

## 조직신뢰의 유용성에 대한 불신

김 명 언<sup>†</sup>

서울대학교 심리학과

본 논문은 조직신뢰는 조직의 가장 중요한 사회적 자산이 될 수 있음에도 불구하고, 조직신뢰 만들기를 위한 변화활동이 단명 하는 이유에 대해 기업조직 사례를 참조자료로 사용하며 논했다. 조직신뢰의 유용성에 대한 불신이 발발하는 근원적 원인으로, 사후합리성 추구, 조직신뢰의 다섯 가지 기반요소(개방성, 일관성, 공정성, 관심과 배려, 자부심)의 실천과정에서 발생하는 어려움, 그리고 조직신뢰 만들기의 주체인 최고경영층의 부정적 확신 등을 논의해보았다. 그리고 이에 따른 중간계층의 눈치행위와 조직냉소주의 현상 등도 조직신뢰의 유용성에 대한 불신에 기여하는 악순환적 원인으로 살펴보았다.

주요어 : 조직신뢰, 조직냉소주의, 부정적 확신

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 김명언, 서울대학교 심리학과, 서울시 관악구 신림동, myungun@snu.ac.kr

조직에 대한 신뢰는 조직을 책임지고 있는 사람이면 누구나 최고수준으로 이루어 내고자 하는 열망을 갖는다. 열망의 한 이유는 조직에 대한 신뢰는 조직의 최고경영자의 탁월한 경영역량의 결과로 간주되기 때문이다. 높은 조직신뢰는 조직의 지속적 경쟁력 우위를 보장하기 때문이다. 높은 조직신뢰가 구축되어 있는 조직에서는윗사람들이 아랫사람들의 일거수일투족에 대한 감독은커녕 난제를 맡기고도 마음 편하게 다른 일을 볼 수 있기 때문이다. 따라서 조직구성원들이 소속 조직에 대한 신뢰감을 갖게 하기 위해 최고경영층은 여러 가지 노력을 기울인다. 하지만 오랜 기간이 지나지 않아 최고책임자들의 머릿속에는 조직신뢰에 대한 불신이 싹트기 시작한다. 조직신뢰는 누구를 위한 것인가에 대한 의구심이 발현하기 때문이다. 과연 조직신뢰의 증진이 조직의 재무성과와 경쟁력 증진을 가져오는 것인지에 대한 의구심이 발동하기 때문이다. 본 논문은 ‘조직신뢰의 유용성에 대한 불신’의 잉태요인에 관한 논의를 한 기업조직의 사례를 참조자료<sup>1)</sup>로 사용하여 전개해보았다.

### 조직신뢰의 기반요소들

조직신뢰를 만들어내는 기반요소에 대해서 다양한 제안이 있어왔다. 조직신뢰에 대한 초기연구인 Hart, Capps, Cangemi, 그리고 Cailouet(1986)의 연구에서는 개방성, 일관성, 조직가치의 공유, 자율성 등의 4가지 기반요소들이 도출되었다.

1) 이 논문에서 사용된 참조자료는 인터뷰, 설문조사, 참여관찰 등의 다양한 방법을 통해 수집되었고, 연구자가 외부관찰자의 입장을 견지하며 서술하였다. 따라서 내부구성원들은 상이한 시각을 가질 수 있다.

Mishira와 Morrissey(1990)는 조직신뢰를 촉진하는 요인으로 개방적 의사소통, 구성원의 의사결정 참여, 주요정보 공유, 진솔한 공감 등의 4가지 요소를 제시하였다. Levering(2000)은 진실성, 개인 존중, 공정성, 자부심, 재미 등을 조직신뢰의 구성요소로 설정하였다.

이영석(2003)은 1781명의 한국 직장인들을 대상으로 실시한 세 개의 연구를 통해 절차공정성, 조직역량, 인정과 성장기회 부여, 배려, 도덕성, 분배공정성, 사회기여 등의 7가지 기반요소들을 추출하였다. 임성만(2004)은 646명의 한국직장인들을 대상으로 실시한 2단계 연구를 통해 자부심, 회사 분위기, 인사 공정성, 경영진 역량, 구성원에 대한 배려 등의 5가지 기반요소가 조직신뢰의 수준을 결정한다고 주장하였다.

