

항공안전관리를 위한 운항승무원 갈등해소 방안 연구

Research on the ways to resolve Conflicts among Crew members for Flight safety management

김관호*

청주대학교

초 록

운항승무원 갈등에 의한 항공기 사고사례에서 볼 수 있듯이, 기장과 부기장 간 갈등이 주요원인이 되어 항공기가 추락하는 등 안전사고가 발생하고 있다. 갈등관련 기장 및 부기장 인터뷰 결과, 기장 승급 기준 불투명, 무리한 비행스케줄에 따른 불만, 대립적인 노사문제, 기장의 권위주의, 군 경력자와 민간 비행훈련원 출신 간에 갈등, 격무와 스트레스 등이 주요 갈등원인 이었다. 항공안전관리를 위해서는 갈등원인을 정확히 진단하여 부정적인 갈등이 표출되기 전에 해소시켜야 한다. 또한 건전한 조직문화를 위해서 상호신뢰와 CRM을 바탕으로 한 안전문화를 정착시킬 수 있도록 갈등관리에 대한 지속적인 연구 및 해소대책 강구가 필요하다. 이에 따라 본 연구에서는 갈등에 의한 항공기 사고사례와 운항승무원 갈등원인을 시스템적, 조직·문화적, CRM 적 측면에서 분석하여 각 분야별로 갈등해소 방안을 제시하였다.

1. 서 론

운항승무원 갈등으로 인한 사고사례에서 볼 수 있듯이, 기장과 부기장 간 갈등이 주요원인이 되어 항공기가 추락한 경우도 있고 대형 참사를 유발한 경우도 있다. 따라서 갈등에 의한 사고요인을 사전에 제거하기 위한 효율적인 갈등관리 전략¹⁾을 수립·시행함으로써 안전운항을 해야만 한다.

운항승무원 갈등관련 각종 설문조사 결과를 토대로 기장 및 부기장 인터뷰 결과²⁾, 민간 항공사의 운항승무원 조직 내에서 발생하는 개인과 조직의 갈등은 정도의 차이가 있지만 기장 승급기준 불투명, 대립적인 노사문제, 기장의 권위주의, 군 경력자와 민간 비행훈련원 출신 간 갈등, 격무와 스트레스로부터 생성되는 갈등요인 등이 있었다. 여러 가지 형태의 갈등은 조직이 변화·발전하는

데 따른 불가피한 진통이라고 생각할 수도 있으나 더 이상 방치할 경우 항공안전관리를 저해 할 수도 있다는 것을 명심해야 한다.

이를 위해 본 연구에서는 운항승무원 간의 주요 갈등원인 및 기장, 부기장 간의 갈등에 의한 항공기 사고사례와 갈등원인을 시스템적, 조직·문화적, CRM 적 측면에서 분석하고 각 분야별로 갈등해소방안을 제시하였다.

2. 갈등의 개념과 운항승무원 주요 갈등원인

2.1. 갈등의 개념

우리말에서 ‘갈등’은 칙덩굴의 갈(葛)과 등나무를 뜻하는 등(藤)의 합성어로, ‘칙덩굴과 등나무가 서로 뒤엉켜 있는 복잡한 상태’를 형상화한 의미이다.

‘갈등’의 사전적 의미를 살펴보면, 국어사전³⁾

1) 천대운, 2005, 『갈등관리와 협상전략론』 (서울: 선학사), pp. 211-281.

2) 2015년 10월2일~10월14일 간 아시아나항공 및 대한항공 기장, 부기장 각 2명씩 인터뷰 결과를 취합하여 작성

3) 민중서림, 2015, 『에센스 국어사전』 (파주: 민중서림), p. 57.

