



2023 ISSUE PAPER 1

# 윤리적 갈등 상황에서의 의사 결정 유형 연구

신성규 | 아름다운재단 간사

정현경 | 성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수

2023.2



아름다운재단  
The Beautiful Foundation



## 일러두기

- 이 보고서의 내용에 관한 문의는 [research@beautifulfund.org](mailto:research@beautifulfund.org)로 연락 바랍니다.



## 목 차

1. 연구 목적 .....	5
2. 연구 방법 .....	6
3. 의사 결정 유형 분석 .....	8
4. 보다 나은 윤리적 의사 결정을 위한 제안 .....	13



# 1. 연구 목적

의사 결정은 어떤 문제를 해결하기 위한 여러 대안 중 가장 적합한 대안을 선택하는 과정<sup>1)</sup>이다. 일반적으로 이익이나 성과를 극대화하는 대안이 가장 적합한 대안으로 선택되는데, 이러한 이익 혹은 성과의 크기를 제약하는 한정된 자원과 성과의 달성 가능성을 불확실하게 만드는 위험(risk) 등이 대안 선택 시 함께 고려된다. 이와 같은 테두리 안에서의 의사 결정을 ‘합리적 의사 결정’이라 한다.

비영리단체 종사자가 활동 중에 직면하는 의사 결정 상황이 쉽지 않은 이유는 합리적 의사 결정에서 고려하는 성과나 위험은 물론 가치문제를 아울러 고려해야 되기 때문이다. 가치는 비영리단체의 목적(존재 이유)과 관련된다. 의사 결정 시 가치를 고려하면 성과가 증진되고 위험이 감소하기도 하지만 – 이 경우 합리적 의사 결정 방식을 따르면 된다 – 때로는 성과가 줄어들거나 위험을 무릅써야 하는 상황에 처하기도 한다. 고려해야 할 요인들이 많아지다 보면 고려해야 할 이해당사자 역시 많아진다. 이러한 상황에서는 의사 결정 과정이 복잡해지고, 가장 적합한 대안을 판단해서 선택하는 일 역시 어려워진다.

이렇게 합리적 의사 결정의 테두리를 아우르는 보다 넓은 테두리 안에서의 의사 결정을 ‘윤리적 의사 결정’이라 한다. 윤리적 의사 결정 상황에서는 성과와 가치, 보다 일반적으로는 여러 가치 목표를 동시에 추구하여야 하며, 이에 따라 고려해야 할 요인 또한 많아진다. 그렇기 때문에 아무리 좋은 뜻으로 결정한 일이더라도 고려에서 누락된 어떤 요인으로 인해 가치가 훼손되거나 뜻하지 않은 피해를 입는 사람들이 생길 가능성이 높아진다.

[표 1] 합리적 의사 결정 vs. 윤리적 의사 결정

합리적 의사 결정	윤리적 의사 결정
<ul style="list-style-type: none"><li>• 단일 목표 추구.</li><li>• 성과/제약/위험 고려.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 다원적 목표 추구.</li><li>• 가치 고려.</li></ul>

위에서 기술한 내용으로 미루어 비영리단체 종사자들이 의사 결정 과정에서 많은 갈등을 겪고 있을 것으로 짐작된다. 이에 본 연구는 비영리단체 종사자들이 겪고 있는 실제 윤리적 갈등 경험을 확인하고, 이를 바탕으로 윤리적 갈등 상황에서 의사 결정의 질을 높일 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다.

1) 천재학습백과 초등 사회 용어사전.

<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3550505&cid=58584&categoryId=58624>

## 2. 연구 방법

1장에서 기술한 연구 목적을 달성하기 위하여 ① 인터뷰 → ② 윤리적 의사결정 사례 추출 → ③ 분류 및 분석 → ④ 결과 도출의 순서로 연구를 진행하였다.

먼저 인터뷰는 수도권 지역 사회복지 기관에 종사하는 사회복지사로서 모금 활동 경력 3년 이상인 10인(이하 ‘피면접자’)을 대상으로 2022.8.30.~9.7. 중에 실시하였다. 피면접자는 여성이 7명(70%), 남성이 3명(30%)이었다. 인터뷰 당시 이들의 특성은 다음과 같았다.