본 논문에서는 기존연구결과들을 통합하고 서양과 한국문화간의 차이를 반영하여 조직구성원들이 갖는 소속조직에 대한 신뢰는 개방성, 일관성, 공정성, 관심과 배려, 조직에 대한 자부심 등의 다섯 가지의 기반 위에 쌓아진다고 보았다. 신뢰기반으로서의 ‘개방성’은 구성원들에게 경영현황 및 회사의 방침/정책을 투명하게 알려주는 것을 의미한다. ‘일관성’은 회사가 원칙을 준수하고 일관성을 유지하는 것을 의미한다. ‘공정성’은 인사제도 전반에 있어서 공정한 제도를 구축하고 운영하는 것을 뜻한다. ‘관심과 배려’는 구성원들 개개인을 동반자로 인정하고 존중하는 것을 의미한다. 마지막으로 ‘자부심’은 소속조직이 경쟁력, 고객만족, 사회공헌, 구성원 대우 등에 있어서 최고수준이라는 구성원들의 긍정적 인식을 뜻한다. 조직신뢰의 증진은 이들 신뢰기반의 강화를 통해 이루어진다.

## 조직신뢰에 대한 불신 이유

### 사후 합리성 추구

조직신뢰의 유용성에 대해 불신이 잉태되는 본질적 이유를 살펴보자. 이들 신뢰기반들은 조직의 입장에서는 일차적으로는 주는 행위를 통해 구축된다. 개방해주는 것, 일관성을 보여 주는 것, 공정한 인사제도를 수립하고 운영해주는 것, 관심과 배려를 제공해 주는 것, 고객을 만족 시켜주는 것, 구성원들을 최고로 대우해 주는 것 등 ‘주는 것’이다. 물론 조직신뢰는 궁극적으로는 조직이 되돌려 받는 것이지만 우선적으로는 조직이 조직구성원에게 주는 것이 선행되어야 한다. 일차적으로 행해져야 하는 일련의 행위들이 ‘주는 것’이라는 점에서 (조직을 대표해서, 조직신뢰를 쌓기 위한 책무를 맡은 사람들로서) 주어야 하는 사람들은 조직신뢰 쌓기 행동에 대해 머뭇거림을 보이게 된다. (무조건적으로, 또는 일정수준은 이미 주었음에도 불구하고) 조직을 신뢰하지 않는 사람(조직구성원)들에게 먼저 주어야 한다는 것 자체가 하고 싶지 않은 행위일 수 있다. 그러기에 21세기 가장 뛰어난 기업조직의 신뢰 구축자로 칭송되는 잭 웰치 전 GE회장은 “먼저 신뢰해라, 그러면 신뢰 받을 것이다”(Tichy & Sherman, 1993)라고 조직을 대표하는 자리에 있는 사람들에게 반복적으로 권유했다.

조직신뢰 쌓기의 책무를 맡은 경영층 사람들은 자신들의 먼저 주어야 하는 행위를 더디고 적게 하는 것에 대한 정당화의 일환으로 조직신뢰는 생각보다 유용성이 적다고 간주한다. 최고 경영층 자신들이 먼저 주는 행동에 인식했음에도 불구하고, 조직신뢰 쌓기 활동이 기대보다 그리 효용성이 있는 것이 아니어서 더디고 인식하

게 실행해왔노라고 나름대로의 논리를 세운다. 일종의 사후(행동후) 합리성(retrospective rationality) 추구 현상이 일어나는 것이다.

“조직에 대한 신뢰를 높이기 위해서는 어떻게 해야 합니까. 나아가야 할 방향에 대해서는 전적으로 동의합니다만 방법론에 있어서는 잘 모르겠으니 한수 가르쳐 주십시오. 그리고 지금 전개되는 신뢰 증진의 방식들 중 어떤 것은 제 생각과 다릅니다.”