Table 1. 운항승무원 갈등의 주요원인8)

시스템적 갈등원인	조직·문화적 갈등원인	CRM 적 갈등원인
무리한 비행스케줄 등 근무환경	노무관리 불만 및 세대차이	상호이해 부족
평가·검열 관련 불만	애사심, 소속감 이완	의사소통 부족
기장 승급 기준 불투명	외국 기장과 문화적 차이	격무와 스트레스
임금피크제 도입 및 무리한 징계기준	대립적인 노·사 관계	역할 기대 불일치
비행교육훈련비 과다책정	임원진 경영철학 미흡	감정적 원인
급여 체계 등 복지 관련 불만	폐쇄적인 사내 구조	상호협동, 배려 미흡
규정, 절차 적용 불만	기장의 권위주의	권위적인 리더십

에는 “취과 등나무가 서로 얽히는 것과 같이, 개인이나 집단사이에 목표·이해관계 따위로 적대시 또는 서로 불화하여 다투는 것”으로 표현되어 있다. Webster 대사전4)에서는 “의견 불일치, 이해관계, 충돌로 생기는 투쟁”으로 정의하고 있다.

이와 같이 ‘갈등’은 언어·사회학적으로는 동·서양을 막론하고 ‘의견의 불일치, 부조화, 논쟁 등의 부정적 의미’로 통용되어 왔다.

학문적 측면에서는 코저(Lewis A. Coser)의 경우는 갈등을 “희소한 지위, 권력 및 자원에 대한 제 가치와 요구를 만족시키기 위한 투쟁”으로, 그 투쟁의 목적은 경쟁자를 무력화시키거나 직접적인 피해를 입히거나 또는 제거하는 데 있다5)고 하였다. 안광일은 갈등을 “둘 또는 그 이상의 당사자들이 목표의 양립 불가능한 상황에서 상호작용할 때 나타나는 역동적인 과정”이라고 정의하였다.6)

또한, 갈등의 원인, 형식 등에 따라 갈등을 정의한 경우도 있는데, 에드워드(J. A. Edward)는 심리학적 측면에서 갈등을 “한 개인이 동일한 시점에서 둘 혹은, 그 이상의 상호 배타적 행위를 하도록 동기부여 되는 상황”으로 정의하고 있다.7)

이러한 학문적 논의를 종합해 보면, 갈등은 두 개 이상의 실체가 상호 간에 화합 될 수 없는 목적을 추구할 때 갈등이 발생한다고 할 수 있으며, 동일한 맥락에서 ‘사회적 갈등’은 제 사회적 관계에서 이해관계의 불일치와 그에 따른 불만의 누적으로 기존 사회관계의 정당성에 대한 의문이 제기될 때 기존의 상태를 수정하기 위해서 발생한다고 할 것이다.

2.2 운항승무원 주요 갈등원인

각종 설문조사결과를 토대로 기장과 부기장 인터뷰 결과, 운항승무원 갈등의 주요원인은 <표1>에서 보는바와 같이 시스템적, 조직·문화적, CRM 적 관련요소 등 다양한 갈등원인을 가지고 있다.

3. 운항승무원 갈등에 의한 사고사례

3.1 1966년 일본 ANA 항공기 추락 사고8)

1966년 일본 ANA 항공기가 동경 하네다 공항 활주로 앞에 있는 바다로 추락하는 사고가 발생하였다. 기장과 부기장은 착륙과정에서 서로 말다툼을 하였고, 기장의 성질에 화가 난 부기장은 운항을 포기하는 등의 행동을 보이며 비협조적 태도로 나왔다. 기장은 결국 독단적으로 착륙을 시도하다가 활주로 앞 바다에 추락 하였다.

4) Webster’s New World dictionary, 1995, (New York: Victoria Neufeldt), p. 306.

5) Lewis A. Coser, 1956, *The Function of Social Conflict* (New York: Free Press), p. 3.

6) 안광일, 1994, 『정부 갈등관리론』 (서울: 대명), p. 187.

7) J. A. Edward, 1968, *Conflict : Psychology Aspects, International Encyclopedia of the Social Sciences* (New York : Macmillian and Free

Press), p. 220.

8) 김점태, 위의 글, p. 46.

