

## 조직내 신뢰: 개념화와 연구동향

구 자 숙<sup>†</sup>

경희대 국제경영학부

다양한 연구자들의 신뢰에 대한 개념화를 고찰해 보고, 조직 내 신뢰에 영향을 미치는 요인들을 거시적 차원에서 미시적 차원에 이르기까지 살펴보았다. 조직내의 신뢰는 조직내 타인의 의도와 행동에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 위험을 기꺼이 감수하겠다는 의지로 개념화 될 수 있다. 조직내 신뢰는 그 조직이 처한 사회문화적 환경에 따라 내용이 달라지며, 보다 수평적이고 유연한 구조로 조직구조가 변화하면서 조직의 성공에 필수불가결한 요소가 되었다. 신뢰의 근거나 통로로서 조직내 연결망의 기능과 리더십 과정에서 신뢰의 역할에 대해서도 논의되었다.

주요어 : 조직내 신뢰, 사회문화적 환경, 조직구조, 연결망, 리더십

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 구자숙, 경희대학교 국제경영학부, 경기도 용인시 기흥읍 서천리 1번지, jasook@khu.ac.kr

최근 국내외에서 사회과학 전반에 걸쳐 가장 주목을 모은 이론적 문제의 하나는 신뢰이다. 조직에 국한해서 볼 때에도 많은 조직 연구자들은 최근 조직 내부의 문제가 체계나 조직구조의 문제라기 보다는 조직내 구성원간의 혹은 구성원들과 조직 간의 신뢰의 문제로 파악하는 경향이 주도적이다. 조직에서의 신뢰가 중요하게 부각된 배경에는 조직을 합리적 의사결정이 지배하는 객관적 체계로서만이 아니라, 조직 구성원들 사이의 상호작용의 심리적 사회적 맥락이 중요시되는 사회심리적 구성물로서 보는 관점이 중요시되는 것과 맥락을 같이 한다(Scott, 2003)

그런데 신뢰에 대한 연구는 많이 이루어졌지만, 그 개념화는 연구자에 따라 큰 편차가 보인다. 때로는 연구자들이 서로 모순되는 주장을 하는 것처럼 보이기도 한다. 그 중요한 원인은 신뢰에 대한 관심과 연구가 사회과학의 거의 전 분야에 걸쳐 있으면서 서로 자신의 입장에서 신뢰를 개념화했기 때문이다. 또한 신뢰를 개념화하는데 있어서 당사자간 관계의 특성, 신뢰의 내용, 신뢰의 근거 등에서 다양한 견해가 존재할 수 있고 또한 신뢰의 개념이 다차원적일 수 있기 때문이다.

먼저 사회체계 차원에서 신뢰 문제를 예로 들어보도록 하겠다. 사회체계 차원의 신뢰의 문제는 정치학자 퍼트남(1993)의 문제제기로부터 시작하여 역사철학자 후쿠야마(1995)가 널리 알렸다. 후쿠야마는 서구와 일본 등이 신뢰의 반경범위가 넓고 보편적인데 비해, 한국과 중국등은 좁은 범위의 가까운 사람만을 신뢰한다는 주장을 했다. 사회학자인 이재열(1998)도 유사하게 경제위기 이후의 한국의 신뢰문제를 공적 신뢰의 결여와 사적 신뢰의 과잉으로 요약하였다. 그런데 일본의 사회심리학자 야마기시(2001)는 일본과 미국 사회를 비교하는 여러 차례의 실험 연구와

설문조사 결과를 토대로 일본 사람들은 좁은 범위의 주변 사람들과 신뢰관계를 형성하는 안심사회(security society)인 반면, 미국은 일반화된 타자를 신뢰하는 정도가 높은 신뢰사회라고 주장했다. 그리고 신뢰가 일반화될수록 기회비용이 높은 경우 사회적 보상(return)이 높아지기 때문에 안심사회로부터 신뢰사회로 나아가야 한다고 주장했다. 이처럼 사회체계 차원에서 신뢰의 수준이 높고 낮음에 대한 견해를 비교해 보더라도 후쿠야마는 미국과 일본이 동일한 고신뢰사회라고 본 반면 야마기시는 일본과 미국이 신뢰의 내용이 다르다고 보았다. 이러한 신뢰를 둘러싼 많은 개념적 논란은 조직에서의 신뢰를 논의하기에 앞서 신뢰 자체에 대한 개념적 고찰이 선행되어야 한다는 것을 의미한다.

#### 신뢰의 개념 정의

다면적, 다차원적 개념으로서 신뢰에 대해 개념적 논의를 살펴보도록 하겠다. 신뢰에 대한 가장 폭넓은 개념 규정은 “자신의 이해관계와 관련한 위험부담을 안고 있는 상황에서, 타인이 자신의 이해관계에 해로운 결과를 가져오지 않을 것이라고 판단하고 자신의 이해관계를 타인에게 믿고 맡기는 것”이다(Heimer 2001). 하이머(2001)는 따라서 신뢰 관계가 성립하기 위해서는 이해관심(interests)이 전제가 되어야 하며, 동시에 취약성(vulnerability)과 불확실성(uncertainty), 그리고 피신뢰자(trustee)가 신뢰자의 영향을 받아 기회주의적 행동을 하지 않을 가능성이 존재해야 한다고 주장한다. 신뢰관계의 핵심을 이루는 것은 요컨대 이해관심, 의존상황, 위탁행위가 결합되는 것이며, 이때 이러한 결합은 개인적 판단, 관계의 성격, 사회의 구조적 특성 모두에 해당될 수 있는 것이다.