“이 혁신운동이 시작하기 전까지 우리 회사는 조직신뢰 쌓기를 위해 아무것도 하지 않고 지내온 것은 아닙니다. 물론 더 해야지요, 하지만 해줘도 받기만 하는 이런 사람들에게는 먼저 주어야 한다는 것은 합리적인 요구가 아닙니다.”

조직신뢰에 대한 불신은 다섯 가지 신뢰기반 각각을 실천하는 과정에서 부딪히는 난제들에 의해서도 용이해진다.

### 개방성

개방성은 자신들을 드러내는 것이다. 좋은 것, 편한 것, 책임지지 않아도 되는 것을 드러내 알려주는 것은 어려운 일이 아니다. 하지만 개방해 주어야 하는 것들 중 적지 않은 사항들이 좋지 않은 것, 편하지 않은 것, 책임져야 하는 것일 수도 있기에 개방성은 위험 부담을 수반한다. 조직을 대표하는 최고경영층과 일반 직원들 사이에 직/간접적으로 주고받은 대화를 음미해보자.

“조직의 최고 의사결정기구인 경영위원회에서 논의되거나 결정된 사항들 모두를 구

성원들과 공유한다는 것은 불가능하고 불필요합니다. 우리는 경영현황 설명회를 통해 가능하고 필요한 사항들은 정기적으로 공유해주고 있습니다.”

“경영현황 설명회를 통해 공유된 사항들은 형식적이거나, 선택적이거나, 아니면 피상적인 내용들입니다. 모든 사항을 공유해달라는 요구는 한 적이 없습니다. 우리가 진정 알고 싶어 하는 사항들에 대해서 여전히 공유되지 않고 있다는 것입니다. 그러나 높은 조직신뢰의 조직문화를 만들자는 기치하에 과거와 달리 정기적으로 경영현황 설명회가 열린다는 것만으로 만족해야 할 것 같습니다.”(구성원<sup>2)</sup>)

“책임질 사람들이 대내외적 파급효과를 고려해 노심초사해서 선별적으로 공유한 것을 자의적으로 선택했다고 간주하는 것은 잘못된 인식입니다. 경영자는 책임과 권한을 함께 가지고 결정해야 합니다.”

“왜 이 같은 정책이, 결정이, 변경이 회사로부터 우리에게 주어졌는지에 대해서 우리는 알 권리가 있습니다. 실무적 수행자이면서 책임자는 바로 우리이기 때문입니다. 그분들은 자기들끼리만 알아야 하는 사항들을 암묵적으로 정해 놓은 것 같습니다. 그래야만 우리들과 차별화된 자신들의 파워를 견지할 수 있으니까요”(구성원)

한쪽에서는 최고경영층으로서 책임과 권한을 가지고 노심초사해서 선별한 사항들을 공유했다고 주장하는 반면, 다른 한 쪽에서는 책임질 사항은 피해가며 정보독점을 통해 자신들의 힘의 우위를 유지해나가려 한다고 보고 있다. 신뢰는 ‘상대방에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하는 것’을 의미하는 것이지만 조직의 최고경영층은 위험부담이 없는 사항들만을 개방해주는 것으로 그치기를 은밀히 소원하게 된다. 특히 개방적 행위들의 단기적 성과가 미흡하기에 더욱 그러한 경향을 보이게 된다. 물론 어디까지 공유해야 참다운 공유냐는 것은 당사자가 아닌 제삼자에게도 상당히 어려운 평정이다. 하지만 조직의 중장기적 정책이나 현황 및 결과에 대한 지속적이고 철저한 공유는 구성원들로 하여금 주인의식을 가지게 하여 궁극적으로는 조직성과에 기여하게 된다.

#### 일관성

일관성은 조직환경의 변화 탓에 지키기 어렵고 따라서 비일관적인 것이 당연할 수도 있다고 최고경영층의 사람들은 생각한다. 점차적으로 자기들끼리의 상호 긍정적 강화를 통해 일관성에 대한 부정적 신념을 확고히 형성한다.

