



<윤리경영> 정의 및 개념, 대응전략 및 실천 프로세스

장 대철 교수

(nozajang@gmail.com)



오늘 다루고자 하는 내용은?

- 제약바이오업계: 윤리와 현실
- 기업의 조직문화: 윤리와 현실
- 지속가능경영과 윤리경영
- 윤리의 경영학적 의미와 필요성
- 윤리경영 실천 프로세스
 - 사전적 윤리경영 시스템 구축
 - 내부
 - 메타 소유권(주인의식) 메커니즘
 - 개인적 차원에서의 윤리역량 강화
 - 동기부여 메커니즘
 - 조직내의 썩은 사과 문제 해결하기
 - 외부
 - 투명성 관리
 - 이해관계자 관리
 - 사후적 윤리경영 문제해결
 - 사과하는 방법 및 프로세스



제약바이오업계: 윤리와 현실



기업의 조직문화: 윤리와 현실

미생은 윤리경영에 대한 이야기이다.

- 미생은 ‘직장인들의 고군분투기??’, ‘비정규직의 슬픔!!’, ‘노력하면 길이 있다?!’는 이야기일 수도 있지만
- 다른 한편으로 보면 ‘조직에서 발생하는 윤리경영 이슈를 제기’하고 이에 대해서 어떻게 해결해야 할 것인지를 묻고 있기는 이야기이기도 하다.

미생에서의 윤리경영 이슈들(1)

■ <1화>

- 능력을 검증 받은 적이 없는 장그래가 외부청탁으로 낙하산 인턴이 되었음.
- 나름 열심히 노력하였지만, 업무 능력이 부족하여 주변사람들에게 민폐를 끼침.

■ <2화>

- 장그래가 폴더 구조를 바꾸었는데 회사의 매뉴얼과 다름: 조직에서는 협력이 중요함. 혼자서 할 수 있는 일은 없음. → 어떻게 협력을 잘 할 수 있을 것인가가 윤리경영의 가장 중요한 이슈임.
- 동료와의 협력 뿐만 아니라 상하간의 협력도 중요한데, 이 때 가치관의 차이에 의해서 협력이 어려운 경우에 어떻게 할 것인가가 중요한 윤리경영적 이슈가 됨
 - 예: 뇌물도 방법의 하나라고 생각하는 상사와 그렇지 않다고 생각하는 부하의 대립

■ <3화>

- 인턴들의 최종 프리젠테이션: 서로 이용하기도 하지만 협력하기도 함. 서로 배우는 것이 중요함. 이 때 중요한 것이 사기 당하지 않는 것임.
- 김동식 대리의 실수에 대한 처리 문제: 상사가 한 일에 대해서 부하가 반대하는 경우, 어떻게 의사결정이 이루어져야 하는가? 상사가 한 일에 대해서 부하가 반대할 수 없다면, 회사의 협력체계는 어떻게 될 것인가? 위에서 아래로 지시만 하는 조직은 협력적일 수 있겠는가? 문제해결을 잘 할 수 있겠는가? → 이러한 이슈들이 모두 윤리경영의 이슈임. 권력 앞에서 바른 말을 할 수 없는 것이 조직적 윤리경영에 있어서 가장 중요한 이슈임.

■ <4화>

- 실력으로 취업은 되었지만 계약직이었음 → 실력이 되는데 스펙 때문에 정규직이 되지 못하는 것은 윤리경영적인 이슈임.

■ <5화>

- 여자이기 때문에 텃세를 부리고 무시하는 상사도 윤리경영의 이슈임.
- 상사가 책임져야 하는 것들을 부하에게 전가하는 문제도 윤리경영의 이슈임.
- 성희롱/성추행 등의 문제도 당연히 윤리경영의 이슈임.

미생에서의 윤리경영 이슈들(2)

■ <6화>

- 오상식 과장이 친구라는 인맥을 활용하여 계약을 하고자 하지만, 사실 친구는 오상식 과장을 친구라고 생각하지도 않았던 것이었지만 인맥(또는 접대)을 동원해서 계약을 한다는 것 또한 윤리경영적 이슈임.
- 원인터내셔널에 계속 피해를 입히고 있지만, 파트너를 고려하여 계속 양해를 해 주고 있는 경우는 동반성장을 위한 상생 경영인가? → 이해관계자를 고려한다는 것은 어떤 의미이며 어느 정도까지인가?
- 위의 사례에서는 개선 방안을 도출하고 원인터내셔널에 유리하도록 재계약을 하는 것으로 끝났는데, 앞서 김동식 대리의 경우에는 피해의 정도에서 유사하지만 정치적인 이유로 더욱 심하게 추궁을 받았었음 → 이렇게 유사한 사례에 대해서 다른 처벌이나 후속조치가 가는 경우에도 윤리경영적 이슈가 발생하게 됨.

■ <7화>

- 어디까지가 자신의 일이고 이에 대해서 어느 정도까지 주장할 수 있는가? 성과평가에 좋은 것들은 빼앗기고 그렇지 않은 것들만 해야 할 때 어떻게 처신해야 하는가? 자신의 아이디어를 빼앗기면 어떻게 해야 하는가?

■ <8화>

- 2차 접대를 해야 하는 것이 필요한 경우에 계약을 하기 위해서 이것을 할 수 있겠는가? 비윤리적인 일을 하지 않겠다는 신념과 충돌하면 어떻게 해야 하는가?

