

# 심리를 알면 윤리가 보인다

(행동윤리의 이해)

INTRODUCTION TO BEHAVIORAL ETHICS



# 하드 VS. 소프트



# 하드 VS. 소프트

미국의 한 유치원에서 부모들이 퇴근 후 아이를 데리러 오는 시간이 늦을 경우 '벌금(15달러)'을 부과하는 정책을 도입한 결과, 부모들이 지각하는 빈도가 오히려 10% 에서 20%까지 상승함.

이는 부모들이 지각을 더 이상 윤리적인 프레임으로 보는 것이 아니라 돈(비용)의 프레임으로 **인식**하게 되었기 때문임





# 기업윤리를 어떻게 볼 것인가?

## Business Ethics



A form of applied ethics or professional ethics that examines ethical principles and moral problems that arise in a business environment.

응용 윤리의 한 분야로 비즈니스 환경에서 발생할 수 있는 윤리적 원칙들과 도덕적 문제들을 탐구하는 학문 분야





# 기업윤리를 어떻게 볼 것인가?

## □ 당위론적 접근법 (Normative Approach = HARD)

왜 기업은 윤리적이어야 하는가? 어떤 논리적 근거와 이론적 틀이 기업 윤리에 대한 당위성을 뒷받침하는가?

## □ 행위론적 접근법 (Behavioral Approach = SOFT) ✓

조직 혹은 조직구성원은 어떻게 윤리적/비윤리적 의사결정을 하게 되는가? 특히 어떤 조건 하에서 윤리적/비윤리적 의사결정을 하게 되는가? 윤리적/비윤리적 의사결정 후 어떤 결과가 발생하는가?





# 기업윤리를 어떻게 볼 것인가?

## □ 당위론적 접근법 (Normative Approach = HARD)



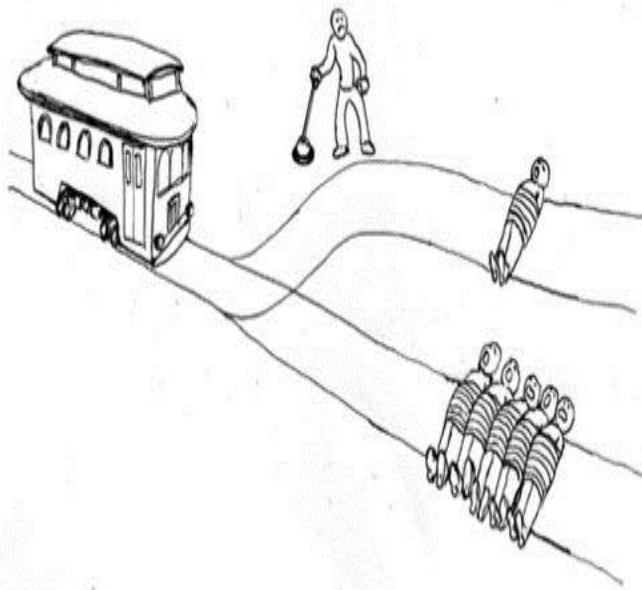
공리론자 vs. 의무론자





# 기업윤리를 어떻게 볼 것인가?

## □ 행위론적 접근법 (Behavioral Approach = SOFT)



### MORAL INTENSITY (Jones, 1991)

- Magnitude of Consequence: 만약 묶여있는 한명이 대통령이라면..
- Proximity: 만약 묶여 있는 한 명이 내 가족이라면..
- Probability of Effect: 레버를 움직여도 경로가 바뀐다는 확신이 없다면...
- Social Consensus: 마침 이 사건을 목격하던 한 무리의 사람들이 나에게 그냥 가만히 있는게 좋겠다고 하면..



# MORAL PSYCHOLOGY

중요한 건 우리의 “속마음” (PSYCHOLOGY)







# MORAL PSYCHOLOGY

## Moral Psychology (or Behavioral Ethics) Overview

- **연구 분야:** Ethics, Philosophy, and Psychology
- **초기 연구:** Moral development (Kohlberg, 1977, 1984) like IQ
- **후기 연구의 특징**
  - ✓ Negative view (reduce “wrong”) → Positive view (promote “good”)
  - ✓ Cognition-based focus → Identity and Emotion-based focus
  - ✓ Narrow disciplines (psychology) → Broader disciplines (e.g., business, sociology, medical, criminology, etc.)
- **Topics**
  - ✓ Moral development (MQ or DIT test), Moral reasoning (judgment), Moral intensity, Moral sensitivity, Moral identity, Moral motivation, Moral character (virtue ethics), Moral biases or disengagement, Moral emotion, Unethical behavior, Ethical behavior, Prosocial behavior, etc.





# MORAL PSYCHOLOGY

## 주요 Moral Psychology Topics 소개

1. Moral Emotion
2. Moral Identity
3. Moral Identification
4. Unethical Behavior
5. Prosocial Behavior
6. Ethical Leadership and Moral Biases





# 1. MORAL EMOTION

❑ **Emotion:** 어떤 현상이나 일에 대하여 일어나는 마음이나 본능적으로 느끼는 기분 (예: 기쁨, 슬픔, 화남, 놀람 등)

❑ **Moral Emotion**

- Self-conscious emotion (자기 의식적 감정 = 양심)
- 동물에게는 존재하지 않는 감정
- 자기 중심적이고 본능적인 일반적 감정과는 달리 (1) 다분히 자기 성찰적이고 (2) 집단의 일원 (member) 으로서 느끼는 고차원적 감정
- 사회문화적 환경에 영향을 받음
- 주요 감정: 죄책감 (guilt), 수치감 (shame), 창피함 (embarrassment), 자긍심 (pride)





# 1. MORAL EMOTION

## ❑ Experienced moral emotions (도덕적 감정 경험)

잘못을 저지르고 난 후에 느끼는 감정으로 잘못의 후회, 반성, 그리고 잘못을 만회하려는 행동을 유발함

## ❑ Anticipated moral emotions (도덕적 감정 예상)

잘못을 저지르기 전에 예상되는 감정을 떠올림으로서 잘못된 행동에 이르지 않도록 함

## ❑ 개인차 (Proneness = 감정경험 경향)

같은 잘못을 저질러도 어떤 사람들은 죄책감, 수치심등을 더 잘 느끼는 반면, 어떤 사람들은 잘 못 느낌 (극단적인 경우 Sociopath의 증상과 유사함, 연쇄살인범의 특징 중 하나)

## ❑ 문화차 (collectivism vs. individualism)

잘못된 행위를 저질렀을 때, 개인주의 문화에 속한 사람들은 주로 죄책감 (guilt)이 주요 감정으로 경험되지만, 집단주의 문화에 속한 사람들은 주로 수치심 (shame)이 주요 감정으로 경험됨

