

누가 결과주의적 결정을 내리는가? 권력이 윤리적/정책적 의사결정에 미치는 영향*

정 은 경†

백석대학교 교육대학원

본 연구는 상사와 부하라는 권력관계가 윤리적, 정책적 의사결정에 미치는 영향을 살펴보았다. 권력의 영향에 대한 연구들은 단순히 권력은 부패한다는 관점이 아니라 권력이 사람들의 인지, 정서, 행동 등에 미치는 다양한 효과를 연구하는데 집중되고 있다. 그럼에도 불구하고 지금까지의 대부분 연구들의 결과는 역시 권력을 가진 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 비윤리적이기 쉬운 가능성을 제시하고 있다. 본 연구는 권력감이 높은 사람들이 규칙기반적 사고를, 권력감이 낮은 사람들이 결과기반적 사고를 한다는 기존연구(Lammers & Stapel, 2009)를 바탕으로, 실제로 기업의 윤리적 의사결정 과제와 조직의 정책결정 과제에서도 이러한 결과가 나타나는지를 검증해보고자 하였다. 또한 권력과 결과주의적 의사결정을 지각된 이득과 지각된 위험이 매개하는지도 살펴보았다. 연구 1에서는 기업에서 발생할 수 있는 윤리적 문제를 담은 3개 시나리오를 사용하여 권력감이 낮은 사람들이 더 결과주의적인(여기서는 비윤리적인) 결정을 내리는지를 검증하였다. 의사결정과 예상되는 후회 및 죄책감이 종속변인으로 사용되었는데, 모두에서 예상대로 권력감이 낮은 사람들이 높은 사람들보다 더 결과주의적인 결정을 내리는 것으로 나타났다. 연구 2에서는 다수 국민의 이익을 위해 소수 국민의 손실을 감수해야 하는 국가 정책 시나리오 3개 시나리오가 사용되었다. 예측대로 권력감이 낮은 사람들이 더 결과주의적인 결정을 내렸으며 지각된 이득이 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 반면 지각된 위험의 매개효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과를 바탕으로 조직내에서의 권력의 영향과 윤리적 의사결정간의 관계와 추후 연구방향이 논의되었다.

주요어 : 권력, 윤리적 의사결정, 정책 의사결정, 결과주의, 지각된 이득, 지각된 위험

* 이 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012-S1A5A8-023154).

† 교신저자: 정은경, 백석대학교 / E-mail: etopaz@hanmail.net

사회가 발전함에 따라 기업과 조직에서 윤리적 의사결정을 내리는 것은 점점 더 중요해지고 있다. 기업이 윤리적인 경영을 해야한다는 것은 칸트식 당위론적 입장에서 뿐 아니라 기업의 이익을 극대화해야한다는 공리주의적인 입장에서도 지지를 받고 있다. 실제로 기업이 윤리적인 의사결정을 하지 못해 쇠락한 사례는 심심치 않게 언론을 장식한다. 가장 대표적인 사례가 미국의 제 7위 대기업이었던 엔론사 파산이다. 엔론사는 포춘지가 선정하는 존경받는 기업 에너지 부문에서 1위를 차지했었고, 1996년부터 2001년까지 '미국에서 가장 혁신적인 기업'으로 선정되었으며 2000년에는 가장 일하기 좋은 100대 회사에 선정되기도 하였다. 그러나 엔론사는 실적부풀리기, 분식회계, 내부자 거래 등 온갖 비윤리적인 경영이 드러나면서 결국 파산에 이르렀다. 엔론사의 파산으로 미국에서만 4천 5백명, 전 세계 40여 개국에서 2만 1천명이 직장을 잃게 되었으며 엔론사의 정치계 로비 정황이 드러나면서 미국 사회를 한동안 혼란에 빠트렸다. 그 밖에도 록히드마틴사 사례나 최근 도요타 자동차 사태, 일본 올림푸스사의 추락, 나이키 사태, 한보사태 등 기업의 비윤리적 경영은 단순히 '비윤리'의 문제에서 그치지 않고 '경영악화 및 기업존폐'의 문제로 나타나게 된다.

상기 사례들을 살펴보면, 기업의 비윤리적 의사결정은 권력과 밀접한 관련을 맺고 있음을 알 수 있다. 즉 기업에 영향을 미치는 중요한 의사결정과정에는 높은 권력을 가진 사람들이 관여되며, 그들의 가치관이나 윤리기준이라는 외현적인 특성 뿐 아니라 사회적 영향력으로써의 권력(Russell, 1938)도 영향을 미치게 된다. 대개의 경우, 권력이라는 사회적 맥락은 외현적인 정보처리 과정보다는 암묵적

인 방식으로 의사결정권자의 사고과정에 영향을 미친다. 따라서 기업의 윤리적/비윤리적 의사결정을 이해하기 위해서는 개인의 윤리의식이나 가치관을 넘어서 조직내의 권력이 윤리적 의사결정에 미치는 영향을 연구할 필요가 있다.

이처럼 조직내 권력과 윤리적 의사결정 간의 관계를 연구하는 것이 기업의 생산성, 기업의 성패, 조직원의 만족도 등을 이해하는데 중요함에도 불구하고 현재 이에 대한 연구가 충분히 이루어지고 있다고는 할 수 없다. 국내에서는 기업이나 조직에 있어서 '윤리'라는 주제 자체는 경영학 분야에서 다소 연구되고 있지만 이는 전체 조직과 생산성 관점에서 주로 이루어지는 수준으로 '윤리 및 도덕성'에 대한 심리학적 연구는 매우 적다. 특히 한국심리학회지 전 분야에서 기업이나 조직의 윤리적 의사결정에 대한 연구는 거의 발견되지 않고 있다.

이에 본 연구에서는 조직내에서 윤리적 문제가 관여된 의사결정 연구를 통하여 심리학의 연구 영역을 확장하고자 하였으며, 특히 권력이 윤리적 의사결정에 미치는 영향을 살펴봄으로써 조직내에서 이루어지는 중요한 의사결정에 대한 이해를 증진시키고자 하였다.

권력의 영향 및 이론

권력에 대해서는 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다. 권력에 대한 초창기 연구자들인 French와 Raven(1959)은 권력을 타인에게 영향을 줄 수 있는 능력이라는, 다소 포괄적인 개념으로 제시하였다. 최근에는 자신과 타인의 자원을 통제할 수 있는 능력(Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003), 타인의 성과를 통제

할 수 있는 능력(Fiske, 1993) 등으로 권력이 정의되고 있어 통제력에 좀 더 초점이 맞춰진 개념으로 받아들여지고 있다. 위의 정의에 의하면, 기본적으로 권력은 2명 이상의 사람으로 구성된 대인관계에서만 발생한다는 것을 알 수 있다. 따라서 기업을 비롯한 조직내에서는 반드시 권력관계가 발생할 수밖에 없으며, 이것은 어떤 방식으로든 특정 사람에게, 혹은 팀에, 조직에 영향을 주게 된다.

