

## 한국기업조직에서 부하가 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반

김 명 언

서울대 심리학과

이 영 석

성균관대학 심리학과, IG전선

기업조직에서 부하직원이 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반을 사례분석을 통해 탐색하였다. 580개의 신뢰사례로부터 13개의 신뢰기반이 추출되었고, 430개의 불신사례로부터 12개의 불신기반이 추출되었다. 주종을 이루는 우리의 신뢰/불신 기반들은 심정 교환적 특성을 지니고 있었다. 규명된 신뢰와 불신 기반들은 대부분 내용적으로는 동일 차원의 양극적 범주로 묶여지었으나, 각 기반범주들은 신뢰 또는 불신 중 어느 한쪽의 생성에 보다 많이 기여하는 생성력의 차이점을 지니고 있었다. 끝으로 본 연구의 시사점, 제한점 및 추후연구방향에 대해 논의하였다.

IMF 금융지원을 받기로 결정한 1997년 12월 3일은 우리사회를 신뢰와 불신의 잣대로 평가하는 계기를 마련하였다. 이에 대한 간접적 증거는 주요일간지(조선, 중앙, 한겨레, 동아)들의 신문기사를 분석해보아도 쉽게 확인할 수 있다. 97년 1월1일부터 11월까지 신뢰/불신이 기사제목을 사용된 빈도는 신문 당 월평균 40여건에 불과하였으나 12월에 들어서는 145여건으로 증가하여 매일 약5건의 기사가 신뢰와 불신을 주제로

조명된 기사였다(임성만, 김명언, 2000).

최근 들어 우리사회는 제2의 경제위기설로 온 국민의 심사가 무겁기만 하다. 가까운 홍콩의 경제심리 전문가들은 우리의 97년말 IMF위기를 가져온 심상을 오만(arrogance)으로, 요사이의 심상을 자만(complacence)으로 단정하며 잘난 척 하는 한국인들을 비꼬고 있다(중앙일보, 2000, 9, 18). 오만은 신뢰를 쌓지 못하게는 하나 불신을 가져오지는 않는다. 하지만 자만은 신뢰

는커녕 불신을 만들어 낸다. 이것이 사실이라면 지금의 우리 심성은 2년 반전보다 위기적 심성이다.

한국인과의 접촉을 경험한 외국사람들이 조심스레 내뱉는 경험담은 이구동성으로 한국인들은 특이하게 믿을 수 없는 사람들이라는 것이다. 정치가, 기업가, 공무원들이 외국인들이 갖는 불신의 주 대상들인 것은 말할 것도 없지만, 이들은 우리나라의 일반 국민들도 신뢰로움을 중요하게 생각하지 않는다고 생각한다. 한마디로 우리나라의 위기 한 가운데에는 신뢰하락 또는 불신 증폭이 자리잡고 있다고 단정 지을 수 있다. 따라서 해결책은 신뢰회복 또는 신뢰창출이다.

하지만 한국인의 원형적 심성이 신뢰롭지 못하다는 단정은 물론 유보되어야 한다. 우리국민들의 생각과 행동을 지배하는 사회규범과 제도, 문화가 개인들의 신뢰지향적 욕망을 거두게 할 수 있기 때문이다. 즉, 신뢰롭지 못한 제도, 신뢰를 등한시하며 작동하는 규범, 신뢰의 발달을 억제하는 문화가 강한 힘을 발휘하며 존속하는 한, 신뢰육구의 싹조차 잘라질 수 있기 때문이다. 아울러 외국인의 잣대로 판단된 한국인의 불신 성향은 우리의 잣대로는 당치않은 평가로 반론될 수 있다. 이같은 반론은 그들의 렌즈로는 한국인들이 비밀관적 자기개념을 가지는 것으로 보이지만, 우리네들은 상대가 누구냐에 따라 어떤 상황이나에 연계해서 다른 자기개념을 표출하는 것이 정상이고 규범이라는 점에서 잘못된 평가라는 것과 맥을 같이 한다.

본 줄고에서는 신뢰와 불신은 사람들이 갖는 심상이라는 전제 아래 우리나라 기업조직에서 부하구성원들이 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반을 사례분석을 통해 파악해보고자 한다. 신뢰대상자보다 낮은 직급이기에 감내해야 할 취약성은 신뢰자가 자신의 동료나 부하에 대해 지니는 취약성보다 더 강하다. 따라서 부하직원인 상사의 의도나 행동에 대한 긍정적 기대를 가지기 위해서는 상당히 단단한 신뢰기반의 구축이 필요하다. 그러므로 한국적 신뢰/불신기반은 부하의 상사에 대한 신뢰/불신에서 극명하게 드러날 가능성이 높다. 특히 상하관계에서 한국적 신뢰/불신 기반이 무엇인지, 이 독특한 기반이 의미하는

바는 무엇인지에 대해 탐색해보고자 한다. 이에 대한 논의에 앞서 신뢰와 불신이라는 구성개념에 대한 정의, 관심증대의 이유, 기능 및 연구흐름을 간략히 정리해보기로 하자.

## 신뢰의 의미, 관심증대의 이유 및 기능

### 신뢰의 의미

신뢰란 무엇인가? Oxford 영어사전은 ‘한 사람 또는 사물의 특성이나 속성에 대한 의존이나 확신’을 신뢰로 정의하고 있다. 우리의 국어대사전에서는 신뢰를 ‘믿고 의지함’으로 정의하고 있다. 신뢰에 관한 고전적 연구를 행한 Deuch (1962)는 신뢰를 집단 내에서의 협동과 동일한 개념으로 간주한다. 조직과학에서의 일반적 정의는 보다 구체적이고 체계적이다. 우리들의 지대한 관심사인 전략적 우위 확보의 한 자원으로 신뢰를 파악하고 있는 Barney와 Hansen(1994)은 ‘교환관계에 있는 당사자들이 갖는 서로의 취약성을 이용하지 않을 것이라는 상호확신’을 신뢰로 정의하고 있다. 조직과학자들에 의해 보다 널리 받아들여지고 있는 신뢰에 대한 정의는 Rousseau, Sicken, Butt 그리고 Camerer(1998)가 AMR (미국경영학회지) 특집호에서 제시한 것이다. 그들은 신뢰를 ‘상대방의 행동이나 의도에 대해 갖는, 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신의 취약성을 수용하는 심리적 상태’로 정의하고 있다. 여기서 주목할 사항은 이들의 개념적 정의가 4가지 구성요소로 이루어졌다는 사실이다. 즉, 무엇에 대한 것이냐(상대방의 행동이나 의도), 무엇을 바탕으로 하느냐(긍정적인 기대), 무엇을 하는 것이냐(자신의 취약성을 수용), 결과적으로 어떤 상태를 의미하는가(심리적 상태)이다. 따라서 여타 다른 정의들에 비해 체계적이고 명확하며, 방향성을 지니고 있고, 또한 전제조건을 설정하고 있다는 특징을 지닌다.

신뢰는 상호의존성과 (손해)위험의 존재를 필요조건으로 한다. 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존성이 존재하지 않으면 신뢰란 존재가치가 없

다. Rousseau 등(1998)의 개념정의에서 ‘상대방’이라는 단어 속에 바로 의존성의 개념이 내포되어 있다. 아울러 상호의존적이라도 신뢰하는 자가 위협을 인식하지 않으면 신뢰가 발발하지 않는다. Rousseau 등(1998)의 정의에서 ‘취약성’이라는 단어는 곧 손해위험을 의미한다. 이같은 점에서 신뢰는 확신, 기대, 협동, 예측성 등의 유사개념과 구별된다. 즉 확신은 위협이 전무한 경우이고, 기대는 위협이나 상호의존성이 부재해도 가능하고, 협동은 신뢰가 필요조건이 아니며(예로, 법적 강제력에 의해 행해질 수 있는) 심리적 상태가 아닌 행동이고, 예측성은 신뢰/불신을 증감하는 하나의 요소이지 신뢰/불신 그 자체는 아니다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Rousseau 등, 1998).

#### 신뢰에 대한 관심 및 연구 급증 이유

신뢰에 대한 현장(또는 사회 일반인) 및 학계의 관심이 급증한 주요 원동력으로는 다음 네 가지를 들 수 있다.

첫째, 조직(사회 일반인들)을 둘러싸고 있는 조직(사회)환경에 있어서의 변화성, 복잡성, 호전성의 급증의 합이 낳은 조직(사회)환경의 초불확실성화(김명언, 1991)로 인해 신뢰 구축이 조직경영의 주요과제로 급부상했다고 볼 수 있다. 지속적 불확실성의 급증은 상호의존관계를 지니는 둘 이상의 당사자들로 하여금 상호간의 (긍정적 또는 부정적) 의도에 대한 예측력 급감으로 이어져 이기주의, 기회주의의 만연에 대한 불안감 증폭을 가져올 수 있다. 이같은 불안감 증폭의 한 해소방안으로 신뢰구축으로의 눈물림이 이루어졌다고 볼 수 있다. 경제학적 ‘안보이는 손’에 대한 의존에서 심리학적 ‘느껴지는 신뢰의 마력’으로의 의존 변동일 수 있다. 그리고 불확실성은 다음 제시될 원동력들의 핵심적 근원이다.

둘째, 담당업무나 상호의무에 대한 명세화 및 수행성과의 측정이 근본적으로 불가능해지거나 감당하기 어려운 고비용의 과제가 되고 있다. 이에 대한 긴급대처방안으로 6 Sigma나 SAP 등 검증미비의 외국산 경영혁신 도구들을 우리나라 대기업들이 고가에도 마다

하지 않고 서둘러 도입하고 있다. 물론 윗사람들에겐 안심제 효과는 있었는지 모르지만, 아랫사람들에겐 늘 그래왔듯이 못 믿을 우리들의 일거수 일투족을 감시하기 위해 비싼 돈 낭비하며 도입한 독약으로 인식되고 있다. 다행히도 우리나라의 몇몇 개어 있는 기업들과 다수의 외국우량기업들은 조직구성원간, 조직구성원과 조직간 상호의무이행의 효과적 달성 및 극대화를 위한 대안으로 신뢰구축 중심의 경영제도 혁신을 시도하고 있다.

셋째, 고용관계의 변화이다. 우리나라에서도 지난 2년여간 뚜렷한 모습으로 나타나고 있듯이 파견근로자, 임시직, 프리랜서, 계약직 등의 고용방식이 급증하고 있다. 따라서 평생직장을 전제로 하는 정규직 조직구성원들이 갖는 애사심, 소속조직과의 일체감 형성, 조직시민행동(공직적 역할 이상으로 소속조직에 기여하는 역할을 행함) 등은 옛날의 금잔디가 되어 고용자의 입장에서 이에 대한 보완책이 절실했다. 아울러 피고용자 입장에서도 동일한 불확실성으로 인한 불안감이 증대되었다. 즉, 내가 일하고 있는 조직이 나에게 무엇을 원하는지, 나에게 약속한 대가를 제대로 지불할지, 회사는 과연 나의 지속적 고용가능성(employability)을 높이기 위한 노력을 해줄지 등에 대한 불확실감이 증대되었다. 한마디로 고용자나 피고용자 모두가 상대방에 대한 불확실성을 근본적으로 해소하기 위한 해법의 하나로 상호신뢰의 구축이 긴요함을 인식하게 되었다.

