 불만이 있고 하지만 함부로 이제 얘기하지 못하는 그러다 보니까 이제 모든 이야기가 뒤로만 흐르는. (참여자 14)

제가 학교 폭력을 당했었던 적도 있고 그렇게 당하는 친구를 본 적도 있지만 저는 한번도 학교에서 보호받은 기억이 없어요. ... 학생들이 보통 자살을 선택을 하잖아요. 그런 이유도 다 거기에 있다고 생각해요. (참여자 3)

소진 속 부딪히기 단계

소진 속 부딪히기 단계는 참여자들이 괴롭힘의 평가 단계를 거쳐 괴롭힘의 ‘폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란’ 현상을 다루기 위해서 소극적 대처와 함께 적극적 대처 전략을 시도하는 단계이다. 참여자들은 괴롭힘의 내용을 정리해서 고충처리팀에 이메일을 보내고, 가까운 상사에게 문제 해결의 도움을 요청하는 방식으로 나아간다. 이와 함께 괴롭힘에 대응할 내적 힘을 기르기 위해서 체력을

키우거나 독서에 집중하기도 하고, 같이 괴롭힘을 겪는 동료들과 계획을 세우거나 위로를 나누기도 했으며, 온라인에서 피해자 경험을 읽고 공감하면서 마음의 상처를 보듬기도 하였다.

소진 속 부딪히기 단계의 특징은 이러한 시도가 또 다른 좌절과 분노로 귀결된다는 점에 있다. 참여자들이 시도한 적극적 대처는 조직 내부의 경고와 회유로 되돌아오고, 문제 제기 이후 오히려 더 노출된 존재가 되어 주변의 방관과 침묵을 경험한다. 특히 공개적인 질책과 집단적 침묵 속에서 ‘벌거벗겨진 느낌’을 경험하며 관계적 수치심과 억울함, 고립감이 심화된다. 고충 제기 과정에서 비밀 보장이 지켜지지 않거나, 문제 제기가 가해자에게 전달되는 경험으로 조직에 대한 신뢰가 무너지고 배신감을 느끼게 된다. 사회적 지지나 조직에 대한 기대가 높았던 참여자들은 이 과정을 통해 좌절하고 분노하였고, 사회적 지지나 조직에 대한 기대가 낮았던 참여자들도 더욱 크게 좌절하였다. 괴롭힘이 장기화되면서 심리적 갈등과 긴장은 누적되고, 참여자들은 극심한 소진감을 경험한다. 참여자들은 소진감 속에서 ‘나를 잃을 것 같은’ 심적 신체적 스트레스를 강하게 받고 이 상태를 어떻게 다루어야 할지 번민하게 된다. 일부는 자신을 돌보는 전략으로 에너지를 보존하거나, 자아를 분리하여 초월적 존재에 의탁하는 상상을 통해 심리적 균열을 봉합하려 한다. 이 단계에서는 심적 고통을 다루기 위해 주저앉을 수도, 도약을 시도할 수도 있다.

감사분한테 고발도 해보고 그 직원분 들한테도 도움을 청해보고 다른 팀장님 들한테도 말 해보고 그 제가 할 수 있는

건 다 했다고 생각해요. 근데 그 어느 것도 통하지 않았어요. (참여자 3)

이제 태권도를 좀 하게 됐어요. 좀 건 강해지기도 하고 좀 많이 멘탈도 강해지고 그런 것 같아요. 약간 겨루기 이런 거 하면서 좀 많이 맞고 하다 보니까 땀집 이 생겼다고 해야 되나? (참여자 7)

이 조직 안에는 절대로 피해자의 편은 없어요. 아무도 없어요. 진짜 그 누구도 없어요. 인사 고충을 쓰더라도 그게 소문이 다 나요. 결국에는 가해자 귀에 다 들어가고 절대 비밀 보장 그런 거 없어요. (참여자 2)

스트레스 때문에 간이 망가진다는 걸 사실 듣기만 했지 아마 제가 더 있었으면 23년에 죽지 않았을까요? (참여자 5)

그때 너무 힘들니까 그냥 제 자아를 아예 그냥 마음속에서 지워버리고... 나라는 제 자아 대신 여기 하느님이 있어서 전지전능한 존재가 있어서 내가 쓰러지지 않고 이렇게 버텨주고 있다라는 그런 상상을 계속했어요. (참여자 9)

결단하기 단계

결단하기 단계는 상처받고 좌절하고 분노에 찬 참여자들이 심적 고통을 해결하기 위해 전환을 시도하는 단계이다. 참여자들은 ‘악으로 깡으로’ 버티면서 회사에서는 인내하고 집에 가서는 울고 지치는 시간을 견뎌왔다. 어른들은 힘든 투정이라 치부했기 때문에 그 앞에서는 침묵하게 되었고, 동료와 상사들, 회사의

공적 시스템은 나의 괴로움을 해결해 줄 것 같지 않다고 여긴다. 증거도 도움 요청할 곳도 없는 무력한 환경을 절감하는 참여자들, 사회적 지지와 조직의 기대를 잃은 참여자들은 참고 버티기를 지속하다가 ‘나를 지키기 위해’ 직장을 그만둘 결심을 한다. 반면, 보다 적극적인 대처전략의 전환을 시도하는 참여자들은 전략 시행 시 손실을 따져보기도 하고, 이직 과정의 불안을 잠재우려 노력하기도 하면서 최후의 일격을 시도한다. 이때 참여자들은 고생 끝에 들어온 직장이라는 점, 평생 고용이 보장된다는 점을 거듭 확인하지만 ‘더 이상 버티기 힘들 것’ 같은 마음이 우세하게 된다.

결단하기 단계의 특징은 참여자들이 ‘조직을 떠날 결심’을 하거나, ‘최후의 일격을 준비’할 때에도 이 결심과 준비가 계획적이고 조직적이거나 체계적인 대응전략은 아니라는 점이다. 참여자들은 직장 내 괴롭힘의 과정을 견디고 참아온 후 갑작스러운 전환을 시도하며 좌절감과 분노에 휩싸여 대응한다. 어느 날 조직 보고라인을 건너뛰어 맨 위에 있는 기관장에게 눈물을 흘리며 괴롭힘을 고발하거나, 모든 사람들이 모인 종무식 때 갑작스럽게 전체 발언으로 주목을 받거나 집으로 돌아오는 길에 사표를 떠올리고 다음 날 실행하는 방식으로 나타난다. 따라서 이 단계에서는 앞선 소진 속 부딪히기 단계의 고양된 정서와 가시적으로 시도해본 대처의 결과로 전개 양상이 불규칙하고 결과를 예측하기 어려운 대처가 이뤄질 수 있다.

처음에는 맞추다 맞추려고 노력하다가 그냥 놔버린 것 같아요. 잘 보이려는 노력에 대한 포기를 한 거죠. (참여자 1)

저는 전사 메일로 피해자로서 공개하고 CC를 달아서 제가 괴롭힘 받았던 내용을 싹 정리를 해가지고, 그 사람들은 가명 처리했지만 누가 봐도 팀원들은 알죠. 그거를 전사 CC로 보내버렸어요. (참여자 12)

나 이거 도저히 못하겠다. 그리고 이거 ○○부에다가도 내가 개인적으로 공문 보냈고, 그리고 여기 여기도 감찰실 당신네도 다 알고 있고 그리고 국민권익위원회 거기다가도 보내고 (참여자 5)

그냥 가만히 있으면 정년까지 60살까지 65세까지 이런 얘기를 하는데 그 말이 오히려 더 좀 불행하게 느껴졌어요. (참여자 12)

저를 잃을 수도 있겠다는 생각을 했었거든요. 또 얘기하는 건데 따돌림 당했을 때 생을 마감해야겠다는 생각을 하고 실제로 자살 시도를 했던 적이 있었어요. 근데 이제 그때가 딱 생각이 나는 거예요. ... 나를 지키기 위해서는 여기 나오는 게 맞다. (참여자 4)

나아가거나 간하기 단계

나아가거나 간하기 단계는 결단하기를 통해 전환을 시도한 이후, 참여자들의 삶이 서로 다른 방향으로 전개되는 국면이다. 한 갈래에서 참여자들은 앞선 혼란과 명명, 좌절과 분노를 거쳐 떠남이나 공론화 등 전환을 시도한 후, 괴롭힘 상황을 종결하거나 그로부터 물리적으로 벗어난다. 일부는 퇴사를 선택하였고, 일부는 부서 이동이나 환경 변화 등을 통해

괴롭힘 상황에서 이탈하였다. 이러한 환경의 변화는 괴롭힘으로 인한 통제와 자책에서 벗어나는 계기가 되었다. 참여자들은 환경의 변화를 계기로 심리적 안정을 회복하고, 경험의 의미를 재구성해 나아간다. 괴롭힘의 경험은 상처로 남아 있으나, 그것이 자신을 규정하지는 않는다는 인식에 도달한다. 참여자들은 “그 경험 덕분에 단단해졌다”고 표현하며, 타인의 부당한 행위를 구분하고 경계를 설정하는 힘을 얻었다고 보았다. 또한 공공기관의 진로 경로를 재검토하며, 타인의 시선이 아닌 자신의 기준에 따라 진로를 다시 설계하려는 움직임도 보이기도 하였다. 이들에게 괴롭힘 경험은 삶의 방향을 재정렬하는 계기가 되었으며, 상처는 점차 통합의 과정 속으로 흡수되었다.

