

안전문화  
길라잡이

---

chapter

3

# 리더는 안전문화 향상을 위해 무엇을 해야 할까요?



---

안전문화와 리더십

안전문화와 변혁적 리더십

동기 강화 상담기법을 이용한 안전 코칭 리더십

## 안전문화와 리더십

앞에서 안전문화에 대해 자세히 알아봤습니다. 만약 안전문화가 중요하다는 것에 어느 정도 동의하신다면, 다음 질문은 아마 “그래서 어떻게 하면 안전문화를 향상할 수 있을까”가 될 것 같습니다. 물론 안전문화 향상을 위한 하나의 정답이 있는 것은 아닙니다. 다들 잘 아시겠지만, 조직은 상당히 복잡하게 서로 얽혀져 있습니다. 좀 더 학문적으로 말하면, 조직은 다양한 관리 시스템의 조합이라고 말할 수 있습니다. 이 말은 조직의 안전문화를 조성하기 위해서는 여러 시스템을 통합적으로 조율하고 관리해야 함을 의미합니다. 구체적으로 Murphy 등(2014)<sup>④</sup>은 조직에서 핵심이 되는 5개의 관리 시스템이 있다고 주장합니다.

그 첫째는 ‘기업 외부 환경’으로, 기업 외부에 존재하는 법, 정치, 경제, 문화 등 사회적 요소들을 말합니다. 예를 들어, 안전에 관한 법률과 규제는 기업의 안전 정책과 실천에 큰 영향을 끼친다는 것을 우리는 잘 알고 있습니다. 또한, 전반적인 국가 경제 상태, 기술의 흐름, 안전에 대한 사회의 관심 등도 기업의 안전에 많은 영향을 미치게 됩니다.

두 번째는 ‘기업 내부 환경’으로 작업 분위기, 근로자들의 심리 혹은 신체적 요소를 포함합니다. 구체적으로 성과 목표, 업무량, 스트레스 등을 생각해 볼 수 있습니다. 만약 회사 경영 상태가 악화되어 인원 감축을 하는 상황이라면 이는 근로자들의 안전행동에 어떤 영향을 미칠까 생각해볼 수 있습니다.

세 번째는 ‘경영조직 구조’입니다. 경영진의 철학, 리더십, 부서 구조, 직급 간 위계구조 등이 포함됩니다. 예를 들어, 조직의 전반적인 안전을 관리하는 안전부서가 조직구조상 어디에 있는지, 누구의 관리 감독을 받는지, 부서장의 직급이 무엇인지가 조직의 안전활동에 큰 영향을 줄 수 있습니다.

네 번째는 ‘인사관리 체계’입니다. 예를 들어, 업무수행 평가기준, 교육 및 훈련 시스템, 승진 및 보상 체계 등을 포함합니다. 앞에서 성과제 보상의 의도치 않은 결과를 소개했는데요. 이처럼 인사관리 정책은 조직구성원들의 행동에 결정적인 영향을 미칠 수 있고, 안전행동도 예외는 아닙니다.

다섯 번째는 ‘작업방식 체계’로서 작업방식과 관련된 하드웨어적, 소프트웨어적 요소 전반을 의미합니다. 구체적으로 관리자당 부하직원의 수, 근무시간, 교대근무 방식, 시설, 장비, 컴퓨터 프로그램 등을 예로 들 수 있습니다. 이러한 요소들이 안전과 밀접한 관련이 있다는 것은 아마 현장에서 더 잘 아실 것입니다.

이처럼 안전은 조직의 다양한 시스템들과 관련이 되어 있고, 이 시스템들은 서로 밀접한 영향을 주고받습니다. 이는 어느 한 영역만 따로 떼어서 관리하는 것이 가능하지 않다는 것을 의미합니다. 안전을 촉진하기 위한 기존 노력의 상당수가 효과적이지 못했던 이유 중 하나는 어떤 특정 시스템만을 개선하려고 했기 때문이 아닌가 생각해 볼 수 있습니다. 그런데 주목할 점은 리더가 바로 이러한 여러 조직 관리 시스템들을 통합적으로 운영하는 역할을 한다는 것입니다. 기업의 내외부적인 시스템과 구성 요소들을 전반적으로 고려해서 실현 가능하면서도 서로 다른 시스템 간에 충돌하지 않는 정책과 전략을 세우고, 이에 따른 인사관리, 작업환경 개선, 설비투자 등에 대한 의사결정을 하는 것이 리더십의 역할이기 때문입니다.

실제로 연구들에 따르면, 경영진과 중간관리자의 리더십이 안전 문화 조성에 결정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있습니다<sup>4)</sup>. 특히 He 등 (2019)은 안전문화와 관련된 100개가 넘는 연구들을 종합해서 안전문화에 영향을 미치는 다양한 요인들의 상대적인 효과를 비교했습니다<sup>5)</sup>. 그 결과, 리더십은 안전문화에 영향을 주는 여러 요인 중 가장 영향력이 높은 요인 중 하나로 나타났습니다. 조직에서 리더들은 작업장 안전을 위한 노력의 방향과 목표를 결정하고, 이를 조직구성원들에게 전달하고, 안전규정과 절차가 현장에서 실천되는지를 감독하는 등의 중요한 역할을 하기 때문입니다.

“

안전은 기업 외부 환경, 기업 내부 환경, 경영조직 구조, 인사관리 체계, 작업방식 체계 등 조직의 다양한 시스템들과 관련이 되어 있고, 이 시스템들은 서로 밀접한 영향을 주고받는다.