[표 2] 피면접자 특성

구분	구간	비중	구분	구간	비중
연령	30대	20%	현재직근무기간	10년 이하	40%
	40대	60%		10년-20년 이하	40%
	50대	20%		20년 초과	20%
	평균	43.5세		평균	13.2년
모금 경력	5년 이하	30%	현모금업무비중	30% 이하	30%
	5년-10년 이하	50%		30-50% 이하	50%
	10년 초과	20%		50% 초과	20%
	평균	7.3년		평균	39.5%
사회복지 경력	10년 이하	10%	주 1. 연령=2022-출생년도+1 2. 현 모금 업무 비중은 피면접자의 주관적인 기술에 따름.		
	10년-20년 이하	60%			
	20년 초과	30%			
	평균	17.0년			

인터뷰 내용은 피면접자의 동의를 얻어 녹음하였고, 피면접자의 프라이버시를 보호하기 위하여 인터뷰에 등장하는 인물명·단체명·지명을 가명으로 변환한 녹취록으로 정리하였다. 이 인터뷰에서 파악한 내용은 윤리적 갈등 경험 사례 외에도 윤리적 갈등을 경험하면서 느낀 피면접자의 감정이나 가치관 등이 더 있었는데(이에 관한 내용은 앞으로 추가 연구를 통해 분석할 예정이다), 본 연구를 위해 이 중에서 41개의 윤리적 갈등 경험 및 의사 결정 사례(이하 ‘윤리적 갈등 경험 사례’)를 별도로 추출하였다.

다음으로 위와 같이 추출한 윤리적 갈등 경험 사례들을 의사 결정의 질, 즉 완결 정도에 따라 [표 3]의 네 가지 유형으로 분류함으로써 실제 현장에서의 의사 결정 수준을 확인하였다. 이 기준에 따르면 가장 완결성이 높은 의사결정 유형은 ‘가치 통합형’이고, ‘가치 선택형’과 ‘절충형’이 각각 그 뒤를 잇는다. 가장 완결성이 낮은 의사결정 유형은 ‘미결정형’이다.

[표 3] 의사 결정 유형 및 판단 기준

의사 결정 유형	판단 기준
가치 통합형	• 충돌하는 여러 가치 및 이익들을 통합하는 방향으로 문제 해결을 시도하여 해소함.
가치 선택형	• 충돌하는 여러 가치 및 이익들 중 어느 하나를 선택(혹은 배제)하는 방식으로 문제 해결을 시도함.
절충형	• 본인의 가치 기준과 타인의 가치 기준을 절충하는 방식으로 문제 해결을 시도함.
미결정형	• 본인의 가치 기준에도 불구하고 타인의 결정에 따름. 혹은 결정하지 않음.

현장에서의 윤리적 의사 결정 현황을 확인하는 데에서 한 발 더 나아가 보다 나은 의사 결정을 위한 대안을 모색하고자 각 유형에 따라 차이를 보이는 요인들을 분석하였다. 본 연구에서는 이러한 요인으로서 각 유형별 이해당사자의 차이를 고려하였다.

마지막으로 지금까지의 분석 내용과 인터뷰 내용에 기반하여 보다 나은 윤리적 의사 결정 방법을 제안하였다.

### 3. 의사 결정 유형 분석

인터뷰를 통해 수집·추출한 윤리적 갈등 경험 및 의사 결정 사례를 [표 3]에서 제시한 기준에 따라 분류하였는데, 이에 대한 설명을 보충하면 다음과 같다.

먼저 충돌하는 가치 갈등을 통합적으로 해소한 것으로 판단되는 사례는 ‘가치 통합형’으로 분류하였다. 그 전형적 사례는 [표 4]를 참고하기 바란다. [표 4]의 사례에서 피면접자는 후원자에게 문제가 되는 사실을 솔직히 말씀드린 후 예우를 보다 강화함으로써 이용인에 대한 서비스를 개선함과 동시에 기관에 대한 후원자의 신뢰 역시 강화하였다.