그러나 다른 갈래에서 참여자들은 환경의 변화에도 불구하고 심리적 고통에서 완전히 벗어나지 못한다. 직장을 떠났음에도 불안과 우울이 지속되거나, 사람과 조직에 대한 불신과 경계가 강화된다. 일부는 부정의가 바로잡히지 않는 현실에 대한 냉소와 회의를 표현하였고, 또 일부는 과거 경험이 반복적으로 떠오르거나 비슷한 상황을 마주할 때 신체적 긴장과 얼어붙는 반응을 보이기도 하였다. 괴롭힘 경험은 단지 과거 사건이 아니라 현재의 관계와 자기 인식에 영향을 미쳤다. 괴롭힘이 종료된 후에도 참여자들이 보고한 ‘갑자기 떠오르는 불쾌한 생각과 감정’은 PTSD의 대표적 증상인 침습의 양상을 띠며, 특정 상황에서의 ‘신체적 경직’이나 ‘틱과 코피’ 등은 생리적 과각성이 신체화된 결과로 해석된다. 이는 장기간 반복된 직장 내 괴롭힘이 참여자들의 현재 삶을 잠식하는 복합 외상(Complex Trauma)의 양상으로 이어질 수 있음을 시사한다.

입사 때쯤에 저와 지금의 저를 경험해보면 굉장히 많이 성장한 것 같아요. 좀 추상적인데 내면적으로도 많이 좀 강해진 것 같고 약간 이런 걸 겪으니까 웬만한 일은 힘들지도 않은 것 같아요. (참여자 10)

날 망가뜨린 무언가 하나 내 인생에 없어졌으면 하는 무언가 하나였을 거예요. 근데 이제 지나고 나니 좋은 의미를 부여해서 그게 있어서 지금 나도 있고 그게 있어서 지금 회사도 올 수 있었다.(참여자 12)

더 큰 공기업으로 이직을 했어요. ... 아저씨들이 막 전화를 많이 하셨어요. 근데 그 아저씨들이 조금만 목소리를 높이고 조금만 욕설을 해도 바들바들바들 떨리는 거예요. (참여자 9)

[목을 한 쪽 방향으로 틀며] 사실 이쪽을 계속 꺾거든요. 근데 왜 꺾는지 몰랐는데 이게 심리적인 것 때문이라요... 아직까지도 몸에 남아있는 것 같아 그랬던 것 같아요. (참여자 5)

그동안 정신적으로 너무 스트레스 많이 받고 힘들었어요. 그리고 결국에는 끝까지 다니지 못하게 내 잘못 같기도 하고 그래요. (참여자 1)

대처과정 유형 분석

직장 내 괴롭힘을 경험한 공공기관 청년들은 조직의 불공정성과 강요된 침묵 등 맥락적

조건에 따라 폭력과 적응 사이의 경계에서 각기 다른 수준의 심리적 균열을 나타냈다. 참여자들은 사회적 지지, 조직에 대한 기대, 자기 대처에 대한 신뢰, 그리고 과거 폭력 피해 경험의 맥락에 따라 폭력과 적응의 경계에서 자기를 지키려는 고군분투를 작용/상호작용의 전략 속에서 다루어 갔다. 이 과정에서 도출된 유형은 Strauss와 Corbin(1998)의 방법론에 따라 먼저 범주 간의 반복적인 관계를 가설적 진술로 구성하고, 이를 실제 자료와 지속적으로 비교·대조한 결과로 산출되었다. 본 연구는 패러다임 모형의 구성 요소를 기반으로 환경적 요인(외적 변인)과 개인적 요인(내적 변인)을 추출하여 대처과정의 유형 분류 기준을 마련하였다. 현상의 경험 수준과 결과에 따른 차원을 반영한 분류 기준은 <표 3>으로 제시하였다.

이러한 기준을 바탕으로 참여자별 속성과 차원의 조합을 매트릭스로 구조화하여 관계를 분석하였다. 그 결과, 직장 내 괴롭힘을 대처해 나가는 데 있어 맥락적 조건 중 ‘괴롭힘의

구조적 은밀성과 누적된 수위’가 중재적 조건과 작용/상호작용 전략에 가장 핵심적인 역할을 한 것으로 판단하였다. 이와 함께 중재적 조건의 네 차원(사회적 지지, 조직에 대한 기대, 자기 대처에 대한 신뢰, 과거 폭력 피해 경험)과 작용/상호작용 전략의 두 차원(적극적 대처를 시도하기, 소극적 대처로 견디기)에 초점을 두고 ‘직장 내 괴롭힘 피해 청년들의 대처과정’을 유형화하였다. 본 연구 분석 과정을 거쳐 도출된 4가지 유형은 ‘체념단절형’, ‘좌절혼란형’, ‘투쟁변민형’, ‘적응변화형’이며, 이를 <그림 2>에 제시하였다. 본 연구의 4가지 유형은 패러다임에 따라 도출된 독립적 대처 유형이지만, 그 분석 결과가 연령 및 사회경험 누적에 따른 발달적 차이를 반영하는 것으로 나타났다. 이는 연령 자체가 대처를 결정짓는 주요 요인이기도 하지만, 연령 증가에 따라 축적된 조직 내 위치와 심리·사회적 가용 자원이 대처 전략의 선택지를 제약하거나 확장하는 조건으로 작용하였음을 의미한다. 각 유형별 특징은 다음과 같다.

표 3. 대처과정 유형 분류를 위한 기준

구분	주요 영향요인	속성	차원
환경적 요인	괴롭힘 피해	수위, 은밀성 정도	높음 ↔ 낮음
	사회적 지지	지각된 지지 정도	높음 ↔ 낮음
	조직에 대한 기대	지각된 조직 배반 정도	높음 ↔ 낮음
개인적 요인	자기 대처 신뢰	수준, 태도	높음 ↔ 낮음 적극적 ↔ 소극적
	과거 피해 경험 영향	피해 경험의 유무	있음 ↔ 없음
		피해 경험의 영향 정도	높음 ↔ 낮음
	연령 및 이전 사회경험	연령 범위 사회경험 정도	20대~30대 초반 ↔ 30대 중후반 있음 ↔ 없음
	대처 유형	대처 방향	적극적 ↔ 소극적

