

아래의 기사에 대한 영문버전은 모던 캐스팅 (Modern Castin) 매거진 2019 년 4 월 11 일에
기재되어 있으며 이명주 박사(Director of SafePath Services)에 의해 번역되었습니다.
원본 기사를 보시려면 여기 [[원본링크](#)]를 클릭하세요.

규정 준수의 한계를 뛰어넘기

완벽한 규정 준수 프로그램도 무재해를 보장하지는 않습니다.
직원 각자가 주인의식을 갖는 안전 문화가 필요합니다.

켄 채프먼, 박사, Ken Chapman & Associates, Inc.(타스칼루사, 앨라배마)
안토니 울로우스키, McWane, Inc(버밍햄, 앨라배마), 맥웨인(버밍햄, 앨라배마)

잠재적으로 위험한 업무를 담당하는 리더는 매우 현실적인 어려움에 직면해 있습니다. 그들은 OSHA (산업안전보건청) 규정을 준수해야 할 법적 의무와 직원의 안전을 지켜야 할 도덕적 책임을 지고 있습니다.

규정 준수는 당연하고 통제할 수 있는 부분이지만, 경험에 따르면 직원들의 행동이 안전한 결과에 가장 중요한 역할을 한다는 사실이 드러나면서 어려움을 겪습니다.

팀원이 주어진 상황에서 어떻게 행동하는지는 리더가 통제할 수 있는 영역이 아닙니다. 따라서 의도적으로 안전에 대한 결과가 리더의 기대와 다를 경우, 리더는 통제할 수 있는 부분인 규정 준수에 집중하는 경우가 많습니다. 이는 결국 규정 준수가 통제할 수 없는 개인의 의사 결정보다 우월한 결과를 가져올 것이라는 희망에서 비롯된 것입니다. 그 결과 같은 일을 하면서도 다른 결과를 기대하는 답답한 상황이 반복됩니다. 이는 두 가지 측면에서 모두 잘못된 것입니다: 규정 준수에는 아무리 교육을 해도 극복할 수 없는 한계가 있습니다. 그리고 인간의 행동은 완벽하지는 않지만 충분히 관리할 수 있습니다.

우수한 조직은 유능한 역량력 있는 성인을 채용하는 데 신중을
기하며, 리더는 이들을 적절하지 않게 대우하여 이러한 자산을
약화시키지 않도록 주의해야 합니다. 직원들에게 합리적이고 높은
기대치를 제시하는 것은 존중의 표시입니다.

규정 준수

OSHA 의 29 CFR 1910 의 모든 문장은 피로 쓰여졌습니다. 고통스러운 경험을 통해 무엇을 해야 하고 무엇을 하지 말아야 하는지 아는 것은 엄청난 가치가 있습니다. 또한 이러한 규정은 명확하고 객관적이기 때문에 관리자이든 법 집행관이든 우리가 규정을 어떻게 준수하고 있는지 쉽게 측정할 수 있습니다.

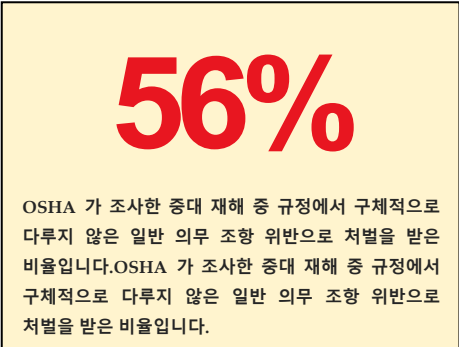
노벨 경제학상을 수상한 경제학자 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)은 돈이 누구의 돈이고, 돈이 누구를 위해서 쓰이는지에 따라 돈의 지출의 결과를 예측하는 훌륭한 방법을 가지고 있었습니다. 네 가지 방법이 있지만 여기서는 처음 두 가지 방법만 설명하겠습니다. 첫 번째는 자신을 위해 돈을 쓰는 것입니다. 이 경우 지출 금액에 매우 신중할 가능성이 높으며 원하는 것을 정확하게 얻을 수 있습니다. 두 번째는 친구의 생일 선물을 사는 것처럼 다른 사람을 위해 돈을 쓰는 것입니다. 이 경우에도 지출 금액을 여전히 고려하지만 상대방이 무엇을 받을지는 그다지 신경 쓰지 않습니다.

