

안전문화
길라잡이 2

chapter

2

건강한 의사소통을 통한 안전문화 조성



의사소통 구성 요소 모형

안전문화 향상을 위한 의사소통 시 고려할 점

효과적인 의사소통 기법

조직에서 의사소통이 중요하다는 것은 누구나 잘 알고 있습니다. 1장에서 안전문화 향상을 위한 3개의 선행조건의 하나로 열린 의사소통의 중요성을 강조했습니다. 의사소통은 안전문화 조성을 위한 선행조건일 뿐만 아니라, 안전문화 향상을 위한 중요한 수단이기도 합니다. 다시 한번 안전문화의 정의를 생각해보겠습니다. 안전문화란 ‘조직구성원들이 공유하고 있는 안전과 관련된 가치와 기본 가정’이라고 정의됩니다. 여기서 중요한 부분 중 하나는 안전문화란 조직의 몇몇 사람이나 일부 집단이 아닌 전체 조직구성원 모두가 ‘공유’하는 인식이라는 점입니다. 예를 들어, 경영진이 아무리 안전을 강조해도, 이러한 가치가 다양한 직급과 책임을 맡은 구성원들과 제대로 공유되지 않으면 그 조직에 안전문화가 충분히 갖추어졌다고 말할 수 없습니다. 의사소통이 안전문화 조성의 중요한 전략인 이유가 바로 이것입니다. 안전에 대한 가치와 기본가정을 조직의 구성원들과 공유하기 위해서는 효과적인 의사소통이 필수적입니다.

그렇다면, 우리 회사가 안전을 얼마나 중요하게 생각하는지, 안전가치를 실현하기 위해 어떤 구체적인 노력을 하고 있는지, 안전가치가 현장에서 실천되거나 혹은 위배되었을 때 어떤 반응과 결과가 나타날지를 구성원들에게 효과적으로 의사소통하기 위해서는 어떻게 해야 할까요? 2장에서는 이에 대한 답으로 우선 의사소통의 구성 요소에 대한 모형을 설명하고, 이를 바탕으로 안전문화 향상을 위한 의사소통 시 고려할 점들을 살펴보도록 하겠습니다.



그림 4는 의사소통의 핵심 구성 요소들을 보여줍니다. 우리는 의사소통이라고 하면, 기본적으로 의사소통의 ‘내용’을 생각합니다. 예를 들어, 안전문화를 향상시키기 위해서는 구성원들에게 어떤 메시지를 주어야 할까 고민하는 것이지요. 그런데 그림 4의 의사소통 모형을 보면, 의사소통에는 전달하는 메시지의 내용 이외에도 다양한 요소들이 존재한다는 것을 알 수 있습니다. 즉, ‘무엇’뿐만 아니라 ‘어떻게’ 메시지를 전달하는지에 따라 안전문화 조성에 도움이 될 수도 혹은 방해가 될 수도 있습니다.

우선 의사소통에는 ‘정보’를 전달하는 ‘발신자’와 정보는 받는 ‘수신자’가 있습니다. 이때 정보란 발신자의 생각, 의견, 사실, 지시사항 등 다양한 종류의 메시지를 뜻합니다. 그런데 발신자가 전달하려는 정보를 다른 이에게 전달하기 위해서는 이 내용을 수신자가 보거나 들을 수 있게 글, 그림, 행동, 말 등으로 표현해야 합니다. 이 과정을 ‘부호화(encoding)’ 과정이라고 합니다.

부호화된 정보는 다양한 ‘매체’를 통해 수신자에게 전달됩니다. 조직에서 사용되는 의사소통의 매체는 면대면 대화, 전화, 톡, 이메일, 공문, 포스터, 동영상, 화상회의 등 종류가 다양합니다. 수신자가 이러한 매체를 통해 받은 정보를 이해하기 위해서는 한 단계를 더 거쳐야 합니다. 바로 부호를 푸는 해독 과정, 즉, 말, 글, 부호, 행동 등의 의미를 ‘해석(decoding)’하는 과정입니다. 이런 과정을 통해 수신자는 발신자가 전달한 정보를 받습니다. 그리고



그림 4 | 의사소통 구성 요소 모형



마지막으로 수신자가 전달 받은 정보에 대한 반응을 발신자에게 보내는 ‘피드백’ 과정이 발생합니다. 즉, 이번에는 발신자와 수신자의 역할이 바뀌는 또 다른 의사소통 과정이 발생하는 것입니다.