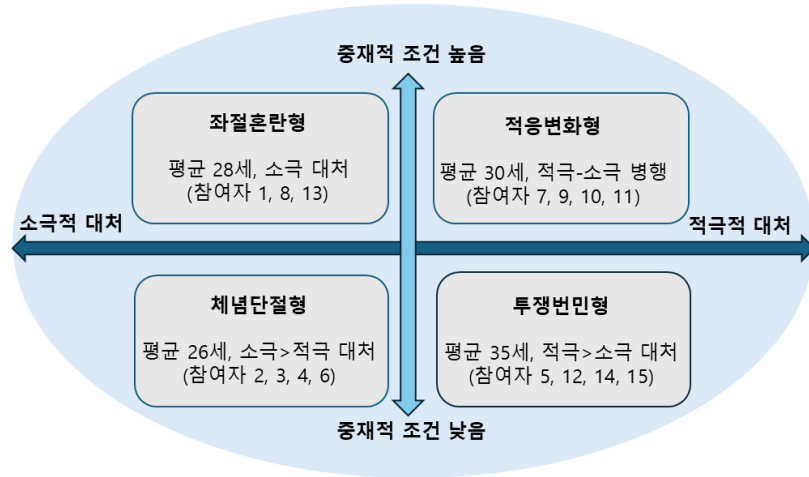


그림 2. 공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 대처과정 유형

좌절혼란형

좌절혼란형 참여자들은 직장 내 괴롭힘에 소극적으로 대응하다 결국 퇴사를 선택하지만, 이후에도 혼란과 불안을 지속하는 유형으로 참여자 1, 8, 13이 이에 해당된다. 이들은 계약직이거나 고용안정성이 낮은 직군에 속했으며, ‘괴롭힘의 수위’는 높았으나 ‘사회적 지지’와 ‘조직에 대한 기대’는 낮은 특징을 보였다. 평균 연령 28세로 사회 경험이 적었고, ‘자기 대처에 대한 신뢰’ 또한 낮았다. 공공기관에 대한 기대와 달리 고용형태로 인한 공공연한 차별을 초반부터 경험하였으며, 점차 조직에서 ‘중요한 사람으로 대우받지 못한다’는 인식 속에 고립감과 외로움을 느꼈다. 성장 과정에서 유사한 차별을 경험한 적이 없어 대응 방법을 알지 못했고, 이를 ‘어쩔 수 없는 현실’로 수용하고 내면화하며 정서를 조절하였다.

이들은 ‘못 본 척, 못 들은 척’하거나 회사와 삶을 분리하고 집에서 울며 버티는 등 소극적 대처를 지속하였다. 주변의 조언 역시 “공공기관이니 버티라”는 압박으로 작용해 실

질적 지지가 되지 못했고, 조직에 대한 기대가 낮았던 만큼 문제 제기 방법조차 알지 못했다고 진술하였다. 결국 무력감이 누적되는 가운데 참여자들은 조용히 퇴사를 선택하였으나, 퇴사 이후에도 심리적 고통은 완전히 해소되지 못했다. 괴롭힘에서 벗어났다는 안도감과 동시에 “끝까지 버티지 못한 것은 내 탓 같다”는 자기 비난, 그리고 차별이 반복될지 모른다는 미래에 대한 불안이 공존하는 특징을 보였다.

투쟁변민형

투쟁변민형 참여자들은 직장 내 괴롭힘에 적극적으로 맞섰으나, 해결되지 못한 과제를 안은 채 변민을 지속하는 유형으로 참여자 5, 12, 14, 15가 이에 해당된다. 이들은 ‘괴롭힘의 수위와 은밀성’, ‘사회적 지지’에는 차이가 있었으나 공통적으로 ‘조직에 대한 기대’가 높았다. 평균 연령은 35세로 비교적 사회 경험이 풍부하였고, 이에 따라 ‘자기 대처에 대한 신뢰’는 높았으며 ‘과거 폭력 피해 경험’의 영향

은 낮았다. 장애 차별을 경험한 한 참여자를 제외하면, 주로 과도한 업무를 은밀히 강제받는 방식의 괴롭힘을 겪었다. 뛰어난 업무 역량으로 책임을 떠맡다 소진되거나, 신뢰했던 상사의 업무 전가와 성과 가로채기로 좌절을 경험하였다. 특히 공공기관은 다를 것이라는 기대가 컸으나, 실제 대응 과정에서 조직에 대한 배신감을 경험하였다. 가족으로부터는 안정된 직장을 유지하라는 압박을 받았으나, 과거 불합리를 참았던 후회를 떠올리며 적극적인 대응을 선택하였다.

이들은 초기에는 일정 기간 인내하였으나 비교적 빠르게 적극적 대처로 이동하였다. 증거 수집, 내부 신고, 외부 고발 등을 계획적으로 실행하였으나, 조직의 방관과 회유, 직장 대응, 기대 이하의 처분 결과를 겪으며 좌절과 분노가 심화되었다. 조직에 대한 소속감과 충성심이 약화되었고, 일부는 퇴사를 선택했으며 일부는 불완전한 잔류 상태에서 ‘변화하지 않는 조직을 따르고 싶지 않다’는 번민을 지속하였다. 분노가 장기화되며 신체적 취약성을 호소하기도 했으나, 한편으로는 불의에 맞섰다는 자부심 또한 공존하였다. 결국 이 유형은 적극적 투쟁 이후에도 조직에 대한 신뢰가 회복되지 못한 채, 상실감과 방향성의 혼란을 안고 남아 있는 특징을 보였다.

적응변화형

적응변화형 참여자들은 직장 내 괴롭힘에 소극적 대처와 적극적 대처를 병행하다가 환경의 변화로 조직에 적응하며 성장의 모멘텀을 경험한 유형으로, 참여자 7, 9, 10, 11이 해당된다. 이들은 ‘괴롭힘의 수위와 은밀성’은 높았으나 ‘사회적 지지’와 ‘조직에 대한 기대’ 또한 높았고, ‘과거 폭력 피해 경험의 영향’은

낮으며 ‘자기 대처에 대한 신뢰’는 높은 특징을 보였다. 평균 연령은 30세로, 연령보다는 환경 요인의 영향이 크게 작용한 것으로 나타났다.

참여자들이 경험한 괴롭힘의 양상은 다양했다. 낙하산 기관장에 의한 집단적 괴롭힘, 라인과 파벌 형성을 위한 희생양, ‘6시 칼퇴를 하는 MZ’라는 이유로 업무에서 배제되는 사례 등이 보고되었다. 이들도 초기에는 ‘잘못한 게 없다’고 합리화하거나 ‘다 겪는 과정’이라 인내하는 소극적 전략을 선택하였다. 이후 괴롭힘의 수위가 높아지면서 조직의 공정한 처분을 기대하며 문제 제기를 시도하였고, 그 과정에서 소극적 대처를 병행하였다. 동료들과 함께 괴롭힘을 겪은 경우에는 연대가 형성되어 사회적 지지가 높았고, 적극적 대처도 협력적으로 이루어졌다. 체력을 기르거나 영적 의존을 통해 내적 힘을 강화하려는 시도도 나타났다. 이러한 병행 전략에는 자기 대처에 대한 신뢰가 작용하였는데, ‘이직하면 된다’거나 ‘증거가 충분하다’는 믿음이 유지되었다. 결과적으로 가해자의 인사 이동이나 본인의 부서 이동을 통해 괴롭힘 상황에서 벗어났으나, 이 과정에서 2차 피해를 겪으며 조직에 대한 신뢰는 손상되었다. 그럼에도 적극적 대응과 환경 변화 속에서 정서적 안정을 회복하고 내면의 단단함과 동료 연대의 경험을 축적한 것으로 나타났다. 다만 일부는 이후 유사한 상황을 재경험하며 불안과 위축이 지속되는 등 외상 후 반응을 보이기도 하였다.

논 의

본 연구는 공공기관 청년들의 직장 내 괴롭

힘 피해 대처과정을 설명하는 실체이론을 도출하고 이를 토대로 괴롭힘을 겪는 청년들에게 필요한 도움을 모색하고자 하였다. 연구 결과, 핵심범주는 ‘폭력과 적응 경계에서의 위태로운 생존 게임’으로, 과정 분석에서는 ‘혼란 속 전지기 단계’, ‘평가하기 단계’, ‘소진 속 부딪히기 단계’, ‘결단하기 단계’, ‘나아가거나 간헐기 단계’가 나타났다. 그리고 괴롭힘의 대처과정 경험에 따라 ‘체념단절형’, ‘좌절 혼란형’, ‘투쟁변민형’, ‘적응변화형’으로 4개의 유형을 확인하였다. 본 연구는 다음과 같이 세 가지 연구문제를 설정하였다. 첫째, 공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해경험은 어떠한가? 둘째, 공공기관 청년들이 직장 내 괴롭힘에 대처해 가는 요소는 무엇이며, 그것들은 어떻게 관련되어 있는가? 셋째, 시간의 흐름에 따라 피해경험에 대처해 나가는 과정은 어떠한가? 이에 연구 결과를 바탕으로 청년들의 직장 내 괴롭힘 피해경험, 대처에 기여하는 요인, 대처과정 순으로 논의하고자 한다.

