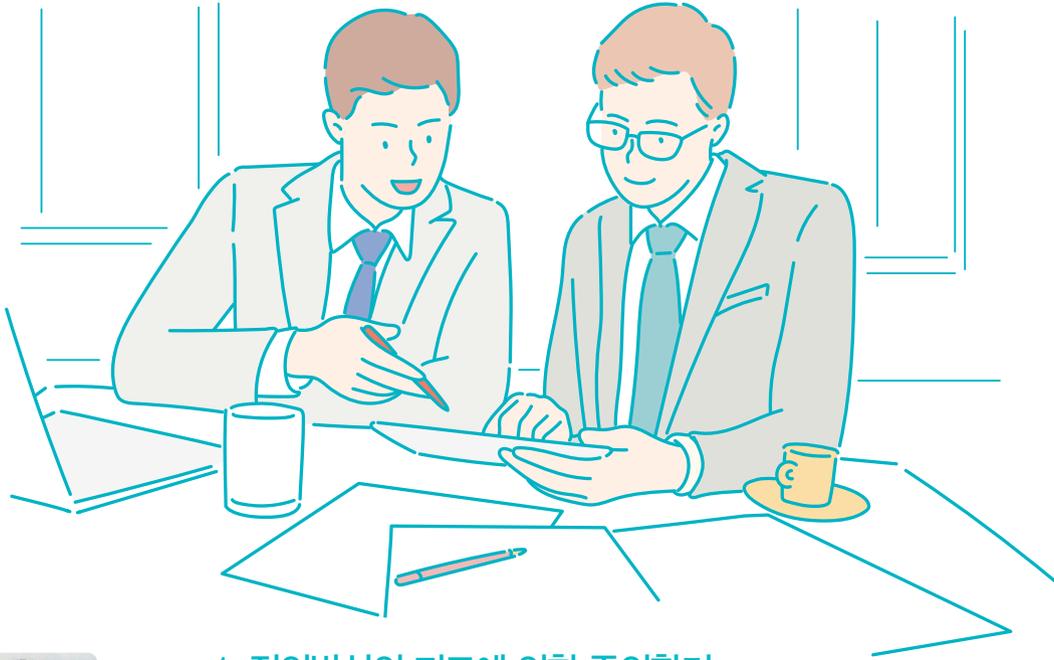


관리감독자의 자세(3)



정진우

서울과학기술대학교
안전공학과 교수

1. 질의방식의 지도에 의한 주의환기

사업장에서는 관리·감독자의 지시, 작업 전의 위험예지활동에서 정해진 행동목표, 결정사항, 기타 안전배려사항을 작업 중에 의식하게 하고, 나아가 작업행동을 하는 중에 맞닥뜨리는 위험에 유의하면서 항상 안전한 행동을 하는 사람 만들기가 중요하다.

이를 위해서는 관리자가 한 사람 한 사람의 안전을 진심으로 바라는 마음을 담아 질의를 통해 지도하는 것이 효과적이다.

많은 사업장에서 행하고 있는 안전순시는 '불안전한 행동, 불안전한 상태는 없는가'라는 현상 체크와 지도에 그치고 있는 경우가 많다. 불안전한 현상에 대하여 그 이유도 듣지 않고 일방적으로 시정지도하고, 지도받은 작업자는 사과하고 시정한다. 그러나 작업자는 개선하여야 한다고 본심으로 깨닫는 것이 아니기 때문에, 조금 시간이 지나면 작업에 집중하면서 안전배려를 잊고 다시 동일한 불안전한 행동을 반복한다.

사업장 간부에 의한 정례적인 안전순시의 방법을 '질의방식의 순시'를 통해, 불안전행동, 불안전상태의 현상에 대한 시정지도에 추가하여, 작업자의 안전의식을 질의방식에 의해 체크하고 지도하는 것이, 단순히 불안전행동, 불안전상태의 현상에 대한 시정지도

만을 하는 것보다 훨씬 효과적이라고 생각한다.

