

## 組織 意思決定에 있어 沒入上昇 現象

丁 一 宰

### 目 次

- I. 序 論
- II. 沒入上昇 現象에 대한 既存 研究
- III. 意思決定時 誤謬에 대한 認知的 및 動機的 接近
- IV. 結 論

### I. 序 論

“지금은 적자이지만 곧 흑자로 전환될 수 있다. 이 사업은 가능성이 충분하니까 계속 투자해야 한다. 그리고 지금 상황에 와서 사업을 중단한다면 대내·외적으로 이미지에 문제가 생길 수도 있다.”

기업들이 투자에 대한 의사결정을 할 때 흔히 봉착하게 되는 어려움 중의 하나가 바로 지금까지 투자해 왔던 사업이 계속 어려울 경우 이를 존속시키느냐 아니면 사업을 중단하느냐에 관한 결정을 내려야 하는 것이다. 상당히 많은 기업들이 이러한 사업을 계속 끌고 가다가 결국은 누적된 적자 규모를 감당하지 못하고 기업의 존립 자체를 어려운 지경에 빠뜨리는 결과를 초래하고 있다.

투자 의사결정이나 노사간의 협상 등에 있어 과거에 선택했던 대안에 대해 경직된 집착을 보임으로써 상황을 악화시키는 현상을 몰입상승(Escalation of Commitment)이라 부른다. Staw와 그의 동료들에 의해 집중적으로 연구된 바 있는 이 개념에 대해 이후 산업심리학과 조직행위론 분야에서 그 메카니즘을 이해하기 위한 많은 연구가 행해져 왔다.

몰입상승은 개인이나 집단, 조직이 의사결정시 부정적인 피드백이 들어오더라도 과거에 선택했던 대안들에 집착해 그 대안에 대한 몰입 정도를 계속적으로 높이는 현상을

의미한다. 이와 같은 몰입상승 현상은 조직내에서 흔히 찾아 볼 수 있다. 크게는 기업이 사업구조조정과 관련된 전략적 의사결정을 하거나, 연구 개발시 개발 아이템을 선정하는 경우, 노사간 협상을 전개하는 과정에서 드물지 않게 관찰될 수 있는 현상으로, 대부분의 경우 부정적인 결과로 귀착되어 기업의 성장에 나쁜 영향을 끼치게 된다. 이 때문에 몰입상승 현상을 이해하고 이를 감소시킬 수 있는 방안을 찾기 위해 많은 연구가 이루어져 왔다(Bazerman, Giuliano, & Appelman, 1984; Conlon & Parks, 1987; Conlon & Wolf, 1980; Davis & Bobko, 1986; Fox & Staw, 1979; Ross & Staw, 1993; Staw, 1976; Staw & Fox, 1977; Staw & Ross, 1978; Whyte, 1993).

지금까지의 연구 결과를 보면, 몰입상승 현상을 설명하는 데 가장 많이 이용된 개념은 바로 Staw가 제시한 자기합리화(Self-Justification) 개념이다. Staw(1981)에 의하면 의사결정자가 과거 의사결정의 부정적 결과에 책임감을 느끼게 되고, 이 책임감은 자기 행동에 대한 내외적인 합리화 동기를 일으키며, 그 결과로 그 대안에 대해 계속 집착을 하게 된다고 한다.

그러나 계속된 연구에 의하면 이 자기합리화 설명은 부분적인 지지밖에 받지 못하고 있다. 예를 들어 의사결정에 대한 개인적인 책임감이 몰입상승 현상을 야기시킨다는 연구 결과도 있는 반면(Bazerman, et al., 1984; Davis & Bobko, 1986; Fox & Staw, 1979; Staw 1976), 유의한 결과를 발견하지 못한 연구들도 보고되고 있다(Conlon & Parks, 1987; Staw & Ross, 1978).

자기합리화에 대신해서 몰입상승 현상을 설명하려는 시도들도 있다(Arkes & Blumer, 1985; Davis & Bobko, 1986; McCain, 1986; Northcraft & Wolf, 1984; Whyte, 1986; Whyte, 1993). Staw의 자기합리화 개념은 몰입상승 현상에 있어 의사결정자들의 동기적 요인, 즉 자존심(Self-Esteem)의 중요성을 강조하는 반면, 최근 제시되고 있는 대안들은 Framing 효과(Davis & Bobko, 1986; Whyte, 1986; Whyte, 1993)나 귀인이론(McCain, 1986) 등과 같은 인지적 요인을 많이 강조하고 있다.

이처럼 몰입상승 현상에 대해서는 지금까지 여러가지 관점에서 연구가 이루어져 왔고, 그 메커니즘을 설명하기 위해 다양한 개념들이 제시되어 왔다. 본 논문에서는 이와 같은 여러 접근법들을 포괄적으로 검토해 보고, 몰입상승 현상을 보다 종합적으로 설명해 줄 수 있는 모델을 제시한다. 또한 의사결정에 중요한 영향을 미치는 문제의 인식

단계에서 나타나는 의사결정자들의 제반 정보처리패턴을 분류하여, 이와 몰입상승 현상과의 관계를 고찰해 본다.

## II. 沒入上昇 現象에 대한 既存 研究

몰입상승 현상은 Staw(1976)에 의해 처음으로 체계적인 연구가 시작된 개념이다. Staw(1976)는 개인적 책임감과 의사결정의 결과가 과거 선택되었던 대안에 대한 투자 의사결정 패턴에 미치는 영향을 실험을 통해 조사하였다. 그 결과, 개인적 책임감이 높게 조작되어 있고, 과거 선택했던 안에 대해 부정적인 피드백을 받은 사람들이 그렇지 않은 경우보다 더 많은 투자액을 기존의 대안에 할당한다는 결과를 얻었다. 이 결과를 기초로 Staw는 몰입상승 현상을 설명하기 위해 자기합리화라는 개념을 제시하였다.

Staw의 실험 이후, 자기합리화 개념을 이용해서 몰입상승 현상에 영향을 주는 선행 변수들을 발견하기 위해 많은 연구가 행해졌다(표 2). 예를 들어, 책임감 외에도 Fox & Staw(1979)는 직무 불안정성이 몰입상승 현상에 미치는 효과, Conlon & Wolf(1980)는 직무몰입과 의사결정의 노출 정도가 미치는 효과, McCain(1986)은 대안의 선택 여부가 미치는 효과 등에 대해 조사하였다.