첫째, 본 연구의 중심현상인 ‘폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란’을 이끄는 인과적 조건은 ‘조롱과 비난으로 얼룩진 일상’, ‘다중적 경계의 침범과 부당대우’, ‘소수자성을 향한 배제와 차별’로 나타났다. 참여자들은 복장이 조직문화에 맞지 않는다는 비아냥, 할 말을 했다는 이유로 버르장머리 없다는 지적, 업무 변화를 시도하거나 정시 퇴근을 했다는 이유로 ‘개념 없다’는 비난을 경험하였다. 괴롭힘은 대개 사소한 지적이나 관심으로 가장된 언행에서 시작되었으나 점차 노골적인 조롱과 비난으로 강화되었고, 종종 ‘MZ세대’라는 세대 정체성을 겨냥한 멸시와 루머로 확장되었다. 특히 신입 청년들은 사적 영역과 업무 영역의 구분이 모호해진 채 ‘조직 적응’이

라는 담론 아래 강요되는 다중적 경계의 침범을 경험하였다. 과중하고 부당한 업무 지시와 지속적인 간섭, 침묵과 순응의 요구는 청년들의 자아 경계를 위협하였으며, 기대했던 공정성과 상충하는 위계적 조직문화와 책임 전가의 구조 속에서 통제의 대상이 되는 좌절을 야기하였다. 또한, 나이, 성, 장애, 고용 형태 등을 이유로 발생하는 소수자성을 향한 배제와 차별은 정서적 불편함을 넘어서 조직 내 구조적인 억압 기제로 작동하였고, 참여자들이 ‘폭력과 적응 사이’에서 자신의 경계를 어디까지 지켜야 하는지 혼란에 빠지게 만드는 인과적 조건이 되었다. 이러한 결과는 직장 내 괴롭힘이 권력의 불균형 속에서 발생하며, 젊은 층과 여성의 높은 피해 비율(서유정 외, 2014)과 함께 고용 형태와 장애, 소수 민족, 성적 정체성과 같은 사회적 위치가 괴롭힘 피해에 영향을 미친다는 선행연구(Eriksen & Einarsen, 2004; Lewis & Gunn, 2007)와 일관된다. 본 연구가 규명한 차별적 괴롭힘은 공정성을 기대하며 공공조직에 들어온 청년들에게 가치관의 붕괴를 동반한 심리적 균열을 일으켰으며, 이중적 불공정의 구조에서 발생하는 경계 침범은 조직에 대한 신뢰를 무너뜨리고 조직에 실망한 참여자들의 퇴사나 이탈을 촉진하였다.

맥락적 조건은 사회, 문화적 배경으로 중심현상에 광범위하게 영향을 미치는 것으로 본 연구에서는 ‘괴롭힘의 누적된 수위와 구조적 은밀성’, ‘공공성에 대한 기대와 현실 간의 심리적 균열’, ‘이중적 불공정 구조와 강요된 침묵’이 중심현상을 이끄는 조건으로 나타났다. 참여자들은 직장 내 괴롭힘을 지속적이고 반복적인 행위로 경험하였고, 시간이 지남에 따라 그 강도와 공격성은 점차 확대되는 양상을

보였다. 이는 직장 내 괴롭힘이 지속적, 반복적 부정행동이라는 점(Einarsen et al., 2003; Matthiesen & Einarsen, 2010)과 시간의 흐름에 따라 공격 강도가 점증한다는 선행연구(Andersson & Pearson, 1999; Leymann, 1990; Rayner et al., 2002)와 일치한다. 특히 주목할 점은 이러한 괴롭힘이 조직 적응이나 업무 지도라는 공적 담론으로 포장되어 지극히 은밀하게 수행되었다는 사실이다. 이는 공공기관이라는 폐쇄적 구조 안에서 가해 행위가 정당성을 획득하여 피해자의 사적 경계를 침범하는 은밀한 기제로 작동함을 의미하며, 수동공격적이고 교묘한 특성을 지닌다는 기존 연구(Matthiesen et al., 2003; Samnani, 2013)를 뒷받침한다. 본 연구에서는 괴롭힘의 지속성·확대성·은밀성이 공공기관 청년들에게 ‘폭력과 적응 사이’에서의 심리적 갈등을 초래한다는 점이 드러났다. 참여자들은 입사 전 가졌던 공적 정당성에 대한 기대와 실제 조직 운영의 위선적 현실 사이에서 균열을 경험하였는데, 이러한 맥락은 괴롭힘 피해를 대인 갈등을 넘어 ‘배신적 트라우마’의 성격으로 변질시켰다. 이는 직장 내 괴롭힘이 유럽의 공공 서비스 분야에서 정보를 통제하고 책임을 전가하여 피해자의 현실 인식을 왜곡하는 정치적 행동(Zapf et al., 2003)으로 드러난다는 연구들과 맥을 같이한다.

공공조직의 경직된 구조와 안정성 중심의 문화는 이러한 경험을 구조적으로 강화하였다. 시장 경쟁이 부재하고 고용 안정성이 보장되는 조직 풍토 속에서 위계 최하층인 신규 직원에게 업무와 책임이 전가되면서 괴롭힘이 지속되는 배경으로 작용하였다. 참여자들은 주로 상사로부터 하향식 괴롭힘을 경험하였으며, 위계적 권력 구조 속에서 이를 방어하기

어려웠다고 진술하였다. 이는 직장 내 괴롭힘이 힘의 불균형에 기반한 행위라는 선행연구(Branch et al., 2013; Brodsky, 1976; Einarsen, 2000; Zapf & Gross, 2001)와 일치한다. 특히 공공기관의 경우, 겉으로는 공정성과 수평적 문화를 표방하면서도 내부적으로는 파벌 중심의 폐쇄적 운영을 고수하는 ‘이중적 불공정의 구조’가 하향식 괴롭힘을 강화하는 조건이 되었다. 이러한 구조 안에서 권력은 상층부에 집중되어 있으나 책임은 저연차 구성원에게 전가되는 권력과 책임의 역전 문화가 존재하였고, 조직은 집단의 결속을 유지하기 위해 피해자에게 ‘강요된 침묵’을 기제로 삼아 문제를 은폐하였다. 성과나 개선보다 조직의 안정과 유지를 우선시하는 분위기 속에서 문제 제기나 변화 시도는 억제되었으며, 평판에 민감하고 폐쇄적인 구조로 인해 구성원들은 불합리함을 인지하더라도 이를 공론화하기 어려웠다. 결국 순응의 대가로 정년을 보장받는 고용 안정성의 특성은 청년들에게 자신의 가치관과 경계를 포기하고 조직에 동화되도록 압박하는 것으로 작용하였다. 더욱이 참여자들이 상사로부터 유능감을 인정받고 지지를 얻고자 했던 심리적 욕구는 역설적이게도 위계적 조직 문화와 맞물려 청년들의 취약성으로 작동했다. 즉, 상사의 경계 침범을 성장을 위한 조언이나 필수적인 조직 적응 과정으로 오인하여 청년들의 혼란은 심화되고 피해가 장기화되었다. 이러한 배경은 권위적인 위계구조가 괴롭힘을 강화하고(Vartia, 1996), 직무 안정성이 높은 조직에서 공격적 행동이 구조적으로 재생산될 수 있다는 연구(Liefooghe & Mac Davey, 2001)를 한국 공공기관의 맥락에서 구체적으로 뒷받침하며, 조직 이탈이 한국 공공조직에서 더욱 두드러지는(김정인, 2023) 이유를 설명해준다.

