

# 위반의 심리학(3)





## 1. 규칙위반의 특징

작업장에서의 규칙위반의 유형을 상세히 고찰하면 '규칙위반의 동기 존재, 착각, 억지감정의 미작동, 조직풍토의 영향, 규칙위반의 학습성과' 같은 특징을 이끌어낼 수 있다. 이러한 분류는 규칙위반의 유형을 망라한 것은 아니고 대표적인 것을 제시한 것이라고 표현하는 것이 타당할 것이다.

### 가. 규칙위반의 동기 존재

규칙위반은 반드시 동기가 있다. 이 동기는 이익(benefit)감정이라고 하는 틀(frame)로 묶을 수 있다고 생각된다. 이익은 규칙위반 행위에 의해 증진되는 경우와 비용이 삭감되는 경우가 있다.

'생략', '절차의 변경', '임시방편'은 비용이 삭감되는 예라고 할 수 있다. '무관심'도 관계를 피한다는 점에서 비용이 삭감된다고 할 수 있다. 에릭 홀나겔(Erik Hollnagel)은 인간은 효율성과 완전성이 저울에 다는 상황에 직면하게 되면 효율성을 선택하는 경우가 많다는 것을 지적하고, 이것을 ETTO(Efficiency Thoroughness Trade Off: 효율성과 완전성의 역관계)<sup>1)</sup> 원리라고 설명한다. 위 위반유형은 이 원리로 설명할 수 있다.

반면, '비용절감', '선의·호의', '위험감수', '반발'은 이익이 증진하는 예이다. 반발은 직접 눈에 보이는 이익은 없지만 자신의 방법을 주장하는 것으로 자존심을 지킬 수 있는 것이 이익이라고 할 수 있다.



**정진우**

서울과학기술대학교  
안전공학과 교수

1) Erik Hollnagel, 『The ETTO Principle: Efficiency-Thoroughness Trade-Off: Why Things That Go Right Sometimes Go Wrong, CRC Press, 2009, p. 14.』

### 효율성과 완전성의 역관계(ETTO)<sup>2)</sup>

에릭 홀나겔(Erik Hollnagel)은 효율성과 완전성 간에는 역관계(Efficiency Thoroughness Trade Off: ETTO)가 존재하는데, 사람들은 작업을 할 때 다음과 같은 말을 하면서 효율성을 선택하고 마는 경우가 많다고 지적하고 있다.

효율성이 선택됨으로써 일이 잘 되어가는 경우도 적지 않지만, 때로는 계획한 것이 예상과 어긋나 사고가 발생하기도 한다.

- **OK로 보인다:** “문제없어. 자세하게 볼 필요는 없을 거야. 물론 내가 책임을 진다.” 재빠른 판단이 시스템의 상태, 조건보다 철저한 판단을 대신한다.
- **실제로는 중요하지 않다:** “이상하게 보이긴 하지만, 그 결과는 실제로는 심각하지 않을 거야.” 징후에 대응하여 행동하기 위한 역치가 일시적으로 상승한다.
- **평상시 괜찮았어, 지금은 확인할 필요 없어:** “작업을 시작해. 항상 괜찮았어.” 생산목표에 맞추기 위하여 확인이 생략된다.
- **나중에 누군가 확인하겠지:** “지금은 이 단계를 생략해도 돼. 나중에 누군가 확인할 거야.” 나중에 이루어질 거라는 가정 하에서 시간압박 때문에 확인이 종종 생략된다.
- **전에 누군가가 확인했다:** “지금은 이 단계를 생략해도 돼. 이미 누군가가 확인했어.” 이미 끝났다고 하는 가정 하에서 시간압박 때문에 확인이 종종 생략된다.
- **실행할 방법이 생각나지 않는다:** “가르쳐 주는 사람이 없어. 스스로 답을 찾는 것은 시간이 너무 걸려.” 실행할 방법을 모른다. 찾는 것이 귀찮다는 이유로 절차가 생략된다. 이것은 종종 훈련, 작업조직이 기준 이하라는 것을 나타낸다.
- **시간과 자원이 부족해, 나중에 하자:** “작업을 계속해. 이것은 나중에 처리할 수 있어.”, “지금 하고 있는 것을 끝내.”, “지금은 그걸 하고 있을 시간이 없어.” 현재 할당되어 있는 작업에서 본질적이라고 생각되지 않는 일, 활동은 연기된다.
- **저번에 점검하였을 때는 잘 되었어:** “지금 그걸 테스트할 필요는 없어.”, “저번에 한 것으로 충분해.”, “저번에 그걸 사용하였을 때 잘 되었어.” 종종