또 하나 고려해야 할 요소로 ‘잡음(noise)’이 있습니다. 메시지를 정확하게 소통하는 과정에서 방해가 될 수

있는 모든 요인이 잡음으로 작용할 수 있습니다. 예를 들어, 작업장 내의 기계 소음과 같은 물리적 잡음은 정확한 의사소통을 방해합니다. 또는 안전 정보를 전달하면서 불필요한 전문 용어나 외국어를 사용해서 노동자들의 이해를 방해한다면 이것도 잡음에 해당됩니다. 심리적 잡음도 존재합니다. 예를 들어, 관리자가 노동자들에게 안전 행동의 중요성을 강조하면서 기존에 불안정한 행동을 하다 적발된 노동자를 감정적으로 강하게 비판하는 상황을 생각해보겠습니다. 이 상황에서 노동자는 안전행동의 중요성이라는 메시지보다는 관리자의 감정 표현에 더 주목할 수 있습니다. 더욱이 이러한 부정적인 감정 표현은 노동자들에게도 억울함, 짜증 등의 감정을 유발할 수 있습니다. 이런 감정들은 원래 의도한 메시지를 제대로 전달하거나 전달받는 것을 방해할 수 있습니다.

이렇게 각각의 요소를 나누어서 생각해보면 간단한 의사소통, 예를 들어, “자, 밥 먹으러 갑시다.”라는 말 하나에도 발신자, 수신자, 메시지(정보), 부호화, 매체, 해석, 피드백 등 다양한 요소를 포함한다는 것을 알 수 있습니다. 이렇게 굳이 복잡하게 의사소통의 여러 요소들을 구분하는 이유는 효과적인 의사소통을 위해서는 각각의 요소를 고려할 필요가 있음을 강조하기 위한 것입니다. 이 중 하나라도 제대로 작동하지 않는다면 의도한 의사소통의 목적을 달성하기 어려울 수 있습니다. 이제부터는 안전문화의 맥락에서 의사소통의 각 구성 요소에 대해 살펴보겠습니다.

1. 정보: 전달하는 내용

우리 속담에 “말 안 하면 귀신도 모른다.”라는 말이 있습니다. 조직의 구성원들도 마찬가지입니다. 구성원들에게 조직이 안전을 중요시한다는 인식을 심어주고 싶으면, 조직이 안전을 중요시한다는 명확한 메시지를 구성원들에게 전달해야 합니다. 너무 당연한 이야기라고 생각하실 수 있지만, 조직에서 구성원들에게 전달하는 정보 중 안전의 비중이 얼마나 될까요? 조직에서 구성원들에게 사고 예방, 안전 규정, 위험요인, 비상 상황 대처 방법 등 작업장 안전을 위한 메시지를 지속적으로 전달한다면 당연히 구성원들은 조직이 안전을 중요하게 여긴다는 인식을 갖게 될 것입니다. 하지만 동시에 조직에서는 작업 기한 엄수, 비용 절감, 성과 목표 달성 등 안전과 상충될 수 있는 메시지를 끊임없이 전달합니다. 일정, 성과, 비용 등은 조직 운영을 위해 매우 중요하지만, 이러한 메시지들로 인해 안전의 중요성을 강조하는 메시지가 덮이고 있는 게 아닌지 생각해봐야 합니다.

그런 의미에서 안전부서도 마케팅적 시각을 가질 필요가 있습니다. 예를 들어, 사업장 내 한 공장에 새로운 안전설비를 설치했다고 가정해보겠습니다. 이런 경우, 일반적으로 해당 공정에 관련된 부서원들만 그 사실을 알고 넘어갑니다. 어쩌면 그 공장에서 일하는 작업자들도 그냥 새로운 설비를 추가했다고 생각할 뿐 그것이 안전을 위한 설비인지는 모를 수도 있습니다. 회사에서도 다른 공정 혹은 다른 공장에서는 이 내용을 굳이 알 필요가 없다고 생각할 수 있습니다.