[표 4] 가치 통합형 윤리적 의사 결정 사례

구분	내용
사례 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회 내에서 평판이 좋으시며 5년 이상 후원해 오신 나눔가게 사장님이 밑반찬을 재활용하는 모습을 직접 목격함.</li> </ul>
충돌하는 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>이용인에게 양질의 서비스를 제공해야 한다.</li> <li>후원자를 예우해야 한다.</li> </ul>
이해 당사자	<ul style="list-style-type: none"> <li>이용인</li> <li>후원자</li> </ul>
의사결정 절차 및 조치	<ul style="list-style-type: none"> <li>관련 사실관계를 문서로 정리하여 직속 상사(팀장, 국장, 관장)에게 보고하고 문제를 상의하였음.</li> <li>식당이 한가한 시간대에 약속을 잡고 방문하여 사장님께 문제의 사실을 말씀드렸음.</li> <li>사장님은 재발 방지를 약속하며 계속할 뜻을 피력하셨음.</li> <li>이후 3개월간은 이용인을 직접 모시고 식당을 방문함.</li> <li>후원자에 대한 예우를 보다 강화하였음.               <ul style="list-style-type: none"> <li>식당을 더 열심히 방문하고, 회식도 해당 식당에서 함.</li> <li>배분하고 남는 식품이 있으면 식당 직원 분들께 드림.</li> <li>우수 후원자로서 서울시장상을 수상하시도록 추천.</li> </ul> </li> <li>이후 나눔가게 후원자의 권리, 주의사항, 관리 방안 등을 매뉴얼 및 안내 자료로 정리함.</li> <li>후원자 역시 기관의 신뢰를 얻기 위해 노력하면서 신뢰 관계가 더욱 강화됨.</li> </ul>

갈등을 유발하는 가치 중 어느 하나를 선택(혹은 배제)하는 방식으로 문제 해결을 시도한 것으로 판단한 사례는 ‘가치 선택형’으로 분류하였다. 그 전형적 사례는 [표 5]를 확인하기 바란다. [표 5]의 사례는 기부자가 기관에 반드시 필요하지 않은 물품을 후원하려는 경우이다. 이와 같은 사례는 피면접자 10명 중 4명이 언급할 정도로 사회복지 시설에서 빈번히 발생하는 데, 대개 기부자의 이익을 우선하는 결정을 내렸다. 이렇게 결정한 까닭은 기부자 예우를 우선



하는 한편 후원을 거절하는 경우 나중에 필요한 후원을 받지 못할 것에 대한 우려 때문이다. 하지만 후원 물품의 보관 및 처분에 단체의 자원이 과도하게 소모되거나 물품 가치가 훼손되는 문제를 낳기도 하였다.

[표 5] 가치 선택형 윤리적 의사 결정 사례

구분	내용
사례 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존에 꾸준히 후원하셨던 후원자가 기관에 꼭 필요하지 않은 물품을 후원하면서 기부금영수증을 요구함.</li> </ul>
충돌하는 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 후원자를 예우해야 한다.</li> <li>• 기관 운영을 위한 자원(보관에 소요되는 인력, 장소 등)을 효율적으로 사용해야 한다.</li> <li>• 기관 운영에 필요한 자원을 장기적으로 원만하게 확보해야 한다.</li> </ul>
이해 당사자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기부자</li> <li>• 소속 기관</li> </ul>
의사결정 절차 및 조치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 후원자의 물품을 반기로 결정함.</li> </ul>

갈등을 유발하는 여러 가치 중 피면접자 본인이 보다 중요시하는 가치가 있음에도 불구하고 이와 충돌하는 다른 가치로 인해 본인이 우선시하는 가치를 이와 절충하는 결정을 내린 사례는 ‘절충형’으로 분류하였다. ‘절충형’ 의사 결정 사례에서 가치들을 절충하는 방식은 ① 여러 가치들의 충족 수준을 조절하거나(예. 기부자의 의사를 우선시하지만 이용자의 프라이버시가 최대한 보호되도록 조치하는 것), ② 본인의 가치와 다른 타인의 결정에 대해 수궁하는 방식이었다. 본인의 가치에 위배되는 타인의 결정이 수궁되지 못하는 경우는 ‘미결정형’ 사례로 분류하였다.<sup>2)</sup>

지금까지의 설명에 따라 윤리적 갈등 경험 사례에서 파악된 의사 결정 유형을 분류한 결과는 다음 [표 6]과 같다.

2) ‘절충형’ 및 ‘미결정형’의 전형적 사례는 피면접자의 프라이버시 보호를 위해 수록하지 않았다.

