



2022 ISSUE PAPER 5

비영리 단체를 위한
윤리적 의사 결정 모델
만들기

신성규 | 아름다운재단 간사

정현정 | 성공회대학교 사회복지학 박사 과정

2022.10



아름다운재단
The Beautiful Foundation



일러두기

- 이 보고서의 내용에 관한 문의는 research@beautifulfund.org로 연락 바랍니다.



목 차

들어가며: 의사 결정	1
윤리적 의사 결정 모델이 필요한 이유	3
1. 모델 만드는 법: 모델 병합법	5
2. 의사 결정 모델의 일반적 형식 구성	8
3. 윤리적 의사 결정 모델 수집	10
4. 의사 결정 모델 재구성	11
5. 의사 결정 단계별 모델 병합	19
6. 윤리적 의사 결정 모델의 완성	27
모델의 사용 시 유의 사항	28
제언	29
참고 문헌	30

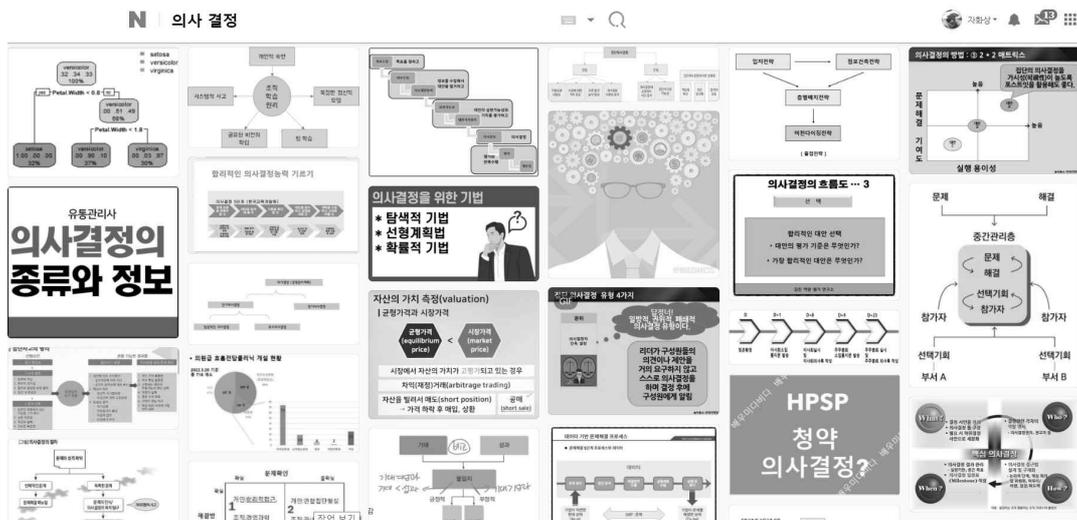


들어가며: 의사 결정

의사 결정(decision making)은 어떤 문제를 해결하기 위해 여러 대안 중 가장 적합한 것을 선택하는 과정(네이버 천재학습백과)입니다. 점심 메뉴를 고르는 일도 의사 결정입니다. 이 정도 결정은 비교적 간단하므로, 그날그날 떠오르는 걸로 정하든가, 뽑기를 해서 정하든가, 같이 먹기로 한 사람이 먹고 싶은 것으로 정하면 될 일입니다.

그러나 함께 점심을 먹을 사람이 유명 연예인이면? 그날이 눈 내리는 크리스마스이브라면? 식사 자리에서 프리포즈를 할 계획이라면? 이렇게 고려할 사항이 많아지고 복잡해지면 점심 메뉴를 고르는 걸로 간단하지 않은 일이 됩니다. 이런 일을 성급하게 결정했다가는 낭패를 보기 쉽습니다.

이럴 때에는 결론을 바로 내리지 말고 중간에 여러 단계를 두어 하나씩 밟아 나아가며 생각하는 방법이 효과적입니다. 이처럼 어떤 결과에 도달하기 위한 점진적 변화나 단계적인 절차에 주안점을 두는 사고 유형을 ‘과정’이라고 합니다(네이버 Basic 고교생을 위한 국어 용어사전). 검색 사이트의 검색창에 ‘의사 결정’을 검색어로 넣고 이미지 검색을 해 볼까요? 도형과 선으로 연결된 수많은 도표가 검색 결과로 제시되는 걸 보실 겁니다. 도형은 단계를, 선은 도형(즉 단계)의 선후 관계나 흐름을 의미합니다. 이 검색 결과에서 알 수 있는 점은, 의사 결정은 일반적으로 일련의 과정을 거친다는 사실입니다. 의사 결정 과제가 대부분 간단하지 않기 때문입니다.



이미지 출처: 네이버(검색 화면 캡처)

비영리 단체가 활동하는 과정에서 해야 하는 의사 결정 역시 간단하지 않습니다. 오히려 다른 부문 조직의 의사 결정보다 더 복잡할 수밖에 없습니다. 왜냐하면 비영리 단체는 권력이나 부를 목적으로 하는 정부나 시장 부문에 있는 단체와 달리, 더 나은 세상을 만들고자 하는 도덕적인 목적을 추구하기 때문(페이턴-무디, 2017)입니다. 따라서 이러한 목적을 실현하는 수단으로서 일련의 활동을 결정할 때에는 사안의 윤리적 측면이 반드시 고려되어야 합니다. 비영리 단체가 내려야 할 결정은 곧 윤리적 결정이어야 한다고 해도 크게 과장된 말은 아닐 겁니다.

현실적인 이유도 있습니다. 다들 아시겠지만, 비영리 단체에 거는 시민들의 윤리적 기대는 다른 부문에 비해 자못 높은 편입니다. 그러므로 비영리 단체가 윤리적 문제를 적절하게 다루지 못하여 공공의 신뢰를 잃어버리면 기부금 손실을 감내해야 하고(Rosen, 2005), 이는 비영리 단체의 존립을 위협할 지도 모릅니다.

이토록 중요한 윤리적 의사 결정은 그렇지 않은 의사 결정에 비해 복잡하고 쉽지 않은 것이 당연합니다. 윤리적 판단이 필요한 사안이 아닌 경우에는 더 큰(혹은 더 많은 사람의) 이익을 가져오는 대안을 선택하거나 법이나 규칙을 따르는 결정을 하면 되지만, 윤리적 판단이 필요한 사안인 경우에는 이를 손쉽게 결정하도록 도와줄 명쾌한 기준이 존재하지 않습니다. 그래서 판단을 내릴 때 고려해야 할 사항도, 거쳐야 할 절차도 훨씬 더 많습니다.



윤리적 의사 결정 모델이 필요한 이유

이렇게 복잡하고 까다로운 윤리적 의사 결정 문제를 비영리 단체 종사자들은 어떻게 다루고 있을까요? 노인 주거 복지 시설 사회복지사들을 대상으로 한 연구 결과에서 그 일면을 엿볼 수 있습니다. 이 연구에서 나타난 윤리적 갈등 해결 유형은 다음과 같습니다.

[표 1] 윤리적 갈등 해결 유형

유형	설명	인터뷰 사례 중 비중
가치론적 결정형	사회복지사로서의 가치, 종교적 신념 또는 일반적인 사회인들의 보편적인 통념이나 가치에 따라 의사 결정을 하는 유형.	12례 (38.7%)
절충형	본인의 가치 또는 기관의 정책 방향을 외부 전문가나 외부 가치 체계와 대조하여 의사 결정을 하는 유형.	14례 (45.2%)
회피형	해결해야 할 윤리적 갈등에 직면했을 때 결단을 내리지 못하고 시간을 끌며 묵인하거나 또는 외면함으로써 윤리적 갈등으로부터 벗어나고자 하는 유형.	5례 (16.1%)
합계		31례 (100.0%)

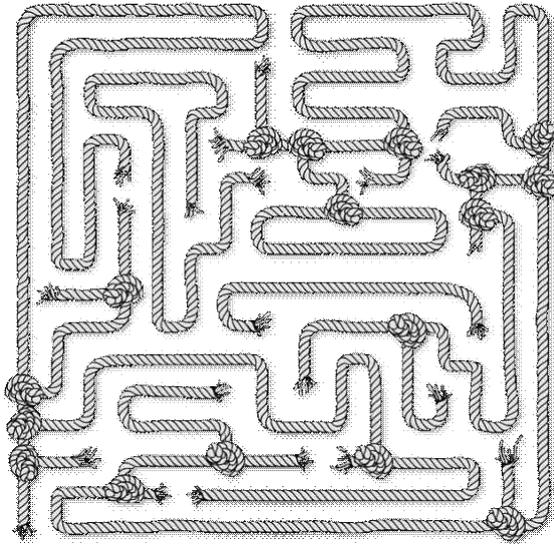
출처: 이경자(2009).

위 연구에 따르면 윤리적 갈등에 직면했을 때 윤리적 가치와 기준을 적용하여 대안을 선택하는 경우는 40%에 못 미쳤습니다. 외부의 기준에 의해 자신의 윤리적 기준을 완화하는 결정을 하는 경우가 40%를 넘었고, 결정을 회피하거나 윤리적 문제를 묵과하는 경우도 16%나 되었습니다. 외부의 기준(상사의 지시, 관행 등)과 절충하고자 자신의 기준을 양보하는 것은 원활한 업무 수행에 필요한 융통성으로 볼 여지도 있습니다. 그러나 이런 양보는 그 다음의 양보로 이어질 가능성이 있으므로 추락하는 첫 단계가 될 수 있어 위험합니다(드마스, 2012). 절충형의 해결 역시 윤리적 갈등을 해소하는 온전한 방법으로 보기 어렵다는 뜻입니다.

그렇다면 윤리적 갈등 문제에 대해 온전한 의사 결정을 내리는 경우는 10번 중 4번도 안 된다는 말이 됩니다. 그나마 이 숫자 모두가 만족스러운 결정이었던지는 알 수 없으니, 성공적인 결정에 이르는 비율은 이보다 더 낮을 것으로 보입니다.

윤리적 가치 기준에 따라 최적의 의사 결정을 하는 데 이처럼 자주 실패하는 이유는 무엇일까요? 다음과 같이 추측해 볼 수 있습니다.

- 결정자가 선부른 판단으로 나중에 후회하게 될 결정을 내린다.
- 결정자가 윤리적 갈등을 다루는 데 필요한 개념, 절차, 기준, 고려 사항 등을 잘 모른다.
- 결정자가 윤리적 갈등을 책임지고 해결할 권한이 없거나 역량이 부족하다.
- 그 밖의 이유.