■ <9화>

- 청소, 커피 심부름 등 사무실의 잡일을 어디까지 부하에게 시킬 수 있는가? 자기가 해야 하는 일을 부하에게 미루는 것은 어디까지가 비윤리적인 것인가? 부하에게 정당하게 시키는 것과 자신의 일을 미루는 것은 어떻게 다를까?
- 직장에게 욕을 하거나 고함을 지르거나 인신공격성 발언 또는 행동, 자존감을 건드리는 발언 또는 행동 등으로 조직의 분위기를 험악하게 만드는 것은 윤리경영 이슈임.

미생에서의 윤리경영 이슈들(3)

■ <10화>

- 백마진이나 뇌물 등의 문제를 들추는 것은 어느 정도 까지 가능할까? 내부고발을 할 수 있을까?

■ <11화>

- 드라마에서는 내부고발에 의한 성과로 팀은 보너스를 받고 오상식 과장이 차장으로 승진을 했지만 실제로는 가능할까? 그리고 당연히 해야 하는 일임에도 불구하고 드라마에서도 내부고발로 인해서 다른 조직원들로부터 불편한 시선을 받게 됨.

■ <12화>

- 비리로 인해서 담당이 없어진 사업을 다시 추진하는 것이 비윤리적인 것일까? 이러한 것이 남의 것을 빼앗는 파렴치한 짓일까?

■ <14화>

- 이상한 일을 시키고 필요 없는 것까지 시키는 등 상사의 업무적인 괴롭힘은 어떻게 대응해야 할까?

■ <16화>

- 능력에는 관계 없이 특정 라인에 있는 사람들만 할 수 있는 일이 있다는 것은 윤리경영적 이슈일까? 그렇다. 이러한 방식으로 조직을 운영하는 것은 조직의 성과효율성을 낮게 함.
- 공장이나 하청업체 등 이해관계자와의 갈등이 생기는 경우 어떻게 해야 할까?

■ <18화>

- 중국과 거래할 때 관시(인맥)가 있어야 하는 것이 일종의 관행인데 이 경우 리베이트 등 부정적 관행이 있다면 비윤리적일 수 있는데 어떻게 해야 할까? 계약이 중요한가? 윤리적인 것이 더 중요할까?

기업의 내부 청렴도

윤리경영은

조직 내부의 그리고 외부와의 협력 관계를 강화시키기 위해서 요구된다.

■ 기업 내 부정행위에 대한 내부신고제도

□ 기업윤리 브리프스(2011년 8월호)

보고서에 따르면 ERC가 자체적으로 조사한 설문 결과인 아래의 표에 따라

약 60%가 넘는 기업 종사자들이 기업을 위해 그들이 목격했거나 발견한 부정행위에 대해 보고를 했었다고 응답했다.

주로 중간 관리자급 이상의 결정권이 있는 직원에 대한 신고가 많은 것으로 나타났다.

이를 바탕으로 생각해 볼 때, 역으로 약 40% 가량의 기업 종사자들은 내부신고를 이행한 적이 없으며, 이들에게 내부신고를 위해 자발적인 참여를 권유하기란 매우 어려운 일이 될 수 있다는 것을 발견할 수 있었다.

해결 방안으로 ERC가 제시한 몇몇 기업들의 예를 보면, 직무 능력 평가에 윤리적 법규 준수 항목을 추가하여 ‘윤리적’ 행동이 직무 능력의 하나임을 명시할 것을 권유하였다.

추가적으로 또 다른 몇몇 기업들의 예를 살펴보면, 종업원들의 내부신고제도를 활용하지 않는 원인으로 추후 신고에 따른 위해를 입을까 우려되는 부분을 꼽았다. 이를 대비한 방법으로 최고관리자나 고위직 임원과 ‘Hot-line’을 개설해서 다른 동료들에게 노출되지 않는 방법을 추천하였다.

(1) 생각했던 것보다 부정행위 보고율(60%)이 높다.

하지만 반대로 생각하면 40%는 보고하지 않고 있다는 것이기 때문에

(2) 기업 내 부정행위의 수준(40%)이 높다고 할 수도 있다.

중간 관리자급 이상의 의사결정권자에 대한 신고가 많다는 것은

(3) 의사결정과 윤리는 필연적으로 연결되어 있다는 점을 알 수 있다.

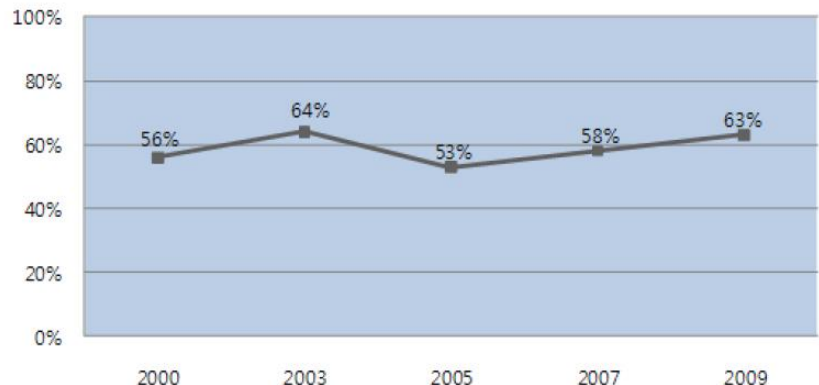
부정행위의 고발은

(4) 윤리적으로 정당함에도 불구하고 개인이 피해를 입는다.

(5) 부정행위의 고발은 기업에 도움이 되지 않는가?

(6) 만약 도움이 된다고 하면 왜 내부고발인은 피해를 입게 되는가?