몰입상승 현상에 대한 기존 연구는 크게 동기적 요인을 강조하는 연구들과, 인지적 요인을 강조하는 연구들로 분류될 수 있다.

### 1. 동기적 요인을 강조하는 연구

동기적 요인을 강조하는 연구들은 주로 Staw와 그 동료들에 의해 이루어졌다. 1976년 Staw가 몰입상승 현상을 설명하기 위해 자기합리화의 개념을 도입한 이후, 비슷한 유형의 선행변수들에 대한 여러가지 방식에 의한 연구들이 진행되었다.

Festinger(1957)의 인지부조화 이론에 의하면 사람들은 인지에 있어서의 부조화 현상을 싫어한다. 특히 의사결정시 결정 전에 많은 노력을 투입한 경우, 즉 다른 대안과의 선택 과정에서 많은 갈등을 경험한 경우, 결정 후 부정적인 피드백을 받게 되면 부조화가 크게 된다. 따라서 의사결정에 많은 투입이 있었을 경우, 결정 후 설혹 부정적

〈표 1〉 몰입상승 현상에 대한 주요 연구

연구 논문	선행 변수
Arkes and Blumer (1985)	Sunk Cost
Bazerman, Giuliano & Appelman (1984)	Social unit Responsibility
Brockner, et al. (1984)	Modeling processes
Brockner, Shaw & Rubin(1979)	Decision approach Limit setting
Conlon and Parks (1986)	Responsibility Success / Failure Information request
Conlon and Wolf (1980)	Involvement Visibility Cause of setback
Davis and Bobko (1986)	Responsibility Alternative Decision frame Affective state
Fox and Staw (1979)	Job insecurity Resistance Time
Garland (1990)	Sunk Cost Estimates of Project Success
Garland, Sandefur & Rogers (1990)	Sunk Cost
Leatherwood & Conlon (1987)	Responsibility Diffusibility of Blame

〈표 1〉 계속

연구 논문	선행 변수
McCain (1986)	Choice Alternatives
Staw (1976)	Responsibility Success / Failure
Staw and Fox (1977)	Responsibility Efficacy Time
Staw and Ross(1978)	Success / Failure Cause of setback
Whyte (1993)	Decision Frame Responsibility

인 피드백을 받더라도 그 결정을 합리화시킴으로써 심리적 부조화 상태를 벗어나려는 동기가 발생하는데, 이러한 부조화를 벗어나는 방법중의 하나가 바로 채택된 안의 매력도를 높이거나 거부된 대안의 매력도를 낮추는 것이다.

Festinger의 이와 같은 논리는 Staw(1976)의 실험에서 입증되었다. Staw(1976)는 합리화의 동기와 부정적인 피드백을 결합하여 의사결정자들의 사후 몰입정도를 검증하였다. 이때 합리화의 동기는 사전 의사결정을 누가 하였는가에 의해 조작되었는데, 표본의 반은 첫번째 의사결정이 타인에 의해 이미 내려졌다고 통보를 받은 반면(낮은 합리화 동기), 나머지 반은 의사결정을 직접 수행하였다(높은 합리화 동기). 그리고 표본의 반은 첫번째 의사결정의 결과가 성공적이었다는 피드백을 받았으며, 나머지 반은 부정적인 피드백을 받았다. 이후 이들은 두번째 의사결정을 내리도록 유도되었으며, 이 두번째 의사결정시 첫번째 의사결정과 동일한 대안에 투자재원을 얼마나 더 할당하느냐가 종속 변수로 측정되었다.

그 결과 합리화 동기가 높은 집단, 그리고 부정적인 피드백을 받은 집단이 후속 의사

결정시 동일한 대안에 대해 투자재원을 가장 많이 할당해 몰입상승 현상이 예측하는 것과 동일한 결과를 얻었다. Staw는 이 결과를 자기합리화 개념으로 설명하는데, 이 후 책임감뿐만이 아니라 자기합리화 현상과 관련되는 유사 변수들을 가지고 Staw의 틀에 의해 검증하는 연구 결과들이 많이 발표되었다. 예를 들어 Bazerman, et al(1984), Conlon & Parks(1987), Davis & Bobko(1986), Staw & Fox(1977), Leatherwood & Conlon(1987), Whyte(1993) 등이 책임감을 직접 사용하여 검증하였고, Fox & Staw(1979)는 직무의 불안정성 정도가 자기합리화 욕구에 영향을 미칠 것이라는 가정하에 직무 불안정성이 몰입상승 현상에 미치는 영향을 분석하여 유의한 결과를 얻었다. 그리고 Conlon & Wolf(1980)는 직무에 대한 몰입 정도와 의사결정의 노출 정도가 주는 효과를, McCain(1986)은 대안의 선택 가능성 여부가 미치는 효과를 조사하였다.

이처럼 자기합리화 개념을 사용하는 대부분의 연구들은 유의한 결과를 보고하고 있으나, 그 설명력에 대해서는 아직 명확히 결론이 나지는 않는다. 예를 들어 자기합리화 개념과 관련하여 가장 많은 연구가 이루어진 책임감의 몰입상승 현상에 미치는 영향을 Meta-Analysis한 결과를 보면 부정적인 결론이 나오고 있다(표 2). 즉, 이 분석에 의하면 연구의 수가 아직 많지 않기 때문에 확정적인 결론을 내리기는 어려우나 보고된 결과는 표본 추출 오류에 기인한 바가 클 것이라는 잠정적 결론을 내릴 수 있다(Jung & McCarty, 1988).

## 2. 인지적 요인을 강조하는 연구

자기합리화 개념을 비판하면서 몰입상승 현상에 대한 보완적인, 또는 대체하는 설명안으로 대두되고 있는 연구들로 인지적 요인을 강조하는 흐름이 있다. 이는 크게 매몰비용 효과(Sunk Cost Effect) 및 Prospect 이론에 입각한 Framing 효과를 강조하는 연구들로 나누어질 수 있다.