”

그런데 많은 사람이 리더십 하면 뛰어난 언변이나 카리스마적 행동과 같은 것을 리더의 특성과 행동으로 이해합니다. 그러나 최근 조직심리학자들은 리더십을 조직 내에서 상호작용하는 상사와 부하의 관계로 이해하는 것이 좋다고 생각합니다. 실제 조직에서 리더와 부하의 관계를 생각해보면, 어느 한쪽이 다른 한쪽에 일방적으로 영향을 미치지 않습니다. 리더가 부하 직원에게 영향을 미치지만, 반대로 부하직원이 리더에 영향을 미치기도 합니다. 많은 연구에 따르면, 부하직원들이 리더와의 관계에서 신뢰감을 느끼고, 자신이 존중받는다고 생각할수록, 조직에 대한 소속감과 일에 대한 만족도가 높습니다<sup>4)</sup>. 부하직원들의 능력과 성격, 태도 등이 모두 다르기 때문에 이러한 유대감을 형성하기 위해서 상사들은 개개인의 부하들을 이해하려고 노력하고 다양한 소통의 기회를 확보하는 것이 중요합니다.

작업장 안전을 위해서도 이러한 관계적 리더십을 형성하는 것이 중요합니다. 서로를 존중하고 신뢰하는 관계가 형성되면 부하직원은 상사가 감독하지 않더라도 안전규정을 성실히 지킬 가능성이 커집니다. 상사와의 다양한 소통을 통해 그런 규정이 왜 필요한지를 제대로 이해했기 때문입니다. 또한 관계적 리더십은 근로자들의 자발적인 동기와 적극적인 참여를 이끌어 냅니다. 앞에서 설명한 바와 같이, 정해진 안전규정과 절차만으로는 안전한 작업장을 만들 수 없습니다. 상사와 신뢰 관계를 맺고 있는 부하직원들은 안전을 자발적으로 챙기고, 안전개선을 위한 적극적인 의견을 낼 가능성이 큼니다. 실제로 Zohar 등(2014)은 경영진과 관리자들이 직원들과 신뢰할 만한 상호존중 관계를 형성하고, 작업장 안전을 위한 다양한 노력이 근로자들의 안전과 복지를 위한 것임을 분명히 하는 것이 안전문화에 긍정적인 영향을 준다는 것을 보여 주었습니다<sup>4)</sup>.

## 안전문화와 변혁적 리더십



서로 믿는 리더십 관계를 만들기 위해 리더는 무엇을 할 수 있을까요? 연구에 따르면, 변혁적 리더십이 이러한 관계를 맺는 데 효과적이며 더 나아가 안전문화 향상에 큰 도움이 된다고 합니다<sup>4)</sup>. 그렇다면 변혁적 리더십

“  
작업장 안전을 위해서도  
이러한 관계적 리더십을 형성하는 것이 중요하다.  
서로를 존중하고 신뢰하는 관계가 형성되면 부하직원은  
상사가 감독하지 않더라도 안전규정을  
성실히 지킬 가능성이 커진다.  
”



이란 무엇일까요? 일반적으로 변혁적 리더십을 설명할 때 거래적 리더십과 대비해서 설명하는데, 거래적 리더십은 부하직원들이 해야 할 일을 명확히 지시하고 보상과 처벌을 이용하여 이를 하도록 만드는 리더십이라고 할 수 있습니다. 이에 비해 변혁적 리더십은 현재가 아닌 미래에 초점을 두고 새로운 비전과 영감을 제시하고, 구성원들이 변화할 동기를 불러일으키는 특징을 가집니다<sup>2)</sup>. 그렇다고 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 서로 대치되는 개념은 아닙니다. 거래적 리더십은 리더라면 기본적으로 해야 할 일을 하는 것이고, 조직 운영을 위해 매우 중요합니다. 그러나 단순히 성과와 보상을 맞바꾸는 관계만으로 새로운 조직문화를 만드는 것은 한계가 있습니다.

너무 이상적으로 느껴질 수도 있지만, 좀 더 구체적인 변혁적 리더의 특징을 살펴보면 충분히 가능할 수도 있겠다고 생각될 것입니다<sup>3)</sup>. 첫째는 리더가 부하직원들의 롤 모델이 되는 것입니다. 롤 모델이란 직원들이 믿고, 존경하며, 닮고 싶어 하는 리더를 말합니다. 자신의 역할을 책임감 있게 수행하고, 굿은일에 솔선수범하며, 자신의 이익보다는 구성원들의 이익을 먼저 챙기는 행동들이 직원들의 존경과 신뢰를 가져옵니다. 이처럼 리더가 부하들의 롤 모델이 되면, 부하직원들에게 일일이 시키지 않아도 안전하게 행동하게 만드는 영향력을 발휘할 수 있습니다. 요즘 ‘선한 영향력’을 행사하는 아이들이 종종 화제가 되는데, 바로 이런 효과라고 할 수 있습니다. 리더가 안전영역에서 이러한 영향력을 가지려면, 우선 리더가 안전에 많은 관심을 가진다는 것을 보여주고, 스스로 안전절차를 잘 지키며, 구성원들의 입장에서 위험요소를 해결하려고 최선을 다하는 모습을 보여주는 것이 필요합니다.

둘째는 영감을 통한 동기부여입니다. 사실 다른 사람들에게 영감을 준다는 것은 일반적인 리더들에게는 거리가 먼 일이라고 생각할 수 있습니다. 적어도 애플의 스티브 잡스나 테슬라의 일론 머스크 정도는 되어야 누군가에게 영감을 줄 수 있을 것 같으니까요. 하지만, 영감을 준다는 것은 되고 싶은 미래를

“

리더가 안전영역에서 영향력을 가지려면,  
우선 리더가 안전에 많은 관심을 가진다는 것을 보여주고,  
스스로 안전절차를 잘 지키며, 구성원들의 입장에서 위험요소를  
해결하려고 최선을 다하는 모습을 보여주는 것이 필요하다.

