

사이버 공간에서의 신뢰성 확보 방안

- 기업 내부 관점에서 -

Trust Building in Cyberspace

박경환*

목 차

- I. 사이버 공간에서 신뢰성은 왜 중요한가?
- II. 사이버 공간에서의 신뢰관계 형성 방안
- III. 본 연구의 시사점과 한계

참고문헌

Key Words: 사이버 공간, 신뢰

Abstract

This study is performed to examine the relationships between trust and antecedents in cyberspace. Trust is the major control system in cyberspace. Different time, different spaces, different cultures, indistinct boundaries, flexible structure, separation of information from matters, cybernetics, difficulty of control are differential characteristics between cyberspace and physical space. Providing fit information, use of effective electronic channels, previous trust management, feedback system about output, flexible culture, self-regulation, off-line meeting, providing information about tasks and roles, ability, and justice are supposed to have effects on trust in cyberspace. By electronic mediated systems, the company will have more business opportunity. But trust will be conditional factors of expanding business in cyberspace.

* 한국디지털대학교 디지털경영학과 교수, parkh@kdu.edu (02) 361-1820

I. 사이버 공간에서 신뢰성은 왜 중요한가?

미국 패스트푸드 업체인 파파이스는 애틀랜타 외곽 고층빌딩 본사에서 '가상보스(virtual boss)' 8명이 아이슬랜드의 새 레스토랑 개업을 지휘하고, 온두라스의 새 레스토랑 디자인을 결정하고, 알래스카 페어뱅크스의 치킨 공급문제를 해결했다.

이처럼 인터넷, e메일, 전화, 비디오 화상회의 등 정보통신기술은 패스트푸드 업체에서 화학업체에 이르기까지 수백개의 다국적 기업에게 현지 매니저를 파견하지 않고도 효율적으로 경영할 수 있는 길을 열었다.

프라이스워터하우스쿠퍼의 조사에 따르면 82개 다국적기업 가운데 24%가 해외에 사람을 파견하기보다는 본국에서 가상경영을 도입했다. 미국에 본부를 둔 다국적기업의 매니저들은 해외파견 근무에 부정적이다. 웹호스팅회사 오피클로브의 스코트 퓨리츠도 해외파견 직원이 언어습득과 문화적응에 최소 2년간의 기간이 필요한데 현지인을 고용하고 가상경영 시스템을 활용하면 더 효율적이라고 말한다. 또한 직원을 현지에 파견하는데 몇만 달러가 들어갈 것을 e메일이나 화상회의로 대체하는 것도 가능하다.

유니피 네트워크의 톰 케세이 현장 경영팀장은 "정보통신 첨단기술의 발전은 기업경영에서 새로운 사고를 강요하고 있다"면서, 사람들이 멀리 떨어져 있고 전화 등 정보통신 수단을 이용하여 대화하기 때문에 뭔가 잘못될 것같이 생각하지만 실제로는 그렇지 않으며 근로자들은 자율을 원하고, 보스가 눈앞에 없으면 오히려 더 열심히 일하거나 차이가 없다고 말한다.

이러한 정보통신 기술의 발달에 따른 가상경영

은 얼굴을 보면서 근로자들의 사기를 북돋아 더 열심히 일하게 만드는 장점은 없다. 가상경영에서는 회사 내 인간적 신뢰나 충성심을 공유할 수 없다 (이진희, 2001.4).

사이버 공간에서의 가상팀의 도입은 전 세계의 사업을 통합하기 위해 IBM에 의해 최초로 활용된 이후 모토로라, GE 등과 같은 다국적 기업들을 통해 전 세계로 확산되면서 가상팀의 필수적인 경영 도구가 되고 있다. 가상팀의 팀원들은 시·공간 및 소속조직 등의 측면에서 분산되어 있지만 정보통신기술을 통하여 의사소통을 하고 협력하여 공동의 목표를 달성해 나간다. 전반적으로 업무성과만을 보면 가상팀은 기존의 직접 대면팀(face-to-face team)과 유사한 정도의 효과성을 보이고 있다.

가상팀 운용의 가장 큰 장애는 구성원간의 신뢰 관계를 구축, 유지하기가 어렵다는 점에 있다. 팀원간의 상호 신뢰는 팀원들을 하나로 묶어주는 끈과 같은 구실을 하며, 공동의 목표달성을 위한 상호협력을 가능하게 해주는 기본 조건이다. 가상팀의 경우 직접대면을 통한 상호작용에 비하여 상대방에 대하여 얻을 수 있는 정보가 제한됨으로써 효과적인 인간관계의 형성 자체가 어렵다는 점에 문제의 심각성이 있다(최진남, 2003.3)

이처럼 정보통신기술의 발달은 기업에게 비즈니스 공간을 국내뿐만 아니라 해외에 까지 넓게 확장시키는 역할을 한다. 정보통신 매체를 이용하여 관리비용을 줄이면서도 비즈니스 활동 공간이 넓혀 과거보다 이윤획득 기회가 증가하게 된 것이다.