중심현상은 작용/상호작용 전략에 의해 다루어지고 조절되는 중심생각이나 사건으로 본 연구의 중심현상은 ‘폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란’으로 나타났다. 이는 공공기관이라는 공적 질서와 폐쇄적 문화를 지닌 조직의 경계가 청년 개인의 사적 경계 및 공정성이라는 가치관의 경계를 침범할 때 발생하는 핵심적 사건을 의미한다. 참여자들은 괴롭힘이라는 폭력적 상황 속에서 조직의 요구에 어디까지 적응해야 하며, 자신을 보호하기 위해 어디서부터 경계를 세워야 하는가라는 근본적인 혼란에 직면하게 되었다. 참여자들은 허울 좋은 공공기관에서 괴롭힘을 견디는 이중생활이 견디기 힘들고, ‘여기는 학교가 아니라’는 냉엄한 조직사회에서 외롭고 불안해서 ‘나를 바꾸어 순응하고 복종해야 할 미래’가 혼란스럽다고 느꼈다. 그리고 괴롭힘이 더해갈수록 좌절과 배신감으로 한계에 다달음을 경험하였고 ‘나를 지키기 위한’ 방법을 고민하는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 괴롭힘이 일상화되는 과정을 보여준 연구(심지현, 박샘, 2022; 이윤주, 2018)와 피해자의 대처를 ‘자신을 되찾기 위한 몸부림’으로 설명한 연구(강지연, 윤선영, 2016)와도 맥을 같이한다. 한편, 성인 초기의 괴롭힘 피해자들은 청소년기에 비해 어려움을 더 털어놓기 어려웠고, 더욱이 우울하거나 부정적인 이야기를 꺼려하는 또래 문화 속에서 그저 침묵하거나 홀로 감내하는 선택을 한 것으로 보인다. 한국사회에서 어른이 되는 과정으로 성인으로서의 책임과 자기관리능력을 강조하는 문화(정태연 외, 2002)는 참여자들로 하여금 괴롭힘을 공론화하기보다 문제의 원인을 자신에게 돌려 부적응자로 의심하게 만드는 요인으로 작용하였다. 이러한 맥락 속에서 직장 내 괴롭힘 피해청년들을 돕는

상담적 개입은 그들이 경험한 폭력을 개인의 부적응이나 무능으로 내면화하지 않도록 돕는 방향으로 모색되어야 하겠다.

둘째, 공공기관 청년들이 직장 내 괴롭힘에 대처해 가는 요소는 무엇이며, 그것들은 어떻게 관련되어 있는지 살펴보겠다. 본 연구에서는 중심현상의 강도에 변화를 유도하고 작용/상호작용 전략을 촉진하거나 방해하는 중재적 조건으로 ‘사회적 지지’, ‘조직에 대한 기대’, ‘자기 대처에 대한 신뢰’, ‘과거 폭력 피해 경험’이 도출되었다. 이러한 요인들은 독립적으로 작용하기보다 상호 연관 속에서 대처 전략의 방향과 강도를 조절하며, 결과적으로 참여자들이 괴롭힘 상황을 견디거나 맞서거나 혹은 조직을 이탈하는 선택에 영향을 미치는 조건으로 기능하였다. 사회적 지지는 중심현상의 강도와 대처 방향을 조절하는 주요 요인이었다. 참여자들은 가족과 지인으로부터 정서적 위로와 공감을 받으며 심리적 고통을 조절하였고, 이는 직장을 유지하거나 떠나는 선택에 모두 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 사회적 지지가 외상 후 고통을 완화한다는 선행연구(장혜림, 강영신, 2024; Calhoun & Tedeschi, 2006)와 일치한다. 그러나 본 연구에서 확인된 정서적 지지는 괴롭힘 상황을 실질적으로 해결하는 문제 중심적 대처로 연결되지 못했고, 그 결과 일부 참여자들은 괴롭힘이 해결되지 않은 상태에서 조직을 떠나는 선택을 하였다. 이는 낮은 조직 내 지지가 이탈로 이어질 수 있다는 연구(Kwan et al., 2016)와 비교해 볼 지점을 제공한다. 특히 조직 내 동료와 상사라는 일차준거집단의 지지가 부재할 경우(Calhoun & Tedeschi, 2006), 피해자는 소극적 대처로 버티거나 고립 속에서 퇴사를 선택하게 되었다.

조직에 대한 기대도 대처 전략의 전환을 촉발하는 중재요인이었다. 참여자들은 공공기관이 제도적으로 괴롭힘을 통제할 것이라 기대했지만, 실제 대응은 미흡하거나 형식적이었고 이는 참여자들에게 조직 배반으로 지각되었다. 조직이 피해자를 탓하고 가해자를 제지하지 못하는 경향은 피해자의 우울, 분노, 외상 후 스트레스와 관련된다는 선행연구(Smith & Freyd, 2014)와 맥을 같이한다. 조직의 자정 능력에 대한 기대가 무너질수록 참여자들은 적극적 문제제기에서 철수하거나 조직 밖으로 이탈하였다. 특히 법·제도적 장치가 실질적으로 작동하지 않는 현실은 피해자의 무력감을 심화시켰으며, 이는 공공부문에서 조직 차원의 보호 체계를 정비할 필요가 있음을 시사한다. 더불어 직장 내 상담체계의 낮은 접근성과 비밀보장에 대한 불신은 피해자들의 도움추구를 위축시키는 요인으로 작용하였다. 실제로 다수의 참여자들은 직장 내 상담창구의 존재를 알지 못했거나, 알고 있더라도 “회사 안에서 털어놓는 것이 두렵다”고 진술하였다. 폐쇄적인 조직문화 속에서 상담 내용이 인사상 불이익이나 평판 저하로 이어질 수 있다는 우려는 상담 이용 자체를 차단하였다. 기업상담의 비밀보장과 불이익에 관한 최근의 경험연구에서도 나타났듯이(변시영, 성예경, 2024), 상담체계가 형식적으로 존재하는 것만으로는 보호요인이 되기 어렵다는 점을 보여주며, 조직으로부터 독립된 외부 지원체계의 필요성을 제기한다. 이러한 맥락에서 공공기관은 소속 구성원의 정신건강 보호에 대한 책임을 고려하여, 조직 밖에서 안전하게 도움을 받을 수 있는 공적 상담서비스 보강이 요구된다 하겠다.

자기 대처에 대한 신뢰와 과거 폭력 피해

경험은 개인적 차원에서 대처양상을 조절하였다. 참여자들은 보복 가능성과 통제력을 평가하며 괴롭힘에 대한 대응 여부를 결정하였고, 자기 대처에 대한 신뢰가 낮을수록 소극적 대처와 철수 전략을 선택하였다. 이는 스트레스 평가와 대처이론(Lazarus & Folkman, 1984)과 일관되며, 긍정적 성격특성이 보호요인으로 작용할 수 있다는 연구(박은아, 2015)와도 연결된다. 과거 학교폭력이나 직장 괴롭힘 경험은 현재 상황을 보다 위협적으로 지각하게 하여 철수 전략을 강화하거나, 반대로 피해를 다시 경험하지 않기 위한 적극적 대응을 빠르게 시도하게 만들었다. 그러나 환경적 자원이 부족한 조건에서는 적극적 대처 역시 좌절로 귀결된 점을 고려하면, 피해자의 대처전략을 이해할 때 개인적 자원과 환경적 자원을 종합적으로 평가해야 함을 보여준다.

셋째, 시간의 흐름에 따라 피해경험에 대처해 나가는 과정을 논의해 보겠다. “폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란”을 경험하는 참여자들은 이에 대응하기 위해 ‘적극적 대처를 시도하기’, ‘소극적 대처로 견디기’, ‘내적, 외적 힘을 키우기’, ‘경계의 혼란에서 물러나기’, ‘새로운 길을 찾아가기’의 5가지 작용/상호작용 전략을 사용한 것으로 나타났다. 본 연구에서 도출된 전략은 공공기관이라는 구조적 환경 안에서 청년들이 자신의 경계를 유지, 조정, 재설정하기 위해 동원하는 대응 및 협상 전략의 성격을 가지며, 각 전략은 경계의 충돌 양상과 중재적 조건에 따라 유기적으로 선택되고 이행되는 역동적 전개 과정을 보여준다. 한편, 이러한 전략들은 유형 분석 과정에서 크게 적극적 대처와 소극적 대처로 구분되었다. ‘적극적 대처를 시도하기’는 괴롭힘을 해결하기 위한 문제 중심적 시도로, 조직 내

부에 피해를 알리고 도움을 청하거나 관계를 회복하려는 노력을 기울이고 분노를 표출하며 항의하거나 가해자에게 직접 맞서고 필요시 조직 밖 채널로 고발하는 방식으로 나타났다. 반면 ‘소극적 대처로 견디기’는 즉각적인 충동을 피하고 생존을 우선하기 위한 정서 중심의 대응으로, 자기합리화를 통해 감정을 둔감화하고 회사와 삶을 분리하여 회피하며 겉으로는 깨끗하게 버티되 고통을 감내하는 방식이 두드러졌다. 연구참여자들은 괴롭힘에서 벗어나기 위해 정서를 조절하거나 회피하는 소극적 대처와 문제 해결에 나서는 적극적 대처와 함께 내부, 외부의 힘을 기르는 전략, 경계의 갈등에서 물러서는 단절적 전략, 단절 이후 새로운 길을 모색하는 재구성 전략 등을 사용하였다. 그러나 대처과정에서의 피해자들의 경험은 힘의 역학에서 열등한 위치에 있는 참여자들이 대처전략의 제한으로 인해 무력함을 느낀 과정이었다. 이에 따라 본 연구의 참여자들의 경험은 때로는 부정, 회피 또는 단순히 ‘아무것도 하지 않기’와 같은 심리 내적 전략이 더 유용할 수 있다는 연구 결과(Lazarus & Folkman, 1984; Semmer, 1996)를 뒷받침하였다. 대처 전략과 무력감이 교차하면서 점차 참여자들의 대처 전략도 변화하였다.

