

인사이트

열심히 하는데 왜 신뢰는 따로 쌓입니까

고객사 한 곳에서 이런 일이 있습니다. 담당자가 정말 열심히 합니다. 고객도 그것을 압니다. 만나면 그 이야기를 먼저 꺼내실 정도입니다. 그런데 일정한 기간이 지나면 그 고객이 저를 부릅니다. 안건은 없습니다. 가 보면 특별한 이야기 없이 담소를 나누다 옵니다. 그리고 또 얼마 뒤에 부릅니다.

방동걸 (주)웨이스 대표이사

2026년 9월 3일

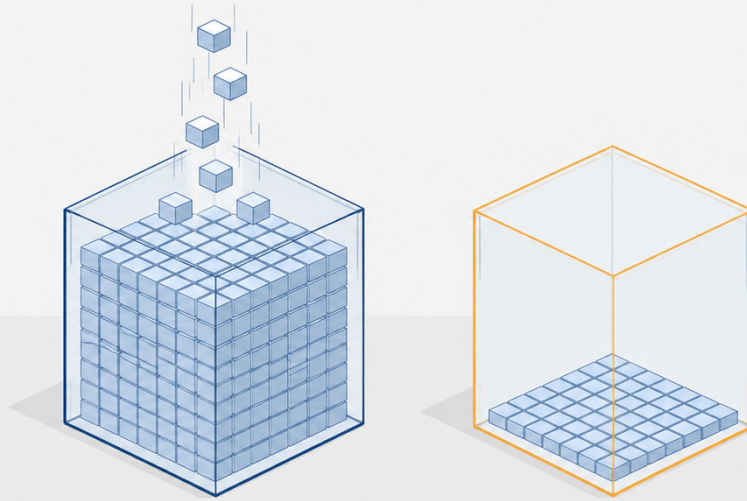
고객사 한 곳에서 이런 일이 있습니다. 담당자가 정말 열심히 합니다. 고객도 그것을 압니다. 만나면 그 이야기를 먼저 꺼내실 정도입니다. 웨이스가 VEXPLOR를 들고 드나드는 고객사에서 가까이 본 일이라 이름을 빼고 적습니다.

그런데 일정한 기간이 지나면 그 고객이 저를 부릅니다. 안건은 없습니다. 가 보면 특별한 이야기 없이 담소를 나누다 옵니다. 그리고 또 얼마 뒤에 부릅니다.

처음에는 예우라고 생각했습니다. 그런데 예우라면 필요할 때 부르면 됩니다. **안건 없이 정기적으로 부르는 것은 고객도 시간을 쓰는 일입니다.** 시간을 써서 아무것도 얻지 않는 일을 반복한다면, 그 자리에서 얻는 무언가가 안건 밖에 있다는 뜻입니다.

열심히 하는 것과 신뢰가 다른 것이라면, 무엇이 어떻게 다른지 알아야 고칠 수 있습니다. 그래서 문헌을 찾아봤고, 생각보다 정확한 답이 있었습니다.

한쪽만 채워집니다



열심히 하는 것과 신뢰는 다른 자리에 쌓입니다

01

신뢰는 하나가 아니라 두 종류입니다

McAllister는 1995년에 조직 안의 대인 신뢰를 두 종류로 나눠서 측정했습니다. 관리자와 전문직 194명을 대상으로 한 현장 조사입니다.

- **인지 기반 신뢰** — 상대의 역량과 성실성, 지금까지의 실적을 판단해 생기는 신뢰
- **정서 기반 신뢰** — 관계 자체의 정서적 유대에서 생기는 신뢰

이 구분을 앞의 상황에 대면 그림이 선명해집니다.

담당자는 앞의 것을 받고 있습니다. 열심히 하고, 고객이 그것을 압니다. 역량과 성실성을 판단한 결과이고 실제로 쌓여 있습니다.

제가 받고 있는 것은 뒤의 것에 가깝습니다. 안건 없이 만나는 자리는 역량을 확인하는 자리가 아닙니다. 확인할 것이 없는데도 만난다는 것이 곧 그 신뢰의 형태입니다.

여기서 중요한 것은 **둘이 대체 관계가 아니라는 것**입니다. 인지 기반 신뢰가 아무리 쌓여도 정서 기반 신뢰로 자동으로 넘어가지 않습니다. 다른 변수이므로 다른 방식으로 쌓입니다.

02

능력은 일로 증명되는데 선의는 그렇지 않습니다

왜 자동으로 안 넘어가는지는 다른 문헌이 설명합니다.

Mayer와 Davis, Schoorman은 같은 해에 신뢰를 믿는 쪽이 취약해지기를 자발적으로 감수하는 상태로 정의하고, 그 판단의 근거를 셋으로 나눴습니다.