관리자는 매우 위험한 행동에 대해서는 단호하게 나무라는 것이 필요하다. 그러나 불안정한 행동, 상태의 현상에 대해서는, 질의를 통해 ‘과연 개선해야겠다’, ‘어떻게 해야 하는가’를 생각하게 하여 깨닫게 하는 한편, 안전배려를 해야 할 사항을 잘 의식하고 있는지를 질의를 통해 체크하고, 의식하고 있지 않으면 상기하도록 마음을 담아 유도·지도하는 것이 안전작업을 정착시키는 데 도움이 될 것이다.

이 질의는 작업에 지장을 주지 않도록 적당한 시간을 골라 밝게 위로의 말을 한 후에 행하고, 안전배려를 의식하고 있지 않으면 질의를 통해 ‘어떻게 해야 할까’를 구체적으로 생각하게 하며, 안전배려를 의식하고 있으면 격려를 한다.

질의방식의 지도는 종래의 일방적인 지도와는 달리 대화를 통해 개개인의 안전에 대한 의식수준을 파악할 수 있고, 서로의 좋은 인간관계를 만들기에 도움이 되며, 개개인의 위험에 대한 감수성도 한층 높일 수 있을 것이다.

안전배려를 의식하고
있지 않으면 질의를
통해 ‘어떻게 해야
할까’를 구체적으로
생각하게 하며,
안전배려를 의식하고
있으면 격려를 한다.

참고 비난 주기(cycle)¹⁾

우리들은 왜 상황을 비난하지 않고 인간을 비난할까? 그 답의 일부가 ‘자유지의 환상(illusion of free will)’에 있다. 기본적 귀인오류(fundamental attribution error)를 인간의 기본적 본성으로 만드는 것이 이것이다.

사람들은, 특히 서구문화 속에 있는 사람들은 자신들이 자유로운 인간이고 자기 자신이 운명의 주체라는 생각에 큰 가치부여를 하고 있다. 그들이 이러한 개인적 자율의식을 박탈당하였다고 느낄 때, 그들은 육체적 또는 정신적으로 병에 걸리기까지 한다. 우리들이 개인의 자유에 대한 이러한 의식에 큰 가치부여를 하듯이, 다른 사람들도 유사하게 자신들의 운명에 대해 조절자일 것이라고 우리는 당연히 여긴다. 또한 그들은 옳은 것과 나쁜 것, 올바른 행위와 에러를 범하기 쉬운 행위를 분별할 수 있는 자유로운 인간으로 여겨진다. 사고보고서를 읽기 위해 건네받고 어느 원인요소가 가장 회피하기 쉬운 행위에 있는지를 질문 받으면, 대부분의 사람은 거의 예외 없이 인간의 행동이라고 답한다. 인간의 행동은 다른 어떤 상황요인, 조직요인보다도 훨씬 제약이 적고 덜 확정적인 것이라고 여겨진다.

사람은 자유로운 행위자라고 간주되기 때문에, 그들의 에러는 적어도 부분적으로는 자발적인 행동이라고 여겨진다. 고의적인 잘못은 재차 그것을 일으키지 않도록 하기 위하여 경고, 제재, 위협, 훈계를 받지만, 이것들은 에러를 유

1) J. Reason, Managing the Risks of Organizational Accidents, Ashgate Publishing, 1997, pp. 127-128.

발한 요인에는 거의 효과가 없거나 아무런 효과가 없고, 따라서 에러가 계속적으로 사고·재해에 관련되게 된다. 이럴 경우 상사들의 분노는 배가된다. 사람들은 경고와 처벌을 받지만, 계속하여 에러를 범한다. 이제 그들은 관리자의 권위를 무시한다고 간주되어, 그다음 에러를 저지르는 사람은 더욱 강한 경고를 받거나 더 무거운 제재를 받는다. 이처럼 비난 주기는 계속된다.