매몰비용 효과에 의하면 추가 재원을 할당하는 경향은 과거의 누적된 투자액에 비례한다고 한다. 특히 R&D와 같은 분야에서 추가재원을 할당하면 신기술이나 제품의 성공적 개발에 더 가까워질 수 있다는 믿음으로 인해 몰입상승이 유발된다는 연구결과가

〈표 2〉 Meta - analysis : 책임감의 몰입상승 현상에 미치는 영향

연구 논문	N	F	d
Bazerman et al. (1984)	75	15.45	0.9077
Conlon and Parks (1986)	72	0.73	0.2014
Conlon and Wolf (1980)	96	NA	- .2479
Davis and Bobko (1986)	160	6.25	0.3953
Fox and Staw (1979)	160	5.86	0.3826
McCain (1986)	100	5.35	0.4626
Staw (1976)	240	14.4	0.4899
Staw and Fox(1977)	96	9.4	0.6258
	999		

$$E(d) = 0.4076 \text{ (95\% CI : } \pm .4)$$

$$\sigma^{d^2} = 0.0698$$

$$\sigma \epsilon^2 = 0.0286$$

$$\sigma \delta^2 = 0.0411$$

$$\sigma \delta = 0.2$$

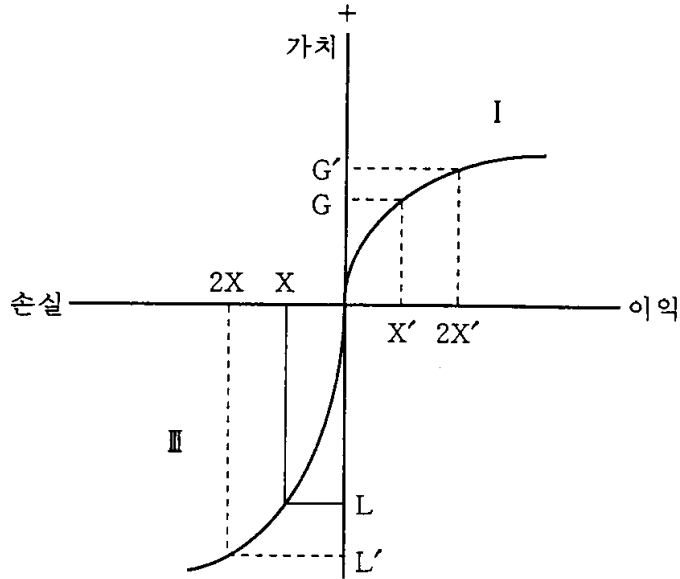
$$\text{Chi-square}=7.31 \text{ (Chi-square}(\alpha = .05)=14.07)$$

(자료 : Jung & McCarty(1988)에서 인용)

실험을 통해 보고되고 있으며(Arkes & Blumer, 1985; Garland, 1990), 여기에 “도박사의 오류(Gambler’s Fallacy)”, 즉 계속된 손실은 승리의 기회를 좀더 강하게 한다는 확률적 믿음(Tversky & Kahneman, 1974)이 더해지면 매몰비용 효과는 더욱 강하게 나타날 수 있다고 한다.

Prospect 이론(Kahneman & Tversky, 1979)은 의사결정자가 추가 투자를 더 하느냐 하는 것은 <그림 1>에서 보듯이 현재 이익을 얻고 있느냐 아니면 손실을 보고 있느냐에 따라 달라진다고 한다. 즉 일반적으로 의사결정자들의 가치함수는 그림에서 보는 바와 같이 I사분면에서는 볼록한 반면 III사분면에서는 오목하게 되어 있다고 주장한다.

〈그림 1〉 Prospect 이론에서의 가치함수



따라서 I사분면에 있을 경우, 즉 현재 이익을 내고 있을 경우에는 추가 투자가 가져다 줄 수 있는 가치가 그렇게 크지 않다고 느끼기 때문에( $G' - G$ 가  $G$ 보다 작음) 위험을 회피하는 방향으로 의사결정을 하게 되는 반면, III사분면에 있을 때, 즉 손실을 내고 있을 때에는 추가 투자로 인한 추가 손실( $L' - L$ )이  $L$ 보다 작기 때문에, 위험을 감수하려는 경향을 띠게 된다는 것이다.

Whyte(1986)는 이 이론에 근거해 몰입상승 현상을 자기합리화 개념보다는 Prospect 이론에 입각한 Framing 효과 때문에 발생한다고 주장한다. 특히 개인적 책임감이 많이 희석되는 집단의사결정의 경우 자기합리화 개념보다는 Prospect 이론의 설명력이 더 강할 수 있다는 것이다(Whyte, 1993).

### III. 意思決定時 誤謬에 대한 認知的 및 動機的 接近

지금까지 몰입상승 현상을 설명하기 위해 도입된 제반 연구들을 살펴 보았다. 각 접근법들의 타당성을 정확히 평가하기에는 아직 연구의 수가 부족하지만 동기적 요인을



강조하는 접근이나, 인지적 요인을 강조하는 접근 모두 부분적인 타당성을 가지고 있는 것으로 보인다. 이하에서는 몰입상승 현상을 보다 포괄적으로 설명할 수 있는 통합적 모델을 만들기 위해 의사결정시 오류를 발생시키는 제반 요인들에 대해 연구된 결과들을 고찰해 본다. 이후 이 결과들과 몰입상승 현상에 대한 연구를 종합하여 통합 모델을 제시한다.

## 1. 의사결정시 오류에 대한 제반 접근법

의사결정시의 오류를 설명하는 제반 이론들은 크게 인지적 접근과 동기적 접근으로 대별될 수 있다.

### 1) 인지적 접근

합리성을 전제하는 전통적인 의사결정 이론에서는 완벽한 정보를 가정하고 있다. 또한 논리적이고 단계적인 절차에 의한 최적안의 선택 및 실행을 강조한다. 그러나 Simon(1957)은 합리적 경제인 모델은 현실적인 의사결정과정을 제대로 설명하지 못한다고 비판하며, 합리성에 대한 정보의 부족, 시간과 비용의 제약, 인지능력의 제약 등으로 인해 제한될 수 밖에 없다고 주장한다.

Simon이 “제한된 합리성(Bounded Rationality)”을 주장한 이래 많은 학자들이 인간의 인지와 이의 의사결정에의 영향에 대해 연구하였다. 예를 들면, Tversky & Kahneman(1974)은 의사결정시 작용하는 휴리스틱을 몇가지 발견하였다. 이 휴리스틱들은 의사결정 과정을 단순화시키기 위해 정보들 중 일부만을 선택적으로 처리함으로써 의사결정상의 복잡성을 감소시키는 역할을 한다. 이 휴리스틱들은 의사결정시 효율적인 수단으로 작용할 수도 있으나 잘못되면 의사결정의 오류를 낳는 경우도 초래한다.