물리적 공간에서의 비즈니스 확대에는 한계가 있는데, 그것은 거리가 멀어질수록 관리비용이 증

대된다는 것이다. 원거리에서도 관리비용을 줄이면서 사업기회를 얻을 수 있는 방법은 정보통신 수단을 이용하여 관리하는 사이버 경영-가상경영-일 것이다.

그러나 앞서 언급되었듯이 정보통신을 매체로 하는 사이버 공간에서의 경영은 물리적 면대면 접촉이 없기 때문에 얼굴을 보면서 근로자들의 사기를 북돋아 줄 수 없으며, 다른 한편으로 밀착하여 감시와 감독을 수행하기 어렵기 때문에 통제의 수단이 제한되어 있다. 근로자들을 사기를 높이면서도 적절한 통제의 역할을 할 수 있는 가장 효과적인 수단은 바로 '신뢰(trust)'에 있다. 정보통신 매체를 이용한 원거리 경영에서의 성공의 관건은 신뢰관계 형성이 있다고 보아야 할 것이다(박원우, 1999; 최정대 외 1, 2002). 신뢰관계를 형성하는 범위 내에서 기업은 정보통신 매체를 매개로 사업의 공간을 확대해 나갈 수 있을 것이다.

사이버 공간에서의 비즈니스는 역량을 가진 전

문가들이 공동의 목적 달성을 위하여 협력하기 때문에 자율성에 기초한 자기 통제와 구성원들의 협력(cooperation)이 중요한데, 이러한 관점에서 볼 때 신뢰는 가상기업의 성패를 좌우할 수 있는 핵심 요소로 대두되고 있다(최정대 외 1, 2002).

그 동안의 연구는 주로 전자상거래의 관점 즉 BtoB나 BtoC의 관계에서의 신뢰 역할에 초점을 두었지만, 본 연구에서는 기업 내부 전자 매체를 이용하여 형성되는 사이버 공간에서의 관리 관점에서의 신뢰 형성에 초점을 두었다.

본 연구는 외적 감시와 통제가 불가능한 원거리 경영에서 어떻게 정보통신 매체를 이용하여 신뢰 관계를 더욱 돈독히 할 수 있는가? 이를 위해서 물리적 공간과 정보통신 매체에 의해 형성되는 사이버 공간과의 차이점을 살펴보고, 사이버 공간의 특징적 차이에 의해 신뢰관계가 어떻게 형성되는지를 살펴본다.

II. 사이버 공간에서의 신뢰관계 형성 방안

근로자는 자신이 소속한 기업과 경영진을 신뢰하게 될 때 기꺼이 자기 시간을 할애하거나 노력을 아끼지 않고 몰입하거나 헌신을 하게 된다. 근래에 조직의 수평화, 팀제의 도입, 임파워먼트 강조 등 민주적 일터를 만들려고 노력해 왔지만 실제 기대한 만큼의 효과를 얻지 못하는 것 같다. 이것은 아마 그 기반이 되는 신뢰에 대한 인식이 부족하기 때문인 듯 싶다.

애초에 수직계층에 의한 지위와 권한에 의한 관리의 요구는 조직의 목표를 달성하기 위하여 일관된 노력이 필요하기 때문이었다.

그러나 최근 전자매체에 의하여 형성되는 사이버 공간에서는 근본적으로 지위와 권한에 의한 외적 감시와 감독 자체가 불가능하다. 정보화 시대에 기업은 과거의 외적 통제의 전통적인 방식을 버리고 신뢰에 의한 새로운 관리방식을 채택하지 않을 수 없는 상황에 처하게 되었다.

다음에는 사이버 공간에서 형성되는 조직의 특징적 차이점과 그러한 환경적 특성에서 신뢰의 형성에 관한 잠정적 가설을 제기하고자 한다.

1. 사이버 공간의 특성

사이버 공간이란 개념의 정의는 다양하나 간략히 '전자매체를 이용하여 의사소통이 이루어지는 공간'이라 할 수 있다.

전자매체에는 전화, 핸드폰, FAX, 인터넷, 인트라넷, 이메일, 게시판, 화상회의, 메신저, SMS(short message service) 등 다양하다. 기업에서는 MIS, ERP, CRM, SCM, DSS 등 다양한 정보시스템을 개발하여 사용하고 있다.

이와 같이 전자매체에 의하여 형성되는 공간은 일반 물리적 공간과 어떠한 점에서 차이가 나는가?

물리적 차원(physical dimension)은 조직이 가지고 있는 가시적이고 물리적인 요소들 즉, 조직이 공유하는 공간과 집기, 구체적 생산물, 회의나 결재와 같은 관찰 가능한 많은 행위 등, 우리가 일상의 조직에서 외견적으로 감지할 수 있는 물건, 활동, 과정들을 말한다. 반면에 사이버 공간은 인지적 차원(perceptual dimension)으로 물리적 차원이나 개인의 역할과 조직의 목표 등에 대한 인식의 형태로 존재하는 상징과 의미부여를 지칭한다. 이러한 인지적 차원에서는 대면적 접촉에 의한 것이 아니라, 컴퓨터 통신망을 통한 전자우편이나 전자회의 등의 방법에 의한 커뮤니케이션으로 조직 내 상호작용 역할을 수행한다. 이러한 인지적 차원은 물리적 공간이 아닌 사이버 공간에서 개체간의 연결을 원활히 할 수 있는 인터페이스 역할이 중요하다(김난도, 1997).