2) Erik Hollnagel, Barriers and Accident Prevention, Routledge, 2016, pp. 154-155; Erik Hollnagel, The ETTO Principle: Efficiency-Thoroughness Trade-Off: Why Things That Go Right Sometimes Go Wrong, CRC Press, 2009, pp. 35-36 참조.



희망적인 관측에 근거하여 선행 경험을 참조하는 것으로 확인을 대신한다.

- **걱정하지 마, 확실히 안전해, 아무것도 안 일어날 거야:** “내가 보장한다. OK야.” 사실에 근거하지 않고 권위, 경험 등에 의해 잘못된 안전 감각이 서서히 스며들도록 한다.

#### 나. 착각

운용한계 등의 규칙에는 일반적으로 안전여유가 포함되어 있고 다소의 무리를 하여도 바로 사고가 발생하는 경우는 드물다. 그리고 제한속도 이상의 자동차 운전을 하더라도 사고확률은 증가할지언정 바로 사고가 일어나는 것은 아니다. 이 때문에 베테랑 등 안전여유의 정도를 알고 있는 자, 자신의 기량으로 사고확률을 컨트롤할 수 있다고 생각하는 자, 자신의 스킬은 잠재적인 위험을 극복할 수 있다고 믿는 자는 그렇지 않은 자에 비해 규칙위반을 일으키기 쉽다.

규칙위반과 관련된 착각(illusion)에는 높은 위험의 상황이 초래하는 결과를 스스로 컨트롤할 수 있다고 과대평가하는 감정인 ‘컨트롤의 착각’, 스스로의 위반이 좋지 않은 결과로 연결될 가능성을 과소평가하거나 자신의 스킬은 항상 잠재적인 위험을 극복할 수 있다고 믿는 감정인 ‘불사신의 착각’, 자신의 스킬이 타인보다 높다고 평가하거나 위반자가 자신의 위반 경향이 타인보다 심하다고 생각하지 않는 감정인 ‘우월의 착각’ 등이 있다.<sup>3)</sup>

베테랑 등  
안전여유의 정도를  
알고 있는 자는  
그렇지 않은 자에  
비해 규칙위반을  
일으키기 쉽다.

3) James Reason, The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries, CRC Press, 2008, pp. 56-57.

초심자는 기량이 부족하기 때문에 컨트롤의 착각에 의한 규칙위반은 일어나기 어렵다. 그러나 상황에 익숙해짐에 따라 컨트롤의 착각이 생기고, 이에 따라 규칙위반을 일으키게 될 가능성이 있다. 한편, 젊은 남성은 자동차 운전할 때, 잠재적으로 위험한 상황에서 일할 때 등의 상황에서 자기 자신이 타인의 좋지 않은 행동의 희생자가 될 가능성이 있다고 잘 생각하지 않는 불사신의 착각에 빠지는 경향이 있다.

#### 다. 억지감정의 미작동

위반행위에 대한 동기가 존재하고 컨트롤의 착각이 존재하더라도, 패널티가 부과된다고 예견되면, 이것이 억지감정으로 작용하여 행위에는 이르지 않을 것이다. 소위 ‘깨진 유리창 이론’\*은 경미한 규칙위반이더라도 간과하지 않고 (높은 확률로) 지적함으로써 패널티가 확실히 부과된다는 것을 인지하게 하여 억지감정을 갖게 하는 것이라고 할 수 있다.