## ❑ Collective guilt (집단적 죄책감)

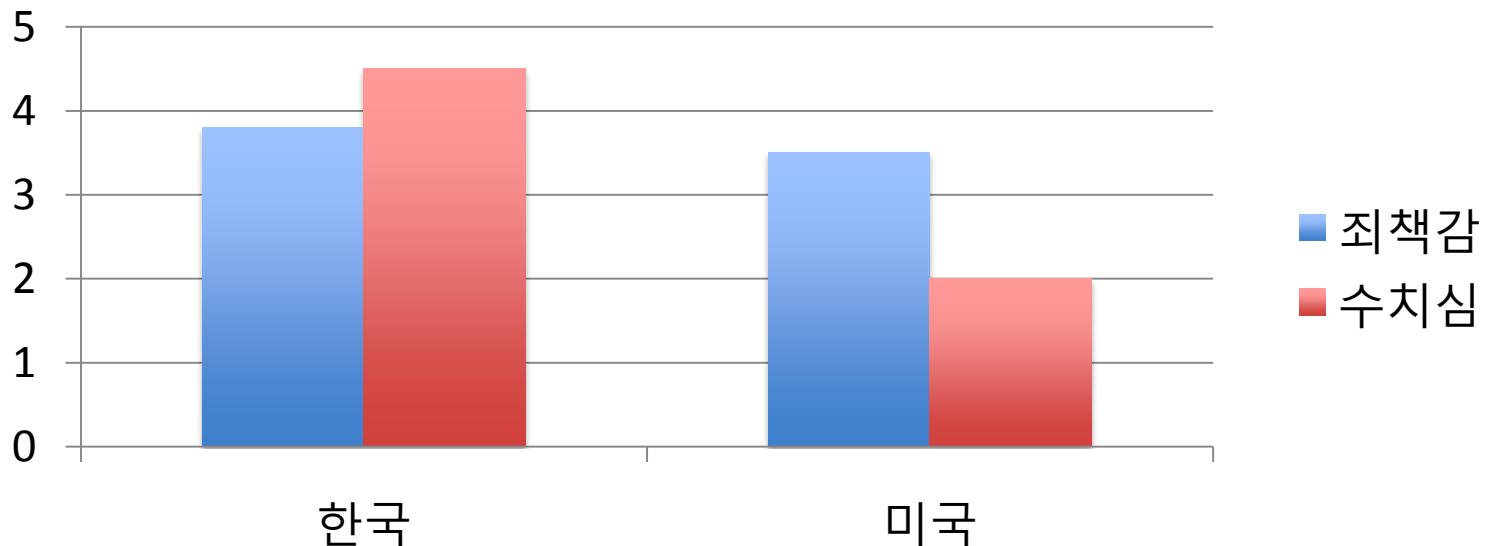
잘못된 행위에 연루된 개인 혹은 단체가 속한 조직에서 구성원 다수가 집합적으로 느끼는 죄책감 (예: “현재”의 독일인들이 유대인들에게 느끼는 죄책감) 으로 현재/미래의 보상행동을 유발 (그럼 일본인들이 우리민족에게는?)





# 1. MORAL EMOTION

- **한미 비교 연구:** 양국의 대학생들이 각각 조별 과제에서 나쁜 점수를 받고, 그 결과가 자신의 anti-social behavior (free-riding) 때문임이 밝혀졌을 때 느끼는 죄책감과 수치심 경험 패턴 비교

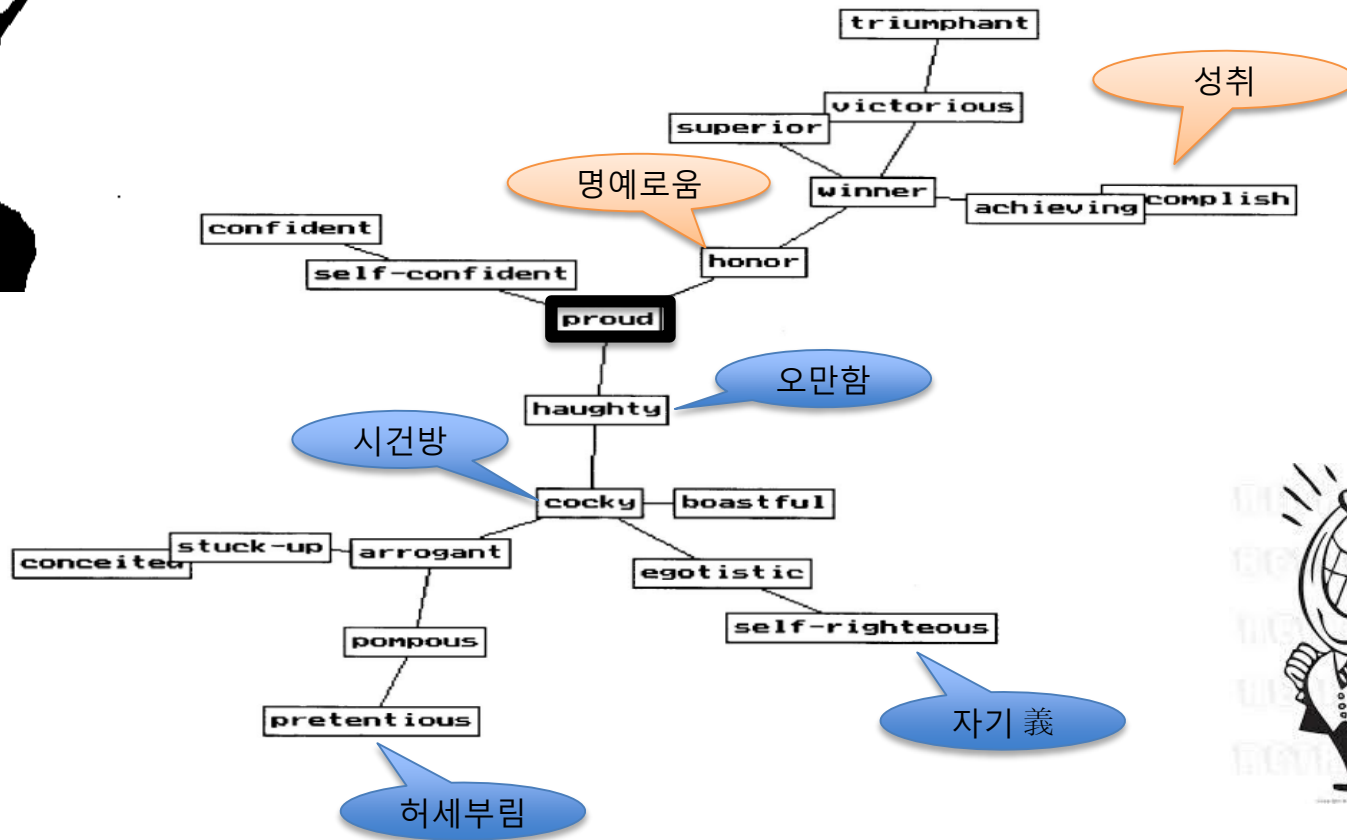


출처: 장영균 (2008), Unpublished Master's thesis, Univ. of Delaware



# 1. MORAL EMOTION

□ 자신감: 양날의 검 (오만함 계열 vs. 명예로움 계열로 갈 것인가?)