물리적 공간과 사이버 공간의 주요 차이점을 간략히 정리하면 다음과 같다.

(사이버 정보기술의 현재와 전망)

구분	물리적 공간	사이버 공간
유통물	물질의 흐름	정보의 흐름
발전원동력	산업혁명	정보혁명
공간지각	만질수 있는 공간	만질수 없는 공간

공간구성	토지와 사물	인터넷과 웹
공간위상	주소/번지	고정 IP
공간형태	사물	가상사물
컴퓨터 활용 기반네트워 공간기술	메인접속 도로, 철도 토목, 건축	PC (1인1대) PC와 PC연결 IT

(자료원: 나홍석, 사이버 정보기술의 현재와 전망, 내부자료, 2003)

사이버 공간에 대한 개념적 차원을 구분하는 데는 다양한 관점이 있다. 시간, 공간, 구조의 3가지 차원으로 보는 견해(Skyrme, 1998)와 시간, 공간, 문화의 3차원으로 보는 견해(Fisher & Fisher, 2001), 그리고 시간과 공간, 조직의 경계 2차원으로 보는 견해(Lipnack & Stamps, 2000), 두뇌로서의 조직(김난도, 1997)으로 보는 견해가 있다.

이들을 주요 특징을 정리하면 다음과 같다.

1) 공간의 확장

지리적으로 떨어져 있는 조직 구성원들이 마치 하나의 공간에서 일하는 것처럼 활동하게 된다. 정보통신기술의 발달에 따라 구성원간의 지리적 근접성이 작업수행에 필수적인 요소가 되지 않으며, 온라인 커뮤니케이션 매체를 통하여 멀리 떨어져 있는 구성원들간에도 매우 긴밀한 정보교환이 가능한 그룹이 형성될 수 있다(Goldman, Nagel, & Peiss, 1995; 김난도, 1997).

2) 시간의 확장

송신자와 수신자가 동시에 메시지를 송수신할 필요가 없는 비동기성(asynchronous)이 발생하여 조직 구성원들간의 의사소통에서 시간으로부터 자유롭다. 따라서 조직 구성원들은 작업과 비작업 영역에서 개인별로 유연한 시간 계획을 짤 수 있

다. 또한 24시간 정보시스템으로 연결 되어 있어서(예, Just-in-time operation) 환경변화에 신속하게 제때에 조치를 취할 수 있는 장점도 있다. 작업이나 관리적 측면에서 시간으로부터 자유롭게 된다.

3) 유연한 조직구성

전자매체에 의하여 형성된 사이버 공간에서의 조직은 장소와 시간으로부터 자유롭게 되어 조직이나 팀의 구성과 해체가 쉽다. 이러한 조직들은 수평적이고 분권화 된 양상을 띄게 된다. 그리고 한 사람이 사이버 공간에서 여러 그룹에 소속되어 활동할 수도 있다..

4) 사이버 공간에서의 문화 형성

지리적 분산은 각 지역마다 독특한 문화를 형성하게 된다. 이렇게 문화적으로 다른 집단간에 정보통신 매체를 통해 연결되었을 경우 상이한 문화는 사이버 공간에서 유입되어 독특한 새로운 문화를 형성하게 된다(Fisher & Fisher, 2001). 경우에 따라 지역이 따라 문화가 다를지라도 동일 업종이나 기술 집단에서는 유사한 문화가 존재하기도 한다. 사이버 공간에서의 만남은 문화적 충돌과 갈등을 야기할 수도 있고 이를 완화시켜 줄 수도 있다.

5) 조직 경계의 모호함

전자매체에 의해 형성된 조직은 경계의 제약을 받지 않는다. 조직의 형성과 해체가 쉬울 뿐만 아니라, 영역의 확장과 축소도 쉬워진다. 바로 이러한 특성으로 인하여 조직 경계차원도 모호해진다. 조직 내부 기능(function) 간의 수평적 관계도 수월해지고, 외부 조직과의 관계를 맺는 것도 쉬워진

다(김난도, 1997). 사이버 공간에서는 각 개인 또는 부서별 필요에 따라 경계는 다르며, 확장되어 나갈 수 있다. 어느 특정 개인은 회사에 소속되어 있지만, 사이버 공간상으로 원격대학의 재학생이며 다른 경제연구소의 스터디 회원으로 활동할 수 있다.

6) 사물과 사물이 보여주는 정보의 분리

사이버 공간은 백화점 등 쇼핑 상품들을 가상의 형태로 그대로 옮겨놓을 수 있다. 물리적 공간에서는 직접 방문하여 눈으로 상품을 확인하고 그 상품 속에 내재되어 있는 단서를 통해 상품을 알게 된다. 따라서 제한적으로 밖에 상품에 대한 정보를 전달할 수밖에 없었다. 그러나 이러한 물리적 공간이 사이버 공간의 쇼핑물로 옮겨지면서 정보시스템 네트워크만 있으면 누구나 사이버 쇼핑을 할 수 있게 되었다. 사이버 공간의 특징은 이와 같이 사물과 그 사물에 내재되어 있는 정보를 분리시켜, 더욱 풍부하고 질적으로 높은 정보를 광범위하게 유포시킬 수 있게 되었다(필립 에번스 외 1, 2000).

