

## 인적 요인과 환경적 요인(2)



인간은 보거나 듣는 정보(획득한 정보)를 있는 그대로  
지각하고 인지하는 것은 아니며, 규칙대로 행동하는 것은 아니다.  
착각이 발생하기도 하고 특유의 인지적 편향(bias)이 들어가  
에러를 저지르는 경우가 있는가 하면, 규칙을 위반하기도 한다.



정진우

서울과학기술대학교  
안전공학과 교수(법학박사)

인간은 보거나 듣는 정보(획득한 정보)를 있는 그대로 지각하고 인지하는 것은 아니며, 규칙대로 행동하는 것은 아니다. 착각이 발생하기도 하고 특유의 인지적 편향(bias)이 들어가 에러를 저지르는 경우가 있는가 하면, 규칙을 위반하기도 한다. 이것은 인간의 '특성'이어서 이를 개선하는 것은 매우 어렵다. 우리들은 인간에게 이러한 특성이 있다는 것을 이해하고, 그 전제 아래 자신과 다른 사람의 행동에 유념함과 아울러 작업(환경)개선을 도모할 필요가 있다.

## 1. 정상화 편향

인간은 원래 보수적이어서 이상상태에 맞닥뜨렸을 때에도 이상(異常)을 인정하려 하지 않고, (형편 또는 사정이) 좋지 않은 정보를 가능한 한 낙관적인 방법으로 해석하여

### 정상화 편향

인간에게는 인지의 편견(편견에 의한 인식의 왜곡)이 작용하여 현실을 받아들이지 않는 성향이 있는데, 인간은 이 편견 때문에 머리가 비상상태라는 인식으로 바뀌지 않는 상태에 빠지기도 한다. 이것을 '정상화 편향'이라고 한다.

행동을 하지 않거나 명확한 증거가 없으면(애매하면) 덜 심각한 상황으로 추론하는 경향도 있다. 다시 말해서, 인간에게는 인지(認知)의 편견(편견에 의한 인식의 왜곡)이 작용하여 현실을 받아들이지 않는 성향이 있는데, 인간은 이 편견 때문에 머리가 비상상태라는 인식으로 바뀌지 않는 상태에 빠지기도 한다. 이것을 '정상화 편향(normalcy bias)'이라고 한다.

정상화 편향은 사람들이 재난 발생 가능성과 영향에 대하여 과소평가하거나 무시하고 대책을 세우지 않는 등 행동을 하지 않는 현상을 일컫는 심리학 개념이다. 그동안 경험하지 못한 일은 앞으로도 없을 것이라고 믿는 심리를 말하는 것으로서, 커다란 위험에 놓여 있거나 위험이 임박하였음에도 지금 상황도 평소와 다름없는 정상적인 상황이라고 생각하며 애써 현실을 회피하면서 대응불능 또는 무대응의 상태에 빠지도록 한다. 쉽게 말해서, 비상시에 '설마 이런 일이 일어날 리가 없다', '아마 괜찮을 거야', '중요한 것은 아니다' 등과 같이 생각하곤 한다.<sup>1)</sup>

예를 들면, 화재 때 겨우 구조된 사람 중에는 "화재경보가 있었지만 대수롭지 않게 생각하고 실내에 가만히 있었습니다"라고 말한 사람이 있다. 1986년 4월 26일에 구소련에서 발생한 체르노빌 원자력발전소 사고 때에도 관계자들은 당초 사태의 크기를 이해하지 못했다. 단지 '시스템의 어딘가에 작은 문제가 일어났겠지'라고 가볍게 생각하였던 것으로 분석되고 있다.

