

도 전 에 나 서 기 :
성 희 롱 근 절 교 육 의
국 제 표 준 을 향 해



본 문서 "도전에 나서기"는 2019년에 발간된 UN Women 보고서 "무엇이 필요하다? 성희롱 방지를 위한 문화변혁을 향하여"의 사회문화적 맥락을 보충 설명하고자, 런던 메트로폴리탄 대학 아동여성학대연구 센터장 리즈 켈리 교수가 작성했습니다. 본 문서의 머릿말은 UN Women 성희롱 및 성차별 부문 책임 간사이자 대변인인 퍼나 센 씨가 작성했습니다.

2020 UN Women. All rights reserved

번역: 윤형주

Design: Dammsavage Inc.

도 전 에 나 서 기 :
성 희 롱 근 절 교 육 의
국 제 표 준 을 향 해



UN WOMEN

New York, 2020 2월



목 차

서론: 문화변혁의 실용적 척도로서의 교육	2
도전에 나서기: 성희롱 근절 교육의 국제 표준을 향해	4
성희롱의 범위와 속성에 대해 우리가 알고 있는 것들	6
간극들	7
효율적 교육이란	9
표준에 근거해서 틀 짜기	11
첫걸음	12
모듬토론	12
문화 진단	12
성희롱 방지 교육	15
참고문헌	17

머 리 말

UN Women은 성희롱 성차별 부문 책임 간사 및 대변인을 중심으로 성희롱 방지를 위한 국제적 기획을 출범시켰습니다. 제 73차 유엔 총회 결의안 148항¹에서는 성희롱 근절이 여성 인권 및 성평등 실현에 있어 주요 의제임을 명시했습니다. 이 결의안은 당사국들이 성희롱의 식별, 예방, 및 근절을 위한 조치를 조속히 마련할 것을 촉구합니다². 이런 종류의 폭력을 종식시키는 것은 지속 가능한 발전의 핵심 요소입니다³. 직장 내 성희롱 및 성폭행에 관한 국제노동기구의 한 결의안⁴에서는 '모든 사람에게 직장에서 성차별 및 성폭력으로부터 자유롭게 일할 권리'가 있음을 명시하고 있습니다.

UN Women은 성폭력 근절을 위한 표준 마련의 일환으로 문화 변혁을 제안하고 이를 더욱 발전시키려 노력해왔습니다. 이러한 사업의 일부로서 이 문서는 그러한 사회 변화를 향한 공동의 노력을 추진하는 한 요소로서 교육 및 훈련에 집중했습니다.

UN Women은 성폭력 문제 해결을 위해 인권에 기반을 둔 틀을 마련하고 성차와 젠더뿐만 아니라 인종, 이민자 정체성, 계급, 장애, 성적 취향, 그리고 원주민 정체성 등과 더불어 교차적으로 문제에 접근합니다.

UN Women은 2018년에 발간한 "성폭력 근절을 위하여: 미투 시국에 변화의 성격과 당면 과제"⁵ 보고서를 통해, 비록 아직 국제적으로 합의된 성폭력의 정의가 부재하지만 성폭력 문제 해결 및 관련 정책 개발을 위한 개념들에 대한 논의 가능성을 시사한 바 있습니다. 이를 요약해보자면:

- 성희롱은 인권 문제로서, 불평등한 권력 관계를

바탕에 두고 일어나는 성차별의 한 형태입니다.

- 이는 성폭행뿐만 아니라 위협적 신체 접촉, 사진 및 영상을 이용한 성적 학대, 언어 폭력 및 성차별적 발언 모두를 포함합니다.
- 성희롱은 권력과 불평등의 궤적을 따라 발생하는데, 이는 인종, 민족, 나이, 장애, 국적, 종교 및 기타 요소에 따라 나타나는 구조적 사회 불평등처럼, 폭력을 저지른 학대자들에게는 특권을 부여하는 반면 힘없는 자들을 불리한 위치에 놓이게 합니다.
- 성희롱을 정의할 때 쓰인 용어들을 결코 사소하게 다루서는 안 됩니다. 이를 테면 '공격성'이라는 단어를 통해 도덕적 판단을 내린다가거나 어떤 영향을 가질 것으로 추측하는 것을 경계해야 합니다.
- 직장 내 성희롱 문제는 당사자의 동의 없이 이뤄진 어떤 성적 또는 성차별적 행동 모두를 포함한다고 이해할 필요가 있습니다.
- 성폭력은 일회적 사건일 수도 혹은 지속적으로 이뤄질 수도 있으며, 직장 문화 전반에 걸쳐 있을 수도 있습니다.

1 <https://undocs.org/en/A/RES/73/148>

2 United Nations A/C.3/73/L.21/Rev.1

3 SDG5.2 commits to the elimination of violence against women, SDG11.7 commits to universal access to safe, inclusive and accessible public spaces, see <https://sustainabledevelopment.un.org/>

4 <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/11/towards-an-end-to-sexual-harassment>

5 Adopted in 2019, see

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

본 연구의 기획에 영향을 준 UN Women 보고서에는 개별 기관들의 정책 개발에 필요한 개요가 담겨 있는데 핵심은 아래와 같이 요약할 수 있습니다.

- 절차는 간단하고, 다양한 경로에서 접근 가능하도록 해야 하며, 그 과정이 명확해야 합니다. 또한 성폭력 관련 보고가 환영받을 수 있도록 조직 내 의사 전달이 확실하게 이뤄져야 하며 충분한 도움과 지원이 뒤따를 것임을 알려야 합니다.
- 성희롱으로 보고된 건은 성평등 문제와 함께 그 결과를 추적하되, 특정 상황에서 발생하는 성희롱의 성격과 범위에 대해 정기적 조사가 동반되어야 합니다.
- 모든 당사자들에게 절차는 공정해야 합니다. 이는 인턴을 비롯한 단기직, 계약직 직원 모두를 포함합니다.
- 진상 조사는 독립적이면서도 신속해야 합니다. 다른 행정 절차와 마찬가지로 범죄 사실 입증 책임과 관련해서는 증거 우위의 증명 원칙을 지키도록 해야 하며, 처벌과 관련해서는 비례적 제재를 해야 합니다.
- 조사 과정에 성폭력 관련 전문가가 포함되어야 합니다.
- 모든 공식 혹은 비공식, 내부적 혹은 외부적 보고 절차에서 명확한 피해자 중심주의 원칙을 견지해야 합니다.
- 당사자 신변보호를 위한 비밀유지 원칙이 결코 해당 사건 은폐를 목적으로 하는 비밀유지 행태와 혼동되어서는 안 됩니다.
- 가해 사실이 기관에 이미 알려져 있거나 알려질 것으로 충분히 예상되는 경우에 기밀 유지 계약서 채택은 적절치 않습니다.
- 사건 해결에는 조직 책임자의 강력한 리더십과 지지가 요구됩니다.
- 예방을 위해서는 평등한 조직 문화를 위한 모두의 노력으로 투명한 책무성이 바탕이 되어야 합니다.

유엔 총회 결의안⁶에서 분명히 언급된 것처럼, 성폭력은 학교, 대학, 공공장소 및 유사 공적 공간, 여가, 오락, 온라인 활동 공간 등 다양한 곳에서 벌어집니다. 특히 이 문서에서는 직장에서 주로 이뤄지고 있는 예방적 조치로서의 교육에 초점을 맞췄습니다. 하지만 여기서 제시된 틀은 다른 공간과 장소에도 적용될 수 있습니다. 한 가지 주의할 사항은 이 문서에서 다뤄진 대부분의 내용이 선진국에서 이뤄지고 있는 교육과 그에 대한 평가이며 그 이외의 지역 실정에 대한 자료는 부족합니다. 이러한 사실은 본 연구가 가진 분명한 한계점이며 차후 보완이 필요한 부분이지만, 적어도 본 연구의 기준과 방향성에 대해서 공유할 수 있는 부분이 있으리라 생각합니다.

어떤 형태의 성폭력은 일부 국가에서는 처벌받으며, 성희롱이 성폭력으로 규정되기도 하지만, 본 논문에서는 형법을 주로 참고하진 않았습니다. 직장에서 발생하는 성희롱이라는 점에서 본 논문은 주로 평등법, 노동법, 그리고 국제적 행동 기준을 참고했습니다.