“조직환경이 초불확실성의 특성을 가지는 마당에 회사가 연초에 약속했던 사항들을 지키기란 불가능한 경우가 빈번해질 수밖에 없습니다.”

“급변하는 조직환경 속에서 기업이 생존하기 위해선 오히려 적절한 비일관적 경영은 필요합니다.”

2) 조직(회사) 또는 회사를 대표하는 최고경영층의 입장을 담은 기술문일 경우에는 언급자를 생략한 반면, 일반 직원들의 입장을 대변하는 기술문일 경우에는 (구성원)으로 표기하였다.

“우리보곤 연초에 작성한 연간 목표계획서를 연말에 그대로 적용하여 평가하면서, 회사는 외부환경의 변화를 거론하며 잘도 말을 바꾸는 것은 잘못된 관습입니다.”(구성원)

“우리들 실무자들이 직접 느낀 외부요인의 변화를 감안하여 유연하게 대처하며 업무를 수행하면 제멋대로 했다고 질책이 주어집니다. 누가하면 필요한 것이고, 누가하면 제멋대로 한 것으로 판정되는 게 실상입니다.”(구성원)

조직의 외부환경이 급변한다는 사실에 부인할 사람은 없다. 문제는 어떤 비일관적 행동이 필요하고 적절한 것이냐에 대한 판단이다. 힘 있는 계층과 집단의 비일관성은 적절한 유연성과 동격으로 간주되고, 힘없는 아랫사람들의 진정한 유연성은 부적절한 일탈로 격하될 가능성이 절대적으로 높다.

경영층의 이 같은 비일관성 당위론은 구성원들의 반응에 의해 증폭된다. 애써 보여준 일관적 경영행위에 대해 일반 구성원들이 보이는 단기적 반응은 조직경영에 대한 예측력 증진이라는 선물을 받기만 하고 새로운 변화를 보이지 않기 때문이다.

“예측 가능한 경영의 조직문화를 지향하기 위해 회사의 모든 정책과 제도를 검토하여 일관성을 증진했지요. 하지만 그 이후 구성원들의 변화는 전무하다고 해도 과언이 아니었습니다. 받기만 하고 줄 생각은 없는 사람들 이지요”

과거에는 보이지 않던 예상 밖의 일관적 경영

행태에 구성원들이 잠시 어리둥절 하는 것은 당연함에도 불구하고 기다림에 인색하며 단정을 내린다. 그 결과 경영층은 일관성의 실효성에 대한 의구심을 갖게 되고, 자신들의 부정적 확신을 강화한다.

### 공정성

공정성도 만들어 내기 어려운 신뢰기반이라는 생각을 갖게 된다. 조직신뢰의 기반요소로 작동하는 공정성은 대부분 인사제도를 통해 좌우된다. 인사제도의 공정성 확보는 노조의 일방적이고 과다한 요구 때문에 불가하다고 간주한다. 조직구성원들이 이루어낸 생산성 향상 및 순이익에 비해 임금 인상과 복리후생 증진의 요구수준이 턱 없이 높기에 공정성은 비합리적인 신뢰기반이라 간주한다.

“우리 회사의 임금은 업계뿐만 아니라 국내 최고수준인데도 불구하고 노조는 습관적으로 매년 두 자리 숫자 임금 인상 및 복리후생 증진을 요구해옵니다.”

“노조가 제시하는 요구사항들은 그 근거가 객관적이지 못합니다. 상급 단체에서 하달한 일방적이고 턱없이 높은 요구수준을 그대로 전달합니다. 회사가 제시한 안은 생산성 및 물가상승률 등을 고루 반영한 적절한 것임에도 무조건 거부합니다.”