휴리스틱 외에도 인지스키마(Cognitive Schemata)나 인지맵(Cognitive Maps), Frame 등으로 표현되는 인간의 인지구조(Cognitive Structure)가 의사결정시 미치는 영향에 대해 연구한 학자들이 있다(Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Mason & Mitroff, 1981; Neisser, 1976; Weick, 1977; Weick, 1979). Weick(1979)은 스키마를 “행동이나 지각의 초기 준거틀로서 작용하는 일반화된 경험의 구조”라고 정의하며, 이 스키마가 사람이 환경을 지각하고 해석하는데 영향을 미

친다고 주장한다.

Mason & Mitroff(1981)의 경우도 전략적 의사결정에 있어 의사결정자들이 가지고 있는 “가정(Assumptions)”의 중요성을 지적하고 있으며, Ramaprasad & Mitroff(1984)도 최고경영층이 그들이 가지고 있는 준거틀에 의해 문제의 본질이나 해결안을 정의한다고 주장하고 있다. Daft & Weick(1984) 또한 최고 경영층의 환경에 대한 믿음이 의사결정에 미치는 영향을 정리하였다. Cowan(1986)의 경우도 개인의 어떤 상황에 대한 해석은 그의 성장 배경과 과거 경험의 함수라고 하고 있다.

인지심리학에서는 정보의 저장과 추출은 개인이 가지고 있는 인지구조에 의해 크게 영향을 받는다고 한다(Higgins & Bargh, 1987). 예를 들면, 사람의 예상과 부합되는 정보는 그렇지 않는 정보에 비해 우선적으로 저장되며, 쉽게 기억된다는 것이다(Rothbart, Evans & Fulero, 1979). Lord, Lepper & Ross(1979) 또한 비슷한 결과를 보고하고 있다. 즉, 과거의 경험과 부합되는 정보들은 액면 그대로 받아들여지는 반면, 부합되지 않는 정보들은 엄격한 검증단계를 거치는 경향이 있다는 것이다. 예를 들어 최고경영층이 과거에 대처해 보았던 것과 비슷한 상황에서 의사결정을 할 경우, 경험에 부합되지 않는 정보가 들어오면 그 중요성을 낮게 평가해 의사결정에 오류를 범할 위험성이 높다는 것이다.

Johnston & Dark(1986)는 이 분야의 연구 결과들을 종합해서 스키마에 부합되는 자극은 쉽게 주의를 하게 되며, 무시하기 어려운 경향이 있다고 결론을 내리고 있다.

## 2) 동기적 접근

전통적으로 의사결정시의 오류나 사실 증거를 수집하는 데 있어 문제가 발생하는 경우 자존심(Self-Esteem)을 유지하기 위한 동기적 요인에 그 원인을 귀속시켜 왔었다. 그러나 1970년대 들어 인지적 요인의 중요성이 강조되기 시작하면서 동기적 요인은 암묵적으로 작용하는 요소 정도로 그 위치가 격하되었다. 그 결과로 이후의 연구들의 대부분은 인간을 ‘왜곡된 정보처리자’나 ‘고장난 컴퓨터’로 인식하여 왔고, 동기적 요인이나 감정(Affect) 등이 고려되더라도 인지의 산물, 인지적 평가의 결과 또는 인지적 불균형을 감소시키는 지표 등으로 간주되었다.

그러나 1980년대 들어 동기적 요인이나 감정을 중시하는 접근법이 다시 각광을 받기 시작한다. 예를 들어, Bower(1981)나 Norman(1980), Simon(1982) 등은 감정적인

영향 요인을 고려하지 않고 이루어지는 인지적 접근법의 한계점들을 지적하면서 감정적 요소들을 그들의 모델에 통합시키고 있다.

Showers & Cantor(1985) 또한 사람들이 인지전략을 선택할 때 그들이 추구하는 바나 무드 등에 부합하는 전략을 적극적으로 선택함을 지적하고 있다. 그들에 의하면 동기적 요인은 사람들이 그들의 과거 경험이나 인지구조로부터 추출된 정보와 새로운 상황으로부터 나오는 정보를 결합하여 상황을 해석하는 방식에 영향을 미친다고 한다. 그 결과 사람들은 (a) 상황의 특색에 반응하여 해석하는 방식을 조정하거나, (b) 그들의 사고 또는 계획을 조정하며, (c) 동일한 사건이나 결과를 해석하는 데 여러가지 방식으로 대응하거나, (d) 새로운 경험에 입각해서 인지 구조를 바꾸는 등의 탄력적인 접근을 한다고 한다.

Janis(1989)는 정책결정에 영향을 미치는 동기적 요인으로 2가지 - 사회적 제약 요인(Affiliative Constraints)과 자아적 제약 요인(Egocentric Constraints) -를 제시하고 있다. Janis가 사회적 제약 요인이라고 부르는 개념은 "의사결정자가 위원회나 비공식적 집단, 부서, 또는 조직 전체에 속해 있음으로써 발생하는 제반 욕구"로 정의된다. 이 제약 요인의 예로는 인정을 받고자 하는 욕구, 체면을 유지하고자 하는 욕구, 사회적 압력, 역할수행에 대한 욕구 등을 들 수 있다.

자아적 제약 요인은 의사결정자의 감정적 욕구와 개인적 동기들을 의미하는데, 권위에 대한 욕구, 스트레스를 해소하고자 하는 욕구, 자존심을 유지하고자 하는 욕구 등이 그 예로서 역시 의사결정 과정에 상당한 영향을 미친다.