기업 내 위법 행위를 보고한 경우(%): 2000-2009

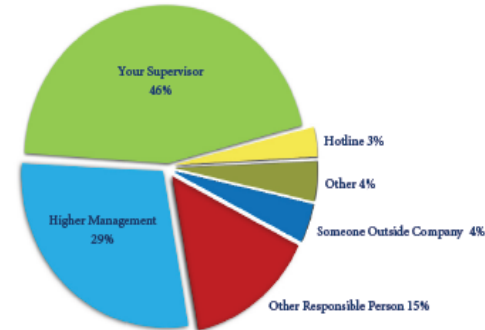


〈표1: 기업 내 위법 행위에 대한 보고자 수 백분율 2000-2009 출처: Ethics Resource Center〉

기업의 내부 청렴도(계속)

- ERC의 2009년 설문에 따르면, 내부신고제도를 활용했던 기업 종사자들 중 많게는 **15% 이상이 그에 따른 보복을 경험했다고 밝혔다.** 그 범위에는, 작게는 직장 상사나 동료들의 따가운 눈총에서부터 재산상의 혹은 신체상의 물리적 보복까지도 있었다고 밝혔다.
- **종업원들은 면대면 방식의 내부신고제도 선호가 높았는데,** ERC는 대부분의 종업원들이 회사 내에서 누군가와(고위관리직 및 중간관리자 계통에게) 대면하고 보고할 경우 자신의 **내용이 더욱 심각하게 받아들여 질 것이라고 생각하기 때문**이라고 밝혔다. 이에 기업 내 위법행위를 보고한 거의 모든 종업원들이 ‘Hot-line’을 통하지 않고 직접 누군가와 대면을 통해 보고했다는 사실과 내부신고제도 활용자의 15% 이상이 보복을 경험했다는 사실을 비교했을 때 상당히 대조적임을 알 수 있었다.
- 위와 같은 놀라운 결과에 ERC는 기업의 종업원들이 중간관리자와 임원진 중 누구에게 보고할 것인지 선택할 수 있는 것은 기업 자체내의 내부신고제도를 활성화하기 위한 동기 부여가 될 것이며 동기부여 방법에 대한 아이디어도 전달해줄 수 있을 것이라고 밝혔다. ERC는 기업 내 법규 관리자들이 표현하는 기업 문화에 따라 종사자들이 직장 상사 중 누구에게 보고하는 것이 편리한지 생각할 수 있게끔 정보를 제공해 줄 수 있다고 시사했다.
- 이를 바탕으로 **강한 윤리의식이 강조되는 기업의 경우, 최고 결정권자의 윤리의식에 대한 절대적인 의지가 필요하다고** 역설하였다. 또한 높은 수준의 윤리적 잣대를 마련하고, 관리자급의 임원진에게 더 많은 종업원들의 **직접 보고가 이루어지도록** 권유할 수 있는 문화를 만들 것을 추천했다.
- 한편으로는 임원진에게 직접 보고를 하는 기업의 경우, 중간 보고자를 뛰어넘어 직접 보고를 하는 사례가 빈번함으로 **기업 문화의 악화를 불러올 수 있으며** 종업원들 사이의 내부신고제를 이용하지 않는 사람에게는 위화감 조성이 가능하다는 단점이 있다고 밝혔다. 또한 이러한 기업 문화를 가진 기업의 경우 **종업원 사이에 중간관리자급에 대한 불신을 증가시킬 수 있다**는 문제점이 지적되었다. 그리고 이러한 조직 문화를 가진 기업 내부에서 종업원들의 내부신고제에 따른 보복이 내부신고제 활용에 대한 두려움으로 연결될 수 있다고 지적했다.
- 그러나, 어쩌면 단순히, **종업원들이 그들과 늘 마주하는 중간관리자가 내부신고의 내용을 액면 그대로 받아들일 것인지에 대한 믿음이 적어서 일수도** 있다고 밝혔다. 이러한 경우, 그보다 높은 상급 관리자에게 내부신고의 내용이 전달될 수 있도록 조치하여 보고자의 안전을 확보해주며 최고위 임원들이 문제를 대신 해결해 줄 수 있다는 믿음을 주는 방법이 되도록 되어야 할 것을 지적했다.

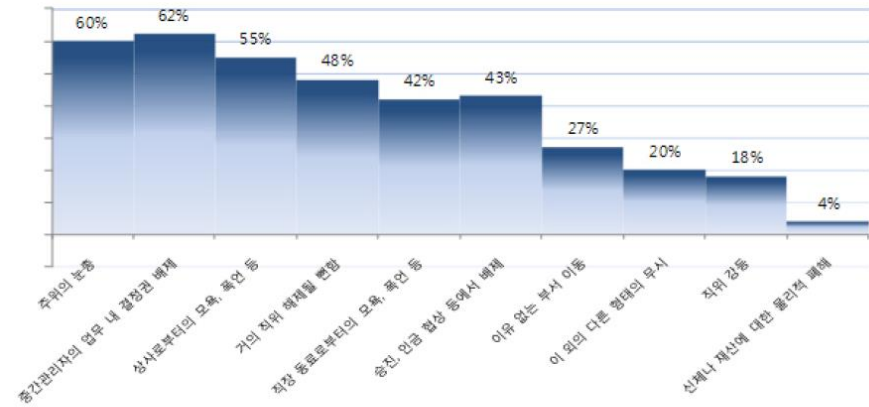
In 2009, as in 2007, Vast Majority of Reports Made to Managers



© 2010 Ethics Resource Center

Most employees would rather report wrongdoing directly to somebody they know than to a hotline.