[표 6] 의사 결정 유형 분포

의사 결정 유형	판단 기준	사례 수	비율
가치 통합형	• 충돌하는 여러 가치 및 이익들을 통합하는 방향으로 문제 해결을 시도하여 해소함.	9	22.0%
가치 선택형	• 충돌하는 여러 가치 및 이익들 중 어느 하나를 선택 (혹은 배제)하는 방식으로 문제 해결을 시도함.	21	51.2%
절충형	• 본인의 가치 기준과 타인의 가치 기준을 절충하는 방식으로 문제 해결을 시도함.	6	14.6%
미결정형	• 본인의 가치 기준에도 불구하고 타인의 결정에 따름. 혹은 결정하지 않음.	5	12.2%
계		41	100.0%

41개 사례 중에는 ‘가치 선택형’으로 분류된 사례가 51.2%로 가장 많았다. 가장 완결성이 높은 의사 결정으로 해석되는 ‘가치 통합형’으로 분류된 사례도 22%나 되었다. ‘절충형’(14.6%)과 ‘미결정형’(12.2%)이 각각 그 뒤를 이었다.

다음으로 의사 결정 유형에 따라 이해당사자가 어떻게 다른지를 분석하였다. 먼저 각 의사 결정 유형별 사례에 등장하는 이해당사자 수를 세었다. 그리고 각 의사 결정 유형별 이해당사자 수의 합계를 각 유형의 빈도로 나누었다. 이 내용을 정리한 결과는 아래 [표 7]과 같다. [표 7]의 평균은 각 의사 결정 유형에 해당하는 윤리적 갈등 경험 사례에 등장하는 평균 이해당사자 수를 의미한다.

[표 7] 의사 결정 유형별 이해당사자 수

의사 결정 유형	사례 수(A)	이해당사자 수(B)	평균(B/A)
가치 통합형	9	21	2.33
가치 선택형	21	58	2.76
절충형	6	17	2.83
미결정형	5	15	3.00
계	41	111	2.71

각 윤리적 갈등 경험 사례에는 적게는 2명(곳), 많게는 4명(곳)의 이해당사자가 등장하는데, 그 평균은 2.71명(곳)이다. 그리고 미결정형 → 절충형 → 가치 선택형 → 가치 통합형으로 결정의 질이 높아질수록 평균 이해당사자 수는 3.00 → 2.83 → 2.76 → 2.33으로 감소하고 있다. 이는 이해당사자 수가 적어질수록 의사 결정의 질이 높아지는 것으로 해석된다.

다음으로 각 의사 결정 유형별 사례에 등장하는 이해당사자의 수를 이해당사자 유형별로 세었는데, 그 결과는 아래 [표 8]과 같다.

[표 8] 의사 결정 유형별 이해당사자 분포(도수)

이해당사자 유형		기부자	소속 기관	이용인 등*	동료	본인	본인의 상사	다른 기관	기타
의사결정 유형									
가치 통합형	9	7	6	3	1	1	-	2	1
가치 선택형	21	14	14	7	6	5	4	4	4
절충형	6	4	5	3	1	1	2	-	1
미결정형	5	4	2	2	1	3	3	-	-
계	41	29	27	15	9	10	9	6	6

\* 사회복지 시설의 이용인(이용시설), 거주인(거주시설) 등 서비스 대상자와 시설로부터 배분 받는 단체를 가리킴.

[표 8]의 이해당사자 수를 다시 의사 결정 유형별 사례 수로 나누었는데, 그 결과는 아래 [표 9]와 같다. [표 9]의 각 수치는 특정 유형의 이해당사자가 특정한 의사 결정 유형 사례에 등장할 확률로 해석된다. 예를 들어 아래 표로부터 기부자가 가치 통합형 사례에 등장할 확률은 78%이다.

[표 9] 의사 결정 유형별 이해당사자 분포(확률)

이해당사자 유형		기부자	소속 기관	이용인 등	동료	본인	본인의 상사	다른 기관	기타
의사결정 유형									
가치 통합형		.78	.67	.33	.11	.11	-	.22	.11
가치 선택형		.67	.67	.33	.29	.24	.19	.19	.19
절충형		.67	.83	.50	.17	.17	.33	-	.17
미결정형		.80	.40	.40	.20	.60	.60	-	-
평균		.71	.66	.37	.22	.24	.22	.15	.15

[표 9]를 보면 윤리적 갈등 경험 사례에서 가장 자주 등장하는 이해당사자는 기부자(71%)와 피면접자의 소속 기관(66%)이다. 이렇게 나타난 이유는 피면접자가 모금 업무 담당자이기 때문이다. 즉 기부자의 가치(이익)와 소속 기관의 가치(이익) 간 충돌이 모금가가 가장 자주 겪는 윤리적 갈등 상황의 본질이다.