하지만 마케팅 시각으로 보면, 이 일은 회사가 안전을 중요하게 생각한다는 것을 구성원들에게 알릴 수 있는 좋은 기회입니다. 만약 이러한 설비 투자가 노동자의 제안에 의해 시작됐다면 더욱 좋습니다. 회사가 안전에 관련된 구성원들의 의견을 경청하고, 실제로 구성원들의 안전을 위해 이러한 투자를 하고 있다는 것을 널리 알리는 것은 구성원들에게 회사가 안전에 관심을 기울이고 있다는 것을 보여줄 수 있습니다. 물론 회사가 진심으로 안전을 중요하게 생각한다는 전제가 있어야 합니다. 아무리 광고가 멋져도 품질이 따라가지 않으면 마케팅이 성공할 수 없는 것과 마찬가지입니다. 정리하면, 긍정적인

안전문화를 조성하기 위해서는 조직이 안전을 중요하게 여긴다는 명확한 메시지를 구성원들에게 꾸준히 보내어 구성원들이 이러한 조직의 노력을 인지하고 공유할 수 있도록 해야합니다.

2. 발신자

앞에서 언급한 바와 같이, 메시지의 내용도 중요하지만, 그 내용을 보다 효과적으로 전달하기 위해서는 그 외에 다양한 요소를 고려해야 합니다. 우선 발신자가 누구인지가 중요합니다. 즉, 안전에 대해 ‘누가’ 이야기 했는가에 따라 구성원들은 안전의 중요성을 다르게 해석할 수 있습니다. 예를 들어, 안전 사고가 발생했을 때 그에 대한 브리핑을 누가 하는지에 따라 구성원들은 회사가 그 사고를 얼마나 중요하게 여기는지 해석하게 됩니다. 따라서 구성원들에게 회사가 안전을 정말 중요하게 여긴다는 것을 전달하기 위해서는 가능한 높은 의사 결정권을 가진 사람이 발신자로 나서는 것이 좋습니다.

또한, 발신자에 대한 구성원들의 신뢰도 중요합니다. 아무리 높은 직급의 발신자라도 구성원들의 신뢰를 받지 못하는 사람이라면, 그 사람의 메시지까지 믿지 못할 수 있습니다. 우리 속담에 “말로는 못할 말이 없다.”는 말이 있습니다. 어떤 약속을 하기는 했지만, 그냥 말로만 할 뿐 그 약속을 지키기 위한 실질적인 노력이나 지원은 하지 않는 경우를 의미합니다. 실제로 많은 근로 현장에서 작업장 안전을 위한 약속들이 말에 그치는 경우들이 드물지 않습니다. 안전이 최고라고 해놓고, 사고 후에도 안전 투자에 소극적이라면 아무도 회사와 경영진이 안전을 중요시한다고 믿지 않을 것입니다.

한편, 직급이 높은 사람들만 안전에 대한 의사소통을 주도하는 것도 바람직하지 않습니다. 오히려 안전에 대해서만큼은 직급이 낮더라도 현장을 잘 알고 있는 현장 직원들의 의견을 적극적으로 구하고 이를 경청하는 분위기 라면 구성원들은 이를 조직이 안전을 정말로 중요하게 여긴다는 신호로 받아들일 것입니다. 동시에 아무리 현장 직원들끼리 열심히 논의해서 개선안을 도출해도 실제 개선안을 실행으로 옮기기 위해서는 안전담당자, 관리자, 경영진의 태도와 노력이 중요합니다. 따라서 안전에 대한 의사소통에는 조직의 모든 구성원이 발신자가 되어 참여할 수 있는 분위기를 만드는 것이 필요합니다.



3. 부호화와 해석 단계

다음은 부호화와 해석 단계를 생각해보겠습니다. 앞에서 설명한 바와 같이, 부호화는 발신자가 전달하려는 내용을 말이나 글로 옮기는 과정을 의미하고, 해석은 수신자가 전달받은 말이나 글의 의미를 해석하고 이해하는 과정을 말합니다. 이 두 과정은 서로 밀접하게 연관되어 있기 때문에 함께 다루도록 하겠습니다.

꽤 오래되긴 했지만, 한 건강식품 대표가 나와서 “산수유... 참 좋은데, 정말 좋은데, 뭐라 설명할 방법이 없네.”라고 했던 광고 기억하나요? 부호화의 어려움을 재미있게 표현해서 성공한 광고 카피입니다. 사실 어떤 생각이나 정보를 잘 표현하는 것은 결코 쉬운 일이 아닙니다. 안전에 대한 의사소통에서도 말이나 글이 원래 의도와 다르게 표현되거나 혹은 다르게 해석되는 경우가 종종 있습니다.