표 1. 신뢰관계의 여러 형태들

	신념(Faith)	신임(Confidence)	법적 신뢰(Legal Trust)	신뢰(Trust)
취약성(Vulnerability)	○	○	○	○
불확실성(Uncertainty)		○	○	○
불만표현의 권리(Right to Complain)			○	○
영향미칠 권리(Right to influence)				○

하이머는 신뢰관계를 표현하는 조금씩 구별되는 개념들에 대해 위의 표 1에 나타난 것과 같이 구분한다. 좀더 간단하고 유사한 구분은 정치학자인 Hardin(2002)이나 사회학자인 Luhmann(1988)에서도 찾을 수 있다. 위의 표를 살펴보면 맨 왼쪽의 신념(faith)은 자신의 취약함(vulnerable) 이해관계를 타인에게 무조건 맡기는 행위이다. 이것은 종교적인 대상이나 절대적 신뢰를 갖는 지도자에게 주어지는 경우를 볼 수 있다. 그 다음에 제시된 신임(confidence)은 이해관계에 대한 불확실성이 있지만 그에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 대단히 제한된 경우를 의미한다. 상대방과의 관계에서 이해관계의 타인에 대한 의존에 따른 취약성과 불확실성을 모두 감수하면서 동시에 그것이 위협받을 때 대응할 수 있는 가능성을 열어놓고 있는 것은 신뢰(trust)이다.

물론 이러한 신뢰의 개념규정은 모든 사람들이 동의하는 신뢰의 개념 규정은 아니다. 신뢰를 규범적이거나 혹은 탈합리적인 것으로 보는 사람의 경우 일자적 혹은 이자적 관계로 신뢰를 규정한다. 이때 일자적이란 의미는 신뢰하는 주체의 성향에만 신뢰의 정도가 의존하는 것이며, 이자적이란 의미는 신뢰하는 주체와 신뢰 받는 대상 사이의 관계에 따라서 신뢰가 결정된다는 것이다.

일자적 관계로 신뢰를 생각하는 사람들은 신뢰가 결여된 것은 사람들의 믿음이 부족하기 때

문이며, 신뢰를 증진시키기 위해서는 사람들에게 설득을 통해 보다 믿음을 갖도록 해야 한다는 결론이 나온다. 한편 이자적 관계로 신뢰를 파악하는 사람들은 피신뢰자와 신뢰자 사이의 관계의 본질적 성격 때문에 신뢰자는 피신뢰자에 대해 신뢰 혹은 불신을 갖는 것으로 생각한다. 이러한 입장에서는 관계자체로부터 신뢰 여부가 도출되기 때문에 신뢰의 조건적 성격이 부각되지 않는다. 만약 신뢰의 정도가 낮다면 피신뢰자는 신뢰자에게 반복적으로 신뢰할 만한(trustworthy) 행동을 통해서 신임을 얻어야 하는 것이다.

앞서 일자적 관계와 이자적 관계로 신뢰를 생각할 경우, 상대방이 신뢰할 만한지를 판단하고 의사결정을 내릴 만한 정보의 효과와 또한 신뢰가 위협받을 경우 대응할 수 있는 제도적 장치의 효과는 신뢰 관계에 포함되지 않는다. 만약 이러한 정보와 제도의 효과를 포함시킬 경우 신뢰는 “행위자 A는 X라는 행동을 할 것으로 행위자 B를 믿는다”는 의미에서 삼자관계(three-part relation)로 보아야 한다(Hardin, 2002). 그리고 이러한 삼자적 의미에서 신뢰는 일종의 “압축된 이해(encapsulated interest)”라고 할 수 있다. “압축된 이해”란 삼자적 관계에서 내가 신뢰하는 상대방은 나의 신뢰에 입각한 기대, 즉 나의 이해관계를 만족시켜줄 충분한 동기부여와 이해관계가 있다는 사실을 압축적으로 표현한 것이다. 이때 전제가 되는 것은 상대방을 신뢰하는 나에게 상

표 2. 신뢰관계의 주체/대상 간 관계

신뢰자(Entrustor)	피신뢰자(Trustee)	
	개인(Natural Person)	법인(Corporate Actor)
개인(Natural person)	신뢰 혹은 불신 (Trust or Distrust)	신임(Confidence)
법인(Corporate Actor)	불신(Distrust)	신뢰 혹은 불신 (Trust or Distrust)

대방의 행동에 영향을 미칠 수 있는 의사결정 및 행동의 선택지가 주어져 있으며, 나는 또한 상대방에 대해 판단을 내릴 수 있는 근거가 되는 정보와 지식을 갖고 있다는 것을 의미한다. 하딘(2002)의 삼자적 관계로 신뢰를 이해하는 입장은 위에서 살펴본 하이머(2001)의 입장과 일맥상통한다.

하이머의 신뢰에 대한 개념적 구분은 신뢰의 주체와 객체를 이루는 행위자의 특성과도 밀접하게 관련된다. 특히 행위자가 자연인으로서의 개인(individual)인가 아니면 법인으로서의 조직(organization)인가는 중요한 차이를 낳는다. 하이머는 조직은 조직 구성원으로서 개인에 대해서 불신만 하고, 통제하려고 하고, 끊임없이 감시하려 하는 반면, 조직에 의존할 수밖에 없는 개인들은 조직에 대해 자신이 영향력을 행사할 여지가 없기 때문에 엄밀한 의미에서 신뢰 관계가 아닌 신임의 관계만을 조직에 대해 가질 수 있다고 주장한다. 따라서 자연인으로서의 개인과 개인들 간에는 신뢰가 존재할 수 있고, 법인으로서의 조직과 조직간에도 신뢰가 존재할 수 있지만, 자연인으로서의 개인과 법인으로서의 조직 간에는 엄밀한 의미에서 신뢰 관계가 성립되기 어렵다고 볼 수 있다.

#### 신뢰의 근거와 내용

앞에서 살펴본 바와 같이 주체와 대상과의 다

양한 결합과 관계에 따라서 신뢰 개념이 달라진다면, 사람들이 왜 신뢰를 하는가하는 이유에서도 다양한 근거가 제시된다. 사회학적 입장에서 규범적 사회구조를 강조한 파슨즈(Parsons, 1951)는 사회적 유대를 공고히 하는 일반화된 가치가 신뢰의 근거라고 주장한다. 요컨대 신뢰는 사회적 규범을 내면화한 결과라고 보는 것이다. 그에 반해 개인의 합리적 선택을 최우선시하는 콜만(Coleman, 1990)은 개인의 합리성에 입각한 계산을 통해서 신뢰가 등장한다고 본다. 따라서 신뢰는 규범의 내면화된 안정적 상태라기보다는 상황에 따라서 끊임없이 계산되어야 할 확률이라고 할 수 있다.