규정 준수 노력은 프리드먼의 두번째 범주에 속합니다. 우리는 사람들에게 우리가 원하는 결과를 위해 노력할 것을 요구하고 있습니다. 직원들의 규정 준수 행동의 수준이 지난 몇 년 동안 받은 생일 선물의 수준과 일치한다면 그 이유를 이해할 수 있습니다. 따라서 규정된 규정 준수는 광범위한 관리 감독을 통해 가장 효과적으로 이루어지지만, 경영진은 사고 발생 시 10%의 시간 동안만 현장에 존재합니다. 사고의

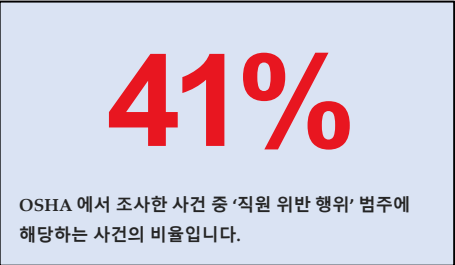
90%가 발생할 때 경영진은 현장에 없었습니다. 이는 규정 준수 기반 안전 프로그램에 심각한 격차가 있음을 나타냅니다.

이는 포괄적이지 않으며 포괄적일 수도 없습니다.

OSHA 규정은 광범위하지만 일어날 수 있는 모든 상황에 대한 규칙을 규정하는 것은 불가능합니다. 전에 있어 올바른 판단의 역할은 더 많은 규칙과 절차로 효과적으로 대체할 수 없습니다. OSHA 에서 조사하여 벌금을 부과한 모든 중대 재해 중 약 56%는 규정에서 구체적으로 다루지 않은 일반 의무 조항 위반입니다. 이는 규정 준수 프로그램이 효과적으로 해결할 수 없는 또 다른 영역입니다.



규정 준수 프로그램은 악의적인 행위자를 막지 못하며, 누군가가 "불행한 하루를 보내는 것"을 예방하지도 못합니다.



거의 모든 사람이 안전 규칙 준수에 동의한다고 말하지만, 모든 사람이 실제로 준수할 의향이 있는 것은 아닙니다. 단속될 가능성이 거의 없다면 많은 사람이 자신에게 가장 편리한 방식으로 행동할 것입니다. 궁극적으로 아무도 본인의 안전 수칙을 무시하고 타인의 안전 수칙만 따르는 사람은 없습니다. 이러한 부적절한 행위자는 경영진에 의해 적발되는 경우가 많지만, 규정 위반이 너무 오래동안 시정 조치가 필요할 정도로 심각하지 않을 수 있습니다. 불행한 하루를 보내기

위해 부적절한 행동을 할 필요는 없다는 것도 사실입니다. 아무리 안전한 팀원이라도 개인적인 문제로 스트레스를 받을 때는 평소에는 하지 않는 방식으로 행동할 수 있습니다. OSHA 가 조사한 사건의 약 41%가 "직원 위반 행위" 범주에 속하는데, 이는 규정 준수가 이들에게 거의 영향을 미치지 않기 때문입니다. 규정 준수만 강조하는 시스템은 이러한 사람들을 실망시킵니다. 증거는 압도적으로 많습니다. 모든 기업은 법을 준수해야 할 의무가 있지만, 아무리 완벽한 규정 준수 시스템을 보유하고 있더라도 생명을 앗아갈 수 있는 사고와 사망을 포함한 불미스러운 사건 사고를 0%로 보장할 수는 없습니다. 그럼에도 불구하고 우수한 규정 준수는 법적 문제를 피할 수 있지만(보장할 수는 없지만) 근로자 보상, 생산성 손실, 사기 저하, 회사 평판 손상 등 지속적인 비용을 고려해야 합니다. 이는 조직의 리더가 최소화하거나 제거해야 하는 실제 비즈니스 관련 비용입니다. 그런 다음 인적 비용도 고려해야 합니다. 수치화하기 어렵더라도 무시할 수 없는 비용입니다. 모든 합법적인 비즈니스는 어떤 식으로든 공익을 증진하기 때문에 존재합니다. 기업의 최종 결과가 부정적일 경우 직원, 고객, 공급업체, 궁극적으로 사회는 조직에 반감을 갖게 됩니다. 법을 준수하는 것만으로는 충분하지 않습니다.

