

상사-부하간의 대인적 신뢰관계의 형성과 영향에 관한 연구

손기영*

A Study on the Formation of Leader-Member's Interpersonal Trust Relationship and Member's Task Behavior

Ki-Young Son*

요약

대인적 신뢰란 모든 사회적 관계가 의존하는 상호적인 "성실성"으로서, 심리적이고 개인적인 영역으로 간주되어 주로 심리학에서 다루어져온 개념이었으나 최근 조직과학의 발달로 인해 구성원의 자발적 행동을 유인하고 조직적 업무수행의 효율을 높이는 요인으로서 중요성이 대두되고 있다.

이 글은 조직내에서의 리더와 구성원사이의 대인적 신뢰의 실체를 밝히고 이것이 어떻게 개인심리적 차원에서 사회 조직적 차원으로 개념승화가 될 수 있는가를 살펴보고 있다. 또한 대인적 신뢰가 조직내에서 형성되고 유지 발전되는 과정을 살펴봄으로서 조직내 구성원들의 업무효율을 높일 수 있는 방안을 제시하고 있다.

Abstract

Interpersonal trust is the mutual "faithfulness" on which all social relationship ultimately depend and applicable to the relations among people rather than to their psychological states taken individually. Recent development in the organizational sciences reflect the importance of interpersonal trust relationships for sustaining individual and organizational effectiveness. researchers have recongnized trust's influence on coordination and control at both institutional and interpersonal levels of organization. Because economic action is embeded within networks of social relationships, researchers have argued that efficiency within complex systems of coordinated action is only possible when interdependent actors work together effectively. Thus, for managers and professionals in organizations, developing and maintaining trust relationship is especially import. The purpose of the present study is to investigate the mechanism of interpersonal trust in the organization. Especially, the major concern of this study is to verify role of interpersonal trust in the member's task behavior

* 전주기전여자대학 사무자동화과 전임강사
논문접수: 99. 1. 12. 심사완료: 99. 3. 20.

I. 서론

기업을 비롯한 모든 조직에서 구성원의 동기유발은 가장 중요한 과제 중의 하나이며 따라서 조직행동이나 인사관리 분야에서는 수많은 연구자들이 구성원들의 자발적 업무행위를 지지할 수 있는 여러 방안과 요인들을 이론화시키고 실증적인 연구들을 수행해 왔다. 이러한 연구들이 역사적으로 누적되고 경험적으로 실증되면서 조직내 개인들의 생산성과 효율성에 관련된 많은 개념들이 정립되어왔고 최근에는 조직구성원의 행위에 영향을 미치는 기능 하는 모든 사회적, 심리적 개념에까지 관심의 영역이 확장되고 있다. 대인적 신뢰는 심리적이고 개인적인 영역으로 간주되어 주로 심리학에서 다루어져 온 개념이었으나 최근 조직과학이 발달하면서 구성원의 자발적 행동을 유인하고 조직적 업무수행의 효율을 높이는 주요한 요인으로써 그 중요성이 제기되고 있다.

조직내의 행동은 사회관계의 네트워크 안에 존재하기 때문에 행동의 복잡한 체계 안에 존재하는 효율은 독립적인 행위자들이 효과적으로 함께 일할 때만이 가능하며 이러한 행위자들 사이의 신뢰는 이 과정에서 결정적인 요인이 될 수 있다.(McAllister, 1995) 더욱이 조직내의 경영자들과 구성원들에게 있어서는 조직공동의 목표를 달성하기 위해서 상호신뢰를 유지하고 개발하는 것이 핵심적이다. 특히 이러한 개념은 상명하복식의 전통적 조직관이 남아있으며 비공식적인 인간관계가 중요시되는 우리 나라의 조직풍토내에서 더욱 유효하다고 여겨지며 그 동안 조직생활안에서 넘칠 정도로 많이 존재하였으나 상식의 수준으로써만 이해되었던 대인적 신뢰관계에 과학성을 부여하는 과정이 될 수 있다.