적정한 임금인상, 복리후생 증진, 승진 결정 등은 분배 차원에서의 공정성 여부를 결정한다. 분배공정성은 제한된 자원을 분배하는 것이기에, 그리고 분배의 기준이 입장에 따라 달라지기에 항상 불공정의 문제를 남긴다. 반면에 분배결정

전에 거치는 절차에 있어서의 공정성은 제한성에서 상대적으로 자유롭다. 구성원들의 의견을 경청하여 반영하는 것, 분배결정을 위해 다양하고 객관적인 자료를 수집하는 것 등은 조직이 열의를 가지고 충실히 이행하려 한다면 광활하게 열려있는 공정성 증진의 텃밭이다. 하지만 조직의 윗사람들은 자신들의 통제권 안에 있는 절차 공정성이라는 무한 파이의 확장에 대한 노력은 게을리 하거나 형식적으로 행한다. 반면에 제한적일 수밖에 없는 분배공정성 증진의 난제를 돌파하기 위해 공격적 행위를 보인다.

“우리도 구성원들의 의견을 반영하기 위해 조직진단을 정기적으로 실시합니다. 그리고 젊은 사람들의 의사를 반영하기 위해 주니어보드라는 기구를 만들어 놓았습니다. 그리고 on-line을 통해서도 각 계층의 의견이 제시될 수 있도록 시스템도 구비해 놓았습니다. 이처럼 다양한 통로를 통해 언로를 개방해 놓았음에도 절차가 공정하지 못하다는 불만이 많다는 것은 이해하기 어렵습니다.

“인사제도를 유연하게 가져가기 위해 사업부별 특성을 감안한 유연한 적용을 허용하고 있습니다. 그리고 구성원들의 의견수렴을 한 후 구체적 세부사항들도 개정해가고 있습니다.”

“우리 일반직원들이 보면 이번 승진인사는 이해하기 힘듭니다. 어떻게 저런 사람들이 승진될 수 있습니까? 그리고 이번 보직이동 또한 알듯 말듯 합니다. 인사원칙이 어떻게 적용되고 있는 것인지... 결국은 능력보다는 윗사람에게 잘 보였거나, ..... 등에 의해 결정된 것 아니겠어요?”(구성원)

각종 인사조치들, 특히 승진인사는 최고경영층의 철학과 원칙을 전달하는 가장 강력한 방식이다. 대부분의 조직구성원들은 승진과 탈락의 면모를 음미하며 최고경영층이 공식적으로 표방하는 것과 실제 작동하는 것의 차이를 분별하여 자신의 행동을 조율한다.

어쩌면 공정성 증진의 어려움 자체보다는 진정한 방식을 통한 공정성 증진이 가져올 기득권 상실의 공정성 증진 난제론 뒤에 자리 잡고 있는지도 모른다. 인사권을 통한 통제력 강화 내지는 유지를 위해 공식적 인사제도는 그럴싸하게 만들어 놓고 실제 작동하는 인사제도는 윗사람들의 주관적, 상호상부적 기준에 의해 변신한다.

“임원평가에서 누구누구가 안 좋게 나왔군요. 하지만 이 사람은 좀 더 기회를 주어야 해요. 인간은 완벽하지 못한 존재이고, 과거에 이리이러한 업적을 낸 사람이니까요.”

“임원의 주요자질로 도덕성을 강조하면서 어떻게 저런 분이 임원으로 승진될 수 있습니까? 아는 사람은 다 아는 그 사람의 비도덕적 행위를 덮을 만큼 업적이 뛰어난 것도 아닙니다.”(구성원)

#### 관심과 배려

그간의 상투적이거나 수동적 배려행위에 대해 반성하면서 시작한 구성원들에 대한 능동적 관심과 배려는 얼마 못가 고생해서 남 주는 무용한 행위로 결론을 내린다. 아니 구성원들의 버릇만 더 나쁘게 만드는 행위로 치부한다. 예전에 없었던 조직의 능동적인 관심과 배려가 얼마나

가나 두고 보자며 지켜보던 구성원들에게 ‘혹시 나 가 역시나’임을 확인하게 해주게 되어 잠시 가졌던 조직에 대한 신뢰 증진 경험은 불신과 냉소로 전환된다. 결국에는 조직과 조기구성원 간의 관계가 이전보다 더한 악순환의 궤도로 접어든다.

