

公正為何難伸？現實世界中 「公正文化」遭遇之阻礙

蕭光霽 譯

原文作者從其研究與實務工作中檢視我們試圖瞭解「公正文化」(Just Culture)時遭遇之多種障礙，讓讀者省思正義與安全，在這複雜世界中難以理解之本質。

「公正文化」的核心，不過是一項簡單體認：我們都會犯錯。我們偶爾會記不得、看不見、聽不到，對事物有錯誤認知、不當解讀與失準判斷，採取不符情況演變之決定，做出或說出不恰當的舉動或言辭。我們在家中客廳、工作處所、董事會，甚至在法庭上都會發生以上狀況。沒人躲得了。這些對我們不利的時刻，人人都遇得到。

因此我們如何以人性來論斷出錯的當事人？錯誤，應該不致於引起災難。需要人類操作完美才能控制的系統，是不良的系統，因為不合乎天性。複雜、攸關安全的系統，應該要防範人們在思考與肢體運作上所有之常態性變化。

但是有時候，事情很容易就演變成災難性岔錯。所以此仍為不易化解之難題。當作者在 1990 年代還是年輕的心理學學生，當時就對此主題感到興趣。針對這項主題，作者終於在 20 年前完成博士論文。作者曾閱覽數百件學術論文、分析數百項事件報告，在管制室與模擬機上耗費數百小時觀察與訪談管制員，以探究思考迷糊 (brain blips) 情況的共同點為何？

當時，作者以身為心理學家之觀點檢視「認知錯誤」(cognitive errors)，而這些情況之共同點，係當事人之動機與預期之間產生偏差。但對於其他關係人而言，這些情況的共同點，係當事人所為與他人之預期與要



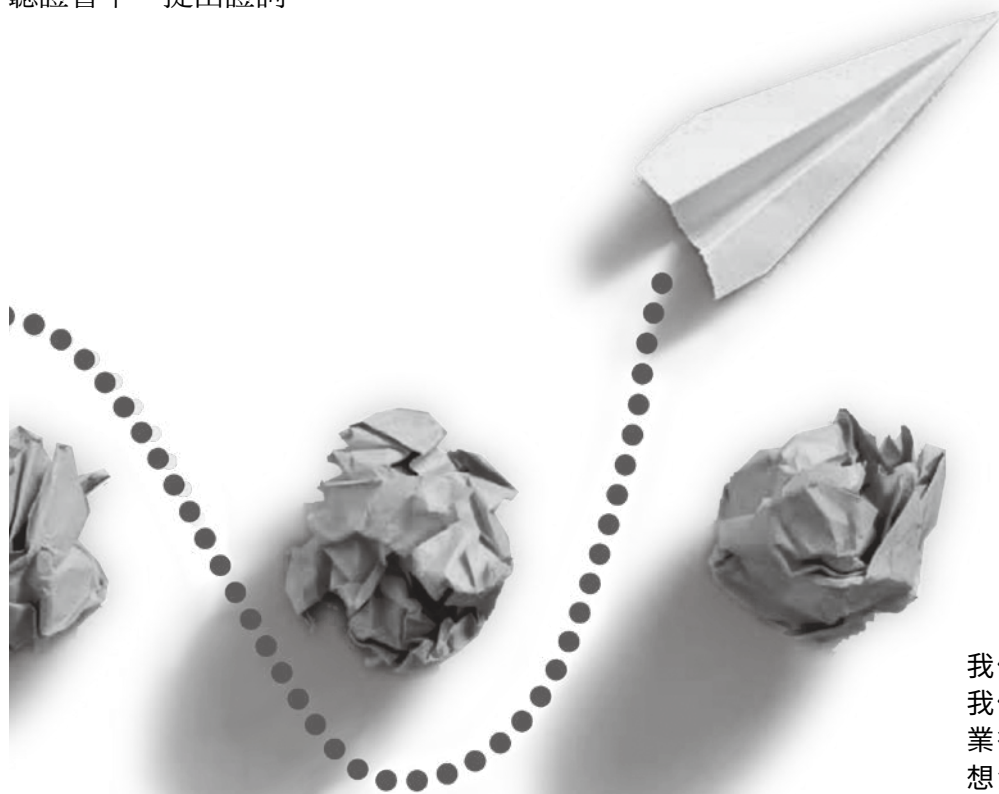
求產生偏差，其他人士包括專家、組織(公司)、刑法體系、媒體與百姓。此點讓作者益發感到不安。許多人將「人為錯誤」(human error) 視為是事件肇因及罪責源頭。此點卻讓事情變成更加複雜。尤其是討論決策與慣例時，就會涉及行為與實踐領域之討論。惟對與錯，並非黑白分明。

