

## 分配形態의 決定에 미치는 利己的 動機의 영향

韓 圭 錫

全南大學校 心理學科

자원분배의 형태는 여러가지 要因의 一 生産性 向上, 集團和合의 도모, 개인의 利益 추구 등 一 고려에 의해서 영향을 받는다. 本研究에서는 분배의 形態는 그것이 분배자의 利益에 미치는 영향에 의해서 결정될 수 있음을 기존의 실험상황을 變形시킨 새로운 상황下에서 보이고 있다. 이 상황에서는 분배자가 자원분배를 제三者의 立場에서 取하지만 그 分配의 效果가 분배자의 이익에 영향을 미칠 수 있으며 분배자 個人의 이익과 集團全體의 利益이 구별 可能하다. 실험가설로써 두 利益體系가 合致할 경우에 集團의 能率을 추구하는 분배형태가 나타나지만 분배자의 이익이 집단이익 추구에 의해 決定的인 害를 보게 되는 경우 非能率的인 그러나 보다 公平한 분배가 公平性을 표방하고 나타날 것을 예상했다.

분배자의 造長으로서의 지위의 安定性(안정 / 불안정)과 자원의 성격(권력성 / 유용성)의 두 變인을 조작한  $2 \times 2$  요인계획을 사용 112명의 男女大學生을 무작위로 배정하여 자원분배를 하게 한 결과는 실험가설을 지지해 주고 있다. 이러한 결과는 권력의 制度化와 관련 논의가 이루어 졌으며 그 밖의 문제점이 논의 되었다.

社會正義(Social Justice)란 문제의 核은 行위의 正當性이 絕對的인 것이 아니라 相對的인 것이라는 데에 있다. 즉, 同一한 行動이 時空의 差異에 따라서 正當하게도, 不當하게도 여겨질 수 있는 것이다. 이러한 面을 直視한 Aristoteles는 社會的 補賞(Awards)의 分配는 個人의 功績, 價値(merit)에 따라서 이루어 져야 하는 原則에 모든 사람이 一致하지만 그 가치, 功績이 무엇이냐를 規定함에 있어서; “민주주의 신봉자는 自由人으로서 동등한 地位를, 과두제의 지지자는 개인의 富(또는 타고난 신분), 그리고 전제정치의 지지자는 개인의 탁월성을”(p.1131, Ross, 1966) 주장하여 각 個人의 立場에 따라 正當한 분배는 각기 다른 형태를 띌 수 있음을 간과했다. 이러한 面에서 整理해 볼 때 正當性이란 첫째 立場에 따라 달라질 수 있는 主觀的인 것이며, 둘째, 이해관계가 關여되어 있는 複雜한 社會狀況에서 問題視되며, 셋째, 自己利益

을 옹호해 주는 방향으로의 해석경향성이 짙음을 알 수 있다.

社會生活에 있어서 分配의 形態를 결정하는데 영향을 주는 要因은 여러가지가 있으며 特定상황下에서 特定分配가 이루어 지는 것은 이러한 여러가지 요인의 作用結果이다. 예를들면, 분배의 目的이 근로자의 단합을 위한 것일때는 均등분배가, 그 目的이 과업성취를 위한 동기부여일 때는 형평분배가 적절한 것으로 여겨지며(Leventhal, 1976, 1980), 상황에 따라서는 위 두가지 目的이 동시에 충족되어야 할 때도 있다. 그밖에도 社會정의의 문제가 과업성취의 욕과 마찰을 일으킬 수 있으며(Sampson, 1969), 분배자의 印象유지(Mikula & Schwinger, 1978), 근로자들의 能力的 희소성(Komorita & Leung, 1985), 분배형태 계산의 복잡성(Debuschere & Van Avermaet, 1984) 등도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아마도 가장 중요한 요인은 분배자의 利害關係일 것이다. 비록 社會심리학자들이 이 要因의 重要性을 認識하고 많은 연구를 해왔으나 그 연구들의 結論은 이기적 관심사가 분배형태에 영향을 주는 것은 극히 제한된 관계, 즉 人間관계가 일시적이거나 輕視될 수 있는 상황下에서만 나타난다는 것이다(e.g, Austin & McGinn, 1977; Sagan et al., 1981; Shapiro, 1975).

이 方面에 있어서 기존의 연구들은 소위 동료간 분배의 형식(co-worker paradigm)을 사용하여 시험자로 하여금 자신과 다른 동료 作業자가 함께 作業量에 대한 報償을 받았을 때 그것을 자신과 동료 사이에 분배하도록 하였다. 이러한 상황조건에서는 利己心 외에도, 公正心, 타인에게 어떻게 보일까 하는 관심 등도 나타나게 마련이다(Lamm et al., 1982). 그렇기 때문에 기존의 연구들은 相致되는 一 분배자 자신의 몫에 관한 限 一 分配形態를 관찰하게 되었는데 그것은 즉 謙양하여 자기 몫을 덜 갖는 분배(polite)와 자기 몫을 모두 취하는 利己의 분배이다. 謙양의 분배란 타인에게서 좋은 評價를 도모하는 행위이며(Jones, 1964; Reis, 1981), 시험자가 다른 동료와 만나서 분배에 관한 논의를 하게 될 때(Austin & McGinn, 1977; Kahn et al., 1980; Sagan et al., 1981; Shapiro, 1975), 상대방에게서 相應하는 行위를 추후에 기대할 때(Greenberg, 1978b), 상대방에게서 친근감을 느꼈을 때(Curtis, 1979; Greenberg, 1978a; Lansberg, 1983) 나타나고 있다.

한편 이기적인 분배는 2가지로 더 구분할 수 있는데 그 하나는 「정당한」 자기 몫을 모두 취하는 경우와 자기 몫보다 더 많이 취하는 경우이다. 協商에 관한 理論中에서 Gamson (1961)의 最小資源理論, 또 Komorita와 Chertkoff (1973)의 同盟協商理論들은 正當한 자기 몫을 취하는 原則에 입각해서 동맹이 결성된다고 주장하고 있으며 Lerner 등도(Lerner, Miller & Holmes, 1976) “정당화된 자기 이익”이라는 概念을 도입, 소원한 관계 또는 일시적

인 관계에서는 자기이익의 추구가 당연한 것으로 說明하고 있다. 이러한 이론들을 지지하는 증거로서 몇몇 실험에서 보다 많은 일을 한 피험자에게서 동료와 아무런 상호관계가 없었을 때(Greenberg, 1978a, Leventhal & Anderson, 1970 ; Leventhal & Lane, 1970 ; Parcel & Cook, 1977), 만나게 될 기회가 전혀 부여되지 않을 때(Greenberg, 1978b; Sagan et al., 1981 ; Shapiro, 1975) 정당한 자기 몫을 모두 추구하는 경향이 나타났다.

정당한 몫외에 덧붙여서 자기 몫을 取하는 行爲는 자기가 얼마나 가졌는지가 비밀로 지켜질 때(Reis & Gruzen, 1976), 분배될 몫이 作業量에 비해 과도히 많거나, 또는 과도히 적을 때(Lane & Messe, 1972), 예상밖의 몫이 우연히 주어졌을 때(Garret & Lebbby, 1973 ; Leventhal, Weiss & Long, 1969) 나타나는 것으로 알려졌다. 주목할 만한 것은 어떠한 경우에도 자기 몫을 터무니 없이 極大化하는 행위는 보이지 않았는데 이는 分配行爲가 이기적인 욕구와 社會倫理的 基準 등간의 갈등의 소산임을 시사하고 있다.

