

안전문화
길라잡이

chapter

1

안전문화란 무엇인가요?



대형사고와 안전문화
안전문화와 조직문화
안전문화와 경쟁가치 이론

대형사고와 안전문화

많은 전문가들은 안전분야에 안전문화라는 개념이 도입된 계기로 체르노빌 원전사고를 꼽습니다. 1986년 4월 말에 발생한 체르노빌 사고는 폭발 몇 주 내에 방사성 물질 누출에 의한 사망자가 30명에 달하고, 그 이후로도 6,500명 이상의 암 환자를 발생시킨 인류 역사상 최악의 원전사고입니다. 이후 체르노빌 사고의 발생 원인을 밝히려는 노력이 다양하게 이루어졌는데, 그중에서도 대표적인 조사보고서가 ‘국제 원자력 안전 자문 그룹’의 보고서(1992)입니다. 이 보고서에서는 직접적인 사고 원인 이외에도 원자력 발전소의 설계, 제작, 건설, 운영 등의 전 과정에서 나타난 안전문화의 부재가 사고의 근본적인 원인이라고 지적하고 있습니다⁴. 최근 HBO에서 제작한 체르노빌이라는 드라마에서도 지속적인 자원 부족, 비현실적인 일정, 보여주기식 조직문화, 폐쇄적인 의사결정 시스템 등의 조직적 혹은 사회적 문제를 잘 보여주고 있습니다. 특히 원전 폭발 후에도 그 사실을 주변국은 물론 지역주민들에게 알리지 않아 피해를 키운 행동은 이 사고의 원인이 단순한 기술적 문제가 아니었음을 여실히 보여줍니다.

공교롭게도 같은 해 미국에서는 우주선 챌린저호가 발사 73초 만에 공중에서 폭발하는 사고가 발생했습니다. 수많은 사람들이 현장에서 그리고 TV로 지켜보는 중에 탑승자 7명이 전원 사망한 이 사고는 미국인들에게 엄청난



심리적 타격을 주었습니다. 당시 레이건 대통령과 미 하원은 각각 독립적인 사고 조사를 지시하였습니다. 조사 결과, 폭발의 직접적인 원인은 O링이라는 고무 패킹이 추운 날씨에 얼어 기능하지 못했기 때문으로 밝혀졌습니다. 그러나 더 놀라운 사실은 O링을 제작한 협력업체 엔지니어들이 이러한 문제점을 이미 상부에 보고하였음에도 불구하고, 발사에 대한 최종 의사결정자들에게 이 사실이 전달되지 않았다는 것이었습니다. 그 외에도 다양한 조직적 문제가 지적되었는데, 협력업체 계약 시 안전과 품질보다는 비용과 일정 준수에 더 높은 인센티브를 주게 되어있던 것도 한 예입니다.

이 두 사고는 발생한 장소, 구체적인 사고 원인 등은 다르지만, 안전의 중요성을 간과한 조직문화가 사고의 근본적인 원인으로 지적되었다는 공통점을 가집니다. 이후 안전분야에서는 작업자들의 행동에 영향을 주는 조직적인 맥락의 중요성을 강조하게 되었고, 이것이 바로 안전문화에 관한 관심의 시작이라고 할 수 있습니다.

안전문화와 조직문화

●●●

그렇다면 안전문화란 무엇일까요? 안전문화라는 용어는 이제 안전분야에서 꽤 친숙한 용어임이 틀림없는데, 동시에 여러 번 들어도 잘 모르겠다는 분들이 많습니다. 왜 그럴까요? 학자들은 안전문화와 같은 개념을 ‘구성 개념(construct)’이라고 부릅니다. 구성개념이란 어떤 현상을 설명하기 위해서 사람들이 만들어 낸 개념입니다. 이러한 구성개념은 직접 보거나 만져볼 수 없는 특징을 가집니다. 예를 들어, 자동차가 무엇인지 말로 설명하기는 쉽지 않지만, 자동차를 한번 보면 그게 무엇인지 금방 이해가 갑니다. 이에 비해 사랑은 어떤가요? 사랑은 무엇인지 직접 볼 수도 없고 만질 수도 없습니다. 그래서 무엇이라고 정확히 정의하기도, 설명하기도 쉽지 않습니다. 하지만 사랑 없는 삶은 생각할 수 없습니다. 안전문화도 사랑처럼 분명히 존재하고 중요하긴 한데, 직접 관찰할 수는 없기 때문에 쉽게 설명하기 어려운 구성개념입니다. 그래서 정의하는 사람마다 의미하는 바가 조금씩 다르기도 합니다.