부기장은 비행기가 바다에 빠지게 될 것이라는 것을 예상했지만 기장과와의 갈등 때문에 지켜보기만 하였다고 진술하였다. 이 사고 이후, 전 세계 조종사들은 정기적으로 뇌파 검사를 받게 되었으며 사건 당시의 부기장처럼 뇌파가 불안하게 나오는 사람은 조종간을 잡을 수 없게 조치하였다.⁹⁾

3.2. 1968년 일본 항공기 샌프란시스코 공항 앞 바다에 추락¹⁰⁾

1968년 11월 22일 일본 항공기가 샌프란시스코 공항 앞 바다에 추락하였다. 사고조사결과, 샌프란시스코 공항 활주로에 착륙 하려던 항공기에서 기장이 최저고도를 유지하지 못하고 바다로 곤두박질치고 있음을 인지하였으면서도 부기장은 기장과와의 갈등을 피하기 위해서 끝까지 침묵하다가 활주로 끝 2.5마일 지점의 바다에 추락 한 것으로 밝혀졌다.

3.3 1994년 미국 Memphis DC-10기 사고사례

1994년 미국 Memphis에서 발생한 미국 B항공사 소속 DC-10기 사고사례 분석결과를 보면, 동료 승무원이 소속 항공사와의 갈등과 불만으로 인해 이륙 후 조종실에서 운항 임무중인 승무원을 화재나 비상탈출 시 사용하는 도끼로 등을 공격하여 부상을 입히고 항공기를 회사 건물에 추락시키려다가 다른 승무원들의 제지로 대형 사고를 예방한 사례이다.

3.4 1997년 대한항공(801편) ‘괘’ 추락사고

1997년 8월 6일 ‘괘’ 공항에 착륙 하려던 대한항공 801편은 악천후 상태에서 안전장치를 받은 조종사 실수와 안전장치의 오작동, 미국 연방항공국의 관제시설 관리부실 등이 복합적으로 작용한 사고였다. 이 사고사례를 분석한 결과 기장과 부기장은 혼란에 빠져 고도 확인절차를 생략함과 동시에 규정 고도를 무시하였다. 부기장은 기장에게 계속 “착륙 불가능” 이라고 요구하였지만

기장은 이를 묵살하였다. 충돌하기 12초 전에 대지접근 경보장치(GPWS)에서는 경고음이 여러 번 울렸고 부기장도 접근 실패를 외쳤지만, 기장은 경고음과 부기장의 조언을 무시하였다. 이것은 위계질서를 근본으로 하는 업무풍조 속에서의 운항승무원 간 갈등에 의한 사고라 할 수 있다. 이 사고는 상명하복의 권위주의가 주요 사고원인이라는 조사결과가 나왔으며, 실제로 이 사건 이후 대한항공은 조종실에서 권위주의 문화 청산을 위해 많은 노력을 하고 있다.

3.5 2013년 아시아나항공(214편) 샌프란시스코 사고

2013년 7월 6일 아시아나항공 소속 보잉777기가 미국 샌프란시스코 공항에 착륙 하다가 방과체에 부딪쳐 동체가 크게 훼손되었다. 사고조사결과 기체결함과 조종사 과실로, 운항승무원 간 갈등과 소통부족이 1차적인 원인으로 밝혀졌다. 두 조종사는 실제로 평소 대화도 나누지 않을 정도로 서먹한 사이였던 것으로 알려졌다. 따라서 비행하는 동안 서로 소통에 문제가 있었던 것이 사고기 조종석에 고스란히 투영됐을 것이라는 분석도 나왔다. 한편 CRM 문제가 특별히 주목을 받는 이유는 아시아나항공 노동조합과 공군사관학교 출신으로 구성된 ‘아시아나 경력조종사협회’와의 갈등이 원인이었을 것이라는 주장도 있다.

4. 항공안전관리를 위한 갈등해소 방안

4.1. 시스템적 갈등해소 방안

4.1.1. 갈등 조정사 및 상담체계 보완 등 갈등 모니터링 시스템 구축

운항승무원 간 갈등을 예방 또는 감소시키기 위해서는 갈등을 적극적으로 해결 할 수 있는 전문 갈등 조정사¹¹⁾ 보직 및 상담체계를 보완하는 것이 필요하고, 특히 안전운항에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석된 운항승무원 간 의사소통 관련 갈등을 해소시키기 위해서는 갈등관리 전문 인력으로 구성된 상담체계를 보완, 모니터링 시

9) 교통안전공단, 2005, “제 11회 항공안전과 Human Factors 세미나”, p. 7.