作者與同僚曾在過去約 10 年之中耗費超過 30 個星期，在 30 個以上的國家之飛航服務公司，與飛航管制員、工程師、經理、安全專家及其他職類人員相處，討論工作場域中的「公正文化」與安全文化。作者與同僚、檢察官、法官、飛航組員與飛航管制員一同共事。在病患安全方面，作者與醫療保健業共同規劃「公正文化」實施作法，在英國國會大廈 (Houses of Parliament) 某委員會會議中提出與聽取證詞，並在「重大過失殺人」(Gross Negligence Manslaughter) 檢討之聽證會中，提出證詞。

作者在這段期間獲得各界觀點繁雜、多元、交錯，無法全部持平回復。但其中對於「公正文化」形成之諸多阻礙已然成形。而這就是對於實踐上舉步維艱之原因，此即本文之主題。文中所述之個別形態之阻礙，皆可立論專書探討，文中所列舉、描述之阻礙，希望讓讀者留下印象，如真要做出改善，就需對某些阻礙進行探討。

◎ 概念阻礙

歐盟法規第 376/2014 號規定 (EU Regulation No 376/2014) 定義「公正文化」為「幕僚職員不會因為受經驗、訓練驅使所採取之舉動、省略、建議或決定而受處分，但對於其重大過失、刻意違犯與破壞舉動不會寬容以待的一種文化」。但「公正文化」在本質上並非真的就是一種文化，甚或是次



我們的專業背景，讓我們對於正義以及職業行為的接納程度之想法根深蒂固。

文化。「公正文化」是一種理念，可以是一種說法或是不斷出現的場景。「公正文化」著重於文化中的一項特殊價值觀—正義。「公正文化」是採取對話的理由。組織(公司)內或許有對應此文化表示支持之政策與程序，或是整體適用的規定，但採取交談對話，才能瞭解我們如何思考與行動。不同職類人員(有不同的次文化)之想法與理念亦有差異。

我們可能會試圖在組織(公司)整體培養某種共同文化，但文化是無法藉由「設計、組建或植入」所形成。可惜的是(或讀者觀點不同，或許出自於運氣)，文化大體上是無法改變。改變有可能發生，但多半是由下而上，且過程緩慢。真正的文化改變，意味著改變共有價值觀、信仰、預設立場，以及實務工作。讓個人盡力做出改變，已非易事，何況是上千名職員？只能看運氣。所以文化改變通常不受中央指導或由上而下。文化改變是逐漸演進而來，有如冰川融化之緩，而非萬馬奔騰之快，由各職類人員為在群體中求生，進而學習與延續而成。但是安全與正義，係為重要的價值觀，「公正文化」之概念，有助於促進彼此交談對話。

◎ 個人與社會阻礙

不論文化為何，我們生而不同。我們有不同的價值觀、信仰、態度與習慣。談到公平與正義，我們對於週遭世界的觀感亦極不相同。有些人會接受「正義世界之假設」，並認為一個人的舉止構成的後果，原本就應符合道德與公平。人們對錯誤的態度亦有差別。有人認為是不可原諒，並視發生少見的錯誤，就是無能之表現。處分通常視為是有用的改正作法。在某些情況下，大多數人皆

抱持此一態度。若讀者有親戚受到某位粗心的司機或大意的醫師導致傷害，讀者對於正義的看法，會與受害者是陌生人時之看法不同。事件後果之嚴重性、事後觀感與受影響的對象，會左右我們對於事件的判斷。

重要的是，「公正文化」的理念是建構在信任之上，而信任相當脆弱。在組織(公司)中，職員不會因為犯平常人會犯的錯而受到處分的這種信任，須經過長時間才能培養，然而這種信任很快就能崩解。換上一位對實際工作情況毫無同理心的經理，就能讓組織(公司)中提倡「公正文化」的努力前功盡棄。如此脆弱的情形再次突顯，「公正文化」並非一種文化，而是一種要設身處地之概念。