넷째, 조직 내외 간의 구조변화이다. 조직내적으로는, 지난 20년간 위계적 조직구조의 역기능이 순기능보다 압도적임을 체험하며 최소한 원론적인 수준(또는 대내외적 표방)에서는 거의 모든 조직들이 수직적 구조에서 수평적 조직구조로의 변신을 시도하고 있다. 자율적 작업팀, 직책수 줄이기, 프로젝트 팀의 운영, 조직내 독립적 소조직 설립 등이 그 예이다. 이 변신의 실현은 전통적 통제기제의 버림을 의미하며, 대등한 관계에서의 대안적 통제기제의 발굴을 요구한다. 이같은 수평적 조직화의 핵심은 아래로의 권한이양과 하부단위조직의 규모증가이다. 권한이양은 이양받는 사람의 능력, 책임감, 권한행사에서의 탈이기주

의 등의 확보에 대한 불안감을 야기한다. 한 사람이 여러 사람들을 책임지게 되었다는 것은 공식적 통제 기제의 비효율성 혹은 불가능을 경험케 한다. 따라서 불신의 불식과 신뢰와 확보가 과거에 비해 보다 효과적 통제기제임을 인식하게 되었다.

조직들 간의 구조변화로는 망조직구조(network organization)의 증가를 들 수 있다. '적과의 동침' 현상이 그 단적인 예이다. 또한 과거의 모-자회사의 그룹화나 합병이 아닌 대등한 관계를 유지하는 망조직구조가 정보통신기술의 발전과 더불어 가속화되고 있다. 이러한 변화는 신뢰대상자가 개인이나 집단이 아닌 거대조직이기에 통제기제의 구비에 있어 조직내에서의 구조변화보다 더 심각한 혼돈과 어려움을 야기한다. 따라서 조직간 신뢰구축이 과거와는 전혀 다른 모습과 중요성을 가지며 경영과제로 부상하게 되었다. 특히 조직간의 대등한 관계형성은 대등한 소유권한을 의미한다는 면에서 자연공간마저도 정자를 지어 사유화하는(이규태, 1983) 우리 한국인들에겐 낯설은 변화이기에 더 치명적일 수 있다.

이같은 조직환경, 업무특성, 고용관계, 조직구조의 변화에 따른 현장에서의 신뢰구축에 대한 관심증대는 곧바로 학계의 관심 증대로 이어졌다. 예로, AMR(1998)의 특집호 발간, 조직신뢰에 대한 저서발간(Kramer & Tyler, 1996), Fukuyama (1995)의 명저 신뢰(Trust: The social virtues and creation of prosperity), 심리학계의 대표적 개관학술지인 Annual Review of Psychology의 Kramer (1999)의 개관논문 등을 들 수 있다. 국내논문으로는 (Mayer 등(1995)의 연구를 국내 조직에 단순 적용하여) 신뢰의 선행변인에 대해 살펴본 이동섭(1997)과 최성원(1999)의 연구, Cook과 Wall (1980)의 척도를 변안하여 공무원조직의 조직신뢰와 조직몰입간의 관계를 살펴본 김호정(1999)의 연구 등이 있다. 이들 국내외의 최근연구들에서 파악할 수 있듯이, 신뢰/불신 연구는 관심의 발화가 최근이어서 여전히 절음마 단계에 있기에, 보다 세밀한 실증적 연구를 수행하기에 어려움이 많다. 하지만 이것은 남들이 발굴하지 않은 보물들이 산재해 있다는 것을 의미한다는 점에서, 이 분야에 진솔한 관심을 가진 연구자들에게

오히려 반가운 소식일 수 있다.

### 신뢰의 기능

신뢰가 가져다주는 득은 무엇인가. 앞의 관심 급증의 주요 근원들을 논의할 때 상당부분 답해졌다고 볼 수 있으나 최소한 세 가지 주요기능을 추출해볼 수 있다.

첫째, 신뢰는 (전통적) 통제기제의 대체기능을 한다. 신뢰가 부재할 때 통제(control)가 필요하게 된다는 사실은 높은 수준의 신뢰관계가 존재할수록 공식적, 비 공식적 통제기제는 불필요하게 됨을 의미한다. 무엇보다도 기존의 공식적, 제도적 통제기제의 효용성이 감소될수록 신뢰구축의 순기능은 증가된다.

둘째, 신뢰는 상호간 거래비용의 절감을 가져다준다. 상호간 교환관계에 있어서 신뢰는 일종의 사회적 추단물(social decision heuristic)로 작용하여 거래비용의 감소를 가져온다. 즉 신뢰는 당면하고 있는 딜레마적 선택상황에서 어떻게 반응해야 하는가에 대한 결정을 내릴 때 행위자가 사용하는 일상적 단순법칙이다(Kramer, 1999).

셋째, 신뢰는 상호협력 증진이나 소속한 집단 또는 조직의 공동목표달성에 대한 공식적 요구수준 이상의 노력을 이끌어 낸다. 공식적 역할이 아님에도 행하는 조직시민행동이나 애사심 등이 예이다. Fukuyama(1995)는 이같은 기능을 사회적 자산으로 신뢰가 가지는 자발적 사회성(spontaneous sociability)으로 간주하고 있다.

신뢰의 순기능에 대한 범상황론적 주장에 이의를 제기하는 지적과 불신의 순기능에 대한 논의는 주목할만 하다. Wicks, Berman 그리고 Jones(1999)는 높은 신뢰가 반드시 좋은 것은 아니며, 신뢰자와 신뢰대상자간의 상호의존성 수준에 따라 적정수준이 정해짐을 주장하고 있다. 이들은 '적정한 신뢰(optimal trust)'라는 개념을 사용하며, 누구를, 얼마나, 어떤 점에서 신뢰할 것인가를 아는 것이 필요함을 주장하였다. 이들의 주장은 우리의 혈연, 학연, 지연에 의거한 연고주의적 신뢰는 적정한 신뢰가 아니기에 사회적 역기능을 초래한다는 주장의 해석개념으로 유용한 가치를

지닌다. 그리고 우리사회의 연고주의적 신뢰는 Fukuyama가 언급한 신뢰의 자발적 사회적 기능이 부정적으로 작용한 경우로 볼 수도 있다.

또한 불신 불식은 관계유형을 초월하여 당연지사로 받아들여지지만, 불신이 항상 역기능적인 것은 아니다. 불신 또한 불신자가 당연하고 있는 불확실성을 감소시키는 기능을 한다. 즉 불신을 통해 필요한 감시나 점검을 행하여 향후 경험할 수 있는 개인적 손해의 방지 내지는 최소화를 확보할 수 있다. 맹목적 신뢰와 과신뢰의 역효과에 대한 리트마스 기능 또한 불신이 행한다. 물론 맹목적인 신뢰가 가지는 문제와 동일하게 맹목적 불신은 득보다는 실이 더 클 수 있다. 왜냐하면 무조건적 불신은 그 타당성에 대한 검증을 차단하기 때문이다.

## 기존연구의 간략한 개관

### 신뢰에 대한 조망들

신뢰에 대한 다양한 관점들 중 주요한 시각들 다섯 가지를 간략히 살펴보면 다음과 같다.

경제학적 배경을 가진 연구자들은 주로 신뢰를 합리적 예언(rational prediction)의 렌즈로 조망한다. 즉 신뢰자는 합리적 근거를 바탕으로 철저(최대)한 계산을 한 후 최대이익과 최소손실을 가져오는 신뢰수준을 정한다는 것이다. 거래비용이론이 대표적 예이다.

둘째, 특질론적 접근이다. 즉 신뢰자의 특질과 신뢰 대상자의 특질에 따라 신뢰/불신의 정도가 정해진다는 견해이다. 60, 70년대의 사회심리학연구들은 신뢰자의 특질을 주 연구대상으로 삼았으며, 조직심리학자들은 신뢰대상의 특질에 연구관심을 두어 어떠한 대상을 보다 신뢰하느냐를 연구하였다. 그리고 특질론은 합리적 예언론과 마찬가지로 범상황론적 접근을 하고 있다.

세 번째 신뢰를 보는 시각은 동기론이다. 즉, 신뢰는 물질적 득실보다는 (또는 더 중요하게) 신뢰하는 사람에게 안정감(sense of security)을 주고, 신뢰하는 사

람이나 받는 사람 모두에게 자존중감(self-esteem)을 고양시켜주며, 양 당사자간의 정서적 결합을 가져오는 합리적 예측 이상의 그 무엇이 작동하는 것이라는 관점이다. 따라서 이 관점은 경제학적 관점에서는 비/탈합리적으로 보여질 수 있다.

네 번째 관점은 도덕론이다. 신뢰하는 것은 그 자체가 바람직한/도덕적인 것이기에 신뢰가 형성된다는 시각이다. 그 예로, 위험(손해)가능성을 계산하지 않고 수용하는 것, 가능한 속임수/배신당함에 대해 많은 생각을 하지 않는 것 등을 든다.

마지막으로, 사회구성론적 관점이다. 주로 사회학자들이 취하는 관점으로 신뢰자와 신뢰대상자가 속한 사회의 규범, 관행, 문화가 신뢰를 규정한다는 것이다. 따라서 사회/문화적 맥락요인들을 신뢰자나 신뢰 대상자의 개인적 특성보다 더 중요한 연구과제로 채택한다.

### 신뢰기반

신뢰를 갖게되는 근거(즉, 신뢰의 기반)는, 신뢰에 대한 다양한 정의만큼이나 여러 하위범주로 분류되고 있다. McAllister(1995)는 신뢰의 두 가지 주요기반으로 상대방의 역량이나 믿음에 대한 판단에 근거를 둔 인지적 기반과, 개인간의 정서적 결속에 기반을 둔 정서적 기반으로 양분하고 있다. Lewicki와 Bunker(1996)는 계산적 기반, 지식기반, 정체성 기반으로 삼분하고 있으며, Sitkin(1995)은 신뢰의 3가지 기반으로서 역량, 선의성, 가치관(유사성)을 제안하고 있다. 그리고 Rousseau 등(1998)은 신뢰를 억제기반신뢰(Deterrence-based trust), 계산기반신뢰, 관계기반신뢰, 제도기반 신뢰로 구분하고 있으며, Kramer(1999)는 과거의 상호작용 역사에 기반을 둔 신뢰, 제삼자의 평가에 기반을 둔 신뢰, 범주에 기반한 신뢰, 역할기반의 신뢰, 규칙기반의 신뢰로 나누고 있다.