본 연구 결과 공공기관 청년들의 직장 내 괴롭힘 대처과정은 시간의 흐름에 따라 ‘혼란 속 견디기 단계-평가하기 단계-소진 속 부딪히기 단계-결단하기 단계-나아가거나 갇히기 단계’의 5단계로 전개되었다. 참여자들은 초기에는 괴롭힘을 명확히 규정하지 못한 채 혼란 속에서 인내하다가 점차 상황을 평가하고 부딪히고 깨지면서 좌절과 분노를 경험하며, 이후 적극적 문제 제거나 철수 여부를 고민하는 결단하기를 거쳐 결국 조직을 떠나거나 불완

전하게 잔류하는 결과로 나아갔다. 이러한 대처과정의 흐름은 유럽 직장 내 괴롭힘 연구자들이 제시한 집단 내 공격 모델과 유사성이 있었다(Einarsen et al., 2003; Zapf et al., 2003; Zapf & Einarsen, 2005). 해당 모델에 따르면 피해 과정은 ‘빈번한 집단 공격’ 이후 ‘평가-대처-심한 스트레스 반응’으로 진행되며 피해자들은 알리기, 충성하기, 무시하기, 떠나기와 같은 대처 전략을 사용한다(현숙자, 유현실, 2023; Zapf & Gross, 2001). 본 연구에서도 참여자들은 ‘소극적 대처를 유지하기(충성·무시)’와 ‘적극적 대처를 시도하기(알리기)’, ‘경계의 혼란에서 물러나기’, ‘새로운 길을 찾아가기’를 구사하였다. 특히 참여자의 15명 중 9명이 퇴사하였고 퇴사 예정자를 포함하면 약 73%가 조직을 떠났다는 점은 집단 내 공격 모델에서 절반 이상이 이탈한 결과와 유사하거나 그보다 더 심각한 양상을 시사한다.

그러나 본 연구는 기존 모델과 다른 몇 가지 특징을 보여준다. 첫째, 다수의 참여자들은 괴롭힘에 즉각 대응하지 못하고 상당 기간 ‘혼란 속 견디기 단계’에 머물렀다. 이는 기존 모델에서 상대적으로 덜 조명된 인식 지연과 자기 의심의 과정을 구체화한 결과라 할 수 있다. 둘째, 결단하기 단계는 매우 짧게 나타났다. 적극적 문제 제기는 장기간의 인내 이후 마지막 수단으로 등장하였다. 한 참여자는 1년 중 약 10개월을 인내하다가 마지막 1-2개월간 적극적 대처를 시도한 후 곧바로 퇴사하였는데, 이는 문제 중심 대처가 지속적 전략이라기보다 자원이 고갈된 상태에서 시도된 절박한 대처였음을 보여준다. 결단하기 단계가 짧은 것은 이전 단계의 긴장이 실제 대처로 이행되는 전환으로 기능하기 때문이다. 본 연구 결과에서 드러난 이러한 차이는 연령

과 자원 수준으로 설명될 수 있다. 즉 연령이 증가할수록 문제 중심 대처를 선호한다는 연구(Hertel et al., 2015; Siu et al., 2001)에 비추어 볼 때, 사회초년생이 다수였던 본 연구 참여자들은 경험이 부족하고 직무를 통제할 만한 자원이 부족하여 정서 중심 대처에 의존했을 가능성이 높다. 또한 지속적 괴롭힘은 개인의 내부 자원을 점진적으로 소진시키며(Tuckey & Neall, 2014), 장기간의 스트레스 노출은 저항 에너지를 약화시킨다(Selye, 1950). 즉, 참여자들이 결단하기 단계에서 빠르게 소진된 것은 세간에 알려진 스트레스 대처가 취약한 밀레니얼 청년들의 낮은 인내력 때문(Bland et al., 2012)이라기보다, 이미 장기간의 혼란과 인내 속에서 심리적 자원이 고갈된 결과로 해석될 수 있다. 이에 따라 본 연구는 집단 내 공격 모델의 ‘평가-대처-이탈’ 구조를 지지하면서도, 공공조직 청년 직장인들의 경우 혼란의 장기화와 자원 고갈 이후의 단기적 전환이라는 경로를 추가적으로 제시한다. 이러한 결과는 상담에서 피해자가 이미 소진 상태에 이르기 전에 조기 개입하여 자원 회복을 지원하고, 적극적 대처를 시도할 수 있는 심리사회적 기반을 강화하는 개입의 필요성을 시사한다. 또한 유의해야 할 것은 ‘나아가거나 갇히기’ 단계에서 나타나는 참여자들의 반응이 외상 후 스트레스의 핵심인 침습, 회피, 각성 증상군으로 나타난다는 점이며, 이는 조직 내 괴롭힘이 개인의 심리적 안정을 훼손하는 강력한 외상 경험임을 방증한다. 특히 장기간 억압된 환경에서 축적된 피해는 복합 외상의 양상을 띠므로, 상담적 개입 시 전문적이고 다각적인 임상적 접근이 병행되어야 한다.

본 연구결과 도출된 대처과정의 4가지 유형은 체념단절형, 좌절혼란형, 투쟁변민형, 적응

변화형으로 나타났다. 유형의 차이는 사회적 지지, 조직에 대한 기대, 자기 대처에 대한 신뢰, 과거 폭력 피해 경험으로 드러난 중재적 조건과 적극적 대처를 시도하기, 소극적 대처로 견디기의 작용/상호작용 전략에 따른 것이다. 본 연구에서 도출된 유형 중 특히 체념단절형과 좌절혼란형은 청년 피해자들의 취약성을 잘 보여주는 유형으로, 더욱 관심과 주의가 요구된다. 체념단절형은 사회경험이 적고 과거 폭력 경험의 영향이 누적된 상태에서 낮은 자기 대처 신뢰와 제한된 사회적 지지 속에 무력감과 단절을 경험하는 유형으로 나타났다. 이들은 괴롭힘 인지 후에도 적극적으로 대응하지 못하고 관계에서 철수하며 자기가치감을 손상시키는 경향을 보였다. 따라서 이들에게는 왜곡된 자기비난을 재구성하고 자기효능감을 회복하도록 돕는 개입이 필요하고, 안전한 상담 관계 속에서 안정적인 관계경험을 제공하는 것이 중요하다. 한편 좌절혼란형은 괴롭힘에 소극적으로 대응하다가 퇴사 후에도 혼란과 우울, 낮은 자기효능감을 지속하는 유형으로, 특히 차별적 경험을 능력 부족으로 내면화하는 경향이 두드러졌다. 이들에게는 괴롭힘 경험의 의미를 재평가하고 능력주의적 자기귀인을 점검하도록 돕는 인지적 개입과 함께, 회피적 대처를 대체할 새로운 전략을 탐색하도록 조력하는 것이 필요하다. 더불어 신뢰 가능한 사회적 지지 자원을 재구축하고 상담 장면에서 안정화와 정서조절을 병행하는 접근이 요구된다. 이러한 논의는 직장 내 괴롭힘 피해 청년들에 대한 상담적 개입이 단순한 정서적 지지에 머무르지 않고, 자기가치 회복과 대처 자원 확장을 중심으로 구조화될 필요성을 시사한다. 직장 내 괴롭힘이 사회적 문제로 부각되고 있음에도 불구하고 이에 대