7) 자기제어시스템

사이버 공간에서의 조직을 설명하기 위하여 가장 유사한 비유 대상은 두뇌로서의 조직이다. 사이버 공간에서의 조직은 자기항상적(homeostasis) 속성을 가진 개방체제로 인식된다. 정보의 처리와 자기규제를 통하여 조직의 지능을 높여가는 과정, 즉 신경망체제(cybernetics)의 가동으로 조직의 학습능력을 높이고 자기조직화가 가능해진다(김난도, 1997). 사이버 공간에서의 조직은 스스로 학습해 나가는 자기 규제적 특성을 지니며, 그 속에 속한 구성원들도 그러한 동일한 속성을 지니고 있다.

8) 통제의 문제

사이버 공간에서의 조직은 구성원들의 행위에 대한 과정적 통제가 어려우며, 그 산출물로서 업무 성과의 평가가 용이하다. 따라서 평가의 용이성, 정확성, 적시성 등의 기준이 기존의 조직에서 보다 중요한 의미를 지니고, 구성원 개인의 자기규제와 빈번하고 정확한 피드백의 중요성이 매우 크다고 할 수 있다(김난도, 1997).

눈에 보이지 않는 종업원을 통제하여야 하는 사이버 공간 조직에서 사람관리는 '믿음' 즉 신뢰(Handy, 1995)가 가장 중요한 조건이다. 아무리 사이버 조직의 편익이 크다고 하여도, 아무리 훌륭한 통제와 유인의 메커니즘을 고안한다고 하여도, 아무리 기술적 여건이나 환경의 조건이 가상화에 적합하다고 하여도, 조직관리자가 원격지에서 업무를 수행하거나 사이버 스페이스 저편에 존재하는 조직 구성원을 기본적으로 신뢰하지 못한다면 사이버 공간에서의 관리의 효용이 심분 발휘되지는커녕 그 존립의 근거 자체가 의문시 될 것이다(김난도, 1997).

2. 사이버 공간에서의 신뢰와 가설 설정

1) 신뢰의 개념

1980년대에 본격적으로 연구가 시작된 이래 신뢰의 개념에 대한 관심은 1990년대 더욱 확장되었다.(이경남, 1999). 최근 Kramer와 Tyler(1996)의 저서 "Trust in organization"에서 볼 수 있듯이 신뢰의 개념을 정교화하려는 움직임이 일고 있다. 이것은 신뢰가 협력행동(cooperative behavior)을 유발하고(Gambetta, 1988), 네트워크 관계에서 조직의 적응을 촉진 시키고, 갈등을 감소시키고 거래비용을 줄이며(Meryerson et

al., 1996), 위기에 대해 효율적으로 대처할 수 있게 해주는(Rousseau et al., 1998) 등 많은 행동들의 토대가 되기 때문이다(최정대 외1, 2002).

신뢰를 규제적 신뢰(처벌의 위협으로 인해 행동의 일관성을 확보하는 것, 즉 명시적 또는 암묵적 약속을 준수하는 것), 지식적 신뢰(시간흐름에 따라 반복적인 상호관계의 역사는 상대방의 행위를 예측할 수 있다는 일반적 기대를 형성케 하고, 이 기대가 상대방에 대한 신뢰의 기초가 됨), 동일화 신뢰(상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적으로 수용이 높아지는 신뢰)로 구분하기도 한다.

사이버 공간에서의 신뢰 형성은 면대면을 통한 관계 형성의 기회가 적기 때문에 신뢰가 형성되기 어렵다(Handy, 1995)는 견해가 대표적이다. 또한 컴퓨터를 매개로 하는 의사소통은 직무중심의 의사소통에 효율적이지만 관계 의사소통(relational communication)에는 부적합하고(Graham, Argyle & Furnham, 1980), 비언어적인 단서 교류가 어려우며 동일시점(synchronous)의 메시지 교환을 하기 힘들어서 대체적으로 신뢰 형성 수준이 낮다(Walther, 1995)는 견해가 있다. 사이버 공간에서는 통제의 수단이 자기통제(self-control)에 의존하므로 협력을 하여 조직의 성공을 이루기 위해서는 공유된 의사소통과 신뢰가 필요하다(Ishaya & Macaulay, 1999; 최정대 외1, 2002).

가상환경과 신뢰 및 협력 행동간의 관계에 대한 최정대의 연구(2002)에 의하면 신뢰의 개념을 요인분석 한 결과 능력과 일관성이 한 요인으로, 개방성과 배려 차원이 다른 한 요인을 형성하고 있다고 말한다. 내용적으로 보면 능력과 일관성에 속하는 것은 업무처리와 관련되고, 개방성과 배려는 주로 팀원들간의 관계에 관련되므로 이를 업무수행 신뢰와 관계형성 신뢰의 두 차원으로 구분하였다.