기업 내 위법 행위에 대한 내부신고 후 경험한 보복 행위의 유형 (2009)



〈표2: 기업 내 위법 행위에 대한 내부신고 후 경험한 보복 행위의 유형(2009) 출처: Ethics Resource Center〉

직장 내 무례함(Workplace Incivility)

- 자료: 원지현, 최병권(2012), “직장 내 무례함, 구성원의 민감도 높아졌다”, LGERI 리포트, LG경제연구소
 - 구성원과 조직의 성과향상을 위해 최근 많은 기업들이 ‘일하기 좋은 직장’을 만들기 위한 노력을 기울이고 있지만, 주변 동료의 무례한 언행으로 인해 직장생활에서 불쾌감을 경험하는 직장인들은 증가했다는 평가가 많음
 - 경영환경이 치열해지면서 경쟁·성과 중심의 조직 분위기로 인해 타인에 대한 배려보다는 자신의 생존을 우선시하는 경향이 커졌고, 조직 내 다양한 세대가 공존하면서 가치관의 차이 및 서로에 대한 이해 부족으로 ‘무례함’에 대한 민감도가 높아진 것을 그 원인으로 볼 수 있음
 - 직장 내 무례함(Workplace Incivility)을 사소한 감정 문제, 개인적 문제로 가볍게 볼 수만은 없는 이유는 직장 내 무례한 언행이 구성원의 성과, 만족, 창의성에 부정적 영향을 미치기 때문임
 - 또한 한 두 사람의 무례함이 조직 전체로 확산되어 조직 분위기를 저해하여 고객 만족 및 기업 이미지에도 타격을 입힐 수 있음
 - 직장 내 무례함을 최소화하는 방법
 - 첫째, 상호존중과 배려를 기반으로 하는 조직문화를 지향한다는 메시지를 구성원들에게 명확히 전달해 주어야 함
 - 둘째, 직장 내 무례함을 예방하는 교육을 실시할 필요가 있음
 - 조지아 전력회사(Georgia Power), 시스코(Cisco) 등의 사내 워크숍과 무례함 예방 교육 프로그램
 - 셋째, 이미 발생한 무례함에 대해서는 재발 방지를 위해 이를 적절히 해소하기 위한 제도적 절차나 창구를 마련하는 것이 필요함
 - 넷째, 채용과 승진 과정에서부터 구성원들의 품성을 중시하여 우리 조직에서는 무례함이 용인되지 않는다는 확실한 시그널을 주어야 함



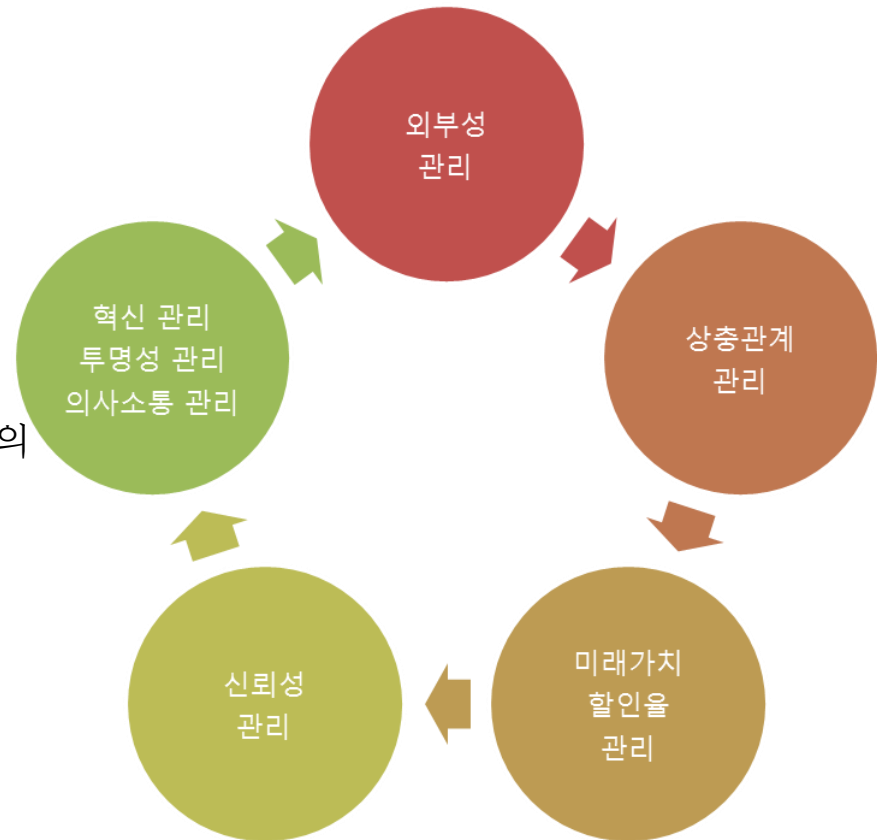
지속가능경영과 윤리경영

지속가능경영의 목적은 중장기 기업가치 제고이다.