다행히도, 좋은 소식은 규정 준수에 따른 공백을 메울 수 있는 효과적이고 객관적이며 측정 가능한 방법이 있다는 것입니다. 주인의식 문화를 발전시키고 안전에 도덕적 요소를 도입함으로써 이를 달성할 수 있습니다. 이러한 개념에 대해서는 자세한 설명이 필요합니다.

주인의식

모든 직원은 회사가 자신의 안전을 보장할 수 없음을 이해하는 것이 중요합니다. 회사는 직원에 대해 책임을 질 수는 없지만, 직원에 대한 책임은 있습니다.

- 회사는 다음을 이행할 책임이 있습니다:
- 위험한 조건을 제거합니다.
 - 적절한 교육을 제공합니다.
 - 적절한 개인 보호 장비를 제공합니다.
 - 성과에 대한 정확한 피드백과 적절한 결과를 제공하세요.

즉, 직원만이 자신의 안전 행동에 대해 책임을 질 수 있으며, 이는 유능한 성인이라면 누구나 합리적으로 기대할 수 있는 일입니다. 경영진이 다른 사람의 안전에 대해 책임을 질 수 있다는 생각은 잘못된 생각일 뿐만 아니라 위험합니다. 안전과 같이 중요한 문제에 대해 아무리 좋은 의도를 가지고 있다고 해도 팀원을 잘못 인도하는 것은 비윤리적입니다.

직원들이 역량력 있는 성인처럼 행동하도록 하려면 그들을 존중하고 성인처럼 대하는 것이 중요합니다. 어린이는 스스로를 안전하게 보호할 수 있는 판단력이 아직 발달하지 않았기 때문에 많은 시설에 어린이 출입을 허용하지 않습니다. 우수한 조직은 유능한 역량력 있는 성인을 채용하는 데 신중을 기하며, 리더는 이들을 적절하지 않게 대우하여 이러한 자산을 약화시키지 않도록 주의해야 합니다. 직원들에게 합리적이고 높은 기대치를 제시하는 것은 존중의 표시입니다. 이는 소속에 대한 자부심과 업무 능력에 대한 자긍심을 키워줍니다. 가장 중요한 것은 직원이 지속적으로 안전한 결과를 얻을 수 있도록 환경을 조성한다는 점입니다.

마지막으로, 안전 주인의식을 확립하려면, 회사가 아닌 팀원에게 안전의 이점을 강조해야 합니다. 누군가가 부상을 당하면 회사에 항상 부정적인 영향을 미치지만, 부상자나 그 가족에게 미치는 영향은 결코 동일하지 않습니다. 규칙 위반, 비용 발생 또는 생산성 손실에 초점을 맞추면 문제에서 가장 비중이 적은 부분에 초점을 맞추게 되고 당연히 조직은 신뢰를 잃게 됩니다. 대신 더 큰 문제인 인적 비용에 초점을 맞추면 조직은 도덕적 권위를 얻을 뿐만 아니라 프리드먼의 두번째 카테고리에서 벗어나 사람들이 다른 사람이 아닌 자신을 위해 노력하는 첫번째 카테고리로 나아갈 수 있습니다.