본 연구는 성폭력 교육 관련 학계 연구, 비영리 준전문기관 연구 자료 및 최신 동향을 조사해서 이뤄졌습니다. 우선 성폭력의 범위와 성격에 대해서 우리가 알고 있는 것을 요약한 후에, 우리의 배경지식이 갖고 있는 한계에 대해 논의합니다. 그리고 효과적 교육을 위한 최근 논의를 소개하면서 교육 표준을 위한 새로운 개념들을 제안합니다. 본 문서는 리즈 켈리 교수가 UN Women의 성희롱 관련 책임 부서의 요청을 받아 작성했습니다.⁷

6 <https://undocs.org/en/A/RES/73/148>

7 <https://www.londonmet.ac.uk/profiles/staff/liz-kelly/>

도전에 나서기:

성희롱 근절 교육의

국제 표준을 향해

이 절은 성희롱의 범위와 성격 그리고 성희롱 예방 및 근절 교육에 대해 우리가 알고 있는 내용을 요약합니다.

가정 폭력 연구가 국제적으로 활발한 데 비해 성희롱 관련 연구는 드문 편이지만, 최근 연구들에 따르면 성희롱은 여성의 과반 이상에게 영향을 주고 있는 가장 빈번한 폭력 중 하나입니다.

유럽 기본권 단체(2014)가 실시한 성폭력 조사 결과에 의하면 28개 참여국 여성 중 55%의 응답자들이 15세 이후 최소 한 종류 이상의 성희롱을 경험했으며, 21%의 응답자들은 최근 12개월 이내에 성희롱을 겪었습니다.⁸ 나이가 어릴수록 그리고 직장 내에서 지위가 높은 여성들일 수록 더 높은 확률로 피해 경험이 있었습니다(이들의 약 4분의 3이 15세 이후 성희롱을 경험했다고 답했습니다). 응답률은 북유럽이 다른 지역에 비해 상대적으로 높게 나타났으며, 이는 사회적으로 허용 가능한 행동에 관한 기준이 다르기 때문인 것으로 보입니다.

직장 내 성희롱에 국한해서 최근에 실시된 조사들을 살펴보면 성희롱을 직접 겪은 사람보다 목격한 사람이 더 많은 것으로 나타났습니다(ACTU, 2018). 호주에서 UN 주관 하에 실시된 관련 조사(안전한 직업 환경 실태 조사⁹) 결과에 따르면, 부정적인 결과에 대한 두려움과 해결 절차에 대한 신뢰가 부족하기 때문에 신고를 망설이는 경우가 많았습니다. 또한 ACTU(2018)에 따르면, 공식적으로 문제를 제기한 사람들 중 56%는 결과에 만족하지 못했습니다.

호주에서 실시된 또 다른 조사에 따르면(호주 인권 위원회, 2018), 성희롱은 불평등과 밀접하게 관련되어 있었습니다. 나이가 어리거나, LGBT거나, 장애인이거나, 토착 원주민들인 경우 더 높은 비율로 피해 사례가 보고되었습니다(처음 두 가지 항목은 UN 조사에서도 높게 나타났습니다). 두 가지 조사 결과에서 가해자 대부분은 연장자 남성이었으며, 수평적 관계(동료)가 가장 많았고, 수직적 관계(관리자 및 감독자)가 뒤를 이었습니다. 성희롱의 종류는 일회적이건 상습적이건 언어적 형태가 가장 많았습니다.

8 https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2014-vaw-survey-main-results-apr14_en.pdf

9 https://viraltopiczone.files.wordpress.com/2019/01/d3bcc-un_safe_space_survey_report_15_january_2019_final.pdf

하지만 캐나다 통계 연구(Hargo & Moyser, 2018)에서는 성희롱 경험의 절반이 소비자/구매자 때문에 발생했는데, 이 부분은 관련 정책 및 교육 부문에서 지금까지 큰 주목을 받지 못했습니다.

맥도날드(2011)는 경제 부문에 따라 행동 규범이 다를 수 있음을 지적했는데, 이를 테면 과도하게 남성적인 산업 현장에서는 성적 허세가 나타날 수 있습니다. 소방서(Baigent, 2005)와 광산(Yount, 2005)에서 이뤄진 질적 연구를 보면 어떻게 산업 현장에서 성희롱이 마치 정상적인 것처럼 여겨지는지를 알 수 있습니다. 이에 반해 여성성을 고착시키는 여성적 일터의 경우, 리사 애드킨(1995)의 레저 및 호스피탈리티 산업 연구에서 보고된 것처럼, 종사자 여성들이 원치 않음에도 성희롱에 가까운 행위들이 '업무의 일환'이라는 명분하에 정상적인 것처럼 여겨집니다. 또한 맥도날드(2011)는 몇몇 일터에서는 백인 남성 이성애 중심주의 문화가 자릴 잡고 있기 때문에 여성, 유색 인종, 레즈비언, 게이 등을 '침입자'로 여김으로써 또 다른 폭력의 여지를 만들고 있다고 주장합니다. 물론 보고된 사례가 적긴 하지만 선진국 이외의 지역에서도 이는 다른 형태로 나타날 것이라 맥도날드는 주장합니다.

현재 성희롱 문제 해결 관련 절차들이 신고를 독려함에 있어서나 피해자 지원 대책 마련에 있어서 그다지 효과적이지 않다는 것 또한 우리는 알고 있습니다(McDonald & Charlesworth, 2019). 공식적으로 절차들에 접근할 권리는 누구에게나 주어져 있지만 현재의 제도는 피해자들의 불만 섞인 목소리에 민감하게 귀 기울이지 못하고 있으며, 또한 잦은 신고를 할 경우 피해를 받았기 때문에 돌봄이 필요한 대상으로 여겨지기 보다는 되레 조직에 위협이 되는 인물로 여겨집니다.

이처럼 성희롱은 성차, 젠더, 나이, 섹슈얼리티 등을 둘러싼 불평등과 밀접하게 연결되어 있습니다. 따라서 권력은 직장 내 위계뿐만 아니라 구조적 사회 불평등까지 포함하며 이는 누가 어떤 일을 경제 영역에서 차별적 직장 문화 속에서 떠맡게 되는지를 설명합니다. 따라서 교차 분석은 성희롱의 이해에 있어서 필수불가결합니다. 앞으로 우리가 모르던 부분까지 점차 알아가다 보면 어떤 이들이 문화적 차이에도 불구하고 보다 더 성적으로 다뤄지는지를 알게 될 것이고, 이는 젠더 및 인종에 따라 구성된 피해자와 가해자 이해에 매우 중요할 것입니다. 말하자면 성희롱은 조직 내에서 충분한 자격을 갖추고 권력과 영향력을 가진 여성을 위협하는 도구일 수 있습니다. 이처럼 성희롱의 양상은 복잡하기 때문에 사전에 어떤 것을 예상하기 보다는 각각의 사례에 맞게 이해해야 할 것입니다.

성희롱의 범위와 속성에 대해 우리가 알고 있는 것들

성희롱 예방 교육을 다룬 문헌의 양이 매우 방대한 수준에는 못 미치지만 그래도 상당히 많습니다. 연구 결과들은 그다지 긍정적이지 않으며 경우에 따라서는 모순적이기도 합니다. 많은 연구들은 주로 인사 관리나 법적 차원에서 성희롱 예방 교육이 성희롱에 대한 인지 감수성을 높이긴 하지만, 다른 법적 용어들에 비해 상대적으로 과다 식별되는 경향이 있음을 우려합니다(예를 들어, Buchner et al., 2014).

하지만 앤티콜과 콥 클라크(2003)는 이런 우려에 이의를 제기하고 성희롱 예방 교육을 통해서 성희롱이 보다 확장되어 정의될 수 있다고 주장합니다. 또한 교육을 실시했을 때 남성 교육 참가자들의 반발을 자극한다는 연구 결과도 많습니다(예를 들어, Tinkler, 2012). 하지만 이들의 연구 결과를 평가하기에는 한계가 많은데, 교육의 효과성에 많은 영향을 줄 수 있는 교육 기간과 교육 내용이 불분명하기 때문입니다. 자주 인용되는 몇몇 연구물들 중에서 성희롱 예방 교육이 제한적 효과만 가질 뿐이라고 주장한 경우, 실제로 연구 대상이 받은 교육은 30분짜리 강의와 2.5시간 동안 이뤄진 최소한의 상호작용뿐이었습니다. 빙햄과 쉐러(2001)는 남성들이 성희롱 예방 교육에 반발을 보이는 것은 30분짜리 교육이 부족했기 때문일 수 있으며, 단기간에 빨리 성과를 기대하다가 오히려 정반대의 결과가 나올 수 있다고 주장했습니다. 베인브릿지 외(2018)에 따르면, 아는 것과 알고 있는 것을 실천하는 것에는 차이가 있음을 지적합니다. 그러므로 교육 표준 마련은 교육 효과성에 대해 이미 일반적으로 알려진 것에서부터 출발해야 할 것입니다(다음 절

참조).