10) 장수왕, 2008, “조종실 내의 개방성이 심리적 안전감과 조종 수행 참여도 향상에 주는 영향 : 민간 항공 기장과 부기장을 대상으로”, 연세대학교 석사학위 논문, p. 4.

11) 중립적인 제 3자 입장에서 분쟁 혹은 갈등상태에 있는 이해당사자들이 수용 할 수 있는 해결책을 찾을 수 있도록 갈등을 조정 할 수 있는 능력을 구비한 전문가

시스템을 구축하여 갈등원인을 초기에 제거하는 등 적극 대처해야 한다.

4.1.2 갈등관리의 목표설정 및 조직의 후원 인식¹²⁾ 제고

운항승무원 간 갈등원인을 세밀하게 진단하여 불필요한 갈등을 사전에 예방하고, 항공사의 후원 인식을 제고시킴으로써 비행안전에 부정적인 기능과 갈등이 고조 되는 것을 적시에 완화시켜야 한다.

4.1.3 기장, 부기장 간 파트너십 강화

운항승무원 갈등에 의한 사고사례에서 처럼 기장과 부기장 간 갈등관계가 형성 된다면 임무수행 시 비협조적인 면으로 인한 사고가 발생 할 수 있다. 따라서 임무수행 시 상호간의 장단점을 보완해주는 전속 파트너를 맺어주는 것도 검토해 볼 수 있다. 상호간에 성격과 운항습관을 보완해 줄 수도 있고 자신과 함께 같은 비행 노선을 운항하면서 운항관련 노하우와 실무경험 요소를 보완시킬 수도 있을 것이다.

4.1.4 갈등 조정 및 중재자의 원칙준수

갈등관리자는 이해당사자들이 서로 인신공격을 하는 것을 지양 하도록 하고 갈등원인에만 초점을 맞추어 갈등을 초기에 해결하도록 해야 한다. 특히 갈등조정 및 중재자는 감정이입을 배제하고 공평성을 유지하되 중립적이면서도 적극적인 리더십을 발휘하여 갈등을 조정 및 중재해야 한다.

4.1.5 갈등관리 및 심리안정 프로그램 개발, 적극 시행

운항승무원 간의 갈등은 잠재적인 비행안전관리 저해요소로 작용 할뿐만 아니라, 갈등에 의한 사고사례에서 볼 수 있듯이 비행사고의 특성상 복합적인 원인에 의해 치명적인 결과를 가져올 수가 있다. 때문에 운항승무원의 갈등관리가 조직의 화합과 안전 사고예방을 위해서도 필수적이므로 갈등관리 프로그램을 적극적으로 개발, 시행해야 한

다. 또한 심리안정 프로그램의 철저한 feed back 을 통한 문제점 발견과 조종사에게 특성화된 효과적인 상담기법 연구, 비행관련 심리상태 연구, 정신건강에 대한 인식변화 유도 등의 대책장구가 필요하다.

4.2 조직·문화적 갈등해소 방안

4.2.1 공동운명체로서 기본임무와 원칙에 충실해야 한다.

1966년, 1968년 일본의 항공기 추락 사고는 조종사가 기본임무에 충실하지 못하여 발생한 사고였다. 2012년에 방영했던 ‘부탁해요 캡틴’ 이라는 드라마에서 윈스에어 기장 김윤성은 부기장 한다진에게 “내 눈 앞에 부모를 죽인 원수가 있어도 조종사는 절대 휠(요크)을 놓아서는 안 된다. 내 눈 앞에 피 흘리며 죽어가는 가족이 있어도 파일럿은 절대 휠을 놓아서는 안 된다.” 고 강조 한바 있다. 비록 드라마 속 대사이지만 이러한 마인드가 조종사로서 가져야 할 기본적인 태도라고 생각한다. 기장은 운항 중 발생하게 되는 모든 일을 책임져야 하고, 부기장은 기장 임무를 대리하거나 또는 기장을 보좌하여 임무완수 해야 하는 책무를 명심해야 한다.