권력에 대한 이론은 크게 5가지 정도로 분류해 볼 수 있다(Brauer & Bourhis, 2006). 첫째는 권력의 접근-회피 이론(Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003)으로, 현재 연구자들이 가장 많이 사용하는 모델이다. 접근-회피 이론에 의하면, 권력을 가진 사람들은 접근기능이 활성화되어 있어 보상에 더 관심을 가지고, 긍정적인 기분을 느끼며, 환경적 정보를 좀 더 자동적이고 단순하게 처리한다. 반면 권력이 적은 사람들은 억제관련 기능이 활성화되어 있어서 처벌이나 위협에 민감하고, 부정적인 기분을 느끼며, 타인의 의도나 태도, 행동을 좀 더 적극적으로 고려하는 통제적 정보처리를 한다. 실제로 연구들은 높은 권력집단은 권력이 낮은 집단보다 더 낙관적이고 위험을 감수하는 성향을 보이며(Anderson & Galinsky, 2006), 손실 회피 성향이 적으며(Inesi, 2010), 성적으로 더 공격적임을 밝히고 있다(Malamuth, 1996; Anderson & Galinsky, 2006).

두 번째 이론은 Fiske(1993)의 통제력으로써의 권력 모델을 바탕으로 발전된 비대칭적 결과의존 이론이다(Fiske & Dépret, 1996). 이것은 권력이 높은 사람은 권력이 낮은 사람보다 수행자의 결과가 타인에게 의존되어 있는 정도가 낮다는 것이다. 이 이론은 권력을 가진 사람들이 왜 단순하고 휴리스틱적이며 전형적인

사고를 하는지(Gruenfeld, 1995; Keltner & Robinson, 1996)에 대한 설명을 제공하는 데 초점이 맞춰져 있다. 즉 권력을 가진 사람들은 이미 통제권이 확보되어 있으므로 크게 적극적으로 인지활동을 할 필요가 없으며 현재 상태를 정당화하고 유지하는 전형성에 호소하는 사고를 하게 된다는 것이다. 반면, 권력이 낮은 사람들은 통제력을 회복하려는 동기를 가지게 되어 좀 더 체계적인 정보처리를 하고 비전형적 특징을 찾아내려고 한다.

상기한 두 가지 이론은 권력이 높거나 낮을 때 개인내 그리고 개인간에서 발생하는 현상에 대한 것이다(Brauer & Bourhis, 2006). 나머지 세 이론은 삼원 처리이론(Turner, 2005), 정체성 모델(Simon & Oakes, 2006), 사회적 지배성 이론(Sidanius & Pratto, 1999)이 해당되는데, 이들 이론들은 집단내에서 혹은 집단간 발생하는 현상에 대한 것이다. 본 연구는 개인간 상대적 권력감이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 초점이 맞춰져 있으므로 상기한 권력 이론 중 접근-회피 이론과 비대칭적 결과의존 이론과 관련하여 윤리적 의사결정을 살펴볼 것이다.

권력과 도덕적/윤리적 의사결정

과거 권력과 도덕적 의사결정에 대한 연구는 권력을 가진 사람은 부패한다라는 식의 결론을 내리기도 하였으나(Kipnis, 1972, 1976) 최근에는 연구 초점이 권력과 도덕성이나 윤리의식 그 자체보다는 도덕적 사고 스타일이나 방식, 정보처리과정, 정서 등을 밝히는 것에 좀 더 집중되고 있는데, 앞에서 언급한 이론들은 주로 이러한 관점에서 제기된 것이라고 할 수 있다.

그러나 접근-회피 이론이나 비대칭적 권력 의존 이론과 같이 권력이 정서와 의사결정 과정에 미치는 영향을 살펴보는 연구 결과들을 바탕으로 예측해 볼 때도, 권력에 대해 우호적인 예측을 하기는 어렵다. 왜냐하면, 현실에서 도덕 및 윤리적 문제를 결정할 때 단순한 휴리스틱적 사고를 하고, 전형성에 기반한 사고를 하며, 위험을 좀 더 감수하면서 접근(approach)하는 의사결정을 하면 비윤리적인 의사결정이 되기 쉽기 때문이다(Anderson & Brown, 2010). 실제로 Fiske(1993)는 상사는 많은 부하를 다루어야 하므로 인지적 부하가 많이 생기며, 부하의 결과를 평가하고 결정하는 통제력을 지니고 있으므로 부하를 개별적으로 인식하기보다는 전형성을 지닌 사람으로 인식한다고 하여 부하를 비인간화된 시각으로 바라보고 대우할 가능성을 제시하였다. 또한 각종 연구들은 권력감이 높은 사람들이 타인을 자신의 목적을 위한 수단으로 인식할 수 있음을 보여주었다(e.g., Depret & Fiske, 1993; Ebenbach & Keltner, 1998; Keltner, et al., 2003; Sondak & Bazerman, 1991). 아울러 도덕적, 윤리적 상황에서 위험이란 대개 사람들의 손상, 환경 파괴, 공정성의 손상 등과 관련되어 있기 때문에 위험을 감수하는 성향이 높다는 연구 결과는 여전히 권력이 높은 사람들이 비윤리적인 결정을 할 가능성에 더 무게를 실어주고 있다. 그렇다면, 권력이 높은 사람들은 정말 비윤리적인 결정을 내릴 수밖에 없는가?

최근에는 이러한 질문에 답을 하기 위한 연구들이 조금씩 나타나고 있다. Overbeck과 Park (2001)은 컴퓨터로 상호작용하는 과제를 사용하여 권력감이 높은 사람들이 개별화된 사고보다는 전형적인 사고를 한다는 기존의 연구 결과와 반대되는 결과를 발견하였다. 즉 권력

감이 높은 사람들이 낮은 사람들보다 상대방에 대해 더 개별화된 인식을 보이는 것으로 나타났다. 다만, 이러한 결과는 조직에 대한 책임감을 강조하여 지시한 과제에서는 발견되지 않았다. 이는 권력감이 높은 사람들이 권력감이 낮은 사람들보다 오히려 적극적인 정보처리를 보이지만 조직에 대한 책임감(이는 곧 자신의 의무이행을 의미한다)을 높여 권력감이 낮은 사람들도 책임감을 갖도록 하면 그 효과는 바로 사라질 가능성을 제시한 것이다.

좀 더 직접적으로 권력이 도덕적 의사결정에 미치는 영향을 살펴본 연구(Lammers & Stapel, 2009)도 비슷한 맥락의 결과를 제시하고 있다. Lammers와 Stapel은 5개의 실험을 통해 권력감이 높은 사람들이 규칙기반적 사고(rule-based thinking)를 보이며, 권력감이 낮은 사람들이 결과기반적 사고(outcome-based thinking)¹⁾, 즉 공리주의에 가까운 사고를 보인다는 것을 밝히고 있다. 그러나 자신의 일이라고 제시하여 자기관련성(self-relevance)을 높였을 경우에는 권력감이 높은 사람들이 낮은 사람들보다 더 결과기반적인 성향을 보였는데, 이러한 연구 결과들은 권력이 도덕적/윤리적 의사결정에 미치는 영향이 단순하지 않으며 좀 더 다양한 변인들이 관련되어 있음을 시사하고 있다.