이외에 다른 연구 결과로는, 성희롱 예방 교육은 특히 미국에서 기업 조직이 고소당하지 않기 위해 소개됐다는 점입니다. 미국의 많은 주에서 성희롱 예방을 위해 교육은 법적으로 필수가 되었지만, 오히려 성희롱 예방 교육은 하나의 체크리스트 채우기 정도에 불과한 것으로 여겨지게 되었고 직장 내 평등을 증진하고자 하는 본래의 가치(Tippett, 2018)나 이를 실현하려는 직장 문화 혁신 노력(Edelman, 2016)과 동떨어지게 되었습니다. 또한 절차적으로 피해자에 대한 관심은 줄어들었습니다. 법원에서는 성희롱 예방 교육만 시행하면 어찌됐든 법적 책임은 다한 것으로 판결함으로써 교육의 효과성 여부는 따지지 않고 있으며, 최근에는 신의 성실의 원칙을 지켰는지만을 판단합니다(Roehling & Huang, 2017, p. 138). 성희롱 예방 교육 실시는 보상/벌금 수준을 경감하는 역할은 하지만 소송으로부터 기업 조직을 보호해주진 않습니다. 그러므로 기업 경영면에서도 현재의 성희롱 교육 모델은 효과적으로 보이지 않습니다.

의무적으로 이뤄지는 성희롱 예방 교육은 대개 외부에서 구입한 일반적 내용들로 구성된 패키지 형태(Pilgrim and Keyton, 2009; Keyton, 2018)를 띄고 있으며, 개별 사업장 및 조직 상황에 부합하지 않기 일수이며, 대개는 성희롱에 관련된 전문적 지식이 결여된 경우가 많습니다. 그 결과 에델만(2016)에 따르면 혁신을 피하고 순응을 조장하는 성희롱 예방 교육 콘텐츠 시장이 형성되었으며, 교육 내용도 주로 절차와 과정만을 다루게 되었습니다. 서로 다른 일터에서 나타날 수 있는 성희롱의 특수한 방식과 특정 형태에 대한 교육이 현저히 부족한 상태이며, 조직 내에서 어떤 문제적 행동과

실천들을 마치 정상적인 것처럼 여기는 특수한 조직 문화가 존재하며 그리고 그러한 조직 문화를 바꾸려는 것에 대한 논의는 매우 부족합니다.

이외에 방법론적 문제점을 지적한 로엘링과 황(2017)의 문헌 분석에 따르면 실험 연구의 과반수가 대학생을 대상으로 이뤄졌으며, 매우 적은 수의 연구만이 성희롱 예방 교육 프로그램 구성에 주의를 기울였고, 교육 평가 항목이 단순히 예/아니오 응답지로 구성되어 있어서 교육 내용을 평가하기 적절치 않았습니다. 또한 대부분의 연구들이 중단기적인 교육의 효과에 대해 다루고 있지 않았습니다. 또한 기업 조직 내부에서 나타날 수 있는 차이, 이를 테면 같은 조직 내에서도 특정 부서가 상대적으로 더 혹은 덜 영향을 받았는지에 대한 논의도 부족했습니다. 증(2018)의 대학 학과별 비교 평가에 따르면, 함께 일하는 동료 집단을 비윤리적이라 생각하는 일종의 냉소주의가 교육 참가자들로부터 보고되었습니다. 이 연구는 조직 내에서의 맥락뿐만 아니라 동료 집단 내에서의 맥락도 중요한 문제임을 보여줍니다.

이처럼 규범 준수 위주로 기업 문화가 나타나게 된 원인 중 하나는 인사 관리 부서의 방함에 있습니다. 미투 운동 과정에서 비판적 의식을 갖게 된 많은 이들은 현재의 이러한 접근 방식이 교육의 불충분한 효과에 영향을 주지 않았을까 의문을 던지게 되었습니다(예를 들어, Hoyle, 2018). 성희롱 예방 교육이 참가자들로 하여금 성평등을 위한 변화에 뜻을 함께 하는 원동력이 되기보다는 책임을 제한하는 방식으로 이뤄지고 있기 때문입니다. 조직 구성원들이 자신들이 일하는 조직이 윤리적이라고 생각할 때 비로소 성희롱 예방 교육은 보다 진지한 것으로 받아들여질 것이고(Bruck, 2017), 무의

미한 활동(Magley & Grossmann, 2017)으로 여겨지지 않을 것이며, 문제 제기된 사항들에 대해 신중하게 원칙에 입각해서 대처할 수 있을 것입니다.

간극들

지난 30년간 시행된 성희롱 교육의 상당수는 사건 예방의 기능보다는 단순히 법적 책임 회피에 초점이 맞춰져 있었습니다(미국 고용 기회 평등 위원회, 2016).

이 절에서는 기존 문헌들을 바탕으로 성희롱 예방 교육이 어째서 성희롱의 수준을 낮추는데 있어서 그리고 성희롱을 조장하는 조직 문화를 바꾸는데 있어서 제한적인 역할밖에 하지 못했는지를 살펴봅니다. 제니퍼 프레이드(Janove, 2018에서 재인용)는 너무나도 많은 성희롱 피해자들이 맞닥뜨려야만 했던 조직이 피해자를 배신하고 외면하는 문제를 조직적 차원의 용기로 대체해야 한다고 주장합니다. 여기서 조직적 차원의 용기란 성희롱에 접근하는 방식 자체를 재고찰하는 것으로서 본 절에서 살펴볼 여러 간극들과 관련이 있습니다.

다양한 장소의 연구자들이 입을 모아 주장하는 것은 성희롱 문제가 인사 관리 문제 그 이상으로 받아들여져야 하며 단순한 법규 준수를 넘어선 목적을 명확히 할 필요가 있다는 것입니다. 논의의 중심이 어떤 행위가 용납되지 않는가에서 더 나아가 어떤 종류의 일터를 만들고 싶은지로 옮겨져야 합니다. 이를 위해 각 조직이 어디서 출발해야 할지 그리고 어떤 문화들 속에서 일하고 있는지 알 필요가 있습니다.

많은 전문가들은(예를 들어, Hoyle, 2018) 권력 분석의 중요성을 다시금 강조하고 있습니다.

이는 누구나 성희롱의 피해자가 될 수 있다는 식의 젠더 중립적 접근을 의미하는 것이 아니라, 권력을 기준으로 누가 표적이 될 가능성이 높고 누가 가해자가 될 수 있는지를 뜻합니다. 따라서 성희롱 예방 교육은 평등, 암묵적 편견, 그리고 다양성 관련 교육과 함께 이뤄져야 합니다. 캐서린 맥키넨(Tippett, 2018 재인용)이 주장하듯, 성희롱은 오로지 '성적'인 문제가 아니며, 젠더에 기반을 둔 폭력은 단지 섹슈얼한 것만이 아닙니다. 유럽연합 법과 정책에는 차별적 업무 환경을 살펴보는 데 있어서 유용한 '젠더 희롱gender harassment' 개념이 담겨 있습니다. 유럽의회(COE, 2019), 미투 운동의 일환으로 성차별에 대한 합의된 권고문을 채택했으며, 이는 국제기구에서 제시한 법적 장치로서는 최초로 고용 분야에 변화가 필요하다는 점을 시사했습니다.