4.2.2 상호 이해증진 및 마인드 컨트롤 능력 배양

운항승무원 직업 특성상 생성 되는 갈등은 기장과 부기장 상호간에 서로를 이해하면서 해소시켜야 한다. 특히 외국기장과 문화적인 차이로 발생하는 갈등의 해소는 우리 문화를 외국기장에게 교육하여 실상을 정확하게 알리는 것이 필요하다. 또한 조종실에서 장시간 근무함으로써 고독감은 물론 기장 혼자 모든 업무를 책임져야 한다는 압박감과 중압감 등이 갈등을 유발하는 경우가 많다. 신경이 날카로워지는 등 조그마한 실수도 하면 안 된다는 생각이 사소한 것을 용납하지 못하여 다른 승무원과 갈등을 유발 할 수 있으므로, 마인드 컨트롤 능력도 구비해야 한다.

4.2.3 인간성 회복과 상호 협동적 노력

강박관념에 시달려 온 운항승무원으로서는 상호간에 신뢰감을 줄 수 있는 방안을 마련하고 또 문

12) 항공사가 승무원 개인의 기여를 가치 있게 여기며, 조직이 승무원 복지를 위하여 관심을 보인 정도에 대하여 승무원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음

제 발생 시 감싸주는 호혜적인 자세가 필요하다. 기장과 부기장은 상호간에 개인주의 성향을 이해하고 세대 차이를 인정해 주어야 한다.

특히 운항승무원들의 업무 특성상 다른 사람들의 이야기나 주변의 영향을 받기 싫어하기 때문에 합리적인 리더십을 발휘 할 수 있는 교육·훈련이 필요하다.

4.2.4 갈등의 확산 조기차단

개인갈등이 집단갈등을 일으키고 집단갈등이 조직 갈등을 유발 할 수 있다. 운항승무원 간에 갈등이 심화되면 공동체 의식이 무너지고, 불신풍조가 고조되어 운항승무원 간 신뢰에 틈이 생겨 비행안전에 위협이 되며 스트레스 유발원인이 되어 건강과 근무의욕을 상실 할 수 있다. 따라서 갈등 해소 및 최소화를 위하여 ‘갈등관리 순회 매니저 제도’¹³⁾를 도입하는 등 협력적 거버넌스를 토대로 갈등 확산을 조기에 차단해야 한다.

4.2.5 갈등 유발요인 적시 제거

운항승무원들의 갈등 주요원인은 무리한 비행스케줄, 의사소통 부족, 기장 승격과 상위 기종 전환 시 기준 불투명 등에 따른 불만이 많은 것으로 나타났다. 또한 교육·훈련 및 검열과 공평하지 못한 과중한 징계 체계, 개인주의 성향과 세대차이, 외국인 조종사와 문화적 차이 등에 따른 갈등요인들을 적시에 제거하여야 한다.

4.3 CRM 적 갈등해소 방안

4.3.1 기장과 부기장의 명확한 역할분담

부기장의 책임과 역할이 단지 기장을 보좌하는 것이라는 소극적이고 피동적인 생각에서 탈피하여 적극적이고 능동적으로 임무를 수행 할 수 있도록 CRM 교육을 통해서 교육·훈련 되어야 한다.

4.3.2 자발적, 적극적 CRM 기술 발휘

기장과 부기장은 비정상 상황 발생시 적극 대처 할 수 있도록 노력하여 안전운항을 해야 한다. 그리고 ATC(Air Traffic Control)에 대한 올바른

습관을 갖추도록 노력하고, 기장의 브리핑에 적극적으로 경청하고, 비행 중에는 기장과 부기장이 서로를 모니터링 하여 적시에 조언하고 유사시 적극 대처 할 수 있도록 CRM 기술을 발휘해야 한다.

4.3.3 커뮤니케이션 체계 개선

효과적인 갈등관리를 위해서는 이해관계, 가치, 신념 등이 자유롭게 소통 될 수 있도록 커뮤니케이션 경로의 개방이 절대적으로 중요하다. 또한 부기장이 실수나 예외에 벗어나는 행동을 한다고 생각할 때 좋은 말로 일깨워 주고, 기장도 브리핑 시간에 늦을 경우 미리 연락을 해주는 등 원활한 의사소통 분위기를 조성해야 한다.