이미지 출처: pixabay.com

만약 실패의 이유가 이런 것이라면 윤리적 의사 결정 모델¹⁾이 결정 과정의 중단과 실패를 줄이는데 도움이 될 수 있습니다. 앞서 언급한 바와 같이 윤리적 문제는 결정에 도움이 될 만한 명쾌한 기준이 존재하지 않으므로, 일련의 단계를 밟아 체계적으로 접근함으로써 문제의 여러 측면을 두루 검토하여야 합니다(Reamer, 2005). 일련의 단계로서 제시되는 모델은 윤리적 문제와 같은 까다로운 사안을 다룰 때 선부른 판단을 해서는 안 된다고 강하게 말합니다. 대신 다루기 까다로운 문제를 보다 쉽게 다룰 수 있는 일련의 단계들을 제안합니다. 또한 윤리적 의사 결정 모델은 윤리적 문제를 인식하는 방법과 판단 기준, 검토할 내용 등 문제를 해결하는 데 필요한 지혜를 알려주고, 문제에 대한 접근의 시작에서부터 최선의 결정을 통한 해결에 이르는 일련의 과정을 미리 보여줍니다. 다시 말해 윤리적 갈등이라는 미로의 지도와 출구에 이르는 bat줄을 제공함으로써 윤리적 의사 결정을 완결할 수 있도록 도와주는 것이 바로 윤리적 의사 결정 모델이라 할 수 있습니다.

결정자가 윤리적 의사 결정 모델을 따라 결정하는 연습을 거듭하는 식으로 윤리적 판단 역량을 스스로 개발할 수도 있습니다. 그러나 결정자의 역량에 비해 훨씬 더 복잡한 윤리 문제를 다루어야 하는 경우나, 윤리적 갈등을 책임지고 해결할 권한이 없어 외부 기준에 자신의 윤리적 가치를 굽혀야 하는 경우에는 윤리적 의사 결정 모델이 효과적으로 작동하기가 현실적으로 어렵습니다. 이런 경우에는 윤리적 행동 지침을 구체적으로 제시하거나 그러한 행동을 강제하는 규정을 두어 결정자를 보호하는 조치를 강구할 필요가 있습니다. 요컨대, 결정자가 윤리적 의사 결정을 완결하도록 돕기 위해서는 윤리적 의사 결정 모델과 윤리 규정이 둘 다 필요합니다. 이 보고서에서는 그 중에서 윤리적 의사 결정 모델을 만드는 방법을 다루고자 합니다.

1) 모델(model)은 무언가가 어떤 것인지, 혹은 그 무언가가 어떻게 작동하는지를 보여주는 데 사용되는 물체, 계획 또는 일련의 규칙과 같은 것(something such as an object, plan, or set of rules that is used to show what something else is like or how it works - Cambridge Dictionary), 혹은 기준이 될 만한 어떤 사실이나 이론적 틀(고려대한국어대사전)을 의미합니다.

1. 모델 만드는 법: 모델 병합법 (model merging²⁾)

앞서 논의한 내용을 정리하면, 좋은 윤리적 의사 결정 모델이 담아야 하는 내용은 다음과 같습니다.

- 일련의 의사 결정 행동과 계획: 윤리적 갈등 문제의 해결을 위한 대안을 결정하기 위해 수행해야 하는 행동들과 그 행동들의 우선순위 혹은 순서. 특히 이 모델이 ‘윤리적’ 의사 결정 모델이므로, 해결해야 할 문제가 윤리적 측면을 포함하고 있는지 여부를 식별하는 행동을 꼭 포함해야 합니다.
- 의사 결정 수행 시 고려되어야 할 사항들: 윤리적 문제는 대부분 다양한 가치가 결부되어 있고, 또한 다양한 이해관계자가 관련되어 있습니다. 이 중에 어느 하나라도 간과한 채 대안을 선택하게 되면 윤리적 갈등이 해소되지 못하거나, 또 다른 새로운 갈등이 유발될 위험이 있습니다. 따라서 고려해야 할 가치 측면이나 이해 당사자를 가능한 한 빠짐없이 담아야 하며, 이러한 사항들을 고려한 대안 평가 기준 역시 포함해야 합니다.

이러한 내용을 담은 좋은 윤리적 의사 결정 모델은 사실 이미 많이 나와 있습니다. 그래서 굳이 어렵게 새로운 모델을 만들 필요까지는 없어 보입니다. 문제는 모델이 많아도 너무 많다는 것입니다. 그렇다면 이 중에 어떤 모델을 선택해야 할까요? 이 질문에 대한 답을 찾기에 앞서 다음 사실을 먼저 고려하였습니다.

- 여러 모델 중 어느 하나를 선택한다는 생각은 윤리 문제에 명확한 정답이 있다는 생각을 전제로 합니다. 즉 가장 정확하고 효율적인 방법으로 그 명확한 정답을 찾아 주는 모델을 선택하면 된다는 생각 말입니다. 과연 그럴까요? 벌써 세 번째 언급하지만, 윤리적 문제는 결정에 도움이 될 만한 명쾌한 기준 같은 것이 없습니다. 따라서 어느 모델이 정답이다, 이렇게 말하기는 어렵습니다. 모델은 규정이나 규칙과는 다릅니다.
- 여러 모델을 살펴보면 제안하는 행동이나 과정에 비슷한 점이 많습니다. 이렇게 비슷한 이유는 윤리적인(혹은 그 밖의) 문제 해결이라는 모델들의 공통된 목적 때문인 것으로 생각됩니다. 윤리적 의사 결정 모델 간의 차이점도 물론 있습니다. 그러나 이 사실이 모델 간에 서로 다른 해법을 제시한다고 보기는 어렵습니다. 그보다는 각 모델이 특별히 더 고려하는 주안점이 다른 때문인 것으로 보입니다. A 모델이 a라는 행동(예. 산으로 가라)을, B 모델이 b라는 행동(예. 물을 챙겨라)을 제시한다고 할 때, a와 b는 양립이 가능합니다.

위와 같은 사실을 고려했을 때, 어느 한 모델을 선택하기보다는 각 모델들을 종합함으로써 윤리적 의사 결정 문제를 고심했던 많은 사람들의 지혜를 누적(예. 산으로 가면서 물을 챙겨라)하는 것이 더 나은 방법이라고 판단됩니다. 이 종합은 어떤 방법으로 수행할 수 있을까요? 이를 수행하기 위한 방법으로서 <모델 병합법>을 고안하였습니다.

2) model merging이라는 용어는 데이터 과학(data science)에서 빌려왔습니다. 하지만 이 글에서 일컫는 ‘모델 병합법’은 데이터 과학에서 말하는 model merging의 개념과는 전혀 관련이 없습니다.

모델 병합법

〈모델 병합법〉은 여러 개의 의사 결정 모델을 하나의 모델로 병합(併合; merge)하는 방법입니다. 모델 병합이 가능한 근거는 앞서 설명한 대로 의사 결정 모델 간 유사성이 있기 때문입니다. 모델들이 유사하므로 약간의 조작으로도 통합이 가능한 동일한 형식으로 변환할 수 있고, 이 변환이 가능하면 모델 간 비교나 통합도 가능할 것입니다. 모델뿐만 아니라 다른 예로, 같은 회계 기준으로 작성된 여러 단체의 운영성과표를 비교할 수 있고, 조직 구조나 문화가 유사한 두 단체를 통합하는 일은 그렇지 않은 단체를 통합하는 일에 비해 수월할 것입니다.

모델 병합 절차는 병합할 기준틀 만들기(1단계), 병합 모델의 재료가 될 모델들을 수집하기(2단계), 수집한 모델의 형식을 기준틀에 맞도록 변환하기(3,4단계), 마지막으로 하나의 모델로 병합하기(5단계)의 순서로 수행합니다.

1. 의사 결정 모델의 일반적 형식을 구성한다.

여러 의사 결정 모델의 공통적인 특징을 반영하는 ‘일반적인 의사 결정 모델’을 가정하고, 이를 모델을 통합하여 담는 그릇으로 삼습니다. 이 모델은 여러 의사 결정 모델들의 특성을 일반화한 ‘모델의 모델’로서, 여러 의사 결정 모델의 일반성과 특수성을 파악하는 기준 역할을 하게 됩니다.



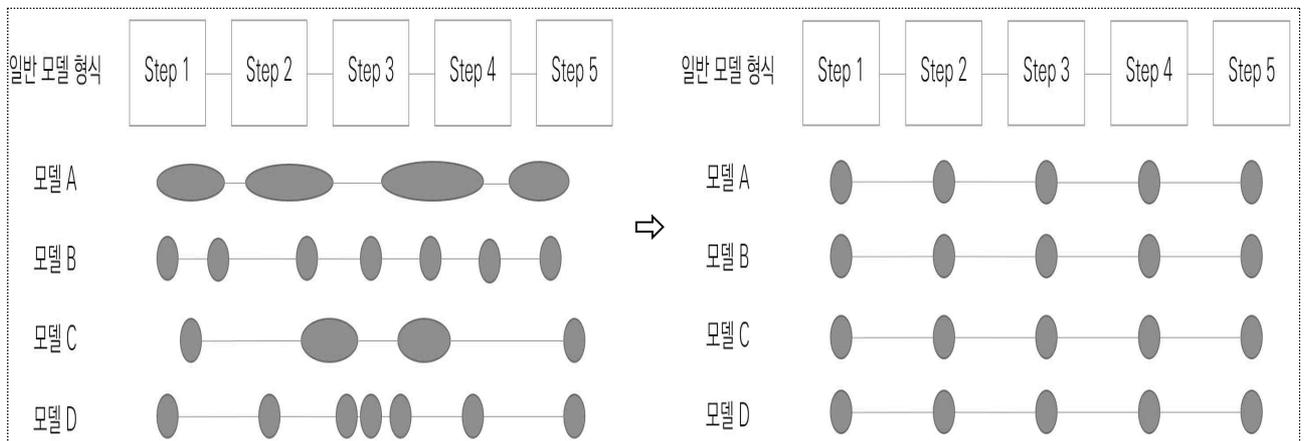
2. 윤리적 의사 결정 모델을 수집한다.



비영리 단체의 윤리적 의사 결정에 관한 문헌들을 조사하여 각 문헌에서 제안 혹은 인용한 윤리적 의사 결정 모델을 수집합니다.

3. 수집한 윤리적 의사 결정 모델들을 각각 일반 모델 형식으로 변환한다.

이 과정은 각 모델을 병합하기 위하여 모델의 형식을 통일하는 과정입니다.