신뢰기반에 대한 기존연구들을 종합해보면 다음 5가지로 묶어 볼 수 있다.

첫째는 이익/손실기반신뢰이다. 이것은 경제학자들이 주장하는 신뢰기반으로 합리적 선택이나 경제적

계산에 기초한 신뢰 지각이다.

두 번째는 호감정에 기반을 둔 신뢰이다. 이에 따르면, 신뢰는 신뢰하는 자와 신뢰받는 자간의 일정기간에 걸친 상호작용 속에서 긍정적 감정과 기대가 조성될 때 형성된다.

셋째는 가치 동일시 기반 신뢰이다. 이것은 일정기간의 상호작용 없이도 신뢰대상자가 신뢰자와 동일한 신념, 가치, 기본전제를 지니고 있으면 신뢰가 주어질 수 있다는 점에서 신뢰의 호감정 기반과는 구별된다. 또한 호감정은 정서적 기반인 반면 이 기반은 인지적 기반이다. 이 기반은 호감정 기반과 합해져서 '우리는 하나다'라는 강력한 유대감 인식을 형성한다.

네 번째는 능력기반의 신뢰이다. 즉, 신뢰대상자가 신뢰하는 자의 기대를 충족시킬 수 있는 능력을 보유하고 있다고 인식할 때 신뢰가 높아진다.

다섯 번째는 제도기반의 신뢰이다. 팀워크를 증시하는 조직문화, 권력의 남용을 제어하는 법적 장치, 개인의 권익을 존중하는 사회적 규범 등은 신뢰를 촉진하는 발판이 된다. 그리고 이같은 제도적 신뢰기반은 이기적 기회주의적 행동을 억제하는 통제적 순기능을 한다. 하지만 지나친 제도적 경직성은 유연성 또는 창의성을 억제하는 역기능도 병행할 가능성이 있어 신뢰형성의 장애물이 될 수도 있다.

우리나라의 신뢰기반을 반추해보면 앞에 기술된 다섯 가지 기반들 중 첫 세 기반들이 주로 작동하고 있는 반면, 제도적 신뢰기반과 능력기반에서 상당히 허약하다고 볼 수 있다. 특히 우리나라에서는 호감정과 동일시 기반의 복합기반인 연고적 신뢰기반이 서구문화권에 비해 강하게 작동하고 있다(홍대식, 1998). 이 연고적 동질성에 근거한 신뢰는 연고밖의 사람들에 대한 과불신과 연고내의 사람들에 대한 맹목적 과신뢰를 야기할 수 있다. 그리고 제도적 기반은 신뢰의 기반보다는 불신의 기반으로 작동하는 면이 더 강하다.

신뢰기반은 신뢰하는 자의 특성, 신뢰받는 대상의 특성, 맥락 등의 3가지 측면으로 나누어서도 생각해 볼 수 있다. 신뢰하는 자의 특성은 특성론적 입장을 취하는 연구자들이 중시하는 신뢰기반이다. 즉 신뢰는 신뢰대상이나 맥락에 관계없이 신뢰하는 자의 신

뢰성향에 따라 좌지우지된다는 관점이다. 대표적인 연구자는 개인의 신뢰성향을 측정하는 도구를 제시한 Roccas(1967)이다. 이때 신뢰하는 자의 특성 면에서 한국인의 전반적 신뢰성향은 중요한 연구 관심사가 될 수 있다. 왜냐하면 집단 이기주의, 지역감정, 연고주의 등으로 인한 집단간 불신증폭의 고질적 병폐는 한국인의 전반적 신뢰성향의 저하를 가져왔을 수 있고, 이것이 사실이라면 신뢰대상의 특성론을 논하기 이전에 이에 대한 철저한 원인규명 및 개선노력이 필요하기 때문이다.

신뢰받는 대상자의 특성은 다양한 요소들이 고려될 수 있다. 아리스토텔레스는 그의 명저 수사학에서 화자(신뢰받는 자)의 윤리성(신뢰성)에 대한 청중(신뢰하는 자)의 지각은 지적 능력(intelligence), 믿음직한 특성(character, reliability, honesty), 선의(goodwill, favorable intentions toward listeners)에 기반을 두는 것으로 보고 있다. 서구의 연구에서 제시된 신뢰기반들을 정리해보면 아리스토텔레스의 통찰과 맥을 같이 한다. 가장 포괄적인 신뢰기반 모형으로 볼 수 있는 Burder (1991)의 신뢰 10요소론도 아리스토텔레스의 3요소론으로 묶을 수 있다. 즉 그의 애사심(또는 적극적 기여), 개방성, 이해심(receptivity), 가용성은 선의(goodwill)로, 일관성, 분별성, 공정성, 성실성, 약속이행은 믿음직한 특성으로, 역량은 지능으로 범주화할 수 있다.

이들 10가지 요소와는 다른 신뢰기반으로 Sitkin과 Roth(1993)가 제시한 가치일치성(value congruence)을 추가해 볼 수 있다. 이들은 조직제도, 최고경영자의 중시 가치와 신뢰자(구성원)의 중시 가치 간의 일치성 정도가 신뢰구축에 중요기반이 된다고 주장하였다. Mayer, Davis, 그리고 Schoorman(1995)이 주장하듯이, 대부분의 기존연구들이 제시한 신뢰기반은 기반을 칭함에 있어서 차이를 보이지만 선의성(다른 사람에게 선행을 하고자 함), 통합성(바람직한 원칙의 고수), 능력으로 묶을 수 있고 이들은 각각 아리스토텔레스의 3요소론과 유사하다. 요약하면, 서구문화권의 신뢰대상자 특성으로서의 신뢰기반은 크게 3요소로 간주할 수 있다.

불신의 기반

초등학교 국어시간에 선생님께서 “신뢰의 반대말은 무엇이나?”라고 질문하신다면, 그것에 대한 정답은 불신일 것이다. Rousseau 등(1998)도 불신을 ‘상대방의 의도나 행동에 대한 부정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하지 않는 심리적 상태’로 정의하고 있다. 대부분의 서구문화권 연구자들도 불신을 신뢰의 와해 내지는 부제로 암묵적으로 간주하고 논의를 전개하고 있다(Kramer & Tyler, 1996; AMR, 1998). 따라서 서구문화권의 연구자들은 불신의 원인들에 대해서 신뢰기반과 다른 기반들을 제시하지 않고 있다. 물론 신뢰와 불신이 동일선상의 양극적인 심리적 상태이냐에 대해선 몇몇 연구자들(예로, Lewicki, McAlister, & Bies, 1998)이 이차원론적인 견해를 피력하고 있으나, 불신의 기반이 신뢰기반과 다른 요소로 구성되어 있음을 개념적으로나 경험적으로 제시한 연구는 아직까지 전무하다.

표집 및 분석방법

2개의 대기업에 근무하는 사무직 158명과 기능직 404명으로부터 수집한 신뢰/불신 사례를 수집하였다. 자료는 교육에 참가한 응답자들로부터 교육 진행자들이 직접 수집하였다. 이들은 신뢰/불신의 기반사례를 수집하기 위해 교육 참가자들에게 ‘귀하는 어떤 상황에서 무엇 때문에 귀하의 상사에 대해 신뢰 또는 불신을 경험하였는지’에 대한 개방형 질문에 자유롭게 기술하게 하였다. 그리고 3명의 분류자가 수집된 사례들에 대해 3단계의 분류작업을 하여, 다음과 같은 상사에 대한 부하의 신뢰기반 범주들을 도출하였다.

결과 및 논의

한국기업조직에서 부하들이 자신의 상사에 대해 지니는 신뢰사례는 총 580개가 수집되었고, 불신사례는

총 430개가 수집되었다. 3단계 분류작업을 통해 13개의 신뢰기반과 12개의 불신기반이 설정되었다.

신뢰기반

본 사례연구에서 규명된 주요 신뢰기반들을 빈도 순서로 나열해보면, 직장생활 배려(131), 육성적 배려(96), 개인생활 배려(42), 격 없음(40), 성실성(36), 권한 위임(33), 직무수행능력(31), 유대감 조성(30), 의견존중(25), 방패막이(22), 책임감(20), 희생적 솔선수범(19), 소신(15) 등 13개였다<sup>1)</sup>. 가장 많이 언급된 신뢰기반인 ‘직장생활에서의 배려’는 직장생활에서 부하직원(신뢰하는 자)이 경험할 수 있는 다양한 상황에서, 당사(신뢰대상자)의 부하직원에 대한 마음씨좁음을 의미한다. 구체적으로, 업무진행에 대해 세심한 관심을 표명함, 부하의 고충을 먼저 생각해줌, 돈이 필요할 경우에 배려해줌, 바쁨에도 불구하고 회식을 열어줌, 노고에 대해 따뜻한 격려를 해줌, 부서배치 시에 배려함, 부하(신뢰자)의 입장에 서서 이해하고 조치를 취함 등으로 이루어져 있다. 이는 우리나라 직장인들은 상사가 제3자가 아닌 상대방의 입장이 되어 심정을 헤아려줄 때 상사에 대한 신뢰가 싹튼다는 것을 시사해준다. 아울러 이는 한국인에게는 객관적인 제3자 위치가 아닌 ‘당사자 심리’가 심층심리과정으로 작용한다는 최상진(2000)의 주장을 입증해주는 결과이다.

두 번째로 많이 언급된 ‘육성적 배려’는 부하직원에게 업무적인 조언과 지도를 해줌, 실수에 대해 관용과 기회를 줌, 칭찬과 격려, 어려운 일을 함께 고민하고 해결해줌, 부하의 개인적 특성을 고려해서 업무를 할당함, 교육과 자기개발 기회를 부여함 등으로 이루어져 있다. 한마디로, 부하직원들의 육성에 관심을 가지고 행동하는 상사를 신뢰함을 의미한다.

세 번째 등수를 차지한 ‘개인생활 배려’는 신뢰자의 가족사에 대한 관심 및 배려이다. (원거리/휴일임

1) 적은 수이기는 하나 공평성(9), 솔직함(8), 약속이행(8), 언행일치(6), 방향제시(5), 변화실천(5), 인품(5), 결단력(4) 등도 거론되었다. 그리고 괄호안의 숫자는 각 범주별 사례수를 의미한다.

에도 불구하고) 경조사를 챙겨줌, 경조사 시 특별 휴가를 허락해줌, 업무외적인 인생상담 및 조언을 해줌 등이 이에 포함되었다.