아주 간단하게 안전문화를 정의해보면, 안전문화란 “안전과 관련된 조직문화”라고 정의할 수 있을 것 같습니다. 혹시 실망하셨나요? 사실, 이 정의가 틀린 말은 아니지만, 안전문화가 무엇인지 이해하고자 하는 분들에게 큰 도움이 되지 않는 정의일 것입니다. 마치 심리학이란 “심리를 연구하는 학문”이라고 정의하는 것과 비슷하지요. 그럼에도 불구하고, 제가 이런 정의를 드린 이유는 안전문화가 무엇인지를 이해하기 위해서는 우선 조직문화가 무엇인지 살펴 봐야 한다는 점을 강조하기 위함입니다.

조직문화에 대한 정의도 다양합니다. 우선 간단하면서도 직관적인 조직문화의 정의로 “우리가 여기서 일하는 방식^④”을 들 수 있습니다. 예를 들어, A 조직에서는 일을 처리하다가 실수로 문제가 생겼을 때 이를 위에 보고 하는 걸 당연하게 생각합니다. 반면, B 조직에서는 가능한 당사자들이 알아서 문제를 해결하고 조용히 덮는 것이 일반적입니다. 이처럼 조직마다 가지고 있는 일 처리 방식을 조직문화라고 할 수 있습니다.

이번에는 Schein(1996)이라는 유명한 조직심리학자의 조직문화 정의를 살펴보겠습니다. Schein은 조직문화를 조직구성원들이 공유하고 있는 ‘기본 가정’이라고 정의했습니다. 여기서 ‘기본 가정’이란 모두가 당연하다고 여기는 믿음 또는 생각을 말합니다. 그런데 이 정의에서 구성원들이 ‘공유’한다는 점도 강조되어야 합니다. 즉, 조직문화는 한 개인의 생각이 아니라 ‘조직구성원들이 함께 당연하다고 믿는 것들’이라고 할 수 있습니다.

기본 가정을 앞에서 예로 든 문제가 생겼을 때 처리하는 방식과 관련하여 생각해볼까요? 조직에 따라 직원 실수로 문제가 생겼을 때 대처하는 방식이 다른 이유는 바로 그 조직의 구성원들이 가지고 있는 기본 가정 때문이라고 할 수 있습니다. 예를 들어, A 조직에서는 과거에 직원들이 실수를 회사에 보고한 덕분에 회사 시스템상의 중요한 결함을 발견하게 되었고, 그것이 전화 위복의 결과를 가져온 경험이 몇 번 있었습니다. 이러한 경험들이 쌓여 A 조직의 구성원들은 “실수를 해도 보고만 하면 큰 문제는 안 생긴다. 실수를 통해 배울 수 있다”라는 기본 가정을 가지게 되었습니다. 한편, B 조직에서는 한 직원이 실수한 것을 위에 보고했다가 크게 문책당하고 결국 조직에서 퇴출당한 사례가 있었습니다. 또한 실수를 보고해서 문책을 받지 않았지만, 그냥 개인의 실수로만 취급하고 근본 원인을 찾으려고 노력하지 않는 경우가 대부분이었습

니다. 그 결과, B 조직의 구성원들은 “실수는 조용히 처리하는 게 최고다”라는 기본 가정을 가지게 되었습니다. 이처럼 구성원들이 가지고 있는 기본 가정이 바로 그 조직의 일하는 방식을 결정짓는 조직문화라고 할 수 있습니다. 조직 문화는 위 예처럼 그 조직의 과거 경험에 의해 결정되기도 하고, 조직의 설립자 혹은 최고경영진의 경영철학에 따라 결정되기도 합니다. 조직문화가 어떻게 생겨났든 간에, 이러한 기본 가정은 지속적으로 새로운 구성원들에게 전달 되어 그 조직 내에서 일하는 방식으로 자리 잡게 됩니다.