출처: Tracy & Robins (2007), The psychological structure of pride: A tale of two facets



## 2. MORAL IDENTITY

### □ 도덕정체성 (Moral Identity)

- Morally who am I? (나는 윤리적으로 어떠한 사람인가?)
- Internalized identity (내면화된 정체성): 내 스스로 윤리적이라고 믿는 정도
- Symbolized identity (상징화된 정체성): 타인에게 내가 얼마나 윤리적인 사람으로 비추어지는지의 정도

### □ Moral Identity and Ethical Behavior

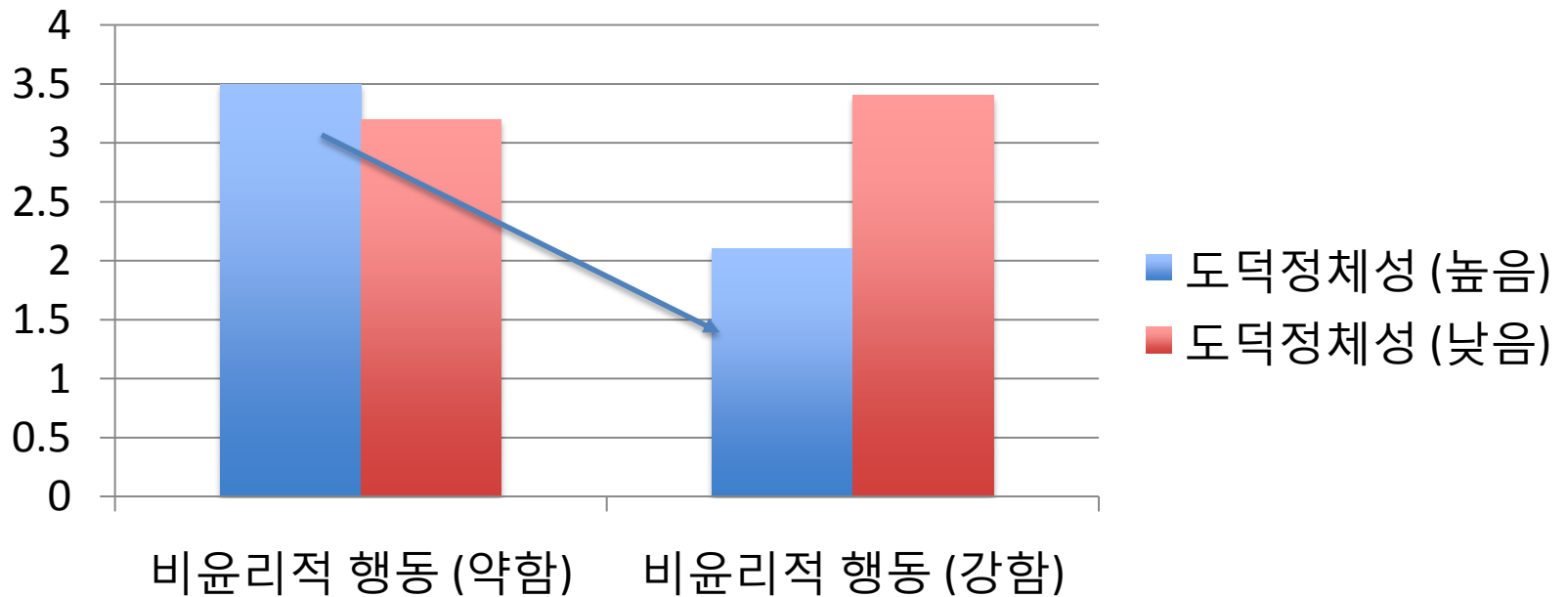
- 윤리적 행동을 유발하는 가장 강력한 동인중 하나임.
- 내 스스로 윤리적인 사람이라고 믿는 사람은 윤리적 행동 (예, 기부) 들을 하는 경향이 높음.
- 내면화 정체성을 가진 사람이 상징화된 정체성을 가진 사람보다 실제 윤리적 행동으로 옮길 가능성이 높음.





## 2. MORAL IDENTITY

### □ 도덕정체성의 양면성: 죄책감을 느끼는 정도



“윤리적인 내가 이럴수가?”

“윤리적인 내가 이럴리가?”







## 2. MORAL IDENTITY

- 도덕정체성의 “야누스”적인 모습의 실례: 성직자 범죄

“대검찰청 범죄분석 통계 자료를 보면 성직자가 저지른 범죄는 2010년 4천868건, 2011년 4천865건, 2012년 5천383건, 2013년 5천315건, 2014년 5천168건 발생했다. 성직자 범죄는 다른 전문직군(의사·변호사·교수·언론인·예술인·기타) 가운데서도 큰 비중을 차지했다. 등수로 매기면 기타 전문직을 제외한 의사 등 6개 직종 가운데 성직자 범죄는 2010년부터 매년 1·1·3·3·2위를 기록했다. 범죄 유형으로는 사기·폭행·상해·음주운전·뺑소니·성범죄가 많았다. 전문가들은 범죄에 연루된 성직자의 경우 우월적 지위나 위계·위력을 행사해 신도 등에게 비교적 쉽게 영향력을 행사할 수 있는 점을 악용하는 경향이 있다고 지적했다.” (연합뉴스 2016년 9월 9일자 보도)



## 2. MORAL IDENTITY

- 도덕정체성의 “야누스”적인 모습의 실례: 옥스팜 파문

*“영국 더타임스가 아이티 강진 발생 이듬해인 2011년 현지에서 구호활동을 벌이던 옥스팜 직원들이 성매매를 했다는 의혹을 제기하면서 알려졌다. 더타임스는 2011년 옥스팜이 직원들을 자체적으로 조사해 작성한 보고서를 함께 공개했다. 옥스팜은 당시 조사를 통해 성매매와 연루된 직원 4명을 해고했고, 다른 3명은 스스로 회사를 떠났다고 밝혔다. 그러나 이와 같은 사실을 미리 알리지 않아 은폐 의혹을 받고 있다..” (조선일보 2018년 2월 14일자 보도)*

- 옥스팜 인터내셔널은 14개 기구의 연합체로서 100여 개국에서 3,000여 개의 제휴 협력사와 함께 구호활동을 펼치고 있는 비영리조직으로서 빈곤 해결과 불공정 무역에 대항하는 대표적인 기구
- 국내의 저명한 비영리단체인 “아름다운가게”는 옥스팜을 모델로 삼음
- 옥스팜의 성매매 파문이 터진 후 전 세계 1200여 명의 옥스팜 기부자가 즉시 기부를 끊고, 영국 정부는 옥스팜 뿐만 아니라 다른 구호단체에도 자금 지원 중단을 경고하는 등 구호단체에 대한 신뢰가 바닥으로 추락함



## 2. MORAL IDENTITY

- 도덕정체성의 “야누스”적인 모습의 실례: 법조계 미투 운동



- 법과 정의를 실현하는 데 누구보다 앞장서야 하는 법조계에서 국내 “ME TOO” 운동이 시작되었다는 점은 아이러니
- 사법조직 내에서 묵인된 오랜 관행과 남성 중심의 위계 조직이 갖는 보이지 않는 성차별이 문제의 핵심으로 지목되곤 하지만, 가해자들은 남의 죄를 심판하는 인물들이라는 점에서 자신의 범법행위에 대해서는 관대한 야누스적인 모습을 보임



