Trust Is in Decline: Here's How to Rebuild It
신뢰를 잃었을 때, 다시 쌓는 방법

BY VIBHAS RATANJEE AND JENNIFER ROBISON

June 14, 2022, Gallup

STORY HIGHLIGHTS

- 2021년에 주요 기관들의 신뢰도가 감소했습니다.
- 신뢰성, 투명성, 리더십이 신뢰의 문화를 만듭니다.
- 몰입과 근속은 신뢰도가 높은 조직에서 증가합니다.

만약 신뢰도가 주식시장 지표였다면, 우리는 상당한 하락세에 처해있을 것입니다.

Gallup 조사에 따르면 14 개 주요 기관에 대한 신뢰도가 2020 년부터 2021 년까지 감소해왔습니다. 공립학교와 의료시스템 마저도 2020 년의 두 자릿수 증가 이후에는 감소했습니다. 그리고 33%의 직원들만이 "우리 회사가 고객을 속이지도, 관련 정보를 숨기지도 않는다"고 강력히 동의했습니다.

지난 2 년간의 사건들을 신뢰도 감소의 원인이라고 여기기 쉽지만, 원래 기업 역사는 Tyco 사나 Theranos 사같이 자신들이 공헌한다고 속이는 사람들에 의해서 더럽혀져 왔습니다. 실제로 Gallup 의 '글로벌 직장 현황(State of the Global Workplace)' 보고서에 따르면 전 세계 직원의 74%는 자국 내 기업들 사이에 부정부패가 만연해 있다고 생각합니다. 사람들이 리더들을 덜 신뢰하는 것은 놀랄 일도 아닙니다. 2021 년 3 월 Gallup 패널 조사 1 에 따르면 미국 직원의 23%만이 조직의 리더십을 신뢰한다고 강력하게 동의했습니다.

이는 우리 모두에게 영향을 미칩니다. 사람들이 리더에 대한 신뢰를 잃었을 때 그들의 결정은 의심에 의해, 그들의 행동은 이기심에 의해 결정됩니다. 공공의 이익을 위해 행동하는 직원이 더 적기 때문에 기업은 더 취약해집니다. Warren Buffet 이 말했듯이, "신뢰는 우리가 숨 쉬는 공기와 같아서 있을 때는 아무도 모르지만 없으면 모두가 알아차린다." 실제로 Gallup 은 신뢰가 낮은 문화의 저성과 팀이 신뢰에 대해 지속적으로 얘기하는 반면에, 신뢰가 높은 문화의 팀은 신뢰에 대해 거의 언급하지 않는다는 것을 발견했습니다.

신뢰도가 높은 문화를 만들기 위해서는 시간과 노력, 인내가 필요하며, 직원들에게 "날 믿어"라고 말하는 것은 효과가 없습니다. 그러나 Gallup 의 연구는 신뢰를 다시 불러 일으키는 리더십 역량에 의해 주도되는 진정성, 투명성의 문화를 만들어 약세 시장을 막는 관행을 보여줍니다.

코칭경영원 Coaching Management Institute

관리의 진정성

당연한 말이지만, 신뢰에 진정성은 필수적입니다. 특히 관리자의 진정성은 더욱 그렇습니다. 관리자가 거짓말을 했다고 느낀 직원은 그 관리자를 다시는 믿을 수 없을 것입니다. 그리고 당신과 그 조직에 대한 의심이 생길 수도 있습니다. 그러나 정직보다 진실을 말하는 것이 더 중요합니다. 신뢰받기 위해서 관리자는 모든 상호작용에서 자신의 진짜 모습을 직원들에게 드러내야만 합니다.

사람들이 리더에 대한 신뢰를 잃었을 때 그들의 결정은 의심에 의해, 그들의 행동은 이기심에 의해 결정됩니다. 공공의 이익을 위해 행동하는 직원이 더 적기 때문에 기업은 더 취약해집니다.