그런데 조직문화를 기본 가정이라고 정의하는 것에는 하나의 문제가 있습니다. 앞에서 언급한 것처럼 기본 가정은 직접 볼 수 없는 구성개념입니다. 게다가 기본 가정은 그 조직에서 너무나 당연하게 생각하는 것들이라서 의식적으로 생각할 필요도 없이 자동으로 작동합니다. 그래서 구성원들에게 그 조직의 ‘기본 가정’이 무엇인지 물어봐도 대답을 못 할 수도 있습니다. 다행히 기본 가정은 조직의 다양한 측면에 반영되어 나타나고, 우리는 이렇게 밖으로 드러난 조직의 특성을 보고 그 조직의 문화를 이해할 수 있습니다.

Schein(1996)은 이러한 조직문화의 특성을 3개의 층으로 구분하는 모형을 이용하여 설명하였습니다. 이 모형은 종종 그림 1처럼 빙산에 비유되기도 합니다. 수면 아래는 사람들이 의식하지 못하거나 직접 관찰하기 어려운 조직 문화를 나타내며, 수면 위는 조직문화의 관찰 가능한 측면을 나타냅니다. 우선,

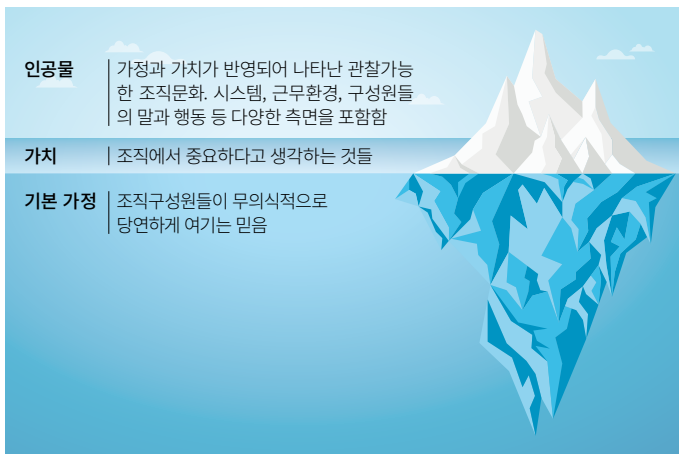


그림 1 | Schein의 조직문화 모형

맨 아래층에는 앞에서 설명한 ‘기본 가정’이 위치합니다. 조직 내부 사람들도 의식하지 못하고 쉽게 관찰하기도 어렵지만, 조직 전반에 큰 영향을 미칩니다. 두 번째 층에는 그 조직에서 중요하게 생각하는 것, 즉, ‘가치’가 위치합니다. 가치는 기본 가정에 기반을 두며, 동시에 조직의 시스템, 구성원들의 말과 행동에 영향을 줍니다. 핵심가치, 사훈 등의 정리된 조직의 가치는 쉽게 관찰 가능합니다. 하지만 밖으로 드러나지 않지만 조직에서 실제로 중요시하는 가치들도 존재합니다. 마지막으로, 수면 밖으로 완전히 드러나 있는 맨 위층은 관찰 가능한 조직문화를 나타냅니다. Schein은 이것을 ‘인공물(artifacts)’이라고 부릅니다. 여기에는 조직구조(예: 조직도), 제도 및 규정(예: 인사제도), 물리적 특성(예: 회사 로비 장식, 사무실 구조 등), 상징(예: 회사 로고), 의례와 의식(예: 신입사원 환영식, 회식 문화 등), 구성원들이 쓰는 용어, 행동 패턴 등 다양한 요소가 포함됩니다. 이러한 조직의 다양한 특징들은 그냥 생겨났다기보다는 그 조직의 기본 가정과 가치가 반영된 것이며, 따라서 조직문화의 한 측면이라고 할 수 있습니다.