본 연구는 권력감이 낮은 사람들이 권력감이 높은 사람들보다 윤리적 의사결정에서 더

1) 도덕적 의사결정에서 규칙기반적 사고는 칸트가 말한 의무론적(deontological) 사고를 말하는 것으로, 결과와 관계없이 당위론적인 규칙에 따라 결정해야한다는 입장이다. 반면, 결과기반적 사고는 밀이 말한 공리주의적 관점(utilitarian) 사고를 의미하는 것으로, 행위자들에게 제공되는 행복의 총량이 최대화되는 방향으로 결정을 해야 한다는 것을 의미한다.

결과주의적인 성향을 보인다는 Lammers와 Stapel(2009)의 연구 결과를 확장하고자 하였다. Lammers와 Stapel의 연구에서는 일상적인 도덕적 의사결정 시나리오를 사용하였는데, 본 연구에서는 기업내의 윤리적 의사결정과 정책 결정 시나리오를 사용하여 기업과 조직의 윤리적 의사결정에서도 상기한 효과가 관찰되는지를 알아보았다. 아울러 본 연구에서는 기존 연구에서 개인차와 의사결정과정 간의 매개변인으로 제시되고 있는 지각된 이득과 지각된 위험(Inesi, 2010; Soane, Dewberry, & Narendran, 2010; 정은경, 김봄매, 손영우, 2010)이 권력과 결과주의적 결정간의 관계도 매개하는지를 알아보하고자 하였다.

연구 1

연구 1은 권력감이 낮은 사람이 결과주의적 결정을 한다고 밝힌 기존 연구결과를 기업에서 생길 수 있는 윤리적 의사결정 상황에도 적용하여 일반화할 수 있는지 알아보하고자 하였다. 연구 1에서 사용되는 시나리오에는 기업의 이익이 환경이나 사람들의 건강과 같은 가치와 충돌하는 딜레마로 구성되어 있으며, 권력이 없는 것으로 느끼는 사람들이 그렇지 않은 사람들에 비해 결과기반의 결과주의적 선택을 할 것으로 예상하였다. 또한 이러한 가설을 직접적인 의사결정 뿐 아니라 간접적인 변인으로도 검증하고자 하였다.

기존의 의사결정 연구들에 의하면, 의사결정과정에는 예상되는 후회가 관여되어 있는 것으로 나타나고 있다(Anderson, 2003; Kodes-de Vaal, 1996; Ritov & Baron, 1995). 이에 본 연구에서는 결과주의적 결정이라는 종속변인으로

써 결정 자체 뿐 아니라 예상되는 후회/죄책감도 측정하였다.

방 법

연구 참가자

서울 소재 대학생 91명이 수업의 선택사항으로 연구에 참여하였다. 질문지에 끝까지 답하지 않은 참가자 1명의 자료를 제외하고 90명의 자료에 대해 분석이 이루어졌다. 참가자의 평균연령은 21.4세(SD=2.10)였으며 남자가 47명, 여자가 43명이었다.

연구 도구

권력조작

권력조작은 기존 연구(Anderson & Berdahl, 2002; Guinote, Judd, & Brauer, 2002)에서 사용된 방법으로 이루어졌다. 상기 연구들은 기업의 실제 권력구도를 반영할 수 있도록 리더십 검사를 통해 기업내의 리더역할과 부하역할을 부여하여 권력감을 조작하였다.

권력조작에 사용된 리더십 평가 설문지는 미국의 Ohio 주립대학에서 만든 리더행동기술지(Leader Behavior Description Questionnaire: Halpin, 1957)의 일부를 번역하여 만든 문항을 사용하였다. 본 설문지는 권력조작을 위한 것으로 실제 분석에는 사용되지 않는다. 리더십 검사를 실시한 후 실제 결과와는 관계없이 무작위로 상사 역할과 부하 역할을 부여하였다(참가자들은 검사결과 부여된 것으로 인식). 상사역할을 맡은 참가자는 앞으로 공장부지선정 기획안을 검토, 평가할 것임을 알려주고,

기획안은 리더십 검사 결과에 따라 부하역할을 맡은 사람이 작성할 것임을 설명해주었다. 반면 부하 역할을 맡은 참가자에게는 앞으로 공장부지선정 기획안을 작성해야하며 작성한 기획안은 리더십 검사 결과 상사역할을 맡은 사람이 검토 및 평가할 것임을 알려주었다. 권력조작후 “당신은 앞으로 평가할 기획안을 작성한 부하(기획안을 평가할 상사)에 비해 얼마나 권력을 가지고 있다고 느끼십니까?”라는 질문에 대해 9점 척도에 답하게 하였으며, 이를 통해 권력조작을 확인하였다.

윤리적 의사결정

윤리적 설문지는 기존의 연구(Jordan, 2009; Reidenbach, Robin, & Dawson, 1991)와 국내 모기업에서 채용 면접시 사용되는 가상의 상황 시나리오를 본 연구의 목적에 맞게 변형하여 사용하였다. 총 3개의 시나리오(폐수정화, 매뉴얼 변경, 치료약 생산)가 제작되었으며, 각 시나리오는 기업의 이익을 추구하기 위해서는 환경오염 및 사람들의 건강 손상을 감수해야 하는 상황이다. 시나리오의 예는 다음과 같다.

폐수정화. 신은 현재 큰 제조회사에 다니고 있으며 최근 제품을 제조한 후 발생한 폐수를 처리하는 업무 책임자로 발령을 받았습니다. 인수인계시 전임자는 상사가 현재 회사가 어려워 인원감축을 고려할 정도이니 폐수처리 비용을 절감하라고 특별지시를 내렸다는 말을 전달해주었습니다. 이에 따라 이 달부터 전체 폐수의 20%만을 처리하고 나머지는 그냥 방류하도록 시스템을 바꿔야 합니다. 시스템 변경으로 절약되는 비용은 매월 5억 원 정도입니다. 하지만 폐수방류로 일부 어류가 멸종되는 등 지역 생태계는 치명적인 손상을 입

을 수 있습니다.

참가자들은 시나리오를 읽고 난 후, “이 상황에서 당신이 업무 책임자라면, 어떤 결정을 내리겠습니까?”라는 의사결정 질문에 대해 10점 척도(점수가 높을수록 기업의 이익을 추구하는 결과주의적 결정)로 반응하도록 하였다.

예상되는 후회 및 죄책감

의사결정 연구에서는 예상되는 후회를 측정하기 위해 후회(예를 들면, Wroc, Bhan, Salkovski, & Bedford, 2005), 죄책감(예, Baron, 1992), 단순한 부정적 감정(예, Baron & Ritov, 1994) 등 다양한 감정을 측정하고 있다. 본 연구에서는 윤리적 의사결정을 대상으로 하고 있으므로 예상되는 후회와 예상되는 죄책감 모두를 측정하였다.