직원들은 관리자가 진실한 신념, 인생 경험, 의견, 고유 강점을 제시하고 있다 믿어야 합니다. 진정성은 관리자의 의도와 윤리를 예측하게 만들어 직원들이 확신하게 만들고, 관리자를 신뢰하게 만듭니다. 그리고 직원들이 관리자를 신뢰할 때, 당신과 당신의 조직도 신뢰할 가능성이 높습니다. 실제로 서유럽 Gallup의 조사에 따르면 전체 직원의 39%가 윤리나 청렴에 대한 문제를 제기하면 고용주가 수용할 것이라고 강력히 동의합니다. 같은 질문에 대한 자신의 직속상관에 매우 만족하는 사람들의 응답률은 61%로 뛰어올랐습니다.

진정성은 의식적으로, 지속해서 발전되는 것입니다. 당신은 관리자들의 발전에 투자하고, 강점을 내세워주고, 인간적으로 대하고, 종종 당신의 기대를 분명히 전하고, 당신 스스로 솔직해짐으로써 관리자들을 도울 수 있습니다. 최고의 리더는 자신이 어떤 사람인지 압니다. 팀이 진정성을 필요로 하는 것처럼 관리자도 당신의 진정성을 필요로 합니다.

투명한 문화

진정성은 당신 스스로 솔직해지는 것입니다. 그리고 투명성은 진실하게 말하고 행동하는 것입니다. 신뢰도가 높은 기업은 근본적으로 투명한 경향이 있습니다. 일례로 파타고니아 의류회사는 그들의 환경 발자국 찾기 프로그램(Footprint Chronicles) 웹사이트 디자이너들에게 투명성의 한계를 뛰어넘으라고 지시했습니다. 그리고 이 웹사이트는 원재료에서부터 진열대에 오르기까지 제품의 여정을 공개적으로 추적합니다. 최근 Axios Harris Poll 2는 파타고니아를 소비자들이 가장 신뢰하는 브랜드 중 상위권에 올렸습니다.

그 정도 수준의 투명성은 정보와 데이터를 일종의 화폐로 여기는 비즈니스 환경에서 역효과를 내는 것처럼 -심지어 위험해 보일 수도- 보일 수 있습니다. 하지만 신뢰는 사실과 열린 의사소통을 요구합니다. 당신의 패를 보여주는 것은 소비자에게 신뢰할 만한 정보를 주는 것입니다.

코칭경영원 Coaching Management Institute

내부 투명성도 비슷한 효과를 낼 수 있습니다. 프로세스와 정책이 규정 준수 위반을 줄일 수 있지만, 조직에서 회의적인 태도를 줄이려면 리더들이 그들의 마음, 의도, 신념을 공개적으로 공유해야 합니다.

하지만 내부 투명성은 입소문을 타고 이동하며, 정보망도 까다롭습니다. 소통이 고립되거나 막히거나 왜곡되어 결국 신뢰를 떨어뜨릴 수 있습니다. Gallup은 고객의 의사소통 흐름을 소셜 네트워크 분석(SNA)으로 매핑하여 정보와 의사결정이 자유롭게 움직이고 정체되는 위치를 탐지함으로써, 고객의 소통 흐름을 분석합니다. 이 분석은 여러 면에서 볼 때 신뢰할 만합니다.

리더들은 정보 네트워크를 전략적으로 구성하기 위해 그들의 정보 네트워크를 이해할 필요가 있습니다. SNA는 네트워크의 힘과 영향력이 어떻게 직원들의 신뢰와 전략에 대한 확신, 미래 방향성을 강화할 수 있는지를 강조합니다. 이 분석은 이해당사자, 인플루언서, 멘토, 정보 브로커와 같은 보이지 않는 신뢰의 원천을 식별합니다. 그리고 일부 네트워크가 성공하는 이유와 다른 네트워크가 차단되는 지점을 찾아냅니다.

프로세스와 정책이 규정 준수 위반을 줄일 수 있지만, 조직에서 회의적인 태도를 줄이려면 리더들이 그들의 마음, 의도, 신념을 공개적으로 공유해야 합니다.

궁극적으로, 투명성은 신뢰의 기본이지만, 적절하게 전달될 때 효과적입니다.

리더십 역량

물론 리더십 자체도 마찬가지입니다. 그것은 잘 전달될 때만 효과가 있습니다. 리더십 역량은 전달 회로이며, 이러한 역량은 신뢰를 구축하는 행동으로 향할 수 있습니다. 모든 행동처럼 리더는 이런 역량을 의식적으로 연습하고 시도함으로써 배울 수 있습니다. 결국 연습이 발전을 이뤄냅니다.