네 번째로 '격이 없음'은 상사가 부하에게 공식적 위계의 차이를 내세우지 않고 형제처럼 대해줌을 의미한다. 신분적 또는 위계적 상이함을 앞세우지 않고 허물없이 대해줌은 우리 한국인이 주고받는 독특한 심성인 정의 한 구성요소이다(최상진, 2000). 따라서 부하직원들이 자신들의 상사에 대해 가지는 신뢰의 높낮이가 정에 기반을 둘 수 있음을 시사해주고 있다. 다섯 번째의 '성실성'은 말 그대로 매사에 헌신적이며, 일에 대한 열정을 보이고, 자기계발에 철저함을 의미한다.

여섯 번째로 많이 언급된 '권한위임'은 업무에 대해 책임과 권한을 줌을 의미한다. 이 신뢰기반은 신뢰자인 부하가 신뢰대상자인 상사에 대해 가지는 객관적이고 근본적인 취약성(권한의 차이)을 현실적이고 구체적으로 해소해주는 신뢰기반이다. 따라서 이것은 서양문화권에서도 가장 중요한 신뢰기반의 하나로 확인되어 왔다(Hart, Capps, Cangemi, & Caillouest, 1986; Whitener, Brodt, Karsgaard, & Werner, 1998).

일곱 번째로 규명된 신뢰기반은 서양문화권에서도 단골 메뉴로 등장해온 '직무수행능력'이다. 이는 우리 기업에서도 신뢰대상자가 지닌 개인적 업무수행능력이 중요한 신뢰기반임을 보여주는 결과이기도 하지만, 상대적 관점에서 볼 때 신뢰대상자의 능력보유가 신뢰하는 자에 대한 배려보다 신뢰 지각에 대한 영향력에서 보다 적을 수 있음을 시사해주는 결과이다.

여덟 번째로 얻어진 '유대감 조성'은 상사가 맡고 있는 집단에 대해 보이는 태도에 근거한 신뢰기반이다. 여기에는 공동체 의식과 팀의 단합을 조성하고, 나아가서는 팀의 위상을 높이는 노력까지도 포함된다. 이것은 담당 팀의 가족공동체화와 위상 증진을 위한 행동이 신뢰를 야기함에 일익을 담당함을 보여주는 결과이다. 또한 한국인이 우리성(wenness) 추구욕구가 강하다는 주장(최상진, 2000)이 타당하다면 이에 대한 욕구충족에 의한 신뢰잉태로 볼 수도 있다.

아홉 번째로 규명된 의견존중은 부하직원들의 의견

을 적극 수렴하고 존중하고 반영함을 의미한다. 부하직원들의 의견을 긍정적으로 받아들임, 결정 시 논의와 협의를 함, 경청해줌 등이 대표적 예이다. 신뢰자의 의견을 존중함은 일종의 상징적 의미를 가지는 사회적 보상이다. 즉 신뢰대상자가 신뢰자의 가치를 인정한다는 상징적 표상(즉 자신보다 낮은 직급의 신뢰자가 가지는 의견을 경청하고 논의하는 자세)을 보일 때, 이것은 신뢰자에게 비물질적 보상으로 전해진다.

열 번째 기반인 '방패막이'는 대내외적으로 부하(신뢰자)를 보호해줌을 의미한다. 그리고 이 신뢰기반은 힘있는 윗사람이나 타부서의 간섭과 이견제시 시 그 타당성 여부에 관계없이 부하직원을 무조건적으로 막아주면 신뢰가 형성될 수 있다는 것을 시사한다. 심지어 석/박사 학위를 지닌 연구개발 전문가들도 자신들의 팀장이 지녀야 할 핵심역량 중의 하나로 위나 외부로부터의 무조건적인 방패막이를 선정하고 있다(김규성, 김명연, 2000).

나머지 세 가지 신뢰기반들 중 '책임감'은 맡은 바 업무나 결과에 대해 끝까지 책임짐을, '자기희생적 숭수수법'은 어려운 일에 앞장서서 숭수수법을 보임을, 마지막으로 '소신'은 자기의사가 분명하고 용기를 가지고 직언을 잘함을 의미한다. '소신'은 앞의 '방패막이'와는 언뜻 보기엔 구별이 어려우나, 전자가 신뢰대상자와 윗사람과의 대립에 있어서 신뢰대상자가 자신의 의견을 굽히지 않는 것을 의미하는 반면, 후자는 부하(신뢰자)를 대변하거나 보호하기 위한 소신을 의미한다는 점에서 차이가 있다.

이상 13개의 신뢰기반들에서 시사되는 한국기업조직에서 부하들이 상사에 대해 갖는 신뢰기반의 특성들을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 상사에 대한 부하의 신뢰기반은 상사의 부하에 대한 심정적 배려가 주종(약 60%, 309/580)을 이루고 있다. 직장생활 배려, 육성적 배려, 개인생활의 배려, 격 없이 대해줌 등이 최다 신뢰기반으로 언급되었다는 사실이 이를 뒷받침해준다. 위계적 차이에 의한 취약성을 지니는 부하직원들이 공식적인 방법을 통한 위계차이의 해소에 의해서가 아닌, 자신들의 상사에 대해 가지는 심정적인 기반에 입각해서 신뢰를 증감한다는 사실은 흥미롭다.

특히 개인(신뢰하는 자, 즉 부하의 직장밖) 생활에 대한 배려는 서양문화권에서는 좀처럼 발견되지 않은 하상간 신뢰기반이다. 부하직원의 가족생활에서 일어난 경조사를 가족의 일원처럼 함께 참여하는 상사의 심정적 배려는 부하의 신뢰감이라는 답례를 양산한다. 서양에서는 개인적인 사생활에 대한 간여로 간주될 수 있어 신뢰는커녕 불신을 잉태할 수도 있는 지나친 배려이다. 그리고 방패막이의 신뢰기반도 우리들의 하상간 신뢰기반이 심정교환의 속성을 지님을 암시해준다. 객관적인 옳고 그름에 관계없이 나의 입장을 옹호해 주면 마음에 드는 사람이고 내편이어서 신뢰를 듬뿍 퍼준다. 따라서 주는 신뢰도 신뢰대상자의 입장을 무조건적으로 옹호해 주는 심정적 답례의 모습을 가진다.

이같은 사례분석결과들은 한국인 심리에 대한 최상진(2000)의 심정교환론을 지지해주는 결과일 수 있다. 즉 이들 기반들에서 작용하는 것은 배려적 심정과 신뢰 심정의 교환이다. 우리의 하상간에서는 심정교환을 통한 상호관계의 강화가 위계차이를 극복하는 지름길이 될 수 있기 때문에 이들 배려적 기반들이 신뢰의 주된 원동력이 되었을 수 있다. 물론 서양문화권에서의 연구결과에서도 강도가 낮은 배려(caring)가 신뢰기반으로 발견되곤 하지만(Mishra & Spreitzer, 1998), 구조조정, 합병 등의 위기상황에서 도출되었고, 일상적 상황에서는 부각되지 않았다.

그리고 우리나라 기업조직의 하상간 신뢰에서 배려적 신뢰기반(즉 '개인생활에 대한 배려' '직장생활에서의 배려', '육성적 배려' 등)이 주종을 이룬다는 사례분석 결과는 우리나라의 부하직원들은 부모나 사부의 역할을 자신들의 상사로부터 기대함을 읽어낼 수 있는 단초를 제공해준다. 아울러 한국인의 의식구조에 대한 고증적 접근을 해온 이규태(1981)의 통찰결과를 지지해준다. 그는 미국의 직장상사들은 직무상의 관리능력을 가지면 되지만 한국의 상사들은 주종, 부자, 사제 등의 전인적 인생의 선배로서의 역할을 능력 있게 해내지 않으면 신뢰로운 상사로 인정받지 못한다(391쪽)는 기업조직에서의 상하간 관계성에 대한 예리한 문화심리적 읽기를 하였다.

둘째, 상사(신뢰대상)가 부하(신뢰하는 자)에게 직접적인 혜택을 주지 않으며 스스로만을 위해 가지는 특성들은 덜 중요한 신뢰기반임을 시사해 주고 있다. 즉, 성실성, 정직성, 소신, 솔직함, 인품 등은 상대적으로 적게 언급되었다. 이는 한국적 신뢰기반은 신뢰대상자의 개인적 특성보다는 신뢰자와 신뢰대상자간의 관계에 보다 강한 닻을 내리고 있음을 시사한다.

셋째, 본 결과는 기업문화가 신뢰기반에 영향력을 지닌다는 것을 시사해준다. Ouchi(1981)와 Cameron과 Quinn(1997)은 시장문화, 가변형 문화, 관료문화, 씨족문화 등 4가지 조직문화 유형을 제시하면서 구성원의 개인적 육성, 가족적 관계 형성, 팀워크시 등을 강조하는 조직문화를 씨족문화(clan culture)로 규정지며, 이것은 유교문화권의 기업에서 주종을 이루고 있다고 주장하였다. 씨족문화의 리더십은 씨족장의 역할을 중시하고 따라서 조직구성원들도 그 같은 역할을 기대한다. 이때 부하직원을 능력자로 육성해주고, 직장생활은 물론 가정생활에 대해서도 배려해주고, 대내외적으로 방패막이 역할을 제공해주며, 자기 희생적 숭선수범을 보이는 상사를 신뢰한다는 본 연구의 사례분석 결과는 한국의 원형적 기업문화는 씨족문화의 유형을 가지고 있음을 암시해 준다.

넷째, 주로 가족공동체에서 발견되는 신뢰기반을 의미하는 상당수의 사례가 언급되었다. 구체적으로, 직장 안팎의 생활에 대해 배려해줌, 대내외적으로 보호해줌, 형제처럼 아껴줌, 가족같이 지내줌, 화목한 공동체 풍토를 조성함, 허물없이 대해줌 등이 이에 속한다. 이 결과는 서구문화권에서 확인된 가치의 일치감(value congruence, Sitkin & Roth, 1993)보다는 가족적인 상하관계 형성이 부하와 상사간 신뢰기반의 중요요소임을 보여주고 있다. 상하간 관계를 가족구성원간 관계유형으로 형성한다는 것은 안정적이고 장기적인 신뢰기반의 구축이 된다는 점에서 상당히 효과적인 기반이 될 수 있다.

#### 불신기반

본 연구에서 얻어진 430개의 불신사례들은 독선

(87), 무책임(73), 아부(38), 언행불일치(32), 권위주의(29), 소신부족(27), 편견(25), 이기주의(23), 공사불분명(18), 감정 자제력 부족(18), 간섭(13), 타인험담(11) 등 12개의 불신기반으로 범주화되었다.<sup>2)</sup>

가장 많은 사례가 수집된 ‘독선’은 자신의 의견만 내세움, 독단적인 일처리, 일방적 업무지시, 자신의 행동이 무조건적으로 옳다는 주장, 부하들의 의견을 무시함 등을 의미하는 불신기반이다. 이때 나의 의견을 무시한다는 것은 나의 심정을 헤아리지 않아 몰인정한 사람으로 간주되어 나타난 불신일 수 있다. 아울러 이 기반에 근거한 불신은 신뢰자(부하)의 자아정체감 손상을 가져온 귀결임을 의미할 수도 있다. 이것이 사실이라면 한국인의 자아정체감은 집단주의 문화에서 나타나는 집단에 의해 규정 또는 종속된 것이기보다는 양자간 정의 연합관계에서 획득 또는 확장된 것이라는 최상진(2000. 30쪽)의 주장을 지지해주는 결과이다.