理論家들은 위와 같은 상황을 정리하여 이기적 행위는 상호의존관계가 미약하고 분배라는 권위가 一方的으로 행사되는 상황에서(Greenberg & Cohen, 1982, McClintock et al., 1984), 관계가 소원할 때(Deutsch, 1975), 관여자들이 相異한 目標를 갖고 있는 NON-UNIT의 관계에서(Lerner & Whitehead, 1980) 나타난다고 하고 있으며 Homans(1974)는 이러한 상황을 통칭하여 ‘非人格的’(Impersonal)인 관계라고 부른다. 왜냐하면, 그 관계가 잠정적이며 관계의 성립이 人格을 대상으로 한 것이 아니라 보상·산출을 근거로 한 것이기 때문이다. 이러한 결론은 分配行爲의 이해에 도움을 주지만 적용상황이 매우 制限되어 진다. 왜냐하면, 분배행위가 자주 일어나고, 또 의미를 가지는 상황은 ‘人格的’인 관계에서 이기 때문이다. 이와같은 상황하에서는 사람들은 분배의 기회가 주어졌을 때 분배가 가져올 대인관계의 영향, 피분배자들 간의 관계 등에 신경을 쓰게 마련이다. 그렇다면 이러한 상황에서 利己的 동기가 어떻게 나타날 것인가? 이에 대해서는 實驗的인 研究는 거의 없고 현장조사를 통한 연구들이 관련된 해답을 제시하고 있다.

組織體內에서는 다양한 형태의 분배가 다양한 이유로 결정되어 질 수 있으며 利己的 동기가 發現될 수 있는 要因이 몇가지 있는데 첫째로, 상황의 복잡성이 허용하는 판단의 애매성이다. 조직내에서 가장 널리 통용되는 분배의 결정요인은 과거의 업적수행력이라 할 수 있다. 그러나 그 외에도 教育정도, 근무연한, 책임의 量, 努力, 生産性 一般 등도 중요한 준거요인이 될 수 있다(Freedman & Montanari, 1980 ; Lawler, 1966). 따라서 분배의 所定目的이 多目的적이기 쉬운(즉 생산성도 높이고 종업원간의 和合도 도모하고 분배자와 종업원 각자와의 관계도 害치지 않는 등) 조직내에서는 어떠한 준거요인을 사

용하던 그 分配는 合當한 것으로 여겨질 수 있는 것이다.

둘째로, 조직은 자기 다른 價値體系와 利害關係를 갖고 있는 개개인, 또는 個個部署의 同盟體라는 點에서(Cyert & March, 1963) 볼 때 조직의 이해와 개개의 意思決定者의 利害가 항상 一致하는 것은 아니라는 점이다. 組織內에서 個人이 원하는 목표를 달성하기 위해 권력을 기르고 쓰는 행위를 통칭하여 權力行爲(power behavior)라 하는데 Schein (1977)은 이를 두가지로 區分하였다. 첫째는 政治性權力行爲며 이는 意思決定者의 이해와 조직의 그것과 附合하지 않을 때 나타난다. 이 경우 행위의 실제 목적은 겉으로 표방되고 있는 그것과는 다른 것이지만 그 論理는 合當한 바탕을 갖고 제시된다. 둘째는 組織性權力行爲로서 이는 個人의 이해와 조직의 그것과 부합할 때 조직내의 可用한 모든 合法的인 手段을 통해 자기 및 조직의 目的을 달성하려는 행위이다.

政治性權力行爲는 조직성권력행위와 달리 그 本義가 밖으로 탄로될 때 行爲者를 난처하게 만들므로, 몇가지의 상황조건이 허락하는 경우에만 나타난다고 볼 수 있다. Salancick과 Pfeffer (1977)는 그 상황의 특성을 다음 3가지로 정리했다. 첫째, 분배되어야 할 자원이 희소하고 重要한 價値를 가질 때 둘째, 그 자원이 자신의 位置, 活動保全에 必須的일 때, 셋째, 資源의 分配方式에 對한 조직내 合議가 없을 때이다. 이러한 주장을 지지하는 증거로서 Pfeffer와 Salancick은 여러 차례에 걸쳐 주요 기관을 대상으로 현장조사를 실시하였는데 예를 들면, 1974년의 연구에서 그들은 美國의 한 州立大學校에서의 예산배분과정에 있어서 그 配分量이 學科의 政治的인 힘(즉 大學內 각종 委員會에 代表로써 參與하는 정도)의 크기에 正比例하는 것을 밝혀냈으며 Hills와 Mahoney (1978; Salancick & Pfeffer, 1974)는 政治力이 높은 學科의 豫算은 實際 수업량과 관계없이 厚한 편인 反面 政治力이 약한 학과의 경우 수업량 증가 조차도 예산 책정에 거의 반영되지 못함을 보였다. 또한, Salancick과 Pfeffer (1974)는 學科의 정치력이 모든 자원의 분배에서 똑같이 作用하는 것이 아니라 중요한 자원의 배분에만 選別的으로 나타남을 보였다. 유사하게 Hills와 Mahoney (1978)는 장기간에 걸친 예산 책정을 연구하여 예산 책정이 학과의 정치력에 의해 영향을 받는 것은 예산이 풍족했던 해보다는 궁핍하였을 때였음을 보이고 있다. 비슷한 사실이 예산의 풍족도가 다른 두 학교의 연구에서도 나타났다. 명백하게 정해진 준거요인이 없을 때 政治力이 많이 作用한다는 것은 學術研究費配定에 있어서 그 基準이 보다 애매한 政治學의 경우 보다 明確한 경제학에 比해서 審査委員會의 입김이 많이 作用하며(Pfeffer et al., 1976), 학술지에 나오는 論文의 數에 있어서 편집위원회의 입김이 他學에 있어서 보다는 政治學에서 보다 더 많이 작용하는 현상들로 지지된다(Pfeffer, Leung & Strehl, 1977).

위의 研究들은 意思決定者의 政治性權力行爲가 중요한 자원에 對해서 여러 가지 判斷基準이 許容되는 상황하에서 나타남을 보여 준다. 勿論 그러한 행위는 表面上 여러가지 理由로 인해서 행위의 內面이 은폐되며 外見上 公平性을 띄울 수 있다(“Quasi-fair”, Leventhal, 1980).

이러한 행위가 경우에 따라서는 뚜렷한 目的을 갖고 나타날 수도 있지만 일련의 研究들은 人間의 自己中心의 情報處理 과정에서 나타나는 불가피한 현상임을 보이고 있다.

기존의 여러 연구는 分배형태가 무엇을 重要한 準거요인으로 삼느냐에 따라서 變할 수 있음을 보여 주었다. 예를 들면, Larwood 등(1979)은 여러가지 準거요인이(e.g, 노력, 시간, 교육정도, 능력, 친근성 등) 共存하는 상황하에서 均等分配를 하는 사람들은 分배자들이 共有하는 準거요인(즉, 투입시간, 노력따위)을 중요한 것으로 취급하고 형평分배자들은 능력, 작업결과 등 分배자를 구분시키는 요인을 중요한 근거로 삼았음을 보이고 있다. 이와같은 연구들은 分배형태와 準거요인 간의 밀접한 관계를 알려준다.