# 3. MORAL IDENTIFICATION

## □ 도덕적 일체감 (Moral Identification)

- ✓ 사회정체성 이론에서 파생된 집단 수준의 윤리적 측면의 정체성
- ✓ **Ethical Membership**: 윤리적 조직과의 일체감 (윤리적 조직에 속하는 것이 나를 정의함)
- ✓ **Membership Cycle**
  - ✓ **멤버십 획득**: 윤리적 조직에 지원하려는 동기 혹은 조직의 일원이 되기 위한 제반 행동들을 보임 (예: 적은 보수임에도 사회적 기업에 일하기를 원함, 실제로 2003년 스탠포드 대학의 MBA 학생들은 윤리적인 기업에 일할 수 있다면 \$13,700 연봉 삭감을 감수하겠다고 대답함 - 희생된 보수는 일종의 membership fee의 개념)
  - ✓ **멤버십 유지**: 윤리적 조직에 합당한 조직원이 되기 위한 일련의 행동들을 보여줌 (예: 조직의 반규범행동인 비윤리적 행위를 삼가함)
  - ✓ **멤버십 철회**: 윤리적 조직이 비윤리적 행위에 연루되었을 때, 조직을 속히 이탈함으로써 자신의 도덕적 정체성의 훼손을 막음

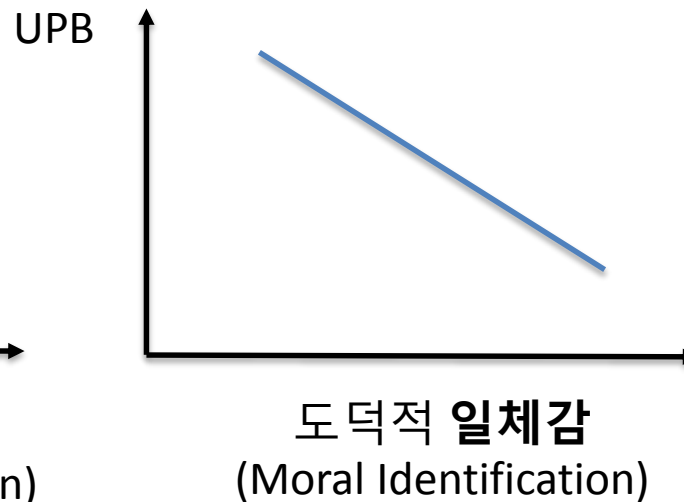




# 3. MORAL IDENTIFICATION

## □ 도덕적 일체감 (Moral Identification)

- ✓ Unethical Pro-organizational Behavior (UPB; 비윤리적 친조직 행위): 회사의 재무적 성과를 부풀리기 위한 회계 장부조작, 회사 제품의 허위홍보 등



출처: May, Chang, and Shao (2015), Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implication. Journal of Applied Psychology, 100, 681-694.

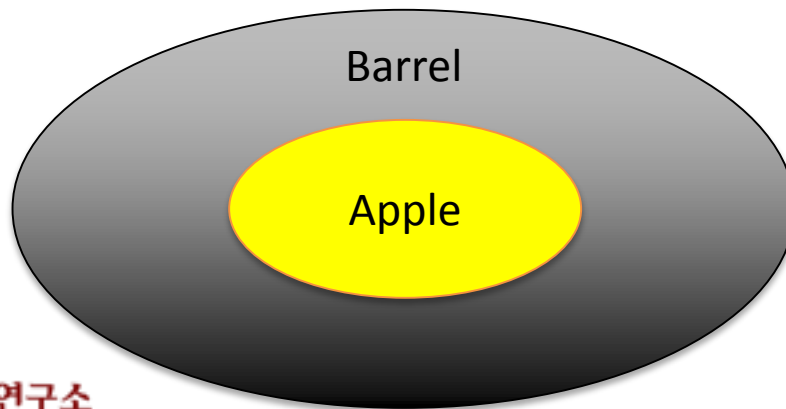




## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 왜 사람들은 비윤리적인 행위를 하게 되는가?

- 당신이 생각하는 이유는?
- 그 이유를 모두 파악하는 것은 불가능!
- M. Kaptein 교수는 (Erasmus University Rotterdam) 은 총 52가지의 이유를 정리하기도 함.
- 개인의 특성? (Bad apple) vs. 상황적 특성 (Bad Barrel)?





## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 왜 사람들은 비윤리적인 행위를 하게 되는가?

- **개인의 특성 (Dispositional characteristics)**
  - **윤리적 발달 상태 (Moral development: Stage 1-6):** 낮은 단계는 자기지향적인 (이기적) 의사결정을 하지만, 높은 단계는 타인지향적인 (이타적) 의사결정을 하는 경향
  - **Personality**
    - BIG5 중에서 Conscientiousness, Agreeableness, Openness to experience → {도덕적 추론 능력, 높은 정의감과 포용성} → ethical/prosocial behavior
    - Machiavellism (권모술수에 능한 성격), Narcissism (자아도취를 잘 하는 성격) → {결과지향주의, 지나친 자기 확신} → unethical behavior
  - **Gender:** 남녀간의 유의미한 차이는 없다는 것이 정설임
  - **Age:** 결과가 mixed 되어 있음





## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 윤리적 발달 상태 (Moral development) 테스트

다음 시나리오에서 발견되는 윤리적 이슈를 모두 적어보시오.

- 캐나다의 정유산업은 지난 몇 년간 큰 활황을 누렸으나, 최근 셰일 가스의 등장으로 인한 유가 하락으로 큰 어려움에 직면하고 있다. 캐나다에 소재한 한 중견 석유업체인 FUEL사도 유가 하락에 따른 이윤감소로 큰 난국에 직면해 있다. 이 난국을 타개하기 위해 FUEL사의 CEO는 생산비용 30% 감축을 지시했고, 생산관리 책임자로 있는 **홍길동** 씨는 자신이 책임지고 있는 부서에서 할 수 있는 다양한 비용 절감 방안들을 모색하였다. 그 중 하청 업체에게 일임하였던 석유 시추공 건설 부분에서 큰 폭의 비용감축이 가능할 것으로 파악하였고, 하청 업체 관리 책임자인 **이몽룡** 씨에게 이 사실을 통보했다.
- 사실 **이몽룡** 씨는 지난 몇 년간 3개의 하청 업체와 큰 문제 없이 끈끈한 거래선을 유지했으며, 특히 그 업체 사장들과는 호형호제하며 막역하게 지냈다. 특히 그들과 함께 골프를 자주 즐겼고, 중요한 행사 때는 와인이나 양주를 선물로 받기도 했다.
- **홍길동** 씨는 곧바로 새로운 하청 업체 선정을 위한 입찰을 진행했고, 가장 낮은 건설 비용을 적어 내는 업체에게 새로운 시추공 건설 사업 계약을 체결하고자 하였다. 기존의 3개의 업체 이외에도 추가로 6개의 업체, 총 9개의 업체가 입찰에 참여하였고, 제안서를 제출하였다. **홍길동** 씨와 **이몽룡** 씨 두 사람은 제안서들을 면밀히 살펴보고, 그 중 업체에 알려지지 않은 신규 업체인 NEW사가 가장 낮은 가격 (기존 가격보다 28.53% 낮음)을 제시하였음을 알게 되었다.
- 그런데 공개 입찰이 마감되기 직전에 기존 거래선인 3개의 업체가 새로운 제안서를 제출하였는데, 그 입찰액은 NEW사가 제시한 가격과 소수점까지 정확히 일치하였다. **홍길동** 씨는 **이몽룡** 씨가 기존의 업체들에게 입찰액에 대한 내부 정보를 유출했다는 의심을 지울 수가 없었으나, 그 업체들이 NEW사보다 더 낮은 가격에 입찰한 것도 아닐 뿐 더러 본사가 얻게 될 비용절감 효과에는 차이가 없다고 판단하여, 신규 NEW사와 기존 거래선인 세 업체를 포함하여 총 4개의 업체를 입찰 합격자 명단에 올리고, 업체들의 제안서를 상부에 보고하였다







## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 윤리적 발달 상태 (Moral development) 테스트

다음 시나리오에서 발견되는 윤리적 이슈를 모두 적어보시오.

1. 이해상충 (Conflict of Interest): 이몽룡이 거래처로부터 골프 접대와 선물 받은 것
2. 업무상 배임 행위 (negligence): 이몽룡의 내부정보 유출
3. 내부고발 (whistle blowing) 규정 위반: 홍길동이 이몽룡의 행위를 문제삼지 않음
4. 직무유기 - 원래는 하나의 최종 업체를 선발하기로 했으나, 4개 (기존 3개 + NEW)를 합격시킨 점 (공정경쟁 위반)
5. 경쟁 입찰을 정확히 준수 하지 않은 것으로 인한 회사와 주주들의 손해
6. 법적 위험 (Legal risk): 부당 내부자 거래 행위가 밝혀졌을 때 다른 입찰 참여자의 소송제기 가능성
7. 기존의 거래선이었던 세 업체들이 최초에 제안한 입찰액은 NEW의 입찰액보다 높았을 것이고, 홍길동의 내부정보로 입찰액을 낮춘 것이니만큼 나중에 입찰을 받더라도, NEW는 계획에 없이 절감된 비용을 만회하기 위해 poor quality의 시추 작업공 건설 행위가 발생하여 향후 큰 문제로 발전할 가능성이 있음 (시추공사고 및 해양 석유 유출 등)
8. 절차공정성 (procedural justice): 홍길동의 부정 행위로 입찰 진행 방식의 투명성을 잃게 됨
9. Compliance: 입찰에 대한 평가를 입찰자들과의 이해관계 상충의 가능성이 높은 담당자 둘(이몽룡과 홍길동) 만 참여한 점 (둘을 회피/제척시키거나 제3의 감사요원이 참여해야 함)





## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 왜 사람들은 비윤리적인 행위를 하게 되는가?

- **상황적 특성 (Situational characteristics)**

- **역할 기대 (Role expectation – “Clothes make the man!”):** Dr. Zimbardo의 스탠포드대학 감옥실험 (개인보다는 주어진 상황이 중요함)
- **리더십 (moral compass):** 사회인지이론에 따르면 윤리적 리더십은 부하직원들의 윤리적 행동을 촉진하지만, 비윤리적 리더십은 부하직원의 비윤리적 행동을 촉진한다 (강사를 윤리적인 사람으로 인지할 수록 학생들의 시험 부정행위 정도가 낮아짐)
- **조직의 제도(practices):** 제도는 비윤리적 행위에 관한 중요한 시그널. 긍정적 강화(보상과 같은 “당근”)와 부정적 강화(처벌과 같은 “채찍”)를 통해 비윤리적 행위를 조절함
- **조직 문화 (barrel) :** 조직 문화는 눈에 보이지는 않지만 직원들의 (비)윤리행동을 유발하는 매우 중요한 요소임





## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 문화의 힘

- Fisman 과 Miguel 교수는 아주 재미있는 조사를 진행했다.
- UN에 파견 나와있는 146개국 1700명의 외교관들을 대상으로 1997년 11월부터 2002년 11월까지 (5년) 주차위반으로 받은 “티켓 (딱지)”의 개수를 파악했다.
- 2002년도 기준으로 외교관들은 면책특권이 있어서 주차위반으로 교통국에 보고는 되어도 벌금을 물지 않아도 됐다.
- Fisman 과 Miguel 교수의 연구 결과는 충격적이었다...



## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 문화의 힘

- 외교관의 출신국가와 5년간 외교관 일인당 주차 위반 건수

출신국가	1인당 위반건수 (5년 총합)
쿠웨이트	249건 (매주 1건)
이집트	141건
차드	126건
수단	121건
스웨덴	(     )건
덴마크	(     )건

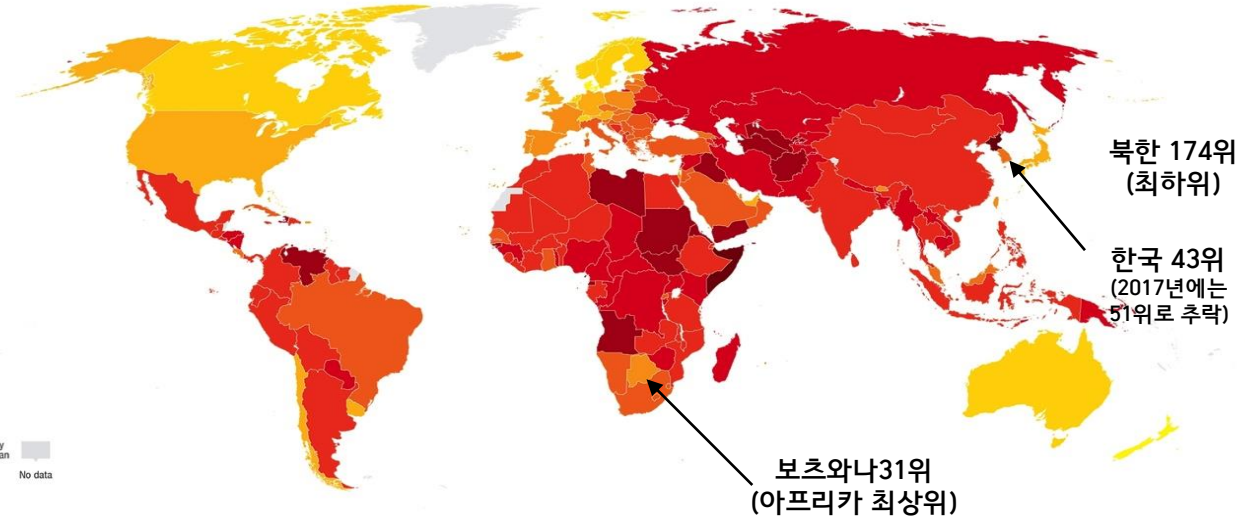
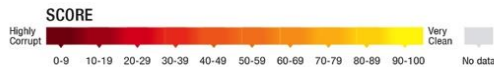


# 4. UNETHICAL BEHAVIOR



## CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2014

The perceived levels of public sector corruption in 175 countries/territories around the world.