◎ 語言阻礙

哲學家維根斯坦(Ludwig Wittgenstein)曾寫道：「我的語言極限所及，就是我的世界極限。我能用語言表達的就是我所知道的一切。」事物的形態，即便是其存在與否，大體上在於我們能否予以描述。因此，語言塑造世界(Shorrock, 2013)。我們在安全上所用詞彙並非中性，當然亦非正面。因此塑造出一種負面思維，進一步加強負面用語。回想有關安全管理的詞彙，例如可從安全報告的字彙表中發現帶有負面語氣的詞彙：事故(accident)、肇因(cause)、危險(danger)、錯誤(error)、失誤(failure)、傷害(harm)、hazard(危害)、事件(incident)、損失(loss)、錯誤(mistake)、空中接近(near miss)、過失(negligence)、風險(risk)、嚴重性(severity)、違犯(violation)。亦可發現很少有詞彙描述建構安全的方式，就算有，亦鮮少與「人」相關，如屏障(barriers)、備援(redundancy)。

在事件分析上所用辭彙亦同出一轍。通常表達負面意義的詞彙，如團隊表現不佳 (poor teamwork)、監督不當 (inadequate supervision)，加深人類構成危害的觀點 (讓這些辭彙恢復中性也很容易，去除形容詞的「團隊表現」與「監督」兩詞)。更糟糕是，如「零事故」(zero accidents) 與「絕不事件」(never events) 之類標語所傳遞的訊息，有礙於提倡安全與正義 (Shorrock, 2014)。對醫師而言，經常引述的原則是「首先，不造成傷害」。然其原本涵義是「禁絕」刻意過失、惡作劇與違反正義的舉動，卻常受到誤解，以為要做到「零傷害」。這句原則並未提到發生錯誤，但我們理解這句原則時，恐已有預設立場。

◎ 專業與組織上之阻礙

專業不同，對於正義與錯誤、能力及疏失等相關議題之看法亦有差異。作業人員與工程人員之間的看法，可能大相逕庭；單就工程人員為例，他們在程序與實務上較少見灰色地帶。但對內部作業瞭若指掌且預期表現甚高之專業人員，可能成為同僚之間最嚴厲的批評者。我們最擔心受到同僚批判，但也會群起抵抗諸如經理或檢察官一類之外部人員的評斷。從某種觀點來看，這種情況的確存在，因為外部人員並不瞭解工作實情 (我們是否願意讓外部人員瞭解，端視我們對於外部人員評斷結果之揣測)。

作業、人事、法務、安全、法規等各種專業，皆有各自專業習慣中的舒適區，而且會遭遇「訓練有素的無能」(trained incapacity, 譯註：意指經過長期訓練，卻發生思想僵化、不知變通的缺陷) 情況 (see Shorrock, 2013)。至少對於在我們職業領域

外的人士而言，我們的專業經歷，會扭曲我們對週遭世界之看法，甚至讓我們失能。此亦讓我們事後會對相同之決策與行為產生歧見。我們的專業背景，讓我們對於正義以及職業行為的接納程度之想法根深蒂固。某些行為係受到不被允許之原因構成。組織 (公司) 中有時會舉出案例。這些行為通常涉及非法使用酒精與藥物、偽造或造假。然其中有行為上的灰色地帶。某些組織 (公司) 會採取流程圖方式協助指引迷津，算是個良好起步，在針對實務進行交談對話時，這個作法亦可反映出我們對情況掌握之程度。

◎ 歷史紀錄阻礙

各個組織 (公司) 都有歷史紀錄，其中包括不利事件以及事後相關人員接受之處置。組織 (公司) 成員對這些事件皆留有印象，且會影響他們對於未來之看法。若犯錯使情況惡化，遭受處分為何？同理，亦會思考他人在相同情況下可能接受之處分。若某人先前曾受不公平處分，此將影響對其思考、感受與所採取之行動。有趣的是，對於過去事件的記憶，與個人當下是否身在組織之內無關。它在組織內部口耳相傳，對行為影響之廣，甚至與當時這段歷史無關的人士皆受波及。當有人犯下「無心之過」而受指責，就會演變成壞事傳千里，久不消散。即使指責者離開組織，傳言仍然存在。令人諷刺的是，在眾目睽睽之下，專業人士團體，最不能原諒對於他人錯誤之處分不當。掃除陰霾恐要經過一整個世代，除非能儘快道歉與修正，但實際上卻很少做到。