정상화 편향에 대한 대표적 사례 중의 하나가 2차 대전 때 유대인들에게 닥쳤던 사건이다. 미국의 투자전략가인 비그스(Barton Biggs)는 그의 저서 <Wealth, War and Wisdom>에서 다음과 같이 기록하였다. 히틀러가 총리가 되자, 1935년 말까지 10만 명의 유대인들은 위험을 느끼고 독일을 떠났지만, 45만 명은 최악의 경우가 지났다고 생각하고 또한 그렇게 희망하여 독일에 남았다. 그들은 오랫동안 독일에 살면서 자리 잡았고 문화, 예술 등 다방면에서 만족스러운 삶을 유지해온 당장의 안락함 때문에 그들에게 닥친 위기를 믿을 수 없었다. 그들은 나치의 반유대주의가 일과성이라고 믿었지만, 사태는 점점 빠르게 그리고 심각하게 전개되어 갔다. 결국 이들은 재산과 기업

1) 정상화 편향의 반대개념은 정상으로부터의 사소한 이탈도 재난이 임박하고 있다는 신호를 보내는 것으로 여기는 '최악의 상황을 생각하는 편견(worst-case thinking bias)' 또는 과잉반응(overaction)이다. 이러한 성향을 가지고 있는 사람은 공항장에, 광장공포, 고소공포, 폐소공포 등에 걸리기 쉽다.



체를 모두 압류당하고 대다수가 강제수용소로 끌려가 생명까지 잃게 되었다.

정상화 편향의 또 다른 대표적인 사례는 1982년 7월 23일 일본 나가사키에서 발생한 재난이다. 그날 비는 좀처럼 그칠 기미를 보이지 않았다. 이미 11일 동안 60cm의 비가 내리고 ‘호우경보’까지 내려져 있던 터였다. 점심이 지나자 마치 하늘에 구멍이라도 뚫린 듯 빗줄기는 더욱 굵어졌다. 일부 주민들은 상황이 심상치 않다고 느끼기 시작했다. 오후 4시 55분 정부는 이 지역에 홍수경보를 발령하고 긴급히 대피할 것을 권고했다. 그러나 밤 9시 정부가 주민 대피 현황을 점검한 결과, 대피한 주민은 고작 13%에 불과했다. 대다수 주민들은 큰 문제는 없을 것이라고 생각하며 대피하지 않고 그 지역에 남아 있었다. 결국 3일간 쏟아진 폭우로 홍수가 나면서 이 지역에서만 265명이 사망하고, 34명이 행방불명되는 참사가 벌어졌다.

또한 2005년 9월 20일 미국 뉴올리언스(New Orleans)에 허리케인 카트리나가 접근해 오기 하루 전에 그 도시를 떠나도록 명령받음에도 불구하고, 수천 명의 사람들은 그 명령을 무시하고 여전히 거주지에 남아 있었던 사례(1,464명 사망), 1980년 5월 미국 워싱턴(Washington)주에 위치해 있는 세인트헬렌스 산(Mount St. Helens)에서 거대한 화산폭발이 발생할 우려가 있었음에도 불구하고, 많은 사람들이 그 주위를 어슬렁거리고 있었던 사례(57명 사망), 1987년 11월 영국 킹스크로스 역(King's Cross station)

정상화 편향의  
부정적인 면은  
재난관리의 4단계  
‘준비,경고,  
대응, 복구’를  
효과적으로  
실시함으로써  
방지될 수 있다.  
개인적으로는  
마음의 비상  
스위치를  
켜놓고 있는  
자세가 필요하다.

의 지하 터널에서 연기가 눈에 보이게 피어오르고 있었음에도 불구하고, 사람들은 분별없이 일과(日課)를 수행하였고 화염에 싸인 복합빌딩 안으로 몰려 들어간 사례(31명 사망) 등에서도 정상화 편향이 작용하였다는 것을 알 수 있다. 이 외에도, 정상화 편향 현상은 미국 뉴욕의 9.11 테러에서 여객기가 세계무역센터 빌딩에 충돌한(2001년 9월 11일) 후 계단을 내려갈 때까지 한동안 빌딩 내의 많은 사람들이 엄청난 위험이 실제로 발생하고 있다는 것을 믿지 않으려 하고 꾸물거렸던 사례, 거대한 태풍이나 화산폭발 등이 임박하였다고 과학자들이 경고하였음에도 불구하고, 지역주민들이 이를 들으려 하지 않고 대피하지 않은 많은 사례 등에서 발견된다.<sup>2)</sup>

정상화 편향의 부정적인 면은 재난관리의 4단계 ‘준비,<sup>3)</sup> 경고,<sup>4)</sup> 대응, 복구’를 효과적으로 실시함으로써 방지될 수 있다.<sup>5)</sup> 개인적으로는 마음의 비상 스위치를 켜놓고(on) 있는 자세가 필요하다.