分배자가 자신과 동료 사이에 分배를 결정하는 상황에서 準거요인을 고려할 때는 자기에게 이익이 되는 요인을 더 중요하게 여기므로써 이기적인 分배를 하게 됨이 밝혀졌다(Cook & Yamagishi, 1983 ; Van Avermaet, 1974).

이러한 연구들은 非人格的인 分配狀況下에서 개인이 자기 이익을 도모하는 지 극히 당연한 결과라고 볼 수도 있으나 그러한 人格-非人格的 상황구분에 의해 설명하기 어려운 實驗結果도 보고되고 있다. 즉, Messick 과 Sentis(1979)는 동료 학생이 7시간 일해서 \$ 25을 받았을 때 피험자 자신이 10시간 일한 代價로는 \$ 35.24를 공평한 보수라고 생각하는 反面, 자신이 7시간 일하고 \$ 25을 받은 상황하에서는 동료 학생의 10시간 일에 대한 공평한 보수로 \$ 30.29를 생각하여 分배자가 누구인가에 따라서 무려 \$ 5 정도의 보수 차이를 공평한 것으로 생각하는 것을 보이고 있다.

이러한 自己偏向性(Egocentrism)을 설명하기 위해 Messick & Sentis (1983)는 「공평의 편향성」이란 이론을 제시하였는데 이것은 개개인의 分배의 選好度는 分배가 사회규범적으로 얼마나 공평한 것인가 하는 판단과 구별된다는 과거의 연구 결과에 근거한다(Austin et al., 1980 ; Lane & Messe, 1972). Messick 등은 分배자가 分배상황에 처하게 되면 거의 즉각적으로 몇 가지의 선택할 수 있는 대안을 생각하게 되며 그중에서 여러가지 상황의 요구를 충족시킬 수 있는 대안을 선택하고 그 대안을 正當한 것으로 合理化시킨다고 본다. 즉, “分배자가 자기에게 보다 유리한 分배를 正當화시킬 수 있는 논리를 발견하게 되면, 그는 그 논리를 채택하여 더욱 그 논리가 매우 타당하고 불가피한 것으로 보게 된다. 이러한 과정의 결과는 公평성을 해석하는 방법이 다양하며 각 방법

이 자기 다른 분배형태를 초래하는 제한된 범위내에서 선호의 最適化를 노리는 한 방법이다”(pp. 89-90). 나아가서 자기이익을 정당화시키는 論理를 제공하는 과정이 자기 立場에 대한 방어뿐만 아니라 자신을 納得시키는 데도 도움을 주게 된다.

자신의 행위의 正當性을 판단함에 있어서 自己偏向性向은 비단 분배에 있어서 뿐만 아니라 日常生活에 있어서 사건의 기억에서도 나타나는데 한 연구에서는(Messick et al., 1985) 피험자에게 ‘나’ 또는 ‘그들’로 시작하는 공정성과 관련된 행동을 그 발생빈도와 그 행위의 공정성에 대해 평가하게 했을 때, 피험자들은 공정한 행동의 빈도를 남들 보다는 자신들에게서, 그리고 不公正한 행동은 자신들 보다는 남들에게서 더 자주 일어났다고 평가하는 뚜렷한 자기편향성향을 드러 내었다.

이러한 편향성향 때문에 持續的인 對人關係에서도 分配形態는 分配者의 利益을 도모하는 형태를 취하리라는 것을 가정할 수 있다. 이에 는 몇가지 상황 제약이 따르기 마련인데 왜냐하면 無分別한 利己의 行動은 지탄의 대상이 되기 때문이다. 앞에서 논의했듯이 상황이 중요하거나, 분배되는 자원이 중요한 것이라든가 하는 것이 그 제약 조건이 될 것이다. 물론, 이에 덧붙여서 그러한 利己의 分配에 대해 合當한 論理提供이 허용되게끔 상황이 복잡 또는 애매한 것도 필수적이어야 할 것이다.

분배형태가 의미있는 사회생활에서도 이기적 요인에 의해서 결정되어질 수 있다는 것을 實驗的으로 보이기 위해서는 몇가지 문제점이 해결되어야 한다. 첫째는 제 3의 분배상황의 必要性이다. 기존의 분배정의를 다룬 실험들은 大別해서 利害無關한 제三者 立場의 분배와 利害가 걸린 동료로서의 분배 두가지로 볼 수 있는데 전자는 利己心의 역할이 전혀 배제된 상황이고 後者는 점양의 분배 또는 이기적 분배 중의 擇一을 強要하는 實生活과는 거리가 먼 상황이었다. 따라서 두가지가 모두 여기서 다루고자 하는 상황을 효과적으로 다룰 수 없다. 두번째 문제는 어떻게 실험실에서 日常生活의 분배상황을 모사(Simulate)하겠는가 하는 것이다. 實生活의 분배상황은 매우 다양한 속성을 갖고 있지만 근본적으로 그 관계가 持續的이며, 분배자는 분배에 관한 한 피 분배자에게 責任을 지고 있다는 두가지는 많은 社會生活에서의 關係에서 共通의 要素로 볼 수 있다. 이 두 側面을 本研究에서는 日常的 關係(특히 組織體內에서의)의 조작적 정의의 요체로 도입하기로 했다. 勿論 이와 같은 조작화는 本研究의 制限點이 되기도 하지만 一 즉, 친밀한 관계, 예컨대 부부나, 友情關係 등에 결과가 적용될 수 없음 一 結果가 적용될 수 있는 狀況은 充分히 넓다고 본다.

上記의 두가지 문제는 기존의 現場研究들이 제공해 주는 實際狀況을 모사하므로써 해결을 보았는데, 즉 本實驗에서는 피험자가 한 組의 組長으로서 주어진 資源을 두 組員 사이에 分配하는데 그 分配는 組全體(조장을 포함한)의 利益에 영향을 주도록 하였다. 그리하여 첫번째 문제인 分배자의 이익이 걸리면서도 그 分배가 단지 좋은 인상을 유지하거나 그럴 필요가 전혀 없이 탐욕적으로 이루어지는 상황을 피했고 두번째 문제인 持續적이고 責任있는(enduring/accountable) 관계에서 分배가 이루어질 수 있도록 하였다.

이같은 狀況下에서 두가지 獨立變因을 조작하여 상황特殊性이 個人的 分配形態에 미치는 영향을 보았다. 첫번째 독립변인은 資源의 종류(重要性)이다. 모든 피험자는 資源分배가 組織의 權力構造 및 실익에 영향을 미칠 수 있는 資源(권력성 資源)이나 또는 權力構造에는 영향을 못 주지만 實益에 영향을 주는 資源(有用性 資源)을 分배하도록 한다. 두번째 독립변인은 상황의 심각성(criticality)이다. 이것은 組長의 位置가 安定되어 있느냐(조원들에 비해 우월한 能力으로) 또는 한 組員에 의해 심각한 도전을 받고 있는냐(不安定)의 두次元이다.

앞에서 論議했던 利己的 行動의 表出條件中 두가지 - 資源의 重要성과 상황의 심각성(=직위의 安定성) - 는 위와같이 操作되었으나 세번째 상황의 複雜性은 조작하지 않았다. 그 理由는 실제 社會생활에서의 分배는 거의 항상 여러가지 準거요인들이 존재하고 있어 選擇적으로 그들을 사용하여 選好되는 分배를 合理化시킬 수 있기 때문이다. 따라서 本實驗에서는 實驗條件에 관계없이 다양한 準거요인을 제공하여 비교적 복잡한 分배상황을 설정하였다.