조직문화는 고객중심 문화, 혁신 문화처럼 영역 혹은 분야에 따라 다양한 조직문화로 구분해서 생각해볼 수 있습니다. 안전문화는 이러한 다양한 조직문화 중 ‘안전과 관련된 조직문화’라고도 할 수 있습니다. 따라서 조직문화의 정의를 그대로 적용하여, 안전문화란 “작업장 안전과 관련된 조직구성원들이 공유하고 있는 기본 가정”이라고 정의됩니다. 물론 조직문화와 같이 안전문화도 ‘가치’와 ‘인공물’처럼 안전에 대한 기본 가정이 영향을 주어 나타나는 다양한 조직 특성을 포함합니다.

안전문화를 더 정확히 이해하기 위해서 종종 안전문화와 함께 언급되는 ‘안전풍토(safety climate)’라는 용어를 설명해보겠습니다. 학자들은 안전풍토를 “안전과 관련된 조직의 정책, 절차, 실천에 대한 조직구성원의 공유된

“

안전문화란 “작업장 안전과 관련된 조직구성원들이
공유하고 있는 기본 가정”이라고 정의된다.

물론 조직문화와 같이 안전문화도 ‘가치’와 ‘인공물’처럼 안전에 대한
기본 가정이 영향을 주어 나타나는 다양한 조직 특성을 포함한다.

”



지각”이라고 정의합니다⁹. 안전문화와 안전풍토, 이 둘은 비슷한 것 같기도 하고 다른 것 같기도 합니다. 그런데 앞에서 설명한 Schein(1996)의 조직문화 모형의 관점에서 생각하면 이 두 개념 간의 관계를 좀 더 명확히 이해할 수 있습니다.

Schein(1996)의 조직문화 모형에 따르면, 조직문화는 구성원들이 공유하고 있는 기본 가정뿐만 아니라, 기본 가정이 반영되어 나타나는 조직의 제도 및 절차 그리고 구성원들의 행동까지도 포함합니다. 이에 비해 조직풍토는 조직의 제도 및 절차 그리고 이것이 어떻게 실천되고 있는지에 대한 구성원들의 지각을 말합니다. 따라서 안전문화는 밖으로 나타나는 부분뿐만 아니라 그 아래에 있는 안전과 관련된 조직의 기본 가정 및 가치를 포함하는 반면, 안전 풍토란 안전문화의 관찰 가능한 측면에 대한 조직구성원들의 지각을 말합니다. 이처럼 이 두 용어는 개념적으로 그림 2처럼 구분될 수 있습니다.

하지만, 안전문화와 안전풍토를 측정의 측면에서 생각해보면, 이러한 구분이 다소 모호합니다. 우선 안전풍토는 구성원에 대한 설문조사나 면담을 이용하여 안전과 관련된 제도, 절차, 실천에 대한 구성원의 지각을 바탕으로 측정됩니다. 안전문화를 측정하는 가장 일반적인 방법 역시 구성원들에게 실시하는 면담 및 설문조사입니다. 이러한 방법으로 측정하는 안전문화는 결국 안전문화 중 ‘관찰 가능한’ 측면에 대한 구성원들의 지각을 측정하는 것입니다.