## 2. 확증 편향

확증 편향(confirmation bias 또는 myside bias)은 영국의 심리학자 웨이슨(Peter Wason)이 1960년에 제시한 가설로서, 선입관이나 최초의 잘못된 믿음에 기초하여 이것과 일치하거나 이것을 보강하는 정보만을 받아들이고 그렇지 않은 정보는 경시하거나 무시하는 경향을 말한다. 인지 부조화(cognitive dissonance)<sup>6)</sup>가 내적 일관성에 관한 것이라면, 확증 편향은 외적 일관성에 관한 것이다.

2) T. Clark, Nerve: Poise Under Pressure, Serenity Under Stress, and the Brave New Science of Fear and Cool, Little, Brown and Company, 2011, p. 245.

3) 재난의 발생 가능성을 공개적으로 인정하고 비상 시 대책을 수립하는 것을 포함한다.

4) 분명하고 명확하며 잦은 경고를 발하는 것과 공중(公衆)이 경고를 이해하고 믿도록 돕는 것을 포함한다.

5) "Normalcy bias", Wikipedia.

6) 인지 부조화 이론이란 미국의 사회심리학자 레온 페스팅거(Leon Festinger)가 처음으로 제기한 이론으로, 개인이 가지고 있는 생각·신념과 행동 간의 부조화가 유발하는 심리적 불편함을 해소하기 위한 생각·신념 또는 행동의 변화를 설명하는 이론이다. 우리는 태도와 행동의 일관성을 유지하고자 하는 근본적인 동기를 지니고 있어서, 인지적 부조화를 경험하면 이를 해소하기 위해 자신의 생각·신념 또는 행동을 변화시킴으로써 심리적 불편감을 해결하고 자신에 대한 일관성을 유지하려고 한다(한국심리학회, 《심리학용어사전》, 2014 참조). 인지 부조화 개념을 잘 설명해 주는 표현은 알베르 카뮈(Albert Camus)의 다음과 같은 말이다. "인간은 자신의 삶이 부조리하지 않다고 스스로 설득하면서 생을 보내는 동물이다."

우리는 무언가를 사실이라고 믿고 싶을 때 이 믿음을 뒷받침하는 정보를 찾으려는 습성이 있다. 이런 습성은 의사결정 시에만 일어나는 것이 아니라 정보를 수집하는 단계에서부터 나타난다. 동일한 출처와 내용의 정보를 반복해서 받아들임으로써 기존의 생각을 계속해서 강화하며 자기합리화를 하는 것이다. 정보의 중복은 자신의 판단에 대한 확신을 더하게는 해주지만 이것이 판단의 정확도를 높여주는 것은 아니다.

1979년에 로드(Charles Lord), 로스(Lee Ross), 레퍼(Mark Lepper) 세 심리학자가 사람이 자신의 신념과 다른 증거에 대해 어떤 태도를 보이는지 알아보는 심리 실험을 했다. 이들은 사형제도를 찬성하는 집단과 반대하는 집단에게 사형에 대한 상반된 두 가지 연구결과를 보여주었다. 한 연구결과는 사형이 살인을 억제하는 효과가 있다는 사실을 지지하는 증거를 제시하고 있었고, 다른 연구결과는 사형이 별다른 억제효과가 없다는 증거를 제시하고 있었다. 사형이 살인을 억제하는 효과가 있다는 연구결과에 대해 사형에 찬성하는 집단은 연구가 '신뢰할 만하다'고 평가했지만, 사형에 반대하는 집단은 '신뢰할 만하지 않다'고 평가했다.

연구의 신뢰성에 대한 판단은 참가자들이 실험 전에 가지고 있던 태도와 일치했다. 즉, 심리 실험에 참여한 사람들은 자신의 생각과 맞는 증거가 더 조리 있고 설득력이 있다고 판단했다. 그 결과 실험 참가자들의 원래 생각이 변하기는커녕 더욱 확고해졌다고 한다. 연구자들은 실험 참가자들이 종전에 가지고 있던 신념이 자기들의 신념에 부합하는 정보는 중요하게 여기도록 하고 그렇지 않은 정보는 무시하게 하였을 가능성에 주목하였다.