예상되는 후회는 두 가지 대안을 선택했을 때 예상되는 후회(9점 척도로, 값이 높을수록 후회감이 높음)를 각각 묻고, 결과주의적 결정에서 예상되는 후회감에서 원칙주의적 결정에서 예상되는 후회감을 뺀 값을 측정값으로 사용하였다. 예를 들면, “만약 당신이 정화 시스템을 바꾸서 결국 일부 어류가 멸종되는 등 생태계에 치명적인 손상이 생긴다면 당신은 후회감을 얼마나 느끼겠습니까?”라는 문항에 대한 답에서 “만약 당신이 시스템을 바꾸지 않아, 회사가 더욱 어려워지고 결국 일부 직원들이 해고되었다면 당신은 후회감을 얼마나 느끼겠습니까?”라는 문항에 대한 답을 뺀 값이 예상되는 후회 측정값으로 분석에 사용되었다. 이 값이 높을수록 윤리적 원칙기반 결정보다 결과기반 결정에 대한 후회감이 높음을 의미한다. 예상되는 죄책감에 대해서도 같은 방식으로 측정값이 산출되었다.

연구 절차

참가자들은 먼저 실험관련 권리 안내문을 읽은 후, 컴퓨터 화면에 제시된 리더십 검사 설문지에 답하였다. 참가자가 설문을 마친 후에는 무작위로 검사 결과가 제시되어 상사조건과 부하조건으로 권력조작이 이루어졌다.

각 집단은 앞으로 공장부지 선정 과제가 이루어질 것이라고 안내를 받았으며, 권력조작에 대한 확인질문에 답한 후, 별도의 과제라고 소개된 윤리적 의사결정과제를 실시하였다. 모든 과제를 마친 후 인구통계학적 문항을 작성하였으며 사후설명서를 통해 실험 내용에 대한 설명을 들은 후 실험을 종결하였다.

결과 및 논의

먼저 권력조작의 효과를 확인하기 위해 t검증을 실시하였다. 상사집단이 부하집단에 비해 유의미하게 높은 권력감을 느낀 것으로 나타나, $t(88) = 4.49, p < .001$, 권력조작이 성공적으로 이루어진 것으로 나타났다.

집단에 따른 종속변인들의 기술통계치값이 표 1에 제시되어 있다. 권력이 윤리적 의사결정(결과주의적 결정)에 미친 영향을 살펴보기

위해 변량분석을 실시하였다. 시나리오가 결정에 영향을 미칠 수 있으므로 권력조건을 피험자간 변인으로, 시나리오를 피험자내 변인으로 하는 반복측정 변량분석을 실시하였다. 분석 결과, 예상대로 권력조건의 주효과가 유의미하였으며, $F(1, 88) = 8.05, p < .01$, 부하집단이 상사집단에 비해 결과주의적 결정을 하는 것으로 나타났다. 또한 시나리오의 주효과도 나타나, $F(2, 87) = 11.64, p < .001$, 윤리적 시나리오의 종류 또한 결과주의적 결정에 영향을 주었다. 윤리적 의사결정은 이슈에 따라 심각도가 다르므로 이는 당연한 결과라고 할 수 있다. 시나리오와 권력조건간의 상호작용 효과는 유의미하지 않아, $F(2, 87) = 0.08, p = ns$, 상기한 권력조건의 효과는 시나리오와 관계없이 일관된 것으로 나타났다.

권력이 의사결정시 예상되는 죄책감 및 후회에 미치는 영향을 살펴보기 위해 역시 혼합 변량분석이 실시되었다. 죄책감에 대한 결과를 살펴보면, 권력조건의 주효과가 유의미하여, $F(1, 88) = 5.14, p < .05$, 상사집단이 부하집단에 비해 결과주의적 결정에 대해 더 높은 죄책감을 느끼는 것으로 나타났다. 역시 시나리오의 주효과도 유의미하였으며, $F(2, 87) = 6.74, p < .01$, 권력조건과 시나리오의 상호작용효과는 유의미하지 않았고, $F(2, 87) = 0.86$,

표 1. 연구 종속변인들의 평균과 표준편차

	결과주의적 결정		예상되는 죄책감		예상되는 후회감	
	상사	부하	상사	부하	상사	부하
폐수정화	2.75(2.03)	3.87(2.88)	1.27(1.64)	0.84(2.04)	1.25(2.19)	1.30(2.79)
매뉴얼 변경	4.14(3.03)	5.52(3.25)	2.56(2.36)	1.67(3.16)	1.75(2.95)	0.56(3.56)
치료약 생산	4.41(3.33)	5.57(3.35)	1.70(2.55)	0.47(3.00)	1.27(3.54)	-0.27(3.63)

해당 값은 평균, ()는 표준편차

$p = .m.$, 후회에 대해서도 비슷한 결과가 발견되었다. 권력조건의 주효과는 경계선 수준에서 유의미하여, $F(1, 88) = 3.78, p = .055$, 상사집단이 부하 집단에 비해 결과주의적 결정에 대해 더 높은 후회감을 느끼는 것으로 나타났다. 다만 후회에 대해서는 시나리오의 주효과와, $F(2, 87) = 1.56, p = .m.$, 권력조건과 시나리오의 상호작용효과, $F(2, 87) = 2.22, p = .m.$, 모두 유의미하지 않았다.

상기 결과는 상대적으로 권력이 없는 것으로 느끼는 사람들이 윤리적 의사결정에서 좀더 결과주의적인 결정을 내릴 것이라는 가설을 직, 간접적으로 지지하고 있다. 실제 윤리적 의사결정 자체 뿐 아니라 예상되는 죄책감 및 후회감에서도 상사역할을 맡은 사람들이 결과주의적 결정을 내렸을 때 생기는 결과에 대해 더 죄책감 및 후회감을 예상하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 권력을 가진 사람들이 더 비윤리적인 결정을 할 것이라는 사람들의 일반적인 통념과 반대되는 결과이며, 단순히 권력이 사람을 더 악하게 만든다는 식의 결론은 부적절하다는 견해(Lammers & Stapel, 2009)와 일관된 것이다.

연구 2

연구 1은 상대적으로 권력이 없는 것으로 느끼는 사람들이 결과주의적인 결정을 한다는 기존 연구를 기업의 의사결정 시나리오를 사용하여 일반화하였다. 연구 2에서는 정책 시나리오를 사용하여 연구 1의 결과가 정책 결정에서도 관찰되는지를 살펴보았다. 아울러 지각된 위험 및 이득을 매개변인으로 상정하여 권력과 결과주의적 결정간의 관계를 지각

된 위험 및 이득이 매개하는지를 알아보고자 하였다.