예를 들어, 경영진이 직원들에게 “이제 안전은 더 이상 선택이 아닙니다. 성과는 안 나오 어쩔 수 없지만, 사고는 안 됩니다. 당장 사고라도 나면 내가 웃을 벗어야 합니다.”라고 말을 했다고 생각해보겠습니다. 말한 이의 의도는 안전에 대한 경영진의 생각이 그만큼 절실하다는 것을 구성원들에게 전달하는 것이었을 텐데, 과연 이 말이 그 의도를 잘 나타냈을까요? 어쩌면 일부 구성원들은 “흠. 그렇군. 우리 회사 경영진들이 우리 노동자를 위해 안전, 안전하는 게 아니지. 다 자기 자리를 지키려고 그러는 거지.”라고 이해할 수도 있지

않을까요?

또 다른 예를 들어보겠습니다. 작업장에서 관리감독자가 “우리 작업장에서 안전사고가 발생해서는 절대 안 됩니다. 아무리 사소한 것이라도 안전 규정 위반은 결코 용납하지 않겠습니다!”라고 말한 상황을 생각해보겠습니다. 역시 관리자의 의도는 안전의 중요성을 강조하고자 하는 것이었지만, 이런 말이 노동자들에게 위압적으로 들린다면 그 의도가 제대로 전달되지 못할 것입니다. 직원들은 관리자가 볼 때는 안전 규정을 지키겠지만, 어쩔 수 없이, 마지못해 하는 느낌을 지울 수 없을 것입니다. 또한, 안전사고가 발생했을 때 이를 솔직히 이야기하기보다는 가능하면 숨기거나 축소해서 보고하려 할 것입니다.

만약 관리자가 “우리 모두 건강하고 아무도 안 다쳤으면 좋겠습니다. 안전 규정은 사고 위험을 막기 위해 만들어진 것입니다. 아무리 사소한 것이라도 꼭 지키면서 일합시다. 속도보다는 안전이 우선입니다.”라고 말한다면 어떨까요? “같은 말이라도 아 다르고 어 다르다.”라는 속담처럼, 똑같은 내용도 표현방식에 따라 그 의미가 다르게 전달될 수 있습니다. 작업장의 안전 문화를 향상시키기 원한다면, 메시지를 받아들이는 사람의 입장에서 메시지가 어떻게 받아들여질지 깊이 생각해본 후에 의사소통하는 노력이 필요합니다.

부호화 과정에서 생길 수 있는 문제는 이외에도 다양합니다. 예를 들어, 화학 물질의 유해성을 알리기 위한 자료를 일반 작업자들이 이해하기 어려운 전문 용어로만 만들어 배포한 경우를 생각해볼 수 있습니다. 혹은 대부분의 작업자들이 연령이 높는데, 작은 크기의 글씨로 뾰뾰하게 만든 문서로 전달하는 경우도 마찬가지입니다. 이런 경우, 대부분의 노동자들이 자료에서 전달하려는 정보를 잘 이해하지 못할 가능성이 큼니다. 더 나아가 노동자들이 “우리 보라고 만든 자료가 아니네. 우리는 몰라도 되나 보다.” 아니면 “이거 다 전시용 아니야?”라고 생각할 수 있습니다. 즉, 비효과적인 부호화가 단지 안전 정보를 제대로 전달하지 못했을 뿐만 아니라, 안전한 작업장을 위한 노력에서 작업자들을 소외시키는 결과를 낳을 수 있습니다. 이런 상황에서는 당연히 안전을 중요시하는 문화를 만들기 어려울 것입니다.

4. 매체: 의사소통의 수단

효과적인 의사소통을 하기 위해서는 적절한 전달 수단의 선택도 중요합니다. 조직에서 안전에 대한 정보를 이메일로 전달하는 경우가 많습니다. 예를 들어, 어떤 조직에서는 개정된 안전 규정이나 다른 공장에서의 사고나 이차사고 정보를 이메일 첨부파일로 공유합니다. 담당자의 입장에서 분명히 공유했다고 생각하지만, 상당수의 구성원들이 정기적으로 이메일을 확인하지 않을 수 있습니다. 또는 이메일을 확인해도 여러 부서에서 보내는 수십 개의 이메일 중의 하나라서 해당 이메일을 열어보지 않을 수 있습니다. 또는 이메일은 열어보지만, 첨부파일까지는 귀찮아서 확인해보지 않을 수도 있습니다. 반면, 생산 일정에 대한 정보는 팀장이 매일 팀원들에게 이야기합니다. 이런 상황에서 구성원들은 조직에서 안전을 중요시한다는 인식을 가질 수 있을까요?