## 2. 몰입상승 현상의 통합 모델

### 1) 인지와 동기적 요인의 통합

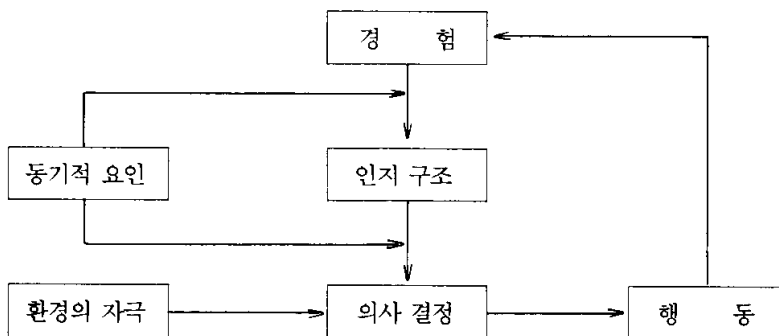
지금까지 의사결정 과정에 영향을 미치는 인지적 요인과 동기적 요인들에 대해 살펴 보았다. 그러나 이 두 종류의 요인들은 상호 독립된 것은 아니며, <그림 2>에서 보듯이 복합적으로 의사결정 과정에 영향을 미친다.

먼저, 환경은 사람들이 당면한 환경에 의미를 부여하고, 해석하는 데 필요한 기초 자료를 제공한다(Weick, 1977). Bougon 등(1977)이 지적하듯이 "사람들은 물리적 또는 조직내에서 일어나는 제반 현상들에 대한 경험이나 기초적인 이해 정도를 재구성하

여 사건이나, 경험, 사물, 그리고 아이디어 등으로 명칭짓는다”. 이러한 의미부여 과정 (Sensemaking Process)은 의사결정에 중요한 영향을 미치는데, 이는 결국 사람의 인지구조 및 동기에 영향을 받게 된다.

환경의 불확실성 정도는 의사결정 과정에 큰 영향을 미친다. 환경이 불확실한 경우, 기업은 모든 요인들에 대해 예측을 할 수가 없다. 물론 잘 구조화되어 있어 최선의 대안에 대해 공감대가 넓게 형성되어 있는 경우도 있다. 특히 기업이 자주 직면하였던 문제들, 예를 들어 정부의 규제나 노조와의 협상 등의 경우 상황이 잘 정의되어 있기 때문에(Lyles & Mitroff, 1980), 인지적 휴리스틱이나 왜곡 현상이 발생할 여지가 상대적으로 적게 된다. 그러나 기업이 전략적 의사결정을 해야 할 경우 직면하는 상황은 매우 복잡하고, 과거에 경험해보지 못했던, 그리고 문제 자체도 잘 정의되어 있지 못한 경우가 대부분이다(Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976). 그 결과 의사결정자들도 대부분 상황에 대한 잘 정리된 인지구조를 갖지 못하게 된다. 이러한 상황을 Brunsson(1985)은 “인지구조의 불확실성(Uncertainty in Cognitive Structure)”이라고 부르고 있다. 이때 인지구조의 불확실성은 의사결정자가 당면한 환경이 너무 새롭고 이질적이기 때문에 어떠한 요인이 중요한가 또는 앞으로 상황이 어떻게 전개될 것인가 등에 대해 전혀 아이디어가 없는, 즉 상황 판단에 활용될 수 있는 인지구조나 스키마가 전혀 준비되어 있지 않는 경우를 의미한다. 또는 의사결정자들이 “판단의 불확실성(Judgement Uncertainty)”을 경험할 수도 있다. 이는 의사결정자가 추구하는 목표에 대해 확신이 없어 행동 대안을 결정하는 데 어려움을 겪는 경우를 의미한다. 또는 의사결정자가 인지 구조 내에 있는 개별 요인들에 대해 불확실성을 느끼는 “추정

〈그림 2〉 인지적 요인과 동기적 요인의 의사결정과정에 미치는 영향



의 불확실성(Estimation Uncertainty)”을 경험할 수도 있다(Brunsson, 1985).

이처럼 상황이 불확실한 경우에는 사람들은 의사결정을 하기 위해 필요한 정보를 수집하기 위한 노력을 활발히 전개하게 되고, 상황 판단에 필요한 인지 구조를 개발하기 위해 노력하게 된다. Piaget의 논리수학적 구조(Logico-Mathematical Structure; LMS) 발전 모형을 이용해서 Ramaprasad & Mitroff(1984)는 의사결정자들이 LMS를 발전시키는 과정을 다음과 같이 설명하고 있다. 즉, 그들에 의하면 의사결정자들이 LMS를 정의할 수 있게 되기 전까지는 기존의 LMS와 환경으로부터 입수한 정보 사이에 차이가 있을 경우 기존의 LMS를 계속 수정한다. 그러나 의사결정자들이 일단 그들의 LMS가 잘 정의되었다고 믿게 되면 LMS는 현실을 투영한 모형이 아니라 현실 그 자체로 인식되고, 따라서 외부로부터 입수된 정보와 비교해서 LMS를 수정하고자 하는 욕구는 더이상 발생되지 않게 된다(Ramaprasad & Mitroff, 1984).

인지구조의 경우, 의사결정자들이 환경을 지각하고 해석하는 데 길잡이 역할을 함으로써 의사결정 과정에 직접적인 영향을 미친다. 예를 들어 Langer(1975; 1983)의 연구에 의하면 의사결정자들이 많은 성공경험을 가지고 있을 경우 “통제의 환상(Illusion of Control)”에 빠져 통제 가능한 요인과 통제 불가능한 요인을 적절히 고려하지 못하게 되는 경향을 갖게 된다.

그리고 인지구조는 추후의 경험에 의해 수정된다(Neisser, 1976). 그러나 모든 경험이 인지구조를 변화시키는데 동일한 효과를 가지지는 않는다. 예를 들어 사람들은 인상 형성 단계에서는 상대적으로 자주 발생하지 않는, 그리고 특이한 사건에 보다 관심을 기울이지만 인지구조가 잘 형성된 이후에는 기존의 인지구조와 부합하는 정보가 잘 포착되고 기억되는 경향을 가지고 있다(Higgins & Bargh, 1987). 특히 부정적인 피드백이 의사결정자의 자아 개념(Self-Concept)에 영향을 줄 경우에는 기존 인지구조의 변화 가능성은 더욱 적어진다.