타자로부터의 비난, 징계, 징벌뿐만 아니라, 도덕관, 규칙을 어기는 것에 대한 죄악감, 뒤가 썩김 등의 감정도 억지감정을 생기게 하는 데 큰 효과를 갖는다고 생각된다. 반대로 이러한 것들이 제대로 기능하지 않으면 억지감정이 생기지 않아 규칙위반이 발생하게 될 것이라고 생각된다.

#### 라. 조직풍토의 영향

규칙위반은 의도한 행위이기 때문에, 그 의도를 장려·칭찬, 용인, 묵인하는 타자의 태도, 상급자의 자세, 직장·회사의 방침이 있으면, 규칙위반은 촉진된다. 중대사고의 상당수에서는 회사의 비용절감, 안전경시 분위기의 만연이 종종 지적되고 있다. 반대로, 조직, 상급자가 규칙준수의 태도이면 그것이 억지감정으로 작용하는 것은 상상하기 어렵지 않다.

#### 마. 규칙위반의 학습성

규칙위반에 성공하면 무언가의 이익을 얻는다. 따라서 한 번 성공하면 다음에도 이익을 찾아 반복되고, 죄악감과 같은 억지감정이 될 수 있는 감정도 약해지면서 습관화되기 쉽다. 결국에는, 새삼스럽게 표면화할 수 없는 상황이 되고, 규칙위반이 상태화 되어 버린다.

#### 바. 소결

이상에서 설명한 규칙위반의 특징을 고려할 때, 규칙위반을 방지하기 위해

타자로부터의 비난, 징계, 징벌뿐만 아니라, 도덕관, 규칙을 어기는 것에 대한 죄악감, 뒤가 썩김 등의 감정도 억지감정을 생기게 하는 데 큰 효과를 갖는다고 생각된다.



#### 깨진 유리창 이론이란?

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

출처: 두산백과



무의식적 에러가 아니라 위험을 인식하면서도 굳이 규칙을 위반하는 행동을 하는 경우가 있다.

서는 위반의 동기(이익감정), 착각 등을 줄이는 것과 위반의 억지감정을 강화하거나 위반을 어렵게 하는 조직풍토를 조성하는 것이 다함께 필요하다.

## 2. 누구라도 위반할 수 있다

무의식적 에러가 아니라 위험을 인식하면서도 굳이 규칙을 위반하는 행동을 하는 경우가 있다. 예를 들면, 전철에서는 급하게 뛰어 올라 승차하는 것은 위험하기 때문에 이것을 금지하고 있는데도 적지 않은 사람들이 닫히기 시작한 문으로 돌진하는 행동을 자주 볼 수 있다.

여러분들 중에도 마음이 찢리는 분이 많이 있을 거라고 생각한다. '안전인간' 이라고 불릴 만한, 항상 주의 깊은 사람도 시간이 없거나 초조한 상태인 경우 또는 기분이 뒤틀려 있는 등의 경우에는 어느 때와 다른 판단을 하고 마는 경우가 있다.

야구경기로 말하면 도루 성공과 도루 실패라고 말할 수 있는데, 그것을 가르치는 것은 '세이프'와 '아웃'의 결과론이다. 이것이 개인의 작은 영향으로 끝나는 경우는 꾸지람 정도로 끝날 일이지만, 타인의 생명을 맡는 일을 하는 운전자 또는 위험한 직종에 종사하고 있는 자가 그러한 행동을 하여 그 행동의 결과가 아웃인 경우는 심각한 재해로 연결될 것이다.

문제는 왜 그러한 행동을 하는가(판단을 잘못하는가)라는 점에 있다. 판단을 그르치는 이유를 생각해 보자.

#### 판단을 그르치는 이유

- ① 리스크가 주관적으로 작은 경우(이 정도로는 부상을 입지 않는다)
- ② 성공하였을 때의 이익이 큰 경우  
(시간을 아낄 수 있다, 비용을 절약할 수 있는 등)
- ③ 리스크를 회피하는 것의 단점이 큰 경우  
(비용이 많아진다, 시간이 많이 걸린다 등)

등의 항목을 생각할 수 있다. 이것 모두 심정적으로는 이해되는 부분이 없지 않을 것이다.