- 지속가능경영 = 지배구조/투명성 + 이해관계자 기반 경영
- 지속가능경영의 궁극적 목표: 중장기 기업가치 제고
 - CSR의 1차 내용 – 지배구조 및 투명성: 가장 중요한 선행요건
 - CSR의 2차 내용 – 이해관계자 기반 경영시스템
 - 주주, 고객, 종업원 등 직접적 이해관계자 그룹과 사회, 환경 등 간접적 이해관계자 그룹
 - 제반 이해관계자 집단: (a) 리스크관리 차원, (b) 기회요인 차원, (c) 상생적 (win-win) 관계 구축을 추구하는 이해관계자 기반 경영시스템을 구축하되,
 - 기업의 중장기적 시장가치가 극대화되는 방향 (Business Case)으로 추진 (주주자본주의 근간 유지)
 - CSR의 3차 내용 – 추진체계 도입
 - 필요한 지표설정, DB구축, 평가시스템에의 반영, 보고체계 구축 (reporting)
 - 기업 핵심전략과 경영시스템과의 연계 프로그램

지속가능경영의 본질적 활동과 의미

- 기존 경영학과 지속가능경영은 상호 보완적 관계에 있다.
 - 기존의 경영학은 시장에서의 활동에 대해서 다룬다.
 - 사회책임경영은 시장실패에 의해서 발생하는 현상을 다룬다.
- 지속가능경영의 본질적 활동과 의미
 - (1) 다양한 상충 관계에서 균형적 해결책을 구현하는 활동이다.
 - (2) 장기주의에 기반을 둔 기업 이해관계자들의 미래가치의 할인율을 관리하는 활동이다.
 - (3) 중장기 기업 가치 향상을 위해서 '신뢰성'을 관리하는 활동이다.
 - **(4) 신뢰기반(“신뢰경영”)을 확보함으로써 혁신을 관리하는 활동이다: 윤리경영**
 - (5) 정보공개 및 투명성 확보와 이해관계자와의 의사소통은 가장 기본적인 활동이다.





메트라이프의 사례:

(1) 윤리경영은 브레이크이다.

(2) 윤리적 문제는

조직 및 과정의 문제, 전사적 조정의 문제, 지배구조의 문제, 경쟁의 문제이다.

윤리의 경영학적 의미와 필요성

메트라이프 사례로부터의 교훈: 윤리의 경영학적 의미

- 1. “윤리적인 문제는 개인만의 책임이 아니라 관리의 문제이다.”
 - 윤리경영은 위험관리를 위해서라도 반드시 필요함
 - 메트라이프는 1억 달러로 막을 수 있는 문제를 20억 달러를 들여서 해결하였음
 - 윤리적인 문제에 대해서 보다 사전적이고 적극적인 대응과 관리가 필요함을 알 수 있음
- 2. “윤리적인 문제는 결과보다는 과정의 문제이다.”
 - 성과와 결과를 강조하면서 판매 인센티브 제도를 도입하게 되면 이로 인해서 불법행위가 발생할 가능성은 더욱 높아지게 될 것임
 - 판매 인센티브로 인해서 과도한 욕심을 부리는 개인들의 윤리적 문제를 개별적으로 해결하는 것보다는 판매 인센티브 제도를 개선하는 것이 더욱 필요함
 - 또한 목표에 대한 지나친 강조는 과정에 대한 관심을 감소시킴
 - 따라서 윤리적 문제를 해결하기 위해서는 개별적인 사건에 대한 대응적 해결방안보다는 절차 및 제도의 확립이 더욱 요구됨

메트라이프 사례로부터의 교훈: 윤리의 경영학적 의미(계속)

■ 3. “윤리적인 문제는 전사적인 조정의 문제이다.”

- 법무부서에서는 판매행위의 위법 가능성에 대해 경고하더라도 그 문제를 해결하기 위한 추가적인 조치를 취할 수 있는 권한이 없다면 실질적인 개선은 이루어지지 않을 것임
- 즉, 마케팅 부서는 경고를 무시한 채 자신에게 설정된 판매 목표를 달성하기 위해서 “비윤리적으로” 행동하게 될 것임
- 따라서 윤리경영은 본사의 전사적인 영향력이 있는 부서에서 담당하도록 하는 것이 가장 바람직함
 - 예를 들면, 전략부서나 최고경영진의 직속부서 등이 이에 해당함

메트라이프 사례로부터의 교훈: 윤리의 경영학적 의미(계속)

■ 4. “그러므로, 윤리적인 문제는 지배구조의 문제이다.”

- 윤리적인 문제는 개인적인 문제이기도 하지만 더욱 중요한 것은 조직의 지배구조의 문제인 경우가 더욱 많음(“윗물이 맑아야 아랫물이 맑다.”)
 - 계층적이고 수직적인 구조를 가지고 있는 기업은 최고경영진의 윤리의식에 매우 큰 영향을 받게 되어 윤리적으로도 계층적 구조를 가지게 됨
 - 자율적이고 수평적인 기업의 경우 권한과 책임이 모두 위임되기 때문에 하위조직에서 발생한 문제가 상사의 문제가 되지 않는다고 주장할 수도 있음
 - 최고경영진은 모든 것을 알 수 없고 보고되지 않은 것은 책임이 없다는 주장
 - 하지만 이는 본질을 호도하고 있는 것인데 자리에 대한 권한과 책임은 위임되지만 그 자리를 누구에게 맡기는가는 여전히 상사의 책임이기 때문임
 - 또한 자신이 경영하고 있는 기업에 대한 정보를 최대한 알기 위해서 노력해야 하는 것은 최고경영자의 의무이므로 만약 부하가 제대로 일을 하는지를 잘 알지 못하거나 이로 인해서 어떤 문제가 발생하는 경우 부하를 제대로 관리하지 못한 그리고 그 자리에 적절한 사람을 배치하지 못한 책임의 상당한 부분은 여전히 상사에게 있음
- 이것은 권한을 부여할 수 있는 권한인 셈이고 Carlsson(2001)에서 주장하는 ‘메타경영역량’임
 - ‘메타경영역량’은 권력을 재분배하기 위한 권력의 동원과 사용, 즉 규칙제정자 역량을 의미함