자존심유지 동기(Self-Esteem Maintenance Motivation)와 같은 동기적 요인의 경우, 인지구조와 의사결정 과정, 그리고 경험과 인지구조와의 관계에 영향을 미치는 것으로 해석될 수 있다. 즉, 동기적 요인에 따라 어떠한 인지구조가 활성화되느냐가 결정이 되며, 또한 과거경험이 인지구조를 어떻게 변화시키느냐가 결정되는 것이다. 예를 들어, Greenwald(1982)에 의하면 동기적 요인들이 상황을 해석하고 행동을 준비하는데 필요한 인지전략을 촉발시킨다고 한다. 또한 Showers & Cantor(1985)는 동기적

요인들의 의사결정에 미치는 효과를 검토하면서 사람들은 그들의 추구하는 목표나 무드 등에 적합한 인지전략을 적극적으로 모색한다는 결론을 내리고 있다.

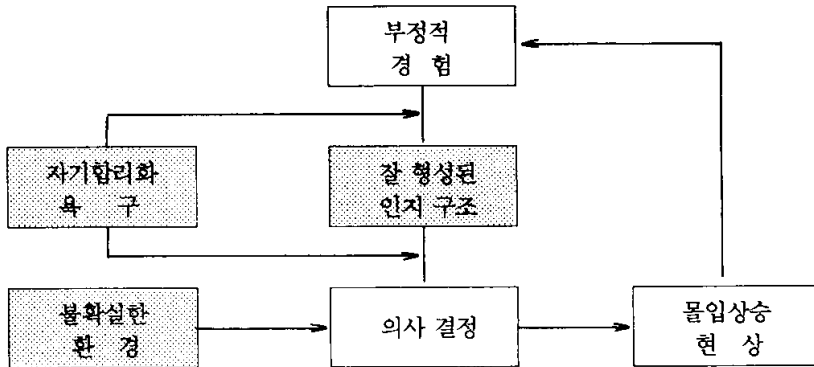
동기적 요인의 경험과 인지구조와의 관계에 미치는 영향은 집단사고(Group-think)나 몰입상승 현상에 대한 연구들에도 잘 나타나 있다. Janis(1972)의 집단사고(Groupthink) 개념에 의하면 응집력이 높은 집단이 위기 상황에 봉착했을 때, 그들의 자존심(Self-Esteem)을 보호하기 위해 부정적인 정보를 평가 절하하거나 정보 그 자체의 입수를 거부하는 증상을 보인다고 한다. 몰입상승은 정의된 바처럼 비록 부정적인 피드백을 받는다 하더라도 그들이 만들었던 과거의 의사결정에 집착해서 몰입정도를 상승시키는 현상이다. Staw(1981)의 자기 합리화 해석에 따르자면 사람들은 자기의 과거 행동을 합리화시키고자 하는 욕구를 가지고 있기 때문에 기존의 인지구조와는 다른 정보가 들어오더라도 기존의 인지구조를 수정하기 보다는 계속 유지하려 한다는 것이다.

종합하면, 의사결정과정과 이를 위한 정보처리과정은 사람들의 인지구조와 동기에 의해 복합적으로 영향을 받게 된다. 또한 사람들이 직면하고 있는 환경은 자극을 부여함과 동시에 인지구조와 동기적 요인의 영향 정도를 제약한다. 즉 사람들이 주어진 상황에 대해 익숙하지 못할 경우에는 그 영향력이 커지고, 상황이 잘 구조화되어 있는 경우에는 그 영향력이 상대적으로 작아지는 것이다. 그리고 인상형성 단계에 있을 경우는 기존의 인지구조가 쉽게 수정이 되는 반면, 일단 고착화되면 환경으로부터 부정적인 정보가 입수된다 하더라도 그 중요성이 간과되는, 그래서 기존의 인지구조를 고수하려는 경향을 보이게 되며, 또한 이러한 인지구조의 수정 과정은 의사결정자의 동기적 요인에 의해 영향을 받는다.

## 2) 몰입 상승 현상의 통합 모델

몰입상승 현상은 <그림 2>에서 제시한 일반적인 의사결정 모델의 특수한 형태로 정의될 수 있다. 즉 <그림 3>에서 보듯이 몰입상승 현상은 잘 구조화되어 있는 상황에서 보다는 불확실한 환경하에서 발생할 가능성이 크다고 볼 수 있다. Bowen(1987)은 몰입상승 현상의 검증을 위해 설정된 상황이 이용 가능한 정보가 별로 없는, 매우 불확실한 상황이기 때문에 의사결정자들이 딜레마에 빠져 합리적인 의사결정을 하지 못하는 것으로 주장한다. 그러나 본 모델에서는 불확실한 상황이 몰입상승 현상을 쉽게 유

〈그림 3〉 몰입상승 현상의 통합 모델



발시킬 수 조건을 제공해 주는 것으로 정의한다.

상황이 잘 구조화되어 있을 경우에는 그 상황에 적합한 인지구조 또한 잘 형성되어 있을 가능성이 크며, 나아가 개인적 동기로 인해 왜곡해석을 하려고 해도 상황에 대한 일반적 인지구조가 공유되어 있을 가능성이 커 사회적압력요인이 이를 상쇄시킴으로써 몰입상승 현상을 억제한다. 그러나 상황이 불확실할 경우, 그리고 과거의 성공경험으로 인해 기업내에서 의사결정자가 그 분야에서 정통한 것으로 알려져 있을 경우에는 그 의사결정자의 상황에 대한 주관적인 해석이나 몰입을 억제할 힘이 작아진다.

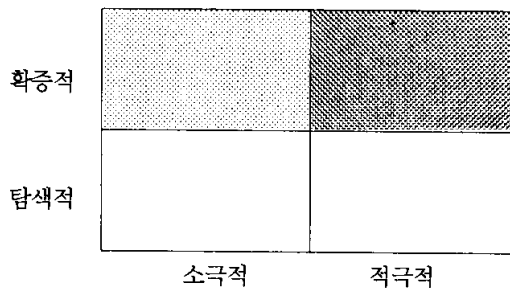
인지구조의 경우, 의사결정자가 과거에 얼마나 많은 경험, 특히 성공 경험을 가지고 있느냐에 따라 그 고착화 정도가 달라진다. 많은 경험을 가지고 있을 경우에는 잘 형성된 인지구조를 갖게 되며, 이 때에는 외부로부터의 부정적인 정보에 대한 저항이 커지고, 나아가 기존 인지구조에 부합되는 정보만을 취사 선택하려는 경향이 커진다. 따라서 몰입상승 현상이 나타날 가능성이 커지며, 반면 잘 형성된 인지구조를 갖지 못할 경우에는 부정적인 정보가 기존의 인지구조를 변화시키는 작용을 한다.