하지만 많은 신뢰 연구자들은 이러한 극단적 구조와 개인 사이에 중간 지점에 신뢰가 존재한다고 본다. 바버(Barber, 1983)는 개인과 구조의 두 축 중 어느 하나가 아니라 가치나 감정에 기초한 신뢰 - 이것은 파슨즈의 주장에 가깝다 - 와 인지적 판단에 기초한 신뢰 - 이것은 콜만의 주장에 가깝다 - 가 구별되지만 모두 가능하다고 보았다. 주커(Zucker, 1986)는 더 나아가서 반복된 개인간 상호작용의 과정 속에서 신뢰가 등장할 수도 있고, 신뢰 대상의 신뢰 가능성(trustworthiness)을 높이는 특성 - 예컨대 같은 고향이나 학교 출신이라든지 - 에 신뢰가 기초할 수도 있고, 제도적 장치를 통해 신뢰를 보장할 수도 있다고 하였다.

신뢰의 근거에 대한 다양한 견해는 신뢰를 높

이는 방안에 대해서도 다양한 견해로 연결된다. 만약 파손처럼 신뢰를 사회적 규범의 차원에서 이해한다면 신뢰를 높이기 위해서는 사회적 규범을 내면화시키는 기제를 강화하는 방향으로 노력이 이루어져야 할 것이다. 이 경우 주로 신뢰를 높이려는 노력이 집중되는 것은 신뢰를 하는 주체의 측면이다. 하지만 만약 신뢰의 근거를 콜만처럼 개인의 합리적 계산에서 주로 찾다면 신뢰를 높이는 방안은 주로 계산을 위한 투명한 정보를 제공하는 쪽에서 찾아야 할 것이다. 결국 신뢰 증진의 노력은 신뢰를 받아야 하는 대상의 측면에 집중되는 것이다. 하지만 그 중간에 존재하는 관계적 측면을 강조하는 입장에서는 주체와 대상 사이의 신뢰를 쌓아가는 선순환적 상호작용의 반복을 강조할 것이다. 그것은 어느 한 쪽의 노력만으로는 신뢰가 안정적으로 유지되기 어렵기 때문이다.

그렇다면 신뢰의 내용이 되는 것은 무엇인가? 달리 표현한다면 위에 설명한 삼자관계에서 행위자 A가 행위자 B에 대해 기대하는 행위 X의 내용은 무엇인가? 신뢰의 내용과 관련하여, 일반적으로는 신뢰의 대상되는 행위자가 자신의 이해관계에 어떻게 기여할 수 있는가에 대한 기대의 내용을 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 하나는 약속이나 계약을 이행할 의지가 있는가의 여부와 관련된 것이고, 또 하나는 수행의 능력이 있는가의 여부와 관련된 것이다. 전자는 연구자에 따라 성실함(integrity: Parsons, 1951) 혹은 신실함(fiduciary: Barber, 1983) 등으로 표현되는 반면, 후자의 경우는 공히 능력있음(competence)으로 표현된다.

최근에는 이 두 측면에 덧붙여 단순한 약속 이행이 아닌 보다 적극적인 배려와 선의를 신뢰의 내용으로 추가하기도 한다. Mishra는 이를 배려(concern)로, Sako는 이를 선의(goodwill)로 표현하

였다.

기대의 내용을 우리는 기대하는 정도의 수준에 따라서 나눌 수도 있다(Sztompka 1999). 한편에서는 신뢰의 내용으로 최소한의 것을 기대하는 경우가 있다. 이것은 주로 상대 행위자의 수단적이고 도구적인 측면을 강조하는 경우이다. 예컨대 규칙을 따르고 일관된 행위, 약속을 지키는 행위, 이성적으로 판단하는 행위, 효율적이고 효과적인 행위 등을 기대하는 경우에 해당된다(Barber 1983: 14). 이보다 좀더 많은 것을 기대하는 경우에는 상대 행위자의 의도(intention)에서 도덕적 측면을 강조하는 경향이 있다. 이것은 기본적으로 상대 행위자가 기회주의(opportunism) 경향, 즉 나를 이용하여 자신의 이익을 부당하게 얻으려는 의도가 없는 것에서 출발해서 도덕적으로 책임성 있고, 진실되며, 정직하고, 불편부당하게 행위 하는 것을 의미한다. 마지막으로 가장 많은 것을 상대방에 대해 기대하는 경우에는 자발적이고 이타적인 행위지향이 있다. 이것은 “특정한 상황에서 다른 사람들의 이해관계를 자신들의 것보다 앞세우는 의무감”이라고 할 수 있다(Barber, 1983: 9). 이러한 자발적 이타적 행위에 대한 기대는 진정한 의미에서 협력하고 함께 일을 도모하려면 필수적이라고 할 수 있다.

#### 조직 내의 신뢰에 대한 개념화

앞에서 조직과 개인 간의 관계에 대해 논의한 것을 바탕으로 하여 조직의 신뢰에 대한 개념화를 시도할 수 있다. 아래 표는 개인과 조직을 신뢰의 주체와 대상으로 각각 생각했을 경우를 따져서 2×2 표로 작성한 것이다. 위의 논의에 비추어 볼 때, 우리는 조직 내에서 개인이 개인을 신뢰하는 경우와 조직 간에 조직이 다른 조직을 신뢰하는 경우는 본래적 의미에서 신뢰를 개념

표 3. 조직을 둘러싼 신뢰관계의 주체와 대상 간 관계

신뢰자(Entrustor)	피신뢰자(Trustee)	
	개인(Natural Person)	법인(Corporate Actor)
개인(Natural person)	조직내 개인간신뢰	조직에 대한 신뢰
법인(Corporate Actor)	조직간 신뢰	