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	92	21	Chile	73	39	Slovenia	58	61	Croatia	48	100	Algeria	36	136	Nigeria	27
2	New Zealand	91	22	Uruguay	73	40	Slovenia	58	62	Ghana	48	101	China	36	137	Russia	27
3	Finland	89	23	Austria	72	41	Cape Verde	57	63	Cuba	46	102	Suriname	36	138	Comoros	26
4	Sweden	87	24	Bahamas	71	42	Korea (South)	55	64	Oman	45	103	Bolivia	35	139	Burundi	20
5	Norway	86	25	United Arab Emirates	70	43	Latvia	55	65	The FYR of Macedonia	45	104	Mexico	35	140	Syria	20
6	Switzerland	86	26	Estonia	69	44	Malta	55	66	Morocco	39	105	Vietnam	31	141	Angola	19
7	Singapore	84	27	France	69	45	Costa Rica	54	67	Burkina Faso	38	106	Guyana	30	142	Guinea-Bissau	19
8	Netherlands	83	28	Qatar	69	46	Hungary	54	68	India	38	107	Mauritania	30	143	Haiti	19
9	Luxembourg	82	29	Saint Vincent and the Grenadines	67	47	Mauritius	54	69	Jamaica	38	108	Azerbaijan	29	144	Venezuela	19
10	Canada	81	30	Bhutan	65	48	Georgia	52	70	Peru	38	109	Gambia	29	145	Yemen	19
11	Australia	80	31	Botswana	63	49	Malaysia	52	71	Philippines	38	110	Honduras	29	146	Eritrea	18
12	Germany	79	32	Cyprus	63	50	Samoa	52	72	Sri Lanka	38	111	Kazakhstan	29	147	Libya	18
13	Iceland	79	33	Portugal	63	51	Czech Republic	51	73	Thailand	38	112	Nepal	29	148	Uzbekistan	18
14	United Kingdom	78	34	Puerto Rico	63	52	Slovakia	50	74	Trinidad and Tobago	38	113	Pakistan	29	149	Turkmenistan	17
15	Belgium	76	35	Poland	61	53	Bahrain	49	75	Kosovo	38	114	Togo	29	150	Iraq	16
16	Japan	76	36	Taiwan	61	54	Jordan	49	76	Malawi	33	115	Madagascar	28	151	South Sudan	15
17	Barbados	74	37	Israel	60	55	Lesotho	49	77	Côte d'Ivoire	32	116	Nicaragua	28	152	Afghanistan	12
18	Hong Kong	74	38	Spain	60	56	Namibia	49	78	Dominican Republic	32	117	Timor-Leste	28	153	Sudan	11
19	Ireland	74	39	Dominica	58	57	Rwanda	49	79	Guatemala	32	118	Cameroon	27	154	Korea (North)	8
20	United States	74	40	Lithuania	58	58	Saudi Arabia	49	80	Mali	32	119	Iran	27	155	Somalia	8
										Panama	37		Kyrgyzstan	27			
													Lebanon	27			



## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 문화의 힘

- UN 파견 외교관은 국가에 관계없이 유사한 교육수준을 가지고 있음
- 면책특권에 대해 모든 외교관이 동일하게 인지하고 있음
- 출신 국가가 거의 유일한 주차위반건수의 차이를 설명하는 요인
- 출신 국가의 “부패지수”와 위반건수는 높은 상관관계를 보임
- 어떤 사람이냐 보다 어떤 문화에서 자라고 교육받았는가가 그 사람의 비윤리적 행동에 더 큰 영향을 줌
- 문화는 윤리적 행위에 매우 중요한 결정요인!!



## 4. UNETHICAL BEHAVIOR

### □ 비윤리적인 행위의 비용

- 나의 몸값(my price)에 대한 인식
- 아브라함 링컨의 사례
  - 링컨이 일리노이주 변호사로 활동하던 시절 한 “명백한” 범죄자가 막대한 수임료를 제안하며 링컨을 선임하려고 함
  - 처음에 \$1000 제안 → 거절 → \$2000 제안 → 거절 → \$4000 제안 → 문 밖으로 쫓음
  - 왜 \$4000을 제안할 때가 되어 서야 쫓나는 질문에 “You were nearing my price!”라고 대답
  - 비윤리적 행위를 통해 자신의 인생이 망가질 경우 그 비용을 곰곰히 생각해 본다면 쉽게 비윤리적 행위에 연루되지 않을 것
- 여러분의 가격은 얼마입니까?





# 5. PROSOCIAL BEHAVIOR

## □ 왜 사람들은 친사회적인 행위를 하게 되는가?

- 개인적 특성 + 상황적 특성
- 그럼 우리의 뇌는 어떠한 역할을 할까?
- Grounded cognition (몸이 마음을 지배한다)
  - 웃으면 복이 와요!
  - 따뜻한 커피잔을 들고 job interviewee를 평가할 때: Warm, caring, generous, sociable, ethical, etc.
  - 아이스커피잔을 들고 job interviewee를 평가할 때: smart, sharp, competent, capable, etc.