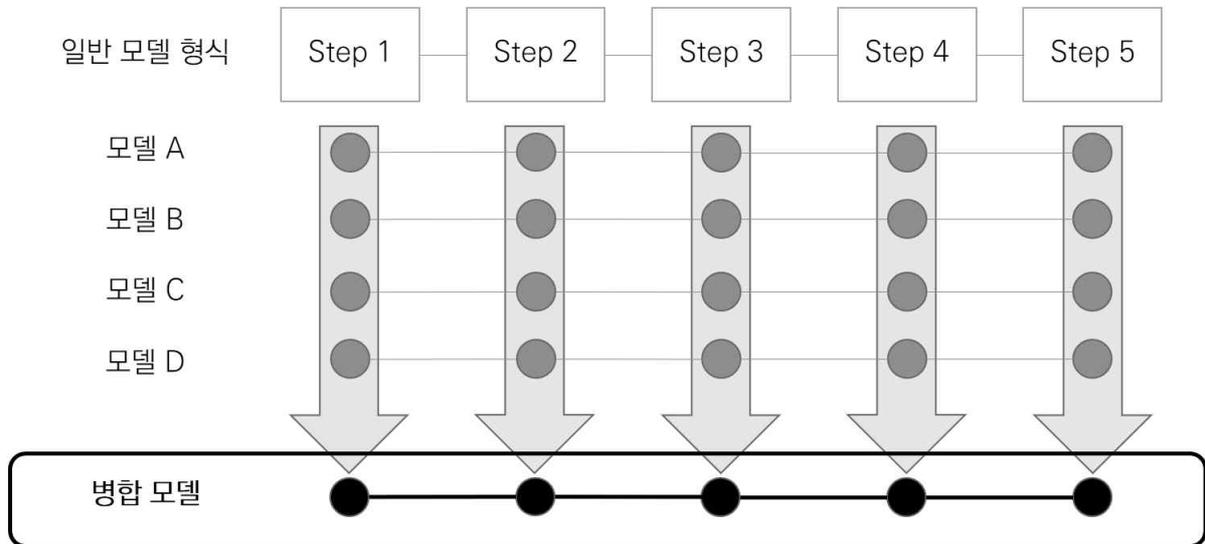


4. 변환한 윤리적 의사 결정 모델들을 단계별로 병합한다.

3에서 재구성한 윤리적 의사 결정 모델들을 일반 모델 형식의 각 단계별로 합합니다. 이 과정에서 다음과 같은 축약 및 보정 작업이 수행될 수 있습니다.

- 축약: 각 단계에서 중복되는 내용은 제거합니다. 예를 들어 어느 단계에서 ‘사실 관계를 확인한다.’라는 행동을 여러 모델에서 제안하고 있다면, 하나만 남기고 없애면 됩니다. 또한 각 단계에서 유사한 내용은 양쪽을 아우르는 내용으로 간략하게 정리합니다. 예를 들어 어느 단계에서 한 모델은 ‘가능한 여러 조치를 구상한다.’라는 행동을, 다른 모델은 ‘실행 가능한 행동을 살펴본다.’라는 행동을 제안한다면, 이 두 행동은 유사한 행동이므로 ‘대안을 개발한다.’와 같이 정리합니다.
- 보정: 서로 다른 모델들이 제시하는 행동들 간에 어떤 연관성이 보이지 않을 수도 있는데, 이때에는 숨은 맥락을 찾아 보충해야 합니다. 조사한 문헌들을 다시 읽어보고, 제안 행동의 맥락을 깊이 파악하여 행동 진술의 표현을 조정합니다. 필요하다면 제3의 문헌을 참고할 수도 있습니다.

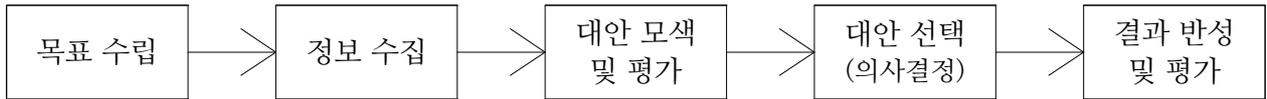
5. 윤리적 의사 결정 병합 모델을 완성한다.



다음 장에서는 위에서 설명한 <모델 병합법>에 따라 윤리적 의사 결정 모델을 만드는 절차를 실제 수행해 보겠습니다.

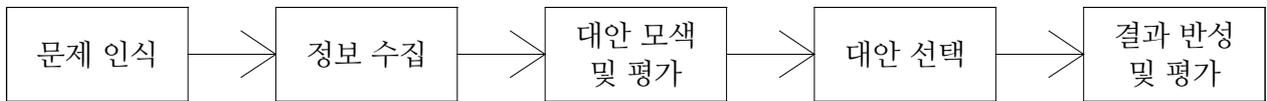
2. 의사 결정 모델의 일반적 형식 구성

일반적인 의사 결정 모델을 구성하기 위하여, 의사 결정 모델 중에 비교적 오랫동안 인용되고 있는 겔랏(Gelatt, 1962)의 의사결정 모델을 참조하였습니다. 겔랏의 의사결정 모델이 이렇게 간단하지는 않지만, 아래 그림에서는 단순한 선형의 형태로 정리하여 보았습니다(그 이유는 아래에 설명하겠습니다).



[그림 1] 겔랏(Gelatt, 1962)의 의사 결정 모델

첫 단계인 목표 수립은 어떤 문제를 해결할지를 정하는 과정입니다. 그래서 이를 ‘문제 인식’이라고 이름을 고쳤습니다.



[그림 2] 의사 결정 모델의 일반적 형식

위 그림은 의사 결정의 복잡한 과정을 선형으로 단순화하여 표현한 것입니다. 상자는 의사 결정 단계를, 그리고 상자와 상자를 잇는 흐름선은 각 단계의 순서를 나타냅니다. 당연히 실제 의사 결정 과정은 - 그리고 겔랏의 의사 결정 모델 역시 - 이보다 훨씬 복잡합니다. 각 단계를 수시로 오르내리면서 수행하거나, 각 단계를 보다 잘게 나누어 수행하거나, 흐름선이 어느 단계에서 여러 갈래로 나뉘거나 혹은 어느 단계에서 여러 흐름선이 합쳐지거나 혹은 몇 단계를 순환하거나 혹은 각 단계가 복잡하게 연결될 수도 있습니다. 그러나 좋은 의사 결정을 위하여 거쳐야 할 모든 단계와 각 단계의 논리적 선후 관계는 이 단순한 모델에도 모두 표현되어 있습니다.

일반적인 의사 결정 모델에서 각 단계에서 수행하는 일은 다음과 같습니다.

[표 2] 일반적인 의사 결정 모델에서 단계별로 수행할 임무

의사 결정 단계	수행 임무
문제 인식	의사 결정자가 처한 상황 혹은 판단하고 결정해야 할 문제가 명료하게 드러나도록 다듬음으로써 해결해야 할 목표를 수립한다.
정보 수집	의사 결정자가 문제의 원인을 정확히 이해함으로써 합당한 대안을 모색하고 각 대안의 가치를 판단하는 데 필요한 정보를 수집·선별한다.
대안 모색 및 평가	선택 가능한 대안을 마련하고, 대안을 평가하기 위한 가치 기준을 개발하며, 이 기준에 따라 대안을 평가한다.
대안 선택	실제 수행할 대안을 결정하고 실행한다.
결과 반성 및 평가	대안 실행의 결과를 돌아보고 개선점을 모색한다.

윤리적 의사 결정은 그 결정과 실행의 윤리적 측면을 고려하는 의사 결정이라고 할 수 있습니다. 윤리적 측면은 ‘문제 인식’ 단계와 ‘대안 모색 및 평가’ 단계에서 고려됩니다. 문제를 명료하게 드러내는 것에는 이 문제가 윤리적 접근이 필요한 문제인지 여부를 규명하는 것이 포함됩니다. 이 단계에서 윤리적 접근이 필요한 문제로 인식했다면 이후 대안을 평가할 가치 기준에는 윤리적 기준이 꼭 포함되어야 할 것입니다.

3. 윤리적 의사 결정 모델 수집

윤리적 의사 결정 모델 수집을 위하여 모금 및 필란트로피에 관한 윤리 문제를 다룬 3개의 문헌을 검토하였습니다. 이 중에서 2개(Rosen(2005), Rogare(2021))는 모금 윤리에 관한 문헌이며, 1개(그로브먼(2019))는 비영리 단체 윤리 전반을 다룬 책입니다. 이 문헌들로부터 제안 또는 인용하고 있는 7개의 윤리적 의사 결정 모델³⁾을 수집하였습니다. 각 모델이 만들어진 분야는 각각 다르지만, 그 모델을 다른 분야에서 어렵지 않게 차용하고 있습니다. 각 모델 간 유사성을 짐작할 수 있는 대목입니다.

[표 3] 수집된 윤리적 의사 결정 모델

조사한 문헌	수집된 모델	분야	참고
Rosen (2005)	• 조셉슨(Josephson) 모델	윤리 일반	Josephson(2022)
	• 피셔(Fischer) 모델	모금 윤리	Fischer(2000)
그로브먼 (2019)	• 리스펙트(RESPLECT) 모델	간호 실천 윤리	Guttmann(2006)
	• 리머(Reamer) 모델	사회 복지 실천 윤리	Reamer(2005)
Rogare (2021)	• 마쿨라(Makkula) 모델	윤리 일반	Makkula Center for Applied Ethics(2021)
	• 코리-캘러넌(Corey-Callanan) 모델	상담 및 심리 치료 윤리	Corey et al.(2014)
	• 로가레(Rogare) 모델	모금 윤리	Rogare(2021)

3) 수집된 모델들은 문헌에서 모델(model), 체계/framework) 또는 계획(plan)으로 표현되고 있으나 이 글에서는 ‘모델’로 표기를 통일하였습니다.

4. 의사 결정 모델 재구성

앞서 수집한 7개의 모델을 병합하기 위하여 먼저 모델의 형식을 통일하는 작업을 수행합니다. 이를 위하여 각 모델을 일반적인 의사 결정 모델의 각 단계로 재구성·변환할 것입니다.

조셉슨 모델

조셉슨이 제시한 <보다 나은 의사 결정을 향한 7단계(The Seven-Step Path to Better Decisions)>를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다.

[표 4] 의사 결정 단계 비교: 조셉슨 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(조셉슨 모델)		일반적인 의사 결정 단계
1	멈추고 생각하기 Stop and Think	문제 인식
2	목적을 분명히 하기 Clarify Goals	
3	사실 확인하기 Determine Facts	정보 수집
4	대안 개발하기 Develop Options	대안 모색 및 평가
5	예상되는 결과 고려하기 Consider Consequences	
6	대안 결정하기 Choose	대안 선택
7	평가 및 수정하기 Monitor and Modify	결과 반성 및 평가

리스펙트 모델

리스펙트 모델은 마이클 예오(Michael Yeo)와 앤 무어하우스(Anne Moorhouse)가 만들었으며, 각 의사 결정 단계의 영문 머리글자를 따 이름을 붙였습니다. 리스펙트 모델의 의사 결정 단계를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다. 리스펙트 모델은 총 일곱 단계의 과정 중 3단계, 5단계, 6단계, 7단계 등 무려 네 단계에서 이해관계자를 고려하고 있어, 이해관계자를 중시하는 모델이라고 할 수 있습니다. 그래서인지 ‘결과 반성 및 평가’는 별도의 단계로서 언급 없이 생략돼 있습니다.