보통 사람들보다는 조직의 관리자들이 확증 편향의 포로가 되기 쉽다. 일을 성공적으로 끝내야 하는 직업적 압박이 있기 때문이다. “어떻게 이런 일이 일어날 수 있단 말인가!”라는 탄식을 자아내는 대형사고의 이면엔 관리자들의 확증 편향이 작용한 경우가 많다. 위험하다는 경고가 있어도 관리자들은 안전하다는 내부보고나 자료에만 눈을 돌리기 때문에 경고를 무시하는 경향이 있다는 것이다.<sup>7)</sup> 페로(Charles Perrow)의 저서 <정상사고(Normal Accident)>를 보면, 확증 편향 때문에 발생한 참사에 대한 수많은 사례가 담겨 있다.<sup>8)</sup>

7) 강준만, 《감정독재》, 인물과사상사, 2013, 132쪽.

8) 이진원 옮김, 《똑똑한 기업을 한순간에 무너뜨린 위험한 전략》, 흐름출판, 2009(Paul B. Carroll and Chunka Mui, Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years, 2009), 284쪽.

확증 편향에 빠지지  
않으려면 다양한  
관점의 정보를  
수용하려는 태도와  
자신과 다른 생각을  
가지고 있는  
사람들의 의견도  
들으려고 하는  
자세를 갖추는 것이  
필요하다.

확증 편향에 빠지지 않으려면 다양한 관점의 정보를 수용하려는 태도와 자신과 다른 생각을 가지고 있는 사람들의 의견도 들으려고 하는 자세를 갖추는 것이 필요하다. 조직 내부의 정보 또는 의견 외에 조직 외부의 여러 전문가를 자문단으로 두어 새로운 견해를 구하는 것도 한 방법이다.

### 3. 매몰비용 효과

지금까지 많은 돈이나 노력, 시간 등을 투입하면 이것을 아까워하여 그것을 지속하려는 강한 성향이 있는데, 이를 가리켜 매몰비용 효과(sunk cost effect)라고 한다. 이 때문에 위험라인에 도달하고 있는데도, ‘모처럼의 기회라고 해서’, ‘아깝다고 하여’ 지금까지 하고 있던 일에서 물러나지 않다가 현재와 미래의 복지와 안전 등을 훼손하는 일이 발생할 수 있다.

예컨대 그동안 준비를 많이 한 등산 당일엔 몸 상태가 조금 나쁜데도 지금까지 준비한 것이 아까워 무리하게 등산을 하기로 결정하는 것도 매몰비용효과의 일종이라고 할 수 있다. 이는 낭비를 싫어하고 또 낭비하는 것으로 보이는 걸 싫어하는 동시에 자신의 과오를 인정하기 싫어하는 자기 합리화(정당화) 욕구 때문에 발생한다. 인지 부조화에 대한 대응이라고 볼 수 있다.

미국의 심리학자 홀 아키스와 캐서린 블러머(Hal R. Arkes & Catherine Blumer)는 1985년 심리 테스트를 통해 개인적인 결정에서 매몰비용의 영향을 받는 경우가 50%나 된다고 지적했다.<sup>9)</sup> 그 후 심리학계의 연구에선 개인보다는 집단이 매몰비용에 더 집착하는 경향이 있다는 사실이 밝혀졌다.

매몰비용 효과에 함몰되지 않기 위해서는 미리 철회라인을 정량적·구체적으로 정하고, 감정을 억눌러 이에 따르는 의사결정을 하는 것이 바람직하다.

#### • 사후확신 편향

사후확신 편향(hindsight bias)은 어떤 사건의 결과를 알고 난 후에 마치 스스로가 사전에 그 일의 결과가 그렇게 나타날 것이라는 걸 예측하고 있었던 것처럼 생각(착각)하는 심리적 경향을 말한다. 이미 결과가 드러난 상태에서

9) H. R. Arkes & C. Blumer, "The psychology of sunk cost", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 1985, pp. 124-140.