”

생각하게 만드는 일이라고 생각할 수 있습니다. 예를 들어, 안전한 일터를 만들자는 목표를 제시하고 구성원들을 여기에 동참시키고자 하는 상황을 생각해봅시다. 만약 ‘사고가 나면 나도 옷 벗어야 한다.’ ‘우리 작업장에서는 절대 사고가 나서는 안 된다.’ ‘반드시 무재해 1000일을 달성하자’라고 말하는 리더에게 영감을 받기는 어렵습니다. 그보다는 구성원들이 원하는 미래, 혹은 비전을 제시해야 합니다. 모두 안전을 잘 지켜서 건강하고 즐겁게 작업하고 집으로 돌아가는 일터가 되면 얼마나 좋을지를 상상하도록 합니다. 나아가 그런 기업에 더 좋은 인재가 모이고, 더 좋은 일감이 생기고, 더 자랑스러운 직장이 될 수 있음을 설득해야 합니다. 이러한 긍정적인 비전은 구성원들에게 안전한 행동을 스스로 하려는 동기를 부여할 수 있습니다.

셋째로 변혁적인 리더는 부하직원들에게 기존의 방식 대신 새롭고 혁신적인 방법을 생각해볼 것을 격려합니다. 그런데 새로운 시도는 언제나 실패할 가능성이 있습니다. 이때 실패의 책임을 따지고 처벌한다면 혁신이 성공할 수 없습니다. 변혁적 리더는 새로운 시도가 실패했을 때도 시도 자체에서 의미를 찾고 시도를 통해 배운 점을 바탕으로 개선책을 마련할 수 있도록 건설적인 피드백을 제공합니다. 일반적으로 안전은 매우 보수적인 것이라고 오해합니다. 하지만 안전에서도 얼마든지 새로운 접근을 시도할 수 있습니다. 예를 들어, 안전교육은 안전 전문가가 하는 것이라는 고정관념을 깨고, 신입 직원이 생각하는 안전을 직원들에게 가르치게 할 수 있습니다. 이러한 과정에서 서로 처지를 바꿔서 생각해보고 새로운 시각을 갖게 된다면, 전문가의 안전교육의 몇 배 이상의 효과를 볼 수 있습니다.

마지막으로는 개별적 배려입니다. 변혁적인 리더는 조직구성원들 개개인을 인정하고 이해하려고 힘씁니다. 사람마다 업무 능력과 경험이 다르고, 안전을 바라보는 생각도 다를 수 있습니다. 이에 비해 안전은 정해진 규정과 절차를 따르는 것을 모두가 중요하게 여깁니다. 변혁적인 리더라면, 무조건 강요하기보다는 개개인의 눈높이에서 안전규정과 절차의 필요성을 꾸준히 이해시키는 것이 필요합니다. 사람들은 일반적으로 어떤 행동을 해야 하는 이유를 이해하면 좀 불편해도 그 행동을 하게 됩니다. 또한 안전규정과 절차를 잘 지키지 않는 사람이 있다면, 왜 그런지 그들의 생각을 들어주고, 이를 어떻게 해결할지에 대해 진심으로 같이 고민해주는 자세가 필요합니다.



## 동기 강화 상담기법을 이용한 안전 코칭 리더십

앞에서 설명한 변혁적 리더십이 좋아 보이기 는 하지만 구체적으로 무엇부터 시작해야 할지 막막하실 수 있습니다. 그래서 이번에는 조직구성원의 자발적인 행동을 이끌어 낼 수 있는 리더십 코칭 방법을 소개하고자 합니다. 이 방법은 동기 강화 상담이라는 상담기법에 바탕을 둡니다. 이 기법은 중독치료 분야에서 시작된 상담기법으로 행동 변화에 수동적인 사람들로 부터 자발적 참여를 이끌어 내는데 유용한 대화의 원리와 기술들로 이루어져 있습니다. 동기 강화 상담기법은 최근 건강관리, 학습, 리더십 분야 등에서 활발히 적용되고 있습니다<sup>48)</sup>.

새로운 조직문화를 도입하기 위해 노력하는 리더들은 종종 구성원들의 비자발적인 모습에 답답함과 좌절감을 느낀다고 토로합니다. 동기강화 상담에서는 이러한 답답함이 밖으로 드러나는 구성원들의 말과 행동에만 초점을 맞추기 때문이라고 지적합니다. 밖에서 보면 변화하려는 동기가 하나도 없어 보이는 사람도 숨어있는 동기가 어딘가에는 존재할 수 있습니다. 생각해 보면 여러분도 전혀 할 생각이 없었던 일이었는데 주위에서 그 일이 나에게 얼마나 중요한지를 잘 알려주면 마음이 조금씩 움직여서 결국은 그 일을 하게 된 경험이 있을 것입니다. 안전문화도 마찬가지 아닐까요? 누구나 기본적으로 안전하게 일하고 싶은 생각은 가지고 있습니다. 단지 실제로 안전행동을 하는데 필요한 동기를 끄집어낼 누군가가 필요한 것일 수 있습니다. 만약 리더가 이런 역할을 할 수 있다면, 그 조직은 더 효과적으로 안전문화를 향상시켜 나갈 수 있을 것입니다.