*규칙 위반, 비용 발생 또는 생산성 손실에 초점을 맞추면
문제에서 가장 비중이 적은 부분에 초점을 맞추게 되고
당연히 조직은 신뢰를 잃게 됩니다.*

도덕적인 요소

안전에는 항상 도덕적 요소가 포함되어야 합니다. 조직은 다른 사람에게 도덕적 선택을 강요하는 것을 망설이지만, 안전을 단순히 다른 우선순위와 비교하여 우선순위를 정해야 하는 것으로 간주한다면 안전은 단순히 우선순위가 될 것입니다. 안전을 더 높은 수준의 책임으로 설정하면 안전은 명확한 도덕적 선택으로 떠오를 것입니다. 안전은 도덕적인 선택으로 여겨지든 그렇지 않은 도덕적인 선택이기 때문입니다. 안전을 도덕적 선택으로 설정한다는 것은 "항상 사람을 우선시하는 것"을 실천하는 것을 의미합니다. 이는 우리의 가장 큰 책임을 받아들이는 것입니다: 스스로를 위험에 빠뜨리는 것은 비윤리적이며, 동료의 위험에 처하도록 고의로 방치하는 것도 마찬가지로 비윤리적입니다.

또한 다른 사람의 안전을 효율성, 이익, 개인적인 편안함, 승인 등 다른 어떤 것보다도 맞바꾸는 것은 부도덕한 행위입니다. 효율성과 이익은 잘 알고 있지만, 편안함이나 승인은 무엇을 의미할까요? 즉, 안전하지 않은 행동을 하려는 사람에게 맞서는 것이 항상 쉬운 일은 아닙니다. 상대방이 어떻게 반응할지 불확실할 수 있습니다. 또는 상황을 제대로 이해하고 있는지 의심이 들 수도 있습니다. 이 중 일부 또는 전부가 우리를 망설이게 하거나 적절한 중재를 하지 못하게 할 수 있습니다. 이럴 때 모든 사람은 다른 사람의 안전과 자신의 안위와 맞바꾸는 결정을 내리고 있으며, 이는 언제나 비도덕적인 행위라는 것을 이해해야 합니다. 우리에게 대한 동료의 호의적인 이미지를 유지하기 위해 동료의 안전을 거래하는 경우에도 마찬가지입니다. 동료의 호의적인 감정 (관계)을 유지하기 위해 동료의 안전을 위험에 빠뜨리는 것은 또 다른 비도덕적인 거래입니다.

사람들은 스스로에게 들려주는 이야기의 주인공이 되고 싶어 합니다. 누군가에게 위험한 상황에서 다른 사람을 보호해 줄 수 있는지 물어보면 거의 항상 긍정적으로 대답할 것입니다. 이를 이용하여 서로에게

긍정적인 영향을 미치고 사람들이 자신에 대해 가장 긍정적인 의견을 갖도록 노력하세요. 그러기 위해서는 그 의견과 일치하는 행동을 하거나 새로운 자아상을 구축하도록 강요해야 합니다. 자기관을 바꾸는 것은 비용이 많이 들고 더 어렵습니다. 대부분의 팀원은 자신의 인생 스토리에서 '도덕적 비겁자'가 되는 것을 원하지 않으며 받아들일 수도 없습니다.

모든 양심적인 리더는 시설에서 무재해를 목표로 하지만, 대부분의 규정 준수 기반 안전 프로그램의 한계를 직관적으로 이해하고 있기 때문에 현실적이라고 생각하는 사람은 거의 없습니다. 다행히 주인의식과 도덕적 선택이 이러한 한계를 넘어 무재해를 실현할 수 있을 뿐만 아니라 실현 가능한 현실로 나아가는 수단이 될 수 있다는 설득력 있는 주장이 제시되고 있습니다. 그러나 더 큰 과제는 이러한 개념을 작업 현장에서 실질적인 성과로 전환하는 것, 즉 직원들의 주인의식을 개발하고 촉진하고 그 효과를 측정하는 것입니다.

이 글은 시리즈의 1 부입니다. 2 부에서는 안전 주인의식을 개발 및 관리하고 일반적으로 직면하는 어려움을 극복하는 방법에 대한 실제 사례를 살펴보겠습니다.