사건의 전개과정을 거꾸로 더듬어 꿰어 맞추고는 처음부터 그렇게 사건이 진행될 줄 알았다는 식이다. 사후확신 편향에 빠지면, 우연적인 사건일지라도 필연적으로 그렇게 발생할 수밖에 없었던 것처럼 여긴다.

어떤 일이 발생했을 때 실제로는 그 일을 예측할 수 없었음에도 불구하고 예측할 수 있었다고 믿는 것이 이 편향을 구성하는 핵심 요소이다. 우연에 의해 설명될 수 있는 사건들이 결과가 알려지고 난 후에는 대개 필연적인 사건으로 해석되는 예가 이 편향의 결과이다. 이러한 편향으로 인해 사람들은 “나는 처음부터 그렇게 될 줄 알고 있었다.”고 착각하게 된다. 사후확신 편향은 역사적인 사건들에 대한 해석 및 사고·재해의 책임에 대한 접근에서도 나타난다.

충돌사고를 일으킨 사람에 대하여, “확실히 주의를 기울였더라면 방지할 수 있었을 텐데(방지하지 못한 것은 확실히 주의하지 않았기 때문이야).” 라고 말하는 식이다. 누구도 사고를 일으키고 싶었던 것은 아닐 것이고, 충돌한 것은 뭔가 그 때에 주의가 미치지 못한 이유가 있을 것인데, 사고에 이르기까지의 시간축을 함께 걸음으로써 사고원인을 명백히 하려고 하는 것이 아니라, 신의 입장에서 모든 것을 꿰뚫어보고 있다는 식으로 말하는 것이다.

사후확신 편향은 후지혜(後知慧) 편향, 사후설명 편향, 사후판단 편향, 뒷북 편향이라고도 하고, 선견지명(先見之明)에 빗대서 후견지명(後見之明) 효과라고도 한다. 영어 표현으로는 ‘Knew-It-All-Along Effect’로도 알려져 있다. 사후확신 편향은 바루크 피쇼프와 베이스(Baruch Fischhoff & Ruth Beyth)가 1975년에 발표한 논문 제목의 일부인 “나는 그렇게 될 줄 알았지(I Knew It Would Happen)” 라는 표현이 ‘그럴 줄 알았어 효과(Knew-It-All-Along Effect)’라고도 불리는 계기가 되었다.

사후확신 편향은 상반된 결과에 대해 각각의 당연한 분석을 사후에 들이떨 때 흔히 나타난다. 예를 들면, 전쟁에서 적응을 잘하는 사람은 교육 수준이 높은 사람이라는 결과가 있다고 하면 “당연하지! 교육을 많이 받으면 스트레스 해소 능력이 향상되고 상황적응능력도 높아지기 때문이지” 라고 말한다. 반대로 교육 수준이 낮은 사람들이 전쟁적응능력이 뛰어나다는 결과를 소개하면 “당연하지. 생각이 너무 많으면 힘들어. 단순한 게 최고야” 라고 말한다.<sup>10)</sup>

[사후확신 편향은 어떤 사건의 결과를 알고 난 후에 마치 스스로가 사전에 그 일의 결과가 그렇게 나타날 것이라는 걸 예측하고 있었던 것처럼 생각\(착각\)하는 심리적 경향을 말한다.](#)

10) 최인철 (프레임: 나를 바꾸는 심리학의 지혜), 21세기북스, 2007, 196쪽



언론은 어떤 큰 사건이나 사고가 일어나면 ‘예고된 참사’라거나 ‘인재(人災)’라는 말을 즐겨 쓴다. 이렇듯 사건·사고나 일이 끝난 후에 “나는 이미 알고 있었다”거나 “내 이럴 줄 알았어”라고 말하는 건 사후확신 편향의 일종이다.

사후확신 편향은 사람들로 하여금 자신이 훌륭한 예언가라고 믿게 만들기 때문에 위험하다. 그것은 우리를 오만하게 만들고 그릇된 판단을 내리도록 인도한다. 사람들은 제각각 자신만의 가설을 세우고 이미 일어난 결과에 그럴듯하게 끼워 맞춘 후 순전히 개인적인 의견을 근거로 잘못된 결론을 내린다.<sup>11)</sup>

이스라엘 태생의 심리학자이자 행동경제학자로서 2002년 노벨경제학상을 수상한 대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)은 사후확신 편향은 과정의 건전성이 아니라 결과의 좋고 나쁨에 따라 결정의 질을 평가하도록 유도하기 때문에 의사결정자들의 평가에 악영향을 끼친다고 주장하면서 다음과 같이 말한다.