두 번째로 많이 수집된 ‘무책임’은 크게 두 가지 하위범주로 나누어 볼 수 있다. 하나는 자신이 책임져야 할 일이나 결과에 대해서 책임을 전가하거나 회피하기에 불신한다는 것이다. 다른 하나는 담당 업무에서 불성실하거나 무관심한 모습이다. 따라서 후자에 비해 전자는 부하(신뢰자)에게 직접적이고 강한 불이익을 주는 반면, 후자는 신뢰대상자 개인의 부정적 특성을 의미하기에 불신을 잉태한다.

세 번째로 많이 수집된 불신기반인 ‘아부’는윗사람의 눈치를 보거나 굽심거림, 윗사람 중심으로 일처리함을 의미한다. 윗사람의 마음을 헤아리는 것이 무조건 잘못된 것은 아님에도 불구하고, 그것이 자신에게는 향하지 않고 보다 많은 권력을 지닌 사람에게만 마음을 쓰는 것이 문제가 되는 것이다. 따라서 이들은 ‘윗사람에게는 약하며 부하들에게는 강한 사람’이라고 표현된다. 물론 ‘신뢰자 너도 내입장 되어봐라’ 식의 변명은 가능하지만 마음씀에 대한 처리에서는 ‘지금, 여기서(here and now)의 원칙에 집착한다.

2) 이외에도 적은 수이지만(n<10) 무능력, 약속 불이행, 질책, 감시, 나쁜 음주습관, 비밀관성, 현실안주 등에 대한 사례도 언급되었다.

동기적 측면에서는 앞의 책임회피와 동일하나 아부는 주로 눈치보기로 나타난다.

‘언행불일치’는 글자 그대로 말과 행동이 따로 노는 것을 의미한다. 구체적인 예로, 휴일근무를 같이 하자고 해놓고 본인은 출근을 하지 않거나 오후에만 잠깐 나왔다가 들어간다거나, 개방적인 신입사원을 좋아한다고 해놓고 주머니에 손 넣고 가는 것을 비판하는 상사를 불신한다.

‘권위주의’는 부하사원과의 관계를 주종관계로 인식하거나, 인사를 받지 않고 아래사람이면 아무에게나 반말을 하는 행동을 의미한다. 이 불신기반은 부하가 상사에 대해 가지는 권력에 의한 취약성을 더 악화시킨다는 점에서 불신을 잉태한다. 보다 구체적으로 풀어보면, 신뢰대상자(상사)가 지니는 공식적 권력우위에 더해진 태도나 행동에 있어서의 권위주의는 신뢰자(부하직원)가 신뢰대상자와의 관계에서 근원적으로 지니는 취약성을 부각시키거나 무게를 더하여 각성된다. 이같이 증폭된 취약성은 신뢰자에게는 수용 불가능의 수위를 넘어선 것으로 인식되어 안전판 구축의 한 방편으로 신뢰대상자에 대한 심리적 상태를 불신으로 제도 설정을 하게 한다.

‘소신부족’은 의사결정을 미루고, 우유부단한 모습을 보이는 것을 의미한다. 그리고 경우에 따라선 상황논리를 앞세워 자신의 표리부동함을 정당화한다. 이 불신기반은 신뢰자에게 주는 피해는 상대적으로 적은 반면에, 신뢰대상자의 개인적 특성을 반영하는 면이 강하다. 그리고 소신부족은 앞에서 불신기반범주로 설정된 ‘아부’와 유사하면서도 상이하다. 즉, ‘아부’는 소신부족에서 기인하기도 하나, ‘소신부족’은 반드시 아부하기 위해 나타나는 현상은 아니다. 아울러 ‘책임회피’에서 소신부족이 잉태되나 그 처리행위에 있어서 결정의 지연이나 우유부단함을 보이지 남에게 책임을 전가하지는 않는다. 따라서 ‘소신부족’은 ‘책임회피’나 ‘아부’와는 구별되는 기반이라 볼 수 있다.

일곱 번째로 범주화된 ‘편견’은 주로 기능직사원에서 얻어진 불신기반으로 부하직원에게 대해 선입견을 가지고 대함, 기능직이나 노조에 대해 부정적 고정관

념을 가지고 대함, 말많은 사람을 편애함 등을 의미한다. 이 불신기반은 불신대상자의 부정적 범주화에 근거한다. 즉 우리-남의 구분을 하는 사람에 대해 남으로 범주화된 사람이 갖는 불신이다. 즉 '우리가 남이'가 아닌 '우리는 남이다'라는 인식을 심어준 대상에 대한 불신이다. 그리고 한국인들이 우리성 추구가 강하다면(최상진, 2000), 우리로 분류되지 못함에 대한 실망감 내지는 배척감으로서의 욕구좌절에 의한 불신으로도 볼 수 있다.<sup>3)</sup>

여덟 번째로 많이 수집된 '이기주의'는 신뢰대상자가 자신의 이익을 챙기며 때로는 부하의 희생을 강요하거나 이용함을 의미한다. 대표적인 예로, 상사가 자신의 이익을 우선시 함, 수단방법을 가리지 않으며 부하직원을 이용함, 성공하면 공을 독식함 등이 이 범주에 속한다. 실패를 부하에게 돌리지는 않지만 성과는 독식한다는 점에서 앞의 '무책임' 범주에 포함된 책임전가와는 구별된다. 부하직원 입장에서 본다면, 실에 대한 떠맡음이 '책임전가'라면, 득에 대한 빼앗김이 '이기주의'이다.

'공사불분명'은 말 그대로 공(회사일)과 사(개인일)를 구분하지 않음을 뜻한다. 개인적인 일을 부하에게 시킨다든가, 회사공금을 개인적인 일에 사용하는 경우가 이에 해당된다. 이것은 신뢰기반에서 가장 중요한 기반으로 나타난 '개인생활에 대한 배려'와 함께 생각해보면 하나의 역설적인 현상으로 볼 수 있다. 왜냐하면 공사불분명에서의 '사'는 불신을 야기하고, 개인생활에서의 '개인(사)'는 신뢰를 야기하고 있기 때문이다. 이같은 상대방(신뢰대상자)의 사적인 배려는 잘못된 것이고 자신(신뢰하는 자)에 대한 사적인 배려는 괜찮은 것이라는 의식은 아마도 심각한 한국병의 하나인 자애적 윤리관에 기반한 부정부패의 근원일지도 모른다.

'감정 자제력 부족'은 자신의 부정적 감정을 여과 없이 부하직원에게 표출하는 것을 의미한다. 감정의

자제력 부족은 욕설로, 별 것 아닌 일에 대한 화로, 신상공격으로 나타난다. 정적 감정(예로, 칭찬이나 환한 얼굴표정)은 방출을 억제하면서 질책이나 화냄은 이에 대한 여과장치가 고장을 일으킨 상태이기에 더한 불신을 야기한다. 한국인들에게는 자신들이 상호심정의 교환 및 상대방 심정독해의 전문가이기에, 부정적 감정의 퍼부음은 수신자에게는 부담정도가 아닌 모멸일 수 있다. 그 소중한 체면이 말이 아니게 되기에 억장이 무너지는 심정적 포탄이다.

'간섭'은 하찮은 일에 지나치게 이래라 저래라 하는 상대방에 대한 불신생성기반을 의미한다. 부하직원의 개인생활이나 직장생활에 대해 세심하고 각별한 신경을 써준 것은 좋은 것이나 업무진행에 대해 지나친 신경을 쏟은 짜증스럽다는 얘기다. 신뢰는 감시행위를 불필요하게 한다. 반면에 불신하게 되면 감시행위를 시간 나는 대로, 아니 시간 내서라도 하게 된다. 따라서 이 불신기반은 다음과 같은 스크립트가 연출되고 있음을 추론케 한다. '상대방이 일일이 간섭하는 것을 보니 나를 불신한다는 징표이다. 따라서 나를 불신하는 사람을 나도 불신한다. 왜냐하면 불신에는 불신이 최상의 대응책이기 때문이다.'

본 연구에서 불신기반의 하나로 범주화된 '타인협담'은 협담대상자 본인 뒤에서 흉을 보는 것을 의미한다. 아무리 별 대수롭지 않은 조그만 흉을 보더라도, 비방의 대상자 본인 면전이 아닌 데서 협담을 하는 것은 비열한 사람으로 간주된다. 이것은 비방의 진위를 청취자 앞에서 가릴 수 있는 기회의 상실에 연유하여 야기된 불신일 수도 있지만, 보다 결정적 이유는 '면전 협담도 감당키 어려운 우리간이어야 하는데' 또는 '우리가 정말 우리라면 협담할 부분이 있으면 내게만 개인적으로 그리고 조연적으로 해주어야 하는데'라는 심정적 기대감이 무너지기 때문이다.

이상의 불신기반들을 종합적으로 음미해보면, 우리나라 기업조직에서의 하상간 불신기반에서도 신뢰기반에서와 유사하게 심정교환론적 기제가 작동하고 있음을 발견할 수 있다. 나의 의견을 무시하는 것은 나의 심정을 헤아리지 않는 것이어서(독선) 불신을 야기한다. 그리고 자신에게 마음을 쓰지 않고 뒷사람

3) 신뢰기반의 범주화에서 9개 사례가 분류된 '공평성'은 우리로 범주화된 사람들 내에서의 동등한 대우를 의미한다. 따라서 한국인들의 공평성은 우리 내와 밖의 범주화 후에 따져지는 기준이라 볼 수 있다.

에게 편향된 마음쓰기를 하고(아부), 우리는 남이라는 인식을 심어주고(편견), 자신의 부적 심정을 여과없이 표출하고(감정 자제력 부족), 면전 험담도 감당키 어려운 우리간이어야 함에도 비열하게 남 앞에서 험담하는(타인험담) 상사들을 불신하고 있다. 한마디로 심정교환과 심정해독에 최소한 준전문가 수준인 우리 한국인들에게 있어서 이같은 심정교환의 어긋남들은 하상간 불신의 골을 깊게 하는 원동력으로 작용할 수 있음을 본 불신사례들의 분석결과는 시사해 주고 있다.