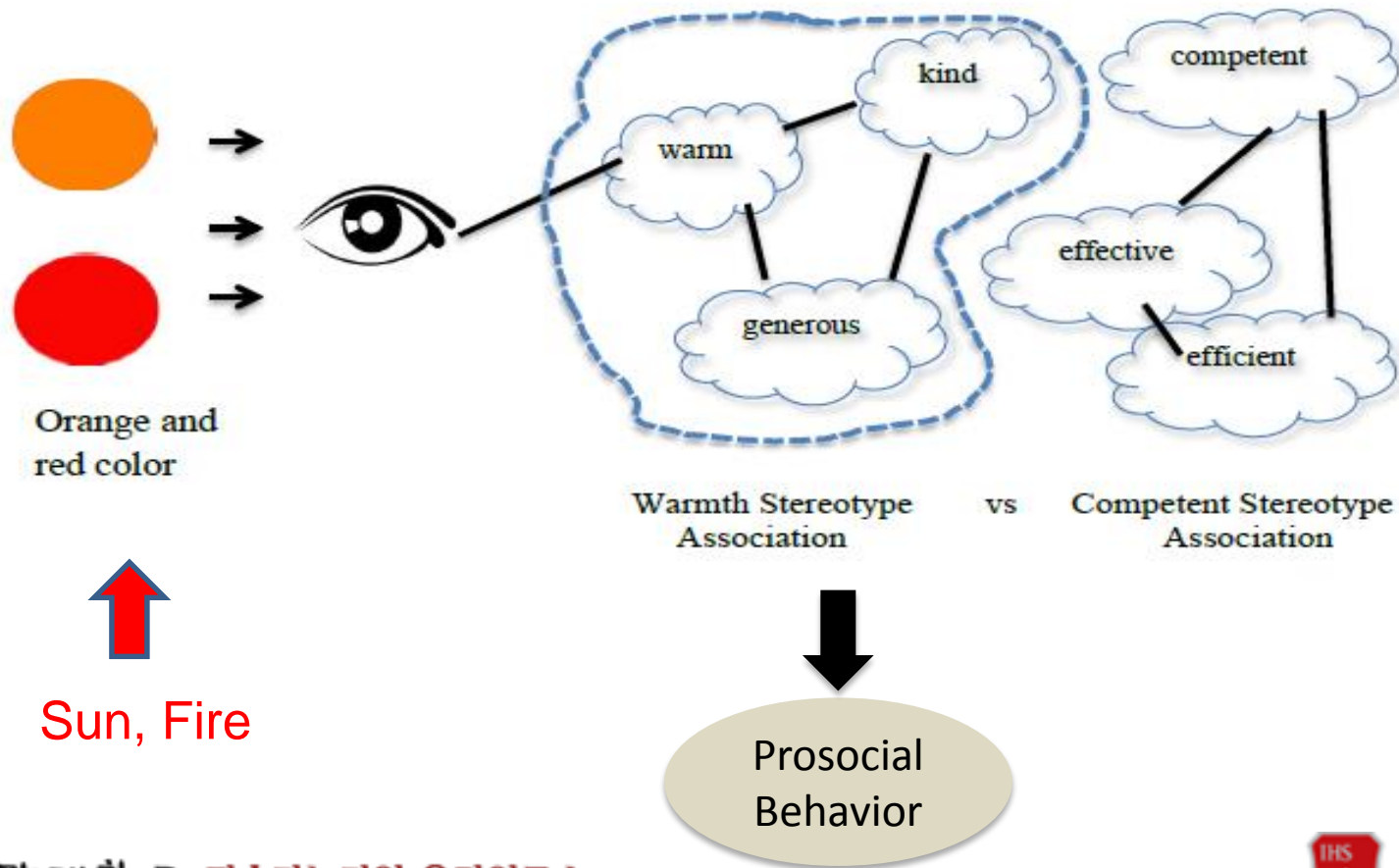






# 5. PROSOCIAL BEHAVIOR

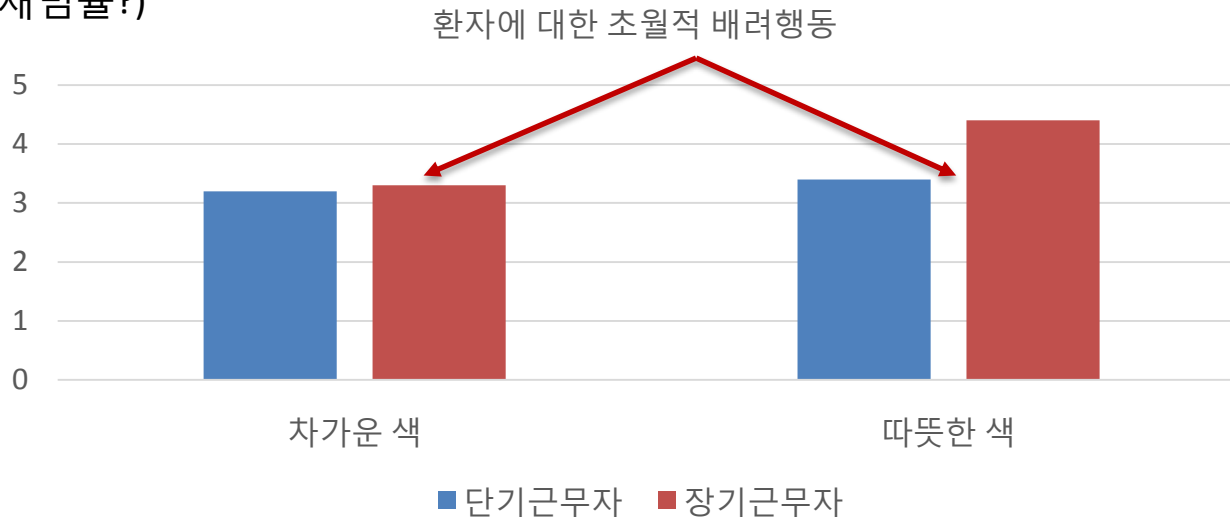
- Association Memory



# 5. PROSOCIAL BEHAVIOR

## □ 왜 사람들은 친사회적인 행위를 하게 되는가?

- 따뜻한 색 위주의 인테리어에서 근무한 간호사 집단이 차가운 색 위주의 인테리어에서 근무한 간호사 집단보다 환자에 대한 “배려 행동”이 더 많았음.
- 이 경향은 장기 근무한 경우에만 유의하게 도출됨.
- 향후 연구: 감옥 실험 (푸른색 보호소 죄수들의 재범률? Vs. 붉은색 보호소 죄수들의 재범률?)





## 6. ETHICAL LEADERSHIP & MORAL BIASES

### □ 리더의 지위 권한 (Positional Power)

- 높은 지위 권한을 갖는 사람은 의사결정의 책임과 영향력 때문에 보다 높은 수준의 윤리의식이 요구됨
- 대개는 높은 지위를 갖는 사람이 낮은 지위를 가진 사람보다 윤리적 기대 수준이 높음
- 하지만 일단 저지른 비윤리적 행위에 대해서는 자신의 행위에 대해 관대함
- 지위 부여 실험 (1=용납할 수 없다 ~ 9= 용납할 수 있다)
  - 자신을 국무총리라고 생각하고 자신의 속도위반 행위에 대해 평가하라 (7.2점)
  - 자신을 일반사무직 말단 공무원이라고 생각하고 자신의 속도위반 행위에 대해 평가하라 (6.1점)