그렇다면 무엇인가를 하려는 ‘동기’는 어디에서 나올까요? 동기강화 상담 전문가들은 자율성과 자기결정권이 중요하다고 주장합니다. 그런데 조직에서 이미 정해진 규칙을 제시하고, 이를 지킬 것을 명령하는 상황에서는 자율성이나 자기결정권을 기대하기 어렵다고 생각할 수 있습니다. 많은 안전규정과 절차는 법적인 요구사항에 따라 만들어지기 때문에 작업자에게 안전에 대한 자율성과 자기결정권을 줄 수 없다고 생각할 수도 있습니다. 하지만, 그런 상황에서도 리더로서 구성원들에게 자율성과 자기결정성을 느낄 수 있게 도울 방법은 있습니다. 아래에서 구체적으로 구성원의 자기결정권을 높여 자발적

### 양가감정

우선 제일 먼저 이해해야 할 개념 중 하나가 ‘양가감정’입니다. 행동의 변화를 시도하는 상황에서 사람들은 종종 양가감정을 갖게 됩니다. 즉, 행동 변화에 동의하는 감정과 동의하지 않는 감정이 동시에 존재합니다. 운동을 전혀 안 하고 살아왔던 사람이 최근 건강에 문제가 생겨 일주일에 한 번씩 운동하기로 결심한 상황을 생각해보겠습니다. 결심할 때는 정말 운동을 하겠다고 굳게 마음먹었지만, 실제 운동할 시간이 되면 정말 하기 싫은 혹은 할 수 없는 이유가 생깁니다. 이는 운동에 대한 ‘양가감정’ 때문입니다.

양가감정은 안전행동에도 적용됩니다. 보안경을 착용해야 하는 상황을 생각해볼까요? 작업 시 보안경을 착용하겠다는 생각과 동시에 착용하기 싫다는 양가감정이 동시에 존재할 수 있습니다. 이런 양가감정이 발생하는 이유는 전에 보안경을 안 쓰고 작업해도 문제가 없어서, 그날 몸 상태가 안 좋아서 일을 빨리 마치고 퇴근하고 싶어서, 보안경이 익숙하지 않아 오히려 더 위험할 것 같아서, 보안경을 안 쓰고 일하는 습관 때문에 등 다양할 수 있습니다❶.

그런데 현장에서 보안경을 써야 하는 공정에서 보안경을 쓰지 않은 근로자들을 보면, 리더들은 반사적으로 이를 교정하려고 듭니다. 즉, 근로자의 불안전 행동을 지적하고, 안전규정에 따라야 한다고 훈계하거나, 안전규정을 따르지 않으면 벌칙을 줄 것이라고 경고합니다. 물론 어떤 리더들은 좀 더 친근하게 ‘보안경 꼭 쓰셔야 합니다’라고 슬쩍 이야기하고 지나갈 수도 있습니다. 하지만 이러한 ‘나이스’한 행동조차 동기강화상담에서는 ‘교정반사’에 해당합니다. 근로자들이 양가감정을 가진다는 사실을 인정하고, 왜 그런 양가감정을 가지는지에 대한 이유를 귀담아듣는 과정은 없기 때문입니다. 이러한 리더의

“

누구나 기본적으로 안전하게 일하고 싶은 생각은 가지고 있다. 단지 실제로 안전행동을 하는데 필요한 동기를 끄집어낼 누군가가 필요한 것일 수 있다.

”

‘교정반사’는 해당 직원에게 자율성을 침해받았다는 느낌이 들도록 만들고, 결과적으로 행동을 바꿀 수 있는 구성원 자신의 동력을 떨어뜨릴 수 있습니다. 따라서 리더들이 가능한 한 피해야 할 행동이 바로 ‘교정반사’ 행동입니다.

그렇다면, 스스로 안전하게 행동하고자 하는 동기를 유발하기 위해서는 어떻게 해야 할까요? 첫째, 상대가 ‘양가감정’을 경험한다는 것을 인지해 줍니다. 예를 들어, 안전규정을 지키지 않는 근로자에게 간단히 “지켜야 한다고 생각하면서도 잘 지키지 못하지요?”라고 말해줍니다. 그다음은 양가감정의 원인을 함께 생각해봅니다. 먼저 안전규정을 지키는 것에 동의하는 측면에 대한 근로자의 생각을 들어봅니다. 예를 들어, 근로자의 관점에서 안전규정을 지켜야 한다고 생각하는 이유를 물어봅니다. 이때 근로자가 “지키라고 하는 것이니까요”, “안전이 중요하니까요”처럼 막연히 대답한다면, 한 걸음 더 들어가는 질문이 필요합니다. 예를 들어, “그런데 왜 회사에서는 이걸 꼭 지키라고 할까요?”, “이 규정을 지키는 게 왜 안전에 도움이 될까요?” 등의 추가 질문을 통해 구체적으로 왜 중요한지에 대한 이유를 근로자 스스로 생각할수록 도와 줍니다. 이러한 과정을 통해 근로자 자신이 말한 논리에 스스로 동의하게 만드는 효과를 얻고자 합니다. 또는 근로자에게 안전규정이 잘 지켜지는 현장을 경험한 적이 있는지, 그곳에서는 왜 잘 실행되고 있는지 이유를 물어볼 수 있습니다. 이런 질문은 이상적인 상황(가고자 하는 미래)과 조건을 스스로 설명하게 함으로써, 근로자의 변화 동기를 향상하고 동시에 변화를 위한 방법을 스스로 도출할 수 있게 도와줍니다.

물론 안전규정을 지키지 않게 되는 이유에 대해서도 자세히 들어 봐야 합니다. 예를 들어, 보안경을 착용하는 규정이 혹시 안전에 도움이 안 된다고 생각하는지, 이런 규정이 현장에서 맞지 않는다고 생각하는 이유가 있는지, 실제 보안경을 쓰고 작업하기 어려운 이유가 있는지, 규정이나 장비에 관한 개선

“

대화에서 조직구성원이 주도권을 가질 수 있도록 하는 가장 쉽고 효과적인 방법은 리더가 방법을 나열하고 지시하는 것이 아니라 좋은 질문을 하는 것이다.