자기합리화 욕구는 기존의 문헌에 잘 나타나 있는 것처럼 부정적인 피드백이 인지구조를 변화시키는 정도와 인지구조에 의해 의사결정이 영향을 받는 과정에 매개 역할을 한다. 즉, 자기합리화 욕구가 클 경우에는 부정적인 피드백이 기존의 인지구조를 변화시키는 정도가 작아질 것이며, 반면 기존의 인지구조에 입각해 의사결정을 하려는 경향이 커지는 것이다.

이와 같이 인지구조와 동기적 요인은 특히 의사결정 과정에서의 초기단계, 즉 문제를 파악하는 진단단계에 큰 영향을 미칠 수 있다. 진단단계에서의 정보탐색패턴은 〈그림

4)에서 보듯이 그 방향성 면에서 기존의 인지구조에 부합되는 정보만을 찾는 확증적(Confirmatory)패턴과 제로 베이스에서 가능한 모든 정보를 찾으려는 탐색적(Exploratory)패턴으로, 그리고 정보탐색의 적극성 면에서 소극적(Passive)패턴과 적극적(Active)패턴으로 나눌 수 있는 데, 몰입상승 현상이 발생하는 경우에는 정보 탐색 패턴이 확증적으로, 그리고 자기합리화 욕구의 강도가 높으면 적극적인 패턴으로 나타날 것이라는 것이다. 이와 같은 진단단계에서의 정보의 취사선택은 나아가 대안의 설계나 평가 단계에 큰 영향을 미치기 때문에 합리적인 의사결정을 저해하게 된다.

〈그림 4〉 몰입상승 현상과 정보탐색 패턴



이 모델에서는 의사결정에 일차적으로 영향을 미치는 변수들만을 고려했다. 그러나 이 모델을 확장시키면 각각의 변수들에 영향을 미치는 요인들까지도 포함할 수 있을 것이다. 특히 집단 의사결정의 경우 사회적압력 등과 같은 요인이 영향을 미칠 것이며, 집단의 인지구조가 이질적일 경우 갈등이나 정치적 행위가 의사결정 과정에 상당한 영향을 미칠 수 있기 때문에 제시된 모델의 일부 수정 및 확대가 필요할 것이다.

#### IV. 結 論

지금까지 조직내에서의 몰입상승 현상에 대한 기존 연구 결과들을 종합하여 제반 접근법들을 통합시킨 모델을 제시하였다. 향후 몰입상승 현상을 보다 체계적으로 연구하기 위해서는 동기적 요인과 인지적 요인을 종합적으로 고려한 연구들의 설계가 필요할 것이다. 즉 동기적 요인의 몰입상승 현상에 미치는 영향이나 인지적 요인의 영향 등을 별도로 조사하는 것보다는 이와 같은 요인들의 상호 작용 현상을 분석하는 것이 보다 바람직할 것이다.



특히 환경의 불확실성 정도가 몰입상승 현상에 미치는 영향에 대해서는 아직 연구가 미흡한 면이 있다. 본 모델에서는 환경의 불확실성 정도가 몰입상승의 정도를 제약하는 요인으로 가정하고 있는 데, 다양한 상황에서의 몰입상승 현상을 검토함으로써 그 타당성이 검증될 수 있을 것이다. 특히 이는 몰입상승 현상의 감소 방안과 직접 연결될 수 있는 것이기 때문에 유용성이 크다고 하겠다.

또한 의사결정 과정에서의 사람들의 정보처리패턴을 조사하는 것도 몰입상승 현상을 보다 잘 이해하는 데 도움이 될 것으로 보인다. Staw & Ross는 "...사람들의 실패 이후에 정보를 처리하는 패턴은 성공 이후의 경우와는 다를 것이다. 이 정보 처리에 있어서의 상이성이 의사결정에의 몰입정도에 차이를 가져올 수 있다"(Staw & Ross, 1978), "안건의 특징이나 자기합리화 등의 요인 외에 몰입상승 현상을 설명할 수 있는 정보처리과정상의 오류나 휴리스틱이 있을 것이다"(Staw & Ross, 1987)라고 지적하고 있다.

본 연구에서는 사람들의 정보탐색패턴으로서 방향성(확증적 - 탐색적)과 적극성(적극적 - 소극적)의 두 차원을 제시하였으며, 몰입상승이 발생하는 경우 특히 확증적 패턴과 적극적 패턴의 정보탐색 형태가 나타날 가능성이 큰 것으로 가정하였다. 이에 대한 추가적인 연구들이 필요할 것이다.

몰입상승 현상을 방지하기 위해서는 <그림 3>에서 제시된 요인들 중 특히 환경의 불확실성 정도와 자기합리화 욕구, 인지구조를 변화시킬 필요가 있다. 즉, 환경의 불확실성을 감소시키거나 자기합리화 욕구를 낮추는 것, 그리고 고착화되어 있는 인지구조를 변화하기 쉽게 하는 것 등이 몰입상승 현상을 방지하기 위한 방법들이 될 것이다.

환경의 불확실성을 감소시키거나 인지구조의 변화를 유도하기 위해서는 될 수 있는 대로 많은 정보를 의사결정자에게 제공해 주는 것이 필요하다. 특히 기업의 의사결정시에는 외부의 전문가들을 활용해 제 3자가 보는 환경에 대한 견해를 적극 수용하는 것이 몰입상승 현상과 같은 의사결정의 오류를 방지하는 데 도움이 될 것이다.

그리고 개인의사결정 보다는 집단의사결정 방식을 활용하는 것 또한 필요하다. 물론 집단의사결정시에도 집단사고나 양극화 현상(Group Polarization)과 같은 문제 현상이 발생할 가능성은 있지만 효과적으로 활용하면 자기 합리화 동기를 감소시킴과 동시에 불확실성을 줄일 수 있어 의사결정의 질을 높일 수 있다.

마지막으로, 몰입상승 현상과 같은 오류를 줄이기 위해서는 의사결정자들의 분석 능

력 강화 및 평가시스템의 재구축이 필요하다. 분석능력 강화를 위해서는 보다 정확하게 원가/효익 분석(Cost - Benefit Analysis)을 할 수 있도록 하는 교육과 의사결정시에 제반 선택 가능한 대안들 및 각 대안에 대한 장·단점을 보다 면밀히 검토해야하며, 그리고 벤치마킹과 같은 기법을 적극 활용하여 의사결정자의 시야를 넓혀주는 방법 등이 시도될 수 있을 것이며, 특히 대안의 평가시 되도록 정량적인 방법을 사용하도록 유도하는 것이 바람직할 것이다.