방 법

연구 참가자

서울 소재 대학생 82명이 수업의 선택사항으로 연구에 참여하였다. 참가자의 평균연령은 21.3세($SD=2.15$)였으며 남자가 45명, 여자가 37명이었다.

연구 도구

권력조작

권력조작은 연구 1과 동일한 방법으로 이루어졌으며 상사 집단과 부하 집단으로 무작위로 할당되었다.

정책결정

정책결정 과제는 기존의 연구에서 사용된 시나리오들(Connolly & Reb, 2003; Wroe, et al., 2005)과 실제 정책들을 참조하여 연구자가 제작하였다. 모든 시나리오는 정책을 실시할 때 이득과 위험이 모두 존재하는 상황이 되도록 구성되었다. 제시된 시나리오는 문화마을, 백신정책, 조기수입 총 3개이며, 시나리오의 예는 다음과 같다.

문화마을. 정부에서는 지방의 A시를 문화마을로 조성하는 것에 대한 논의가 이루어지고 있습니다. 이에 대한 결정이 나면 관련된 법과 예산에 대한 심의에 들어갑니다. 문화마을 사업으로 인해 A시의 시민 중 일부의 가계

경제 상황은 더욱 좋아지지만 일부 주민의 가계경제 상황은 현재보다 더욱 악화될 수도 있습니다. 과학적 조사결과에 의하면, 문화마을 사업으로 A시의 가구 10,000 가구 중 3,000 가구의 가계경제 상황은 더욱 악화될 수 있습니다.

참가자들은 시나리오를 읽고 난 후, “당신 이 위의 문화마을 정책 담당자 중 한 명이라면, 이 정책에 대해 어떤 결정을 내리겠습니까?”라는 의사결정 질문에 대해 10점 척도(점수가 높을수록 정책을 찬성하는 결과주의적 결정)로 반응하도록 하였다.

지각된 이득과 지각된 위험

사람들이 해당 정책이 얼마나 유익하고 위험하다고 생각하는지를 알아보기 위해 지각된 이득과 위험을 평가하도록 하였다. 지각된 이득 및 위험에 대해서는 “당신은 이 정책이 얼마나 유익(위험)하다고 생각하십니까?”를 묻고 이를 10점 척도(점수가 높을수록 유익 혹은 위험하다고 생각)로 표시하도록 하였다.

연구 절차

연구 1과 동일한 절차로 진행되었다.

결과 및 논의

권력조작의 효과를 확인하기 위해 t검증을 실시하였다. 상사집단이 부하집단에 비해 유의미하게 높은 권력감을 느낀 것으로 나타나, $t(80) = 4.54, p < .001$, 연구 2에서도 권력조작이 성공적으로 이루어진 것으로 나타났다.

권력조건에 따른 종속변인들의 기술통계치 값이 표 2에 제시되어 있다. 권력이 정책결정에 미친 영향을 살펴보기 위해 연구 1과 마찬가지로 권력조건을 피험자간 변인으로, 시나리오를 피험자내 변인으로 하는 반복측정 변량분석을 실시하였다. 분석 결과, 예상대로 권력조건의 주효과가 유의미하였다, $F(1, 80) = 5.73, p < .05$. 구체적으로 부하 집단이 상사집단에 비해 결과주의적 결정, 즉 소수의 희생 위험을 감수하고서 정책을 실시하는 것을 결정하려는 성향이 강한 것으로 나타났다. 시나리오의 주효과도 나타나, $F(2, 79) = 52.46, p < .001$, 정책의 종류가 결과주의적 결정에 영향을 미치는 예상가능한 결과를 보여주었다. 그러나 시나리오와 권력조건간의 상호작용 효과는 유의미하지 않아, $F(2, 79) = 0.60, p = ns.$, 상대적으로 권력감이 낮은 부하 집단이 상사집단에 비해 정책의 종류와 관계없이 일관되게 결과주의적 결정을 하는 것으로 나타

표 2. 연구2 종속변인들의 평균과 표준편차

	결과주의적 결정		지각된 이득		지각된 위험	
	상사	부하	상사	부하	상사	부하
문화마을	5.68(3.25)	6.88(2.78)	5.71(2.11)	6.61(1.57)	6.39(1.64)	6.17(1.81)
백신정책	4.10(3.32)	4.54(3.25)	5.29(2.27)	5.63(2.23)	7.93(1.52)	7.63(2.18)
조기수입	1.68(0.72)	2.95(2.65)	3.78(2.19)	4.88(2.31)	8.10(1.68)	7.27(2.05)

해당 값은 평균, ()는 표준편차

났다.

권력이 지각된 이득 및 위험에 미치는 영향도 혼합변량분석을 통해 분석되었다. 먼저 지각된 이득 분석 결과, 권력조건의 주효과가 유의미하여, $F(1, 80) = 4.40, p < .05$, 부하집단이 상사집단에 비해 해당 정책이 주는 이득을 더 높게 평가하는 것으로 나타났다. 시나리오의 주효과도 역시 유의미하였으며, $F(2, 79) = 25.56, p < .001$, 권력조건과 시나리오의 상호작용효과는 유의미하지 않았다, $F(2, 87) = 1.29, p = ns.$, 그러나 지각된 위험에 대해서는 이러한 결과가 관찰되지 않았다. 상사집단이 부하집단에 비해 정책의 위험을 더 높게 지각하기는 하였으나 이러한 차이는 유의미한 수준에는 이르지 못하였다, $F(1, 80) = 2.07, p = ns.$, 시나리오의 주효과는 역시 유의미하였으며, $F(2, 79) = 23.66, p < .001$, 권력조건과 시나리오의 상호작용효과는, $F(2, 79) = 1.26, p = ns.$, 유의미하지 않았다.

마지막으로, 지각된 이득과 위험이 권력이 정책적 의사결정에 미치는 영향을 매개하는지를 살펴보았다. 상기 변량분석 모두에서 시나리오와 권력조건간의 상호작용이 없었으므로 각 시나리오에 대해 반응한 결과주의적 결정값, 지각된 이득값, 지각된 위험값을 각각 평

균하여 단일한 값들을 산출하였으며 이를 매개분석에 사용하였다. 권력조건에 대해서는 상사집단은 1, 부하집단은 2로 코딩되었다. Baron과 Kenny(1986)의 방법으로 먼저 지각된 이득에 대해 회귀분석을 실시하였다. 그림 1에 제시되었듯이, 각 회귀식은 지각된 이득이 권력조건과 결과주의적 결정을 유의미하게 매개하는 것으로 나타났다. Sobel 검증 결과도 유의미하여, $Z = 2.06, p < .05$, 부하집단이 상사 집단보다 정책이 주는 이득을 더 높게 지각하고 이것이 결과주의적인 정책 실행 결정으로 연결됨을 보여주었다. 그러나 지각된 위험의 매개효과는 관찰되지 않았다. 연구 2는 상대적으로 낮은 권력감을 느끼는 사람들이 권력감을 높게 느끼는 사람들보다 좀 더 결과주의적 결정을 내린다는 연구 1과 기존 연구 결과가 정책 결정에서도 나타남을 확인하였다. 아울러 지각된 이득의 매개효과도 관찰되었는데, 이러한 매개효과가 지각된 위험에 대해서는 나타나지 않았다. 이는 기존의 연구(Soane, Dewberry, & Narendran, 2010; 정은경, 김봄메, 손영우, 2011) 결과와 일관된 것으로 위험 지각의 개인차보다는 이득 지각의 개인차가 의사결정에 영향을 미치는 기제임을 보여주고 있다.