한 상담적 개입 논의는 여전히 부족한 실정이므로(현숙자 외, 2024), 대처과정의 유형별 상담적 개입 방향을 모색하는 것은 의미가 있다 하겠다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직장 내 괴롭힘을 경험한 공공기관 청년 직장인들의 심리적 어려움을 조직과 개인 간의 ‘경계 충돌’의 관점에서 규명하였다는 데 의의를 가진다. 본 연구는 성인초기 청년 공공기관 직장인들의 피해 경험을 생생한 질적 자료로 탐색함으로써, 공공기관 특유의 폐쇄적·관료적 조직문화와 청년 세대의 가치가 충돌하는 구조적 기제를 조명하였다. 특히 ‘폭력과 적응 사이, 경계의 충돌과 혼란’이라는 중심현상을 도출함으로써 공공조직 내 괴롭힘이 청년기의 자아정체감과 유능감을 훼손하는 심리사회적 사건일 뿐만 아니라, 조직 적응이라는 담론 아래 개인의 사적 경계가 은밀하게 무력화되는 특징과 이중적 불공정의 실체를 드러냈다. 둘째, 본 연구는 직장 내 괴롭힘을 개인의 취약성 문제가 아니라, 조직의 위계성과 사회문화적 기대, 사회적 지지와 자기 대처 신뢰 등 다양한 조건 속에서 전개되는 과정적 현상으로 이해하였다는 점에서 의의를 지닌다. 직장 내 괴롭힘 피해를 시간에 따른 과정 중심으로 확장해 이해할 수 있는 이론적 틀을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 셋째, 본 연구는 상담적 개입의 구체적 지점을 제기하였다는 점에서 실천적 의의를 가진다. 연구 결과는 피해 청년들이 괴롭힘을 개인의 무능이나 부적응으로 내면화하는 경향, 사회적 지지의 부재 속에서 혼란과 고립을 장기화하는 경향, 반복된 좌절 속에서 자원 고갈을 경험하는 과정을 보여주었다. 이는 상담 장면에서 성인초기의 발달적 특성을 고려한 상담 전략

의 필요성을 제기하였다는 점에서 의미가 있다. 더불어 직장 내 괴롭힘이 성인 초기 청년들에게 복합 외상의 양상으로 이어질 수 있음을 보여주어, 외상 중심적 접근(trauma-informed approach)에 기반한 전문적 상담 개입의 필요성을 제기하였다. 마지막으로 본 연구는 청년 개인의 노력만으로는 극복하기 어려운 구조적 한계를 확인하며, 제도적 환경 조성의 필요성을 제기하였다. 공공기관 내 위계적 문화, 형식적 제도 운영, 실질적 보호의 부재는 사회적 지지가 제대로 작동하지 못하는 환경을 형성하고 있었으며, 이는 피해 청년들의 고립과 이탈로 이어졌다. 따라서 직장 내 괴롭힘을 개인의 적응 문제로 돌리는 것이 아니라 신뢰할 수 있는 신고 및 보호 제도 정비, 조직 차원의 예방 및 개입 시스템 마련, 독립적 상담 체계 구축 등 제도적·정책적 대응이 병행되어야 함을 본 연구는 경험적으로 뒷받침한다.

본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 15명의 공공기관 청년을 대상으로 하였으나 기관의 규모, 고용 형태(정규직, 비정규직)와 직급(신입, 중간관리자)에 따른 경험의 차이를 충분히 세분화하여 분석하지 못했다는 한계가 있다. 공공기관의 특성상 고용 안정성과 직위 권한은 괴롭힘의 수위와 대처 전략의 선택에 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문에 후속 연구에서는 정규직과 비정규직 집단을 분리하거나 직급별 사례를 비교 분석함으로써 고용 구조에 따른 괴롭힘의 역동을 밝힐 필요가 있다. 둘째, 참여자를 20-30대 공공기관 종사자로 범위를 한정함에 따라 성별 및 업종에 따른 경험의 차이를 심층적으로 다루지 못했다. 특히 젠더 갈등이 심화되는 맥락에서 앞으로 청년 여성과 남성의 피해 경험을 구분해 탐색하는 연구

가 필요하다 하겠다. 셋째, 참여자 개인의 성격 특성이나 성장 배경을 체계적으로 반영하지 못해 개인적 요인이 대처과정에 미치는 영향을 충분히 설명하지 못한 한계가 있다.

참고문헌

- 강지연, 윤선영 (2016). 간호사의 직장 내 괴롭힘 경험에 관한 근거이론 연구. *대한간호학회지*, 46(2), 226-237.
- 김경필 (2023. 4. 15.). 여성 · 2030 · 중간관리자...직장 괴롭힘 허위신고, ‘만만한 상대’ 노렸다. *조선일보*.
<https://www.chosun.com/national/labor/2023/04/15/OKSHLIEEJFGWTA42JLRUDLYZ4E/>
- 김은영, 왕은자 (2020). 여성 직장인의 직장 내 괴롭힘 경험에 관한 현상학적 연구. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 26(2), 69-97.
- 김정인 (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. *한국행정연구*, 30(4), 141-175
- 김정인 (2023). MZ 세대 공무원의 이직의도: 한국과 미국 공무원 비교연구. *한국사회와 행정연구*, 34(1), 167-195.
- 김지은, 안현의 (2021). 한국판 조직배반 척도의 타당화: 조직 내 성폭력 피해를 중심으로. *한국심리학회지: 여성*, 26(1), 99-121.
- 김 천 (2023. 10. 04.). 노동자 10명 중 6명 ‘직장 내 괴롭힘 경험’. *JTBC News*.
<https://news.jtbc.co.kr/article/NB12146590>
- 류은숙, 서선영, 이종희 (2016). 일터괴롭힘, 사냥감이 된 사람들. *코난북스*.
- 문강분, 김근주 (2019). 직장 내 괴롭힘의 쟁점과 과제: 공공부문 적용을 중심으로. *노동리뷰*, 173, 63-75.
- 박경은, 김선영 (2019). 대인 외상적 폭력을 경험한 대학생들의 적응 과정: 아동청소년기 대인 외상 경험과 대학 입학 후 경험을 중심으로. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 31(3), 671-700.
- 박승민 (2017). *근거이론*. (김영천, 이현철 편저). 질적연구: 열 다섯가지 접근. 아카데미프레스.
- 박은아 (2015). 성인의 대인외상경험과 외상 후 성장의 관계: 낙관성과 관계의 질의 다중매개효과. *한국사회복지학*, 67(1), 263-288.
- 변시영, 성예경 (2024). 기업상담 및 비밀보장에 대한 내담자 인식 및 경험 탐색: 합의적 질적 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 36(3), 815-847.
- 서영석, 안하얀, 이채리, 최정운 (2015). 집단따돌림 외상 경험 및 극복 과정 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 27(3), 685-719.
- 서유정, 김수진, 이지은 (2014). 직장 따돌림의 실태조사와 방지 방안 연구: 제조업을 중심으로. *한국직업능력개발원*.
- 서유정, 신재한 (2013). 학교 따돌림과 직장 따돌림의 연관성 분석과 따돌림 방지 방안연구. *한국직업능력개발원 정책제언보고서*.
https://www.nkis.re.kr/subject_view1.do?otpId=KRIVET00025978
- 서유정, 이지은 (2016). 국내 직장 괴롭힘의 실태 분석 및 대응방안 연구. *한국직업능력개발원*.
- 심지현, 박샘 (2022). 직장 내 괴롭힘의 발전과