◎ 法規阻礙

法規中充滿有關「安全」、「正義」與

「接受度」等訊息，有的很明確，有的卻很隱晦，即使條文未使用前述詞彙，其意義依舊蘊涵其中。法規條文並非向來是前後連貫或彼此相容。部分原因在於這要耗費很大心力，才能面面俱到。法規資源的限制，意味著讓人們自行解讀法規，選擇效率更佳的解決方式，以並解決模糊與矛盾之處。在目前已為人熟知的歐盟法規第 376/2014 號規定中對於「公正文化」之定義中，我們可對「重大過失」與「蓄意違反」自行定義。我們必須瞭解第一線作業人員或其他人員採取的「與其經驗與訓練相符之舉動、省略或決定」的意涵。並且，「第一線作業人員」與「其他人員」又為何？此種混淆情況，至少強調出「公正文化」是一種概念與進行對話的理由，並非存在於真實世界中的實體。

◎ 科技阻礙

科技可讓事情輕易演變成災難性錯誤。對於某些科技（如卡車、大客車、轎車），某種程度上我們尚能接受，部分原因在於這些科技提供之便利性，比構成傷害之風險價值更高。惟針對其他科技，就算我們無法接納其風險，災難仍會發生。西班牙發生 40 年來最嚴重的火車事故，即印證此一觀點。此件 10 年前的脫軌意外，發生於 2013 年 7 月 24 日，當時一班高速列車從馬德里 (Madrid) 開往費羅爾 (Ferrol)，在西班牙西北方距離 Santiago de Compostela 鐵路車站 4 公里的彎道上脫軌，造成 80 名人員喪生。這班列車在軌道上入彎時的行駛速度，兩倍於規定速限每小時 80 公里。但技術系統卻容許這種情況發生。乘客與駕駛皆未受任何防護，但事後列車駕駛卻因「人為錯誤」而受處分 (see Shorrocks, 2013)。事發 10 年後，法律訴訟仍在進行。另外還有類似這種在災難前，任何

人都可能犯下的「簡單錯誤」。無法減緩不可避免的事件發生，才是真正的錯誤。

◎ 法律與司法上之阻礙

不論組織（公司）內對安全與正義抱持的態度為何，組織（公司）都要依法行政。不處分無辜錯誤的幼稚想法，檢調一旦啟動，就會被現實粉碎而消散。在許多民法管轄範圍內，檢察官對於是否起訴與呈現案件的作法，沒有裁量權。所以依據刑法，就算是無明確動機的「無心之過」，亦可能成為與過失有關之犯罪行為，必須予以起訴（在此情況下，就事件而言，從眾人皆知的問題：「由誰劃清界限？」就很容易回答：法官或陪審團）。在英格蘭、威爾斯與北愛爾蘭的普通法範疇，「重大過失殺人」適用於工作場域中任何性質的死亡案件。令人感興趣的是，過失程度必須「非常高」，且其行為必須「遠低於一位有理智且謹慎的被告者具備之行為標準，而且確實非常惡劣」。

但是當採取法律行動時，我們亦須解決自身這種混淆與前後不一的標準。就一般車輛駕駛而言，其行為無異於火車駕駛、專業機師或飛航管制員，接受審判的方式卻炯然不同，這當然是依據事件後果輕重而定。我們皆認為駕駛出錯，應該接受處分，甚至針對駕駛行為制訂專法。但在英格蘭、威爾斯與北愛爾蘭，駕駛違法案件主要有兩種：危險駕駛與不當（漫不經心）駕駛。危險駕駛包括飆車、不理燈號，但也包括使用手機或其他裝備、查閱地圖、看著乘客並交談，或是點選音樂。不當駕駛或駕駛時疏忽與不專心，即駕駛狀況低於一位有能力、謹慎的駕駛者表現之最低標準，如不必要的慢速行駛或剎車，狂閃大燈，或硬切他人行駛車道。