本實驗에서 檢證하고자 하는 가설은: 첫째 資源의 分배가 組長으로서의 位置를 뒤바꿀 수 있는 상황(불안정-권력조건)에서 分배자는 集團利益을 추구하는 불형평 分배보다는 자신의 지위를 유지시키는 평등한 分배를 선호할 것이다. 둘째, 가설 1의 分배형태를 正當化시키기 위해 「불안정-권력」조건의 피험자들은 평등分배를 이끄는 準거요인을 分배의 決定要素로써 거론할 것이다.

## 방 법

피험자 남녀 반반씩 모두 112명의 大學生들이 2~3명 單位의 同性組로써 실험에 참여하였다(분석 결과 性의 差는 아무데서도 나타나지 않았으므로, 성구별 없이 결과를 논의할 것임). 참여자는 서로가 거의 모르는 관계였으며 참여함으로써 택하고 있던 心理學科目을 위한 약간의 보너스 점수를 받을 수 있었다.

절차 2~3명의 피험자가 실험을 위해 나타나면(2명만 나타났을 때는 실험보조자가 제3의 피험자 역할을 수행하여 진짜 피험자는 항상 자기외에 2명의 다른 피험자가 실험에 같이 참여하는 것으로 알게 함) 실험자가 그들을 안내하여 실험실 로비에 있는 테이블에 둘러 앉힌 다음 실험에 대한 안내 및 지시서를 읽게 하였다. 실험의 진짜 목적은 끝날 때까지 알려지지 않았고 단지 相異한 보수체제가 단순한 사무작업에 미치는 영향을 연구하는 것으로서 기술되었다. 이 指示書의 내용은 약간의 시간을 두고 실험자에 의해 구두로 설명되었으며 이때 실험에 포함된 과제 네가지가 모두 끝나지 않을 경우는 다음 시간을 마련하여 다시 돌아와 끝내야 함을 다짐받았다(이것은 관계의 持續性을 유지시키기 위한 조치였으며 실상은 두가지 과제만 끝나고서 모든 실험상황이 終了되었다).

利己의인 欲求를 불러 일으키기 위해서는 경품을 사용하였다. 즉 실험지시서에는 피험자들이 실험참여에 의해 각자 능력에 따라 0~3장의 경품권을 얻을 수 있음이 기술되어 있었다. 이 경품권은 추후에 추첨에 의해 3장을 결정, 그 소지자에게 각기 \$ 50의 상금을 주는 것으로 경품권을 많이 탈수록 그 당첨 가능성이 높아진다고 설명되었다. 개인이 받을 수 있는 경품권의 수는 두가지 要因에 의해서 결정되는데 첫째는 組全體의 작업점수, 둘째는 개인의 作業點數이다. 매번의 集團課題에서 피험자들은 組全體로써 7점을 基本으로 얻을 수 있는데 이중 4點은 組長에게, 2點은 성적 좋은 조원에게 1점은 나머지 조원에게 돌아가며, 조전체의 작업성적이 一定量을 넘어서면 그 초과량에 따라서 3, 6 또는 9점의 가외점수가 가산되는데 이 가외점수는 3名 조원에게 均等히 배분되도록 되어 있다. 各 個人에게 있어서 이 점수의 合計는 實驗終了時 0~3장의 경품권으로 교환하게 됨을 피험자들은 알게 되었다(그러나 실상은 모든 점수가 조작되는 것이기 때문에 終了時 모든 피험자들에게 共히 1장씩의 경품권을 지급하였음).

上記 內容이 모두 主知되었음을 확인한 후 그 원형 테이블에서 첫번째 실험과제를 실시하였는데 이 과제는 組長을 뽑기 위한 것으로써 조장은 2점을 자기점수로 받게 되었다. 과제수행(사무능력검사작업)이 끝나자마자 각 피험자는 각기 다른 방으로 옮겨져 독방에서 다음 과제의 指示文을 받아 보았다.

수분이 경과 후 각 피험자의 방을 個別的으로 방문한 실험자는 과제 2가 이해되었는지를 확인하고서 과제 1의 수행 결과를 조작하여 알려주므로 해서 모든 피험자가 자신의 성적이 가장 優秀하여 組長이 되며 다른 두사람이 組員으로써 役을 갖게 됨을 알게 되었다. 허지만 이 역할은 매 집단과제(과제 2, 3, 4) 수행 결과에 의해서 變할 수 있으니 조원 중의 한명이 탁월한 성적을 보이면(전체 성적의 45% 이상을 공헌하면) 조장이 바뀌게 되



며 따라서 과제 수행에 따라서 얻게 되는 점수의 분배도 변할 수 있는 것이다.

과제 1의 수행에 따라 組長이 된 피험자는 2點의 점수를 획득한 것을 알게 되었고 이어서 과제 2의 수행에 조원과 같이 참여하였다. 과제 2는 Semantic differential scale에 표시된 반응을 숫자로 바꾸는 일로써 3부간 지속되었다. 과제 2의 작업성적을 조작하여 「상황의 심각성」(또는 「安定性」) 변인을 도입하였다. 즉 「安定」조건에서는 組長이 다른 組員들보다 수행성적이 월등하여 그 조장의 위치를 확고하게 지키게 되었으나(조장의 공헌도 46%, 조원각기 36%, 18%) 「不安定」조건에서는 조장의 수행이 한 조원의 수행보다 열등하지만 그 조원의 공헌도가 45%에 미달하므로 組長의 지위를 계속 유지할 수 있게 되었다(조장의 공헌도 34%, 조원각기 44%, 22%).

이 獨立變因의 조작을 뒤이어 조작에 대한 效果를 측정하는 질문지가 제시되었고 이의 作成이 끝났을 때 과제 3에 대한 설명문이 제시되었다. 과제 3은 과제 2와 同一한 것이지만 과제수행을 容易하게 해주는 도구 2개를 사용하는 것이었다. 작업시간은 6분이며 도구 2개 중 1개는 組長이 전체 6분 동안 사용할 수 있고 다른 1개는 두 조원이 共同 使用하는데 누가 몇분동안 사용할 것인지는 조장이 결정해야 했다. 도구의 사용은 수행력을 倍加시키는 일을 하므로(실제로 연습을 통해서 이를 경험함) 과제 2의 개인별 수행성적을 알고 있는 조장은 도구의 사용시간 분배에 따라 전체 작업성적 및 개인별 성적이 어떻게 변하리라는 것을 豫測할 수 있는 상황이었다. 즉 모든 실험조건에 있어서 조 전체의 작업수행을 극대화시키기 위해서라면 도구 사용시간 6분을 모두 잘 하는 조원에게 할당하는 것이 最善策인 상황이었다. 이 도구의 사용시간 분배가 주된 종속변인이었다.

과제 3의 說明文 中 마지막 文章을 變化시켜 「자원의 중요성」 변인이 도입되었는데 「권력성 자원」조건에서는 도구 사용시간의 분배가 조장이 누가 될 것인지에 직접 영향을 미치게 되었다. 즉 도구를 썼건 안썼건 간에 6분 동안의 綜合 수행성적이 조장을 결정하는 공헌도 산출에 그대로 적용이 되는 상황이었다. 反面, 「有用性 자원」의 조건에서는 과제 3의 수행결과를 수정해서 모든 조원(조장 포함)의 작업량이 도구를 사용하지 않았을 때의 수치로 환산되어 이 환산치가 조장을 결정하는 공헌도 산출에 적용되는 것이었다. 따라서 도구 사용시간의 분배 자체는 조장선정에 아무런 영향을 못주는 것이었다.