[표 5] 의사 결정 단계 비교: 리스펙트 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(리스펙트 모델)		일반적인 의사 결정 단계
1	사안의 윤리적 측면을 확인한다. Recognize the moral dimensions of the problem.	문제 인식
2	판단에 도움이 될 만한 원칙이나 지침을 나열한다. Enumerate the guiding and evaluate principles.	정보 수집

의사 결정 단계(리스펙트 모델)		일반적인 의사 결정 단계
3	이해관계자 및 그들이 중요하게 여기는 원칙을 파악한다. Specify the stakeholders and their guiding principles.	정보 수집
4	가능한 조치를 여러 가지 구상해 본다. Plot various action alternatives.	
5	윤리 원칙과 이해관계자를 고려해 각각의 대안을 평가한다. Evaluate alternatives in light of principles and stakeholders.	대안 모색 및 평가
6	적당한 이해관계자들과 의논하고 함께 결정한다. Consult and involve stakeholders as appropriate.	
7	이해관계자들에게 그렇게 결정한 이유를 설명한다. Tell stakeholders the reason for the decision.	대안 선택

코리-캘러넨 모델

제럴드 코리(Gerald Corey)와 그의 아내 마리안 슈나이더 코리(Marianne Schneider Corey), 패트릭 캘러넨(Patrick Callanan)은 상담 및 심리 치료에서 발생할 수 있는 윤리적 딜레마를 다루기 위한 의사 결정 모델을 제안하였습니다. 코리-캘러넨 모델의 의사 결정 단계를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다. 리스펙트 모델과 마찬가지로 ‘결과 반성 및 평가’ 단계는 언급하고 있지 않습니다.

[표 6] 의사 결정 단계 비교: 코리-캘러넨 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(코리-캘러넨 모델)		일반적인 의사 결정 단계
1	문제 혹은 딜레마와 그 본질을 파악한다. - 문제 혹은 딜레마의 존재 여부를 확인한다. - 문제의 본질(윤리적 문제인지, 그 외의 문제인지, 혹은 복합적 문제인지)을 파악한다.	문제 인식
2	관련된 잠재적 문제를 파악한다. - 정보를 수집한 후 중요한 문제들을 목록으로 정리한다. - 문제 상황에 의해 영향을 받는 모든 사람들의 책임, 권리, 안녕, 복지를 평가한다. - 문제 상황과 관련한 윤리 원칙을 확인하고 검토한다.	정보 수집
3	관련된 윤리 규정을 면밀히 검토한다.	
4	적용 가능한 법률이나 법규가 있는지 알아본다.	
5	신뢰할 수 있는 동료 혹은 전문가에게 자문을 구한다.	
6	가능성과 개연성 있는 행동 방식을 생각해 본다.	대안 모색 및 평가
7	다양한 결정의 결과를 열거해 본다. - 각 결정들의 결과, 잠재적 이익 및 위험을 평가한다. - 각 결정들을 윤리 원칙의 관점에서 평가한다. - 동료에게 자문을 구한다.	
8	어떤 행동 방식이 최선인지 결정한다.	

리머 모델

프레데릭 리머(Frederic Reamer)는 사회 복지 현장에서 발생할 수 있는 윤리적 딜레마를 다루기 위한 의사 결정 모델을 제안하였습니다. 리머 모델의 의사 결정 단계를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다.

[표 7] 의사 결정 단계 비교: 리머 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(리머 모델)		일반적인 의사 결정 단계
1	갈등을 일으키는 사회 복지 실천 가치와 의무를 포함하여, 윤리적 이슈를 규명한다.	문제 인식
2	윤리적 결정에 의하여 영향을 받을 가능성이 있는 개인이나 집단, 조직을 규명한다.	정보 수집
3	실행 가능한 모든 행동 방침과 각각의 경우에 포함되는 참여자들, 그리고 각 경우의 잠재적 이익과 위험을 잠정적으로 규명한다.	대안 모색 및 평가
4	다음의 관련 사항을 고려하여, 각각의 행동 방침을 찬성, 혹은 반대하는 이유와 근거를 철저하게 검토한다. a. 윤리 이론, 원칙 및 지침 예. 의무론이나 목적론(공리주의적 관점), 이에 근거한 윤리적 지침 b. 윤리강령과 법적 원칙 c. 사회 복지 실천 이론과 원칙 d. 개인적 가치(종교적, 문화적, 인종적 가치와 정치적 이념 포함). 특히 자신의 가치와 갈등을 일으키는 가치.	
5	동료나 적당한 전문가(기관의 직원, 슈퍼바이저, 기관의 행정가, 변호사, 윤리학자 등)와 상담한다.	
6	결정을 내리고 의사 결정 과정의 증거 서류를 첨부한다.	대안 선택
7	결정을 감시, 평가하고 결정에 관한 서류를 첨부한다.	결과 반성 및 평가

마쿨라 모델

미국 캘리포니아에 있는 산타클라라대학교 부설 <마쿨라실천윤리연구소(Makkula Center for Applied Ethics)>는 다섯 가지 의사 결정 단계와 이를 세분화한 열 가지 질문 형태로 된 윤리적 의사 결정 모델을 제안하였습니다. 마쿨라 모델의 의사 결정 단계를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다.

[표 8] 의사 결정 단계 비교: 마쿨라 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(마쿨라 모델)			일반적인 의사 결정 단계
단계	질문		
윤리적 사안 규명	1	<ul style="list-style-type: none"> 이 결정이나 상황이 어떤 사람이나 집단에 피해를 줄 수도 있고, 고르지 않지만 혜택을 줄 수도 있을까? 이 결정은 좋은 대안과 나쁜 대안, 혹은 두 가지 좋은 대안 혹은 두 가지 나쁜 대안 중 선택하는 문제를 수반하는가? 	문제 인식
	2	<ul style="list-style-type: none"> 이 사안은 단순히 적법한지, 혹은 효율적인지에 관한 것 이상인가? 만약 그렇다면 어떤 것인가? 	
사실 확인	3	<ul style="list-style-type: none"> 사례와 관련된 사실은 무엇인가? 어떤 사실이 알려져 있지 않은가? 상황에 대해 더 알 수 있을까? 결정을 내릴 만큼 충분히 알고 있는가? 	정보 수집
사실 확인	4	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 사람과 집단이 결과에 따른 이해관계에 중대한 영향을 받는가? 그 사람 혹은 집단의 우려가 더 중요한가? 그 이유는? 	정보 수집
	5	<ul style="list-style-type: none"> 선택 가능한 행동 대안은 무엇인가? 관련 개인 및 집단 모두와 상의하였는가? 창의적인 대안을 찾았는가? 	대안 모색 및 평가
대안 행동 평가	6	<ul style="list-style-type: none"> 〈여섯 윤리 렌즈(Six Ethical Lenses)〉를 가지고 대안들을 평가한다.* * 여섯 윤리 렌즈에 대해서는 5장에서 설명. 	
대안 행동의 선택 및 검증	7	<ul style="list-style-type: none"> 위 〈여섯 윤리 렌즈〉로 평가한 결과, 어느 대안이 상황을 가장 잘 처리하는가? 	
	9	<ul style="list-style-type: none"> 어떻게 하면 나의 결정이 모든 당사자들의 우려를 가장 잘 배려하고 주의하도록 실행될 수 있을까? 	
결정 실행과 결과 반영	10	<ul style="list-style-type: none"> 결정의 결과가 어떠했으며, 그 상황으로부터 배운 점은 무엇인가? 	대안 선택
		<ul style="list-style-type: none"> (필요하다면) 어떤 후속 조치를 취해야 하는가? 	결과 반성 및 평가

피셔 모델

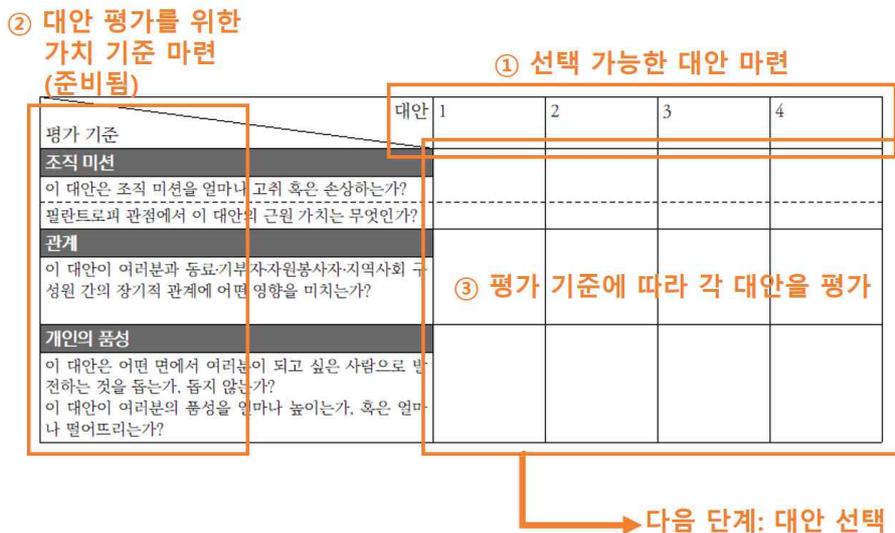
마릴린 피셔(Marilyn Fischer)가 제안한 모금가의 윤리적 의사 결정 모델은 의사 결정 과정 중 대안을 모색하고 평가하는 단계를 보다 구체적으로 보여줍니다. 〈윤리적 의사 결정 차트(Ethical Decision -Making Chart)〉를 통해 이를 확인해 보겠습니다.

사례: _____

평가 기준	대안 1	2	3	4
조직 미션				
이 대안은 조직 미션을 얼마나 고취 혹은 손상하는가?				
필란트로피 관점에서 이 대안의 근원 가치는 무엇인가?				
관계				
이 대안이 여러분과 동료·기부자·자원봉사자·지역사회 구성원 간의 장기적 관계에 어떤 영향을 미치는가?				
개인의 품성				
이 대안은 어떤 면에서 여러분이 되고 싶은 사람으로 발전하는 것을 돕는가, 돕지 않는가? 이 대안이 여러분의 품성을 얼마나 높이는가, 혹은 얼마나 떨어뜨리는가?				

[그림 2] 피셔의 윤리적 의사 결정 차트

일반적인 의사 결정 모델의 ‘대안 모색 및 평가’ 단계에서 가장 먼저 할 일은 선택 가능한 대안을 마련하는 것입니다. 위 차트에서는 이를 첫 행의 빈 칸에 적습니다. 두 번째 할 일은 대안을 평가하기 위한 가치 기준을 마련하는 것입니다⁴⁾. 차트에서는 조직 미션, 관계, 개인의 품성 등 세 가지 기준이 첫 열에 표시되어 있습니다. 이 세 가지 기준을 피셔는 ‘모금가의 3대 기본 가치 책무(Fund Raisers’ Three Basic Value Commitments)’라고 부릅니다. 마지막으로 평가 기준에 따라 각 대안을 평가합니다. 위 차트에서는 나머지 빈 칸에 각 대안을 평가 기준에 따라 하나씩 평가한 내용을 적어 넣으면 됩니다. 이렇게 차트를 완성하고 나면 다음 단계인 대안 선택의 준비가 끝난 것입니다.