메트라이프 사례로부터의 교훈: 윤리의 경영학적 의미(계속)

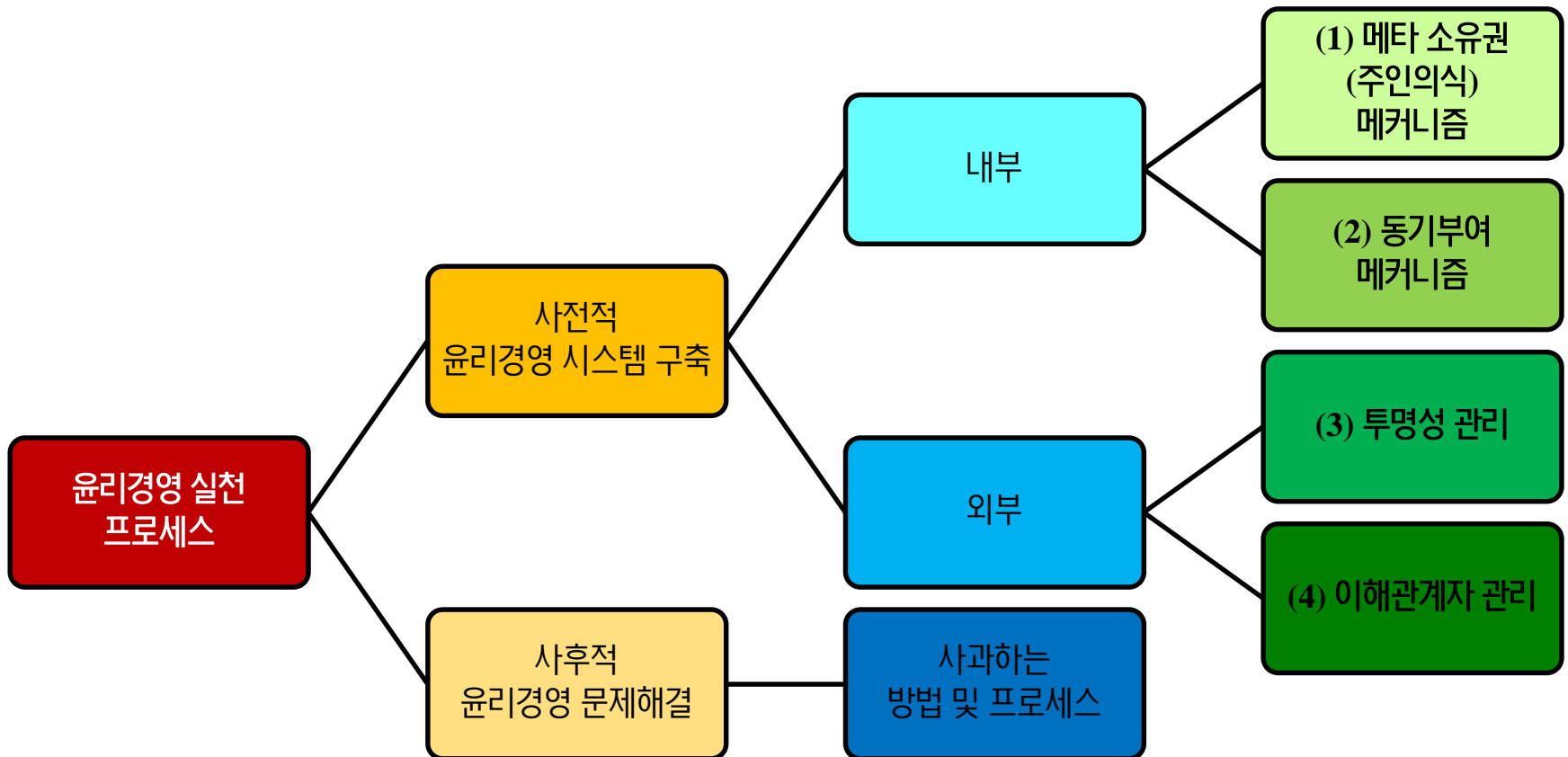
■ 5. “윤리적인 문제는 경쟁의 문제이다.”

- 보험업계의 비윤리적 관행은 한 기업의 노력만으로 고쳐지기 어려울 수 있음
- 현재 보험업계의 상황을 **단기적으로는 ‘죄수의 딜레마’**로 볼 수 있는데, 모든 기업이 윤리경영을 한다면 보험산업에 대한 고객의 신뢰 증가로 인해서 전체 산업의 규모가 커질 수 있겠지만 한 기업만이 윤리경영을 하게 된다면 -다른 기업에 비해서 상대적으로 적극적인 판매활동을 하지 못하기 때문에- 이로 인해서 단기적으로 그 기업의 제품 판매가 감소하게 됨
- 따라서 정부의 규제적 개입이나 **기업의 사회적 책임(또는 윤리경영)에 대한 표준적 지수(ISO 26000 등) 등과 같은 제도적 뒷받침**, 소비자들의 윤리기업에 대한 인식의 향상이 없다면 어떤 기업도 적극적으로 “윤리적”이 되지는 않을 가능성이 높음
- 이와 함께 **장기적인 관점에서 본다면**, 윤리적인 기업이 생존할 가능성이 높는데 이것은 윤리적이어야만 신뢰 형성과 위험 감소가 지속적으로 가능하게 될 것이기 때문임
- 그렇게 때문에, 선도기업일수록 **더욱 윤리적이 되어야 하고 이것은 경쟁우위를 가지게 함**