“섬김의 리더십을 실천하는 취지에서 본업에도 바쁜 임원들이 매주 시간을 내어 화장실 청소를 해왔습니다. 시작 초기에는 그렇다 치고라도 일년이 지난 후에도 현장직원들은 바뀌지 않았습니다. 청소하는 아주머니들이 있는데 왜 하나느니, 임원들이 억지춘향식의 쇼를 한다느니, 얼마나 더 가나 두고 보자 등의 냉소적인 반응만 보였습니다.”

“격주 또는 매월 한번씩 구성원들과의 대화의 장을 여러 모양으로 마련해왔습니다. 그리고 현실적으로 실천 가능한 제안이나 고충사항들은 반영했습니다. 하지만 구성원들의 업무자세나 조직분위기는 바뀐 것이 별로 없습니다. 사서 고생해 남 주기만 한 꼴입니다.”

그간 오랫동안 행해온 자신들의, 그리고 자신들의 선임자들의 군림과 홀대의 상처를 치유하기 위해선 그만큼의 기간이 필요할 수 있음에도 불구하고, 단시간 내에 상응하는 변화가 상대방에게서 나타나지 않는다는 것만으로 관심과 배려는 무용하고 유해한 것으로 단정을 내린다. 설상가상으로 이러한 부정적 단정이 구성원들의 부정적 예견과 맞아떨어져 지속적으로 행해진 진솔한 관심과 배려가 가져올 선순환의 단맛을 볼 기회를 상실하게 된다.

## 자부심

소속조직에 대한 자부심은 대내적으로 최고의 대우를 받고 있으며, 대외적으로는 최고의 경쟁력을 견지하고 있으며, 고객만족도와 사회공헌에 있어서도 최고의 회사라는 구성원들의 긍정적 인식에서 만들어진다. 다른 조직과 비교해서 이 정도면 회사에 대한 강한 자부심을 느낄만함에도 그렇지 못한 모습을 보며 최고경영층은 의아해 한다.

“우리회사는 지역사회의 발전을 위해 나름대로 공헌해왔습니다. 적지 않은 금액의 장학금 수여, 환경보호 운동을 위한 미술대회 개최, 세계적 규모의 00대회도 후원해왔습니다. 그럼에도 불구하고 노조는 지역사회 발전을 위해 자신들이 책정한 금액수준의 기여금을 내놓으라고 강요합니다.”(회사)

“동종업계의 다른 회사와 비교해서 우리회사가 지역사회에 공헌해온 그간의 면모는 상대적으로 미약한 것은 사실입니다. 회사의 규모에 비해 체면치레에 머물고 있다고 해도 과언이 아닙니다.”(구성원)

“우리공장은 업계의 국제경쟁력 지표상으로 평가하면, 세계 최상위 5위안에 듭니다. 그럼에도 불구하고 2등주의에 빠져있습니다.”

“평균임금은 국내 최고수준입니다. 그럼에도 불구하고 이런저런 요구를 계속적으로 합니다. 회사에 대한 애사심도 기대보다는 높지 않습니다.”

“우리 회사는 항상 동종업계 00가 하는 것을 보고 난 후에나 합니다. 우리가 그 회

사보다 나은 점도 적지 않습니다만 자부심을 가지게 하는 데는 별반 기여를 못합니다.”(구성원)

회사는 할만치 했는데도 불구하고 구성원들은 소속조직에 대한 자부심을 그에 상응해서 갖지 않는 것을 의아해하고, 때론 껄뻐한 마음까지도 갖는다. 그 결과, 내외부적으로 건의된 자부심 고양책에 대해 무시하거나 최소한의 조치만을 취한다. 그래도 큰 탈은커녕 회사는 잘만 돌아가기에, 구성원들의 자부심 결여는 그들의 개인적 문제라고 간주한다. 이로 인해 적당한 수준에서 머물고 있는 구성원들이 회사에 해 갖는 자부심은 회사가 조그마한 실수나 악수를 두기만 해도 낭떠러지로 급락한다. 이 같은 현상을 종종 목격하곤 최고경영층은 더욱더 일정수준 이상의 자부심 증진의 무용론을 확신한다. 동시에 구성원들도 “우리는 1등이 절대 될 수 없다”는 암묵적 확신을 공유해 가진다. 그리고 스스로 소속조직을 위해 자발적으로 무언가를 하거나 주는 것보다 수동적으로 행하고 받는 것에 익숙한 모습을 드러낸다.