”



필요성은 없는지 등을 자세히 질문할 필요가 있습니다. 우리가 보통 동의하지 않는 의견을 듣기 어려운 이유는, 일단 이야기하라고 하면 그 의견에 모두 동의 해줘야 할 것 같은 압박감을 느끼기 때문입니다. 동기강화상담에서는 이유를 듣는다고 해서 모두 동의하거나 수용할 필요는 없다고 봅니다. 그렇다고 리더가 그 자리에서 상대의 생각이 틀렸다고 반박하거나 설득할 필요도 없습니다. 오히려 리더가 논쟁이나 반박을 하면, 구성원은 이에 대한 ‘저항’이 높아질 수 있습니다. 동기 강화에서는 ‘저항’을 낮추는 것을 목표로 하기 때문에, 그럴 때는 그냥 “그렇게 생각하는군요” 정도로 넘어가는 것이 좋습니다. 대화과정에서 자신은 인식하지 못하지만 변화의지를 보이는 단어들 이 나타날 때, 리더가 그 단어들을 반복해주거나, 의미를 물어보거나, 구체화할 수 있는 질문을 해 주는 것이 효과적입니다.

결론적으로 리더가 조직구성원의 양가감정에 관해 묻는 이유는 상대방의 관점을 ‘이해’하기 위해서입니다. 게다가 구성원 자신의 논리가 합리적인지 아닌지를 자신의 목소리를 통해 들을 수 있는 과정을 거치는 것 자체가 자기결정권을 느끼게 하는 효과가 있습니다. 따라서 대화에서 조직구성원이 주도권을 가질 수 있도록 하는 가장 쉽고 효과적인 방법은 리더가 방법을 나열하고 지시하는 것이 아니라 좋은 질문을 하는 것입니다. 리더가 구성원에게 질문한다는 것은 구성원의 경험을 존중한다는 의미이며, 이는 구성원을 단순한 부하직원이 아니라 그 분야의 전문가로, 파트너로서 인정한다는 태도를 보여

줍니다. 리더의 역할은 좋은 질문을 통해서 파트너가 이미 가지고 있지만, 스스로 명확히 인식하지 못하고 있는 양가감정을 드러내서 해결하는 과정을 돕는 것입니다. 조직구성원이 자신의 의견과 생각을 피력하는 과정에서 자기결정권을 가지게 된다면, 이미 정해진 규정이라도 자율성을 경험하게 되고, 이는 자발적으로 규정을 준수하는 행동으로 연결될 수 있습니다.

### 동기 강화를 위한 대화의 단계

지금까지 행동변화시 양가감정을 다루는 것의 중요성에 관해 이야기했습니다. 이제 본격적으로 자발적인 동기를 유발하기 위해 어떻게 대화를 해나갈지 살펴보겠습니다. 동기강화상담에서는 효과적인 대화를 하려면 순서가 중요하다고 이야기합니다. 여러분은 현장에서 어떻게 대화를 시작하시나요? 많은 사람이 본론부터 먼저 말하는 것이 효율적이라고 믿습니다. 그러나 동기강화상담에서는 제일 먼저 상대와 관계를 형성하고 대화 주제에 대한 초점을 맞추는 데 많은 시간을 투자하는 것이 더 효과적이라고 제안합니다. 이러한 초기 단계가 잘 진행되면, 오히려 본론을 이야기하는 데는 에너지를 많이 쓰지 않아도 된다는 겁니다. 실제로 어떤 일을 할 때, 그 일 자체에 대한 계획도 중요하지만, 같이 일을 하는 사람들과의 관계, 그 일을 하는 과정에서 주고받는 좋은 상호작용이 우리를 움직이게 했던 경험이 있으시지요? 행동 변화를 위해서도 이러한 맥락을 잘 쌓고 시작하는 것이 중요합니다.



자 이제부터 구성원들이 스스로 변화할 수 있도록 도와주는 대화의 단계인 1) 관계형성하기, 2) 초점 맞추기, 3) 유발하기, 4) 계획하기에 대해 하나씩 살펴보겠습니다(그림 9). 이 단계는 아래 그림과 같이 표현할 수 있습니다. 이러한 대화 단계는 1:1 대화에도 적용할 수 있지만, 부서 회의와 같은 여러 명과의 대화에서도 적용 가능합니다.

첫째, ‘관계형성하기’ 단계에서는 전체 대화과정 중 가장 중요한 부분으로 가장 많은 시간을 투자해야 합니다. 이 단계에서 리더는 구성원과의 연결고리를 찾고, 열린 마음으로 상대방의 생각을 들어봅니다. 처음부터 안전 행동에 관해 이야기하기보다는 좀 더 구성원 개개인에 대해 이해를 하려고 노력합니다. 예를 들어, ‘하는 일 중에 어떤 부분이 재미있는지’, ‘어떤 부분에서 보람을 느끼는지’, 또는 반대로 ‘어떤 부분이 어려운지’, ‘회사와 관련해서 궁금한 점은 없는지’ 등의 개인적인 질문부터 ‘일하면서 안전이 걱정되는 점은 없는지, 아니면 오히려 안전규정 때문에 불편한 점은 없는지’ 등과 같이 주제와 관련이 있으면서도 개인적인 측면에 관심을 보여주는 질문을 통해서 구체적인 내용에 관해 이야기하기 전에 신뢰감을 쌓는 작업이라고 볼 수 있습니다.

둘째, ‘초점 맞추기’ 단계에서는 앞에서의 관계형성을 바탕으로 본격적으로 작업장 안전에 대한 구체적 주제를 선택합니다. 이때 중요한 것은 구성원 스스로가 어떤 주제에 초점을 맞춰서 이야기할지 선택권을 주는 것입니다. 예를 들어, ‘우리 작업장에서 안전과 관련하여 중요한 이슈가 무엇이라고 생각하는지’, ‘안전한 조직문화를 만들려면 무엇부터 해야 하는지’처럼 일반적인 질문을 통해 구성원의 관심사를 탐색해 보는 것이 필요합니다. 이러한 질문에 대한 구성원들의 답에 따라 구체적인 주제를 잡고 이야기를 진행해 나갑니다. 여기서 중요한 것은 구성원이 선택한 영역부터 먼저 이야기를 할 수 있도록 선택권을 부여하는 것입니다. 같은 주제에 관해 이야기한다고 할지라도 자신이



그림 9 | 동기강화상담의 대화 단계



스스로 선택한 문을 통해 들어가는 것이 훨씬 더 존중받는 느낌이 들게 합니다.