윤리경영 실천 프로세스

윤리경영 실천 프로세스

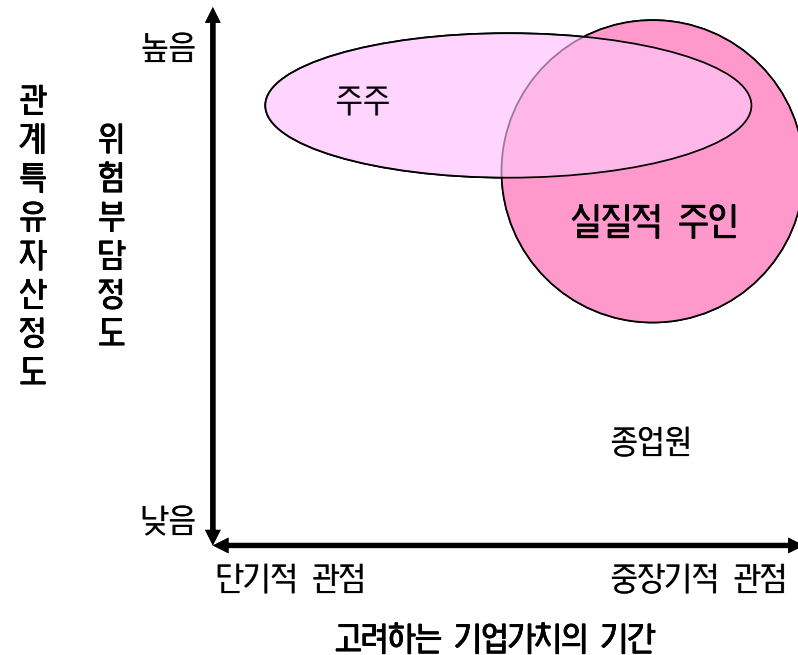


주인이 있어야 윤리경영이 가능해 진다.

(1) 메타 소유권(주인의식) 메커니즘

기업의 진정한 주인은?!

- 주주? 대주주?
- 경영진?
- 종업원?
- 기관투자자?



관계특유자산을 얼마나 투자하였는가?

Input

Process

Output

투입에서 산출까지의 고려되는 시간이 얼마나 긴가?

성과에 대한 위험을 얼마나 부담하고 있는가?



개인적 차원에서의 윤리역량 강화

윤리경영을 위한 실천적 행동 훈련

- 현재, 윤리적/도덕적으로 갈등하고 있는 상황을 기술하십시오.
 - 윤리적/도덕적 가치관의 상충
- 문제의 해결방법은 무엇이 있을지 기술하십시오.
 - 지지요소 확인 필요
- 실천해보고, 행동의 결과에 대해서 기술하십시오.
 - 가설-검증 과정
- 개선방안을 생각해 보세요.
 - 작은 혁신의 누적

<동영상 시청>

1) 인간의 두 얼굴: 2부, 사소한 것의 기적 4:08-11:13

→ 솔로몬 아시의 "'집단 의견 동조 심리' 실험"

(추가자료: EBS 다큐프라임, 링크 3부-초연결의 시대, 20120425,
애쉬의 엘리베이터 실험(Asch's Elevator Experiment), 16:15-18:34)

2) 인간의 두 얼굴: 1부 상황의 힘 34:40-38:31

→ 3의 법칙 실험

윤리경영을 위해서는 개인에게만 책임을 전가하지 말고 동기부여를 해야 한다.

(2) 동기부여 메커니즘

윤리적 행동: 개인 특성 vs. 주변 환경?

■ 개인의 人性이 主動因?

- Common tendency to attribute ethical lapses solely to character flaws → 개인의 책임으로 전가

■ (기업윤리에서는) 여건과 상황 요인이 더 큰 요인: Situation Influences Behavior

- 무분별한 복종 Unreflective obedience: 나치 대학살, 고압선 실험 – 450 볼트까지 → 의외로 다수 끝까지 올려
- 도덕 불감증 Moral inaction (bystander behavior): 교통사고 목격후 신고 불이행 – 누군가 하겠지; 줄다리기 인원예 따라서 얼마나 열심히 혼신을 다해 줄을 당기는가가 달라지게 됨
- 군중심리/同化 Social conformity: “관행”이니까. “남들도 하니까”
- 감정의 전염 및 악순환 Emotional contagion and spiraling: 바늘 도둑이 소도둑

■ Ethical Leadership과 비윤리적 행태를 제어하는 Organization Context (Situation)가 중요



조직내의 썩은 사과 문제 해결하기

썩은 사과는 반드시 손실을 가져온다. (계속)

■ 무례한 상사, 부정적 분위기의 악순환 부른다

- Based on “Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers’ performance on routine and creative tasks” by Porath, C. L., & Erez, A (Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2009년 vol. 109: 29-44)
- (1) 권력/권위 있는 사람(상사)에게 무례한 행동을 당한 사람들과 그 장면을 목격한 사람들은 단순한 과업과 창의력이 요구되는 과업에서 모두 낮은 성과를 보였음
 - 이타적인 행동 역시 감소하였음
 - 무례함을 목격한 사람들은 벽돌 한 개를 이용할 수 있는 방법을 최대한 많이 생각하라는 질문에 대해서 “실험자의 얼굴을 벽돌로 부수고 싶다”, “무기로 사용할 것이다”, “누군가에게 던진다” 등 공격적인 생각이 많았음
- (2) 동료의 무례하고 모욕적인 행동을 목격한 사람들 역시 단순한 과업과 창의력이 요구되는 과업 모두에서 낮은 성과를 보였음
 - 이타적인 행동이 감소했음, 공격적인 생각도 증가하였음
- ➔ 상사의 무례한 행동이건 동료의 무례한 행동이건 간에 무례하고 모욕적인 언사를 목격하는 것만으로도 매우 부정적인 결과가 초래되었음
- (3) 무례함의 피해자와 목격자가 서로 경쟁관계인 경우에는 무례함을 목격한 사람일지라도 과업성능이 크게 떨어지지 않았음
 - 무례하고 모욕적인 행동을 목격한 뒤에 느끼는 부정적인 감정도 피해자와 목격자가 서로 경쟁관계인 경우에는 감정의 강도가 그다지 크지 않았음