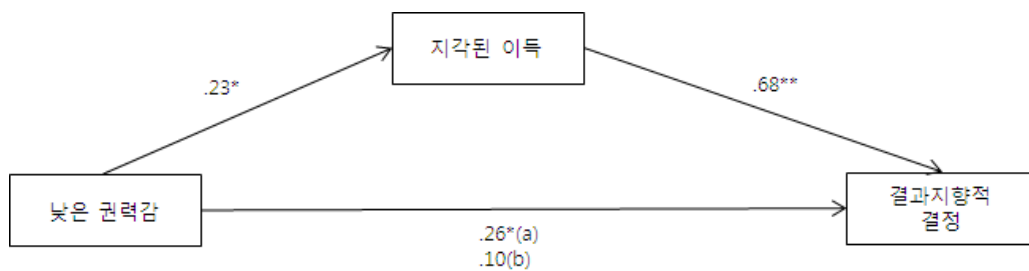


그림 1. 정책시나리오에서 권력과 정책결정간의 관계를 매개하는 지각된 이득의 매개효과. (a) 지각된 이득이 포함되지 않은 회귀식에서의 β 값. (b) 지각된 이득이 포함된 회귀식에서의 β 값. (* $p < .05$, ** $p < .001$).

종합논의

본 연구는 조직내 권력이 윤리적/도덕적 의사결정에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 구체적으로, 권력을 가진 것이 도덕적 의사결정에서 규칙기반적인 결정을 이끌고, 권력이 없는 경우 결과기반적인 결정을 이끈다는 기존의 연구를 일반화하기 위해 조직내 상사와 부하관계를 조작하여 기업의 윤리적 의사결정(연구 1)과 정책적 의사결정 상황(연구 2)에서의 의사결정을 살펴보았다. 아울러 권력과 윤리적 의사결정간의 관계를 매개하는 변인으로 지각된 이득과 지각된 위험의 역할도 알아보았다.

연구 1과 연구 2 모두에서 예측대로 부하의 역할을 맡은 참가자들이 상사의 역할을 맡은 참가자들보다 결과주의적인 결정을 내렸다. 연구 1에서 사용된 기업 시나리오에서는 결과주의적 결정이 일반적으로 비윤리적인 결정이었으며 연구 2에서는 결과주의적 결정이 정책을 시행하는 결정에 해당하였다. 이러한 결과는 Lammers와 Stapel(2009)의 연구를 지지하는 것으로, 접근-회피 이론을 비롯하여 권력감을 높게 느끼는 사람들이 좀 더 비윤리적인 행동을 할 가능성을 제시한 다수의 논문들과는 다소 다른 결과이다. Lammers와 Stapel의 연구 및 본 연구의 결과가 기존의 권력 연구에서 추론할 수 있는 결과와 다른 것은 어떤 과제를 종속변인으로 사용했는가의 문제와 관련된 것으로 보인다. 예를 들면, 기존의 접근-회피 이론의 맥락에서 권력감이 높은 사람들이 낙관주의적이고 위험감수 성향이 높다는 연구(Anderson & Galinsky, 2006)에서는 과제가 사망 사고 원인별 치사율 추정, Kahneman과 Tversky(1979)의 손실-이득 프레임 과제, 개인적인 위

험추구활동 등과 같이 다소 기계적이고 개인적인 활동과 관련된 과제이다. 그러나 Lammers와 Stapel(2009)의 연구는 모두 사람과 사람 사이에서 발생할 수 있는 도덕적 상황 과제였으며 본 연구에서 사용한 과제도 생명체의 손상이나 타인의 희생이 발생하는 윤리적 과제였다. 따라서 타인이나 생명체의 손상 및 권리와 관련된 윤리적 상황에서의 권력의 효과는 개인내의 변화를 측정하였던 기존의 연구 결과로는 정확하게 예측이 어려울 수 있다.

실제로 윤리적 과제가 아닌 대인관계 상황에서도 권력감이 높은 사람이 좀 더 규칙기반적인 사고를 할 가능성을 보여주는 연구도 존재한다. Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson, 및 Lijienquist(2008)는 협상 상황에서 권력감이 높은 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 상대방의 명성보다는 자신의 내적 가치에 더 영향을 받는 등 상황의 압력에 더 적게 영향받는다는 것을 밝혔다. 이는 본 연구 결과와 같이 권력감이 적은 사람들이 상황의 요구에 영향을 받아 결과주의적인 결정을 할 가능성을 뒷받침해준다.

그렇다면 왜 부하와 같이 권력감이 낮은 사람들이 더 결과주의적인 결정을 하는 것일까? Lammers와 Stapel(2009)는 하나의 가설로 권력자들이 자신들이 확보한 안정성을 지키기 위해서 규칙기반적인 결정을 한다고 제안하고 있다. 권력자의 입장에서 살펴볼 때는 이런 설명이 가능하나 권력이 없는 사람들의 입장에서 개인적 취약성(personal vulnerability)으로 설명하는 것이 좀 더 유용할 수 있다. 실제로 권력감이 낮은 사람들은 자존감이 낮아지는 것으로 나타나고 있다(Wojciszke & Struzynska-Kujalowicz, 2007). 이러한 낮은 자존감은 상사와 부하라는 수직구도의 대인 관계에서 개인

적 취약성으로 인식되고 이를 회복하기 위해 좀 더 성과주의와 결과주의로 흐를 수 있다. 이것은 사실 현실에서의 기업이나 조직내에서는 지위고하를 막론하고 윤리적 문제에서 결과주의적인 결정을 내리기 쉽다는 것을 의미하는데, 왜냐하면 권력이란 상대적인 것이어서 극소수의 사람들을 제외하고는 모두 상대적으로 권력에 대해 취약성을 느낄 수 있기 때문이다. 따라서 실제 기업이나 조직에서 권력 계층에 따라 윤리적 문제에 대해 어떤 결정을 내리는지를 좀 더 다차원적으로 섬세하게 연구해볼 필요가 있다. 아울러 변혁적 리더십이나 진정리더십 등과 같이 바람직한 리더십은 '권한의 이양'을 포함하고 있는데, 권한의 이양이란 것이 부하에게 통제권을 이양하여 부하의 권력감을 높이는 효과가 있음을 고려해 볼 때, 리더십의 유형과 부하의 윤리적 의사결정도 연구해 볼 가치가 있을 것으로 보인다.