물론 문서나 이메일이 항상 비효과적인 의사소통 수단이라는 것은 아닙니다. 예를 들어, 경영진이 안전에 대한 적극적 투자를 약속하는 것을 임원 회의에서 말로만 전달하는 것이 아니라, 공식적인 문서를 활용하여 명확하게 전체 구성원들에게 전달하는 것이 안전문화 조성에 도움이 될 수 있습니다. 이처럼 공식적인 문서는 전달하고자 하는 내용의 중요성을 나타내주기도 합니다. 어떤 경우에는 직접적인 의사소통 수단이 오히려 비효과적일 수 있습니다. 예를 들어, 노동자들이 관리자 및 경영진을 직접 대면해서 안전에 대한 불만을



솔직히 이야기하는 것을 부담스러워 할 수도 있습니다. 이런 경우는 본인의 이름이나 소속팀을 밝히지 않아도 되는 설문 또는 무기명 게시판 등을 활용할 수 있습니다. 중요한 것은 안전에 대한 의사소통을 효과적으로 하기 위해서는 그 목적, 내용, 수신자의 특성 등을 고려하여 가장 적절한 의사소통 수단을 찾는 노력이 필요하다는 것입니다.

5. 수신자와 피드백

마지막으로 의사소통 시 수신자의 역할도 당연히 중요합니다. 아무리 발신자가 정확히 의미를 전달하기 위해 노력해도 수신자가 제대로 전달받을 준비가 되어 있지 않다면 아무 소용이 없습니다. 조직 혹은 관리자의 입장에서 의사소통의 수신자는 노동자들입니다. 가끔 현장에서 만나는 관리자들이 “아무리 이야기해도 작업자들이 귀등으로 흘린다.”라며 어려움을 토로하는 경우가 있습니다. 정말 그렇게 반복해서 이야기했는데도 작업자들이 안전 규칙을 따르지 않는다면, 과연 이야기를 듣는 작업자들의 입장에서 효과적인 의사소통을 했는지 점검할 필요가 있습니다.

우선, 의사소통 시 수신자가 해당 메시지를 들을 준비가 되어 있는지 확인해야 합니다. 심리학 연구에 따르면, 사람들은 스트레스를 받거나 부정적인 감정을 느낄 때 사고의 폭이 좁아져서 외부의 정보를 받아들일 수 있는 능력이 제한된다고 합니다. 반대로 긍정적인 감정을 느낄 때는 보다 개방적으로 정보를 수용하며 행동으로 옮길 가능성도 커진다고 합니다²⁾. 그런데 현장에서 관리자가 노동자에게 안전에 대한 의사소통을 하는 경우가 대부분 노동자의 불안정한 행동을 지적할 때라면 어떨까요? 노동자는 이런 상황에서 당연히 기분이 좋을 수 없습니다. 화가 나기도 하고, 창피하기도 하고, 혹시 벌점을 받지 않을까 걱정이 되기도 할 것입니다. 이런 부정적인 감정에 휩싸인 상황에서는 관리자가 안전에 대한 정보를 아무리 잘 전달해도 노동자가 들을 준비가 안 되어 있을 수 있습니다.

한편, 그림 4의 의사소통 모형에 따르면, 의사소통은 수신자가 전달 받은 정보에 대한 반응을 원래의 발신자에게 전달하는 ‘피드백’ 과정으로 한 번의 의사소통 주기가 완성됩니다. 피드백 과정에서는 수신자와 발신자의 역할이 바뀌는 것입니다. 그런데 현장의 안전 의사소통 과정에서 노동자의 피드백