물론 사람들이 부주의하거나 어리석게 행동할 수 있다. 우리 모두가 때로는 그와 같이 행동을 한다. 그러나 어떤 사람이 어리석거나 부주의하게 행동을 하였다고 해서, 반드시 그 사람이 어리석거나 부주의한 것은 아니다. 모든 사람은 넓은 행동범위를 가질 수 있지만 - 때로는 탁월하고 때로는 어리석다 - 대체로 그 사이 어딘가에 있다. 에러관리의 기본원칙 중의 하나는, 최량(最良)의 인간이라도 가끔 최악의 오류를 범하기도 한다는 것이다. 그렇다면 우리는 어떻게 비난 주기에서 벗어날 수 있을까? 우리들은 다음에 제시하는 인간의 성질과 에러에 대한 기본적인 사실을 인식하여야 한다.

- 인간의 행동은 거의 항상 인간이 직접 컨트롤할 수 있는 범위 밖의 요인에 의해 제약을 받는다.
- 사람들이 당초에 하려고 의도하지 않았던 행동을 회피하는 것은 용이하지 않다.
- 에러는 복합적인 원인을 가지고 있다. 인적, 직무와 관련된, 상황적, 조직적 요인.
- 숙련되고 경험이 풍부하며 대체로 선의(善意)를 가지고 있는 작업자들에게는, 상황을 개선하는 것이 사람을 바꾸는 것보다 용이하다.

2. 교육파견과 과제

안전보건교육에 파견된 수강자 중에는 '상사로부터 참가를 지시받아서' 또는 '수강하는 순서가 와서' 등과 같은 이유만으로 참가하고, 무언가를 얻으려는 의욕이 부족한 직원이 적지 않다. 수강자가 안전보건교육에 대한 의욕이 없으면 개인이나 회사 차원에서 시간 낭비로 흐르기 십상이다. 안전보건교육을 법정교육 이수로 생각하거나 접근하는 기업(사업장)에서 공통적으로 보이는 현상이다.

따라서 안전보건교육 수강 전후로 상사에 의한 동기부여가 중요하다. 안전보건교육에 참가를 지시할 때 무엇을 배워올 것인가에 대한 과제를 부여하면, 학습에 대한 의지를 갖게 하는 데 도움이 된다.

그리고 안전보건교육을 받은 후에는, 학습하여 온 것을 통해 앞으로 어떠한 것을 어떻게 사업장에서 활용(적용)할 것인가에 대한 실행계획을 제출토록 하여, 그 후의 실천상황을 체크하고 사후관리(follow up)하는 것이 안전보건교육의 성과를 올리는 데 도움이 된다.

안전보건교육은 사업장 안전보건관리의 여러 수단 중에서 가장 기본적인 것이지만 가장 형식화될 가능성이 크고 현실에서 가장 형식화되어 있는 것임을 명심할 필요가 있다.

3. 지식 · 식견 및 의지력

무재해를 지속하려면, 매일의 업무 중에서 발생하는 문제를 적절하게 개선하여야 하는데, 특히 관리감독자에게 필요한 것은 지식과 식견에 추가하여 의지력이 아닐까.

관리감독자에게는 법령의 규정과 안전관리활동의 올바른 모습을 알고, 매일의 현장상황으로부터 안전상의 문제를 통찰하는 힘과 우수한 판단력을 몸에 지니는 것이 불가결하다. 관리감독자의 역량을 향상시키기 위한 노력이 중요한 이유이다.

그리고 문제를 해결하기 위한 의지력, 즉 “필수목표를 내걸고 반드시 달성하겠다”고 하는 정신력과 용기를 갖고 부하를 지도하고 상사와 관계자를 설득하여 추진하는 기력(氣力)이 필요하다.

최고경영자의 의지가 아무리 강하더라도, 회사의 업무를 대리하여 담당하는 관리감독자에게 이러한 역량과 태도가 부족하거나 결여되어 있으면 그만큼 최고경영자의 의지가 현장에 침투되기를 기대하기는 어렵다고 보아야 한다. ☹

관리감독자에게는
법령의 규정과
안전관리활동의
올바른 모습을
알고, 매일의
현장상황으로부터
안전상의 문제를
통찰하는 힘과 우수한
판단력을 몸에 지니는
것이 불가결하다.

