

위반의 심리학(4)



* 본 원고는 2020년 6월호에서 이어집니다. 2020년 6월호 41p '휴먼에러' 참조



1. 규칙위반의 억지방안

규칙위반을 억지하고 규칙준수를 촉진하기 위해서는, 수규자*의 태도를 변용시켜 수규자에게 형성되는 의도에 대하여 일정한 조치를 하는 것이 기본이다. 그리고 그에 앞서 관리자는 현장(규칙을 준수해야 할 자)에 대하여 규칙의 타당성을 보증하는 것이 필요하다.

가. 규칙 자체의 검토

작업자의 태도변용을 생각하기 전에 관리자는 다음과 같은 사항에 대하여 검토할 필요가 있다.

(1) 규칙의 합리성

기계·설비 등이 변경되었음에도 예전의 규칙이 그대로 잔존하고 있는 경우에는 규칙 자체에 그것을 준수할 합리적인 이유가 없게 된다. 이러한 상황에서 그것을 준수하게 하는 것은 불합리하고 비윤리적인 것이 된다.

(2) 통상의 노력에 의한 달성가능성

합리적인 규칙이라 하더라도 통상의 노력에 의해 달성할 수 없으면, 그것을 준수하게 하는 것은 곤란하다. 관리자는 규칙의 실행가능성에 대해 평가할 필



정진우

서울과학기술대학교
안전공학과 교수



***수규자(受規者)란?**

규정의 적용을 받는 사람

요가 있다. 규칙이 통상의 노력으로 달성할 수 없는 사례로 다음 두 가지를 생각할 수 있다.

규칙이 통상의 노력으로 달성할 수 없는 사례

- ① 비용이 과다하게 드는 경우: 예를 들면, 건너편으로 가려고 하는데 횡단보도가 너무 멀리 있는 경우 횡단보도가 없는 길로 무단횡단하게 된다.
- ② 환경적으로 무리가 있는 경우: 예를 들면, 작업지시는 구두가 아니라 문서로 하라고 하는 규칙(실수를 생각하면 합리적인 규칙)은 평소에는 실행할 수 있어도 긴급사태에서는 실행 곤란하게 된다.

(3) 규칙 개정구조의 마련

규칙에 합리적인 이유가 없는 경우, 비용이 높아 실행 곤란한 경우 또는 좀 더 비용이 낮은 규칙을 현장이 찾아낸 경우 등에는 규칙은 전향적으로 개정되어야 하는데, 그것을 현장의 판단에만 맡기는 것은 바람직하지 않다. 그렇게 되면 규칙제도가 서서히 무너지거나 유명무실하게 되어 버린다. 규칙을 개정하는 구조(절차)가 마련되어 있어야 한다. 그리고 개정절차가 너무 번잡하면 올바른 개정절차를 밟는 행위의 동기를 저해하고, 승인절차의 생략(누락)을 초래한다. 통상의 노력으로 달성 가능한 개정절차로 할 필요가 있다.

(4) 교육훈련

수규자의 태도를 바꾸고자 할 때는 규칙을 수규자에게 올바르게 전달하고 그것을 수행하는 스킬에 관한 교육훈련을 우선적으로 행할 필요가 있다. 순서로 볼 때, 수규자의 태도변용은 그 다음에 요구하여야 할 사항이라고 할 수 있다.

나. 규칙위반 방지를 위한 태도변용

규칙위반을 단념하도록 하고 규칙을 준수하게 하기 위한 태도변용의 방법에 대하여 검토한다.

(1) 위반동기, 착각의 저감

규칙위반을 줄이기 위해서는, ① 규칙위반을 하였을 때 얻어지는 이익이 생각만큼 크지 않는 것, 규칙위반으로 감수하여야 하는 비용이 크다는 점을 정량

규칙 개정절차가 너무 번잡하면 올바른 개정절차를 밟는 행위의 동기를 저해하고, 승인절차의 생략(누락)을 초래한다.





적으로 설명하거나, ② 착각(illusion)을 줄이는 체감교육을 실시하는 것 등도 규칙위반의 억지를 위한 효과적인 방법이라고 생각된다.

(2) 억지감정의 증대

(가) 이유의 명시

규칙의 존재이유(의의)를 알고 있으면, 이것은 규칙위반의 억지감정으로 작용할 것이라고 기대할 수 있다.

일본 JCO 임계사고*의 경우에는 현장작업원들이 임계에 관한 핵물리를 잘 알고 있지 못하였다는 것이 지적되고 있다. 만약 임계에 대해 숙지하고 있었다면 규칙과 다른 행위를 하지 않았을 것이라는 점은 용이하게 상상할 수 있다. 기업 등 조직 구성원들이 규칙의 존재이유를 제대로 알고 있지 못하거나 피상적으로만 알고 있으면, 규칙의 준수의식이 떨어질 뿐만 아니라 달라진 상황에서 서의 규칙의 적용능력(응용력)도 낮아질 수밖에 없다.