II. 연구의 목적과 방향

본 연구는 기업내의 상사와 부하사이의 대인적 신뢰의 실체를 밝히고 이것이 어떻게 해서 개인 심리적 차원에서 사회 조직적 차원으로 개념승화가 될 수 있는가를 살펴볼 것이다. 또한 대인적 신뢰가 형성되는 조건과 과정 그리고 부하의 행위에 있어서 대인적 신뢰가 갖는 영향등을 선행연구들에 대한 문헌연구를 통해서 살펴보겠다. 이를 통하여, 기업내 구성원들 사이에 존재하는 개인적, 심리적 차원을 넘어서는 대인적 신뢰의 실체와 그 중요성을 강조하고 어떻게 이러한 대인적 신뢰를 유지 발전시킴으로써 기업내 구성원의 업무효율을 높일 수 있는가에 대한 시사점을 제공할 것이다.

대인적 신뢰는 조직생활 안에서 넘칠 정도로 많이 존재한다. 「조직의 구성원들은 서로의 존재나 그들의 상징적 표현들에 의해서 구성되는 예견된 미래상황 안에서 안정감을 느끼며, 이에 따라 행동하려고 한다. 모든 사회적 관계가 의존하는 상호적인 '실질성'으로써의 신뢰는 불확실성과 복잡성이 내재하는 조건하에서 혼란과 두려움을 없애고 복잡성을 감소시키는 역할을 수행한다.

Luhmann(1981)은 신뢰의 기능을 "복잡성의 감축"이라고 설명한다. 현대산업사회는 복잡하고 통합된 구조들으로써 조직되어 있으며 조직내의 상호작용의 흐름은 시간적 범위 내에 한정된다. 따라서 모든 가능성이 있는 미래의 상황을 고려하여 행동의 계획을 세운다는 것은 가능하지 않으며 필요한 것은 복잡성을 줄이는 개인의 전략이다. Lewis & Weigert(1985)는 신뢰를 복잡성을 감소하기 위한 합리적 예측에 대한 기능적 대안이라고 설명한다. 신뢰는 합리적 예측보다 훨씬 더 빨리, 경제적으로 그리고 완벽하게 복잡성을 줄

여준다. 신뢰는 조직 내에서 개인들의 상호작용이 단순한 믿음의 기초 위에서 진행되도록 하는 기반을 마련한다. 신뢰뿐만 아니라 불신 또한 의심이나 감시, 습관적인 방어기제 등의 활용을 통해 복잡성을 감소시키는데 기여한다. 신뢰와 불신 양자는 각각 다른 유형의 행위들을 이끄는 동력이며, 전자는 결속을 향하여 나아갈 수 있는 행위들을 이끌고 후자는 분리와 분산을 향해 나아가는 행위들을 이끈다.

조직 내에서 구성원들의 효율적이고 경제적인 행위 또한 이러한 사회관계의 네트워크 안에 존재하며 여기에서 신뢰는 각각의 구성원들이 협력적으로 함께 일할 수 있도록 유도하여 개인과 조직의 효율성을 유지시켜 준다. 특히 불확실성과 복잡성, 상호작용이 요구되는 조건하에서는 상호신임과 신뢰가 더욱 중요하게 부각되는데 이는 효과적인 행동의 조절을 위해서는 상호신뢰가 필수적이기 때문이다.(Mcallister, 1995)

대인적 신뢰는 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 그 형태를 구분할 수 있다. 대인적 신뢰는 신뢰할 수 있거나, 없거나, 또는 잘 알지 못하여 신뢰여부를 말할 수 없는 사람과 조직들 사이를 차별화 시키는 인지적 과정에 기초해 있다.

인간은 특정한 환경 하에서 누구를 신뢰할 것인가를 선택하게되며 이러한 신뢰의 기반은 신뢰가 가치 있는 것이 될 수 있게 하는 타당한 이유들로 구성된다.(Lewis & Weigert, 1985) 이러한 면에서 신뢰는 인지적이다. 이러한 인지적 신뢰와 더불어 대인적 신뢰를 구성하는 하나의 주요한 차원이 정서적 신뢰이다. 신뢰에 대한 정서적 기초는 개인들사이의 감정적인 유대를 구성하면서 존재한다. 우정이나 사랑과 같은 정서적 유대나 마찬가지로 신뢰는 강한 감정적 투입이 만들어지는 환경을 창조한다. 즉 사람들이 상대방에 대해 진정한 관심과 염려를 표현할 때에는 이러한 관계의 내재적 가치와 이 감정들이 상호적이라는 것을 믿는 기초 하에서 정서적인 투자를 하게 된다.(Rempel, Holmes & Zanna, 1985) 그리고 이것은 대인적 신뢰의 배신으로 인해 사람들이 강한 감정적 분개를 일으키게 되는 이유가 된다. 이러한 감정

적인 요소는 모든 유형의 신뢰 안에 존재하며 대개 가까운 사이의 대인적 신뢰 안에서 가장 강렬하게 나타난다.