피험자가 도구 사용시간 6분을 어떻게 두 조원간에 분배하는지 결정이 끝나는데로 실험자는 질문지를 제시하였는데 이 질문지에는 자원조작의 효과를 측정하는 질문과, 분배결정시 고려한 요인들을 묻는 질문, 그리고 마지막으로 이제까지 아무런 예고가 없었던 5점의 보너스를 지급하면서 이 5점을 두 조

원간에 분배하라는 요구가 있었다. 이 5점은 피험자가 계속해서 과제 2에서도 조장이 되었기 때문에 조원들에게 주어지는 점수라고 설명되었다. 이 가산점의 분배는 실상은 도구 사용시간의 분배가 미치는 효과를 보기 위함이었다. 피험자가 5점에 대한 분배를 마쳤을 때 실험자는 실험종료를 선언하고 피험자에게 실험에 대한 목적을 설명하고 질의에 응답하였으며, 모든 피험자에게 한 장의 경품권을 지급하였다.

## 결 과

### 조작효과측정

本實驗에서는 두개의 獨立變因이 時差를 두고 조작되었으며 각 조작효과는 곧 이은 질문지에 의해 측정되었다. 「상황의 심각성」 변인은 組內에서의 자기의 組長으로서의 위치의 변경가능성, 지위에 대한 확실성, 타조원과의 능력 비교 등에 대한 질문들로서 측정되었다. 이러한 질문들에 대한 性과 變因操作의 2×2 MANOVA 검사 결과는 조작의 주효과를 보여 주었으며 [ $F(4, 104) = 19.05, p < .001$ ], 이 주효과는 각각의 질문에서도 의미있게 나타났다. 즉 「안정」집단의 피험자들은 자신의 능력이 다른 사람들보다 우월하며, 자신들의 조장이 될 가능성을 「불안정」 집단보다 높게 보았다.

「자원의 중요성」에 대한 조작효과는 도구 사용의 분배자체가 조장이 추후 누가 될 것인가에 미치는 영향이 있는가 없는가 하는 질문으로 측정되었는데 86%의 피험자들이 변인조작에 부응하는 대답을 했으며 나머지 14%에 해당하는 사람 중 7명은 자신의 능력을 과신하였고(모두 「안정-권력」 집단); 4명은 타인이 잘 하고 있으므로 조장이 될 것이라고 생각하였으며(모두 「불안정-실용」조건), 나머지 5명은 자기가 다음에 잘못할 수도 있고 다른 사람이 더 잘 할수도 있기 때문에 확답은 할 수 없어 그중 3명은 「모르겠다」라고 또 2명은 「변할 수 있다」라고 應答하였다(<표 1> 참조).

〈표 1〉 「자원의 중요성」에 대한 조작효과

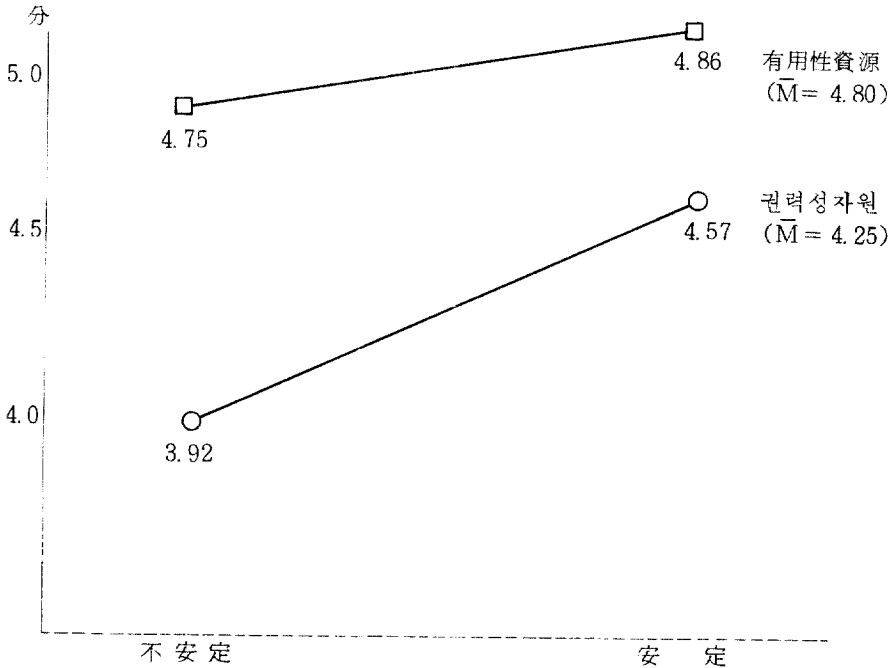
실험 응답	조건	권력성 자원		유용성 자원	
		안정	불안정	안정	불안정
예		27	19	4	2
아니오		0	7	24	26
모르겠음		1	2	0	0

\* 피험자는 「도구 사용시간 분배가 조작 선정에 직접 영향을 주는가?」 하는 질문에 응답하였다.

경품에 대한 관심도 측정에 있어서는 실험집단 간에 아무런 차이가 나타나지 않았으며 다양한 관심이 표명되었다.

### 분배행위

본 실험의 첫번째 가설은 不安定한 지위의 조장이 도구를 분배할 때 그 분배가 권력구조에 영향을 미칠 때는(즉 「불안정-권력」조건) 보다 均等한 分配를 통하여 경쟁자인 조원이 자신의 위치를 차지하게 되는 것을 방지하리라는 것이다. 이 가설은 3개의 t 검사를 통한 평균치(우수한 조원에게 할당된 도구사용시간)의 비교에서 지지를 받았다( $p < .01$ ). ([그림 1] 참조).



[그림 1] 잘하는 조원에게 할당된 도구 사용시간

이 가설은 평균치의 비교 뿐만 아니라 가설에 부응하는 분배를 한 피험자들의 수를 각 실험조건간 비교해 보므로써도 검증할 수 있는데, 분배의 유형을 살펴보면 그 누구도 0~1분만을 우수한 조원에게 할당된 피험자는 없고 2~6분을 할당했다(<표 2> 참조). 여기서 자기 분배를 유형별로 구분할 수 있는데 2, 3, 또는 4분을 우수한 조원에게 할당하는 것은 그룹전체의 수행을 극대화시키지는 못하는 반면 조장자신이 계속 조장으로써 남아있을 수 있게 하며 분배의 형평성을 유지한다는 점에서 이를 편의상 ‘안정/공평한’ 분

〈표 2〉

분배형태에 따른 피험자의 수

잘하는 조원에게 할당된 시간	不安定		安定		합
	권력	유용	권력	유용	
‘안전/공평’					
2分	2	2	1	0	5
3分	6	4	3	3	16
4分	14	4	10	8	36
小計	22	10	14	11	57
‘위험/불공평’					
5分	4	7	7	7	25
6分	2	11	7	10	30
小計	6	18	14	17	55

\* 2분류유형과 4실험조건에 대한  $2 \times 4$  Chi-square 분석결과는 12.68로 의미있게 나왔다( $p < .005$ ).