到底何為「無心之過」，須視當下處境與後果輕重而定。

◎ 社會阻礙

「公正文化」糾結著一種普遍憂懼形成之掙扎，這種憂懼就是擔心我們建制的系統，似乎會因為人類常態、不可避免的身心變化，即便很少發生，還是有可能會構成災難性的崩塌。複雜系統發揮作業效能到一個臨界點，恐會習慣性發生故障。最會導致發生這種臨界點之專業人士，恐會變成憤怒與責怪雙重憂懼之目標。在心理學上，這種狀況稱為「轉移」(displacement)。儘管一定會出錯，出事當下，除了他們沒其他人可成為輕易指責的對象。新聞標題打著「人為錯誤造成事故」，反映出我們傾向接受簡單、簡短且不複雜的解釋，找個代罪羔羊宣洩我們造成的憂慮，

◎ 進化阻礙

我們的正義感並非現代人特有。我們從先人承繼這項特質。這點可從人類近親上發現：黑猩猩會教訓欺騙或不合群的同類。其他哺乳類動物在群體中對於違反其社群規範情況，也會發揮正義。某些群體規範對於維持生存相當必要，違反規範不會受到寬容。但人類進化已經限制我們對於正義的看法。

我們會做出從簡單到複雜之理解錯誤，我們對於簡單情況的看法與感受，會轉而套用在複雜情況下的不利事件上。但複雜、高危險的社會技術系統(socio-technical system)，需要高度防備簡單錯誤構成之影響；對此類系統而言，不宜以前述看法與感受套用。

◎ 所以，我們能做些什麼？

我們似乎置身於混淆困惑的處境。我們嘗試解決問題，瞭解狀況不啻為一良好起步。我們或許可以接受，人們隨時都在犯錯。而且只有在很少見的情況下，其行為才真正無法令人接受。引用曾任英國女王刑事上訴法院主席(President of the Queen's Bench Division)暨刑事司法法庭首席(Head of Criminal Justice)的退休英格蘭法官里維森爵士(Sir Brian Henry Leveson)說法，我們有時必須在「真正惡劣之行徑，與相當或非常嚴重的錯誤或過失之間劃出界線」。這項論點所指就是重大過失殺人，惟論及矯正正義(corrective justice)時，如排除致死之後果，將這項論點更加推廣運用，似乎相當合理。請謹記「嚴重錯誤」，不必然是後果：設計系統時，只要合理可行，就應考量避免導致災難性後果。如運輸、醫療保健與發電等複雜、高危險的系統，必須防備這些錯誤構成之影響。若會讓事情容易出錯導致災難，其設計與管理上一定有更多根本性錯誤。

並且出錯時，諸多層面會遭受一定程度之傷害。所以我們應要找到受影響衝擊者，瞭解其所需，幫助滿足所需。這是復歸「公正文化」的本質，但另外在復歸過程中亦會併發某些狀況(例如，受到影響衝擊者，可能會要求報復以取得正義)。

藉由省思我們自身對於錯誤之反應，以及我們如何對「公正文化」構成各種阻礙，阻礙如何持續發生，以及如何克服，我們才能真正在家與社會盡力廣為發揮正義。

如此，即便不利事件仍將難以處置，但我們從中汲取教訓與復原時，會遭遇更少阻

礙。✈️

參考資料：

Shorrock, S. (2013, December 12). Déformation professionnelle: How profession distorts perspective. Humanistic Systems. <https://bit.ly/HsDefPro>

Shorrock, S. (2013). Human error: The handicap of human factors, safety and justice. HindSight, 18, 32-37. <https://www.skybrary.aero/articles/hindsight-18>

Shorrock, S. (2016, February 27). Never/zero thinking. Humanistic Systems. <https://bit.ly/HsNZT>

譯自 *Hindsight 35 | Summer 2023*



作者簡介：

Steven Shorrock 博士是 Hindsight 的總編輯。彼在歐洲空中飛航安全組織 (EUROCONTROL) 的網路經理安全組 (Network Manager Safety Unit) 擔任人因團隊資深首席。他是英國特許心理學家暨特許人因工程師，在攸關安全之產業服務經驗豐富，協助對象至企業執行長階層。他是《人為因素與人因工程實務》(Human Factors and Ergonomics in Practice) 一書共同作者，並為 www.humanisticsystems.com 部落格撰寫專文。