### 신뢰와 불신의 기반 유사성 및 차이

Lewicki 등(1998)은 대부분의 연구자들이 당연히 받아들여온 신뢰와 불신의 단일차원론을 비판하며 신뢰와 불신은 그 특성, 선행변인, 결과에 있어서 상이하다는 주장을 하였다. Herzberg, Mausner, 그리고 Snyderman (1967)의 만족과 불만족의 이차원론, Freud(1918)의 사랑과 증오에 대한 공존론, 사회심리학 연구에서 반복 검증되어온 흑인이나 흡연에 대한 상반된 태도 등을 예로 들며, 같은 맥락에서 신뢰와 불신도 양립적일 수 있음을 제안하고 있다. 이들의 주장은 근본적으로 신뢰대상의 다면적 특성과 신뢰자의 태도적 양면성에 근거하고 있다고 볼 수 있다. 즉 신뢰 또는 불신 대상자는 불신적인 면과 신뢰적인 면을 복합적으로 지닐 수 있다는 점과, 인지적으로는 신뢰하나 행동적으로는 불신할 수 있다는 점을 들며 이차원론을 제기하고 있다. 하지만 이같은 주장근거는 단일차원론을 부정하기에 충분한 근거는 되지 못한다. 왜냐하면 여전히 단일차원의 양극점이면서 이같은 현상이 존재할 수 있기 때문이다.

보다 근본적인 질문은 우리는 왜 신뢰/불신에 대한 단일차원/이차원론을 따져야 할 필요가 있는냐이다. 왜냐하면 이에 대한 답은 단일-이차원론 논쟁에 협소하지만 세밀한 틀을 제공해 주기 때문이다. 즉 신뢰와 불신의 생성기반이 다르다면 이는 우리들의 통념(즉 신뢰가 감소하면 불신이 증가하고 그 반대로 성립한다)을 반박하는 근거를 제공해 주기 때문이다.

따라서 단일-이차원론의 논쟁은 생성기반의 유사-차이로 전환되어야 한다.

신뢰와 불신의 생성요인들이 상이한지에 대한 하나의 탐색적 검증으로 본 연구에서 밝혀진 신뢰와 불신 기반들간의 짝짓기를 개념적 등차원-양극 기준을 가지고 수행해보았다. 그 결과, 독선-의견존중, 무책임-책임감/성실성, 아부-방패막이, 소신부족-소신, 언행불일치-언행일치, 권위주의-격이 없음, 이기주의-자기희생적 솔선수범, 편견-공평성/유대감 조성, 간섭-권한위임, 무능력-능력, 타인험담-육성적 배려 등으로 짝을 이룰 수 있다. 하지만 불신기반들 중 공사불분명과 감정자제력 부족, 그리고 신뢰기반들 중에서는 직장생활 배려, 개인생활 배려 등은 짝짓기가 용이하지 않았다.

이상의 결과를 바탕으로 신뢰와 불신의 기반들은 상이하기보다는 유사성을 지닌다고 잠정적 결론을 내릴 수 있고, 더 나아가서는 신뢰와 불신은 생성기반의 측면에서 볼 때 단일차원을 지닌다고 할 수 있다. 하지만 이같은 결론은 유보되어야 한다. 즉 단순 짝짓기에 더해서, 보다 심층적 비교인 각 짝 내에서의 상대적 빈도수(총 사례 대비 비율) 비교를 추가적으로 분석해 볼 필요가 있다.

보다 구체적으로, 독선은 87개(총 불신사례의 20%)의 사례가 거론된 반면, 의견존중은 25개(총 신뢰사례의 4%)가 언급되었다. 독선이 의견존중에 비해 3(5)배 이상 불신의 기반으로 거론되었다는 빈도(비율)비교 결과를 통해 부하의 의견 무시가 불신을 야기하는 정도가 의견존중이 신뢰를 생성하는 정도에 비해 강할 수 있다는 가정을 설정해볼 수 있다. 같은 양상을 보인 쌍들이 다섯 개 추가적으로 확인되었다. 무책임-책임감/성실성과의 짝짓기에서는 무책임은 74개(17%)인 반면 책임감과 성실성의 합은 56개(10%)으로, 책임감이 생성하는 신뢰증진보다 무책임이 가져오는 불신증진이 더 클 수 있음을 암시하고 있다. 아부-방패막이 쌍에서도 아부는 38개(9%)인 반면 방패막이는 22개(4%)로윗사람에 대한 눈치보며 점수따기가 만들어 내는 불신이 부하들을 위한 바람막이 역할이 가져오는 신뢰감 증진보다 강한 생성력을 가짐을 시사해

주고 있다. 소신부족-소신 쌍에서도 소신부족은 27개(6%)이고 소신은 15개(3%)로 소신의 결여가 불신을 잉태함이 더 강했다. 언행불일치-언행일치 쌍에서는 32개(7%) 대 6개(1%)로 언행의 불일치가 일치보다 불신야기를 더 많이 할 수 있음을 보여주고 있다. 이기주의-자기희생적 술선수범에서도 23개(5%) 대 19개(3%)로 이기주의의 폐단이 더 큼을 시사해주고 있다.

반면에 신뢰기반이 보다 강력한 생성요인으로 작용함을 시사하는 쌍들도 2개의 범주쌍에서 얻어졌다. 즉, 간섭-권한위임에서는 13개(3%) 대 33개(6%)로, 이것은 사소한 일에 대해 일일이 권한행사를 하는 것이 가져오는 불신증폭보다 권한을 부하에게 위임함이 생성하는 신뢰가 더 클 수 있음을 암시해주는 결과이다. 또한 무능력-능력 쌍에서도 9개(2%) 대 31개(5%)로 유능함이 만들어내는 신뢰증진이 무능함으로 야기되는 불신보다 클 수 있음을 보여주고 있다.

하지만 편견-공평성/유대감 조성 쌍에서는 25개(6%) 대 39개(7%), 권위주의-격이 없음에서는 29개(7%) 대 40개(7%), 타인협담-육성적 배려<sup>4)</sup>에서는 11개(3%) 대 14개(2%)로 이들 세 쌍에서는 각 기반들이 신뢰와 불신에 대해 비교적 균등한 생성력을 가짐을 보여주고 있다.

이상의 쌍별 비율비교 분석결과를 종합해보면 다음과 같다. 내용 유사성 기준으로 신뢰와 불신의 기반간 비교는 차이를 보이기보다는 유사성을 보이고 있다. 하지만 내용적으로 유사한 범주쌍 각각이 신뢰 또는 불신 생성에 기여하는 정도의 차이는 간과할 수 없는 수준을 보이고 있다. 따라서 종합적으로 내릴 수 있는 잠정적 결론은, 불신과 신뢰의 기반범주들은 내용적으로는 동일차원의 양극인 모습을 보다 많이 보이나, 각 범주들은 불신 또는 신뢰 중 어느 한쪽의 생성에 보다 기여하는 생성력 면에서의 차이점을 지니고 있다는 것이다.

4) '육성적 배려'에 속하는 사례들 중 타인협담과 대비되는 '칭찬과 격려'에 해당하는 사례들만 집계한 것임.

그래서 무엇을 알게 되었는가?

신뢰연구가 처음 생각했던 것보다 무척이나 어려운 것임을 깨달았다. 신뢰란 어떤 심리적 구성체인가에 대한 정답 찾기에 더해, 신뢰의 반대어로만 알고 편히 생각해왔던 불신의 실체에 대한 단기간의 고민은 그야말로 사서 고생이었다. 하지만 다행스러운 것은 신뢰와 불신에 대한 나의 평소 인식에 대한 자기반성적 불신을 통해, 이제는 신뢰감을 조금은 더 가질 수 있는 이해를 하게 되었다는 사실이다. 또 미국심리학에서 논의되고 합의를 이룬 듯 보이는 신뢰/불신에 대한 모형이나 이론들 중 어느 것은 미국적일 뿐이고, 어느 것은 한국에서도 유용할 수 있음을 확인할 수 있었다. 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 미국인의 주요 신뢰기반은 신뢰대상자의 개인적 소유물과 같은 특성을 지니는 반면, 우리나라의 주요 신뢰기반은 신뢰자의 배려에 맞을 내린 그리고 관계적 특성을 지님을 알 수 있었다. 특히 우리나라 조직의 상하관계에서 나타나는 신뢰나 불신의 한가운데 자리잡고 있는 기반의 중핵은 마음씀이라 단정 지을 수 있다.

둘째, 양적 또는 질적으로 한국적 독특성을 지니는 신뢰와 불신의 기반들이 지니는 사회/조직문화적 함의이다. 이러한 기반들이 한국 기업조직 구성원들이 갖는 상향적 신뢰와 불신의 중요 기반들로 선정되었다는 사실은, 이같은 기반 구축이 우리 한국(기업조직)에서는 용이하지 않다는 사실의 반증으로 해석할 수 있다. 이는 우리 직장생활의 실체에 대한 그림이고, 반성의 근거요, 혁신적 재설계의 요긴한 참고자료가 될 수 있을 것이다.

셋째, 상당수의 신뢰기반들은 명문화 또는 문서계약에 표기할 수 없고, 단지 심리적 계약서에서만 쓰여질 수 있는 항목들이라는 점이다. 미국인들이 우리보다 신뢰로운 국민이라면, 그 이유는 그들의 신뢰는 문서계약서에 명기될 수 있는 항목들에 주 신뢰기반을 두고 있기 때문일 수 있다(김명연, 민혜경, 1998). 이번 대우자동차와 한보철강의 계약파기 사건에서 확

인할 수 있듯이, 우리네들의 계약은 문서계약이 아닌 심정계약이다. 따라서 처음부터 심정적 배려에 치중하며 ‘설마 그럴 리가 있겠느냐’에 의존해서 명기해야 할 사항(예로, 계약금, 파기시 변상방식)들을 생략하고, 나중에 불이행을 당했을 경우 ‘설마가 사람 잡았다’며 황당해하며 우왕좌왕하는 모습을 보인다. 심정계약에 의거한 ‘설마 심리’는 불필요한 거래비용(예로, 고가의 변호사 자문비)을 절감하는 신뢰라는 면에서 계약당시에는 비용절감의 순기능을 하지만 나중의 엄청난 경제적 손해는 물론 쉽게 아물지 않는 마음의 상처, 혹은 복구 불가능한 관계의 파괴를 야기한다. 그리고 인덕이 고매한(?) 한국인들은 ‘무슨 사연이 있었겠지요’하며 배신감을 잠시의 망신으로 덮어 두며 망각한다. 심정적 계약서의 효용성을 고수하기 위해서, 이점에서 우리가 가져야 할 반성은 우리의 신뢰/불신기반의 대외적 취약성이 무엇인지, 그들의 신뢰/불신기반과의 근본적 차이점은 무엇인지에 대한 꼼꼼한 분석이 행해져야 한다는 것이다. 그래야만 비심정문화권 사람들과의 협상과 계약에서 제2, 제3의 국제적 희망함을 모면할 수 있을 것이다.