법규 준수, 정책과 절차로 논의의 초점이 맞춰질 경우 일터에서 어떤 사회적, 성적 행동이 용인될 수 있는지 그 기준과 관련한 복잡한 논쟁(Gurchiek, 2018) 그리고 그 기준이 어떻게 사회적 위치의 영향을 받는지에 대한 논의를 회피하게 만듭니다. 이러한 회피와 외면은 부분적으로는 교육의 부족한 영향력 탓입니다. 일례로 성희롱 교육 중에 많은 남성들은 '농담 삼아 놀리기'와 성희롱이 어떻게 다른지를 묻곤 합니다. 효과적인 교육을 위해서는 그러한 대화를 피해서는 안 되며, '농담 삼아 놀리기'가 무엇이며 어떻게 다르게 이해되고 경험될 수 있는지부터 시작해야 할 것입니다. 농담과 놀리기는 남성적 행동의 한 형태는 아닐지, 남성적 이성애 중심주의적 세계관에서 시작된 것은 아닐까요?

일부 전문가들은(예를 들어 Tinkler, 2012) 더 나아가, 교육 중에 제시되는 정형화된 사례들

이 종종 인간관계에서 나타나는 상호작용의 애매모호함, 즉 바디 랭귀지와 풍자를 통해 상대방을 불편하게 만드는 행동들을 설명하지 못한다고 지적합니다. 교육 참가자들이 특정한 사회적 맥락과 개념들을 제고할 수 있도록 독려해야만 비로소 이들이 당연한 사실로 받아들여왔던 것들에 대해서도 새롭게 생각해볼 수 있을 것입니다. 직장 내 서로 다른 사회 집단에게 어떤 행동이 갖는 의미가 어떻게 다른지 탐구하는 것은 직장 문화의 문제일 것입니다. 존중하는 의미에서 이런 차이들을 이해하고 상호작용의 영역으로 이끌어 가야 합니다.

또한 톱클러(2012)는 성희롱 예방 교육에 대한 젠더화된 반응에 대해 흥미로운 연구 결과를 소개합니다. 여성들이 주로 성희롱 신고를 하는 집단이라는 편견을 여성 스스로 너무 잘 알고 있기 때문에 단순화된 교육 내용에 여성 교육 참가자들은 거부감을 보입니다. 이로 인해 지위와 존경을 모두 잃을 수 있으며 특히 교육 내용이 그러한 여성에 대한 편견을 재강화시킬 경우에는 더욱 그렇습니다. 피해자를 침묵시키는 문화는 성공한 여성들이 직장에서 가진 불안정한 지위를 위협합니다. 남성들 또한 지위 상실의 가능성을 두려워하지만 이들이 성희롱 예방 교육에 저항하는 것은 남성 특권과 더 큰 관련이 있습니다. 성희롱 예방 교육에 대한 남성들의 저항과 관련해서 여섯 가지 핵심 주제들이 확인되었습니다. 별로 중요하지도 않은 것을 중요하게 다룬다, 문제 생기는 게 싫다, 여자들이 너무 민감하다, 성희롱 관련 정책은 여성에게 불리하다, 직장 여성 자체에 적대감을 느낀다, 성희롱 관련 정책이 남녀 사이에 정상적 상호작용을 방해한다. 이후 연구에서 톱클러(2013)는 효과적인 성희롱 예방 교육은 이러한 저항을 충분히 예상하고 분명하게 짚고 넘어갈 필요가 있음을 강조합니다. 성희롱 예

방 교육을 기피하는 남성은 고소당하지 않으려고 여성과 관련된 모든 사회적 활동으로부터 멀어지려는 것을 의미하기 때문에, 직장에서 사회적 성적 윤리에 대해 논의하는 것은 필수적입니다.

공통점들이 물론 있지만 맥락에 따른 특수성도 존재합니다. 이성에 남성성에 대해 과도하게 고평가를 하는 직장에서 이뤄지는 성희롱 예방 교육은 권위주의적 위계 구조에 기반을 둔 직장 혹은 여성적 역할을 지나치게 섹슈얼라이즈하는 일터와는 구별되어야 합니다. 각각의 직장에서 마치 정상적인 것처럼 여겨지고 있는 특정한 의례와 행위들이 무엇인지를 알아내기 위해서는 맞춤형 접근법이 필요합니다(McDonald, 2012).

이밖에 자주 다루지지 않았지만 중요한 문제들은 다음과 같습니다.

- 가해자가 자신의 행위가 진정 용납될 수 있다 생각한 것인지, 아니면 본인이 다니는 직장의 문화가 이를 용인해준 것인지(Natour, 2018),
- 일반적 성차별주의가 조직 내 업무 환경에 영향을 주었다는 점에 초점 맞추는 것의 한계,
- 소비자/구매자로부터 발생하는 성희롱은 일부 직무에서 대다수가 겪는 문제임에도 그동안 부각되지 못했음,
- 성희롱 피해 사례 연구에 있어서 피해자와 가해자 양자에 대한 편견을 재강화시키는 것과 이들을 조직에 포함시키는 것 사이에 도사리고 있는 긴장에 주의 기울이기,
- 신고된 것보다 더 많은 해결책을 마련함으로써 문제의 초점을 제도에서 피해자로 전환하

고 문제 해결에 책임을 갖게 만들어야 함.

맥켄(2018)은 지금까지 시행된 것들이 제 기능을 하지 못했음을 검토하면서 새로운 생각과 방법론이 요구된다고 주장합니다. 티펫(2017)은 이른바 '공포에 기반을 둔 모델'의 한계를 지적하면서 다음과 같은 대안적 접근을 제시합니다. 정중한 태도와 함께 평등 의식과 존경 의식 기르기, 포용할 줄 아는 조직 문화 만들기, 그리고 성희롱을 조장하는 문화에 저항하기. 관찰자 입장에서 문제를 해결하는 것도 하나의 가능한 방법이긴 하지만 이런 방식으로는 직원들이 해로운 직장 문화에 대해 생각하는 것까지 바꿀 수 없습니다. 성희롱 예방 교육이 효과적이라면 불평등한 권력 관계 그리고 불법은 아니지만 불편한 행동들에 이의제기할 수 있어야 합니다. 맥도날드 외(2015)는 또한 직장 내 부조리에 대해 언급하는 것이 더 많은 변화의 가능성을 가진다고 주장합니다.

페리 외(2009)는 성희롱 예방 교육이 '최첨단'이 되려면 다음과 같은 요소들을 포함해야 한다고 말합니다. 개별 조직 문화 이해하기, 확고한 교육철학을 갖기, 조직 문화를 바꾸기 위해서는 성희롱 예방 교육 방법론이 상호 소통과 경험이 가능한 형태일 필요성 인지하기, 때로는 같은 성별 집단끼리만 모여 진행할 필요가 있음, 시간에 걸쳐 지속적으로 배우고 참여를 지속시킬 수 있는 헌신성.

효율적 교육이란?

무엇이 교육에 효과적인지 알아보기 위해 다양한 문헌들을 검토했습니다. 일례로 보건학 분야에서는 행동의 변화를 이끌어내기 위해서는 수년이 소요된다고 알려져 있습니다. 여태까지 실시된 성희롱 예방 교육의 한계를 넘어 서려면 이와 유사하게 실험하고 제고해 볼 필요가

있을 것입니다.

유엔을 포함해 지금까지 많은 성희롱 예방 교육이 온라인으로 이뤄졌습니다. 온라인 교육은 비용 및 시간을 절감하고, 훈련 대상이 편리하게 수강할 수 있으며, 균질한 프로그램을 제공하고, 측정 가능하다는 장점을 갖고 있기 때문입니다. 하지만 기술 의존도가 높기 때문에 국제적으로 생각해볼 필요가 있을 것입니다. 또한 온라인 교육은 새로운 지식과 기술을 습득할 때 효과적이긴 하지만, 내용이 논쟁적인 경우에는 질문과 이의제기를 할 공간을 허용하지 못하기 때문에 비효과적입니다. 흔히 온라인은 지겹고 인간미가 없다고 느껴져서 교육 이수율이 낮습니다. 칼리노스키 외(2013)가 65개 다양성 교육을 분석 평가한 결과 능동적 수업 참여와 면대면으로 이뤄진 수업들이 가장 효과적인 것으로 드러났습니다.

공정 무역에 대한 다모듈 이러닝 플랫폼에 대한 한 평가(Judge et al, 2016)에 따르면 수업 자료가 흥미를 유발하고 '교육 수강생 간 상호작용이 학습 기회를 이끌어냈을 때'(p.9) 수업에 대한 몰입이 가장 많이 발생했다고 합니다. 웨비나 일정은 잡기 어려웠던 반면, '동료 간에 공유하기'는 높은 평가를 받았습니다. 타비스톡 센터의 한 평가에 따르면 도서관 직원들은 IT 기술을 습득하기 위해 교육을 받았지만 조직 능력에 대해서는 그렇지 못했습니다. 이는 조직 내 문화 변화에는 추가적인 어려움이 있음을 시사합니다. 새로운 기술을 배우는 것은 사고 방식과 정체성을 새롭게 바꿔주길 요청하는 것과는 다르기 때문입니다.