셋째, ‘유발하기’ 단계는 구성원의 양가감정 뒤에 숨어있는 변화 의지를 수면 위로 드러나게 도와주는 단계입니다. 앞서 언급했던 것처럼 우리의 마음에는 변화를 향한 마음과 변화를 거부하는 두 마음이 동시에 존재합니다. 리더는 대화 중 구성원이 조금이라도 변화하고자 하는 마음이 보이는 말을 하면 이를 잘 알아차리는 것이 중요합니다. 동기강화상담에서는 변화를 향하는 마음이 보이는 말들을 ‘변화대화’라고 합니다. ‘변화대화’는 바람(Desire), 능력(Ability), 이유(Reason), 필요성(Need)으로 나타납니다. 영어 첫 자를 딴 약어로 D.A.R.N. 이라고 부릅니다. 리더의 역할은 구성원이 바람, 능력, 이유, 필요성을 담은 말을 하게 되면, 이를 다른 말로 돌려주는 반영을 함으로써 상대의 변화에 대한 마음을 강화해주는 것입니다.

그럼 D.A.R.N.이 나타나는 말들의 예들을 들어보겠습니다. 먼저, ‘바람’은 “상황이 달라졌으면 좋겠다”, “모두 안 다치고 일할 수 있으면 좋겠다” 처럼 변화에 대한 바람이 담겨 있는 말입니다. ‘능력’은 “마음먹으면 할 수 있죠”, “이전에도 해본 적이 있다” 등 변화할 수 있는 자신감이 나타나는 말입니다. ‘이유’는 “그러면 우리가 ~을 얻게 될 것이다”, “그게 잘되면 사고는 일어나지 않았을 텐데” 등 변화를 이루면 어떤 장점이 있다는 것을 설명하는 말에서 나타납니다. 마지막, ‘필요성’은 “지금에서는 이 방법밖에 없다”, “지금까지 해오던 방식대로 해서는 안 된다” 등 상황적으로 이러한 변화가 필요하다는 내용을 담고 있습니다.

리더는 구성원이 D.A.R.N.이 들어간 이야기를 하면, 이를 다시 강조해서 말해주는 것이 필요합니다. 이러한 행동은 리더가 거울의 역할을 해 준다고 해서 ‘반영하기’ 대화법이라고 하는데, 아래에서 다시 설명하도록 하겠습니다. 중요한 것은 이러한 되돌려 말해주는 과정을 통해 구성원은 자신의 숨어있는 변화 동기를 좀 더 명확히 확인할 수 있는 기회를 얻게 된다는 것입니다.

‘유발하기’ 단계에서 사용할 수 있는 유용한 기법으로 ‘중요도-자신감 척도’가 있습니다. 가령 특정 안전규정이 얼마나 중요한지를 1-10점 척도로 대답해보라고 요청을 했을 때, 조직구성원이 2점이나 3점으로 대답했다고 가정해 보겠습니다. 이때 왜 그렇게 낮게 생각하느냐고 물어보면, 상대는 그것이 중요하지 않은 이유를 방어적으로 설명을 할 가능성이 큼니다. 그런데 이는 우리가 원하는 방향이 아닙니다. 반대로, 왜 0도 아니고 1도 아니고 2인지를 물어볼 수 있습니다. 즉, 왜 더 낮은 점수가 아닌지를 물어보는 것입니다. 이 경우, 상대는 그 규정이 완전히 필요 없는 것은 아니고, 이런저런 이유로 있긴 있어야 한다고 대답할 가능성이 큼니다. 이러한 대답은 규정의 ‘필요성’에 대한 변화 대화를 이끌어 낼 수 있는 좋은 기회가 될 것입니다.

비슷하게 ‘자신감’ 척도도 사용 가능합니다. 이번에는 특정 안전 규정을 준수할 수 있는 자신감이 어느 정도인지를 물어봅니다. 구성원이 10점 만점에 5점이라고 대답했다면, 역시 왜 1도 아니고 2도 아니고 5인지를 다시 물어봅니다. 그러면, 상대는 자신이 이 규정을 준수할 수 있는 능력에 관해 설명하게 되고, 이는 변화대화를 유발한 것입니다. 덧붙여 5에서 6으로 7로 올라가려면 어떤 교육이나 훈련, 도움이 필요한지를 물어볼 수 있습니다. 그러면, 구성원이 스스로 구체적으로 행동을 수정할 방안을 고민하고 만들어 낼 기회를 제공하게 됩니다.

“

리더가 구성원의 변화대화를 반영해 주는 거울의 역할을 하면, 구성원은 자신의 동기를 더욱 명확히 확인하게 된다

”



마지막 단계는 ‘계획하기’입니다. 본격적으로 안전행동의 목표를 설정하고, 그 목표를 달성하는 데 필요한 세부 계획들을 수립하는 단계입니다. 앞에서 말한 바와 같이, 직장에서 안전행동에 관한 이야기를 나눌 때 처음부터 ‘계획하기’ 단계로 들어가는 경우가 대부분입니다. 동기강화상담에서는 앞서 설명한 ‘관계형성하기’, ‘초점맞추기’, ‘유발하기’ 단계가 제대로 되어야지 ‘계획하기’가 효과적으로 진행될 수 있다고 봅니다. 즉, 리더가 미리 계획을 세운 후 구성원들에게 전달하는 계획은 결국 리더의 계획이지, 그 계획을 실천해야 하는 구성원들의 계획이 되지 않기 때문입니다.