주고 욕먹고, 하고 별 불일 없는 꼴이 된 것은 의미경영에서의 어설픈 줄속행위가 반복되었기 때문이다. 잘 한 것에 대한 효과적인 의미전달에 실패했기 때문이다. 아니 보다 근본적으로는 불확실성의 시대에서 갖는 의미경영의 중요성에 대한 경영층의 인식이 절대적으로 부족했기 때문이다.

#### 최고경영층의 가설검증

최고경영층은 이러한 자신들의 나름대로의 경험 및 해석을 바탕으로 조직신뢰 쌓기에 대한

의구심과 회의론을 강하게 갖는다. 더 해주면 버릇만 나빠진다, 신뢰기반을 구축해서 얻은 재무적 성과는 전무하다, 사람은 쉽게 바뀌는 존재가 아니다, 당근보다는 채찍이 더 낫다, 아무리 좋은 것도 일정 수준 이상으로 증진시키는 것은 들이는 노력에 비해 효과가 없다는 등의 가설을 재차 검증한 양 조직신뢰의 유용성에 대한 불신을 윗사람들은 강하게 생성하게 한다.

설상가상으로 그간의 긍정적 조직변화를 내심 반기며 동참한 적지 않은 수의 구성원들의 애사적 변화는 무시하고, 눈에 가시로 보이는 특정 소수 구성원들의 복지부동적, 반조직적 행위를 근거로 조직신뢰의 회의론을 더욱 강화한다. 그리하여 경영의 주안점이 사람 중시에서 일 중시로, 조직문화 중심에서 재무적 성과 중심으로 서서히 회귀하는 모습을 보인다. 그간의 사람 중시는 버릇만 못되게 만들었고, 조직문화 발전 운동은 고비용/저효과 운동으로 치부된다. 느슨해진 조직문화 바꾸기에도 불구하고 순익이 증가한 것을 보고 윗사람들은 이심전심으로 조직신뢰 무용론 가설을 재확인한다.

#### 중간계층의 눈치행위

윗사람 눈치 살피기에 익숙한 중간 계층의 사람들도 최고경영층의 회의론에 자연스레 동참하게 된다. 자신들의 조직인생의 목을 쥐고 있는 윗사람들의 뜻하지 않은 변화행동에 한동안 마지못해 구성원들을 향한 조직신뢰 기반 쌓기 행동을 부자연스럽게 해왔던 이들에겐 윗사람의 회의론은 희소식이 된다. 아랫사람 다그치는 맛에 직장생활을 해왔던 중간계층의 사람들은 앞장서서 윗사람들의 회의론을 당위론으로 맞장구친다. 순수한 마음으로 고신뢰 조직문화 구축하



기를 위한 변화활동에 동참했던 아랫사람들은 마음의 화상을 입어 다시는 쓴맛 나는 조직신뢰에 현혹되어 신뢰로운 구성원이 되는 노력을 하지 않기로 결심하게 된다. 결국에는 단기간의 조직신뢰 기반 쌓기 행위들은 모든 조직구성원들에게 어느 한 여름 밤의 야무진 꿈꾸기로 치부되며 불신을 전제로 하는 조직문화로 되돌아간다.

### 조직냉소주의의 팽배

그 결과로, 구성원들은 고신뢰의 조직문화 만 들기 변화 활동들을 냉소적으로, 내외적 보여주기 활동으로, 합리화를 위한 사전행위로, 적극적 혁신경영활동의 부재 지적에 대한 무마용으로 간주한다. 구성원들의 자조적인 목소리를 들어보자.

“능동적이고 자발적이며 마음에서 우러나서 하기보다는 수동적으로 마지못해 한다.”

“내실 있고 지속적이며 실질적인 변화행동보다는 형식적이고, 보여주기식의 행사성이다.”

