생동하고 상쾌한 직장 만들기

정진우
서울과학기술대학교
안전공학과 교수

1. 인사 운동으로 좋은 인간관계 만들기를

우리들은 사회생활의 상식으로 일상적으로 이웃사람, 지인과 얼굴을 마주치면 인사를 한다. 인사를 하지 않는 상태는 인간관계가 서투른 증거이고, 직장에서도 동일하게 매일 서로 기분 좋게 인사를 하는 것이 좋은 인간관계 만들기에 불가결하다. 좋은 인간관계를 만드는 것이 모든 활동의 출발점인 것이다.

안전 활동이 활발한 사업장에서는 대체로 인사 운동을 매우 중요하게 생각하고, 이를 적극적으로 추진하고 있다.

이쪽에서 인사를 하여도 상대방이 인사를 하지 않거나, 작은 목소리로, 무뚝뚝한 인사를 받으면, '자신에 대하여 좋은 감정을 가지고 있지 않은 것은 아닐까'하고 생각하는 경우가 있다. '서로의 눈을 보고 밝고 활기 있게'를 유념하여 인사를 교환하면 마음이 서로 통하는 인간관계 만들기에 많은 도움이 된다.

인사는 출근, 퇴근 등을 할 때 '개별 인사'와 작업 전 회의, 각종 회의 등의 시작과 끝에 모두 함께 인사하는 '전체 인사'가 있다. 인사가 전체적으로 잘 이루어지는 사업장에서는 직장에 활기가 있고, 나아가 안전성적이 좋은 경우가 일반적이다.

실제로 최근에는 많은 건설 현장 등에서 인사하기 운동을 '감성안전' 차원에서 캠페인으로 벌이는 곳도 자주 눈에 띈다. 하지만 간단한 것 같으면서도 좀처럼 정착하지 않는 것이 인사이다. 그러나 인사는 좋은 인간관계를 만들고, 모두가 서로 협력하며, 모든 직장 활동에 혼을 불어 넣어 적극적으로 노력하는 풍토 만들기에 불가결하다. 인사운동을 정착시키기 위해서는 관리 · 감독자가 솔선수범하여 인사를 하면서 지도하는 것이 중요하다.

인사는 좋은 인간관계를 만들고, 모두가 서로 협력하며, 모든 직장 활동에 혼을 불어 넣어 적극적으로 노력하는 풍토 만들기에 불가결하다.

2. 정적(靜的)인 4S에서 동적(動的)인 4S로

가. 환경은 사람의 의식과 행동을 변화시킨다

우리들은 쓰레기가 널려 있는 직장, 도로 등에서는 휴지를 슬쩍 버리기 쉽다. 최근 전국의 주요한 역의 구내, 공항 등은 승객이 많음에도 불구하고, 4S(정리 · 정돈 · 청소 · 청결)가 매우 잘 되어 있고, 쓰레기, 먼지 등이 거의 발견되지 않는다. 백화점 등도 마찬가지이다. 깨끗하게 정비되어 있어 쓰레기를 버리는 행위를 할 수 없는 심리가 작용한다. 쓰레기를 버려도 비난받지는 않지만, 휴지통을 찾아 버려야 한다는 의식이 자연스럽게 작동하여 행동한다.

이와 같이 깔끔한 좋은 환경은 사람의 의식을 변화시켜 자연스럽게 매너가 좋아지고, 바른 행동을 하는 사람 만들기에 도움이 되며 위험한 곳이 눈에 잘 띄게 되므로, 위험에 대한 감수성도 높아진다.

이와 관련된 이론으로 '깨진 유리창 이론'이 유명하다. 미국의 범죄학자인 윌슨(James Q. Wilson)과 켈링(George L. Kelling)이 1982년 3월에 공동 발표한

'깨진 유리창(Broken Windows)'이라는 글에 처음으로 소개된 이론이다. 낙서, 유리창 파손 등 경미한 범죄를 방치하면 큰 범죄로 이어진다는 범죄심리학 이론이다. 지하철의 깨진 유리창을 방치하는 것은 곧 법질서의 부재를 반증하고, 잠재적 범법자를 부추기는 결과를 낳기 때문에, 지하철 유리를 깨는 경범죄부터 발본색원해야만 치안이 확립된다는 주장이다.