### 연구의 제한점

본 연구가 갖는 여러 제약점들 중 네 가지만을 논의해보면 다음과 같다. 첫째, 신뢰/불신하는 상사에 대해 연상하고 그 이유를 기술하라는 질문을 했기에 주로 연상이 용이한 기반들을 즉각적으로 기술했을 가능성이 있다. 따라서 떠올리기 힘든 신뢰기반들은 수집되지 못했을 가능성을 배제하지 못한다. 하지만 본 연구에서 수집 분석된 사례수의 크기 및 응답자의 다양성을 감안하면 이 가능성이 지니는 문제의 심각성은 크지 않다고 볼 수 있다.

둘째, 기술된 신뢰기반들이 갖는 상대적 가중치(중요도)에 있어서의 차이에 대한 고려를 반영하지 못했다. 따라서 동등한 가중치를 두어 수량화한 사례수 세기 (또는 비율)에 의한 기반 중요도 측정은 추후검증이 필요하다.

셋째, 신뢰에 대한 3요인 이론(three parties theory)이

주장하듯, 맥락에 따른 상이한 기반의 작동에 대한 세밀한 분별을 하지 못했다. 가장 중요한 맥락요인 중 하나는 소속조직이 지닌 조직문화이다. 독선적 조직문화를 가진 조직의 구성원들에게는 독선적인 상사가 그다지 불신의 대상이 되지 않을 수 있다. 동일한 맥락에서, 배려적 조직문화를 가진 조직의 구성원들에게 자신들의 개인생활에 대한 배려가 신뢰감의 강한 원동력이 되지 않을 수 있다. 이같은 조직문화의 맥락적 고찰을 통해 볼 때, 신뢰와 불신의 기반은 ‘상대적 의의성 기재의 작동’에 의한 것으로 볼 수 있다. 즉 다른 상사들은 잘 보이지 않(못하)는 특성을 보일 때 신뢰감을 가질 수 있다. 특히 본 연구자료는 두 개의 회사에서, 그리고 두 상이한 직종(생산직, 사무직)에서 수집되었기에 이들 각 조직이나 직종이 지니는 (하위)조직문화적 차이를 감안한 재분석이 이루어져야 할 필요가 있고, 더 나아가서는 다양한 조직문화와 하위조직문화에 대한 비교연구도 필요하다.

넷째, 기반들에 대한 해석에 있어서 주관적 해석이 적지 않게 가해졌다. 하지만 토착심리학은 한 특정 문화의 토착인의 경험적 지식을 토대로 해석되어야 하는 부분이 적지 않고, 다양한 측면에서 반복적으로 동일한 해석이 내려질 경우에는 주관성의 문제는 미소해질 수 있다. 아울러 본 줄고의 독자들 다수가 동의의 고개 끄덕임을 해준다면 연구자의 주관적 해석은 다수의 공감적 주관성과 연결되어 간주관적 객관성을 확보할 수도 있을 것이다. 물론 금지되지 않은 소망이기에 그렇게 되길 원하지만.

### 추후연구방향

다음과 같은 연구과제들이 경험적 연구를 기다리고 있다.

첫째, 점수할당식(point allocation) 측정을 통한 신뢰/불신 기반의 상대적 중요성을 검증해볼 필요가 있다. 이때 Likert식의 5점 척도의 측정방법 같은 중요성에 대한 분해적 검증은 총체적 그림을 그려내지 못하며 실상과도 동떨어진 측정방법임을 주의해야 한다. 아울러 기반들간의 상호작용의 양상도 검증될 필요가

있다. 어느 한 기반의 증가가 다른 기반의 부실을 보완하는지, 또는 한 기반의 부실이 다른 기반의 튼튼함을 무력화시키는지에 대한 연구가 필요하다. 달리 표현하면, 귀인연구에서 행해진 증감효과와 검증연구가 신뢰/불신의 기반에 대해서도 행해져야 한다.

둘째, 관계적 맥락의 변화가 가져오는 신뢰/불신 기반의 변화 및 불변 양상을 밝혀보아야 한다. 본 연구에서는 위계적 차이에 의해 관계적 취약성이 높은 부하의 상사에 대한 신뢰/불신을 살펴보았다. 하지만 조직맥락에서의 관계는 이 외에도, 동료간, 상사의 부하에 대한, 구성원의 소속조직에 대한, 하청업체와 회사간, 회사에 대한 외부고객의 신뢰/불신도 중요한 관계이다. 이때 이들 다양한 관계에서의 근원적 차이는 취약성의 질적/양적 차이로 좁혀 생각해볼 수 있다. 따라서 관계적 맥락의 변화는 취약성의 질적/양적 변화를 가져와 신뢰/불신의 기반에서 차이를 가져올 수 있다.

셋째, 불신과 신뢰간의 양립론 또는 균형론 중 어느 것이 타당한 주장인지에 대한 체계적 실증연구도 필요하다. 일반적 상식은 인간은 불신을 하거나 아니면 신뢰를 하지, 한 대상에 대해 신뢰와 불신 모두를 가지지는 않는다는 것이다. 불균형 상태는 일시적 상태이며, 신뢰와 불신의 공존은 부적 정서인 긴장감을 유발하기에 이를 해소하려는 노력을 발동시킨다는 주장이 설득력을 가지기에 일반인의 상식은 나름대로의 논리를 지닌다. 그리고 이같은 해석논리는 사회심리학의 인간관계에 대한 고전적 이론인 균형이론의 요지이기도 하다. 하지만 현상적으로 한 대상에 대해 신뢰하면서도 불신할 수 있다. 미운정과 고운정이, 애와 증이, 흡연에 대한 부정적 평가와 긍정적 평가가 공존하듯이. 아쉽게도 Lewicki 등(1998)의 신뢰/불신의 양립론적 주장은 앞서 논의했듯이 논리적인 결함을 가지고 있지만, 여전히 규명되어야 할 연구주제들은 다음과 같다. 종합적으로 평가했을 시에도 공존의 인식이 가능한지, 신뢰와 불신이 양립한다는 인식의 의미는 무엇인지, 어떤 경우에 이같은 양립인식이 존재하게 되는지, 양립적 인식의 수명은 얼마나 긴(짧은)지, 그 결과는 어떠한 현상을 유발하는지 등에 관한

것이다.

넷째, 시간성(단기적/장기적 관계)과 공간성(on/off line)에서의 차이가 가져오는 신뢰/불신의 기반 변화를 살펴봐야 한다. 장기적 관계인 부하간에 비해 조직에서의 하상간은 덜 장기적이다. 같은 하상간이라도 임시 프로젝트팀의 하상간이거나, 조직구조 변동이 빈번한 조직에서의 하상간이면 그 관계의 기간은 상대적으로 짧다. 이같은 관계의 시간성은 상호의존성과 취약성의 장단을 좌우하여 신뢰/불신의 기반에 변화를 가져올 수 있다.

공간성에서의 차이는 더 많은 변화를 가져올 수 있다. 정보통신기술의 발달로 과거에는 존재하지 않았던 다양한 유형의 일터와 작업유형이 생겨나고 있다. 동일한 장소에서 근무하지 않으며 상하관계를 가지는 가택근무(work at home), 지역별 작업장(regional workstation), 분산작업팀(distributed workteam) 등이 그 대표적인 예이다. 근거리에서 대면하며, 구두로, 눈으로 직접(업무진행과 출퇴근에 대해) 통제력을 행사할 수 없는 상사에 대해 부하직원이 가지는 신뢰/불신의 기반은 다를 수 있다. 전통적 통제기제의 행사 부족에 따른 기회주의 증가를 전제로 한 대안적 통제수단이 개발되는지, 이에 대한 부하직원들의 대응은 어떠한지, 아니면 결과중심적 통제방법의 강화를 가져오는지, 이에 따른 신뢰/불신의 양상은 어떻게 변화하는지 등에 대한 경험적 연구는 online을 통한 업무의 폭증을 감안하면 시급한 연구과제라 할 수 있다.

## 참고문헌

- 김규성, 김명언(2000). 연구개발조직의 리더의 역량 및 조직풍토가 수행성과에 미치는 영향. 미발간 논문. (요약본, 2000년 한국심리학회 연차 학술대회. 한국심리학회)
- 김명언(1991). 정보화사회와 조직변화. 정보화사회와 사회변동. 한국사회학회 춘계 심포지움. 한국사회학회.

- 김명언, 민혜경(1998). 심리적 계약: 계약내용과 계약 위반의 부정적 효과, *한국심리학회: 산업 및 조직*, 12(1), 156-180.
- 김호정(1999). 신뢰와 조직몰입. *한국행정학보*. 33(2). 19-35.
- 이규태(1981). 한국인의 의식구조. *윤리사*.
- 이규태(1988). 속 한국인의 의식구조. *신원문화사*.
- 이동섭(1997). 조직구성원간 신뢰 형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구. *서울대학교 대학원 석사학위 논문*.
- 임성만, 김명언(2000). 조직장면에서의 신뢰와 불신. *미발간 논문*.
- 최상진(2000). *한국인 심리학*. 중앙대학교 출판부.
- 최성원(1999). 신뢰와 불신의 개념적 독립성과 그 실행요인의 차별성에 관한 연구. *연세대학교 대학원 석사학위 논문*.
- 홍대식(1997). 한국 기업에서의 연고주의. 김명언, 박영석 편, *한국기업문화의 이해*, 218-277. 서울: 오름
- Barney, J.B., & Hansen, M.H.(1994). Trustworthiness as a source of competitive edge. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*. 17, 643-663.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E.(1997). *Designing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53, 39-52
- Deutsch, M.(1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. *Nebraska symposium on motivation*, 275-320. Lincoln: Nebraska University Press.
- Freud, S.(1918). *Totem and taboo*. New York: Vintage.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York. Free Press Paperbacks.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Cailloet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*. 4(2): 31-39.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B. (1967). *The motivation to work*(2nd ed.). New York: Wiley.
- Kramer, R.M.(1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R.M., & Tyler, T.R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139. Thousand Oaks CA: Sage
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*. 23(3), 438-458.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38, 24-59.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M.(1998). Explain how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*. 23, 567-588.
- Ouchi, W.(1981). *Theory Z*.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of trust, *Journal of Personality*. 35: 651-665.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for

- interpretation trust. *American Psychologist*. 26, 443-452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *The Academy of Management Review*. 23(3), 393-404.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*. 4, 367-392.
- Sitkin, S. B. (1995). On the positive effects of legalization on trust. *Research on Negotiation in Organization*. 5, 185-217.
- Wicks, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*. 24(1), 99-116.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A., & Werner J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 23(3), 513-530.