한편, 조직 구성원들에게 규칙의 존재이유(의의) 중에는 사회적 이유(의의)도 있다는 것을 설명할 필요가 있다. 신뢰는 전문성과 성실성으로 구성되어 있다고 말해진다. 따라서 기술(전문성)상의 문제는 없다고 하더라도(안전은 유지되더라도), 규칙의 준수에 대해 성실성을 의심 받아 사회로부터 신뢰를 얻지 못하는(안심을 줄 수 없는) 경우가 있다. 리스크가 높은 조직에서는 설령 사내규칙이 안전

조직 구성원들에게
규칙의 존재이유
(의의) 중에는 사회적
이유(의의)도
있다는 것을 설명할
필요가 있다.

* 일본 JCO 임계사고
핵 연료 가공회사
JCO사의 방사능 유출사고

에 관련되지 않은 것이라 하더라도, 이를 지키지 않는 것이 사회로부터의 의심(불안)을 초래할 수 있다는 점을 구성원들에게 인식하게 할 필요가 있다.

(나) 규범의식의 고양

「형법」의 시각에 따르면 업무를 담당하는 자에게는 주의의무가 부과된다. 주의의무는 법적으로 위법한 결과의 발생을 인식·예견하여야 할 ‘결과예견의무’와 예견한 결과의 회피를 위하여 필요한 조치를 하여야 할 ‘결과회피의무’ 두 가지로 구성된다. 진지하게 결과발생을 예견하고 그것에 근거하여 결과발생을 회피하는 노력을 다하지 않고 위법한 결과를 발생시킨 경우에는 과실범(업무상과실치사상죄 등)이 된다. 업무자에게는 일반인에 비하여 특히 무거운 주의의무가 부과된다.

조직에서는 각 업무자에게 재해예방을 위한 주의의무를 다해야 한다는 규범의식을 다양한 방법을 통해 지속적으로 고양시킬 필요가 있다.

(3) 태도변용의 모델과 방법

(가) 깨진 유리창 이론*

‘깨진 유리창 이론(Broken Windows Theory)’은 1990년대에 미국 뉴욕시에서 치안회복을 위하여 경찰이 실제 이용한 이론(치안회복모델)이다. 즉, 중대범죄는 갑자기 일어나는 것이 아니고 폐를 끼치는 행위 등이 확대되어 발생하는 경향이 있기 때문에, 경미한 단계에서 의연한 태도를 취하여야 한다는 것이다.¹⁾

이 이론에 따르면, 건물의 유리창이 깨진 채 방치되면 누구도 관리하지 않는다고 생각되어 낙서, 쓰레기 불법투기, 불량 의 온상이 되고 경미한 범죄가 발생하기 시작한다. 마침내 일반주민은 불안하여 그곳에 가지 않게 되고, 한층 질서가 문란해져 흉악범죄가 다발하게 된다. 즉, 폐를 끼치는 행위, 경미한 범죄를 묵과하면, 그것이 확대되어 흉악범죄에 이르게 되기 때문에, 경찰은 질서를 어지럽히는 대수롭지 않은 행위부터 단속하고 지역주민도 이것에 협력함으로써 치안이 회복될 수 있다는 방법이론이다.

깨진 유리창 이론을 응용하여 생각하면, 직장에서도 중대한 위반에는 작은 위반이라는 전조가 있는 경우가 많고, 직장의 규칙위반을 경미한 단계에서 개입해 나가지 않으면 위반이 상습화되고 직장풍토가 문란해지기 마련이다. 이는 깨진 유리창 이론이 직장의 규칙위반에도 적용될 수 있는 부분이 많다는 것을 시사한다.



깨진 유리창 이론이란?

범죄심리학 이론으로 작은 무질서가 더 크고 심각한 범죄를 야기할 수 있다는 이론

출처: 두산백과

1) George L. Kelling, Catherine M. Coles, Fixing Broken Windows: Restoring Order And Reducing Crime In Our Communities, Free Press, 1996. 참조.



Dupont사가 개발하여 실시하는 STOP(Safety Training Observation Program: 안전훈련관찰 프로그램)²⁾은 작은 규칙위반 단계에서 조치를 취한다는 점에서 깨진 유리창 이론과 통하는 것이라고 할 수 있다.

요컨대, 깨진 유리창 이론에 따르면, 직장에서의 ‘작은(사소한)’위반이라도 이른 시기에 그 원인이 당사자 자신에게 있는지, 작업규칙 등에 있는지를 파악하여 성실하게 대책을 강구하는 것이 중요하다.