본 논문에서는 신뢰에 대한 세부적인 개념적 차

이를 구분하기 보다는 위의 내용을 포괄하는 관점의 넓은 의미로서의 신뢰 개념으로 정의한다.

2) 사이버 공간의 특성과 신뢰간의 잠재적 가설 설정

다음은 전자매체에 의하여 형성되는 사이버 공간에서 신뢰 형성에 관한 잠재적 가설로 제시하고자 한다.

가설 1. 전자매체에 의존하는 조직일수록 통제 수단으로서의 신뢰의 사용은 급속히 증가할 것이다.

신뢰를 정의하는 개념중의 하나는 상대방에 대해 통제하거나 감시할 수 있는 능력의 존재여부와 상관없이 특정 행동을 기대하는 것으로 기꺼이 위험을 감수하는 것을 말한다. 즉, 외적 감시와 감독을 하지 않거나 그러한 장치에 의존하지 않고 상대방이 기대에 부응할 것으로 믿는 것을 말한다.

전자매체를 매개로 하는 사이버 공간의 조직에서는 상대방에 밀착하여 직접 감시 감독할 통제 수단이 상실된다. 따라서 외적 통제에 의존하지 않고 신뢰의 형성이라는 수단에 의존할 수밖에 없다. 신뢰에 기반 한 느슨한 통제의 관리수단밖에 없다.

〈사이버 정보기술의 현재와 전망〉

통제수단	오프라인	온라인
밀착 외적 통제	○	X
느슨한통제(신뢰)	○	○

가설 2. 전자매체에 의하여 형성되는 사이버 공간에서는 적절한 정보를 제때에 제공해 주고 항상 열린 공간으로 접촉이 언제든지 자유로울수록 구

성원의 신뢰는 증가할 것이다.

전자메일이나 화상회의 등 전자매체를 이용하는 의사소통은 장소와 시간의 확장으로서 장점을 지니고 있지만, 면대면 의사소통 만큼 정보의 질은 높지 않다.

사이버 공간에서의 조직은 각 개인과 부서는 그 경계를 달리하게 된다. 개인적으로 접촉하는 대상에 따라 본사로부터 요구되는 정보가 다르며, 본사에서는 그와 관련된 정보요구를 충족시켜 주어야 한다. 즉, 타당한 정확한 정보를 적시에 제공해 주어야 한다. 그리고 언제든지 어느 곳에서나 구성원들이 원할 때 전자매체로 접촉 가능할 수 있도록 개방된 채널을 견지해야 한다. 이와 같이 전자매체에 의하여 적절한 정보를 제때에 제공하고 언제든지 접촉할 수 있도록 채널을 열어 놓는 개방적 자세는 사이버 공간에서의 신뢰를 증가시킬 것이다 (Fisher & Fisher, 2001).

사이버 공간에서의 관리자는 조직 내부와 외부간의 경계(boundary)를 연결하는 정보의 연결자로서 역할이 중요하다. 정보의 문지기(gatekeeper)로서 역할이 기대된다. 그리고 정보의 불법 유출에도 주의해야 한다.

가설 3. 정보통신 매체의 용이성, 친숙성, 신뢰성, 보안성, 안정성의 기반 구축은 의사소통 참여자들 간의 신뢰관계의 형성을 증가시킬 것이다.

정보통신 매체에 대한 용이성(availability), 신뢰성(reliability), 친숙성(user friendliness), 보안성(security)은 신뢰형성에 중요한 역할을 한다 (최정대 외1, 2002). 사용하는 매체의 보안성과 안정성 그리고 사용자 중심의 편리성 등은 사용자의 만족도를 높이고 상호작용을 촉진시킨다. 정보시스템의 안정적 구축과 사용자 중심의 웹 설계는 사이버 공간에서의 상호작용에 무엇보다 중요하다. 위와 같은 특성은 원거리에 있는 관련 구성원들간

의 상호작용이 쉽도록 도와 상호간의 신뢰형성에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

가설 4. 신뢰경영을 기반으로 기업을 성공적으로 이끌어 왔던 조직은 전자매체를 수단으로 하는 사이버 조직으로 전환할 때 보다 성공적으로 적응해 나갈 것이다.

신뢰경영의 주제가 널리 퍼진 것은 오래 되어도 실제 기업에서 신뢰경영을 하기는 쉽지 않다. 경영층이나 근로자의 성숙도를 전제로 하기 때문에 새로운 경영기법이나 제도의 도입에도 불구하고 정착이 느려지고 있다.

그럼에도 불구하고, 여러 기업조직에서는 수평화(flat), 분권화, 구성원의 의사결정에의 참여, 개방적 의사소통 등 신뢰경영을 위한 기반을 다져왔다. 이러한 신뢰를 기반으로 하는 경영이 정착되어 가는 기업은 전자매체에 의한 상호작용을 하는 조직을 도입한다고 할지라도 이에 잘 적응해 나갈 것이다.