피셔 모델의 의사 결정 단계를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다. ‘문제 인식’ 단계나 ‘결과 반성 및 평가’ 단계에 대해서는 구체적으로 언급하고 있지 않습니다.

4) 첫 번째 할 일과 두 번째 할 일은 각각 독립적으로 수행하는 한 순서가 바뀌어도 무방합니다.

[표 9] 의사 결정 단계 비교: 피셔 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(피셔 모델)		일반적인 의사 결정 단계
1	의사 결정에 필요한 정보를 수집한다.	정보 수집
2	실행 가능한 모든 대안을 나열한다. (윤리적 의사 결정 차트의 1행)	대안 모색 및 평가
3	평가 기준(모금가의 3대 기본 가치 책무)에 따라 각 대안을 평가한다.	
4	평가 결과 가장 유력한 대안을 선택한다.	대안 선택

로가레 모델

‘모금 씹크 탱크’를 표방하는 독립 연구소인 <로가레(Rogare)>⁵⁾는 다음 쪽 그림과 같은 순서도 (flowchart) 모양의 윤리적 의사 결정 모델을 제안하였습니다.

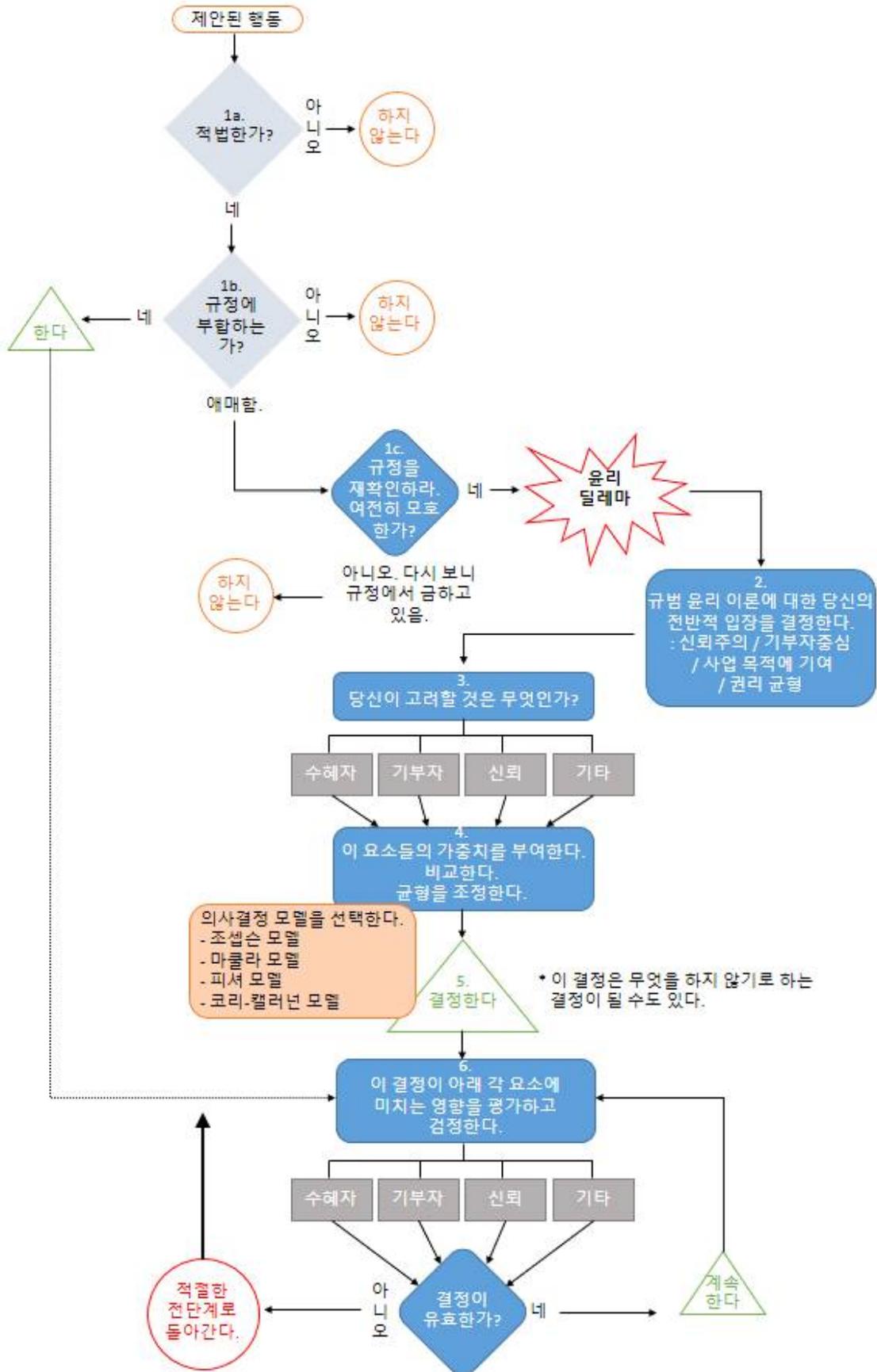
로가레 모델의 의사 결정 단계를 일반적인 의사 결정 단계와 대조하여 아래 표로 정리하였습니다. ‘정보 수집’ 단계에 대해서는 구체적으로 언급하고 있지 않습니다.

[표 10] 의사 결정 단계 비교: 로가레 모델 vs. 일반적인 의사 결정

의사 결정 단계(로가레 모델)		일반적인 의사 결정 단계
1	아래 질문을 통해 윤리 딜레마인지 여부를 확인한다. • 적법한가? • 규정에 부합하는가? → 적법하지만 규정에 부합하는지 모호한 경우 윤리 딜레마로 인식함.	문제 인식
2	규범 윤리 ⁶⁾ 이론에 관한 전반적인 입장을 결정한다. : 신뢰주의(Trustism) / 기부자 중심(Donorcentrism) / 사업 목적에 기여(Service of Philanthropy) / 권리 균형(Rights Balancing)	대안 모색 및 평가
3	• 당신이 고려할 요소는 무엇인가? : 수혜자(Beneficiary) / 기부자(Donor) / 신뢰(Trust) / 기타(Others)	
4	위 요소들에 가중치를 부여하고, 비교하고, 균형을 조정한다.	
5	결정한다. → 결정에 앞서 의사 결정 모델(조셉슨/마쿨라/피셔/코리-캘러닌)을 선택한다.	대안 선택
6	이 결정이 위 요소에 미친 영향을 평가하고 검정한다. → 결정이 유효하다고 판단: 결정을 유지. → 결정이 유효하지 않다고 판단: 앞의 적절한 단계로 돌아가서 재검토.	결과 반성 및 평가

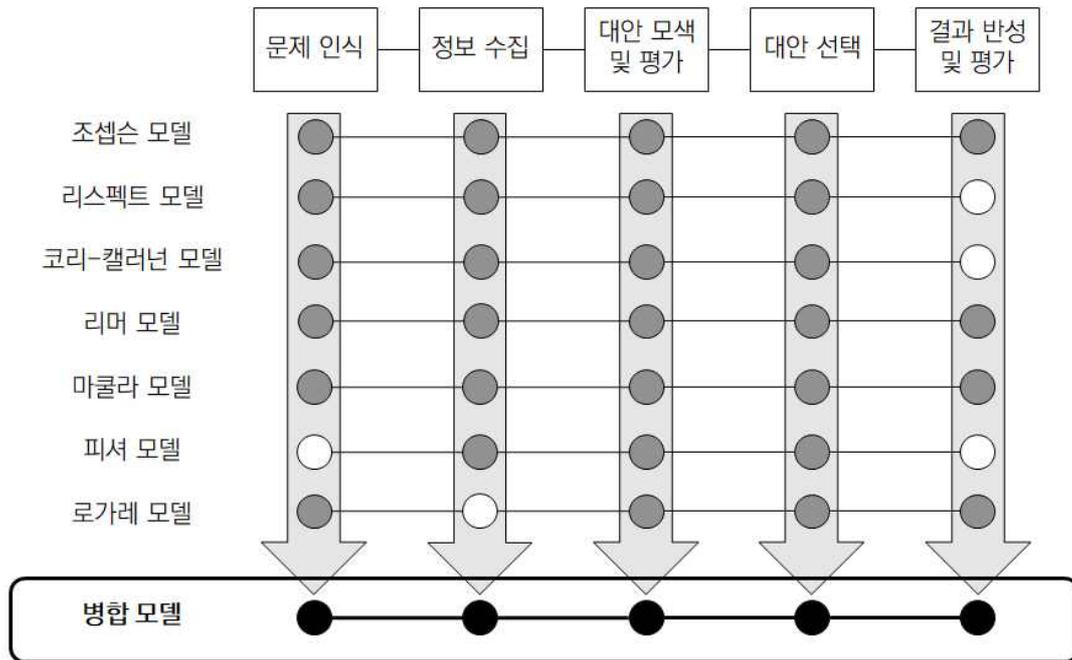
5) 라틴어로 ‘요청하다(to ask)’는 뜻.

6) 규범 윤리학(normative ethics): 어떠한 도덕적 판단이 옳고 그른지, 좋고 나쁜지를 탐구하며 그러한 판단 근거가 무엇인지에 대해 연구하는 윤리학의 한 분야. 윤리학의 주된 분야에 해당하므로 일반적으로 윤리학이라고 하면 규범 윤리학을 가리킨다. (출처: 두피디아(doopedia.co.kr) - 검색어: “규범 윤리학”)



[그림 3] 로가레의 윤리적 의사 결정 모델

지금까지 7개의 윤리적 의사 결정 모델을 검토하여 각각 ‘문제 인식 - 자료 수집 - 대안 모색 및 평가 - 대안 선택 - 결과 반성 및 평가’의 일반적인 의사 결정 단계로 재구성하였습니다. 이 다섯 단계를 모두 언급하는 모델도 있지만, 일부 단계의 언급을 생략하는 모델도 있었습니다. 다음 장에서는 재구성을 통해 변환된 각 모델을 각 단계별로 병합하는 작업을 수행하겠습니다.



[그림 4] 7개 모델 병합

5. 의사 결정 단계별 모델 병합

공통: 자문, 협의

이전 장에서 정리한 내용을 살펴보면, 동료, 전문가, 이해관계자에 대해 자문을 구하거나 의견을 수렴하거나 설명·설득하는 행동을 어느 특정 단계가 아닌 여러 단계(정보 수집, 대안 모색 및 평가, 대안 선택)에서 수행하는 것을 볼 수 있습니다. 이를 따로 떼어 아래 표로 정리하였습니다.