연구 2의 결과에 의하면 이러한 권력과 결과주의적 결정간의 관계는 지각된 이득을 매개로 이루어지는 것으로 보인다. 연구 2에서는 권력감이 낮은 사람들이 해당 상황에서 요구되는 행동의 이득을 높게 지각하고 위험을 낮게 지각하여 결과주의적인 결정을 내릴 것으로 예측하였다. 지각된 이득에 대해서는 예상한 것과 일치된 결과가 나타났으나 지각된 위험에서는 매개효과가 나타나지 않았다. 다시 말해, 권력감이 높은 사람들은 요구되는 행동의 이득을 권력감이 낮은 사람들보다 더 적게 지각하였지만 위험에 대해서는 두 집단간에 유의미한 차이가 없었다. 이는 의사결정의 매개변인에 대한 기존의 연구들의 결과와 일관된 것으로(Soane, Dewberry, & Narendran, 2010; 정은경, 김봄메, 손영우, 2011) 윤리적

의사결정에서도 지각된 위험보다는 이득의 차이가 사람들의 의사결정에 중요함을 시사한다. 특히 본 연구에서는 지각된 이득이 권력과 윤리적 의사결정간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났는데, 이는 권력 자체보다는 지각된 이득의 변화가 의사결정의 변화를 설명하는 요인임을 시사한다. 따라서 기존 연구에서 자기관련성을 높이면 권력의 효과가 사라진 것은 자기관련성이 권력감이 높은 사람들의 지각된 이득에 많은 영향을 주었기 때문일 수 있다. 반면, 권력감이 낮은 사람들은 자기관련성이 지각된 이득을 높이는 정도가 권력감이 높은 사람들에 비해 상대적으로 낮을 수 있다. 앞으로 추후 연구에서는 이러한 가설을 검증해볼 필요가 있겠다.

본 연구는 권력감이 낮은 사람들이 윤리적 문제에서 결과주의적 결정을 내린다는 것을 기업 및 정책적 문제에서도 발견하였으나 기존 연구에서 언급된 자기관련성의 문제는 확인하지 못하였다는 제한점을 갖는다. 아울러 본 연구에서는 결과주의적인 결정이 모두 비윤리적인 결정인 시나리오만을 사용하였다는 방법론상의 제한점도 존재한다. 만약 결과주의적인 결정이 곧 윤리적인 시나리오에서 권력감이 낮은 사람들이 규칙기반 결정을 하는 것으로 나타난다면, 본 연구의 결과는 권력감이 낮은 사람이 결과주의적인 결정을 하는 것이 아니라 비윤리적 결정을 할 가능성을 제시한 것으로 수정되어야 할 것이다. 물론 기존의 Lammers와 Stapel(2009)의 연구에서는 시나리오와 관계없이 권력감이 낮은 사람들이 일관되게 결과주의적 결정을 하는 것으로 나타나기는 하였으나, 본 연구에서 사용된 기업 및 정책 시나리오를 사용하여 상기한 대안적 해석 가능성을 다시 한번 확인할 필요가 있겠다.

또한 권력조작이 정서에 영향을 미쳐서 상기한 결과가 나타났을 가능성도 본 연구에서 배제하지 못한 것도 한계점이라고 할 수 있다. 물론 기존 연구(Lammers & Stapel, 2009)에서 정서와 관계없이 권력의 효과가 나타나는 것으로 밝혀지기는 하였으나 정서가 영향을 미쳤을 가능성은 앞으로 다시 한번 확인할 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 권력을 상사와 부하 역할로 조작하여 생태학적 타당성을 높였으나 지위가 아닌, 단어 프라이밍이나 과거 경험쓰기 등을 통한 권력조작을 통해 본 연구 결과를 다시 검증해볼 필요도 있다.

이러한 제한점에도 불구하고 본 연구는 권력감이 높은 사람은 비윤리적인 결정을 내리기 쉽다고 예측하는 기존의 연구들과 달리 권력의 효과를 ‘악’의 방향으로 예측하는 것이 생각보다 쉬운 것은 아니며, 오히려 권력감이 낮은 사람들이 비윤리적인 결정을 내릴 가능성을 제시하였다는데 의의가 있다. 또한 권력감이 지각된 이득을 변화시켜 사람들의 의사결정에 영향을 미친다는 매개변인의 발견도 본 연구의 기여점이라고 할 수 있다.

참고문헌

정은경, 김봄메, 손영우 (2011). 조절초점이 위험감수에 미치는 영향: 지각된 이득의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 25, 209-221.

Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1362-1377.

Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.

Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, Optimism, and the Proclivity for Risk. *European Journal of Social Psychology*, 36: 511-536.

Baron, J. (1992). The effect of normative beliefs on anticipated emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 320-330.

Baron, J., & Ritov, I. (1994). Reference Points and Omission Bias. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 475-498.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social power. *European Journal of Social Psychology*, 36, 601-616.

Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social power. *European Journal of Social Psychology*, 36, 601-616.

Connolly, T., & Reb, J. (2003). Omission bias in vaccination decisions: Where's the "omission"? Where's the "bias"? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 186-202.

Depret, E., & Fiske, S. T. (1993). Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation. In: G. Weary, F. Gleicher & R. L. Marsh (Eds.), *Control Motivation and Social Cognition*. New York: Springer-Verlag.

- Ebenbach, D. H., & Keltner, D. (1998). Power, emotion, and judgmental accuracy in social conflict: Motivating the cognitive miser. *Basic and Applied Social Psychology, 20*, 7-21.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist, 48*, 621-628.
- Fiske, S. T., & Depret, E. (1996). Control, interdependence, and power: Understanding social cognition in its social context. In: W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150 - 167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). Power and action. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 453-466.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. & Liljenquist, K. 2008. Power Reduces the Press of the Situation: Implications for Creativity, Conformity, and Dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*, 1450-1466/.
- Gruenfeld, D. H. (1995). Status, ideology, and integrative complexity on the U.S. Supreme Court: Rethinking the politics of political decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*, 5-20.
- Guinote, A., Judd, C. M., & Brauer, M. (2002). Effects of power on perceived and objective group variability: Evidence that more powerful groups are more variable. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 708-721.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Inesi, M. E. (2010). Power and loss aversion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*, 58-69.
- Jordan, J. (2009). A social cognition framework for examining moral awareness in managers and academics. *Journal of Business Ethics, 84*, 237-258.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*, 263-291.
- Keltner, D., & Robinson, R. J. (1996). Extremism, power, and the imagined basis of social conflict. *Current Directions in Psychological Science, 5*, 101-105.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*, 265-284.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology, 24*, 33-41.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Oxford: University of Chicago Press
- Lammers, J., & Stapel, D. A. (2009). How power influences moral thinking. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 279-289.
- Malamuth, N. (1996). Research on the confluence model of sexual aggression based on feminist and evolutionary perspectives. In Buss, D., & Malamuth, N. (Eds.). *Sex, power, conflict: Evolutionary and feminist perspectives*. (pp. 269-295). New York: Oxford University Press.
- Overbeck, J. R., & Park, B. (2001). When power