윤리 경영을 위한 행태적 솔루션

■ 행동이 바뀌어야 하는데 어떤 방법이 있을 것인가?:

행태적 솔루션(Behavioral Solutions)

외적
동기
중심

- 명령 및 지시(Command and Control): 직접 규제 방식 및 제도
 - 이 방법이 효과를 거둘 수 있는 경우가 한정적이어서 긴급한 경우나 중요한 경우에만 사용됨
 - 감시/감독/준법 관련 Rules and Standards: Compliance, monitoring and control programs
- 경제적 인센티브(Economic Incentive): 간접 규제 방식(“가스 칭찬” vs. “가스 구박”)
 - 폭넓게 적용할 수 있지만 ‘돈’에 의한 보상은 내재적 동기의 훼손과 같은 부작용을 발생시킴
 - 보상/평가체계 관련 Incentive Mechanism: Compensation systems
 - Stock Options, Bonuses, Promotions
- 문화: 캠페인 등의 홍보 및 여러 가지 교육을 통한 윤리 의식 향상
 - 한 번 윤리의식이 몸에 베어 문화가 되면 다른 수단을 적용하지 않아도 저절로 윤리를 실천하게 되지만 습관으로 만드는 것이 매우 어려움: 윤리의식은 높다고 응답하지만 실제로 행동을 하지는 않음
 - 공동체 문화 Shared Beliefs: Corporate cultures
- 행태적 환경 설계
 - 직접적인 행동을 바꾸는 것이 아니라 행동이 발생하는 상황이나 환경을 바꾸어서 행동을 간접적으로 변화시킴
 - 특정 환경하에서 자연스럽게 나타나는 행동 패턴을 기초로 발현되기를 원하는 행동이 나타나게 하기 위한 환경을 조성하여 기존의 행동 습성을 유지할 수 있게 하지만 이것이 가능하게 되는 행동과 환경의 조합을 찾는 것이 어려움
- 내적 동기 유발
 - 실력 위주의 인적 구성도 필요하지만 인성이 좋은 사람이 조직에 있어야 윤리경영이 가능해짐
 - 윤리경영을 잘하기 위해서는 인적 구성의 다양성을 확보하고 인적 자원의 구성비율의 적절성을 찾아야 함

내적
동기
중심

(3) 투명성 관리

투명경영: 필요성과 의미

■ 투명성의 정의

- 특정 기관의 이해관계자들의 이해관계에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대해 해당 이해관계자들이 정보를 입수할 수 있는 가능성

■ 투명경영의 의미

- 첫째, 인터넷의 시대에서 이제 정보의 공개를 막을 방법이 없기 때문에 투명성을 확보하는 것은 시대의 요구임
- 둘째, 투명성은 전략적인 선택의 하나임
 - 수동적으로 대응할 수도 있고 적극적으로 선제적인 대응을 할 수도 있음
 - 자신의 신뢰 자본이나 명성 또는 이미지 등과 투명경영과의 관계를 어떻게 생각하는가에 따라서 다른 방식의 접근이 필요할 것임
- 셋째, 투명경영은 이해관계자들의 요구수준보다 딱 한 발씩만 앞서 가는 것이 바람직함(최적 투명성 확보 전략 추구)
 - 투명경영 또한 비용을 유발하며 이러한 비용에는 투명성 수준에 대한 전략적 실패도 포함하게 되는데 특히 다른 이해관계자와의 관계 속에서 투명경영의 수준을 결정해야 함 → 즉, 투명경영은 상대적임

투명경영: 필요성과 의미(계속)

- 넷째, 투명경영은 주주 이익의 극대화를 위해서라도 필요함
 - 투명경영은 기본적으로 정보비대칭성(Information Asymmetry)과 주인-대리인 문제(Principal-Agent Problem)로부터 발생하게 됨
 - 주인(Principal)이 과거에는 주주로만 역할을 하였다면 점차 주주이자 직원임과 동시에 환경 및 사회 이슈에 대해서 관심을 가진 사회참여자가 되고 있음
 - 이에 맞추기 위해서는 대리인(Agent)(기업)은 자신의 결정을 공개하고 정보비대칭성에 의하여 대리인의 행동을 관찰할 수 없는 주주에게 이에 대한 판단을 내릴 수 있도록 투명성을 확보하는 것이 주주의 목적을 극대화하는 더욱 바람직한 방법임



(4) 이해관계자 관리



사과하는 방법 및 프로세스

사과를 잘 해야 한다. (계속)

■ 사과는 어떤 과정을 거쳐서 일어나게 되는가?

- <1단계> 잘못에 대한 인정(정직하고 공개적 태도가 기본이다!)
- <2단계> 후회, 절제, 진심, 정직의 전달(진심으로 후회하는 모습을 보여라!)
- <3단계> 해명(잘못이 벌어진 배경을 밝혀라!)
- <4단계> 보상



감사합니다.