## 6. ETHICAL LEADERSHIP & MORAL BIASES

### □ 리더의 사회적 지위 (Social Status)

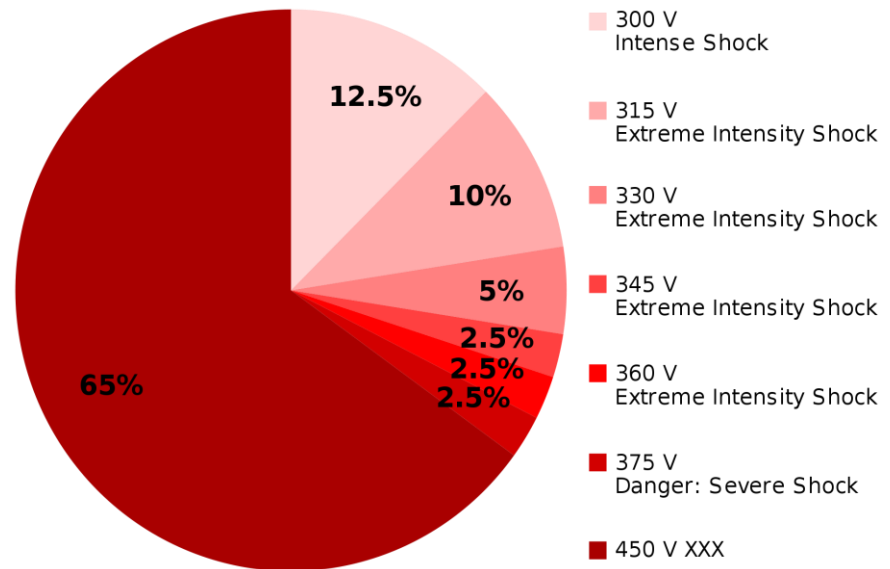
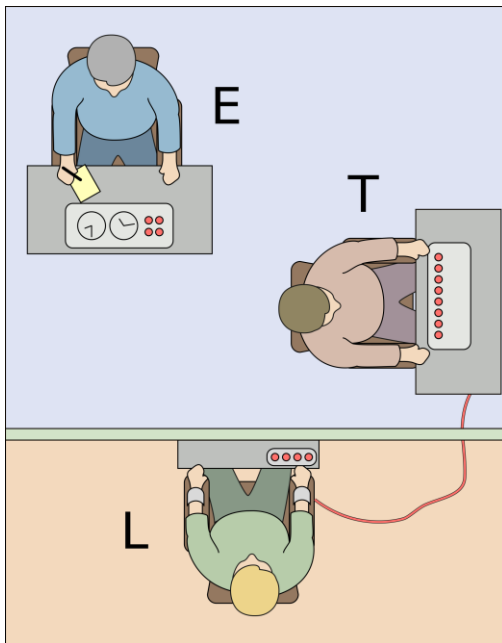
- 인간은 높은 사회적 지위에 있는 사람에게 도전하려 하지 않는 경향이 강함
- 지위 도전 실험
  - 신호대기 상태에 서 있는 차 앞에 어떤 차종이 서 있는가에 따라 신호가 바뀌었을 때 경적을 누를 때까지 걸리는 시간이 달라짐
  - 고급세단이 바뀐 신호에도 출발하지 않을 경우: 평균 5초 후에 경적
  - 소형차가 바뀐 신호에도 출발하지 않을 경우: 평균 2초 후에 경적
- 조직 내 상위 직급자들은 높은 사회적 지위를 갖게 되는데, 부하직원들이 윤리적 이슈로 도전하지 않고 있다면 그것은 그 직급자들이 윤리적이어서 도전할 것이 없다는 보다는 부하 직원들이 단지 **그들의 사회적 지위 때문에 도전을 회피하고** 있는 것일 수 있음



## 6. ETHICAL LEADERSHIP & MORAL BIASES

### □ 리더의 권위에의 복종

밀그램(Milgram)의 복종 실험





## 6. ETHICAL LEADERSHIP & MORAL BIASES

### □ 리더의 권위에의 복종

#### 간호사 복종 실험

- “당신은 간호사다. 어느 날 당직 때 함께 일해본 적이 없는 의사에게 전화가 걸려왔는데, 지금 매우 응급한 환자가 병원에 도착하는데 자신이 조금 늦게 도착할 것 같으니 XX약을 20ml을 미리 주사로 투약해달라고 지시를 받았다. 그 전화를 받고 당신은 XX약을 확인해 보니 “1회에 5ml이상 주사하지 말 것”이라는 경고 문구를 보게 되었다.” 이때 당신은 어떻게 행동할 것인가?
- 1그룹 (시나리오만 읽게 한 그룹): 실험참가자의 83%가 의사의 지시대로 하지 않겠다고 응답
- 2그룹 (실제 전화를 받고 투약 지시를 받은 그룹): 실험참가자의 약 5%만이 의사의 지시를 거절함.



## 6. ETHICAL LEADERSHIP & MORAL BIASES

### □ 윤리적 오류는 왜 발생하는가?

#### University of Notre Dame의 Ann Tenbrunsel 교수의 분석

- 인간에게는 두 가지 사고를 관장하는 시스템이 존재
- **시스템 1 사고**: 정보를 처리하는 직관적인 사고 체계로서, 이 시스템의 사고는 빠르고 자동적이며 노력이 필요 없고 종종 감정적인 의사결정을 내림
- **시스템 2 사고**: 정보를 처리하는 의식적인 사고체계로서, 이 시스템의 사고는 느리고 의식적이며 노력(에너지)을 수반하고 분명하며 매우 논리적인 의사결정을 내림
- 사람들이 윤리적인 의사결정을 내릴 때 시스템 1사고를 할 수록 윤리적 오류를 범할 가능성이 높고, **시스템 2 사고를 할 수록 오류가능성이 낮음**
- 실험: 생각할 것이 많은 연구자는 정신적인 부담이 덜한 다른 실험 참가자에 비해 주어진 가상의 임무를 수행할 때 더 많은 속임수를 쓰는 것이 밝혀짐
- 이유: 속임수를 쓰려는 충동을 막기 위해서는 성찰에 필요한 인지적 에너지가 필요한데, 생각할 것이 많은 연구자는 성찰에 필요한 에너지를 사용할 여력이 없었기 때문임
- 시사점: 리더는 윤리적 판단이 필요한 사안에 대해서는 즉각 떠오르는 생각(시스템 1) 보다는 심사숙고의 과정을 통해 도출된 생각(시스템 2)에 주목해야 함



## 6. ETHICAL LEADERSHIP & MORAL BIASES

### □ 윤리적 오류의 유형

- **합리화 (Moral justification):** 자신의 비윤리적 행위에 적합한 명분을 덧씌우는 정당화 과정 (예: 회계부정 지시자 - “조직의 생존을 위한 필연적 선택이었다!”)
- **책임 회피 (Displacement of responsibilities):** 자신의 비윤리적 결정의 책임을 타인에게 돌림 (예: 회계부정 수행자 - “상사의 명령이라 어길 수 없었다”)
- **결과의 축소 (Minimizing consequences):** 자신의 비윤리적 행위의 결과를 사소한 것으로 치부해버림 (예: 사내 성희롱자 - “그냥 친해지려고 장난좀 친거야. 뭘 그 정도 가지고 그래”)
- **희생자의 비인격화 (Dehumanization of victims):** 비윤리적 행위의 결과로서 피해를 입은 희생자를 도리어 비인격화시킴으로 죄책감에서 벗어남 (예: 부당 해고 명령자 - “그 직원은 사실은 우리 조직의 암 덩어리였어. 내가 오죽하면 해고를 했겠어?”)





# 결론 및 제언

1. 인간의 **심리**를 알면 윤리적, 비윤리적 행동들이 설명이 된다. 설명이 되면 행동을 예측할 수 있다.
2. 윤리적 행동은 개인적, 상황적 특성에 대한 **종합적** 이해에서 시작된다.
3. 인간(리더)은 윤리적으로 완벽한 존재가 아니므로 오류의 함정에 빠질 수 있다.
4. 기업은 **윤리적 자원들** (moral emotion, moral identity 등)에 관심을 가지고 이를 활용할 필요가 있다.
  - Compliance-based hard approach 이외에도 **psychology-based SOFT approach**에 입각한 사내 윤리교육 강화
  - Ethics office를 두고, 윤리담당 직무군을 확충 (법학, 철학, 경영학 + **심리학 전공자**도 좋은 인적자원)
  - 일회성 교육이나 이벤트로 끝내지 말고 "**윤리적 조직**"으로의 조직 DNA 변화를 모색
5. 공인회계사는 전문직 종사자로서의 높은 직업윤리가 요구되며 항상 나의 몸값을 인식해보는 습관 갖기