화 할 수 있다. 본 논문에서의 주된 관심은 조직 내의 신뢰이기 때문에 조직 간의 신뢰는 논의하지 않을 것이다. 조직과 개인 사이의 신뢰에 대해서는 좀더 논의가 필요하다. 앞에서 우리는 조직이 개인을 신뢰하는지 여부는 많은 경우 문제가 되지 않는다는 것을 보았다. 왜냐하면 조직은 개인에 비해 우월한 정보와 능력을 갖고 있기 때문에 조직이 개인에 의존해야만 하는 상황은 별로 많지 않기 때문이다. 그러면 개인이 조직을 신뢰하는가의 여부는 어떨까? 위의 논의에 입각해서 본다면 개인은 조직에 대해 자신의 이해관계를 관철하기 위해 영향력을 행사하는 것이 어렵기 때문에 신뢰보다는 신임의 관계만 성립한다고 볼 수 있다. 하지만 만약 조직의 구성원들과 조직의 지도자 간의 관계를 생각해 보면 우리는 구성원들이 조직의 지도자에 대해 한 개인으로서 보다는 조직을 대표하는 것으로 여기는 경우를 많이 본다. 따라서 이러한 경우에 우리는 개인의 조직에 대한 신임 여부가 개인의 지도자에 대한 신뢰 여부로 반영되는 것을 보게 된다.

결국 우리는 조직의 신뢰에서 조직 내의 신뢰를 다음과 같은 두 가지 차원으로 구분할 수 있다. 조직 내의 개인과 개인 간에는 개인적 특성 개인간 관계, 상황, 등에 따라 영향을 받는 개인 간의 신뢰가 존재할 수 있다. 또한 이와 구별해서 조직에 속한 성원들이 자신이 속한 조직을 얼마나 믿고 의지할 수 있는가, 그리고 그것이

반영되어 나타난 조직을 대표한 리더나 상관에 대한 신뢰가 문제가 되기도 한다. 이렇게 본다면 조직에서 개인 간의 신뢰는 가까운 상사나 동료와의 수평적 신뢰로 볼 수 있고, 조직에 대한 신뢰는 조직이나 이를 대표하는 리더와의 수직적 신뢰로 볼 수 있다. 그런데 이 둘은 단지 방향이나 범위의 차이만이 아니라 앞서 살펴본 바와 같이 그 논리구조, 근거 내용들이 상이할 수 있다는 것에 우리는 주목하고 유념해야 할 것이다.

조직 연구자 페퍼(Pfeffer, 1997)는 조직연구가 다양한 시각과 관점 뿐 아니라 다양한 수준에 걸쳐 있음을 지적해 왔다. 신뢰와 관련해서 우리는 조직을 둘러싼 환경, 좀더 거시적인 사회문화적 환경과 조직간 연결망을 나누어 볼 수 있고, 조직 그 자체에 있어서도 조직의 구조와 조직내 연결망을 거쳐 개개인까지 내려가 볼 수 있다. 본 논문에서는 먼저 조직 내에서 신뢰에 영향을 미치는 요인들을 거시적 차원에서 미시적 차원으로 내려가면서, 먼저 사회문화적 환경에서 출발해서 최근 조직구조의 변화, 그리고 많은 연구자들의 관심을 모으는 조직 내 네트워크, 그리고 리더 개인의 리더십 스타일로 내려가면서 살펴 보고자 한다.

#### 사회문화적 특성과 조직 내의 신뢰

조직이 자신을 둘러싼 환경에 의해 크게 영향을 받는다는 주장은 조직연구에서 전혀 새로운

주장이 아니다. 조직을 둘러싼 환경은 크게 물적, 기술적 환경과 문화적, 제도적 환경으로 나누어 볼 수 있다(Scott 2003). 조직 내의 신뢰에 영향을 미치는 환경은 이들 중에서도 주로 문화적, 제도적 환경이라고 할 수 있다. 조직심리학자인 호프스태드(Hofstede, 1991)는 국가간의 문화적 차이가 조직의 특성에 어떤 차이를 가져왔는가를 설득력 있게 잘 보여주었다. 이러한 호프스태드의 논의를 따라 국가간의 문화적 특성의 차이에 따라 그 문화에 속한 조직 내의 신뢰의 하위 차원들이 서로 다르게 나타날 수 있다는 주장이 Doney, Cannon, Mullen(1998)에 의해 제기되었다.

이들은 최근 들어 노동력이 점차적으로 다양해지고 다문화적 배경을 가지고 구성되고 있으며, 다양성의 이점을 살리기 위해서는 문화적 차이가 조직의 수행에 어떤 영향을 미치는가를 잘 알아야 한다고 주장하였다. 또한 세계화의 추세로 인해 기업들이 세계를 자신의 시장으로 보기 시작했다는 점에도 주목하였다. 이처럼 문화 간 교류와 상호작용이 높아진 상황에서는 신뢰가 어떻게 형성되는가를 알기 위해 국가, 사회적 문화의 차이가 신뢰구축 과정에 어떤 영향을 미치

는지를 잘 알고 있어야 한다는 것이 이들의 주장의 핵심이다.

신뢰가 형성되는 방법은 여러 가지이며, 사회의 규범과 가치가 신뢰확립에 커다란 영향을 미치게 되기 때문에(Hofstede, 1991), 각 문화의 “집합적 프로그래밍”은 다양한 규범과 가치를 발달시키며, 신뢰자가 누구를 과연 믿어야 할지 아닐지를 결정하는데 사회의 문화가 크게 영향을 미치게 된다는 것이다. 문화적 규범과 가치가 신뢰에 미치는 영향의 내용을 이들은 아래와 같은 표로 정리하였다.