과정이 생략되는 경우가 많습니다. 예를 들어, 관리자가 “이런저런 작업조건에서는 안전띠를 꼭 하셔야 합니다.”라고 전달하고, 거기서 의사소통 과정이 끝나는 경우가 있습니다. 하지만 관리자가 안전띠를 하라고 말했어도 작업자는 작업 현장이 시끄럽고 바쁘게 돌아가서 그 말을 제대로 못 들었을 수 있습니다. 작업자가 이 말을 알아들었는지를 확인하지 않았다면, 의사소통을 제대로 했다고 말할 수 없습니다. 또는 작업자가 관리자의 말을 정확히 들었지만, 그런 조건에서는 안전띠를 사용하는 것이 매우 불편하거나, 오히려 더 위험하다고 생각할 수 있습니다. 이러한 작업자의 생각이 옳든 아니든, 작업자의 생각을 다시 관리자에게 전달할 기회를 주어야 합니다. 이처럼 수신자였던 노동자가 발신자가 되고 발신자였던 관리자가 수신자가 되는 피드백 과정을 거치고, 노동자의 반응을 관리자가 경청할 때 제대로 된 의사소통을 했다고 볼 수 있습니다.

정리하면, 안전 의사소통의 목적은 단순한 정보 전달이 아니라 수신자가 이를 제대로 이해하고 수용하여 행동에 옮기는 데 있습니다. 좀 더 시간이 걸리고, 품이 들더라도, 메시지의 내용, 발신자의 특성, 부호화와 해석, 전달 수단, 수신자의 특성과 상황, 피드백의 기회 등 다양한 요인을 고려하여 의사소통하는 노력이 필요합니다. 이를 통해 안전에 대한 조직의 가치가 구성원들에게 명확하게 전달되고, 결과적으로 구성원들이 안전의 중요성을 인식하고 이를 실천해야겠다는 마음을 갖게 된다면 자연스럽게 긍정적인 안전문화가 형성될 것입니다.

“
사람들은 스트레스를 받거나 부정적인 감정을 느낄 때
사고의 폭이 좁아져서 외부의 정보를 받아들일 수 있는 능력이
제한된다고 합니다.
”

효과적인 의사소통 기법

앞에서도 안전에서의 양방향 의사소통을 여러 번 강조했지만, 안전 문화가 잘 형성된 조직에서는 노동자들이 안전관리의 다양한 측면에 의견을 제시할 수 있는 기회를 가집니다. 그런데 정작 노동자들과 안전에 대한 이야기를 나눠보려고 해도 어떻게 해야 할지 잘 모르겠다는 경우가 있습니다. 그래서 여기서는 노동자들과 함께 위험요인을 찾아보거나 안전 개선안을 도출하기 위한 의사소통을 할 때 사용할 수 있는 세 가지 의사소통 방법을 소개하고자 합니다.

1. 상호작용 그룹 (interactive group)

상호작용 그룹 기법이란 의사소통의 참여자들이 상호작용을 통해 특정 주제에 대한 의사소통을 하는 기법입니다. 즉, 말의 내용, 말할 때의 표정, 목소리의 톤, 몸짓(제스처) 등의 비언어적 행동, 그리고 글이나 그림, 동영상과 같은 시청각 참고자료 등의 다양한 채널을 활용하여 특정 주제에 대한 서로의 의견을 나누고 의사결정을 할 수 있습니다. 쉽게 생각하면 일상적으로 회사에서 하는 회의가 상호작용 그룹 기법의 예입니다.

많은 사람들이 익숙하게 여기는 방법이고, 참여자들 간의 활발한 의사소통을 통해 새로운 정보를 얻고 이를 통해서 의사 결정할 수 있는 효과적인 방법입니다. 다만 참여자들이 여러 사람들 앞에서 자신의 생각이나 의견을 내는 것을 불편해하거나, 발언자의 지위나 경력에 따라 혹은 조직 내 정치적인 이해 관계에 따라 자유로운 의사소통이 이루어지기 힘든 경우라면 비효과적일 수 있습니다. 또한, 참여자들이 의사소통 과정에 참여할 동기가 낮을 때도 효과적이지 않을 수 있습니다.

따라서 조직에서 안전문화를 향상시키기 위한 활동으로 상호작용 그룹 기법을 사용한다면 다음과 같은 노력이 필요합니다. 우선, 모든 참여자 스스로가 자신이 좋은 의견을 낼 수 있다는 자신감을 갖게 해야 합니다. 이를 위해서는 서로의 의견에 경청하고, 참여하는 것 자체를 긍정적으로 보는 분위기를 만들 필요가 있습니다. 편안한 마음으로 의사소통할 수 있는 충분한 시간과 장소를 마련하는 것도 도움이 될 수 있습니다. 또한, 의사소통에서 나온 의견이

의미 있게 활용될 것이라는 기대를 제공해 줘야 합니다. 아무리 좋은 분위기에서 회의가 진행되어도 아무것도 변화시킬 수 없다고 생각하면 굳이 힘들게 이야기할 이유가 없을 것입니다.