문화와 관점을 바꾸는 성희롱 예방 교육이 되기 위해서는 몰입도가 중요하다는 점에 대해서는 대부분 동의합니다. Health Education

England(2018)는 면대면 수업이어야 하며, 수강 인원은 20명 미만이어야 수업 참여도가 최대가 될 것이며, 의미 있는 토론을 포함해야 함을 강조했습니다. 교육 관련 문헌에서는 다른 종류의 교수법, 강의 자료 그리고 수업 상호작용을 활용하는 '혼합형 학습'이 효과적일 수 있다는 주장이 제기되었습니다. 강사가 이끌어가는 교육을 통해 제한된 시간 동안 많은 양의 정보를 전달할 수 있긴 하지만 상호작용과 질문/의문점/차이들까지 다루는 데는 한계가 있습니다. 또 다른 연구 보고에 따르면 이른바 마이크로 학습을 통해 정규 교육 이수 뒤에 정기적 재교육 기회 제공이 중요한 것으로 드러났습니다.

전반적으로 봤을 때, 성희롱 관련 문제가 복잡할 경우 교육 참가자들이 능동적일 필요성에 대해서는 대부분 동의하고 있습니다. 이때 교육은 기술이나 지식 제공이라기보다는 기존에 갖고 있던 관점에 대해 성찰하고 변화시킬 수 있도록 이끄는 것에 더 가깝습니다. 교육의 목적은 통찰력을 길러 주고 변화 과정에 적극적으로 헌신할 수 있는 공동체를 만드는 것에 있습니다. 또한 모든 교육은 맥락에 맞게 조정될 필요가 있으며 해당 조직에서 찾은 자료, 경험, 사례 중에 적어도 한 가지 이상을 바탕으로 수업 내용을 구성해야 가장 효과적일 수 있습니다. 이를 통해 교육 참가자들로 하여금 성희롱 예방 교육의 내용이 바로 지금 이곳에서 벌어진 것이라는 점을 명확히 전달할 수 있기 때문입니다.

교육 그리고 교육이 이뤄지는 정황과 맥락에 대해 다시 생각하기

[교육은] 진실되고, 흥미를 이끌며, 설득력이 있어야 합니다.(Tippett, 2018)

이상의 문헌 검토를 바탕으로 성희롱 예방 교육 기준들의 원칙들을 다음과 같이 제시합니다.

- 성희롱 예방 교육 국제 지침은 법적 용어에 근거를 둘 수 없는데, 이는 그러한 접근 방식이 비효과적이기 때문일 뿐만 아니라 (성희롱 관련) 국제 공통의 법규가 존재하지 않기 때문입니다.
- 기준들은 성희롱은 인권과 차별의 문제로 간주합니다. 직장 문화 안에서 권력과 불평등을 따라 체계적으로 발생합니다.
- 교육은 일종의 정책들 안에서 다뤄져야 하는데, 이때 정책들은
 - 직장 내 존엄성 보호 및 보장 의도를 갖고,
 - 조직 및 사회에 존재하는 위계와 권력 관계의 여러 층들과 복잡성을 인지하는 교차적 평등 접근법을 견지하고,
 - 일터를 변화시켜서 조직 전반에 공유될 수 있는 가치를 건설하는 것부터 시작해야 하며,
 - 구체적인 맥락에 따라 개별 조직과 직장에 현재 나타나는 성희롱을 이해하고 어떤 직무와 특정 집단이 섹슈얼라이즈되어 있는지를 알아야 하며,
 - 새로운 접근법을 개발하기 위해서 효과적인 교육에 대해 우리가 알고 있는 것을 활용해야 합니다.

표준에 근거해서 틀 짜기

경험 학습은 모든 교육의 토대로서 생각의 틀을 깨고 의식을 성장시킬 수 있게 합니다. 이는 오직 실제로 '보고 행함'을 통해서 일어납니다.(보건 교육, 영국, 2018)

현재 우리가 알고 있는 것을 바탕으로 봤을 때, 문화 변혁을 위해 나아가고, 배신에서 벗어나 용기를 향해 움직이려면 이러한 기준들을 위해 우리가 노력해야 할 것입니다. 이러한 도전에 더 많은 조직들이 함께 하고, 일터/위치/사회적 특정 맥락에 입각한, 새롭고 효과적인 접근 방식을 개발한다면 이러한 틀이 더 많이 차용되고 널리 퍼질 것입니다.

직장 내 존엄 문제는 고용 관련 인권에 가장 중요한 문제지만, 윤리적 문제 제기는 직장 내 인간관계 문제로 다뤄지기보다는 경영 모델에 적용되는 경향이 있습니다. 성 윤리(Carmody, 2015)를 포함해서 조직 내부 윤리와 가치는 성희롱이 평등한 기회를 부정한다고 접근하는 것을 보장합니다.

성희롱 예방 교육이 문화 변혁적으로 실시되기 위해서는 각각의 조직에 존재하는 성희롱의 범위와 유형에 대한 현실적 증거를 활용해서 조직 구성원들이 직접 함께 만들어가야 합니다. 직장 내 안전, 존엄, 평등의 원칙에서 출발해서 더 넓은 범주의 정책까지 조직의 가치가 결합되어야 합니다. 경영 사례라기보다는 유의미하며 장기적 변화에 대해 조직과 구성원 모두 책임을 갖기 위해서 핵심 조직 가치와 윤리로서 접근될 필요가 있습니다. 또한 여러 종류의 직무군, 단기 계약직, 불안정 계약직, 초국적 사업 파트너까지 모두 포함해야 합니다.

첫걸음

두 가지를 제안하고 싶습니다. 성희롱에 대해 가치에 입각한 방식을 발전시킬 노동조합을 포함해서 조직 구성원과 핵심 이해 관계자들이 함께 참여하는 모듬토론, 개별 조직에서 나타나는 성희롱의 형태와 정도 규정을 위한 문화 진단. 절차 진행 과정을 더 신뢰할 수 있고 높은 투명성이 보장되는 외부 기관을 통해 원활하게 처리될 수 있습니다.

모듬토론

모듬토론을 통해 살펴보고 합의에 도달해야 할 부분들이 있습니다.

- 어째서 성희롱이 불평등과 밀접한 관련을 갖고 있으며 어떻게 권력과 불평등이 섹슈얼라이즈하는 방식과 연결되어 있는지에 대한 명확한 이해를 바탕으로 두고 성희롱에 대해 접근하는 이러한 방식이 갖고 있는 가치에 대해 합의하기
- UN Women 지침(앞 절 참고)에 부합하는 성희롱의 정의와 이에 부합하는 법적 틀을 마련하기. 이때 용어들은 조직 맥락에 맞아야 하며, 구체적인 항목들 이를테면 '환영받지 못하는'이란 용어들이 명확하게 이해될 수 있도록 제시되어야 함. 용어의 정의는 제시된 진단 기준에 따라 재검토되어야 함.
- 일하는 사람들과 이들이 일하는 일터의 서로 다른 층위를 파악해서 어떤 집단이 어떤 공간에서 더 쉽게 표적이 될 수 있을지를 이해해야 함.
- 성희롱 정책 및 예방 교육을 통해 조직이 어떻게 성희롱에 대처했고 오랜 기간 어떻게 경감시켜왔는지를 설명하는 변화에 대한 이론을 수립해야 함. 예방 교육 관련해서는 구체적 이정표를 설정해서 어떤 변화들이 있었

는지를 파악해야 함.

- 앞서 제시된 UN Women 지침에 따라, 이해 관계자들이 안전하고 공정하며 신뢰할 수 있다고 생각할만한 정책들을 개발하고 이를 이론이 뒷받침해야 함. 이러한 정책은 다음을 포함할 것.
 - 명확한 경로와 선택지가 존재하는 지원 및 고발 전략,
 - 조직 전반에 걸쳐 전략적 수준의 책임을 가진 리더십 전략,
 - 직원들을 문화 변혁의 주체이자 능동적 관찰자로 성장시키는 참여 전략,
 - 변화에는 시간이 필요함을 인식하는 지속 가능성 전략.