표 상단에 있는 것은 조직 내에서 신뢰를 구축하는 과정들을 다섯 가지로 나눈 것이다. 먼저 왼쪽부터 살펴보면 계산적 과정은 신뢰자가 상대방 행위자가 신뢰를 저 버렸을 때에 부담해야 할 비용과 보상을 계산한다는 것이다. 여기서의 행동적 가정은 개인은 기회주의적이고, 자신의 이익을 극대화하려고 한다는 것이다. 두 번째의 예측은 신뢰자가 상대방 행위자의 행동이 예측 가능하다는 확신을 발달시키는 과정이다. 개인의 행동은 일관적이고 예측가능하다고 가정한다. 세 번째의 의도성 과정은 신뢰자가 상대의 동기를

표 4. 호프스태드의 조직문화 구분에 따른 신뢰에 대한 영향

	계산적 Calculative	예측적 Predictive	의도성 Intentionality	능력 Capability	전이 Transference
개인주의 Individualism	+			+	
집단주의 Collectivism		+	+		+
남성성 Masculinity	+			+	
여성성 Femininity		+	+		+
+ 권력거리 Power D	+	+		+	
- 권력거리 Power D			+		+
+ 불확실성 회피 Uncertainty A		+	+	+	+
- 불확실성 회피 Uncertainty A	+				

평가하는 과정이다. 밑에 깔린 행동적 가정은 개인들이 이기적이기 보다 타인지향적이어서, 함께 이득을 추구하려 한다고 보는 것이다. 네 번째의 능력은 신뢰자가 상대방 행위자가 자신과의 약속을 이행할 능력이 있는지를 평가하는 과정이다. 개인들은 능력과 전문성면에서 서로 다르기 때문에 자신의 약속을 이행할 능력 면에서 차이가 난다고 가정한다. 마지막으로 전이의 과정은 신뢰자가 신뢰를 한 대상에서 다른 대상으로 전이하는 것이다.

Doney, Cannon, Mullen(1998)은 호프스태드가 구분한 문화의 차원들에서 대립되는 쌍들, 즉 개인주의와 집합주의, 남성성과 여성성, 길고 짧은 권력거리, 그리고 높고 낮은 불확실성의 정도가 이러한 신뢰를 낳는 심리적 과정들에 각기 다른 영향을 미친다는 점을 강조한다. 계산성과 능력 평가에 주로 긍정적인 영향을 미치는 것이 개인주의와 남성성, 높은 권력 거리 등이라면, 예측성과 의도성, 그리고 전이성에 긍정적 영향을 미치는 것은 집단주의와 여성성, 그리고 높은 불확실성이라고 이들은 주장한다. 이처럼 조직에서 신뢰를 낳는 심리적 과정들에 영향을 미치는 문화적 요소들이 각기 다르다는 것은 서로 다른 문화에서 서로 다른 과정을 거쳐서 신뢰가 형성된다는 것을 함의한다. 또한 서로 다른 문화적 영향 속에서 서로 차이가 나는 과정을 통해서 형성된 신뢰는 서로 다른 기대를 낳을 수 있다는 것이다. 이처럼 신뢰에 대한 서로 다른 기대는 앞서 언급한 바와 같이 상이한 문화적 배경을 가진 개인들 혹은 조직들이 상호작용 하는 상황에서 문제를 낳을 수도 있을 것이다.

#### 최근 조직의 구조변화와 조직 내의 신뢰

조직의 구조가 신뢰에 미치는 영향은 최근 조

직 구조의 급속한 변화가 가져온 결과들을 통해 살펴볼 수 있다. 최근 조직구조의 변화는 수직적이고 위계적인 관료제적 조직들은 환경이 점점 경쟁적으로 변하고 변화속도가 빨라지면서 환경의 격변에 적응하기 쉬운 유연한 조직으로 이루어져왔다(DiMaggio 2001). 유연한 조직의 특성들로 일반적으로 거론되는 것들은 다음과 같다. 장기적 관계보다는 단기적 이해관심이 중요하고, 위계적 중앙집중 보다는 수평적 분산이 위주이며, 환경변화에 대한 정보 획득과 새로운 지식 적용이 빠르게 이루어져 끊임없는 학습이 이루어지고, 성원들과 조직 간 관계 역시 권위적, 지속적이기 보다 계약적, 단기적이라는 것이다.

유연한 조직에서 신뢰는 필수불가결하다. 유연한 조직에서 신뢰가 중요해지는 이유는 다음과 같다. 변화하는 환경에 조직이 유연하게 적응하려면, 조직은 지속적인 변화를 시도해야 한다. 그런데 이러한 변화가 성공하기 위해서는 변화적 리더쉽과 그에 대한 조직 성원들의 신뢰가 존재해야 한다. 아울러 유연한 조직에서는 명령에 의한 수직적 조정보다 자발적 조정이 필요하며, 이를 위해서는 동료간 지식과 정보의 공유가 중요하다. 그런데 지식과 정보의 공유를 위해서는 동료 간 신뢰가 필요하다. 따라서 위계적 조직으로부터 유연한 조직으로 재편될수록 성원간 신뢰에 기반한 협동이 중요하다. 요컨대 분산화 되고 개인 성원에게 많은 권한의 위임이 이루어진다면 과거의 위계적 권력에 의해서 유지되기 어려운 질서를 보장해줄 조직과 성원 상호간의 신뢰, 그리고 업무 협조 등의 수평적 협력을 가능케 해줄 개인간의 신뢰에 대한 요구는 급격하게 높아질 수밖에 없다(Cohen and Prusak, 2001).

그럼 유연화를 강조하는 최근 조직구조의 변화가 조직의 신뢰에 어떻게 영향을 미치는가? 기본적으로 유연한 조직으로의 변화는 신뢰를 어



렵게 만드는 요인이 된다. 신뢰는 상대방이 나의 이해를 해치지 않을 것이라는 믿음을 전제로 하는데 단기적 이해와 성과 중심의 경쟁 속에서는 동료와 상사에 대한 신뢰가 생겨나기 어렵다. 신뢰를 높이는 요인의 하나가 지속적 대면관계인데 조직 내에서 정보화와 가상적 관계의 증가, 팀의 잦은 이합집산에 따른 단기적, 파편적 관계의 증가는 신뢰에 부정적 조건이다. 급격하고도 부단한 변화의 압력이 높을수록 조직 성원들은 신뢰 형성의 기본 전제로서 조직과의 일체감 혹은 정체성을 갖기 어렵다. 조직의 변화방향은 신뢰의 필요를 높이지만 동시에 신뢰의 형성과 유지를 어렵게 만든다는 것이 오늘날 조직에서의 유연조직으로의 변화와 함께 나타나는 신뢰의 역설이다(Grabowski and Roberts, 1999).