Gallup의 리더십 연구에 따르면 신뢰를 일으키는 행동에는 7가지 주요 역량이 포함되어 있습니다.

- 아이디어를 전달하고 업무를 수행할 연결을 설정하는 **관계 구축 능력**
- 팔로워의 요구와 기대 및 포부에 초점을 맞춘 **개발 추진**
- 일관된 비전과 조직전략 내에서의 **변화 주도를 통한 안정감**
- 타인의 노력을 격려하고 성공을 축하하는 **동기부여 능력**
- 정보를 찾고, 이의를 제기하며, 필요에 따라 토론을 장려하는 **비판적 사고**

- 신뢰를 강화하는 명확하고 개방적이며 투명한 대화를 이끌어내는 **의사소통 능력**
- 자신과 다른 사람의 성과에 대한 책임을 져야 하는 **책임의 필요성**

이 역량들을 기르기 위해 노력하는 리더는 개인 또는 전체 문화에 대한 신뢰를 불러일으킬 수 있습니다. 실제로, 신뢰도가 높은 조직의 리더들은 더 많은 신뢰를 주기 위해서 끊임없이 노력합니다. 결국 그들은 성공적으로 신뢰를 줍니다: 갤럽 연구에 따르면 조직 리더를 신뢰하는 직원들은 몰입도가 3배나 증가했다는 것을 보여줍니다. 또한 리더를 신뢰하는 직원은 회사에 남아 정착할 확률이 61% 더 높습니다.

그리고 경청의 리더십은 가장 중요한 역할을 합니다. 2021년 갤럽 연구에 따르면 관리자한테 매일 피드백을 받는 직원은 조직의 리더십을 신뢰한다는 데에 강력하게 동의할 가능성이 2.1 배 더 높습니다. 하지만 리더십은 단순한 피드백으로 이뤄지는 것이 아닙니다. '관리자가 일과 관련된 문제에 항상 기꺼이 귀를 기울인다'고 응답한 직원의 경우, 조직의 리더십을 신뢰한다는 데에 강하게 동의할 가능성이 4.2배 더 높은 것으로 나타났습니다.

특히, 리더들은 이 역량을 모두 다르게 발전시킵니다. 신뢰 문화의 결과는 비슷할지라도, 각각의 리더는 고유하고, 최고의 리더는 그들의 고유한 강점을 효율적으로 사용하는 것입니다. 이것은 '진정성'의 한 형태입니다. 이 같은 리더십은 의사소통자로서, 정보처리자로서, 대변자로서 직원들의 강점을 격려하는 것입니다.

신뢰 활성화

신뢰도가 높은 문화에는 매력, 근속, 민첩성, 생산성, 안전성과 같은 분명한 비즈니스 이점이 있습니다. Gallup의 연구는 팔로워가 리더를 신뢰하면 2명 중 1명은 몰입하는 반면에, 신뢰할 수 있는 리더를 찾지 못하면 12명 중에서 1명만이 몰입한다고 나타냈습니다. 그리고 최근 Gallup의 윤리 준수에 대한 연구는 윤리 위반에 대해 보고하는 직원들은 옳은 일이 이뤄질 거라고 믿는 경향이 있다는 것을 발견했습니다.

반면, 직원의 24%는 지난 12개월 동안 직장 내에서 비윤리적인 행동을 보거나 알고 있었음에도, 그들 중에서 이를 보고한 사람은 절반도 안 되는 47%에 불과했습니다.

이는 신뢰가 하락세일 때 일어납니다. 사람들은 자신을 분리함으로써 자신을 보호합니다.

하지만 시장은 변합니다. 리더가 진정성을 장려하고, 투명성을 확대하고, 신뢰를 고취시키는 역량을 이끌어냄으로써 신뢰 시장을 바꿀 수 있습니다. 그것은 그들의 문화에 유익하며, 사업에도 유익합니다. 또한 모두에게 유익합니다. 우리는 모두 신뢰 시장에 투자하고, 그에 대한 보상을 얻습니다. 당신의 리더십은 수익률에 상당한 영향을 미칩니다.