배라고 이름지을 수 있다. 반면 5~6분을 우수 조원에게 할당하는 것은 組遂行의 극대화를 노리지만 실험조건에 따라서는 자신의 조장으로서의 위치를 위험에 빠뜨릴 수도 있으며, 분배의 형평성을 잃는다는 점에서 이를 ‘위험/불공평’ 분배라고 할 수 있겠다. 이 두개의 유형으로 분배를 재분류하고서 행한  $2 \times 4$  Chi-square 분석은 ‘안전/공평’의 분배가 다른 실험조건에서도 다 「불안정-권력」의 조건에서 두드러지게 나타남을 보이고 있다 [ $X^2(3, N = 112) = 12.68, p < .005$ ].

위 가설의 分析 외에  $2 \times 2$  변량분석을 도구 할당시간의 종속변인에 적용한 결과는 자원의 중요성에 의한 주효과를 보여 주었다 [ $F(1, 104) = 6.71, p < .011$ ]. 그러나 예상되던 상호작용효과는 의미치에 도달치 못했다 [ $F(1, 104) = 1.57$ ].

예기치 못했던 「자원의 중요성」 효과는 사람들이 중요한 자원을 분배함에 있어서는 公平性을 더욱 고려하게 된다는 것을 의미하는데, 이같은 현상은 이전의 연구에서(Burnstein & Wolosin, 1968; Burnstein & Katz, 1972 실험 3) 관찰된 현상, 즉 과제의 成敗가 운이나 재수에 의해 결정될 때 이익의 극대화를 노리는 불공평한 분배가 보다 쉽게 이루어진다는 것과 一面 부응한다고 하겠다. 이러한 것은 단적으로 말해서 不公平한 행동의 社會的 責任이 가벼울 때 그러한 행동이 보다 쉽게 저질러 질 수 있음을 보여 준다.

예상되었지만 확인되지 못한 상호작용효과는 많은 피험자들이(42%) 「불안정-권력」외의 실험조건 하에서도 ‘안전/공평한’ 분배를 취한 것에 의해 설명되어질 수 있다. 이러한 ‘공평한’ 분배가 취해진 이유로는 첫째 경품권이 강한 取得欲을 자극하는데 큰 효과를 가져오지 못한 점, 둘째로 비록 실험상황이었

지만 실제로 있었던 對面接觸과 추후의 만남에 대한 기대 등에 의해 組가 하나의 集團體로써 비교적 강하게 의식되어 각 조원의 기분을 상하게 할 우려가 있는 행동이 삼가되어진 것으로 볼 수 있다. 만약에 불공평한 분배에 의해 초래될 악감정을 해소시킬 수 있는 기회가 있는 것으로 사전에 主知되었다면 자원분배에 있어서 불공평 분배가 훨씬 용이했을 것이다. 추후의 연구는 이러한 점을 반드시 고려해야 할 것이다.

피험자에게 마지막 주어진 과제는 예고없이 주어진 보너스 5점을 두 조원간에 분배하는 일이었다. 이것은 사실상 자원분배에서 나타난 불공평한 행동이 형평을 되찾으려는 노력으로 연결될 것이다 라고 하는 형평이론(Walster et al., 1978)의 예측을 보기 위함이었다. 그러나 모두 55명의 '불공평한' 분배를 했던 사람 중 오직 9명만이 도구 사용시간 분배에서 '불공평한' 분배를 받은 열등한 능력의 조원에게 더 많은 점수를 주었다. 대다수의 사람이(95명 / 112 = 85%) 계속해서 보다 많은 보너스를 일 잘하는 조원에게 분배해 준 사실은 몇가지로 설명되는 바 첫째로 분배의 기준 선정에서 능력이 가장 중요시되는 상황하에서 능력에 따른 분배가 불공평분배를 정당화시키는 논거를 제공하였고, 조원능력의 內歸因으로 해서 「일 잘하는 사람에게 더 큰 보너스」라는 사회적 규범을 어기기 어렵다는 점, 둘째로 일을 잘하는 사람에게 더 큰 보너스를 줌으로써 이전의 불공평 분배의 정당성을 유지시키고 분배의 一貫된 원칙을 견지할 수 있었을 것이라는 점이다. 이러한 설명은 이전의 연구에서 (Cohen, 1974) 전체집단의 이익을 도모하기 위해 저질러진 불형평은 그 수행력이 內的인 능력과 노력에 의해 결정되어질 때는 보상되지 않고 오직 그 수행력이 운수에 의해 결정되어질 때만 형평 재수립을 위한 보상행동이 나타난 결과와 부응한다고 하겠다. 이러한 연구 결과는 한편 형평재수립행동이 나타나고 안나타나고 하는 것은 그 기회가 주어진 상황의 분위기가 생산성 추구의 것인지 또는 인간관계 추구의 것인지에 의해 결정될 수 있음을 시사한다. 즉 실제지향의 분위기가 지속되는 限 형평수복행동은 관계의 국면이 인간관계 지향의 것으로 바뀔 때까지 유보될 可能性을 말한다.

### 분배결정의 준거요인

본실험에서 검증코자 하는 두번째 가설은 선호되는 분배형태를 정당화시키는 분배의 준거요인들이 분배결정시 중요요인으로서 거론될 것이라는 것이었다. 즉 「불안정 - 권력」 조건하에서는 공평분배를 이끄는 준거요인들이 - 예를 들면 공정성, 집단화합, 투입된 노력 등 - 중요한 고려요소로서 나타날 것이라는 것이다. 본 가설을 측정하기 위해 자원의 분배가 끝났을 때 제반 상황요소들을(e. g. 과거실적, 조의 이익극대화, 조의 화합, 공정성, 조장의 위

치유지, 각 조원의 수행력 향상) 제시하고서 분배결정에 참고한 요소들을 모두 표시하라고 하였다. 응답에 대한 결과분석을 위해 각 요인에 대한 체크빈도에  $2 \times 2$  Loglinear 분석을 적용하였는데 실험조건간의 차이는 발견되지 않았다. 따라서 가설은 지지받지 못하였다.

비록 준거요인의 고려에 대한 독립변인의 효과는 없었지만 이는 앞에서 논의했듯이 다른 실험조건에서도 42%의 피험자들이 ‘안전/공평한’ 분배를 한 점을 고려할 때 놀라운 일은 아니다. 따라서 실험조건에 의한 구분을 무시하고 전체 피험자를 분배유형에 따라 二分하여 分析을 시도하였다. 전체 112명 중 57명이 ‘안전/공평한’ 분배를 행했는데  $2 \times 2$  Chi-square 분석을 각 준거요인에 적용한 결과는 ‘안전/공평한’ 분배를 한 사람들은 ‘집단의 화합’, ‘공정성’, ‘조장지위 유지’, ‘못하는 조원 돕기’ 등을 자신들의 분배결정에서 고려한 反面에 ‘위험/불공평한’ 분배를 한 사람들은 ‘조이익의 극대화’, ‘과거실적’ 등을 보다 중요한 요인으로 고려한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 분배형태와 그를 유도하는 상황요인의 연관성을 보이는 기존의 연구들(Larwood et al., 1979; Stake, 1983)과 부합하며, 본 연구에서는 작업수행능력이 가장 중시되는(따라서 불공평한 분배를 유도하는) 경우에도 사람들은 상황에 共存하는 여러가지 다른 요인들도 고려에 넣고 있음을 보여 준다.