문화 진단

특정 일터에 적합한 방식의 성희롱 발생률 조사를 활용해야 합니다. 큰 조직의 경우에는 다양한 범위의 맥락과 문화들이 존재하기 때문에 (이를 테면, 사무실에서 주로 근무하는 사람들도 있지만 구매자 및 소비자들을 상대하는 직무가 있으며, 일터에 따라 성비도 크게 다릅니다) 실태 조사지의 종류는 최소 한 가지 이상 필요합니다.

현재 성희롱 발생 수준과 그 형태를 파악하려면 최근 12개월 이내에 경험하거나 목격한 적이 있는지 여러 가지 행위들(입술 맞추기, 손으로 만지기, 꼬집기)과 성적 위협 및 강제적 성적 행위 등에 대해 구체적으로 물어보아야 합니다. UN Women 보고서(2018)에 제시된 성희롱의 정의를 염두에 두고, 원치 않은 성차별적 행위들 즉 젠더 기반 차별과 일상적 성차별에 대해서도 물어보아야 합니다. 구매자 및 소비자들

그림 1.

모듬토론, 문화 진단, 그리고 교육

모듬토론

주요 의제, 적어도 이 내용은 다뤄야 함

- * UN Women 지침에 부합하는 형태로 공동의 가치 기준을 세우고 어떻게 성희롱이 불평등과 밀접하게 연결되어 있는지를 이해.
- * 종사자 현황을 통해 어떤 집단이 취약하며 어떻게 책무성을 향상시킬지 파악.
- * 정책 및 교육이 어떻게 변혁을 이끌지에 대한 이론 개발.
- * 이해 관계자들에게 안전하고, 공정하며, 신뢰할 수 있다고 여길 수 있는 정책들을 개발하여 지지와 리더십을 확보하고 참여와 지속 가능성 있는 보고 체제 구축.

문화 진단

- *조직 진단을 실시하여 특정 맥락과 행위에 대한 근거 마련.
- *적절하고 안전한 방식으로 참가자들의 경험된 지식을 활용.
- *진단을 통해 조직 특수성에 바탕을 둔 교육 자원 및 프로그램을 기획.

교육

- *모듬토론 결과 반영
- *진단 결과에서 더 나아가 모듬토론에서 긍정적 동기를 이끌어 내어 조직 공통의 가치 찾기

포함해서 누가 성희롱을 저질렀는지도 포함해야 합니다. 컴퓨터, 전화 등의 기술을 활용했는지도 포함해야 합니다. 맥도날드(2011)에 따르면 일반적인 질문 문항들로 알아낼 수 없는 직장/일터 특수성을 찾기 위해서는 주관식 문항을 포함시키는 것도 중요합니다. 성차별이 발생하는 유형에 교차적 권력 관계가 어떻게 연루되어 있는지를 알아내기 위해서 자료에는 성별, 연령, 섹슈얼리티, 젠더 정체성, 인종/민족성, 직장 내 위치 등에 대한 기초 인구 통계 정보도 포함해야 합니다. 조사는 현재 정책에 대한 인식 수준, 고발 경로, 보고 및 개입하고

자 하는 의지 등을 알아보기 위해 쓰일 수 있습니다. 이러한 절차는 어떻게 불평등이 재생산되는지에 대한 구체적 내용을 살펴보기 위해서 직장 내 특정 부서 직원들의 집단 토론과 함께 진행될 수도 있습니다.

직원들과 인사 관리과가 함께 이 자료를 분석하여 개선 방안을 제시해야 합니다. 고발된 건에 대해서는 조사를 통해 밝혀진 방식과 동일한 형태로 성희롱이 일어나고 있는지 지켜봐야 합니다.

성희롱 방지 교육

성희롱 예방 교육은 정기적이며 보편적으로 실행되어야 하며, 입사 초기에 국한되어서는 안 됩니다. 이는 '획일화된' 접근은 결코 효율적일 수 없음을 의미하며, 그보다는 총화된 접근, 즉 각 직무와 역할에 따라 그리고 직장 내 다양한 문화를 고려한 방식으로 접근해야함을 말합니다. 아래 내용은 앞서 제시된 성희롱 예방 교육 지침에 따라 문화 변혁을 위해 실시되는 교육을 위해 제시되었습니다.

층이 나뉜 교육 전략은 교육이 성희롱 문제의 해결책을 마련하고 변혁을 도모하는 변화의 일부라는 이론에 부합합니다. 이를 통해 관리자/책임자들은 고발자들이 원하는 바에 섬세한 주의를 기울이기 위해서 추가적으로 고려할 필요성을 느끼게 될 것입니다.

교육은 증거를 바탕으로 문화 진단에서 얻어진 자료를 바탕으로 교육 참여자들의 '경험적 지식'을 활용해서 적절하고 안전한 방식으로 이뤄져야 할 것입니다.

모든 교육은 공통의 가치를 정립하는 것에서부터 출발해야 하며, 이는 강사와 교육 참여자 사이에 논쟁의 여지가 있을 때 주요 참조 대상이 될 것입니다. 앞 절에서 언급한 것처럼 태도와 문화를 변화시키기 위해 교육은 면대면으로 상호작용을 동반해서 실시해야 합니다. 자기 주도적/온라인 교육은 a)직원들에게 접근 가능하고 b)기본적 지식과 현 정책 및 절차를 알려주기 위해서만 활용되어야 합니다.

효과적인 교육일수록 투자와 시간을 필요로 합

니다. 예를 들어, 성희롱 문제 전문가를 활용해서 교육 과정에 투자할 수 있습니다. 이를 통해 조직의 현 상황에 대해 알게 된 내용을 바탕으로 교육 자원과 교육 과정을 개발할 수 있습니다. 조직의 가치와 문화를 바꾸기 위한 교육 과정 개발이 마련될 것입니다. 조직 내 다양한 층들에 시범 적용하고 피드백을 얻어서 수정되어야 합니다.

다음의 기준들은 교육과정 개발에 활용될 수 있습니다.

- 정답을 제시하기 보다는 생각하고 행동하는 새로운 방법에 초점을 맞춘 흥미롭고 안전한 내용.
- 업무량이 가장 많은 직원 기준으로 하루 또는 이틀 동안 2-4회 반나절 세션으로 기획.
- 복잡한 문제를 다룰 수 있는 능력과 전문성 있는 강사.
- 어떤 것이 원치 않는 행동인지 무엇이 용납되거나 될 수 없는 지에 대해서 직장 내 사회적 윤리를 탐구해야 함. 성희롱 예방 정책 및 교육에 대해 여성들과 남성들이 보일 수 있는 반발을 예상해야 함.
- 유용하고, 적합하며, 최신 수업 자료.
- 교육 참가자들이 생각하는바 그리고 그들이 무엇을 알고 있다고 생각하는지에 대해 능동적으로 개입해야 함. 이 때 생각의 지도는 유용한 수업 도구가 될 수 있으며 소규모 집단에서 활용 가능함.
- 동일 성별 집단을 대상으로 할 것인지 소규

- 모 집단으로 할 것인지 그리고 어떻게 조직 내 다양한 종류의 문화를 다룰 것인지를 고민해야 함.
- 논쟁과 토론을 권장하고 참가자들이 가질 수 있는 질문/의구심/걱정을 위한 여지를 마련할 것.
- 성찰을 할 수 있고 입장을 재조정할 수 있는 가능성을 열어둘 것.
- 사례 연구에는 진정성이 있어야 하고 만약 사례에 나온 인물들의 연령, 성별, 인종/민족성, 섹슈얼리티가 달랐다면 어떤 차이가 있을 것인지를 검토해야 함.
- 절차가 제대로 작동하지 않는 사례들을 통해서 어떤 지점이 달라져야 하고 달라질 수 있는지에 대해 논의할 수 있어야 함.
- 형식적인 신고보다 다양한 행동 선택지를 제시할 것-관찰자로서 사건 개입, 피해자에 대한 지지, 가해자의 행동에 문제 제기 등. 관찰자, 피해자, 그리고 가해자 입장에서 어떤 느낌을 받았는지 다양한 체험에 역할극이 매우 효과적임.
- 관찰자 개입을 독려할 시에는 어떤 지점에서 일이 잘못될 수 있는지, 개입을 방해하는 요소는 무엇인지, 무엇이 대안적 형태의 실천인지 등을 살펴봐야 함.
- 개인과 집단적 실천 기획을 통해 어떻게 이들이 변혁의 주체가 될 것인지.
- 미시적 차원의 사후 교육을 통해서 개인별로 참여와 변화 수준을 유지시키는지 꾸준히 살펴볼 것.