[표 11] 검토 사항 및 수행 내용: 문제 인식 단계

단계	모델	검토 사항 및 수행 내용	
정보 수집	코리-캘러넨 모델	<ul style="list-style-type: none"> 신뢰할 수 있는 동료 혹은 전문가에게 자문을 구한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 동료 및 전문가와 상의한다.
대안 모색 및 평가	코리-캘러넨 모델	<ul style="list-style-type: none"> 동료에게 자문을 구한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 동료, 전문가 또는 이해관계자와 상의한다.
	리머 모델	<ul style="list-style-type: none"> 동료와 적당한 전문가(기관의 직원, 슈퍼바이저, 기관의 행정가, 변호사, 윤리학자 등)와 상의한다. 	
	마쿨라 모델	<ul style="list-style-type: none"> 관련 개인 및 집단 모두와 상의하였는가? 	
대안 선택	리스펙트 모델	<ul style="list-style-type: none"> 적당한 이해관계자들과 의논하고... 이해관계자들에게 그렇게 결정한 이유를 설명한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자와 상의한다. 결정의 이유를 이해관계자에게 설명한다.

이 내용들은 모델 완성 단계에서 별도로 덧붙일 것입니다.

문제 인식 단계

문제 인식 단계에서 각 모델이 제안하는 검토 사항 및 수행 내용은 아래 표와 같습니다.

[표 12] 검토 사항 및 수행 내용: 문제 인식 단계

구분	검토 사항 및 수행 내용
조셉슨 모델	<ul style="list-style-type: none"> 멈추고 생각하기 목적을 분명히 하기
리스펙트 모델	<ul style="list-style-type: none"> 사안의 윤리적 측면을 확인한다.
코리-캘러넨 모델	<ul style="list-style-type: none"> 문제 혹은 딜레마와 그 본질을 파악한다. <ul style="list-style-type: none"> 문제 혹은 딜레마의 존재 여부를 확인한다. 문제의 본질(윤리적 문제인지, 그 외의 문제인지, 혹은 복합적 문제인지)을 파악한다.
리머 모델	<ul style="list-style-type: none"> 갈등을 일으키는 사회 복지 실천 가치와 의무를 포함하여, 윤리적 이슈를 규명

구분	검토 사항 및 수행 내용
	한다.
마쿨라 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 윤리적 사안 규명 <ul style="list-style-type: none"> - 이 결정이나 상황이 어떤 사람이나 집단에 피해를 줄 수도 있고, 고르지 않지만 혜택을 줄 수도 있을까? - 이 결정은 좋은 대안과 나쁜 대안, 혹은 두 가지 좋은 대안 혹은 두 가지 나쁜 대안 중 선택하는 문제를 수반하는가? - 이 사안은 단순히 적법한지, 혹은 효율적인지에 관한 것 이상인가? 만약 그렇다면 어떤 것인가?
로가레 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 아래 질문을 통해 윤리 딜레마인지 여부를 확인한다. <ul style="list-style-type: none"> - 적법한가? - 규정에 부합하는가? → 적법하지만 규정에 부합하는지 모호한 경우 윤리 딜레마로 인식함.

위 내용을 종합해 보면, 문제 인식 단계의 가장 중요한 목표는 문제 상황을 정확히 파악하는 것이고, 그 중에서도 사안의 본질 - 윤리적 접근이 필요한가? - 을 확인하는 것이 핵심입니다. 만일 윤리적 접근이 필요한 사안이라면 선부른 행동은 문제를 해결하기보다 더 고약하게 만들 수도 있습니다. 따라서 윤리적 접근이 필요한 사안인지 여부가 확인되기 전까지는 상황에 대한 판단을 유보할 줄 알아야 합니다.

이 단계에서 검토 혹은 수행해야 할 구체적인 일들은 다음과 같습니다.

(1) 문제가 되는 사안의 구체적인 정황을 파악한다.

- 문제 상황이 미치는 영향의 크기, 대상과 범위, 문제의 원인, 책임 등을 확인합니다.

(2) 문제가 되는 사안의 해결에 윤리적 접근이 필요한지 여부를 확인한다.

- 문제가 윤리적 판단보다는 가장 효율적·효과적인 대안을 선택하는 문제로 보는 것이 타당한지 여부를 확인합니다. 대안의 효율성·효과성만을 고려하면 되는 사안이라면 윤리적 접근이 필요하지 않지만, 윤리적 측면을 완전히 배제할 수 없다면 윤리적 접근이 필요한 문제로 보고 다음 단계로 넘어갑니다.

- 문제가 윤리보다는 법이나 규정으로 접근할 문제인지 여부를 확인합니다. 대개 법이나 규정에도 윤리적인 내용이 포함되어 있지만 이에 따라 판단하는 것은 윤리적 접근이 아닙니다. 법이나 규정에 취해야 할 행동이 분명히 규정되어 있다면 선택에 대한 판단이 필요하지 않습니다. 법이나 규정에서 문제 상황을 다루고 있으나 그 적용 방법이 구체적이지 않은 경우도 있습니다. 이 경우에도 이는 법리 검토나 규정 해석의 문제이지 윤리 문제는 아닙니다. 그러나 법이나 규정에서 다루고 있지 않은 문제이거나, 법이나 규정에 따라 행동한 후에도 윤리 문제가 해소되지 않거나, 법이나 규정에 따라 한 행동이 윤리 문제를 유발한다면 윤리적 접근이 필요한 문제로 보고 다음 단계로 넘어갑니다.

- 그밖에 윤리적 측면을 포함한 보다 많은 측면이 결부된 복합적인 문제인 경우에 다음 단계로 넘어갑니다.

정보 수집 단계

정보 수집 단계에서 각 모델이 제안하는 검토 사항 및 수행 내용은 아래 표와 같습니다.

[표 13] 검토 사항 및 수행 내용: 정보 수집 단계

구분	검토 사항 및 수행 내용
조셉슨 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 사실 확인하기
리스펙트 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 판단에 도움이 될 만한 원칙이나 지침을 나열한다. • 이해관계자 및 그들이 중요하게 여기는 원칙을 파악한다.
코리-캘러넨 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 관련된 잠재적 문제를 파악한다. <ul style="list-style-type: none"> - 정보를 수집한 후 중요한 문제들을 목록으로 정리한다. - 문제 상황에 의해 영향을 받는 모든 사람들의 책임, 권리, 안녕, 복지를 평가한다. - 문제 상황과 관련한 윤리 원칙을 확인하고 검토한다. • 관련된 윤리 규정을 면밀히 검토한다. • 적용 가능한 법률이나 법규가 있는지 알아본다.
리머 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 윤리적 결정에 의하여 영향을 받을 가능성이 있는 개인이나 집단, 조직을 규명한다.
마쿨라 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 사실 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 사례와 관련된 사실은 무엇인가? - 어떤 사실이 알려져 있지 않은가? - 상황에 대해 더 알 수 있을까? - 결정을 내릴 만큼 충분히 알고 있는가? - 어떤 사람과 집단이 결과에 따른 이해관계에 중대한 영향을 받는가? - 그 사람 혹은 집단의 우려가 더 중요한가? 그 이유는?
피셔 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 의사 결정에 필요한 정보를 수집한다.

동료, 전문가, 이해관계자 등과 이야기를 나누는 행동처럼, 정보를 수집하는 행동 역시 여러 단계에서 필요할 수 있습니다. 그런데 ‘정보 수집’ 단계를 따로 둔 이유는, 이 단계에서 수집하는 정보가 다음 단계인 ‘대안 모색 및 평가’를 수행하는 데에 필요한 정보이며, 궁극적으로는 ‘대안 선택’을 위한 정보이기 때문입니다.

존 카버(John Carver)는 조직 내 활동에서 요구되는 정보를 ①의사 결정 정보, ②평가 정보 및 ③부수적인 정보로 구분하였는데, 이 중 의사 결정 정보와 평가 정보의 정의와 특성은 다음 표와 같습니다(카버, 2021).

[표 14] 의사 결정 정보와 평가 정보

구분	의사 결정 정보	평가 정보
정의	장래의 여러 대안 중 한 가지를 선택하는 데에 사용되는 정보	이미 발생한 현상 및 상황을 가늠하고 판단하는 데에 사용되는 정보
특성	미래지향적	과거 지향적

위 구분에 따르면 정보 수집 단계에서 수집하는 정보는 의사 결정 정보에 해당한다고 할 수 있습니다. 반면 문제 인식에 필요한 정보는 평가 정보에 해당합니다. 물론 문제 인식에 사용된 정보는 대안을 선택하는 데에 거듭 사용될 수도 있습니다.

이상의 내용을 종합하면, 정보 수집 단계에서 수집하는 정보의 구체적 범위는 다음과 같습니다.

- 문제 상황과 사례에 관한 (의사 결정을 내릴 수 있을 정도의) 보다 자세한 정보.
- 판단에 도움이 될 만한 원칙 또는 지침에 관한 정보.
- 결정에 영향을 받을 이해관계자에 관한 정보.
- 창의적 대안 마련에 도움이 될 만한 아이디어 및 사례 등.

대안 모색 및 평가 단계

대안 모색 및 평가 단계에서 각 모델이 제안하는 검토 사항 및 수행 내용을 ‘대안 개발’, ‘평가 기준 설정’ 및 ‘대안 평가’의 세부 단계로 구분하여 아래 표로 정리하였습니다.

[표 15] 검토 사항 및 수행 내용: 대안 모색 및 평가 단계

구분	검토 사항 및 수행 내용		
	대안 개발	평가 기준 설정	대안 평가
조셉슨 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 대안 개발하기 		<ul style="list-style-type: none"> • 예상되는 결과 고려하기
리스펙트 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 가능한 조치를 여러 가지 구상해 본다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 윤리 원칙과 이해관계자를 고려해 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 각각의 대안을 평가한다.
코리-캘러넨 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 가능성과 개연성 있는 행동 방식을 생각해 본다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 잠재적 이익, 위험, 윤리 원칙의 관점에서 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 다양한 결정의 결과를 열거하고, 각 결정들의 결과를 평가한다.
리머 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 실행 가능한 모든 행동 방침과 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 각각의 경우에 포함되는 참여자들, 그리고 각 경우의 잠재적 이익과 위험을 ... • 윤리 이론 등 4가지 기준에 의거하여 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 잠정적으로 규명한다. • ... 각각의 행동 방침을 찬성, 혹은 반대하는 이유와 근거를 철저히 검토한다.