特記할 만한 것은 ‘조장지위 유지’라는 요인이 분배결정에 미친 영향이다. 이 요인을 고려했다고 응답하는 것은 “나는 내자리를 지키겠다”라는 의미를 내놓고 表示하는 것이라 할 수 있는데 전체 피험자 중 41명만이 이것을 고려한 것으로 나타났다. 그중 14명(34%)만이 ‘위험/불공평한’ 분배를 취했고 이들의 실험조건간 分布를 보면 「불안정-권력」 조건에서는 13명 중 1사람이 위험한 분배를, 「불안정-유용」 조건에서는 9명 중 3명이, 「안정-유용」 조건에서는 8명 중 6명이, 「안정-권력」 조건에서는 11명 중 4명이 그러한 분배를 취했다 [ $X^2(3, N=41) = 10.01, p < .02$ ]. 이러한 것은 분배가 자기이익을 보호하기 위한 目的으로 행해질 수 있으나 표방되는 이유로는 그러한 목적이 나타나지 않을 수 있음을 보여 주는 것이라 하겠다. 따라서 분배형태와 특성요인간의 관계는 이전의 연구에서 처럼 항상 직접적인 연계가 있는 것이라기 보다는 그 준거요인이 갖고 있는 社會的 意味(e.g. 이기적, 이타적 등)에 따라서 그 연계가 왜곡 또는 숨겨질 수 있음을 보여 준다.

## 논 의

실험결과에 따르는 論議는 結果를 설명할 때 결들여서 기술하였으므로 여기서는 本研究가 가지는 意義와 制限點에 重點을 맞추겠다.

本研究는 日常的으로 일어나는 分배의 한 상황을 실험실에서 재현시키려 하였다. 以前의 연구들이 對人關係間의 側面에 초점을 맞추어 이기적인 分배가 特定の 關係(즉, 경쟁적인, 일시적인, 익명적인)에서만 일어나는 경향이라고 지적한데 反하여, 본 연구는 초점을 한 關係內의 상황변인에 초점을 맞추어 상황특수성이 變함에 따라 分배의 형태(分배가 취하는 사회적 규범)가 바뀔 수 있음을 보여 주었다. 여기서 다루어진 상황의 變化는 궁극적으로 分配者 個人에게 미치는 分배의 영향이었으며 어떠한 分배규범(e.g. 평등分배, 형평分배 등)이 채택되느냐는 分배자의 개인적 이익에 의해서도 결정될 수 있음을 보여 주었다. 물론 이러한 결론은 한 조직체의 종단적(longitudinal) 연구에 의해 分배 상황이 조직의 長에게 미치는 영향이 變함에 따라 나타나는 分배형태의 변화를 연구함으로써 보다 明確해 질 수 있을 것이다.

본 연구에서 다루어진 대인관계의 특성은 持續性과 責任性으로 요약된다. 비록 이 두가지 특성이 大部分의 社會的 人間關係에 共存하는 面이긴 하지만 긴밀한 人間關係들은 그 이상의 중요한 속성을 가지고 있으므로 본 연구결과가 그대로 적용될 수는 없다. 그러한 긴밀한 關係(예: 부부간, 친구간)에서는 利他的인 준거, 타인의 필요에 부응코자 하는 요구 등이 강하게 작용하는 것으로 알려져 있다(Deutsch, 1975, 1982). 따라서 본 연구결과는 日常社會의 조직체 — 즉 利己의인 욕구를 가진 個人이 實益을 추구하기 위해 구성된 — 에게로 적용이 국한되어야 할 것이다.

이러한 집단 또는 조직체에 있어서도 成員 개인이 集團과 同一視가 이루어지는 경우 집단이익과 개인이익의 구별이 사라지게 되고 집단이익을 위한 동기(group-egoistic motive)가 나타날 가능성이 시사되고 있지만(Lynn & Oldenquist, 1986), 그러한 구별이 존재하는 한 갈등이 생기게 마련이며 그 갈등은 집단내에서 통용되는 合法的인 행동기준과 절차를 이용하여 個人의 利益追求로 나타나기 쉬움을 본 연구는 말해 주고 있다. 이러한 가능성은 조직생활이 제공하는 복잡성과 기준의 적용시 유연성 등에 의해 그 근거가 마련되며, 이러한 행동이 조직내의 要職에 있는 사람에 의해 행해질 때 권력의 制度化(Institutionalization of Power) — 기존의 세력 계층을 지지해 주는 방향의 정책 수립 및 의사결정(Salancick & Pfeffer, 1977) — 란 현상이 나타나게 된다. 물론 이러한 행위는 조직에 도움을 못주며, 나아가서는 長期的인 면에서 조직을 외부환경에서 유리시키며 化石化시키는 결과를 초래할 것이다.

研究方法面에 있어서 본 연구는 分배행위에 관한 기존의 사회심리학적 연구방법에 더해서 한가지 새로운 방법을 제시하였다. 즉 分배자의 이익이 관여된 제 3자의 分배형식이다. 이 방법은 기존의 두가지 방법으로는 다루기 어려

운, 하지만 實際로 자주 일어나는 분배의 상황을 실험적으로 연구할 수 있음을 보여 주었다고 하겠다(cf. Hogan & Emler, 1981).

## 참 고 문 헌

- Austin, W., & McGinn, N.C.(1977). Sex differences in choice of distribution rules. *Journal of Personality*, 45, 379-394.
- Austin, W., McGinn, N.C., & Susmilch, C.(1980). Internal standards revisited : Effects of social comparisons and expectancies on judgments of fairness and satisfaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 426-441.
- Burnstein, E., & Katz, S.(1972). Group decisions involving equitable and optimal distribution of status. In C. McClintock(Ed.), *Experimental social psychology*. New York : Holt, Rinehart, & Winston.
- Burnstein, E., & Wolosin, R.J.(1968). The development of status distinctions under conditions of inequity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 415-430.
- Cohen, R.L.(1974). Mastery and justice in laboratory dyads : A revision and extension of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29-4, 464-474.
- Cook, K.S., & Yamagishi, T.(1983). Social determinants of equity judgments : The problem of multidimensional input. In D. Messick & K.Cook (Eds.), *Equity theory*. New York : Praeger.
- Curtis, R.C.(1979). Effects of knowledge of self-interest and social relationship upon the use of equity, utilitarian, and Rawlsian principles of allocation. *European Journal of Social Psychology*, 9, 165-175.
- Cyert, R.M., & March, J.G.(1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Debusschere, M., & Van Avermaet, E.(1984). Compromising between equity and equality : The effects of situational ambiguity and computational complexity. *European Journal of Social Psychology*, 14, 323-333.
- Deutsch, M.(1975). Equity, equality and need : What determines which value will be used as the basis of distributive justice ? *Journal of Social Issues*, 31,