이와같이 신뢰의 인지적, 정서적 차원은 어느 정도까지 신뢰의 모든 예에 존재하고 있다. 그러나 이것의 질적인 혼합정도는 신뢰의 경우들마다 다르게 나타나며 이러한 차이점들은 신뢰관계의 독특한 유형들에 대한 기초를 제공한다. 신뢰관계내에서 인지적 내용이 더욱 지배적일 때 우리는 이것을 "인지적 신뢰"로써 볼 수 있으며 정서적 요소가 인지적 요소보다 더욱 지배적일 때 우리는 이것을 "정서적 신뢰"로써 간주한다.

Ⅲ. 대인적 신뢰의 의의와 중요성, 접근방법

대인적 신뢰(Interpersonal trust)란 타인으로부터 위협적인 요소보다는 원하는 무엇인가를 발견할 수 있을 것이라는 행위자의 확신으로써 정의될 수 있다. 신뢰는 두려운 것보다는 기대되는 것을 찾을 기대에 기반하며 사람으로 하여금 위험을 감수할 수 있도록 유도한다.(Deutsh, 1973) 또한 대상이 어떻게 행동하느냐 보다는 그들이 그에게 영향을 미칠 결정들을 어떻게 내리느냐가 신뢰의 중심이 되며 다른 사람에 대한 믿음뿐 아니라 행위 수행에 기반이 되는 기초지식으로써 작용하기도 한다.

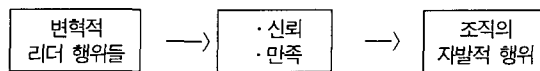


그림 1 변혁적 리더행위들, 신뢰와 만족 그리고 조직의 자발적 행위 사이의 개념적 관계

대인적 신뢰는 조직생활 안에서 넘칠 정도로 많이 존재한다. 조직의 구성원들은 서로의 존재나 그들의 상징적 표현들에 의해서 구성되는 예견된 미래상황 안에서 안정감을 느끼며 이에 따라 행동하려 한다. 모든

사회적 관계가 의존하는 상호적인 성실성으로서의 신뢰는 불확실성과 복잡성이 내재하는 조건하에서 혼란과 두려움을 없애고 복잡성을 감소시키는 역할을 수행한다.

Lewis & Weigert(1985)는 신뢰를 복잡성을 감소하기 위한 합리적 예측에 대한 기능적 대안이라고 설명한다. 신뢰는 합리적 예측보다 훨씬 더 빨리, 경제적으로 그리고 완벽하게 복잡성을 줄여준다. 신뢰는 조직 내에서 개인들의 상호작용이 단순한 믿음의 기초 위에서 진행되도록 하는 기반을 마련한다. 신뢰뿐만 아니라 불신 또한 의심이나 감시, 습관적인 방어기제 드요이 활용을 통해 복잡성을 감소시키는데 기여한다. 신뢰와 불신 양자는 가가 다른 유형의 행위들을 이끄는 동력이며, 전자는 결속을 향하여 나아갈 수 있는 행위들을 이끌고 후자는 분리와 분산을 향해 나아가는 행위들을 이끈다.

IV. 대인적 신뢰의 형성

변혁적 리더십과 리더에 대한 구성원들의 신뢰 그리고 조직의 자발적 행위간의 관계를 밝히는 연구가 Podsakoff(1990)와 그의 동료들 그리고 Mackenzie, Moorman & Fetter에 의해서 실시되었다. 이들의 연구 목적은 조직의 자발적 행위에 대한 변혁적 리더행위들의 효과와 그 과정에서 구성원의 신뢰와 만족의 매개적 역할을 검토하려는 것이었다.