2. 브레인스토밍 (brainstorming)

대부분 브레인스토밍이란 기법을 들어보신 적이 있을 것입니다. 이 방법은 폭풍이 몰아치듯이(storming) 다양한 의견들을 자유롭게 마음껏 쏟아낼 수 있도록 장려하는 의사소통 기법입니다. 브레인스토밍을 이끄는 진행자 혹은 리더의 주 역할은 이야기할 주제와 기본 규칙을 알려주는 것입니다. 여기서 기본 규칙이란 생각하는 것은 아무것이나 자유롭게 이야기할 수 있으며, 진행자를 비롯한 모든 참여자들이 다른 사람의 생각과 의견에 대해서 절대로 평가나 비판을 하지 않는 것입니다. 예를 들면 “그건 너무 비현실적이야”, “그걸 어떻게 해”, “당신이 잘 몰라서 그러는데, 그건 이리이러해서 안 돼”와 같은 부정적인 의견을 내는 것을 의도적으로 허락하지 않습니다.

브레인스토밍의 장점은 자유롭고 비판적이지 않은 분위기에서 안전에 대한 이야기를 할 수 있는 분위기를 형성할 수 있다는 것입니다. 따라서 조직구성원들에게 안전에 대한 관심과 참여를 유도하고자 할 때 효과적으로 활용될 수 있습니다. 이런 과정을 통해 기존의 접근법으로는 해결이 힘든 문제에 대해 생각지 못한 기발한 대안을 마련할 수 있는 계기가 될 수도 있습니다. 반면, 정말 다양한 의견이 나올 수 있기 때문에 이 과정만으로 최종안을 도출하기를 기대하기는 어렵습니다. 그렇기 때문에 의사결정의 초기 단계에서 활용할 수 있는 기법이라고 보는 것이 적합합니다.

3. 명목집단기법 (nominal group technique)

명목집단기법은 상호작용 그룹과 브레인스토밍 기법의 장점을 혼합한 기법입니다. 이 방법은 크게 세 단계로 구성됩니다. 1) 각자 개인적으로 논의의 주제에 대한 의견을 마련합니다. 자유롭게 의견을 내는 것은 브레인스토밍과 같지만, 모든 구성원들이 적어도 하나의 의견을 꼭 내도록 하는 것은 차이점입니다. 따라서 직급이 높거나, 해당 주제에 대한 전문성이 높거나, 경력이 높다고 해서 의사소통을 주도하지 못합니다. 2) 다음 단계는 각자의 생각과

의견을 발표하고 공유하는 과정입니다. 이 과정은 말로 발표할 수도 있고, 설문 등을 통해 글로 의견을 수집할 수도 있습니다. 브레인스토밍과 달리 이 과정에서는 질문과 답을 할 수 있습니다. 그러나 그 목적은 개별 의견의 장단점을 평가하기 위한 것이 아니라 제시된 의견이 잘 이해가 안 되거나 명확하지 않을 때 이를 물어보고 답하기 위한 것입니다. 따라서 평가에 대한 두려움을 최소화하고 의사소통을 진행할 수 있습니다. 3) 마지막 단계는 여러 의견 중 최종안을 결정하는 단계입니다. 이때 각 의견에 대한 평가 혹은 선택은 개인적으로 이루어집니다. 일반적으로 무기명 설문이나 온라인 설문 등을 이용하여 익명으로 평가 의견을 내도록 합니다. 최종적으로 개개인의 평가를 통합해서 최종안을 결정하게 됩니다. 물론 이 최종안은 조직의 상황에 따라 채택되어 실행에 옮겨질 수도 있고 그렇지 않을 수도 있지만, 비록 채택되지 않더라도 회사가 구성원들의 의견을 경청하고 소중한 정보로 받아주는 것이 지속가능한 의사소통 문화 조성에 도움이 될 것입니다. (그림 5 참조)

명목집단기법은 모든 참여자들이 자유롭게 의견을 낼 수 있으며 모두 한 표의 의사 결정권을 가진다는 점에서 참여적인 의사소통 방법이라고 할 수 있습니다. 또한, 이 과정을 통해 최종안까지 도출할 수 있다는 점도 장점입니다. 그러나 모든 구성원이 의견을 내고 선택까지 해야 하므로 시간이 많이 걸린다는 단점이 있습니다. 또한, 개별 의견에 대한 장단점을 함께 고민하고 토론하는 과정이 없기 때문에 이러한 과정에서 더 효과적인 방안이 나올 수 있는 기회가 없다는 것도 단점이라고 할 수 있습니다.