그러나 심정적으로 이해할 수 있다는 것으로는 문제해결은 되지 않는다. 그럼, 어떻게 하면 좋을까. 행동하기 전에 행동의 결과가 가져올 수 있는 최악의 상황을 생각해 보는 것, 이것이 안전의 포인트이다.

### 3. 규칙을 지키지 않거나 지킬 수 없는 이유

현장에는 많은 규칙(법을 포함한다)이 있다. 규칙 중에서 많은 것은 과거의 재해, 쓰러린 경험에 의해 만들어진 것이다. 그러나 이러한 것을 교훈 삼아 정해진 규칙들이 왜 작업자들에 의해 지켜지지 않는 것일까. 주로 다음과 같은 이유를 들 수 있다.

#### 작업자들이 규칙을 지키지 않거나 지킬 수 없는 이유

- ① 규칙을 이해하거나 납득하고 있지 않다.
- ② 정해진 내용에 무리가 있다.
- ③ 다른 사람이 지키고 있지 않다.
- ④ 규칙에 위반하는 것을 죄악으로 느끼고 있지 않다.
- ⑤ 위반에 대해 제재가 이루어지지 않는다.
- ⑥ 리스크가 큰 상황을 컨트롤할 수 있다고 과신하고 있다.
- ⑦ 규칙 위반이 좋지 않은 결과로 연결될 가능성을 과소평가하고 있다.
- ⑧ 자신의 규칙 위반이 심한 것이라고 생각하고 있지 않다.

규칙을 지키지 않거나 지킬 수 없는 이유는 여러 가지가 있을 것이지만, 가장 큰 이유는 본인이 납득하고 있지 않기 때문이지 않을까.

규칙을 지키지 않거나 지킬 수 없는 이유는 여러 가지가 있을 것이지만, 가장 큰 이유는 본인이 납득하고 있지 않기 때문이지 않을까. 특히 미숙한 초심자의 경우에는 쓰라린 경험을 직접적으로 또는 근처에서 경험한 적이 없고, 규칙의 내용이 다른 사람의 일처럼 생각되기 쉽다. 따라서 본인이 납득할 때까지 서로 이야기를 나누거나 설명하는 것이 필요하다. 인간은 본래 미스를 하고, 잊어버리며, 생략하는 동물이다.

인간이 다른 동물과 다른 점은, 지혜가 있기 때문에 본능적으로 '보다 용이하게 하기 위하여 지름길행동을 하자, 생략하자.'고 생각하기도 한다는 점이다. 그러한 욕구가 발명·발견, 효율화로 연결되는 경우도 있지만, 큰 사고·재해를 발생시키기도 한다.

'주의하겠다'라고 생각하여도 그 긴장상태를 계속할 수 있는 것은 10~15분이 한계라고도 말해지고 있다. 작업에 집중하면 할수록 자신의 주변이 보이지 않게 된다.

모든 것에 대하여 관리가 미치지 못하는 것이 현실이다. 휴먼에러를 없애는 노력을 끊임없이 해나가야겠지만, 이 경우 기본적으로 '작업자는 실수를 범하기 마련이다'는 사실을 전제로 한 안전관리가 필요하다는 것을 유념할 필요가 있다.

기본적으로  
'작업자는 실수를  
범하기 마련이다'는  
사실을 전제로  
한 안전관리가  
필요하다.

## 4. 규칙 위반을 잘 하는 자

- ① 젊은 남성
- ② 자신의 기능을 높이 평가하고 있는 사람
- ③ 경력이 길어(경험이 많아) 작업에 익숙한 사람
- ④ 다른 사람의 생각, 결과에 대한 부정적인 예측 등에 거의 얽매이지 않는 사람

경험적으로 볼 때, 사업장에서 규칙 위반을 잘 하는 경향이 있는 자는 대체로 위와 같은 사람이다. ☺