Charls Handy(1995)는 사이버 공간에서의 신뢰의 법칙으로 맹목적인 믿음이 아니라 같은 목표를 공유해야 하며, 목표가 명확하고, 신뢰에 대한 학습을 꾸준히 한다면 사이버 조직으로 전환했을 때라도 적응적인 조직을 구축할 것이라고 하였다.

가설 5. 전자매체의 의한 조직에서는 산출물에 대한 적절하고 즉각적인 피드백 시스템이 적용될수록 구성원의 신뢰도는 증가할 것이다.

전자 매체로 이루어지는 사이버 조직은 자기항상적(homeostasis) 속성을 가진 개방체제로 인식된다. 자기통제 시스템이란 투입과 전환 그리고 산출의 과정을 자가 진단하여 다시 스스로 수정해 가는 시스템을 말하며, 이러한 자율통제 시스템은 외부에서의 별도의 감시와 감독이 없어도 스스로 일을 바르게 찾아 나설 것이다. 여기에서의 핵심은

과정과 산출에 대한 피드백 시스템으로 스스로 수정할 정보를 제공하는 것이다. 이와 같이 일의 경과와 방향에 대한 스스로의 진단 시스템을 도입한다면 사이버 공간에서의 조직 구성원간의 신뢰관계의 형성은 증가할 것이다. 즉 산출에 대한 정확하고 즉각적인 피드백 제공은 신뢰형성에 아주 중요한 요소이다.

가설 6. 전자매체에 의한 사이버 공간에서는 자기통제력이 높은 구성원이 많을수록 신뢰관계 형성의 가능성은 높아진다.

Goleman(1998)은 리더십에서 지능지수와 기술도 중요하지만 감성지능(emotional intelligence; EQ)도 필수적인 조건이라 언급하였다. 자아 인식력, 자기 통제력, 자기 동기부여, 감정이입, 사교성의 감성지능 5가지 요소를 언급하였다. 이러한 요소들은 특히 사이버 공간에서 활동하는 구성원에게 중요한 요소로 생각된다.

원거리에 떨어져 있는 근로자는 외적 감시와 감독이 불가능하기 때문에 신뢰적 관계에 의존할 수밖에 없으며, 여기서 근로자의 경우 자기통제(self-control) 또는 자기관리(self-leadership)는 아주 중요하다. 관리자의 관점에서는 자기통제력이 부족한 사람에게는 정보통신 매체를 통하여 주기적으로 체크를 하여 각성의 시간을 갖도록 하는 요령이 필요할 것이다. 또는 성과중심의 평가를 강화하여 인센티브 등 가시적인 외적 통제를 강화할 필요성도 있다.

전통적 관리자라면 자신에 소속된 구성원들이 자신의 눈에서 보이지 않으면 불안감을 갖게 되는 전자매체를 이용한 새로운 조직에 적응하지 못할 것이다. 이와 동일하게 외적 감시와 감독에 의존하는 근로자들은 전자매체에 의한 새로운 조직에 적응하지 못할 것이다.

미래의 사이버 조직에서 일할 적격자는 관리자

의 경우 신뢰에 근거한 리더십을 갖추고 있는 자, 그리고 근로자의 경우 자기통제 능력을 지니고 있는 자를 선발의 기준으로 삼아야 할 것이다.

가설 7. 전자매체를 통해 이루어지는 사이버 공간에서는 다양한 문화에 대한 수용력이 높을수록 신뢰도는 증가하게 될 것이다.

지역적 분산은 문화의 차이를 가져온다. 문화적 차이들은 전자매체에 의하여 형성된 사이버 공간으로 옮겨져 문화적 마찰과 수용 또는 결합을 통한 새로운 문화가 탄생할 것이다(Fisher & Fisher, 2001). 전자매체에 의하여 형성된 사이버 공간에서는 다양한 문화에 대한 수용이 상호간의 신뢰 관계 형성에 유익하다.

가설 8. 전자매체를 통해 이루어지는 사이버 공간에서 이루어지는 관계라 할지라도 프로젝트 시작하기 전이나 중간 시점에 오프라인 접촉을 하면 참여 주체간의 신뢰관계의 형성을 더욱 높게 할 것이다.

전자매체를 통해 만나게 되는 사이버 공간에서는 근로자들이 경영자와 대면할 기회가 줄어든다. 얼굴을 보면서 근로자들의 사기를 북돋아 더 열심히 일 하게 만들지 못한다. 미국 시카고의 서비스 매스터의 랄프 오드만 부회장은 1년에 10번쯤은 집을 꾸러 현장으로 나간다고 한다(이진희, 2001.4). 새로운 프로젝트가 시작 되었거나 새로운 팀이 만들어질 때는 해당 관리자는 현장으로 나가 직원들과 만나 업무와 관련된 역할과 임무를 명확히 알려주고 상호 정서적 동질감을 익혀야 한다(Handy, 1995). 그렇게 함으로써 사이버 공간에서의 더욱 신뢰하는 상호작용을 할 수 있을 것이다.