지금까지 안전문화를 향상시키기 위한 전략으로서의 의사소통에 대해 살펴보았습니다. 우리는 직장에서 동료와 대화를 나누고, 상급자에게 보고를 하고, 공문을 작성하고, 이메일을 읽는 등 다양한 의사소통을 하며 살아갑니다. 의사소통 없는 조직 생활은 생각할 수도 없습니다. 바로 이런 의사소통을 어떻게 하는가가 조직의 안전문화를 향상시킬 수 있는 중요한 수단입니다. 어쩌면 어떤 의사소통을 하는가가 그 조직의 안전문화를 보여주는 것일 수도 있습니다. 다양한 이야기를 했지만, 핵심은 과연 우리가 하는 의사소통이 조직 구성원들로 하여금 조직이 안전을 중요하게 여긴다는 인식을 갖도록 하는 데 도움이 될만한 내용과 방법인지를 생각해보는 노력이 필요하다는 것입니다.

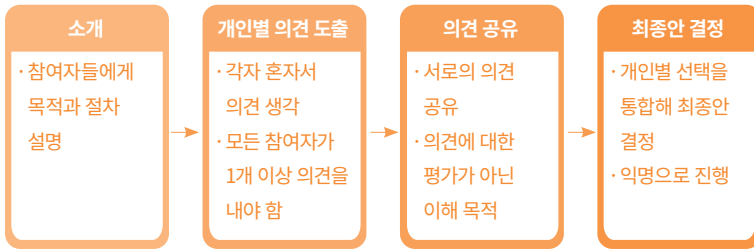


그림 5 | 명목집단기법의 진행 단계



2장 요약

안전문화는 조직의 몇몇 사람이나 일부 집단이 아닌 구성원 모두가 안전의 중요성을 ‘공유’할 때 존재합니다. 안전의 중요성을 조직구성원들과 공유하기 위해서는 효과적인 의사소통이 필수적입니다.

따라서 2장에서는 안전문화 향상 노력에서 빠질 수 없는 의사소통에 대해 살펴보았습니다. 의사소통은 전달하려는 정보의 내용, 메시지를 전달하는 사람과 전달받은 대상, 전달하려는 내용을 문자, 언어, 표식, 행동 등으로 표현하는 부호화, 그 의미에 대한 해석, 그리고 전달받은 내용에 대한 반응을 표현하는 피드백 과정 등 다양한 요소들로 구성됩니다. 이러한 의사소통의 핵심 요인별로 안전문화 향상에 도움이 될 수 있는 혹은 방해가 될 수 있는 의사소통의 내용과 방법에 대해 살펴보았습니다. 마지막으로 조직에서 구성원들과 안전과 관련된 문제를 확인하고 대안을 결정하는 과정에서 적용할 수 있는 의사소통 기법으로 상호작용



그룹, 브레인스토밍, 명목집단기법에 대해 살펴보았습니다. 핵심은 모든 의사소통과 마찬가지로 안전 의사소통의 목적도 단순한 정보 전달이 아니라, 메시지를 전달받은 사람이 메시지의 의도를 정확히 이해하고, 궁극적으로 안전하게 행동하게끔 하는 것입니다. 좀 더 시간이 걸리고, 노력이 들더라도, 누가, 무엇을 어떻게 전달할 것인지, 그리고 실제로 수신자가 메시지의 의도를 정확히 이해하고 실천할 의지가 있는지를 확인하는 노력이 필요합니다. 이러한 과정에서 자연스럽게 구성원들은 조직이 안전을 중요하게 생각하고 이를 실천하려고 노력한다는 인식을 갖게 되고, 바로 이런 인식이 쌓여 긍정적인 안전문화가 만들어지는 것입니다.