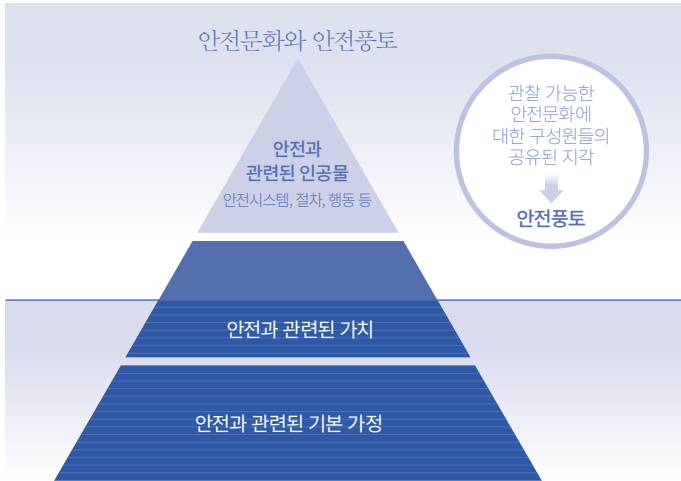


그림 2 | 안전문화와 안전풍토의 관계

따라서 구성원에 대한 설문과 면담으로 측정하는 경우에는 안전문화와 안전 풍토를 구별하는 것은 거의 의미가 없습니다. 물론 외부 전문가들이 한 조직에 일정 기간 머물면서 그 조직의 안전문화를 관찰하는 방법 등 안전문화를 측정 하는 다른 방법도 존재하지만, 현실적으로 이러한 방법을 사용하는 경우는 매우 드뭅니다.

정리해보면, 개념적으로 안전문화는 기본 가정처럼 심층적인 측면까지도 포함하는 반면, 안전풍토는 그러한 기본 가정이 반영된 결과인 정책, 절차, 실천(즉, 행동) 등 보다 관찰 가능한 현상에 관심을 둔다는 차이를 가집니다. 그러나 안전문화를 구성원의 면담이나 설문조사로 측정할 경우 이를 안전풍토와 구별하는 것은 무의미합니다. 따라서 본 교재에서는 이런 경우 안전문화와 안전풍토를 구분하지 않고, 편의를 위해 안전문화로 용어를 통일 해서 사용하고자 합니다. 단, 측정도구의 이름처럼 고유명사의 성격을 가지는 경우는 안전풍토라는 용어를 그대로 사용하기로 하겠습니다.

복습 겸 안전문화의 정의를 다시 한번 생각해볼까요? 앞에서 안전 문화란 조직구성원들이 공유하고 있는 작업장 안전과 관련된 기본 가정이라고 정의했습니다. 그런데 맨 앞에서 우리가 안전문화의 중요성을 보여주는 예로 든 체르노빌 사고와 챌린저호 사고를 보면 이 사고들이 과연 안전문화와 관련된 사고인가 하는 의문이 들 수도 있습니다. 두 사고에서 안전문화 혹은 조직문화로 언급된 내용 중에는 자원의 부족, 의사결정 및 의사소통의 문제점, 협력업체 계약 방식 등이 있었는데, 과연 이것들이 “안전과 관련된 기본 가정”, 즉, 안전문화라고 할 수 있을까요?

이 질문에 답하기 위해서 “작업장 안전과 관련된”이라는 말의 의미를 좀 더 깊게 생각해보고자 합니다. 언뜻 작업장 안전과 관련되었다고 하면, 안전절차, 안전사고 대처방식, 안전행동 등에 대한 기본 가정을 생각할 수 있지만, 안전문화는 이보다 훨씬 폭넓은 의미를 지닙니다. 그 이유를 설명하기 위해 조직문화에 대한 ‘경쟁가치 이론⁴⁾’을 소개하고자 합니다. 경쟁가치 이론에 따르면, 조직에는 중요하게 고려해야 할 다양한 가치들, 즉 중요하게 여기는 것들이 존재합니다. 많은 조직에서 안전을 중요하게 생각하지만, 동시에 비용, 이윤, 생산성, 효율성, 품질, 일정 준수, 고객 만족 등 역시 매우 중요한 가치로 여겨집니다. 문제는 이러한 가치들이 서로 밀접하게 연결되어 있으며, 때로는 서로 경쟁적인 관계를 가진다는 것입니다.