하지만 이러한 조직유연화에 따른 신뢰의 역설이 반드시 신뢰의 악순환적 상황만을 낳지는 않는다는 것이 최근의 연구들에서 밝혀지고 있다(Kramer and Cook, 2004). 지속적인 관계를 유지하던 안정적 조직이 직무에 따라 만들어지고 수시로 재편되기도 하는 팀제로 바뀌면서, 또한 대면적 접촉과 상호작용을 하던 오프라인으로부터 온라인의 중요성이 더욱 높은 가상(virtual) 조직으로 변해가면서, 단기적이고 표면적인 만남 속에서도 신뢰를 창출할 수 있는 가능성 문제가 중요하게 부각되었다(Zolin and Hinds, 2004). 이러한 문제의식은 조직이론에서 상황적 접근과 밀접하게 관련되어 있다. 공간적으로 분리되어 일하는 사람들, 일시적이고 단기적인 프로젝트 팀에서 일하는 사람들, 그리고 온라인을 통해서만 상호작용하며 일하는 사람들처럼 정체성이 모호하거나 아니면 아예 정체성에 대한 실마리가 없는 상황 속에서 어떻게 신뢰를 쌓을 것인가가 핵심 문제이다.

Meyerson과 동료들(1996)은 제한된 기간 동안에

만 존재하는 일시적 팀에서의 구성원들 간의 신뢰 문제를 다루기 위해 “속성 신뢰(swift trust)”라는 개념을 제안하였다. 이러한 팀들은 구성원들이 다양한 경험과 기술을 갖고 있으며, 구성원들 사이에 함께 일한 역사가 짧을 뿐 아니라 또한 미래에도 또 다시 함께 일할 전망 역시 그다지 크지 않다는 특성을 지닌다. 이들 팀이 일할 때 지켜야 할 엄격한 시한 때문에 팀 구성원들은 관계를 쌓을 여유가 별로 없다. 신뢰를 직접적 경험과 상호작용을 통해 형성하기 어려운 상황에서 관리자들과의 신뢰에 대한 인상관리 노력과 신뢰를 증진시키는 조직문화의 역할이 강조된다. 또한 비공식적 연결망의 의도적 장려를 통한 사회자본 형성이 필요하다는 논의도 있다(Cohen and Prusak, 2001).

#### 조직에서 개인간 관계와 조직 내의 신뢰

조직의 공식적 구조가 경직된 관료제로부터 유연한 탈관료제 조직으로 바뀌면서, 조직 내의 비공식적 구조의 핵심을 구성하는 연결망에 대한 관심이 높아지고 있다(Nohria and Eccles, 1992). 조직 내의 연결망은 조직에 속한 개인들을 연결시키는 역할을 함으로써 조직의 안정성과 지속성을 높여주는 역할을 하기도 한다.

조직 연구자인 포돌니(Podolny 2001)는 조직에서 연결망의 기능을 파이프(Pipe)과 프리즘(Prism)으로 나누어 볼 수 있다고 주장했다. 파이프로서 연결망은 물질적 혹은 비물질적인 자원 그리고 권력과 영향력이 끊임없이 흘러 다니는 이미지를 표상하고 있다. 그렇다면 권력이나 자원 뿐 아니라 파이프로서 연결망을 통해 신뢰 역시 움직여 다닌다고 볼 수 있을 것이다. 우리는 이러한 예로서 신뢰를 높이기 위한 타인의 추천(reference)을 생각해 볼 수 있다. 하지만 연결망이

파이프로서만 역할하거나 기능하는 것만은 아니다. 때로 연결망은 연결된 당사자만이 아니라 제삼자에게 영향을 미치는 프리즘의 역할을 하기도 한다. 예컨대 권력이 있거나 신뢰가 높은 사람과의 연결망 연계의 존재는 제삼자에게 자신의 지위나 명성을 높이는 효과를 미치기도 한다. 이처럼 연결망은 신뢰에 대한 직접적 통로로서, 또한 매개적 기초로서 작용하는 것이다. 어떤 종류의 연결망의 끈을 누구와, 또한 어떤 구조적 양상을 띠고 지니는가는 개인의 신뢰를 파악하는 데, 또한 조직 내에서 신뢰의 분포를 이해하고 영향을 미치는데 중요한 원천이 되는 것이다.

최근 조직을 연구하는 사람들 사이에서는 조직내의 연결망이 사회자본으로서 기능한다는 즉 좋은 연결망을 많이 맺도록 장려하는 것이 조직에 도움이 된다는 주장들이 많다. 연결망이 신뢰의 근거나 통로가 된다는 것은 앞에서 파이프와 프리즘의 비유를 통해서 살펴본 바와 같다. 하지만 이러한 사회자본이 언제나 신뢰를 증진하고 도움이 되는 것은 아니라는 이른바 사회자본의 음영(dark side of social capital) 혹은 사회적 부채(social liability)에 대한 논의도 등장하고 있다(Leenders and Gabbay, 1999).

조직에서의 연결망의 대표적인 두 가지 구조적 형태로서 제시되는 것이 그림 1의 왼편의 폐

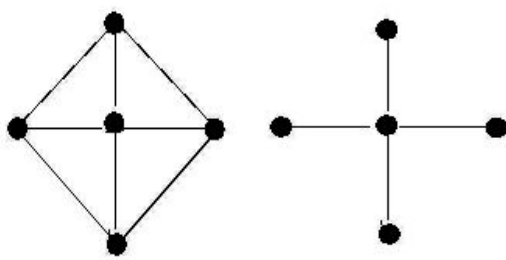


그림 1. 조직 내 연결망의 형태 구분:  
폐쇄형(왼쪽)과 공백형(오른쪽)

쇄형(closure)과 오른편의 공백형(hole)이다. 폐쇄형의 경우는 구성원들이 서로 연결되어 결속이 강하고 신뢰가 존재하지만, 자칫 이러한 신뢰가 제한된 소수에만 국한될 가능성이 높다는 문제점을 지닌다. 한편 공백형의 경우에는 그림의 가운데 위치에 속한 구성원의 경우 다른 서로 연결되지 않은 구성원들과 관계를 맺음으로써 중간다리(bridge) 역할을 할 수 있고 따라서 정보와 통제의 측면에서 잇점을 지니지만, 그 위치를 차지한 사람이 기회를 독점하고 이득을 모두 챙기면 연결망에 속한 다른 구성원들은 이용당했다는 생각에서 신뢰를 갖기 어렵게 될 수 있다. 이 이론을 만든 버트(Burt, 1992)의 연구에서 미국의 투자회사 메릴 린치사에서 공백의 위치에 있던 사람이 주변 사람들과 회사에 해를 입히고 조직을 떠난 예를 들고 있다. 이것은 사회자본이 언제나 신뢰를 증진시키는 것은 아님을 잘 보여주는 예이다.