- 여성들 중에서 특히 구매자/소비자를 응대하는 역할을 맡고 있는 경우 자기 옹호 및 자기 방어 교육이 적합한지 따져볼 것.
- 새롭고 창의적인 접근을 시도할 것. 일례로, 포틀랜드 주립대학 부총장은 성희롱 예방 교육 참가자들이 '멍 때리'고 있음을 발견하고, 참가자 남성들에게 집으로 돌아가 여성을 만나 그들의 경험과 성희롱에 대해 물어보라고 했고, 그 후 이 남성들은 완전히 다른 관점을 갖게 되었음(Gurchiek, 2018).
- 피드백 및 평가를 받아서 참가자들이 교육에서 무엇을 배웠고 무엇이 가장 도움이 됐으며 어떤 부분을 가장 어렵게 느껴졌는지, 그리고 어떤 부분이 아직 풀리지 않는 의문으로 남아 있는지를 알아내서 활용해야 함.

효과적 교육이란 항상 진행형인 것으로서, 배움과 피드백이 순환되면서 꾸준히 반복 학습이 제공될 수 있어야 합니다. 맥도날드와 찰스워스(2019)에 따르면 백래시는 조직적 정책 및 교육 전략을 통해서 충분히 예상 및 대처 가능한 것입니다.

자원이 많지 않을 경우 이런 절차는 조직들 간의 전략적 협력을 통해 대응 가능합니다.

미투 운동이 전 세계적으로 확산되는 시점에서 여기 제시된 성희롱 예방 교육 표준들은 수많은 사람들의 일터를 위협해 왔던 성희롱을 용인해 온 직장 문화 변혁을 향한 도전에 나선으로써 기존 예방 교육 방식에 대해 느끼는 환멸감에서 벗어날 수 있는 어떤 방향을 제시합니다.

참고 문헌

- Adkins, L. (1995). *Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market*. Buckingham: Open University Press.
- Antecol, H. & Cobb-Clark, D. (2003). Does SexualHarassment Training Change Attitudes? A View from the Federal Level. *Social Science Quarterly*, 84(4), 826-842.
- Australian Council of Trade Unions (2018). Sexual Harassment in Australian Workplaces: Survey Results. [https://www.actu.org.au/media/1385284/a4_sexual-harassment-survey-results_print.pdf]
- Australian Human Rights Commission (2018). Everyone's business: Fourth national survey on sexual harassment in Australian workplaces. [https://www.humanrights.gov.au/our-work/sex-discrimination/publications/everyone-s-business-fourth-national-survey-sexual]
- Baigent, D. (2005). Fitting in: the conflation of firefighting, male dominance and harassment. In Gruber J & Morgan P (Eds) *In the Company of Men: Male Dominance and Sexual Harassment*. Boston, North Eastern University Press, 45-64.
- Bainbridge, H. T. J., Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2018). Sexual harassment training: explaining differences in Australian and US approaches. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 124-147. doi:10.1111/1744-7941.12169
- Bingham, S. G. & Scherer, L. L. (2001). The Unexpected Effects of a Sexual Harassment Educational Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 125-153.
- Bisom-Rapp, S. (2001). Fixing Watches with Sledgehammers: The Questionable Embrace of Employee Sexual Harassment Training by the Legal Profession. *University of Arkansas at Little Rock Law Review*, 24(1), 147-168.
- Buckner, G. E., Hindman, H. D., Huelsman, T. J., & Bergman, J. Z. (2014). Managing Workplace Sexual Harassment: The Role of Manager Training. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(4), 257-278.
- Carmody, M. (2015). *Sex, Ethics, and Young People*. London, Palgrave Macmillan.
- Cheung, H. K., Goldberg, C. B., King, E. B., & Magley, V. J. (2017). Are They True to the Cause? Beliefs About Organizational and Unit Commitment to Sexual Harassment Awareness Training. *Group &*

- Organization Management*, 43(4), 531–560.
doi:10.1177/1059601117726677
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019). United Nations Safe Space Survey Report. [https://static1.squarespace.com/static/514a0127e4b04d7440e8045d/t/5c40afed562fa7b3d415e617/1547743218259/un_safe_space_survey_report_15_january_2019_final.pdf]
- Hango, D. & Moyser, M. (2018). Harassment in Canadian workplaces. *Insights on Canadian Society*. [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-eng.htm]
- House of Commons Women and Equalities Committee (2018). Sexual harassment in the workplace. [https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmwomeq/725/72502.htm]
- Jiang, K., Hong, Y., McKay, P. F., Avery, D. R., Wilson, D. C. et al. (2014). Retaining Employees Through Anti-Sexual Harassment Practices: Exploring the Mediating Role of Psychological Distress and Employee Engagement. *Human Resource Management*, 54, 1–21.
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1076–1104. doi: 10.1002/job.1839
- Keyton, J., Clair, R., Compton, C. A., Dougherty, D. S., Berthoud, D. F., Manning, J., & Scarduzio, J. A. (2018) Addressing sexual harassment in a sexually charged national culture: a *Journal of Applied Communication Research forum, Journal of Applied Communication Research*, 46(6), 665–683. doi: 10.1080/00909882.2018.1546472
- Magley, V., Fitzgerald, L., Salisbury, J., Drasgow, F., & Zickar, M. (2016). Changing Sexual Harassment within Organizations via Training Interventions: Suggestions and Empirical Data, in Burke, R. and Cooper, C. (eds.) *The Fulfilling Workplace: The Organizations Role in Achieving Individual and Organizational Health*, London and New York: Routledge, 225–246.
- Mayer, J. D., Barsade, S. G., & Roberts, R. D. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.
- McCann, B. (2018). Does Sexual Harassment Training Work? 2018 EASNA Annual Institute Handout.
- McDonald, P. (2011). Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 1–17. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00300.x

- McDonald, P. & Charlesworth, S. (2019). *Academic Evidence on the Causes, Manifestations and Responses to Workplace Sexual Harassment*. Submission to the Australian Human Rights Commission's National Inquiry into Sexual Harassment in Australian Workplace.
- McDonald, P., Charlesworth, S., & Graham, T. (2015). Developing a framework of effective prevention and response strategies in workplace sexual harassment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 41-58. doi:10.1111/1744-7941.12046
- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Field, M. P. (2009). Sexual Harassment Training: Recommendations to Address Gaps Between the Practitioner and Research Literatures. *Human Resource Management*, 48(5), 817-837. doi: 10.1002/hrm.20316
- Pilgram, M. & Keyton, J. (2009). Evaluation of Sexual Harassment Training Instructional Strategies. *NASPA Journal about Women in Higher Education*, 222-240. doi: 10.2202/1940-7890.1032
- Pryor, J. B. & McKinney, K. (1995). Research on sexual harassment: Lingering issues and future directions. *Basic & Applied Social Psychology*, 17(4), 605-611.
- Roehling, M. V. & Huang, J. (2018). Sexual harassment training effectiveness: An interdisciplinary review and call for research. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 134-150. doi: 10.1002/job.2257
- Society for Human Resource Management (2018). Harassment-Free Workplace Series: A Focus on Sexual Harassment. [<http://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/workplace-sexual-harassment.aspx>]
- Tinkler, J. E. (2012). Resisting the Enforcement of Sexual Harassment Law. *Law & Social Inquiry*, 37(1), 1-24.
- Tinkler, J. E. (2013). How do sexual harassment policies shape gender beliefs? An exploration of the moderating effects of norm adherence and gender. *Social Science Research*, 42, 1269-1283.
- Tinkler, J. E., Li, Y. E., & Mollborn, S. (2007). Can Legal Interventions Change Beliefs? The Effect of Exposure to Sexual Harassment Policy on Men's Gender Beliefs. *Social Psychology Quarterly*, 70(4), 480-494.
- Tippett, E. C. (2018). Harassment Trainings: A Content Analysis. *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2994571]
- United Nations System Chief Executives Board for Coordination (2018). UN System Model Policy on Sexual Harassment.