예를 들어, 고객만족을 매우 중요하게 생각하는 운송업체를 생각해 보겠습니다. 이 조직에서는 고객만족을 위해 정시 도착, 정시 출발을 매우 중시합니다. 따라서 구성원들도 다른 건 몰라도 정시 도착, 정시 출발은 꼭 지켜야 한다는 기본 가정을 가지고 있습니다. 그런데 이러한 생각이 어떤 경우에는 사고 발생 가능성을 보여주는 전조를 미리 탐지하기 어렵게 하거나, 문제를 탐지해도 사고 가능성을 무시하는 행동을 낳을 수 있습니다. 이러한 의미에서 “정시 도착과 출발시각은 꼭 지켜야 한다”라는 기본 가정은 ‘고객만족 문화’일 뿐만 아니라, 동시에 안전문화이기도 합니다.



그림 3 | 안전과 경쟁가치

조직에서 하나의 가치를 중요하게 여기는 것이 다른 가치를 덜 중요하게 여기게 만드는 의도치 않은 결과를 낳을 수 있다는 것을 보여주는 흥미로운 연구가 있습니다. 이 연구에서는 근로자 50명 이상의 미국 중소기업 86개사를 대상으로 성과기반 보상제도 시행 여부가 재해로 인한 근로손실일수를 예측할 수 있는지를 분석하였습니다⁹. 이때, 보다 정교한 분석을 위해 산업평균 재해 근로손실일수, 노조여부 등 기업의 재해 근로손실일수에 영향을 미칠 수 있는 변인들의 효과를 통제하였습니다. 분석 결과, 성과제 보상을 하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 재해 근로손실일수가 더 높은 것으로 나타났습니다. 기업에서는 생산성을 높이기 위해 성과제 보상을 시행했는데 전혀 의도치 않은 결과가 발생한 것이라고 할 수 있습니다. 그런데 기업에서 사용하는 성과지표에는 일반적으로 생산성, 일정 준수, 불량률 등이 중요하게 고려됩니다. 따라서 조직에서 성과기반 보상제도를 사용한다는 것은 그 조직이 생산성, 일정 준수, 불량률을 중시한다는 것을 보여주는 것이고, 이는 경쟁적인 관계를 가지는 안전이 덜 중요하다는 신호를 보내는 것입니다. 결과적으로 이 연구결과는 조직에서 특정 가치를 중시한다는 것이 다른 가치를 덜 중요시하게 만드는 결과를 초래할 수 있다는 것을 보여줍니다.

물론 모든 가치들이 서로 경쟁적인 것만은 아닙니다. 위 연구의 또 다른 결과를 보면, 직원 교육시간이 많은 기업일수록 재해 근로손실일수가

낮은 것으로 나타났습니다. 직원 교육시간이 많다는 것은 그 조직이 사람을 중요하게 여긴다는 기본 가정을 반영한다고 할 수 있습니다. 사람을 중요하게 생각하는 것은 안전문화의 주요 가치와 일치한다는 점에서 이 결과 역시 충분히 이해할 수 있는 결과라고 생각합니다.

이외에도 조직의 전반적인 문화가 안전문화와 밀접한 관련성을 가진다는 연구결과들이 있습니다. 예를 들어, 한 연구에서는 구성원들이 전반적인 조직문화를 긍정적으로 지각할수록, 안전문화를 높게 지각하는 것으로 나타났습니다⁶. 반대로 또 다른 연구에서는 규정 준수를 강제하는 등 구성원들에 대한 통제를 중요시하는 문화를 가진 조직일수록, 구성원들이 안전문화를 낮게 지각한다는 결과도 있습니다⁷. 이상의 연구결과들은 안전문화라는 것이 조직의 다른 영역과 따로 분리해서 볼 수 없다는 것을 보여줍니다. 따라서 조직의 안전문화에 관심을 가진다면, 안전문화의 맥락을 제공하는 조직의 전반적 조직문화도 함께 고려할 필요가 있습니다.