신리의 기반과 대표적 사례들

기    반	대 표 적 사 례
직장생활에서의 배려 (131)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부하의 고충을 먼저 생각함</li> <li>· 부하직원의 작은 어려움 토로에 관심을 가짐</li> <li>· 부하의 애로, 고충사항을 수시로 청취함</li> <li>· 힘든 일 마무리 후 수고했다는(노고에 대한) 격려의 따뜻한 한마디 해줌</li> <li>· 항상 실무자 입장에서 먼저 생각하고 지시함</li> </ul>
육성적 배려 (96)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부족한 부분에 대해 개인적 모델감을 주지 않고 스스로 개척할 수 있도록 조언함</li> <li>· 사고발생시 방향을 제시해 주고 함께 고민해줌</li> <li>· 잘하려고 노력하다 발생한 실수에 대해 관용으로 대하고 조언해줌</li> <li>· 잘못된 부분을 개인적으로 충고하여 스스로 반성하게 함</li> <li>· 어려운 일을 처리시 함께 고민하고 해결해줌</li> </ul>
개인생활 배려 (42)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부하의 (원거리/일요일임에도) 경조사를 챙겨줌</li> <li>· 업무와 관련되지 않은 개인 사정을 알아서 잘 처리해 줌</li> <li>· 내가/아이가/동생 입원시 문병을 음</li> <li>· 적기에 휴가를 사용할 수 있도록 해줌</li> <li>· 업무이외의 인생상담 및 조언을 해줌</li> </ul>
격 없음 (40)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 형제처럼 아껴줌</li> <li>· 권위주의적이지 않으며 사고가 유연함</li> <li>· 회사에선 관리자이지만 밖에서는 다정다감하게 대해줌</li> <li>· 허물없이 업무 얘기를 나누고 비판할 수 있음</li> <li>· 자신의 고민을 허심탄회하게 털어놓고 대화함</li> </ul>
성실성 (36)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매사에 헌신적으로 노력함</li> <li>· 우리를 위해 밤늦게까지 뛰어다님</li> <li>· 자기개발 및 관리가 철저함</li> <li>· 어려운 여건 속에서도 열심히 함</li> <li>· 표내지 않고 열심히 일하심</li> </ul>
권한위임 (33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 담당자에게 믿고 맡기며 세밀한 배려를 함</li> <li>· 업무에 대한 책임과 권한이양을 해줌</li> <li>· 신입사원에게 스스로의 색깔을 가지고 가야 한다며 권한과 책임을 줌</li> <li>· 적절한 권한과 자율적 관리를 하게 해줌</li> <li>· 본인이 할 것과 부하직원이 할 것을 분명히 구분하고 맡김</li> </ul>

※ 괄호 안의 수자는 사례수를 나타냄

기 반	대 표 적 사 례
직무수행능력 (31)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무 흐름을 잘 파악하여 유동성 있게 대처함</li> <li>· 사전점검으로 사고 예방함</li> <li>· 정확한 판단과 지시</li> <li>· 깊이 있는 전문지식을 갖추</li> <li>· 문제발생시 적절한 대안 및 해결방안 제시</li> </ul>
유대감 조성력 (30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 열린 마음으로 유대관계 형성</li> <li>· 비협조자까지 끌어들이 공동체 의식을 조성하려 함</li> <li>· 팀의 활력을 넣는 일에 매진함</li> <li>· 사람을 설득할 수 있는 지식과 기술을 가짐</li> <li>· 타부서와 업무조율을 원활하게 함</li> </ul>
의견존중 (28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원들의 말을 100% 믿어줌(긍정적으로 받아들임)</li> <li>· 일을 추진할 때 직원들과 논의하고 의견을 존중해줌</li> <li>· 자기 일이 아니고 바깥에도 불구하고 부하직원의 질문에 성실히 답해주고 도움줌</li> <li>· 업무를 서로 논의하고 공유하려고 함</li> <li>· 정책결정시 항상 협의하여 결정함</li> </ul>
방패막이 (22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 위로부터 보호해줌</li> <li>· 타조직으로부터 보호해줌</li> <li>· 부하들을 생각하여 정당한 논리로 본사의 지시를 거절함</li> <li>· 자기 부서원에 대한 울타리 역할을 함</li> <li>· 부하의 잘못을 자기의 잘못으로 책임을 짐</li> </ul>
책임감 (20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 맡은 바 업무에 대해 강한 책임감을 가짐</li> <li>· 결과가 잘못되었을지라도 끝까지 책임짐</li> <li>· 자신이 한 결재에 대해 책임을 짐</li> <li>· 담당부서의 문제를 부하직원에게 떠넘기지 않고 해결함</li> </ul>
자기희생적 솔선수범 (19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 어려운 일에 앞장서서 솔선수범의 모습을 보임</li> <li>· 힘든 일을 마다하지 않고 앞장서서 함</li> <li>· 희생정신을 발휘함</li> <li>· 1인 2역을 하면서도 팀원들 개개인에게 신경을 써줌</li> <li>· 직원을 위해 봉사하려는 마음</li> </ul>
소신력 (12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자기의사가 분명함</li> <li>· 무리한 회사의 강요정책에 비판하고 협조를 구함</li> <li>· 필요할 때 말하고 주관과 철학이 뚜렷함</li> <li>· 상위자와 의견이 달라도 분명하게 표현함</li> <li>· 회사의 잘못된 관행이나 일에 대해 용기를 갖고 지적함</li> </ul>

※ 괄호 안의 수자는 사례수를 나타냄

불신의 기반과 대표적 사례들

기 반	대 표 적 사 례
<p>독선 (87)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일방적으로 자신의 의견만 내세움</li> <li>· 남의 의견을 수용하는데 인색함</li> <li>· 모든 일을 자신의 의견만 내세우며 독단적으로 처리함</li> <li>· 회의시 다른 사람이 의견을 충분히 말하기도 전에 중단시키고 자신의 의견만을 강력함</li> <li>· 협의보다는 일방적으로 업무를 지시함</li> </ul>
<p>무책임 (73)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문제 발생시 부하에게 책임을 전가함</li> <li>· 잘된 것은 자기 때문이고 못되면 책임 운운하며 부하들을 질책함</li> <li>· 잘못에 대해 시인하고 반성하는 노력이 없이 핑계만 댐</li> <li>· 자신의 책무를 게을리 함</li> <li>· 지시만 하고 본인은 도장만 찍음</li> </ul>
<p>아부 (38)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·윗사람이나 타부서의 눈치를 많이 봄</li> <li>· 위에서 관심있는 일에만 몰입하며 다른 일은 바쁘다고 알아서 처리하라고 함</li> <li>·윗사람에게 굽신거림</li> <li>·상사의 지시에 따라 의사결정사항을 자주 바꿈</li> <li>·상사에게는 약하고 부하들에게 강함</li> </ul>
<p>언행불일치 (32)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 말과 행동이 따로 놈</li> <li>· 입만 살아 있어 말로만 많은 것을 해결하려고 함</li> <li>· 말만 앞서고 실천은 하지 않음</li> <li>· 휴일근무를 같이 하자고 해놓고 본인은 출근을 하지 않거나 오후에만 잠깐 나왔다가 들어감</li> <li>· 개방적인 신입사원을 좋아한다고 해놓고 주머니에 손 넣고 가는 것을 비판함</li> </ul>
<p>권위주의 (29)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 권위적인 발상에서 일을 추진함</li> <li>· 권위주의적 의식과 행동을 함</li> <li>· 부하사원과의 관계를 주종관계로 잘못 인식하고 있음</li> <li>· 논리가 아닌 권위를 내세우며 따르라고 강요함</li> <li>· 평소에 아랫사람이면 아무에게나 반말을 함</li> </ul>
<p>소신부족 (27)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 소신없는 행동으로 팀의 사기를 떨어뜨림</li> <li>· 업무에 대한 소신이 부족하고 우유부단함</li> <li>· 나중에 조금이라도 책임질 일이라면 의사결정을 미룸</li> <li>· 상황에 따라 판단기준이 달라지고 말을 자주 바꿈</li> <li>· 윗상사의 질타로부터 보호해주지 않음</li> </ul>

※ 괄호 안의 숫자는 사례수를 나타냄

기 반	대 표 적 사 례
이기주의 (23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자신의 이익을 챙기며 부하에게는 희생을 강요함</li> <li>· 자신의 보신을 위해서 부하의 입장을 고려하지 않고 무리한 업무지시를 내림</li> <li>· 자신의 이익을 위해선 수단방법을 가리지 않음</li> <li>· 본인이 노력하기보다 하급자의 노력만 요구함</li> <li>· 자기는 술선수범하지 않고 부하직원에게만 강요함</li> </ul>
편견 (26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 남의 얘기만 듣고 사람을 판단함</li> <li>· 부하에 대해 선입견을 가지고 대함</li> <li>· 노조에 대한 편견을 가지고 부정적으로 생각함</li> <li>· 기능직에 편견을 가지고 있음</li> <li>· 노경관계에서 말많은 사람에게는 관심을 보이고 말없이 열심히 일하는 사람에게는 관심이 적음</li> </ul>
공사불분명 (18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공과 사를 구분하지 않음</li> <li>· 개인적인 일을 부하에게 지시함</li> <li>· 직책을 이용해서 개인적인 이익을 챙김</li> <li>· 회사일 보다는 사적인 일에 바쁨</li> <li>· 회사공금을 개인적 일에 사용함</li> </ul>
감정 자제력 부족 (18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자신의 기분대로 감정을 표출함</li> <li>· 문제 발생시 욕설을 퍼부음</li> <li>· 노골적으로 신상공격을 함</li> <li>· 별 것 아닌 일에 화를 냄</li> </ul>
간섭 (13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 반장인지 직장인지 모를 정도로 하찮은 일에 간섭이 많음</li> <li>· 작업 지시후 지나친 간섭을 함</li> <li>· 사소한 것까지 신경을 써서 짜증스럽게 함</li> </ul>
타인혐담 (10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 뒤에서 다른 사람을 헐담함</li> <li>· 본인에게는 얘기하지 않고 남에게 흉을 봄</li> <li>· 은밀히 회사에 대해 불평하고 자신의 상사를 비방함</li> <li>· 입이 가벼움</li> </ul>

※ 괄호 안의 숫자는 사례수를 나타냄

## The Korean bases of workers' trust and distrust in their superiors

Myung Un Kim\* · Young Sok Lee\*\*

Seoul National Univ. Dept. of Psychology\*    SungKyunKwan Univ., Dept. of Psychology & LG Cable\*\*

Drawing upon the cases collected from 2 companies, this study attempts to identify the bases of trust which the workers have in their superiors. 13 trust bases and 12 distrust bases were elicited from 580 and 430 cases, respectively. Most of the bases seemed to be characterized by a exchange of activated inner-mind between the workers and their superiors. When the pairing of bases between trust and distrust were done in terms of their content similarity, most of the bases were paired with two opposite polars of a dimension, but each dimension appeared to make more contribution to generating either trust or distrust. Finally, the implications, limitations, and directions for future research that the results of this study would have were discussed.