위험하지 않은 수술이었지만 예상치 못한 사고로 환자가 죽는 경우를 생각해 보자. 이 사건을 접한 판사는 이렇게 말할 확률이 크다. “사실은 위험한 수술이었으며, 의사는 그 수술을 좀 더 신중하게 검토했어야 했다.” 이처럼 예전에 내린 결정을 과정이 아닌 최종 결과로 판단하려는 ‘결과 편향(outcome bias)’은 결정 당시에는 합리적이었던 믿음들을 따져보며 적절히 평가하는 일을 불가능하게 만든다. 사후확신은 의사, 금융가, 3루 코치, 최고경영자, 사회복지사, 외교관, 정치인처럼 타인을 대신해서 의사결정을 하는 사람들에게 특히 불리한 결과를 낳는다. 결과가 나쁘게 나오면 아무리 좋은 결정을 내렸다 해도 비난받고, 이후로는 분명 성공적이었던 결정들마저 신뢰받지 못한다.<sup>12)</sup>

11) 두행숙 옮김, 《스마트한 생각들》, 걷는나무, 2012(Rolf Dobelli, Die Kunst des klaren Denkens, DTV Deutscher Taschenbuch, 2011), 171-172쪽.

12) 이진원 옮김, 《생각에 관한 생각》, 김영사, 2012(Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux, 2011), 279쪽.

지혜로운 사람이 되기 위해서는 사후에 내리는 모든 판단에 대한 확신을 지금보다 더욱 줄여야 한다. “내 그럴 줄 알았지” 라는 말이 튀어나오려고 할 때 “내가 진짜 알았을까?” 라고 솔직하게 자문해 봐야 한다. “어떻게 이런 결과를 예상하지 못했어?” 라고 아랫사람을 문책하기 전에 “정말 나는 그 결과를 예측할 수 있었을까?” 라고 다시 자문해 보는 자세가 필요하다.<sup>13)</sup> 나아가, 지식의 질을 양질의 것으로 하는 노력을 태만히 하지 않고, 검증 마인드와 명확한 원인분석의 자세를 갖는 것이 필요하다.

#### 4. 보수성 편향

새로운 사태에 직면하였음에도 지금까지의 생각에 고집을 부리면서 생각을 바꾸지 않는 경향을 말한다. 예를 들면, 어떤 우량기업의 업적 전망이 좋다고 하여 주식투자를 하고 있던 사람이 그 회사의 제품결함 뉴스를 접하고서도, 그 회사만큼은 그런 일은 없을 것이라고 생각하면서 주식을 내다팔지 않는 것이다.<sup>14)</sup> 동종 업종의 다른 회사에서 사망사고가 발생한 뉴스를 접하고서도, 우리 회사는 그런 일은 절대 발생하지 않을 것이라고 부정하는 것도 이러한 편향 때문이다.

#### 5. 자동화 함정<sup>15)</sup>

자동화 함정이란 고도로 자동화된 시스템의 운전(operation)에 있어서 시스템의 기기표시를 신뢰하고 현실을 무시하여 버리는 경향, 플랜트의 현장 작업자가 연기 발생을 인지하고 보고하였는데도 제어반에 이상표시가 나타나지 않으면 제어실의 조작자가 보고를 무시하는 경향 등을 말한다. 현실에서는 자동화시스템의 센서가 고장나 있거나 센서로는 검출할 수 없는 곳에서

지혜로운 사람이  
되기 위해서는  
사후에 내리는 모든  
판단에 대한 확신을  
지금보다 더욱  
줄여야 한다.  
나아가, 지식의 질을  
양질의 것으로 하는  
노력을 태만히 하지  
않고, 검증 마인드와  
명확한 원인분석의  
자세를 갖는 것이  
필요하다.

13) 최인철, 《프레임: 나를 바꾸는 심리학의 지혜》, 21세기북스, 2007, 197쪽.