구분	검토 사항 및 수행 내용		
	대안 개발	평가 기준 설정	대안 평가
마쿨라 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 선택 가능한 행동 대안은 무엇인가? • 창의적인 대안을 찾았는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 여섯 윤리 렌즈(Six Ethical Lenses)의 질문을 가지고 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 대안들을 평가한다. • 위와 같이 평가한 결과, 어느 대안이 상황을 가장 잘 처리하는가? • 내가 존중하는 누군가(혹은 일반 대중)에게 나의 선택을 말한다면, 그들은 뭐라고 할까? • 어떻게 하면 나의 결정이 모든 당사자들의 우려를 가장 잘 배려하고 주의하도록 실행될 수 있을까?
피셔 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 실행 가능한 모든 대안을 나열한다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 모금가의 3대 기본 가치 책무에 따라 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 각 대안을 평가한다.
로가레 모델		<ul style="list-style-type: none"> • 규범 윤리 이론에 관한 전반적인 입장을 결정한다. • 당신이 고려할 요소는 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> - 수혜자(Beneficiary) - 기부자(Donor) - 신뢰(Trust) - 기타(Others) • 결정에 앞서 의사 결정 모델(조셉슨/마쿨라/피셔/코리-캘러넌)을 선택한다. 	

(1) 대안 개발

실행 가능성 또는 개연성이 있는 모든 대안을 생각합니다. 기존에 시행된 대안에 머물지 않고 새로운 대안을 생각해내려는 노력(창의성)이 필요합니다.

(2) 평가 기준

윤리적 의사 결정을 위한 평가 기준으로는 다음과 같은 것들이 고려됩니다. 이 기준 중에는 윤리적 기준이 아닌 것도 있지만 다른 윤리적 기준과 아울러 고려되어야 합니다. 여기에서 열거하는 각 기준은 그 내용이 서로 중첩되기도 합니다.

[표 16] 대안 평가의 기준 목록

구분	내용
윤리 이론	<ul style="list-style-type: none"> • 의무론: 행위의 결과보다는 행위 자체의 도덕성에 주목하면서 도덕적 의무를 강조 (변순용 외, 2018). 칸트의 의무론적 윤리가 대표적. • 목적론(공리주의): 행복을 가져다주는 유용성(공리)을 기준으로 윤리적 규칙을 도출 (변순용 외, 2018). 벤담(‘최대 다수의 최대 행복’)과 밀의 주장이 대표적. • 덕 윤리(Virtue Ethics): 의무론이나 목적론은 행위의 옳고 그름에 초점을 맞춤으로써 윤리적 행위의 실천 문제를 간과하였다고 비판하면서, 선한 행위를 실천하기 위해서는 행위보다는 행위자에게 초점을 맞춰야 한다고 봄. 즉 덕 윤리는 훌륭한 성품을 지닌 사람이 행할 것으로 기대되는 판단에 주목하는 것이 당연한 윤리 문제를 해결하는 바람직한 방안을 찾는 데 도움이 된다고 주장(변순용 외, 2018). 덕 윤리 관점에서의 질문은 다음과 같음. <ul style="list-style-type: none"> - 이렇게 하면 내가 어떤 사람이 될까? - 이런 행동이 내 최선의 행동인가? - 이런 행동이 내가 바라는 성품을 가진 인물을 닮는 데 도움이 되는 행동인가? - 이런 행동이 내 성품을 훼손하지 않을까? • 배려 윤리(Ethics of Care): 기존의 규범 윤리(의무론, 목적론, 덕 윤리)가 개인의 권리 보호나 사회 정의 실현에 초점을 맞추었다면, 배려 윤리는 이러한 것도 중요하지만 서로 배려하는 마음을 통하여 따뜻한 인간관계를 맺는 것도 중요하다고 보는 입장(변순용 외, 2018).
관련 법령 및 윤리 강령	<ul style="list-style-type: none"> • 관련 법령: 법령 자체의 취지와 목적을 윤리적 기준으로 고려하는 것 역시 필요함. (예) 단체 구성원의 근로조건에 관한 대안을 평가할 때 근로기준법의 규정 준수 여부는 물론, ‘근로자의 기본적인 생활을 보장·향상시키고자 하는(근로기준법 제1조) 법 취지 역시 대안 평가의 기준으로 고려. • 윤리 강령: 단체의 윤리적 행위 원칙을 명문화한 것.
조직 미션 또는 해당 사업에 적용되는 이론과 원칙	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 미션: 조직이 우리 사회에 존재해야 할 이유를 말함. 비영리 단체는 공익 목적을 추구하기 때문에 미션 이면에는 어떤 공익적 가치(philanthropic value)가 내재돼 있음. 따라서 어떤 대안의 실행이 조직의 존재 이유, 그리고 그 이면의 공익적 가치를 강화하는지를 살펴볼 필요가 있음. • 해당 사업에 적용되는 이론과 원칙: 해당 사업을 수행하는 분야에 실천 이론이나 원칙이 정립되어 있다면 이 또한 윤리적 기준으로서 고려하여야 함.
이해관계자	<ul style="list-style-type: none"> • 대안이 이해관계자의 권리를 보호하는가. • 대안 실행으로 이해관계자 사이의 권리 균형이 유지되는가. • 대안이 이해관계자와의 장기적 관계와 신뢰에 어떤 영향을 미치는가.
예상되는 이익과 위험	<p>이 기준은 그 자체로는 윤리적 기준이 아님. 하지만 앞서 윤리 문제를 어떻게 다루느냐에 따라 기부금 수입이 영향을 받는 경우를 언급했듯, 윤리 문제가 이 기준과 무관하다고 볼 수 없음. 따라서 이 기준은 다른 윤리적 기준과 함께 고려할 필요가 있음.</p>

윤리적 의사 결정 모델에서 개발한 평가 기준도 있습니다. 이 기준들은 윤리 이론 등 위 표에서 언급한 기준들을 참고하여 만든 것이므로 위의 내용들이 대부분 담겨 있습니다.

[표 17] 각 모델이 제안하는 대안 평가 기준

구분	내용
<p>여섯 윤리 렌즈 Six Ethical Lenses (마쿨라 모델)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 권리(right) 렌즈 - 이해관계가 있는 모든 사람들의 권리를 가장 잘 존중하는 대안은 어느 것인가? • 정의(justice) 렌즈 - 사람들을 공평하게 대하고, 그들이 마땅히 받아야 할 것을 주는 대안은 어느 것인가? • 공리주의(utilitarian) 렌즈 - 가능한 한 많은 이해관계자에게 이익이 되면서 해는 덜한 대안은 어느 것인가? • 공동선(common good) 렌즈 - 일부 구성원만이 아니라 공동체 전체에 기여하는 대안은 어느 것인가? • 덕(virtue) 렌즈 - 내가 되고자 하는 사람으로서 행동할 수 있도록 이끄는 대안은 어느 것인가? • 배려 윤리(care ethics) 렌즈 - 모든 이해당사자의 관계성, 우려 및 감정을 가장 적절히 고려하는 대안은 어느 것인가?
<p>모금가의 3대 기본 가치 책무 (피셔 모델)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 미션 - 이 대안은 조직 미션을 얼마나 고취 혹은 손상하는가? - 필란트로피 관점에서 이 대안의 근원 가치는 무엇인가? • 관계 - 이 대안이 여러분과 동료·기부자·자원봉사자·지역사회 구성원 간의 장기적 관계에 어떤 영향을 미치는가? • 개인의 품성 - 이 대안은 어떤 면에서 여러분이 되고 싶은 사람으로 발전하는 것을 돕는가, 돕지 않는가? - 이 대안이 여러분의 품성을 얼마나 높이는가, 혹은 얼마나 떨어뜨리는가?
<p>모금 윤리의 규범 이론 (리스펙트 모델)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰주의(Trustism) : 모금 실행과 모금 직종에 대한 대중의 신뢰를 증진·지속·보호·유지하는 모금 행위는 윤리적이고, 그렇지 않은 모금 행위는 비윤리적이다. • 기부자 중심(Donorcentrism) : 단체가 가능한 범위 내에서 기부자의 희망·필요·욕구를 충족하는 모금 행위는 윤리적이고, 그렇지 않은 모금 행위는 비윤리적이다. • 사업 목적에 기여(Service of Philanthropy) : 기부자의 선한 의도(Philanthropy)에 의미를 부여하는 모금 행위는 윤리적이고, 그렇지 않다면 비윤리적이다. • 권리 균형(Rights Balancing) : 모금가가 적절한 기부자에게 기부를 요청함으로써 기부자의 권리가 존중되는 한편 다른 이해관계자의 권리가 손상되지 않도록 균형 잡힌 모금 행위는 윤리적이다.

(3) 평가

앞서 검토한 평가 기준에 따라 대안을 평가하고, 이 결과를 바탕으로 가장 유력한 대안이 어느 것인지 판단합니다. 최종적으로 대안을 선택하기에 앞서 가장 유력한 대안을 한 번 더 검사합니다.

대안 선택 단계

대안 선택 단계에서는 평가 결과 가장 유력한 대안을 선택·결정하고 실행합니다. 그리고 지금까지 과정을 기록으로 남깁니다.

[표 18] 검토 사항 및 수행 내용: 대안 선택 단계

구분	검토 사항 및 수행 내용
조셉슨 모델	• 대안 결정하기
리스펙트 모델	• 적당한 이해관계자들과 ... 함께 결정한다.
코리-캘러넌 모델	• 어떤 행동 방식이 최선인지 결정한다.
리머 모델	• 결정을 내리고 의사 결정 과정의 증거 서류를 첨부한다.
마쿨라 모델	• 결정을 실행한다.
피셔 모델	• 평가 결과 가장 유력한 대안을 선택한다.
로가레 모델	• 결정한다.

결과 반성 및 평가 단계

결과 반성 및 평가 단계에서는 결정된 대안을 실행한 결과와 의사 결정 전 대안을 평가했을 때 예상했던 영향을 서로 비교·평가하고, 대안의 개선 혹은 다른 대안으로의 교체를 검토합니다.

[표 19] 검토 사항 및 수행 내용: 결과 반성 및 평가 단계

구분	검토 사항 및 수행 내용
조셉슨 모델	• 평가 및 수정하기
리머 모델	• 결정을 감시, 평가하고 결정에 관한 서류를 첨부한다.
마쿨라 모델	• 결정의 결과가 어떠했으며, 그 상황으로부터 배운 점은 무엇인가? • (필요하다면) 어떤 후속 조치를 취해야 하는가?
로가레 모델	• 이 결정이 위 요소(수혜자/기부자/신뢰/기타)에 미친 영향을 평가하고 검증한다. → 결정이 유효하다고 판단: 결정을 유지. → 결정이 유효하지 않다고 판단: 앞의 적절한 단계로 돌아가서 재검토.

6. 윤리적 의사 결정 모델의 완성

이상의 내용을 정리하여 기존의 다양한 윤리적 의사 결정 모델을 병합하여 만든 새로운 윤리적 의사 결정 모델을 완성하여 아래 그림으로 정리하였습니다.