4.3.4 상호 존중 및 사고 패러다임의 전환

Pilot Monitoring 임무수행 시 기본적인 사항을 정성을 다해 실시하고 업무분담이나 조종간 Take over는 정해진 절차에 따라 실시해야 한다. 또한 부기장이 Pilot Flying 임무 시 불가피한 경우가 아니면 기장이 사전조언 없이 곧바로 조작에 관여하지 않도록 한다. 부기장에게 자신감 및 자존심을 키워 줄 수 있는 분위기를 조성해야 하기 때문이다. 그리고 운항 중에 부기장이 조언 할 수 있는 분위기 조성을 위해 사소한 조언이라도 존중해야 한다.

4.3.5 상호 신뢰성과 의존성 제고

기장과 부기장은 항공안전관리라는 목표 달성을 위해 상호간에 최선을 다하여 임무를 완수해야 한다. 그러기 위해서는 서로에게 필요한 것이 무엇인지를 파악하여 적극적으로 도와주고, 어렵고 힘들 때 서로 격려해 줄 수 있는 가장 가까운 동반자임을 명심해야 한다.

5. 결 론

항공기 사고의 70% 이상이 항공종사자들의 인적과실에서 비롯된 것이고, 특히 운항승무원 간 갈등에 의한 사고사태가 빈번하게 발생하고 있다. 따라서 운항승무원들 간에 잠재되어 있는 갈등이 표출되기 전에 잘 관리되어야 한다. 또한 건전한 조직문화를 위해서 상호신뢰와 CRM을 바탕으로

13) '갈등관리 모니터링 시스템' 구축이 전제 된 가운데 해당 부서를 순회하며, 갈등관리 관련 컨설팅, 코칭 및 갈등해소를 위한 아이디어 제공 등

한 안전문화를 고양시킬 수 있도록 갈등관리 분야에 대한 연구가 지속적으로 이루어져야 한다. 특히 운항승무원들의 갈등을 효율적으로 관리하기 위해서는 정부 감독기관이나 항공사, 조직, 집단, 운항승무원 등 모든 이해당사자들이 한층 더 성숙된 안전문화 정착을 위하여 헌신적인 노력이 필요하다.

이를 위해 본 논문에서는 운항승무원 간 갈등에 의한 사고사례를 분석하였고, 갈등 주요원인을 시스템적, 조직·문화적, CRM 적 측면에서 분석하였으며 항공안전관리를 위해 각 분야별로 갈등해소 방안을 제시하였다.

참고문헌

- [1] 천대윤, 2005, 『갈등관리와 협상전략론』 (서울: 선학사), pp. 211-281.
- [2] 민중서림, 2015, 『에센스 국어사전』 (과주: 민중서림), p. 57.
- [3] Webster's New World dictionary, 1995, (New York: Victoria Neufeldt), p. 306.
- [4] Lewis A. Coser, 1956, The Function of Social Conflict (New York: Free Press), p. 3.
- [5] 안광일, 1994, 『정부 갈등관리론』 (서울: 대명), p. 187.
- [6] J. A. Edward, 1968, Conflict : Psychology Aspects, International Encyclopedia of the Social Sciences (New York : Macmillian and Free Press), p. 220.
- [7] 박재환, 1992, 『사회갈등과 이데올로기』 (서울: 나남), pp. 114-117.
- [8] 김점태, 2006, "안전운항을 위한 운항승무원 간 갈등관리 방안에 관한 연구", 인하대학교 석사학위 논문, p. 46.
- [9] 교통안전공단, 2005, "제 11회 항공안전과 Human Factors 세미나", p. 7.
- [10] 장수왕, 2008, "조종실 내의 개방성이 심리적 안전감과 조종 수행 참여도 향상에 주는 영향 : 민간 항공 기장과 부기장을 대상으로", 연세대학교 석사학위 논문, p. 4.