- Freedman, S.M., & Montanari, J.R.(1980). An integrative model of managerial reward allocation. *Academy of Management Review*, 5–3, 381–390.
- Gamson, W.(1961). A theory of coalition formation. *American Sociological Review*, 26, 372–382.
- Garret, J.B., & Leiby, W.(1973). Role of intentionality in mediating responses to inequity in the dyad. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 21–27.
- Greenberg, J.(1978a). Allocator–recipient similarity and the equitable division of rewards. *Social Psychology*, 41–4, 337–341.
- Greenberg, J.(1978b). Effects of reward value and retaliative power on allocation decisions: Justice, generosity, or greed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36–4, 367–379.
- Greenberg, J., & Cohen, R.L.(1982). Why justice? Normative and instrumental interpretations. In J.Greenberg & R.L.Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior*. New York: Academic Press.
- Hills, F.S., & Mahoney, T.A.(1978). University budgets and organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 23, 454–464.
- Hogan, R., & Emler, N.P.(1981). Retributive justice. In M.Lerner & C.Lerner (Eds.), *Justice motive in social behavior*. New York: Plenum Press.
- Homans, G.G.(1974). *Social behavior: Its elementary forms (Rev.)*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jones, E.E.(1964). *Ingratiation: A social psychological analysis*. New York: Wiley.
- Kahn, A., Nelson, R.E., & Gaeddert, W.P.(1980). Sex of subject and sex composition of the group as determinants of reward allocations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38–5, 737–750.
- Komorita, S.S., & Chertkoff, J.M.(1973). A bargaining theory of coalition formation. *Psychological Review*, 80, 149–162.
- Komorita, S.S., & Leung, K.(1985). Toward a synthesis of power and justice in reward allocation. In E.J.Lawler (Ed.), *Advances in group processes*. Greenwich, Connecticut: JAI press.
- Lamm, H., Kayser, F., & Schwinger, T.(1982). Justice norms and other

- determinants of allocation and negotiation behavior. In M. Irlé & L.B.Katz (Eds.), *Studies in decision making: Social, psychological, & socio-economic approach*. Berlin: W.de. Grueter.
- Lane, I.M., & Messe, L.A.(1972). Distribution of insufficient, sufficient, and oversufficient rewards: A clarification of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21-2, 228-233.
- Lansberg, I.(1983). *The boundaries of justice: An experimental study*. ph.D. diss. Teachers college, Columbia University.
- Larwood, L., Levine, R., Staw, R., & Hurwitz, S.(1979). Relation of objective and subjective inputs to exchange preference for equity or equality reward allocation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 60-72.
- Lawler, E.E.(1966). Managers' attitudes toward how their pay is and should be determined. *Journal of Applied Psychology*, 50, 273-279.
- Lerner, M.J., Miller, D.T., & Holmes, J.G.(1976). Deserving and the emergence of forms of justice. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, Vol.9, New York: Academic Press.
- Lerner, M.J., & Whitehead, L.A.(1980). Procedural justice viewed in the context of justice motive theory. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*. Bern: Hans Huber.
- Leventhal, G.S.(1976). The distribution of rewards and resources in groups and organization. In L. Berkowitz & E. Walster(Eds.), *Advances in experimental social psychology*, Vol.9, (pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S.(1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., & Anderson, D.(1970). Self-interest and the maintenance of equity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 57-62.
- Leventhal, G.S., & Lane, D.W.(1970). Sex, age, and equity behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 312-316.
- Leventhal, G.S., Weiss, T., & Long, G.(1969). Equity, reciprocity, and reallocating rewards in the dyad. *Journal of Personality and Social*

- Lynn, M., & Oldenquist, A. (1986). Egoistic and nonegoistic motives in social dilemmas. *American Psychologist*, 41, 529-534.
- McClintock, C.G., Kramer, R.M., & Keil, L.J. (1984). Equity and social exchange in human relationships. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 17. (pp. 183-228). Academic Press : New York.
- Messick, D., Bloom, S., Boldizar, J., & Samuelson, C. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 480-500.
- Messick, D., & Sentis, K. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 418-434.
- Messick, D., & Sentis, K. (1983). Fairness, preference, and fairness biases. In D. Messick & K. Cook (Eds.), *Equity theory*. New York : Praeger.
- Mikula, G., & Schwinger, T. (1978). Intermember relations and reward allocation : Theoretical considerations of effects. In H. Brandstatter, J. Davis, & Schulder (Eds.), *Dynamics of group decisions*. Beverly Hills, California : Sage.
- Parcel, T., & Cook, K. (1977). Status characteristics, reward allocation, and equity. *Sociometry*, 40, 311-324.
- Pfeffer, J., Leoung, A., & Strehl, K. (1977). Paradigm development and particularism : Journal publication in three scientific disciplines. *Social Forces*, 55, 938-951.
- Pfeffer, J., & Moore, W. (1980). Power in university budgeting : A replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 25, 637-653.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1974). Organizational decision making as a political process : The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., & Leblebici, H. (1976). The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 227-245.
- Reis, H.T. (1981). Self-presentation and distributive justice. In J. Tedeschi (Eds.), *Impression, management theory and social psychological research*. New York : Academic Press.
- Reis, H.T., & Gruzen, J. (1976). On mediating equity, equality, and self-

- interest : The role of self–presentation in social exchange. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 487–503.
- Ross, D.(1966). *The Nichomachean ethics of Aristotle(translated)*. London : Oxford University Press.
- Sagan, K., Pondel, M.A., & Wittig, M.(1981). The effect of anticipated future interaction on reward allocation in same–and opposite–sex dyads. *Journal of Personality*, 49–4, 438–449.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J.(1974). The bases and use of power in organizational decision making : The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453–473.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J.(1977). Who gets power and how they hold on to it : A strategic–contingency model of power. *Organizational Dynamics*, Winter, 3–21.
- Sampson, E.E.(1969). Studies of status congruence. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 4, (pp. 225–270). New York : Academic Press.
- Schein, V.E.(1977). Individual power and political behavior in organizations : An inadequately explored reality. *Academy of Management Review*, 25,64–72.
- Shapiro, E.G.(1975). Effect of expectations of future interaction on reward allocations in dyads : Equity or equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31–5, 873–880.
- Stake, J.E.(1983). Factors in reward distribution : Allocator motive, gender, and Protestant Ethic endorsement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 44, 410–418.
- Van Avermaet, E.(1974). *Equity : A theoretical and experimental analysis*. Unpublished doctoral dissertation. University of California, Santa Bsarbara.
- Walster, E., Walster, W., & Berscheid, E.(1978). *Equity : Theory and research*. Boston : Allyn & Bacon.

## ABSTRACT

### Determining effects of self-interest on Resource Allocation

Han, Kyu-Seok

*Chonnam National University*

Self-interest may at times be the deciding factor in whether the leader of a work group allocates resources to achieve efficiency or harmony. Then, should self-interest and group interest be congruent, efficiency would appear the objective. If group interest were contrary to self-interest, an inefficient allocation may be chosen and defended as fair.

Beginning psychology students, 56 females and 56 males in triads, initially all learned, through bogus feedback, that, based on individual performance on a preliminary task, they would be group leader. Leadership was compensated with extra credit toward tickets for a \$50 lottery. However, to continue as leader over a series of tasks required constant top performance.

On the initial group task each member earned credit from both individual and group performance. At its conclusion half the subjects (noncritical condition) learned they remained top performer, making it likely they would retain leadership throughout the session. The others (critical condition) learned another worker outperformed them, threatening their future position.

As leaders, all were then to allocate use of a tool between the other two members (a second tool was for the leader exclusively). The tool could double performance, and it was described as either a resource for power (affecting earnings and leader assignment) or a resource of use (affecting only earnings).

As hypothesized, the subjects in the Critical/Power condition more frequently made fair (i.e., inefficient) allocations than did the subjects in each of the other three conditions. Allocating the tool 100% of the time to the better worker would be efficient: while giving the tool 2/3 of the time to the better worker, who did twice the work of the third worker, could be defended as fair.

Subjects allocating fairly more often cited harmony, fairness, helping the poor

worker, and maintaining leadership as reasons for their allocation. Subjects allocating efficiently cited performance and group earnings.

A main effect indicated more subjects allocated consistently with fairness when the resource affected power than when it affected earnings only.

The experiment demonstrated "institutionalization of power".