결론적으로 안전문화란 언뜻 보서는 안전과 직접 관련되지 않은 다른 영역에 대한 기본 가정도 포함한다는 것을 이해하는 것이 중요합니다. 이러한 사실을 이해하는 것은 한 조직의 안전문화를 측정하거나 혹은 조직의 안전문화를 향상하려는 방안을 설계하고 실행할 때 특히 중요합니다. 이후에 다시 이야기하겠지만, 조직의 전반적인 문화는 구성원들이 안전문화 향상을 위한 조직의 노력을 어떻게 받아들이는지에도 영향을 줄 수 있습니다. 직원들의 복지와 안녕을 중요하게 여기는 조직문화에서는 안전문화를 향상하기 위한 활동이 실제로 안전을 중요한 가치로 뿌리내리게 하기 위한 노력으로 지각되지만, 그렇지 않은 조직에서는 같은 활동도 직원들에게 부담을 주는 귀찮은 활동으로 받아들여질 가능성이 크기 때문입니다.

지금까지 안전문화 그리고 안전문화와 관련된 가장 중요한 개념들을 소개했습니다. 여기까지 잘 이해하셨다면, 안전문화를 좀 더 심도 있게 이해하기 위한 준비를 마쳤다고 생각해도 좋을 것 같습니다. 만약 조직에서 안전문화를 진단하거나 안전문화를 향상하기 위한 노력을 계획하고 있다면, 다음 내용이 도움이 되실 것입니다.



1장 요약

안전문화는 체르노빌 원전 사고와 챌린저호 폭발과 같은 대형 안전 사고의 근본 원인으로 지적되며 많은 관심을 받기 시작했습니다. 이후 수많은 연구들과 사례들을 통해 조직의 안전문화가 사고와 재해 발생에 영향을 미친다는 것이 확인되었습니다. 이 장의 목적은 이처럼 중요한 안전문화를 좀 더 정확히 이해해보는 것이었습니다. 이를 위해 우선 조직문화의 정의를 살펴보고, 이를 바탕으로 안전문화를 ‘안전과 관련된 조직구성원들의 공유된 기본 가정’이라고 정의하였습니다. 기본 가정은 눈으로 직접 보거나 정확히 말로 표현하기는 어렵지만, 그 조직의 일원이라면 모두 당연하다고 생각하는 것을 말합니다.

Schein의 3단계 조직문화 모형에 따르면, 조직구성원들이 가지고 있는 기본 가정은 조직의 가치에 영향을 주고, 이는 다시 조직의 시스템, 물리적 환경, 구성원들의 말과 행동을 통해 드러납니다. 안전과 관련된 기본 가정 역시 그 조직의 안전 정책, 안전시스템, 작업자들의 안전



행동 등에 중요한 영향을 미칩니다. 따라서 안전한 작업장을 만들기 위해서는 밖으로 드러나는 것들뿐 아니라 그 아래에서 작동하고 있는 조직의 기본 가정을 이해하는 것이 필요합니다. 한편, 안전문화와 밀접하게 관련되어 있는 안전풍토에 대해서도 살펴보았습니다. 안전 풍토는 안전문화가 밖으로 드러난 안전 정책, 절차, 실천에 대한 조직 구성원의 공유된 지각을 말합니다. 안전문화와 안전풍토는 개념적으로는 구별되지만, 구성원에 대한 설문조사나 심층면담을 통해 안전 문화를 측정한다면 이 둘을 실질적으로 구분하기는 어렵습니다.

마지막으로 경쟁가치 이론을 이용하여 조직에서 안전을 중요한 가치로 삼고 실천하는 것이 얼마나 복잡한 문제인가를 살펴보았습니다. 조직에서 다뤄야 하는 거의 모든 문제가 그러하듯이, 안전도 안전만을 떼어내어 생각할 수 없습니다. 따라서 조직의 안전문화를 이해하거나 향상시키기 위해서는 반드시 조직의 전반적인 문화 및 관련 시스템과의 관계를 함께 고려해야 합니다.