#### 조직의 리더십과 조직 내의 신뢰

조직의 성패를 평가하는 데 있어서, 가장 신뢰가 필요한 사람은 조직의 리더이다. 왜 리더에 대한 신뢰가 중요한 문제가 되는가는 최근 조직에서의 리더십에 대한 역할기대가 변화하는 것과 밀접한 관련을 갖는다. 과거에는 조직 내에서의 리더십은 주로 명령과 통제의 형태로 이루어져왔다. 그렇기 때문에 개인은 기업에서 각 부서, 단위 별로 할당된 업무를 담당하는 수동적 존재였다(Whyte, 1956). 이러한 회사인으로서 조직 구성원들은 명령과 규정에 따라 행동할 뿐이었고 책임지거나 책임을 질 이유도 없었다. 그러나 교육 수준이 높아지고, 개인적 가치를 추구하려는 경향이 커지면서 최근의 경영 리더십은 직원에게 더 많은 권한과 정보를 나누어주어, 그들 각

자가 기업가의 입장에서 창조적 사고를 하도록 유도하고, 스스로 관리한다는 인식을 심어 주어야 한다는 인식이 늘어나고 있다. 요컨대 수평적 조직(flat organization)에서의 권한부여(empowerment)의 중요성이 더욱 높아지고 있는 것이다(Pfeffer, 1996).

이러한 관점에서 본다면 기업에 기여하고자 하는 사람들을 육성해 그들이 최대한의 능력을 발휘하도록 해 주는 사람이, 이 시대가 필요로 하는 진정한 리더인 것이다. 이와 같이 경영리더십의 관점이 변화하면서 조직의 리더십 스타일 또한 통제 방식의 수직적 모델에서 파트너십과 같은 수평적 모델로 바뀌고 있다. 이런 리더십에서는 리더와 부하직원들 간의 신뢰가 절대적인 요건이 된다.

조직에서의 신뢰에 대한 많은 연구들이 다루는 중요한 문제가 리더와 부하간 관계에서 어떤 경우 아랫사람이 윗사람에 대해 신뢰를 갖는가의 문제이다. 이러한 연구들에서는 주로 어떤 리더의 행동적 특성, 혹은 어떤 관계나 상황에서 부하들의 리더에 대한 신뢰가 증가하는가를 주로 연구한다. 위계적 관계에서 신뢰의 조건에 대한 설명은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 리더의 특성 중심의 설명이고 또 하나는 리더와 부하 사이의 관계 중심의 설명이다(Kramer and Cook, 2004).

먼저 리더의 특성에 초점을 맞춘 관점에서는 리더에 대한 부하들의 인지 및 어떻게 그것이 위계적 관계 속에서 부하의 취약성에 영향을 미치는가에 초점을 맞춘다(Mayer, Davis, and Schoorman, 1995). 신뢰와 관련된 리더의 속성이 부하들에게 중요한 이유는 리더의 결정이 부하들의 승진, 작업분담, 작업환경 등에 지대한 영향을 미치기 때문이다. 신뢰를 높이는 관리자의 속성으로 밝혀진 것은 공정성, 일관성, 역량이다. 따라서 리더

들은 부하들에게 자신이 공정한 의사결정을 하고, 행위에서 일관된 원칙을 보이며, 또한 역량이 있다는 것을 보여줌으로써 보다 신뢰를 받을 수 있다.

리더와 부하의 관계에 초점을 맞춘 관점에서는 부하들이 리더와의 관계에 대해서 어떻게 인지하는가에 초점을 맞춘다. 이러한 관점에서는 사회적 교환 과정 모형으로 리더십에 대한 신뢰를 묘사한다(Konovsky and Pugh 1994; Whitener 외, 1998). 요컨대 리더와의 관계가 단순히 경제적 물질적 관계가 아니라 신뢰와 선의, 그리고 상호적 의무감에 기초한 사회적 관계라고 인지할수록 부하는 리더에 대한 신뢰를 갖게 된다는 것이다. 리더와 부하 사이에서 신뢰를 촉진하는 관계의 특성은 개방성, 정체성의 공유, 공통의 배경에 대한 인지, 그리고 축적된 협동적 상호작용 등이다. 이러한 신뢰적 관계가 존재함으로써 조직 내에서는 타인을 돕고 헌신하고자 하는 시민적 행동(Konovsky and Pugh, 1994)이 늘게 되고 또한 조직의 변화 속에서 변화적 리더십에 대한 신뢰와 추종이 나타나게 된다(Pillai, Schriesheim, and Williams, 1999).

## 결 론

조직적 상황에서의 신뢰는 리더의 지시가 어떤 결과를 가져올지 전혀 모르면서도 그 지시를 따르는 형태로 나타날 수 있다. 이렇게 위협하거나 불확실한 상황에서 사람들이 기꺼이 다른 사람의 행동을 따르게 하는 것이 바로 신뢰인 것이다(Kramer & Tyler, 1996). 신뢰에 대한 지각이 높아지는 경우 조직원들은 “최고 경영진이 조직원과 조직의 안녕에 대한 통제권을 행사하는 것”을 기꺼이 수용하게 된다고 한다(Mayer & Davis,

1999). 조직 내에서의 신뢰는 조직내 타인의 의도와 행동에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 위험을 기꺼이 감수하겠다는 의지로 구성된다고 개념화할 수 있다. 이러한 신뢰의 관계는 가까운 상사나 동료와의 수평적 신뢰와 조직이나 이를 대표하는 리더와의 수직적 신뢰의 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