높은 확률로 등장하는 이해당사자는 의사 결정 유형별로 차이가 있다. 대부분의 의사 결정 유형에서 기부자나 소속 기관이 등장할 확률이 가장 높게 나타나는 반면, 유독 미결정형의 사례에서는 소속 기관 대신 본인이나 본인의 상사가 등장할 확률(각각 60%)이 높게 나타난다.

특히 본인의 상사의 경우를 살펴보자. 상사는 윤리적 갈등 상황의 이해관계자로서 사례에 자주 등장하는 편은 아니지만, 의사 결정의 질이 낮아질수록 등장 확률이 높아지는 경향을 보인다(0%→19%→33%→60%). 상사는 의사 결정의 질이 가장 높은 가치 통합형 의사 결정 사례에서는 전혀 등장하지 않거나, 등장하더라도 피면접자의 보고를 받고 피면접자의 결정을 승

인하거나 조언하는 역할을 할 뿐 이해관계자로서 가치 갈등을 유발하지는 않는다. 그렇다가 가치 선택형에서부터 이해관계자로서 등장하여 가치 갈등을 유발하는데, 절충형이나 미결정형으로 가면서 등장 확률이 높아지게 된다. 즉 이해관계자로서 상사가 등장할 확률과 의사 결정의 질은 반비례 관계에 있다.

## 4. 보다 나은 윤리적 의사 결정을 위한 제안

피면접자들은 보다 나은 윤리적 의사 결정을 위해서 개인의 노력, 그리고 조직 차원의 노력과 제도 개선이 필요하다는 의견을 제시하였다. 먼저 조직 및 제도적 차원에서 필요한 노력에 대해 피면접자들이 제시한 의견은 다음과 같다.

- 윤리적 행동과 법·제도에 관한 구성원(특히 상위 직책자) 대상 교육.
- 윤리적 갈등 문제를 터놓고 의논하는 조직 문화와 구조.
- 윤리적 갈등 상황에서의 행위와, 이러한 문제를 열어놓고 논의하는 조직 구조를 규정한 합의된 원칙(규칙·기준), 매뉴얼 및 규정.
- 위의 사항을 달성하기 위한 법적 규제와 주무관청의 관리·감독.

그러나 위와 같은 노력들은 조직 구성원 간의 합의나 상위 직책자의 지원, 나아가 법령 개정 등이 전제되어야 한다. 이는 모금 담당자 개인의 노력 범위를 벗어나는 일이고 시간도 많이 걸린다. 위와 같은 노력들이 이루어지기 전에 개인 차원에서 주도적으로 해봄직한 일은 없을까?

이에 대해 다시 피면접자들이 제시한 의견을 살펴보자.

- 윤리적 행동과 법·제도를 공부하려는 노력.
- 유사한 문제에 직면하는 다른 사람들과 연결·소통하려는 노력.
- 이해관계자를 적극적으로 설득하려는 노력.
- 조직 내에서 (상사에게) 신뢰를 얻으려는 노력.

피면접자 대부분은 학습을 통해 사례의 상황들이 윤리적 문제가 결부된 상황임을 인식했다고 했다. 어찌 보면 학습이 없었다면 문제를 문제로 인식하지 못했을 것이고 고민할 일도 없었을지 모른다. 그러나 앓을 되돌리는 일은 가능하지도, 바람직하지도 않다. 오히려 앓을 더욱 공고히 하는 것이 이후 윤리적 의사 결정의 질을 높이기 위한 주도적인 노력의 든든한 기반이 될 것이다.