- 정에 대한 연구: 근거이론의 적용. **기업경영연구**, 29(1), 21-39.
- 이수림 (2013). 외상 유형이 외상후성장 및 지혜에 미치는 영향: 사회적 지지와 대처의 매개효과. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 19(3), 319-341.
- 이슬기 (2023). 직장 내 괴롭힘 피해자가 인식한 직장 내 지지와 상담접근성이 우울에 미치는 영향에 대한 다층분석. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 29(1), 125-146.
- 이윤주 (2018). 간호사의 직장 내 괴롭힘 경험에 대한 융합적 접근: 근거이론방법론 적용. **한국융합학회논문지**, 9(12), 429-440.
- 이은별, 안주을 (2024. 02. 07.) 직장인 46%, 직장 내 괴롭힘 직접 겪었다... 관련법 개선 목소리 높아. **여론 속의 여론**.
<https://hrcopinion.co.kr/archives/28980>
- 이은아, 신경아 (2023). 직장 내/성적 괴롭힘에 대한 인식과 경험 연구: 금융권 사례. **한국여성학**, 39(1), 37-62.
- 장보인 (2024. 04. 07.). 직장인 10명 중 3명 '직장 내 괴롭힘' 경험했다. **연합뉴스**.
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20240407004400004?input=1195m>
- 장은진 (2018). 범죄피해 외상 경험자의 심리적 어려움과 대처과정에 관한 질적 연구: 근거이론을 중심으로. **사회과학연구**, 29(1), 295-316.
- 장혜림, 강영신 (2024). 상실을 겪은 사람들의 외상 후 성장과 사회적 지지에 대한 상관 메타분석. **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 36(2), 571-605.
- 전영환 (2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증. **행정논총**, 47(2), 61-93
- 정태연, 최상진, 김효창 (2002). 아동과 어른 그리고 청소년에 대한 사회적 표상: 성격적, 관계적 및 과업적 특성을 중심으로. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 8(2), 51-76.
- 조을선 (2023. 12. 03.) 공공기관 종사자 72% 직장 내 괴롭힘 당해도 참는다. **SBS뉴스**.
https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1007447570&plink=COPYPASTE&cooper=SBSNEWSEND&plink=COPYPASTE&cooper=SBSNEWSEND
- 조하람 (2023. 12. 13.) 직장인 자살 원인 1,2위는 이것, 우리, 이대로 괜찮을까. **경향신문**.
<https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/202312131423001>
- 최소영 (2021). 직장 내 괴롭힘의 주변인 행동 척도개발 및 방어행동 기제 연구. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 최홍기 (2023). 직장 내 괴롭힘 금지제도의 실태와 발전 과제-시행 3주년 실태조사 결과를 소재로 하여. **사회법연구**, (49), 37-93.
- 행정안전부 (2020). 90년생 공무원이 왔다. **행정안전부 & 경성 e북스**.
- 허효인 (2020). 일터 괴롭힘에 대한 대항에서의 비판적 일터 학습. **평생교육학연구**, 26(1), 103-135.
- 현숙자, 유현실 (2023). 직장 내 괴롭힘에 관한 이론적 개관 및 상담학적 시사점. **상담학연구**, 24(4), 55-80.
- 현숙자, 유현실, 곽민정 (2024). 직장 내 괴롭힘 피해와 관련된 개인요인 및 환경요인에 대한 메타분석. **분쟁해결연구**, 22(1), 39-75.
- Allen, J. G. (2010). 트라우마의 치유 (권정혜, 김정 범, 조용래, 최혜경, 최윤경, 권호인

- 역). 학지사. (원본 출판 1995년).
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Bjorklund, B. R. (2015). 성인 및 노인 심리학 (이승연, 박혜원, 성현란, 최은실, 장희순, 송경희 역). 시그마프레스. (원본 출판 2014년).
- Bland, H. W., Melton, B.F., Welle, P., & Bigham, L. (2012). Stress tolerance: New challenges for Millennial college students. *College Student Journal*, 46(2), 362-375.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington Books, D.C. Heath.
- Calhoun, L. G., & Tedeschi, R. G. (Eds.). (2006). *Handbook of posttraumatic growth: Research and practice*. Erlbaum.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2019). 근거이론(4판) (김미영, 정승은, 차지영, 강지숙, 권유림, 김윤주, 박금주, 서금숙 역). Sage Publications. (원본 출판 2015년)
- De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., Shea, T., & Cooper, B. (2019). Workplace bullying: an examination of power and perpetrators. *Personnel Review*, 48(2), 324-341.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. (pp. 127-144). Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Eriksen, W. B., & Einarsen, S. (2004). Gender Minority as a Risk Factor for Exposure to Bullying at Work: The Case of Male Assistant Nurses. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13(4), 472-492.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. E. (1981). *Effective evaluation*. Jossey-Bass Publishers.
- Hertel, G., Rauschenbach, C., Thielgen, M. M., & Krumm, S. (2015). Are older workers more active copers? Longitudinal effects of age-contingent coping on strain at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 514-537.
- Hetland, J., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2008). Bullying from adolescence into adulthood: A 17-year longitudinal study. *6th International Conference on Workplace bullying: Sharing our knowledge*. Canada.
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Jackson, D., & Wilkes, L. (2010). Bullying as circuits of power: An Australian nursing perspective. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 25-47
- Kwan, S. S. M., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2016). The role of the psychosocial safety climate in coping with workplace bullying: A grounded theory and sequential tree analysis. *European Journal of Work and Organizational*

- Psychology*, 25(1), 133-148.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lewis, D., & Gunn, R. (2007). Workplace Bullying in the Public Sector: Understanding the Racial Dimension. *Public Administration*, 85(3), 641-665.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing-Psychoterror in the workplace and how one can defend oneself*. Rowohlt.
- Liefooghe, A. P., & Mac Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Littleton, H., Horsley, S., John, S., & Nelson, D. V. (2007). Trauma coping strategies and psychological distress: A meta-analysis. *Journal of Traumatic Stress*, 20(6), 977-988.
- Matthiesen, S. B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K., & Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: a case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 96-112.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 335-356.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2), 202-248.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.
- Pouwelse, M., Mulder, R., & Mikkelsen, E. G. (2021). The role of bystanders in workplace bullying: An overview of theories and empirical research. In D'Cruz P et al. (Eds.), *Pathways of job-related negative behaviour*. (pp. 385-422). Springer Singapore.
- Rayner, C. Hoel, H., & Cooper, C. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?*. Taylor & Francis.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Samnani, A. K. (2013). "Is this bullying?" Understanding target and witness reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 290-305.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). Reactive, anticipatory, preventive, and proactive coping: A theoretical distinction. *Prevention Researcher*, 15(4), 22-24.
- Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667),

- 1383-1392.
- Semmer, N. K. (1996). Individual differences, work stress and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 83-120). John Wiley & Sons.
- Sigursteinsdottir, H., & Karlsdottir, F. B. (2022). Does social support matter in the workplace? Social support, job satisfaction, bullying and harassment in the workplace during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4724.
- Siu, O., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16(4), 707-710.
- Smith, C. P., & Freyd, J. J. (2014). Institutional betrayal. *American Psychologist*, 69(6), 575-587.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd Ed.). Sage.
- Tuckey, M. R., & Neall, A. M. (2014). Workplace bullying erodes job and personal resources: Between- and within-person perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 413-424.
- van Emmerik, I. H., Euwema, M. C., & Bakker, A. B. (2007). Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group & Organization Management*, 32(2), 152-175.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior* (pp. 237-270). American Psychological Association.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace*. International perspectives in research and practice (pp. 103-126). Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

원 고 접 수 일 : 2026. 02. 25

수정원고접수일 : 2026. 04. 28

게 재 결 정 일 : 2026. 05. 27

Experiences of Workplace Bullying and Coping Processes of Young Employees in Public Institutions

Sooyeon Lim

Semyung University
Adjunct professor

Young Gweon You

Yonsei University
Professor

The purpose of this study was to explore how young employees in public institutions who experienced workplace bullying interpreted and adjusted boundaries and modified their coping strategies amid conflicts between organizational norms and personal boundaries. In-depth interviews were conducted with 15 employees in their 20s and 30s who had experienced workplace bullying for at least six months. Data were analyzed using Strauss and Corbin's grounded theory methodology. The analysis yielded 166 concepts, 61 subcategories, and 21 categories. The core category was identified as "A Precarious Survival Game at the Boundary between Violence and Adaptation." The coping process unfolded across five stages: Enduring in Chaos, Evaluating, Colliding in Exhaustion, Resolving, and Moving Forward or Being Trapped. Four coping types were identified: Resignation-Disconnection, Frustration-Confusion, Struggle-Distress, and Adaptation-Change. Counseling implications and directions for future research are discussed.

Key words : Workplace Bullying, Public Institutions, Young Adults, Victimization Experience, Coping Process, Grounded Theory