14) 小松原明哲, 《安全人間工学の理論と技術-ヒューマンエラーの防止と現場力の向上》, 丸善出版, 2016, p. 89

15) 小松原明哲, 《安全人間工学の理論と技術-ヒューマンエラーの防止と現場力の向上》, 丸善出版, 2016, p. 91



의 문제여서 제어반에 이상표시가 나타나지 않는 것일 수 있다. 현실보다 우수한 것은 없다는 점에 대한 투철한 인식이 필요하다.

## 6. 공정세상가설

공정세상가설(Just World Hypothesis)은 세상은 예측가능하며 이해할 수 있고, 따라서 통제할 수 있다고 생각하는 심리적 경향을 말한다. 근로자들은 많은 관리자들에 의해 안전한 작업방법과 불안정한 작업방법을 선택할 수 있는 '자유로운 행위자(free agent)'로 이해된다. 그 결과 사고·재해가 발생하면 희생자나 현장관계자를 비난하는 경향으로 이어진다.

사람들은 나쁜 일은 나쁜 사람에게만 발생하고, 반대로 좋은 일은 좋은 사람에게만 발생한다는 생각을 하기 쉽다. 따라서 사고에 관여한 개인은 불행한 결과를 겪었다는 이유로 나쁜 사람으로 간주되곤 한다. 즉, 누군가에게 안 좋은 일이 생기면 사람들은 세상이 공정하다고 믿기 때문에 그가 나쁜 사람이었을 것이라고 결론을 내리곤 한다.

공정세상가설은 아래에서 설명하는 '기본적 귀인오류(fundamental attribution error)'가 발생하는 원인 중 하나로 작용한다. 그리고 이 가설은 비극적 사고(재해)의 희생자들을 보면서 자신들은 그런 사고(재해)를 겪지 않을 것이라고 안심하고 자신들의 상황을 정당화하려는 시도로 연결된다.

공정세상가설은  
비극적  
사고(재해)의  
희생자들을 보면서  
자신들은 그런  
사고(재해)를 겪지  
않을 것이라고  
안심하고  
자신들의 상황을  
정당화하려는  
시도로 연결된다.

이러한 공정세상가설에 대해서는, 공정한 세상 오류에 대한 비판적 사고를 갖는 것과 ‘상황적 귀인(situational attribution)’이 차지하는 비중을 등한시 하지 않는 것 등으로 대처할 필요가 있다.

## 7. 기본적 귀인오류

기본적 귀인오류(fundamental attribution error)란 관찰자가 다른 이들의 행동을 설명할 때 상황요인들의 영향을 과소평가하고 행위자의 내적·기질적인 요인들의 영향을 과대평가하는 심리적 경향을 말한다.<sup>16)</sup> 사람들은 기본적 귀인오류로 인해 상황보다는 개인을 비난하는 경향이 있다. 즉, 다른 사람의 행동에 대해 그들의 성향 때문에 일어난다고 믿어버리곤 한다.<sup>17)</sup>

사람들이 상황적 요인을 무시하고 기질적 요인에 귀인하는 원인은, 행동의 상황적 요인은 가시적이지 않은 경우가 많고, 그리고 상황이 무시할 수 없을 정도로 너무나 명백한 경우에도 그 상황에 대한 정보를 얻기 어렵고 사용하기도 어렵기 때문이다.

기본적 귀인오류는 휴먼에러를 무언가의 결과라기보다는 원인으로 받아들이는 주요 원인 중의 하나이다. 그리고 기본적 귀인오류가 인간 성격의 근본적인 것으로 되어 있는 이유는 ‘자유지(free will)’에 대한 환상과 깊은 관련이 있다.

이 기본적 귀인오류에 빠지지 않기 위해서는, 사람들의 행위는 항상 현장의 환경으로부터 영향과 제약을 받고 있다는 사실을 인식하는 한편, 절대적 자유의지에 대한 환상을 버리는 것이 필요하다.

기본적 귀인오류에 빠지지 않기 위해서는, 사람들의 행위는 항상 현장의 환경으로부터 영향과 제약을 받고 있다는 사실을 인식하는 한편, 절대적 자유의지에 대한 환상을 버리는 것이 필요하다.