Bass, B. M.는 변혁적 리더십의 3가지 요소로써 카리스마, 지적 자극, 그리고 개별적인 고려를 제시하였고 그 각각의 개념은 다음과 같다.

- ① 카리스마(charisma) : 자존심, 신념, 그리고 존경심을 불어넣는 리더는 진정으로 중요한 것이 무엇인지를 아는 재능을 가지고 있으며 임무에 대한 의미를 전달한다.

- ② 지적 자극(intellectual stimulation) : 리더는 구성원들이 새로운 방식으로 생각하도록 일깨워주고 문제해결과 행동을 하기전에 이성적 사고를 할 것을 강조한다.

- ③ 개별적인 고려 (individualized consideration) : 리더는 경험의 습득을 자극하기 위한 계획들을 제시하고 지도와 가르침을 제공하며 각각의 부하를 인격체로서 대한다.

V. 대인적 신뢰와 구성원의 업무행위

1. 구성원의 자발적 행위

Bateman과 Organ(1983)은 보상에 대한 계약적 보중에 의해서 도출되거나 공식적 역할규범의 기초 하에서 강제되어질 수 없는 조직의 효율성을 증진시키는 직무행위를 나타내기 위하여 "자발적 조직행위"라는 용어를 제시하였다. 즉 자발적 조직행위란 금전적인 역할 내 행위나 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적으로 보상받지 않는 건설적이고 협력적인 행위를 나타낸다.

Barnard(1968)는 협력적 체계에서는 노력을 하려는 인간의 자발성이 필수적이라고 주장하면서 조직의 본질적 조건으로서 개방적이고 확산적인 협력하려는 자발성을 강조했다. 자발적으로 협력하려는 자세는 공식적 조직이 공허한 껍데기가 되지 않기 위한 본질적 조건이라는 것이다.

2. 구성원의 방어적 행위

방어적 행위란 지각된 위협과 개인이나 집단에 의한 원치 않는 요구를 줄이려는 반작용적이고 보호적인 행동들을 말한다. 다시 말해 방어적 행위는 어떤 바라지 않는 자극에 대하여 자신의 위치를 보호하려는 행위들이며 조직내의 작업환경을 통제하려는 구성원들의 적극적 행위들과 더불어 정치적 행위의 하위개념으로서 간주될 수 있다

3. 대인적 신뢰와 구성원의 자발적, 방어적 행위의 관계

표 1. 조직과 개인에 있어서 방어적 행위의 효과

	방어적으로 행동하는 개인	조직에 미치는 영향
단기적	· 행동, 비난, 그리고 변화의 회피 · 자신의 사회적 이미지 유지에 관심 · 역할성취를 줄임	· 의사결정과 과업을 미루거나 불가능하게 함 · 대인간, 집단간 긴장의 증가 · 위험과 변화의 회피 · 행동의 실패과정에 대한 몰입의 증가
장기적	· 학습의 소홀 · 방어적 일상 · 신뢰와 지원의 중단	· 경직성과 정체, 편협함의 증가 · 조직의 정치화, 불신의 분위기와 낮은 사기 · 전형적인 관료주의의 정착

상사와 부하간의 대인적 신뢰가 기업조직에서 의미를 갖는 것은 이것이 부하의 업무행위에 중요한 영향을 미치기 때문이다.

VI. 결론

앞에서 언급했던, 변혁적 리더행위에 관련한 Podsakoff, Mackenzie, & Fetter(1990)의 연구에서 대인적 신뢰는 변혁적 리더행위와 자발적 조직행위 사이에서 중요한 매개적 역할을 수행하는 것으로 검증되었다. 구성원이 기대이상으로 과업을 수행하도록 변혁적 리더에 의해 동기부여되는 핵심적 이유들 중의 하나는 리더에 대한 부하의 신뢰와 존경인 것이다.

본 연구는 기업내 구성원들 사이에 존재하는 개인적, 심리적 차원을 넘어서는 대인적 신뢰의 실체와 그 메카니즘을 파악하는데 목적이 있다. 본 연구가 구성원이 자발적 행동을 유인하고 업무수행을 효율을 높이기 위한 조직내의 발전적인 대인관계의 형성이라는 과제를 안고 있는 모든 기업과 기업내 구성원에게 주는 의미는 다음과 같이 요약될 수 있을 것이다.