의사 결정 단계	수행할 행동	
문제 인식	<ul style="list-style-type: none"> • 문제 상황의 구체적인 정황을 파악한다. <ul style="list-style-type: none"> - 문제 상황이 미치는 영향의 크기, 대상과 범위, 문제의 원인, 책임 등. • 문제가 되는 사안의 해결에 윤리적인 접근이 필요한지 여부를 확인한다. 	
정보 수집	<ul style="list-style-type: none"> • 대안 모색 및 평가에 필요한 다음 정보를 수집한다. <ul style="list-style-type: none"> - 문제 상황과 사례에 관한(의사결정을 내릴 수 있을 정도의) 보다 자세한 정보. - 판단에 도움이 될 만한 원칙 또는 지침에 관한 정보. - 결정에 영향을 받을 이해관계자에 관한 정보. - 창의적 대안 마련에 도움이 될 만한 아이디어 및 사례 등. 	<ul style="list-style-type: none"> • 동료 및 전문가와 상의한다.
대안 모색 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 실행 가능한 창의적 대안들을 개발한다. • 대안을 평가할 기준을 마련한다. <ul style="list-style-type: none"> - 윤리 이론과 원칙들. - 이해관계자에의 영향. - 대안의 잠재적 이익과 위험 등. • 평가 기준에 따라 각 대안을 평가하고 유력한 대안들을 확인한다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 동료, 전문가 또는 이해관계자와 상의한다.
대안 선택	<ul style="list-style-type: none"> • 유력한 대안들 중 하나를 선택한다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 이해관계자와 상의한다. • 결정의 이유를 이해관계자에게 설명한다.
결과 반성 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 대안의 실행 결과와 예상했던 영향을 비교·평가하고 개선을 모색한다. 	

[그림 4] 모델 병합법으로 완성한 윤리적 의사 결정 모델



모델의 사용 시 유의 사항

첫째, Stop and Think(Josephson, 2022)! 업무 수행 중에 뭔가 복잡한 문제에 직면했다는 생각이 드나요. 그렇다면 절대로 이를 한 방에 해결하려고 들어서는 안 됩니다. 그런 묘책 따위는 없다고 생각하셔야 합니다. 비영리 단체에서 겪는 갈등 문제는 대개 윤리적 측면이 결부돼 있어 복잡하고, 고려해야 할 것이 많기 때문입니다(Reamer, 2005). 압박을 한 번에 점프하여 오를 수 있을지도 모릅니다. 그러나 누구에게나 가능한 쉬운 방법이 아닙니다. 첫 시도에 성공하면 다행이지만, 그러하지 못하면 시도를 거듭할수록 체력만 떨어질 겁니다. 그보다는 힘을 쓰기 전에 머리를 써서, 내 한 걸음으로 오를 수 있는 계단을 여러 개 연결해서 오를 궁리를 하는 편이 현명할 것입니다. 문제 해결의 단계적 접근. 이것은 윤리적 의사 결정 모델뿐만 아니라 모든 의사 결정 모델에서 공통적으로 보이는 사상이라고 생각합니다. '판단을 유보'하면서 하나하나의 경우를 모든 측면에서 검토하고 조망하는 법(니체, 2015)이야말로 윤리적 문제 해결 능력을 기르기 위해 배워둬야 할 첫 번째 능력이 아닐까 합니다.

둘째, 이 모델은 정답에 이르는 외길(path)이 아닙니다. 그보다는 현재의 위치와 다다라야 할 위치, 장애물과 지름길 같은 것을 한 장에 표시한 지도(map)에 더 가깝습니다. 언제, 어떤 길을, 어떻게 갈 건지는 결정자가 정해야 합니다. 윤리적 의사 결정 모델의 각 단계에서 제안하는 행동은 그 단계에서 고려할 만한 행동들의 꾸러미를 나타냅니다. 그 중에 어떤 행동을 수행하는 것이 문제 상황의 특성, 주어진 시간 등을 고려했을 때 가장 적합할지는 결정자가 판단해야 합니다. 어떤 상황 하에서도 정답을 보장하는 공식은 현실에서는 드물고(그나마 사기일 가능성이 농후하고), 특히 윤리적 문제에 있어서는 그런 것이 존재하지 않는다고 이 글의 처음에서 언급한 바 있습니다. 접근 방법이나 대안은 그 선택지가 많으면 많을수록 문제 해결의 가능성도 높아집니다. 이 글에서 여러 윤리적 의사 결정 모델을 병합하는 방법을 제안한 이유가 여기에 있습니다.

셋째, 많은 사람의 의견을 듣습니다. 이 점은 여러 모델(코리-캘러닌, 리머, 마쿨라 및 리스펙트 모델)에서 강조하는 점이기도 합니다. 인류의 지혜를 문자로써 압축한 이 병합 모델에 더하여 산 지혜를 여기에 보탬 수 있다면, 문제를 해결하는 데 큰 도움이 되는 막강한 도구가 여러분의 손에 쥐어지게 될 것입니다.



제언

1. 개인의 윤리적 갈등을 해결하는 것뿐만 아니라 부서 또는 단체의 의사 결정에도 이 모델을 적용해 보기를 권합니다. 앞서 윤리적 갈등을 해결하는 데 많은 사람의 의견을 들을 것을 권한 바 있는데, 아예 이러한 윤리적 성찰 과정을 집단적으로 수행하면 훨씬 더 나은 결론에 이를 수 있습니다. 단체 차원의 의사 결정 과정에서 발생하는 토론을 거치면 개인이 혼자 결정할 때보다 인식과 판단의 오류 가능성을 크게 줄이고, 부서나 단체 간 갈등을 원만히 해결하며, 집단적 성찰을 통해 개인과 단체 모두의 윤리적 판단 능력이 증진된다(변순용 외, 2018)고 합니다.

2. 이 연구에서 수집하지 못하였으나 더 좋은 모델, 혹은 우리 단체의 활동에 보다 특화된 모델이 있다면 이 모델에 반영해 보기 바랍니다. 방법은 이 보고서에서 제안한 방법을 그대로 수행하면 됩니다 - 이 모델과 새로운 모델의 병합이 되겠네요. 비영리 단체에서 개인 또는 단체가 윤리적 갈등을 겪으면서 배우게 된 윤리적 가치 기준, 문제 해결 방법, 절차 등을 이 모델에 업데이트할 수도 있겠습니다. 이 모델이 마음에 들지 않거나 모금, 배분 등 구체적인 업무에 적용하기에는 너무 일반적이라는 생각이 든다면? 모금, 배분 등에 특화된 윤리적 의사 결정 모델을 수집한 다음 이 보고서에서 제안한 방법으로 그 분야의 윤리적 의사 결정 모델을 만들면 됩니다.

3. 단체가 축적한 윤리적 의사 결정 경험 중에서 빈번하게 발생하는 윤리적 갈등 상황이나, 윤리 외적 가치나 외부 기준 등의 영향으로 윤리적 의사 결정에 이르는 데 실패하는 경우가 많은 상황이라면, 이를 규정화하는 일도 필요합니다. 빈번하게 발생하는 윤리적 갈등 상황에 대한 대처 방법을 행동 규범으로 명문화해 두면 단체 업무 수행 중에 자주 겪는 윤리적 갈등 상황에 대해 경험이 적은 후배 구성원들이 미리 알아 대처할 수 있고, 이러한 노하우를 다른 동료나 구성원 전체에 전파 혹은 전수함으로써 같은 문제에 대해 조직 구성원들이 모두 같은 수준의 인식과 대처 역량을 공유할 수 있게 될 것입니다. 윤리 외적 가치나 외부 기준 등의 영향으로 윤리적 행동으로부터 자주 이탈하게 되는 경우에는 단체의 조직 문화에 따라 단체 스스로 규범을 만드는 것이 어려울 수도 있습니다. 이런 경우는 특정 실천 분야 혹은 비영리 부문 전체의 토론과 합의가 필요할 수도 있겠습니다. ✨



참고 문헌

- 그로브먼, 게리 M. (2019). 구미화(옮김). *비영리단체의 윤리* (원제: Ethics in Nonprofit Organizations). 나남.
- 네이버 Basic 고교생을 위한 국어 용어사전. (검색어: “과정”)
<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=939133&cid=47319&categoryId=47319>
- 네이버 고려대한국어대사전. (검색어: “모델”)
<https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/4f7584c8c1a44d15b25a4fabcab50fee>→[고려대한국어대사전]
- 네이버 천재학습백과 초등 사회용어 사전. (검색어: “의사 결정”)
<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3550505&cid=58584&categoryId=58624>
- 니체, 프리드리히 (2015). 박찬국(옮김). *우상의 황혼*. 아카넷.
- 드마스, 낸 (2012). 정경한(옮김). *당신은 정직한가* (원제: You've Got To Be Kidding!: How to Keep Your Job Without Losing Your Integrity). MID.
- 변순용, 이희평, 윤영돈, 김철순, 이승주, 김오섭, 이은규, 이대우, 전순규, 강혜원, 한보라 (2018). *고등학교 생활과 윤리*, 천재교과서.
- 이경자 (2009). 노인주거복지시설 사회복지사들의 윤리적 의사결정 딜레마의 내용과 해결유형에 관한 질적 사례 연구. *한국인간복지실천연구*, Vol 3, 185-215.
- 카버, 존 (2021). 구미화(옮김). *변화를 이끄는 이사회* (원제: Boards that Make a Difference). 나남.
- 페이턴, R. M., 무디, M. P. (2017). 이형진, 김영수(옮김). *필란트로피란 무엇인가* (원제: Understanding Philanthropy : Its Meaning and Mission). 아르케.
- Corey, G., Corey, M. S., and Callanan, P. (2014). 서경현, 정성진(옮김). *상담 및 심리치료 윤리* (원제: Issues and Ethics in the Helping Professions)(8판). 세계이지러닝 코리아.
- Reamer, F. G. (2005). 장인협, 고미영, 최경원, 황숙연(옮김). *사회복지실천의 가치와 윤리* (원제: Social Work Values and Ethics). 사회복지실천연구소.
- Cambridge Dictionary. (검색어: “model”)
<https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/model>
- Fischer, M. (2000). *Ethical decision making in fund raising*. Wiley.
- Gelatt, H. B. (1962). Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling psychology*, 9(3), 240.
- Guttman, D. (2006). *Ethics in Social Work: A Context of Caring*. Routledge.
- Josephson, M. S. (2022). *Making ethical decisions*(e-book). The Ray Center at Drake University.
- Markkula Center for Applied Ethics (2021). *A Framework for Ethical Decision Making*.

<https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>

- Rogare (2021). Rethinking Fundraising: Professional ethics. Rogare – The Fundraising Think Tank.
https://www.rogare.net/_files/ugd/8bc141_e6ad2c1eb2ba423f9c7f28e7d3771c82.pdf
- Rosen, M. J. (2005). Doing well by doing right: A fundraiser's guide to ethical decision-making.
International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 10(3), 175-181.
- 이미지
 - 픽사베이(pixabay.com: 무료 이미지 제공)
 - 플래티콘(flaticon.com: 무료 아이콘 제공)