‘계획하기’ 단계에서 역시 리더는 주로 질문을 통해 구성원들의 의견을 듣습니다. 예를 들어, 앞 단계에서 안전하게 작업하려면 우선 안전규정을 준수해야 하는데, 안전규정을 잘 안 지키게 되는 이유가 작업장 현실에 맞지 않기 때문이라는 의견이 많았다고 가정해 보겠습니다. 그럼 리더는 ‘이 상황에서 제일 먼저 해야 할 일이 무엇인지’ 혹은 ‘현 상황에서도 안전규정을 준수하기 위해 그나마 가장 손쉽게 할 수 있는 일이 무엇인지’를 질문할 수 있습니다. 계획을 실천으로 옮길 수 있으려면 가장 손쉽게 할 수 있는 첫 번째 단계를 잘 설정하는 것이 매우 중요합니다. 여기서 초점은 계획의 세부적인 단계를 체계적으로 설정하는 것입니다. 가장 쉬운 단계를 스스로 선택하게 하면 많은 것을 한 번에 해야 한다는 중압감을 덜어낼 수 있습니다. 그런 의미에서 장기적인 목표와 세부 목표를 나누고, 세부목표들의 달성을 앞으로 어떻게 점검해 나갈지에 대한 의견을 구성원에게서 듣는 것이 중요합니다. 달성하기 어려운 일이라고 할지라도 이 과정에서 각 세부 단계를 스스로 결정하고, 단계적 성공 경험을 해나가도록 격려하는 것은 조직구성원의 동기를 활성화하는 데 중요합니다.

### 대화의 기술

이상의 대화의 4단계에서 리더는 기본적으로 ‘안내자’의 역할을 수행합니다. 안내자는 상대를 끌고 나가는 사람이 아닙니다. 누군가 자신을 ‘끌고’ 간다고 생각하면, 구성원은 자율성과 자발적 동기를 잃게 됩니다. 그렇다고 해서 뒤따라가는 사람도 아닙니다. 무조건 구성원들의 의견을 따라가다 보면 조직의 목표와 다른 방향으로 갈 수 있습니다. 구성원들을 끌고 가거나 뒤따라가지 않으면서도 효과적인 안내자의 역할을 하는 것은 쉬운 일은 아닙니다.

하지만 지금부터 설명할 4가지 대화 기술을 익히면 생각보다 어려운 일은 아닐 수 있습니다.

첫째 대화의 기술은 ‘열린 질문’을 하는 것입니다. 정해진 답을 요구하는 질문은 ‘닫힌 질문’인데 반해, 열린 질문은 답이 정해져 있지 않고 상대방의 생각을 자유롭게 이야기할 수 있는 질문을 말합니다. 예를 들어 ‘이 안전 규칙이 중요한가, 중요하지 않은가’와 같은 질문은 이미 답이 정해져 있는 닫힌 질문입니다. 이런 질문은 구성원에게 ‘중요하다’라고 답해야만 할 것 같은 부담감을 줍니다. 그러나 ‘이 안전규정이 우리가 안전하게 작업하는데 어떻게 도움이 될까요?’라고 물어보는 것은 리더가 다양한 생각에 대해 열려 있다는 뉘앙스를 전달하고, 상대방의 생각을 구체적으로 들어볼 수 있는 문을 열어줍니다. 일반적으로 ‘어떻게’ ‘왜’ ‘무엇을’과 같은 어구를 사용하면 열린 질문을 만들 수 있습니다.

대화의 기술 두 번째는 ‘인정하기’입니다. 대화 시 상대방의 시도, 노력, 바람, 성공 등을 구체적인 근거를 가지고 이야기하는 것입니다. 예를 들어, 한 구성원이 작업 시 보안경을 착용해야 하는데 김이 서려서 사용을 잘 안 하고 있습니다. 김이 안 서리게 할 방법에 대해 여러 가지 시도들을 해본 적이 있다고 가정합시다. 보안경 착용이라는 규정준수 여부로만 보면, ‘인정하기’의 재료가 되지 않을 수 있습니다. 하지만 여러 시도를 해봤다는 것은 구성원이 이 규정을 중요하게 생각하고 노력하고 있다는 증거가 됩니다. 이때 리더가 “김 서림을 방지하려고 여러 고민을 해보았다고요. 안전규정을 지키려고 진지하게 생각해보셨



균요”라고 인정해 주면 그 구성원은 더욱 적극적으로 문제를 해결하거나, 혹은 불편하더라도 보안경을 잘 쓰겠다는 동기를 가지는 데 도움이 됩니다.

대화의 기술 세 번째는 ‘반영하기’입니다. 반영이란 상대방의 이야기를 경청하고 변화하고자 하는 의지를 보이는 부분, 즉, ‘변화대화’를 강조하여 돌려주는 방법을 말합니다. 예를 들어, 구성원이 “보안경을 쓰자니 답답하고 안 쓰자니 혹시 다칠까 불안합니다”라고 이야기한다고 가정해 봅시다. 리더는 이말 속에 녹아 있는 변화 이유를 강조하면서 “불안감을 낮추고 일에 집중하기 위해서는 보안경을 써야 한다고 생각하는 것 같네요”라고 다시 말해줄 수 있습니다. 이런 ‘반영하기’가 그냥 상대방이 한 이야기를 따라하는 것처럼 들릴 수 있지만, 조직구성원은 리더가 자신의 이야기를 경청하고 가치 있게 들고 있다는 점에서 파트너십을 가지게 되고, 자신의 말 중의 변화대화를 지속적으로 거울처럼 돌려받게 되면 상대방은 자신이 한 말대로 행동하게 될 가능성이 커집니다.