16) 오스트리아의 심리학자인 프리츠 하이더(Fritz Heider)는 《대인관계의 심리학》이라는 책에서 귀인이론(attribution theory)을 최초로 논하면서(F. Heider, The psychology of interpersonal relations, Wiley, 1958, p. 322), 사람들은 다른 사람의 행동을 설명할 때 상황적 귀인은 무시하고 기질적 귀인으로 설명하는 경향이 크다고 주장했다. 기질적 귀인(dispositional attribution)은 행동의 원인을 개인의 성격, 동기, 태도 등에서 찾는 것이다. 어떤 사람의 행동이 그 사람으로 하여금 특정한 방식으로 생각하고 느끼고 행동하게 만드는 그 사람의 비교적 지속적인 경향성에 의해 일어났다고 판단한다면 기질적 귀인을 한다고 할 수 있다. 반면에, 상황적 귀인(situational attribution)은 행동의 원인을 사회규범, 외부환경, 우연한 기회 등에서 찾는 것으로서, 어떤 사람의 행동이 그것이 일어난 상황하에서 어떤 일시적 요인에 의해 일어났다고 판단한다면 상황적 귀인을 한다고 할 수 있다.

17) 반면에 자신에 대해서는 상황적 귀인을 하는 경향이 강하다.

## 8. 최소 노력의 원리 및 관리적 편리성의 원리<sup>18)</sup>

조직에는 일선에 있는 작업자를 불행한 사건의 주요한 원인으로, 그리고 그 후의 문제개선의 주된 대상으로 보는 경향을 강화하는 프로세스가 존재한다. 현장 제일선에서 사람의 직접적인 에러를 발견하고, 이것을 사고의 원인으로 간주하는 것은 용이하기도 하고 다른 것에 추가적으로 눈을 돌릴 필요도 없어진다. 이를 '최소 노력의 원리(principle of least effort)'라고 한다.

또한 조직에는 사고·재해조사를 시스템에 직접적으로 접하는 사람들의 불안전행동에 한정함으로써, 그것에 맞추어 과실의 범위를 좁히고, 나아가 조직의 책임을 최소화하는 경향도 있는데, 이를 '관리적 편리성의 원리(Principle of administrative convenience)'라고 한다.

불안전행동의 원인을 제일선에 있는 개인의 탓으로 돌려버리고, 상황에 착목하지 않기 때문에, 시스템 관리자는 불충분한 교육, 부족한 감독, 부적절한 도구와 설비, 인원 부족, 시간 압박 등의 작업현장적 유발요인을 보지 못한다. 이러한 오류에 빠지지 않기 위해서는 최대한 에러를 유발하는 상황을 발견하기 위해 노력하는 것이 필요하다.

이상과 같은 인지적 편향은 모두 다 정보를 자신에 유리하게 해석하는 것이기 때문에, 그 함정에 빠지지 않기 위해서는 해석기준을 올바르게 가지는 것이 필요하다. 종업원뿐만 아니라 관리자도 역시, 아니 오히려 관리자들부터 자기 자신에게도 인지적 편향이라는 특질이 있을 수 있다는 것을 확실히 인식하고, 자신의 해석을 항상 성찰하는 것, 해당 사태에서 이해관계가 없는 제3자의 의견을 듣는 것, 매뉴얼 등의 문서에 판단 기준상의 애매한 부분을 배제하고 명확하게 나타내는 것 등이 필요하다.

사업주는 구성원들이 일상적으로 이러한 인지적 편향을 가지고 있고 또 언제라도 빠질 수 있다는 것을 전제로 하여 사업장 차원의 예방 및 비상대책을 마련하고 추진하여야 한다. 이것 또한 인지적 편향에 관한 각종 이론이 우리에게 던져주는 의미심장한 시사점이라고 할 수 있다. 🍷

인지적 편향은 모두  
다 정보를 자신에  
유리하게 해석하는  
것이기 때문에, 그  
함정에 빠지지 않기  
위해서는 해석기준을  
올바르게 가지는  
것이 필요하다.

18) J. Reason, The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries, CRC Press, 2008, pp. 75-76.