그보다 앞서, 미국의 심리학자인 짐 바르도(George P. Zimbardo)는 1969년에 다음과 같은 실험을 실시하였다. 치안 상태가 비교적 허술한 지역의 골목길에 동일한 두 대의 자동차를 가져다 두고 두 대의 차량 모두 보닛을 열어 두었다. 다만 한 대의 차량에는 유리창을 고의적으로 약간 파손한 상태로 방치해 두었다. 그렇게 약간의 차이를 만들어 놓은 채 1주일간 그 골목에 방치해 두었다. 그리고 1주일 후 다시 그 골목을 찾았을 때, 두 대의 차량에는 엄청난 차이가 생긴 것을 발견하게 되었다. 유리창을 깨놓지 않은 차량에는 아무런 변화가 없었지만, 유리창을 일부러 깨놓은 차량은 배터리와 타이어가 사라진 것은 물론이거니와 일부에 낙서와 고의적인 파손이 가해져서 완전히 고철 상태가 되어 폐차할 수밖에 없는 상태가 되었다. 사소해 보일지 모르지만 단순히 유리창 한 장의 차이가 이처럼 엄청난 차이를 불러왔던 것이다.

1990년대 중반 뉴욕시가 범죄율을 빠른 시간에 큰 폭으로 낮추었던 탁월한 성과를 낸 것도 이 깨진 유리창 이론을 기반으로 이루어진 것이었다.

기본이라고 하는 것은 사소하게 보일지 모르지만, 그 기본이 방치되고 지켜지지 않으면 결국 전체를 무너뜨리는 결과를 초래할 수 있다는 점을 깨진 유리창

기본이 방치되고 지켜지지 않으면 결국 전체를 무너뜨리는 결과를 초래할 수 있다는 점을 깨진 유리창 이론과 실험이 설명해 주고 있다.

이론과 실험이 설명해 주고 있는 것이다. 4S는 안전과 생산, 품질에 있어 그 기본에 해당하는 것임을 유념할 필요가 있다.

나. 작업성을 생각한 4S(5S)

4S 또는 5S[1]는 안전뿐만 아니라 일 자체를 효율적으로 추진하는 기본이기도 하다. 4S(5S)가 좋지 않은 직장에서는 기분 좋게 일할 수 없을 뿐만 아니라, 주의하지 않으면 안 되는 곳, 작업의 비효율, 무리 등이 많고, 직장 규율도 잘 지켜지지 않으며, 잡다한 작업을 하게 되어 실수를 하기 쉽고, 일의 성과도 나쁘게 되며, 어떤 안전 활동을 하여도 성과를 올리기 어렵다.

4S(5S)는 작업 현장뿐만 아니라 오퍼레이터실, 현장대기소, 휴게실, 사무실 등도 대상이다. 많은 사업장, 건설 현장에서 간부 등에 의한 안전 순시를 받을 때에, 각각의 작업장에서 평상시와 완전히 다른 상태로 하여 순시자를 맞이하지만, 이 순시 때의 상태는 작업성을 무시하고 보기 흉하게 느껴지는 것을 모두 눈에 띄지 않는 곳에 넣어 버리는 미봉적 상태로서 일상적인 상태가 아니다.

예를 들면, 항상 사용하고 있는 와이어로프, 도공구 등을 도공구함 속 등에 넣거나 벽의 안쪽에 숨기는 등 겉보기의 산뜻함을 요구하는 4S(5S)를 행하고, 순시가 끝나면 다시 꺼내어 작업장에 두게 된다.

이와 같은 작업성을 고려하지 않은 보여주기 4S(5S)는 '정적(靜的)인' 4S(5S)이고, 이와 같은 것을 반복해서는 아무리 시간이 지나도 평상시의 실태가 좋지 않게 된다. 중요한 것은, 작업성을 고려하여 사물을 두는 장소와 방법을 고안한 4S(5S), 즉 '동적(動的)인' 4S(5S)를 추진하는 것이다.

이러한 동적인 4S(5S)를 추진하는 경우에, 모델이 되는 작업장을 지정하여 4S(5S)의 모범을 만들고 그 상태를 다른 작업장의 사람들에게 보임으로써 바람직한 모습을 구체적으로 실감하게 하면, 횡단적으로 안전 관리의 레벨업에 도움이 된다.