(나) 인지 부조화 이론

인지 부조화 이론(cognitive dissonance theory)³⁾은 1957년에 미국의 사회심리학자 페스팅거(Leon Festinger)가 주장한 이론으로서 개인이 가진 신념, 생각, 태도와 행동 사이의 부조화가 유발하는 심리적 불편함을 해소하기 위한 태도나 행동의 변화를 설명하는 이론이다. 우리는 태도와 행동의 일관성을 유지하고자 하는 근본적인 동기를 지니고 있어서, 인지적 부조화를 경험하면⁴⁾ 이를 해소하기 위해 자신의 태도나 행동을 변화시킴으로써 심리적 불편감을 해결하고 자신에 대한 일관성을 유지하려고 한다.⁵⁾

인지 부조화 이론에 따르면, 규칙위반자로 하여금 규칙을 준수하는(규칙위반을 하지 않는) 것의 의미, 이익을 생각하게 하고 규칙위반자 자신의 입으로 이를 설명하게 하는 것이 효과적이다. 규칙을 준수하지 않고 있는 현 실태를

2) 안전관리(활동) 프로그램의 하나로서 ① 자기관찰(self-study), ② 현장(적용)활동, ③ 그룹미팅이라는 세 가지 접근을 특징으로 한다. 다양한 STOP 프로그램이 있지만, 그중에서도 관리감독자에 의한 작업자 관찰 프로그램과 동료 간 상호감시(주의환기) 프로그램이 대표적이다(Dupont, "Safety Training Observation Program Overview", 2016, Available from: URL: http://www.training.dupont.com/content/pdf/dupont-stop/stop-overview_factsheet.pdf).

3) 인지적 불협화(不協和) 이론이라고도 한다.

4) 예를 들어, '나는 똑똑하다'고 자신에 대한 태도를 가지고 있는 학생이 모의고사에서 형편없는 시험성적을 받으면, 저조한 점수는 일관된 자신에 대한 태도와 상충하고, 결국 자신의 행동(형편없는 시험성적)과 태도('나는 똑똑하다') 사이에 부조화가 발생하게 된다.

5) 페스팅거에 의하면, 부조화(불일치)를 줄이려는 노력은 ① 부조화를 일으키는 요인의 중요성 여부, ② 그 요인에 대해서 가지는 개인의 영향력 정도, ③ 부조화에 개입될 수 있는 보상 등 세 가지 요인에 의해 결정된다. 즉, 부조화를 일으키는 요인이 매우 중요한 것인지 덜 중요한 것인지에 따라 부조화를 줄이려는 노력은 그것에 비례하여 노력하게 되며, 또 부조화를 일으키는 요인이 자기 능력으로는 어쩔 수 없는 불가항력적인 것이기 때문에 생겨난 부조화라면 이를 감소시키는 노력도 자연히 적어진다. 이는 또한 높은 보상이 뒤따르는 부조화의 경우, 이로 인한 심리적 불안감은 상대적으로 낮아져 그것을 줄이기 위한 노력도 적게 이루어진다는 것이다(김영종 외, 《행정학》, 법문사, 1997, 473쪽).

지적하고 당사자로 하여금 이 모순을 인식하게 하는 것이다. 자존심이 높은 자일수록 이 차이는 불쾌하게 느껴지므로(부조화), 해소하고 싶은 마음이 규칙준수에의 동기부여가 될 것으로 기대된다.

조직에서는 수규자가 “규칙위반을 하면 조직의 이익이 증가한다(이익으로의 전화(轉化)질적으로 바뀌어서 달리 됨, 또는 달리 되게 함).”, “다른 사람들도 다 하고 있다(타자로의 전화).”, “자신은 다르다(착각으로의 전화).” 등 위반을 합리화하지 않도록(구실을 주지 않도록) 사전에 조치를 해놓을 필요가 있다.

(다) 자기효력감 이론⁶⁾

자신이 어떤 상황에서 필요한 행동을 잘 수행할 수 있다고 인지하는 확신을 ‘자기효력감(self efficacy)’이라고 한다. 캐나다-미국 인지심리학자 반두라(Albert Bandura)가 제창한 이론으로서 자기효력감이 강할수록 실제로 그 행동을 수행할 수 있는 경향이 있다.

자기효력감 이론에 따르면, 규칙준수의 작은 목표를 세우도록 하고 그것을 달성한 경우 이에 대해 확실하게 칭찬하는 것이 효과적이다. 그 칭찬이 자기효력감으로 연결되고 더 커다란 목표로 도전하는 의욕을 생기게 한다. 이를 반복함으로써 “자신은 다른 사람의 모범이 되고 있다”고 하는 생각을 자극하고, 이를 통해 규칙의 준수를 유도할 수 있다.⁷⁾

규칙위반에 대한 대응으로서 어떤 규칙준수에 대해 칭찬하여야 할지, 어떤 규칙위반에 대해 나무라야 할지의 문제가 많은 논란이 되고 있다. 우리는 인지 부조화 이론과 자기효력감 이론으로부터 이 점에 대하여 하나의 힌트를 얻을 수 있다.