가상팀 자체가 갖는 여러 가지 특수한 상황들은 팀원들 간의 인간적 신뢰관계의 형성을 어렵게 만

들고 있으며, 더불어 가상팀에서의 시너지 창출도 저해하고 있다. 이러한 이유 때문에 대부분의 경영 학자들은 가상공간에서의 협력은 실제 공간에서의 팀활동과 병행될 때에 가장 효과적임을 제안해왔고, 만약 두 활동형태의 지속적 병행이 불가능하다면 적어도 가상팀의 구성초기 만이라도 팀원들이 직접 만나서 팀빌딩 활동을 할 필요가 있음을 강조하고 있다. 직접대면팀에서와 마찬가지로 가상팀에서도 팀구성 초기에 팀의 장단기 목표, 행동규범, 각 팀원들의 역할 등을 공유하고 인간적 친밀감을 형성해 놓는 것은 팀활동 전개과정에서 차후 발생할 수 있는 갈등과 오해를 미연에 방지하고 문제가 발생하더라도 생산적으로 해결할 수 있는 팀분위기를 조성해 준다(최진남, 2003.3)

가설 9. 과업과 관련된 정보를 공유하고, 역할의 명확히 하며, 과업 의존성이 높은 과업일수록 전자매체에 의하여 형성된 사이버 공간에서의 구성원 상호간의 신뢰는 높아질 것이다.

과업의존성(task interdependence)이란 특정 과업으로부터 다른 과업으로 이전되는 작업의 정도와 특정 과업을 수행하는 사람의 성과가 다른 과업을 수행하는 사람의 성과로부터 영향을 받는 정도를 의미한다(Kiggundu, 1983). 일반적으로 과업이 상호 의존적일수록 동료들간에 친밀감이 높아지고, 협력을 유발하며 수행방법(know-how)과 같은 정보교환을 원활하게 한다(최정대 외1, 2002).

또한 역할에 의한 신뢰(role-based trust)가 중요하다(Kramer, 1999). 조직의 내부적인 위험에 따른 관계의 상호의존성, 미래에 관계 지속 가능성, 역할 명료성(role clarity)은 신뢰형성에 있어서 위험을 감소시키는 요인이다(Meryerson et al, 1996). 과업과 관련된 정보의 공유, 역할의 명확화, 과업의존성이 높을수록 신뢰형성의 가능성

은 높아진다.

가설 10. 평가나 보상과 관련된 공정성 인식은 전자매체에 의해 형성된 사이버 공간에서 구성원들의 신뢰관계 형성에 중요한 영향을 미치게 될 것이다.

공정성은 분배적 공정성(distributive justice)과 절차적 공정성(procedural justice)으로 나뉘어지는데 이는 신뢰에 긍정적으로 영향을 미친다(정범구, 1999). 이러한 공정성 인식은 원거리에 있는 구성원들에게 더욱 민감하다. 제한된 정보의 소통으로 단편적인 정보에 의존하여 근로자에 대한 평가가 이루어질 가능성이 높기 때문이다. 평가의 절차나 보상의 배분에 대한 자세한 정보를 원격지에서는 쉽게 얻지 못한다. 따라서 이해관계가 있는 사안에 대한 절차의 공정한 집행과 배분의 공정성에 유의해야 하며, 이와 관련된 정보를 전자매체를 통해서 이해 가능 하도록 제공하는 것은 신뢰형성에 기여한다. 전자 매체를 통한 정보의 공유에

의한 투명성은 신뢰를 더욱 강화시킬 것이다.

가설 11. 전자매체에 의한 형성된 사이버 공간에서는 참여자의 전문적 능력이 신뢰형성에 중요한 영향을 미치게 된다.

전자매체에 의하여 형성된 사이버 공간에서는 정서적인 인간관계 보다는 업무중심의 관계가 이루어 지기 쉽고 또한 그렇게 기대하는 경향이 강하다(김난도, 1997). 사이버 조직은 업무중심 조직이라 할 만큼 효율과 성과중심 조직이다. 정서적 관계의 교류가 힘들고 효율중심의 업무처리에 초점이 맞추어짐으로 사이버 공간에 참여하는 참여자의 업무수행 능력은 신뢰형성에 영향을 미치게 된다. 수평 조직이나 네트워크 조직에서도 참여자들 중에서 가장 강력한 능력을 가진 사람 중심으로 운영되듯이, 사이버 공간에서의 관리는 기존의 지위에 따른 권한에서 능력 중심의 권한으로 이동하게 될 것이다.

III. 본 연구의 시사점과 한계

이상에서 살펴본 사이버 공간에서의 신뢰 형성에 관한 요인들을 살펴보았으나 이외에도 사이버 공간에서 구성원의 의사결정에의 참여 기회 제공, 조직의 비전과 가치의 공유, 일의 진행에 관한 예측가능성, 다른 직업을 찾지 않게 하는 고용의 안정성 등도 증시되어야 할 것 들이다.

오랫동안 신뢰경영에 대한 관심은 증대되어 왔고, 실제 수평조직이나 임파워먼트, 팀제 등 신 경영기법들이 소개되고 적용되고 있으나 그 근간을 이루는 신뢰 형성의 어려움으로 제도적 실효성이

의심이 가는 상황이다.