마지막 대화 기술은 ‘요약하기’입니다. 대화를 마지막으로 정리할 때, 그때까지 한 이야기 중에 변화대화를 정리 요약해서 돌려주는 방법입니다. 종종 이런 노력을 꽃송이로 꽃다발을 만드는 것에 비유합니다. 변화대화가 하나하나의 꽃송이고, 이를 잘 엮어서 아름다운 꽃다발을 만들 듯이, 상대방이 한 이야기의 핵심을 요약해서 다시 말해줍니다. 예를 들어 “정리를 해보면, 오늘 보안경을 쓰는 게 필요하지만 잘 안 쓰게 되는 이유를 이야기 해 주셨네요. 개인적으로 필요성을 느끼고 있고, 시간을 들여 많은 생각을 해 온 것 같네요.



회사나 리더인 저도 고민해봐야 할 좋은 의견이라고 생각합니다. 다시 시간을 내서 이 문제를 어떻게 해결할지 아이디어를 모아보면 어떨까요?”라고 요약하기 및 다음 대화거리를 유도할 수 있습니다. 이처럼 요약하기의 목적은 대화 중에 조직구성원이 언급한 조각들을 하나로 모아 ‘전체 그림’을 보여줌으로써 자신이 봉착한 문제에 대한 본인의 생각과 반응들을 다시 한번 인식할 수 있도록 돕고, 나아갈 방향을 설정할 수 있도록 이끄는 것에 있습니다.

그림 10은 지금까지 설명한 동기 강화 안전코칭 리더십을 정리해서 보여줍니다. 상대방의 행동변화를 이끌어내기 위해서 그 사람의 자율성을 해치지 않는 방식의 말하기 연습이 필요하다는 것을 알 수 있습니다. 그 시작은 반사적으로 상대방의 행동을 교정하려는 대신, 상대의 양가감정을 이해하고 인정하는 태도입니다. 또한 대화를 나눌 때 상대와의 관계형성에 큰 노력을 투자하고, 상대방이 변화의 단서를 드러내는 순간을 잘 포착해서 돌려주는 습관이 중요합니다. 상대방의 작은 변화동기라도 거울로 확대해서 돌려주면, 구성원의 자발적인 안전동기를 키우는 데 도움을 줍니다. 결론적으로 리더로서 상대방을 단기간에 변화시켜야 한다는 생각과 부담을 내려놓고, 질문과 반영을 많이 해 주는 것이 조직의 안전문화를 향상하는 보다 효과적인 방법이 될 수 있습니다.

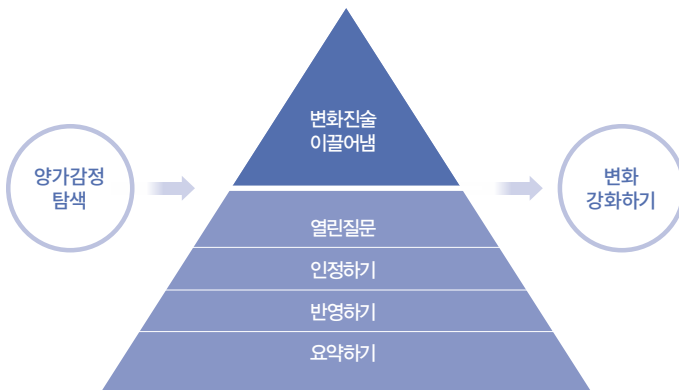


그림 10 | 동기강화 상담의 대화 기술



## 3장 요약

이장에서는 안전문화에서의 리더십의 역할, 바람직한 리더십 행동, 그리고 현장에서 사용할 수 있는 안전코칭 기법에 대해 알아보았습니다. 하나의 조직은 크건 작건 다양한 시스템들의 복잡한 조합으로 만들어져 있으며, 안전한 조직문화를 만들기 위해서는 이러한 시스템들에 전반적인 영향을 미칠 수 있는 리더의 역할이 중요합니다. 실제로 연구에 따르면, 경영진과 중간관리자의 리더십이 안전문화 구성에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났습니다.

안전문화 구성을 위해서는 변혁적 리더십이 효과적입니다. 안전문화 구성에 도움이 되는 변혁적 리더란 1) 직원들의 안전을 진심으로 걱정하고 작업장 안전을 만들기 위해 노력함으로써 안전행동의 롤모델이 되고, 2) 안전하고 건강하게 일하는 작업장에 대한 비전을 제시하여 구성원들에게 변화하려는 동기를 불러일으키고, 3) 안전하게 일할 수 있는 새로운 방법을 시도할 것을 격려하고 지원하며, 4) 안전에 관련된



개별 직원의 입장을 이해하고 관련된 고민을 함께 해결하기 위해 노력하는 리더를 말합니다.

마지막으로 현장에서 리더들이 안전코칭을 할 때 활용할 수 있는 동기강화상담기법을 소개하였습니다. 동기강화상담에서는 사람들의 행동을 변화시킬 수 있는 가장 효과적인 방법은 스스로 변화하고자 하는 동기를 갖게 만드는 것이라고 강조합니다. 안전에서도 이러한 원칙을 적용한다면 구성원들 스스로가 보다 안전하게 작업하려는 동기를 가지도록 도울 수 있습니다. 이를 위해서 리더는 일방적으로 구성원들에게 변화를 요구하기보다는 구성원들이 안전행동에 대한 양가감정을 가진다는 것을 이해하는 것이 필요합니다. 또한 대화의 4단계(관계형성 하기, 초점 맞추기, 유발하기, 계획하기)에 따라 ‘열린 질문하기’, ‘인정하기’, ‘반영하기’, ‘요약하기’의 대화 기법을 사용하면, 구성원들 스스로가 안전하게 행동하려는 동기를 갖고 이를 행동으로 옮기는데 큰 도움이 될 것입니다.