“각 부문에 맞게 독창적으로 방안을 고안해내기보다는 상투적이고 일상적이며 관행적이다”

“업무와 연계되고, 업무 수행 중에 체감되기보다는 업무와 무관한 활동으로 행해진다.”

“양방향적 의견수렴을 통하기보다는 상의 하달적이고 지시에 의해서 활동이 전개된다.”

“대화의 장을 충분히 마련한 후 실행하기 보다는 논의만 무성하고 흐지부지 된다.”

“상하간 진솔한 대화가 오고가기 보다는 형식적인 대화만 하고 만다.”

이전의 조직혁신 활동들의 실패경험에 더한 이번의 조직신뢰 증진의 실패는 조직냉소주의의 증진에 기여하는 불상사가 일어난다(박영희, 2001). 소속 조직에 대한 냉소적 태도는 수평적으로는 동료간에, 하향적으로는 선후배간에서 암암리에 전파되며 조직신뢰 쌓기 운동이 소속조직에 대한 부정적 신념 더하기 운동이 되고 만다.

### 슬픈 안타까움

최소 4년이 걸리는 조직신뢰의 성과를 2년 안에 수확하기를 고대했던 최고경영자의 조급성. 이제는 안 맞는 것을 과감히 폐기하는 탈학습을 두려워하며 보여주기식 신뢰 쌓기 행동만을 마지못해 행한 윗사람들에 대한 물갈이 거부. 진솔하게 변화에 동참한 사람들에 대한 지원 및 인정 부재. 수치적, 재무적 성과 위주의 업적 평가. 신뢰는 먼저 주어야만 받을 수 있다는 신뢰구축 정설에 대한 회의. 조직신뢰의 궁극적 최대 수혜자는 조직구성원이 아닌 조직의 최고경영층이라는 확신의 부족. 이들이 만들어내 합작품이 바로 지극히 안타까운 조직신뢰의 유용론에 대한 불신이다. 구성원들이 갖는 소속조직에 대한 신뢰를 가장 중요한 자산으로 확신하고 실천하여 가장 일하고 싶은 조직으로 자리매김을 하며 업계 최고의 명성을 유지하고 있는 조직들이 존재하는 것을 보면 불가한 일이 아님을 알 수 있기에 그 안타까움은 슬픔으로 이어진다.

삼동내 - 얼었다 나온 나를  
종달새 지리 지리 지리리.....  
왜 저리 놀려대누

어머니 없이 자란 나를  
종달새 지리 지리 지리리.....  
왜 저리 놀려대누 (정지용, 종달새)

### 참고문헌

- 박영희 (2001). 조직냉소주의: 차원 규명, 측정도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색. 서울대학교 석사학위논문.
- 이영석 (2003). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구. 성균관대학교 박사학위 논문.
- 임성만 (2004). 조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반요인 및 관계성. 서울대학교 박사학위 논문.

- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Levering, R.(2000). A Great Place to Work: What makes some employers so good(and most so bad). San Francisco: A Great Place to Work Institute.
- Mishra, J., & Morrissey, M.A.(1990). Trust in employee/employer relationship: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-485.
- Tichy, N.M., & Sherman, S.(1993). Control your destiny or someone else will. New York: Doubleday.

1 차 원고 접수일 : 2005. 1. 5  
최종 원고 접수일 : 2005. 1. 20

## **Distrust in the Usefulness of Organizational Trust**

**Myung Un Kim**

**Dept. of Psychology, Seoul National University**

This paper attempted to explore the plausible reasons why change activities to build up organizational trust might be often short-lived, even though it can become the most valuable social capital for an organization. Based upon a reference data collected from a large company in various methods, retrospective rationalization, difficulties embedded in the processes of realizing the five bases of organizational trust (such as openness, consistence, fairness, consideration, and pride), and top management's negative conviction were identified and discussed as fundamental reasons for the distrust in the usefulness of organizational trust. In addition, middle managers' overcautiousness about their superiors' feeling and organizational cynicism as contributing factors for the distrust in the form of vicious circle were discussed.

*key words : organizational trust, organizational cynicism, negative conviction*