[<https://www.unsystem.org/content/un-system-model-policy-sexual-harassment-0>]

United Nations Women (2019). UN Women Policy on Sexual Harassment.

US Equal Employment Opportunity Commission (2016). Report of the Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace. [http://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/upload/report.pdf]

Walsh, B. M., Bauerle, T., & Magley, V. J.

(2013). Individual and contextual inhibitors of sexual harassment training motivation. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 215-237.

Yount, K. (2005). Sexualization and work roles among men miners: structural and gender-based origins of harassment. In Gruber J & Morgan P (Eds) *In the Company of Men: Male Dominance and Sexual Harassment*. Boston, North Eastern University Press, 65-91.

참고 문헌 웹 링크

- eLogic Learning, Tips for Developing Effective Sexual Harassment Prevention Training, October 23, 2018
<https://ellogiclearning.com/tips-for-developing-effective-sexual-harassment-prevention-training/>
- Evandro Gigante, Laura Fant, Daryl Leon and Arielle E. Kobetz, New York State Issues Final Guidance on Sexual Harassment Policy and Training Requirements In Advance of October 9 Effective Date, Law and the Workplace, October 2, 2018
<https://www.lawandtheworkplace.com/2018/10/new-york-state-issues-final-guidance-on-sexual-harassment-policy-and-training-requirements-in-advance-of-october-9-effective-date/>
- Kathy Gurchiek, Sexual Harassment Prevention Training Should Involve Real Conversations, *Society for Human Resource Management*, May 30, 2018
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/sexual-harassment-prevention-training-should-involve-real-conversations.aspx>
- Courtney Osborn, What Makes Sexual Harassment Training Meaningful and Impactful, *thetrainingassociates.com*, May 15, 2018
<https://thetrainingassociates.com/blog/sexual-harassment-training/>
- Pamela Hogle, 5 Novel Suggestions to Improve Sexual Harassment Training, *LearningSolutions.com*, March 22, 2018
<https://www.learningsolutionsmag.com/articles/5-novel-suggestions-to-improve-sexual-harassment-training>
- Pamela Hogle, The State of Sexual Harassment Training in the #MeToo Era, *LearningSolutions.com*, March 12, 2018
<https://www.learningsolutionsmag.com/articles/the-state-of-sexual-harassment-training-in-the-metoo-era>
- Brendan L. Smith, What it really takes to stop sexual harassment, *Monitor on Psychology*, February 2018, Vol 49, No. 2
<https://www.apa.org/monitor/2018/02/sexual-harassment>
- Jathan Janove, Viewpoint: It's Time to Take a New Approach to Sexual Harassment Prevention, *Society for Human Resource Management*, January 18, 2018
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/Viewpoint-Its-Time-to-Take-a-New-Approach-to-Sexual-Harassment-Prevention.aspx>
- Claire Cain Miller, Sexual Harassment

Training Doesn't Work. But Some Things Do, *New York* Rhana Natour, Does sexual harassment training work?, PBS NewsHour, January 8, 2018
<https://www.pbs.org/newshour/nation/does-sexual-harassment-training-work>

Claire Lampen, Why sexual harassment training doesn't work, BBC, 22 November 2017
<http://www.bbc.com/capital/story/20171121-why-sexual-harassment-training-doesnt-work>

Nell Gelhaus, Is Workplace Sexual Harassment Training Effective?, Dashe & Thomson, December 20, 2017
<https://www.dashe.com/blog/is-workplace-sexual-harassment-training-effective>

Hilary Brueck, Members of Congress now have to do sexual-harassment training — here's what would actually make it effective, Business Insider, November 18, 2017
<https://www.businessinsider.com/sexual-harassment-training-effective-2017-11?r=US&IR=T>

The Bronfenbrenner Center for Translational Research, Sexual Harassment Training Is Largely Ineffective, *Psychology Today*, December 13, 2017
<https://www.psychologytoday.com/gb/blog/evidence-based-living/201712/sexual-harassment-training-is-largely-ineffective>

Chloe Hava, How can we end workplace sexual harassment? HRMOnline, 15 November, 2017
<http://www.hrmonline.com.au/section/featured/antidote-sexual-harassment/>

Times, December 11, 2017
<https://www.nytimes.com/2017/12/11/upshot/sexual-harassment-workplace-prevention-effective.html>

Scott Roxborough, Sweden to Require Sexual Conduct Education for Companies Applying for Film Subsidies, *Hollywood Reporter*, November 15, 2017
https://www.hollywoodreporter.com/news/sweden-require-sexual-conduct-education-companies-applying-film-subsidies-1058472?utm_source=twitter&utm_source=Direct

Lauren Edelman, What's the point of sexual harassment training? Often, to protect employers, *Washington Post*, November 17, 2017
https://www.washingtonpost.com/outlook/whats-the-point-of-sexual-harassment-training-often-to-protect-employers/2017/11/17/18cd631e-c97c-11e7-aa96-54417592cf72_story.html?noredirect=on&utm_term=.b154e65e6917

Julia Belluz, Congress is making harassment trainings mandatory. Science shows they don't work, Vox.com, Nov 14, 2017
<https://www.vox.com/science-and-health/2017/10/24/16498674/corporate-harassment-trainings-dont-work>

Vicki Magley and Joanna Grossman, Do Sexual Harassment Prevention Trainings Really Work?, *Scientific American*, November 10, 2017
<https://blogs.scientificamerican.com/observations/do-sexual-harassment-prevention-trainings-really-work/>

Elana Schor, Senate passes measure requiring sexual harassment training for senators, *Politico*, aides, November 9, 2017
<https://www.politico.com/story/2017/11/09/congress-sexual-harassment-training-senators-aides-244762>

Allen Smith, Sexual Harassment Training Should Be Separate for Managers and Rank and File, *Society for Human Resource Management*, November 2, 2017
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/separate-sexual-harassment-training.aspx>

Madison Pauly, There's Little Evidence Sexual Harassment Trainings Work. Here's what academics and government researchers say could make them better, *MotherJones.com*, November 1, 2017
<https://www.motherjones.com/media/2017/11/theres-little-evidence-sexual-harassment-trainings-work/>

Dana Wilkie, When HR Gets It Wrong: Training that Doesn't Work, *Society for Human Resource Management*, July 19,

2017
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/HR-Gets-it-Wrong-3-.aspx>

Frank Dobbin and Alexandra Kalev, Why Diversity Programs Fail, *Harvard Business Review*, July–August 2016
<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Jena McGregor, To improve diversity, don't make people go to diversity training. Really, *Washington Post*, July 1, 2016
https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/07/01/to-improve-diversity-dont-make-people-go-to-diversity-training-really-2/?utm_term=.054044ddba88

Sam Levin, Sexual harassment training may have reverse effect, research suggests, *Guardian*, 2 May 2016
<https://www.theguardian.com/us-news/2016/may/02/sexual-harassment-training-failing-women>

Ilana DeBare, The cost of compliance / Sexual harassment training becomes a lucrative business, *San Francisco Gate*, October 28, 2005
<https://www.sfgate.com/business/article/The-cost-of-compliance-Sexual-harassment-2598839.php#item-85307-tbla-4>

Holly Curtis, Rethinking Online Sexual Harassment Training After #MeToo, edgepoint learning, no date (but is post

2017)

<https://www.edgepointlearning.com/blog/online-sexual-harassment-training/>



UN WOMEN IS THE UN ORGANIZATION DEDICATED TO GENDER EQUALITY AND THE EMPOWERMENT OF WOMEN. A GLOBAL CHAMPION FOR WOMEN AND GIRLS, UN WOMEN WAS ESTABLISHED TO ACCELERATE PROGRESS ON MEETING THEIR NEEDS WORLDWIDE.

UN Women supports UN Member States as they set global standards for achieving gender equality, and works with governments and civil society to design laws, policies, programmes and services needed to implement these standards. It stands behind women's equal participation in all aspects of life, focusing on five priority areas: increasing women's leadership and participation; ending violence against women; engaging women in all aspects of peace and security processes; enhancing women's economic empowerment; and making gender equality central to national development planning and budgeting. UN Women also coordinates and promotes the UN system's work in advancing gender equality.



220 East 42nd Street
New York, New York 10017, USA
Tel: 212-906-6400
Fax: 212-906-6705

www.unwomen.org
www.facebook.com/unwomen
www.twitter.com/un_women
www.youtube.com/unwomen
www.flickr.com/unwomen