3. 상냥함과 엄격함의 구분 사용

안전 문화를 높이는 요건으로 사람을 배려하는 마음, 상호 계발 등의 '상냥함'이 강조되는 나머지, 상냥함이 '선'이고, 그 반대인 엄격함은 '악'인 것처럼 여기는 선입관을 가지는 경향이 있다. 그러나 동기부여와 함께 '해서는 안 되는 것은 안 된다'고 말하는 엄격한 자세가 필요하다. 안전을 위한 엄격함은 애정이고 결코 나쁜 것이 아니다. 필요에 따라 '상냥함'과 '엄격함'을 잘 구분하여 사용하는

동적인 4S(5S)를 추진하는 작업장을 모델로 지정하고 그 상태를 다른 작업장의 사람들에게 보임으로써 바람직한 모습을 구체적으로 실감하게 하면, 횡단적으로 안전 관리의 레벨업에 도움이 된다.

1) 최근에는 종래의 4S에 '습관화'를 추가하여 5S라고 부르고 있다.

것이 요구된다.

특히 리스크가 높은 작업을 담당하는 현업 종업원에 대해서는 룰 위반, 고의의 불안전 행동이 사고, 재해로 직결되기 때문에 그 작업장, 팀의 감독자가 '해서는 안 되는 것은 안 된다'고 말하지 않으면 직장의 직무 규율이 문란해지고 사고 · 재해를 방지할 수 없게 된다.

안전 문화의 중요한 요건이라고 말할 수 있는 직장의 높은 직무 규율은 관리감독자의 사람을 배려하는 상냥함과 '해서는 안 되는 것은 안 된다'고 하는 엄격함이 근저에 있어 비로소 현장에 뿌리를 내려가는 것이다.

이 상냥함과 엄격함을 임기응변으로 잘 구사하는 관리감독자는 부하의 잘못을 냉정하게 지적하는 측면과 부하를 잘 돌봐 주는 측면을 아울러 가지는 작업장의 허리에 해당한다. 실은 이와 같은 관리감독자가 부하를 잘 동기부여하는 것에 의해 강한 현장력을 만들어 낼 수 있다.

관리력은 보다 안전한 작업 설비, 작업환경, 안전한 작업 방법을 현장에 계속적으로 제공하여 작업의 안전성을 높이는 것인데, 그것에는 한계가 있다. 현장의 한 사람 한 사람이 안전에 대한 높은 직무 규율과 함께 사람이 보고 있지 않아도 안전하게 행동을 한다고 하는 생동감 넘치는 작업장이 되지 않고는 높은 수준의 안전 문화는 불가능하다. 그 기본에 있는 것이 '상냥함'과 '엄격함'이라고 할 수 있다.

관리감독자가 부하를 잘 동기부여하는 것에 의해 강한 현장력을 만들어 낼 수 있다.

4. 꾸짖는 것과 화내는 것의 차이

안전과 건강을 위해서는 엄격함이 불가결하다. 그저 좋은 사람인 것만으로는

바람직하지 않다. 지도 · 교육을 행하는 중에 잘못을 고치도록 하기 위하여 꾸짖는 일이 발생한다. 우수한 작업자를 육성하기 위해서는 꾸짖는 것에도 효과적인 방법이 필요하다.

① 꾸짖는 것과 화내는 것은 차이가 있다는 점에 유의해야 한다.
- **꾸짖는 것:** 상대방의 성장을 위하여 애정을 담아 엄격하게 주의를 주는 것
- **화내는 것:** 자신의 치미는 화 때문에 미움을 담아 말하는 것

② 먼저 칭찬하고 나서 꾸짖는다. 2번 칭찬하고 1번 꾸짖는 기분으로 꾸짖는다. 칭찬할 때는 모두가 있는 데에서 한다(예: 슬로건 모집에서의 안전표창 등).

③ 꾸짖을 때는 본인에게 직접적으로 한다. 그리고 꾸짖을 때는 많은 사람이 있는 곳에서 하는 것은 바람직하지 않다. 많은 사람 앞에서 꾸지람을 받을 경우, 당사자는 수치스러운 마음을 강하게 느끼게 되고, 이것은 상호 불신의 씨앗이 될 수 있다.