*“내가 공부를 했기 때문에 어떤 점이 불합리한지를 알았고, 그리고 나서 리더도 설득시키고 기부자한테도 정보를 제공하는 주도성을 가질 수 있었다. 만약 이러한 주도성이 없었다면 문제를 모르는 채 시키는 대로 하거나 계속 갈등으로 남아 있을 수 있었을 것이다.”*

이런 학습 노력을 함께할 사람들을 외부에서 찾아보는 것도 도움이 된다. 소규모 조직이 많은 사회복지 기관의 특성상 모금 담당자는 모금 업무를 혼자 수행하기 때문에 고립되어 있을

가능성이 높다. 이럴 때 외부에 있는 관련 교육이나 외부 스터디 모임에 참여한다면, 비슷한 고민을 가진 사람들을 만나 공감할 수 있다. 또한 다른 기관의 사례를 접하면서 자신이 처한 문제를 객관적으로 인식할 기회를 얻게 된다. 이러한 네트워크를 통해 문제 해결에 실질적인 도움을 얻었다고 말한 피면접자도 있었다. 물론 기관 내 동료나 상사와 문제를 상의할 수 있으면 훨씬 더 좋다.

이해당사자를 설득하려는 노력 또한 필요하다. 이해당사자를 설득하려면 관련된 지식을 정확히 아는 상태에서 문제를 다루는 기준을 분명히 제시하는 한편으로 이해당사자의 문제를 어느 정도는 해결해 주어야 한다. 그러기 위해서는 이해당사자와 충분히 소통함으로써 이해당사자의 신뢰를 얻어야 한다.

*“요즘은 사람들이 만나고 관계 맺는 것에 대해서 잘 이야기하지 않는 것 같다. 아무리 온라인, 비대면 추세라 해도 당사자와 꾸준히 마주치고 사례 관리를 하는 것이 복지라고 생각한다. 기부자도 똑같다. 자꾸 찾아가는 것을 기부자가 싫어한다고만 하지 말고, 사전에 잘 계획해서 꾸준히 찾아가야 한다. 방법만 잘 찾는다면 찾아간다고 좋아하지 않을 사람은 없다.”*

이해당사자를 설득하는 데에는 문제와 관련한 지식과 원칙, 소통 노력, 신뢰가 모두 필요하므로 결코 쉬운 일이 아니다. 하지만 이해당사자를 설득하면 윤리적 갈등 상황에 등장하는 이해당사자 수를 줄일 수 있고, 앞에서 살펴본 바와 같이 이해당사자 수가 적어질수록 의사 결정의 질이 높아진다. 이해당사자 수를 가능한 한 “0”에 가깝게 만들면(즉 되도록 ‘문제 상황을 만들지 않으려고 노력’하면) 좋고, 이렇게 설득한 결과 이해당사자가 문제 해결의 조력자로 돌려놓으면 금상첨화이다.

이해당사자 중에서 문제 해결에 가장 중요한 사람은 바로 ‘상사’이다. 상사가 이해관계자로 자주 등장하는 상황일수록 의사 결정의 질이 떨어진다는 점은 앞에서 이미 살펴보았다. 게다가 상사가 이해관계자로 등장하면 ‘본인’ 역시 이해관계자로 등장하게 된다. 상사와의 관계에서 본인은 대개 약자가 되는데, 이러한 상사와 가치 갈등을 겪게 되면 본인의 자존감(자기 효능감, 자기 조절감, 자기 안정감)이 영향을 받게 되기 때문이다. 이에 대한 해법으로 피면접자들은 상사의 신뢰를 얻기 위해 노력해야 한다는 점을 지적하였다.

*“조직이 담당자를 신뢰해야 한다고 생각한다. (중략) 신뢰가 생겼기 때문에 기관하고 협상할 수 있지 않았나 싶다.”*

*“제 실력을 보여드려야 된다. 복지관에서 직원들한테 신뢰를 받고 있는 팀장이고, 그래서 직원 근무평가에서 최우수를 받았고, 이만큼 일했고, 이만큼 성과를 낸 사람이고. 이런 것들이 다 연결돼 있기 때문에 관장님, 국장님이 믿고 신뢰해 주는 거다. 그렇지 않으면 찍어 누른다.”*

지금까지 보다 나은 윤리적 의사 결정을 위해서 개인 차원에서 할 수 있는 노력들을 살펴보았다. 이러한 노력은 어느 하나 쉬운 일이 없지만, 지금 당장 시도할 수 있는 일이기도 하다. 물론 조직 차원의 노력과 제도 개선 없이 개인의 노력만으로 윤리적 의사 결정의 질이 높아지는 않는다. 다만 윤리적인 결정을 위한 개인들의 노력이 있을 때 조직 차원의 노력과 제도 개선의 효과 역시 기대할 수 있다. ✨