- does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 549-565.
- Reidenbach, R. E., Robin, D. P., & Dawson, L. (1991). An application and extension of a multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 83-92.
- Russel, B. (1938). *Power, a new social analysis*. London: Unwin Books.
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Simon, B. & Oakes, P. (2006). Beyond dependence: An identity approach to social power and domination. *Human Relations*, 59, 105-139.
- Soane, E., Dewberry, C., & Narendran, S. (2010). The role of perceived costs and perceived benefits in the relationship between personality and risk-related choices. *Journal of Risk Research*, 13, 303-318.
- Sondak, H., & Bazerman, M. H. (1991). "Power Balance and the Rationality of Outcomes in Matching Markets". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1-23.
- Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22.
- Wojciszke, B., & Struzynska-Kujalowicz, A. (2007). Power influences self-esteem. *Social Cognition*, 25, 510-532.
- Wroe, A. L., Bhan, A., Salkovskis, P., & Bedford, H. (2005). Feeling bad about immunising our children. *Vaccine*, 23, 1428-1433.
- 1차원고접수 : 2012. 09. 30.
수정원고접수 : 2013. 01. 7.
최종게재결정 : 2013. 06. 21.

The Effects of Power on Ethical Decision Making: Who Shows Outcome-based Decision?

Eun Kyoung Chung

Baekseok University

Current research explored how power influences ethical decision and policy decision. In contrast to a plenty of research making it possible to postulate that power leads one to make unethical decision, a few studies have suggested that the relation between power and ethical decision be not simple like that. The author conducted 2 experiments to test the idea that the powerless show more outcome-based (consequentialist) ethical decision than the powerful do. In addition, it was another aim of this research to test that perceived gains and risks would mediate the relationship between power and ethical decision. In both study 1 (using 3 ethical business scenarios) and study 2 (using 3 policy scenarios), low power increases outcome-based decisions, whereas high power increases rule-based decisions, as expected. Also, the mediation effect of perceived gains is found, but the one of perceived risk is not. The implications and limitations of this study and the directions for the future research were discussed.

Key words : Power, Ethical decisions, Policy decisions, Outcome-based decisions, Perceived gains, Perceived risks

〈부록〉

연구 1에 사용된 시나리오

폐수정화: 당신은 현재 큰 제조회사에 다니고 있으며 최근 제품을 제조한 후 발생한 폐수를 처리하는 업무 책임자로 발령을 받았습니다. 인수인계시 전임자는 상사가 현재 회사가 어려워 인원감축을 고려할 정도이니 폐수처리 비용을 절감하라고 특별지시를 내렸다는 말을 전달해주었습니다. 이에 따라 이 달부터 전체 폐수의 20%만을 처리하고 나머지는 그냥 방류하도록 시스템을 바꿔야 합니다. 시스템 변경으로 절약되는 비용은 매월 5억 원 정도입니다. 하지만 폐수방류로 일부 어류가 멸종되는 등 지역 생태계는 치명적인 손상을 입을 수 있습니다.

매뉴얼변경: 당신은 최근 다른 회사에서 A화장품으로 이직한 판매담당 매니저로 판매를 촉진시켜야 하는 부담을 느끼고 있습니다. 판매가 부진한 A화장품 이사진은 좀 더 공격적으로 판매하라는 지시를 이미 전 직원에게 내린 상태입니다. 이에 따라 고객들에게 화장품의 좋은 점은 최대한 과장하고 안 좋은 점은 말하지 말고 판매하라는 식으로 매뉴얼을 바꾸어야 합니다. 이런 방식으로 판매할 때 40% 정도의 매출상승이 기대됩니다. 하지만 가능성이 낮기는 하지만 특정 피부 타입이 이 화장품을 사용할 경우 치명적인 피부 질환이 생길 수 있습니다.

치료약생산: 당신은 제약회사 파마코의 정책국장입니다. 파마코는 아프리카 아마존 지역에서 발생하는 풍토병에 대한 치료약 파라큐어를 생산할 수 있는 기술을 보유한 유일한 회사이며 현재 치료약을 생산하고 있는 상태입니다. 이 풍토병에 걸리면 고열에 시달리다가 결국 실명을 하고 심한 경우에는 사망에 이르며 연간 약 백만명 가량이 이 병으로 인해 고통 받고 있습니다. 하지만 수년간 변변한 히트 약이 없었던 파마코는 현재 심각한 재정난에 처해 있으며 최근 개발된 약 K를 주력상품으로 선정하였습니다. 치료약 파라큐어는 이윤이 별로 나지 않는 제품으로 파라큐어 생산라인을 주력 약품 K 생산라인으로 바꾸면 더 많은 수익을 얻을 것입니다.

연구 2에 사용된 시나리오

문화마을: 정부에서는 지방의 A시를 문화마을로 조성하는 것에 대한 논의가 이루어지고 있습니다. 이에 대한 결정이 나면 관련된 법과 예산에 대한 심의에 들어갑니다. 문화마을 사업으로 인해 A시의 시민 중 일부의 가계경제 상황은 더욱 좋아지지만 일부 주민의 가계경제 상황은 현재보다 더욱 악화될 수도 있습니다. 과학적 조사결과에 의하면, 문화마을 사업으로 A시의 가구 10,000 가구 중 3,000 가구의 가계경제 상황은 더욱 악화될 수 있습니다.

백신정책: 변종감기독감 T가 곧 한국에 전파될 것이라고 합니다. T독감에 걸리면 사람에 따라서는 치명적인 후유증이 생길 수 있으며 영유아의 경우 사망에 이를 수 있습니다. 이에 따라 보건 당국에서는 이 독감을 예방할 수 있는 백신인 프리플루를 만 6개월부터 15세까지의 미성년자는 모두 맞을 것을 의무화하는 정책을 검토하고 있습니다. 프리플루 백신을 접종할 경우 부작용으로 변종독감 T와 유사한 부작용을 보일

수 있습니다. 임상결과에 따르면, 프리플루를 접종 받는 경우 100명 중 15명은 부작용으로 치명적 후유증 및 영유아 사망에 이를 수 있다고 합니다.

조기수입: 정부에서는 내년부터 국민들의 주요 반찬거리 중 하나인 조기(생선)를 인도네시아에서 수입하는 것에 대한 논의가 이루어지고 있습니다. 이에 대한 결정이 나면 인도네시아산 양식조기 수입과 관련된 법과 예산에 대한 심의에 들어갑니다. 조기수입으로 조기의 시장가격이 안정될 수 있지만 인도네시아산 조기에는 인체에 심각한 질병을 유발하는 물질이 존재할 가능성도 있습니다. 과학적 조사에 따르면 인도네시아산 수입조기 100마리 중 5마리에는 인체에 심각한 질병을 유발하는 유해한 물질이 존재할 수 있다고 합니다.