본 논문에서는 다양한 연구자들의 신뢰에 대한 개념화를 고찰해 보고, 조직 내 신뢰에 영향을 미치는 요인들을 다양한 수준에서 살펴보았다. 한 조직은 그 조직이 속한 사회와 문화의 특성에 따라 다른 내용의 신뢰를 구축하게 될 것이다. 최근의 급변하는 경영환경에서 살아남기 위해 조직구조의 변화가 대대적으로 이루어져 왔는데, 이러한 수평적이고 유연한 조직구조로의 전환이 어느 때보다도 조직내 신뢰를 요구하면서도 전통적으로 존재해 왔던 조직과 개인간의 신뢰의 기반을 무너뜨리고 있다는 조직내 신뢰의 역설적 현상을 초래하였다. 하지만 일시적 팀에서도 구성원들이 서로간의 “속성 신뢰”를 구축하고 유지시키는 기제가 있어서, 앞으로의 조직내 신뢰 연구에 있어서 이 “속성 신뢰”를 촉진시키는 방안에 대한 연구가 더 활발히 진행되어야 할 것으로 보인다. 조직 내의 비공식적 구조의 핵심인 연결망은 신뢰의 근거나 통로가 될 수 있는데, 그 연결망의 형태에 따라 때로는 연결망이 다른 사람의 신뢰를 악용하고 무너뜨리는 작용을 할 수도 있다. 이 연결망의 형태와 구조적 속성이 신뢰에 미치는 영향은 추후 연구에서 보다 심도깊은 분석이 이루어져야 할 필요가 있다. 마지막으로 신뢰는 개인과 개인 간에 영향력을 미치는 과정에서, 특히 리더십이 행사되고 받아들여지는 과정에서 그 효율성을 결정하는 중요한 요인이다.

신뢰는 광범위한 조직 활동에서 아주 중요하

고도 유용한 요인이다. 팀워크의 구축, 효과적인 리더십 과정, 조직의 목표와 부합되는 목표설정, 수행 평가의 수용, 호의적인 노사관계의 수립과 협상과정 등 거의 모든 조직 활동에 우선되어야 할 요건인 것이다. 관리자가 신뢰를 대체할 기제로서 모니터링과 통제에 의존하는 조직은 높은 수행을 나타내기 어렵다. 관리자와 조직원들 사이에 서로 상호적인 신뢰가 없다면 조직의 전력과 구조를 혁신하려는 노력이 성공적인 결과를 가져오기 어렵다. 신뢰의 관계를 구축한 조직은 여러 가지 측면에서 전략적 우위를 점하게 된다 (Barney & Hansen, 1994). 또한 신뢰는 개인과 집단, 조직의 모든 수준에서 협동적인 행동을 이끌어낸다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 오늘날의 조직들은 사람들과 집단이 더 많은 가치를 창출해내기 위해 협력하도록 하는 방안을 찾고 있다. 즉 더 많은 협력을 이끌어 내기 위해 조직의 구조를 보다 수평적이고 팀중심의 구조로 리엔지니어링하고 있다. 그 과정에서 권한은 보다 하위 수준의 직원들에게로 분산된다. 이러한 권한이양은 조직 내에 신뢰가 존재할 때에만 협력을 증진시키고 조직의 수행을 향상시킬 수 있다. 신뢰는 현대 조직의 생존에 있어 더 이상 선택 사항이 아니라 필요조건으로 부각되고 있는 것이다. 많은 연구자들이 조직내 신뢰의 중요성과 그 증진방안에 대해 연구를 행하였지만, 그 개념화와 분석 수준의 면에서 아직도 모호한 점이 많이 남아있다. 앞으로 추후의 연구에서 다양한 수준의 접근으로 조직내 신뢰에 대해 보다 전체적인 이해가 가능하도록 해야할 것이다.

## 참고문헌

야마기시. (2001). 신뢰의 구조. 교육과학사.

- 이재열. (1998). “민주주의, 사회적 신뢰, 사회적 자본” 계간 사상. 여름호: 65-93
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Burt, R. (1992) *Structural Hole*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cohen, D. and L. Prusak. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business Press.
- DiMaggio, P. (2001). *The Twenty-first-century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. New Jersey: Princeton University Press.
- Doney, P. M., J. P. Cannon, and M. Mullen (1998). “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust,” *Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- Fisher, A. B. (1991). Moral crisis. *Fortune*, 6, 70-80.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Simon and Schuster.
- Grabowski, M. and K. H. Roberts. (1999). Risk Mitigation in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10, 704-721.
- Hardin, R. (2003). *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Konovsky, M. and. Pugh. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-69.
- Kramer, RM. and K. S. Cook. (2004). *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Leenders, R. and S. Gabbay. 1991. *Corporate Social Capital and Liability*. New York: Kluwer Publishing.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-36.
- Mayer, R., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-34.
- Nohria, N. and R. Eccles. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1996). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business Press.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim, and E. S. Williams (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton U. Press.
- Scott, R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. New

- York: Cambridge U. Press.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Practice*. New York: Cambridge U. Press.
- Whitener, E., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, and J. M. Werner. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-30.
- Whyte, W. H. (1956). *Organizational Man*. New York: Simon and Schuster.
- Zolin, R. and P. J. Hinds. (2004). Trust in Context: The Development of Interpersonal Trust in Geographically Distributed Work. In R. M. Kramer and K. S. Cook (eds.), *Trust and Distrust in Organizations* (pp. 214-238). Russell Sage Foundation.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

1 차 원고 접수일 : 2005. 1. 3

최종 원고 접수일 : 2005. 1. 20

K C I

## Trust in organizations: Conceptualization and Trends

Jasook Koo

Kyunghee University, School of Management and International Relations

This paper examines the diverse conceptualizations of trust and explores the multi-level factors affecting trust in organizations. Trust in organizations can be defined as a willingness to be vulnerable to the actions of others and to take risks based on the positive expectations toward the others' intentions and behaviors. The process of building and the content of trust in organizations can vary depending on the social and cultural backgrounds in which the organizations lie. The reengineering process toward a flatter and flexible organizational structure requires the presence of trusting relationships within organizations. Networks within organizations can function as a basis and channel of trust formation. Finally, the importance of trust in efficient leadership process was discussed.

*key words* : trust in organization, socio-cultural, organizational structure, network, leadership