대인적 신뢰는 조직구성원들의 자발적 행동을 유도할 뿐 아니라 구성원들의 방어적 행위를 줄이는 효과를 나타낸다. Giffin & Patton에 의하면 대인적 신뢰가 증가할수록 대인관계는 다음과 같이 변화한다.

- ① 다른 이에 의한 정당한 영향력에 대해 적극적으로 수용하려는 태도가 형성된다.
- ② 다른 사람의 동기에 대한 의심이 감소한다.
- ③ 다른 사람의 이상한, 이해할 수 없는 행동에 대한 인내심이 증가한다.
- ④ 개인을 통제하는 것보다는 집단적 상호작용의 과정을 통제하는 것으로 강조점이 옮겨진다.

첫째, 개인적, 심리적 영역으로 간주되어 심리학에서 주로 연구가 이루어져 온 신뢰에 대한 개념을 조직의 모든 인간관계 속에 존재하는 사회적 실패로서 확장시킴으로서 추상적이고 실체가 없어 통제 불가능하다고 여겨왔던 인간관계내의 한 부분에 대한 분석의 단초를 마련했다는 것이다. 둘째, 사회적, 조직내적 영역으로 확장된 신뢰의 개념은 그동안 직무만족과 동기유발을 위한 여러 유인요소들의 불완전성을 매꾸는 역할을 할 수 있다. 사람들 사이의 사회적 관계에 적용되는 신뢰는 개인의 업무효율이나 동기유발등에 관련된 한 요소이며 구성원의 자발적 행위를 증가시키고 방어적 행위를 감소시키는 효과를 나타낸다. 그러므로 구성원들을 책임지고 통솔할 지위에 있는 조직의 리더

들은 구성원과의 신뢰관계 형성을 중요성을 인식하고 이는 제고시킬 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이다.

또한 조직내의 인적 자원의 효율적 활용이라는 측면에 더하여서 대인적 신뢰는 조직내에서의 인간적 가치의 실현이라는 중요한 과제에 있어 핵심적 역할을 수행한다.

참고문헌

- [1] Bass, B. M.(1985), 「Leadership and Performance Beyond Expectation」, New York: Free Press
- [2] Bass, B. M., & Yammarino, F. J.(1991), "Congruence of self and Others' Leadership ratings of naval Officers for Understanding Successful Performance", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.40, pp.437-454
- [3] Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.587-595
- [4] Blake E. Ashforth & Raymond T. Lee (1990), "Defensive Behavior in Organizations : A Preliminary Model", *Human Relations*, Vol.43, pp.621-648
- [5] Clark, M. S., & Waddell, B.(1985), "Perceptions of Exploitation in Communal and Exchange Relationships", *Journal of social and Personal Relationships*, Vol.2, pp.403-418
- [6] Cuthbert L. Scott III.(1980), "Interpersonal Trust: A Comparison of Attitudinal and situational Factors", *Human Relations*, Vol.33, pp.805-812
- [7] Danale W. Griesinger(1990), "The Human Side of Economic Organization", *Academy of Management Review*, Vol.15, pp.478-499
- [8] Daniel J. McCallister(1995), "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.24-59
- [9] Dennis W. Organ(1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.43-72
- [10] Dennis W. Organ & Mary Konovsky(1989), "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.157-164
- [11] Discoll, J.(1978), "Trust and Participation in Decision-Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.21, pp.44-56
- [12] Frost, T., Stimpson, D. V., & Maughan, M. R. C.(1978), "Some correlates of trust", *Journal of Psychology*, Vol.99, pp.103-108

- [13] Hatter, J. J. & Bass, B. M.(1988), "Superior's Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational Leadership", Journal of Applied Psychology, Vol.73, pp.695-702
- [14] Homans, G. C.(1961), 「Social Behavior: Its Elementary forms」, New York: Harcourt, Brace & World
- [15] Howell, J. M. & Avolio, B. J.(1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.78(6) pp.891-901

저자소개



손기영

1993. 2 이화여자대학교 비서학과
졸업

1996. 2 서울대학교 대학원 상업
교육진흥 졸업

1996~현재 전주기전여자대학 사
무자동화과 전임강사