또한 성과 평가시에도 정성적인 효과보다는 실질적인 업적을 정확히 측정해서 평가하는 것이 필요하며, 통제 가능한 요인과 통제 불가능한 요인이 성과달성에 미친 영향 정도를 구분하여 평가하는 것이 몰입상승 현상을 줄이는 데 도움이 될 수 있을 것이다.

특히 우리나라의 경우 체면을 중시하는 문화적 특성과 의사결정의 능력 부족으로 인해 몰입상승 현상이 쉽게 나타날 가능성이 크다. 기업의 성장에 큰 영향을 미치는 시설 투자나 연구개발 등과 관련된 의사결정시에는 항상 몰입상승 같은 오류를 범하지 않는 것을 염두에 두는 것이 필요할 것이다.

### 參 考 文 獻

- Arkes, H. R., & Blumer, C.(1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.35, pp.124-140.
- Bazerman, M. H., Giuliano, T., & Appelman, A. (1984). Escalation of commitment in individual and group decision making. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.33, pp.141-152.
- Bougon, M., Weick, K. E., & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp.606-639.
- Bowen, M. G.(1987). The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors?. *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp.52-66.

- Bower, G. H.(1981). Mood and Memory. *American Psychologist*, Vol.36, pp.129-148.
- Brunsson, N.(1985). *The Irrational Organization*. New York: Wiley.
- Conlon, E. J., & Parks, J. M.(1987). Information requests in the context of escalation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.72, pp. 344-350.
- Conlon, E. J., & Wolf, G.(1980). The moderating effects of strategy, visibility and involvement on allocation behavior: An extension of Staw's escalation paradigm. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.26, pp.172-192.
- Cowan, D. A. (1986). Developing a process model of problem recognition. *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.763-776.
- Daft, R. L. & Weick, K. E.(1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Vol.9, pp. 284-295.
- Davis, M. A., & Bobko, P.(1986). Contextual effects on escalation processes in public sector decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.37, pp.121-138.
- Festinger, L.(1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Fox, F. & Staw, B. M.(1979). The trapped administrator: The effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action. *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, pp.449-471.
- Garland, H.(1990). Throwing good money after bad: The effect of sunk costs on the decision to escalate commitment to an ongoing project. *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.728-731.
- Garland, H., Sandefur, C. A., & Rogers, A. C.(1990). De-escalation of commitment in oil exploration: When sunk costs and negative feedback coincide. *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.721-727.

- Greenwald, A. G.(1982). Ego-task analysis: An integration of research on ego-involvement and self-awareness. In Hastorf, A., & Esen, A.(Eds.), *Cognitive Social Psychology*, New York: Elsevier, 109-147.
- Higgins, E. T., & Bargh, J. A.(1987). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, Vol.38, pp.369-425.
- Janis, I. L.(1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I. L.(1989). *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*, New York: Free Press.
- Johnston, W. A., & Dark, V. J.(1986). Selective attention. *Annual Review of Psychology*, Vol.37, pp.43-75.
- Jung, I. & McCarty, C.(1988). Meta-analysis: The case of escalating commitment. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Anaheim, CA.
- Kahneman, D., & Tversky, A.(1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, Vol.47, pp.263-291.
- Langer, E. J.(1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.32, pp.311-328.
- Langer, E. J.(1983). *The Psychology of Control*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Leatherwood, M. L. & Conlon, E. J.(1987). Diffusibility of blame: Effects on persistence in a project. *Academy of Management Journal*, Vol.30, pp.836-847.
- Lord, C., Lepper, M. R., & Ross, L.(1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, pp.2098-2110.
- Lyles, M. A., & Mitroff, I. I.(1980). Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.102-119.

- Mason, R. O., & Mitroff, I. I.(1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: Wiley.
- McCain, B. E.(1986). Continuing investment under conditions of failure: A laboratory study on the limits to escalation. *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.280-284.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A.(1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, pp.246-275.
- Neisser, U.(1976). *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*. San Francisco: Freeman.
- Norman, D. A.(1980). Twelve issues for cognitive science. In Norman, D. (Ed.), *Perspectives on Cognitive Science: Talks from the La Jolla Conference, Hillsdale, NJ*: Erlbaum, pp.265-295.
- Northcraft, G. B., & Wolf, G.(1984). Dollars, sense, and sunk costs: A life cycle model of resource allocation decisions. *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.225-234.
- Ramaprasad, A. & Mitroff, I. I.(1984). On formulating strategic problems. *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.597-605.
- Ross, J. & Staw, B. M.(1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant. *Academy of Management Journal*, Vol.36, pp.701-732.
- Rothbart, M., Evans, M., & Fulero, S.(1979). Recall for confirming events: Memory processes and the maintenance of social stereotypes. *Journal of Experimental and Social Psychology*, Vol.15, pp.343-355.
- Showers, C., & Cantor, N.(1985). Social cognition: A look at motivated strategies. *Annual Review of Psychology*, Vol.36, pp.275-305.
- Simon, H. A.(1957). *Models of Man*. New York: Wiley.
- Simon, H. A.(1982). Comments on affective underpinnings of cognition. In

- Clark, M. S., & Fiske, S. T. (Eds.), *Affect and Cognition: The 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.333-342.
- Staw, B. M.(1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp.27-44.
- Staw, B. M.(1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, Vol.6, pp.577-587.
- Staw, B. M., & Fox, F. V.(1977). Escalation: The determinants of commitment to a course of action. *Human Relations*, Vol.30, pp.431-450.
- Staw, B. M. & Ross, J.(1978). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp.40-64.
- Staw, B. M. & Ross, J.(1978). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.39-78.
- Tversky, A. & Kahneman, D.(1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, Vol.185, pp.1124-1131.
- Weick, K. E.(1977). Enactment processes in organizations. In Staw, B., & Salancik, G.(Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair, pp.267-300.
- Weick, K. E.(1979). Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.41-74.
- Whyte, G.(1986). Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.311-321.
- Whyte, G.(1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.54, pp.430-455.