비난하는 것은 자존심의 저해자극이 된다. 그래서 자신이 스스로 세운 행동목표를 행하고 있지 않은 것을 지적하는 것이면, 인지 부조화의 자극이 되고 준수에의 동기부여가 된다. 그러나 규칙을 일방적으로 밀어붙이면서 이를 준수하고 있지 않다고 비난(행동목표를 세우고 있지 않은 것을 비난)하거나 본보기로 제재하게 되면, 본인의 의욕을 약화시켜 관리자에 대한 반감을 초래하게 된다.

한편, 규칙준수자에게는 정(正)의 보수를 주는 것이 중요하다. 특히 지금까지 규칙준수를 반복하던 자가 조금이라도 준수를 하였을 경우 이에 대해 격려하면 효과적이다. 이것이 자기효력감의 자극이 되고 준수행동의 계속으로 연결된다. 정의 보수는 금전보다도 칭찬 등을 통해 누군가로부터 “인정받고 있다”는 감정을 갖도록 하는 것이 바람직하다.

자기효력감 이론에 따르면, 규칙준수의 작은 목표를 세우도록 하고 그것을 달성한 경우 이에 대해 확실하게 칭찬하는 것이 효과적이다.



6) 畑榮一・土井由利子編, 『行動科学—健康づくりのための理論と応用(改訂第2版)』, 南江堂, 2009, pp. 15-17 참조

7) 자기효력감이 강한 것이 항상 바람직한 것은 아니다. 위험한 자동차 운전, 약물남용 등 부적절한 행동을 하는 데 있어 자기효력감이 강한 경우도 생각할 수 있다. 예를 들면, “아무리 스피드를 올리더라도 사고를 일으키지 않고 운전할 수 있다”고 하는 자기효력감은 큰 사고를 일으킬 위험성이 높다.

2. 규칙준수시스템의 구축

규칙을 위반하는 근저의 동기에는 비용을 낮추고 이익을 올린다고 하는 인간의 본질적인 행동경향이 존재하고 있다. 이 행동경향은 현장개선, 나아가 발명의 원천이 되기도 하는 것으로서 그것 자체로 나쁜 것은 아니다. 따라서 특히 사업장에서는 무작정 규칙을 준수하라고 강요할 것이 아니라, 더 좋은 방법은 없는지에 대한 아이디어 제안을 유도하면서 규칙준수시스템을 만들고 이것이 올바르게 기능하게 할 필요가 있다. 물론 운용한계와 같이 개정할 수 없는 규칙도 있을 수 있는데, 이 경우에는 그 이유를 명시하는 등 효과적인 규칙준수 방안을 마련하는 것이 필요하다.

규칙준수시스템이 올바르게 기능하도록 하기 위해서는 외부로부터의 감시도 중요하다. 이것은 이익을 최우선시하는 풍토에 기업 전체가 몰들면, 사회적으로 부적절한 규칙개정임에도, 조직 내에서는 적절하다고 판단될 수 있기 때문이다. 그렇게 되면 조직 내에서는 적절한 행위이고 규칙위반이 아닐 수 있지만, 사회적으로는 규칙위반인 모순된 상태가 된다. 기업 불상사가 발생하는 많은 사례들은 이러한 패턴이지 않을까 싶다. 외부감시는 이 모순을 인식하게 하는 계기가 될 수 있다. 그러나 외부감시를 하더라도 조직 구성원이 도덕적 가치, 집단죄악감을 가지고 있지 않으면, 외부감시에 대하여 정보를 은닉하는 조직적 위반행위에 이를 수 있는 점도 고려하여야 한다.

규칙위반의 문제는 태도라고 하는 마음가짐과의 관계도 깊기 때문에 아무래도 정신론적·관념론적인 측면을 적지 않게 가지고 있다. 따라서 규칙위반에 대한 대응이 개인의 의욕을 감퇴시키는 것 없이 올바르게 기능하고, 개인의 의욕과 창의를 끌어낼 수 있도록, 조직의 특성에 적합한 효과적인 규칙준수시스템을 구축·운영하는 것이 중요하다. 🍷

사업장에서는 무작정 규칙을 준수하라고 강요할 것이 아니라, 더 좋은 방법은 없는지에 대한 아이디어 제안을 유도하면서 규칙준수시스템을 만들고 이것이 올바르게 기능하게 할 필요가 있다.