이제 정보통신 매체의 급속한 확산은 공간과 시간의 확장으로 새로운 비즈니스의 기회를 탐색하게 되었고, 더 많은 기회는 더 많은 이윤추구를 가능하게 하였다. 이러한 정보통신 매체 수단의 적용은 더 넓은 공간으로 사업 영역을 확장하면서 관리 비용을 획기적으로 줄일 수 있기 때문에 점차 확산되리라 생각된다.

그러나 이러한 전자 매체에 의하여 형성된 새로운 조직은 해결해야 할 문제가 있는데, 그것은 바로 통제의 어려움이다. 구성원들이 장소와 시간으

로부터 자유롭기 때문에 외적 감시와 감독이 불가능하기 때문이다. 이에 유일한 통제 수단인 신뢰이다.

본 연구에서는 전자매체에 의해 형성된 사이버 공간에서 어떻게 신뢰관계를 높일 수 있을까 하는 관심으로 여러 가설을 제시하였다.

상대적으로 낮은 비용, 유연하고도 효과적인 인력활용, 신속한 업무처리, 전 세계적으로의 업무조정 용이성 등의 수많은 잠재적 이점에도 불구하고 이러한 전자매체를 통해 상호작용하는 조직을 활용하는 것에 어려움을 느껴 기대된 성과를 내지 못하는 경우가 많다.

전자매체에 의하여 형성된 조직에서는 새로운 사고가 필수적이다. 신뢰 경영이다. 신뢰는 앞으로

전진의 근본을 이루게 된다. 이에 대한 뚜렷한 사고의 전환이 있지 않는 한, 전자매체에 의한 사이버 공간에서의 사업적 희망은 공염불에 불과할 것이다.

본 연구는 사이버 공간에서 신뢰를 증진 시키기 위한 차별적 요소를 제시하였으나, 신뢰의 개념은 온라인 오프라인 구분이 없이 적용될 것이다. 본 연구는 신뢰에 관하여 전자매체의 상이한 특성으로 인해 나타나는 차이점만을 제시하였다.

연구의 한계점을 지적하자면, 당연한 얘기지만 가설은 가설 일뿐이다. 앞으로 엄격한 통제하의 실험연구나 현장의 경험적 연구가 뒷받침 되어야 할 것이다. 이러한 한계는 차후의 연구과제로 맡긴다.

참고문헌

1. 박원우, 『가상조직의 특성과 성공적 운영방안』, 서울: 서울대학교, 1999.
2. 윌리엄 데이비도우, 마이클 멀론(강자모 역), 『가상기업』, 세종서적, 1992, p. 269-271.
3. 이경남, 『다운사이징 과정에 대한 지각이 조직몰입 및 역할 외 행동에 미치는 영향』, 고려대학교 석사학위논문, 1999.
4. 이관웅, 『신뢰 경영과 서번트 리더십』, 엘텍, 2001
5. 이진희, “가상경영으로 세계를 관리한다”, 주간한국, 2001.4.
6. 정범구, “조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 매개효과에 관한 연구”, 『경영논집』 제 15권 제 1호, 1999.
7. 최정대, 박동건, “가상화된 조직의 환경특성, 신뢰 및 협력행동간의 관계”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, Vol. 15, No. 2, 2002, pp. 123-149.
8. 최진남, “가상공간에서의 신뢰성 확보”, 『인사관리』, 2003. 3..
9. 필립 에번스 외 1명, 『기업해체와 인터넷 혁명』, 세종서적, 2000.
10. Fisher, K. & Fisher, M. D., *The distance manager: A band-on guide to managing off-site employees and virtual teams*, New York: McGraw-Hill, 2001.
11. Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Peiss, K., *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
12. Goleman, D., “What makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, November-December, 1998.
13. Graham, J., M. Argyle, A. Furnham, “Thegoal structure of situations”, *European Journal of Social Psychology*, 10, 1980, pp. 346-366.
14. Handy, C., “Trust and virtual organization”, *Harvard Business Review*, 73(3), 1995, pp. 40-50.
15. Ishaya, T. & Macaulay, L., “The role of trust in virtual teams”, *Proceedings of the 2nd international Vo-net workshop*, September, 1999, pp. 23-24, 135-151.
16. Kiggundu, M. N., “Task interdependence and job design: Test of

- a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 1983, pp. 145-172.
17. Kramer, R. M. "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 1999, pp. 569-598.
18. Kramer, R. M. & T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1996.
19. Lipnack, J. & Stamps, J.,
Virtual teams: People working across boundaries with technology. 2nd(Eds.). NY : John Willy & Sons, 2000.
20. Meryerson, D.,
Weich, K. E. & Kramer, R. M., "Swift trust and temporary groups", In R.M. Kramer and T.R. Tyler(Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Ca: Sage publications, 1996, pp. 166-195.
21. Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, Burt, R. M, & C. Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23(3), 1998, pp. 393-404.
22. Skyrme, D. J.,
"The Realities of Virtuality", *Organizational Virtualness*, Proceedings of the VoNet-Workshop, April, 1998. pp. 27-28.