근거	묻는 것	일을 잘하면 쌓이는가
능력	이 일을 해낼 수 있는가	쌓인다
성실성	받아들일 만한 원칙을 지키는가	쌓인다
선의	내 이익을 기준으로 판단하는가	안 쌓인다

능력과 성실성은 납기를 지키고 품질을 맞추면 증명됩니다. 매일 증명할 기회가 있습니다.

선의는 다릅니다. 선의는 "이 사람이 자기 이익이 아니라 내 이익을 기준으로 판단하는가"를 믿는 것인데, 이런 일을 잘한다고 증명되지 않습니다. 이해가 갈리는 상황에서 어느 쪽을 택하는지를 본 적이 있어야 생깁니다.

그런데 프로젝트를 성실히 수행하는 자리에서는 이해가 갈리는 장면이 잘 안 나옵니다. 그래서 담당자는 능력을 쌓을 기회는 매일 있고, 선의를 보일 기회는 거의 없습니다.

03

자주 만날수록 신뢰가 깎이는 경우가 있습니다

실무자용으로 정리된 공식이 하나 있습니다. Maister와 Green, Galford가 『신뢰받는 조연자』에서 제시한 것입니다.

$$\text{신뢰} = (\text{믿을 만함} + \text{일관됨} + \text{가까움}) \div \text{자기 지향}$$

이 공식이 유용한 이유는 **가까움이 분자에 따로 있고, 자기 지향이 분모에 있다는 점**입니다.

열심히 하는 것은 주로 **일관됨**을 올립니다. 가까움은 별개 항목이라 따로 쌓아야 하고, 자기 지향은 나뉘셈이라 분자를 아무리 키워도 자기 이익이 크게 보이면 결과가 줄어듭니다.

영업 담당이 자주 걸리는 자리가 여기입니다. 만날 때마다 진행 보고와 다음 제안을 들고 가면 분자의 **일관됨**은 오르는데 **분모의 자기 지향도 같이 오릅니다**. 고객에게 그 만남은 "이 사람이 나에게서 무언가를 얻으러 왔다"로 읽힙니다.

자주 만나는데 관계가 안 깊어지는 경우가 있다면 대개 이 구조입니다. 방문 횟수를 늘리는 것으로는 안 풀립니다.



엄으러 간 자리는 분자와 분모를 같이 올립니다

안건 없는 만남이 강한 신호인 이유가 이것입니다. 얻을 것이 없는 자리에 왔다는 것 자체가 분모를 낮춥니다.

04

답소에서 오가는 것이 따로 있습니다

그러면 그 자리에서 실제로 무슨 일이 일어나는가.

Uzzi는 1997년에 기업 간 거래에서 **깊게 얽힌 관계**가 일반적인 시장 거래와 무엇이 다른지를 조사했습니다. 의류업체 23곳을 들여다본 연구입니다. 그가 정리한 구성 요소는 셋입니다. 세밀한 정보 이전, 공동 문제 해결, 그리고 신뢰입니다.

여기서 **세밀한 정보 이전**이 앞의 답소와 정확히 겹칩니다.

계약서와 회의록으로 오가는 정보는 이미 정제된 정보입니다. 반면 답소에서 오가는 것은 정제되기 전의 정보입니다.

- 어느 임원이 이 건을 밀고 있는지
- 내년 예산이 어느 쪽으로 기울고 있는지
- 지난번 그 이야기가 사내에서 어떻게 받아들여졌는지

- 지금 다른 곳에서 무엇을 검토하고 있는지

이런 정보는 안건이 있는 자리에서는 안 나옵니다. 안건이 있으면 그 안건에 관련된 말만 하게 되기 때문입니다.

그러니까 고객이 안건 없이 부르는 것은 한가해서가 아니라 그 통로를 열어 두는 것일 수 있습니다. Uzzi의 조사에서 이 통로는 조율 비용을 낮추고, 문제가 생겼을 때 서로 책임을 묻는 대신 같이 푸는 기반이 됐습니다.

05

정리하면 이렇게 갑니다

문헌 넷을 겹쳐 보면 이렇게 됩니다.

구분	열심히 하면 쌓이는 것	열심히 해도 안 쌓이는 것
Mayer 등	능력·성실성	선의
Maister 등	일관됨	가까움
McAllister	인지 기반 신뢰	정서 기반 신뢰

열심히 하는 것은 왼쪽 칸을 채웁니다. 그리고 왼쪽 칸이 다 차도 오른쪽 칸은 비어 있을 수 있습니다.

저희 담당자가 신뢰를 못 받고 있는 것이 아닙니다. 담당자가 받은 신뢰와 제가 받은 신뢰가 다른 종류였던 것입니다.

06

신뢰는 못 재지만 신호는 켈 수 있습니다

신뢰를 직접 재는 방법은 없습니다. 다만 신뢰가 있을 때만 나오는 행동이 있습니다. 아래 다섯은 **고객이 비용을 치르는 행동**이라 말보다 믿을 만합니다.

- 안건 없이 부르는가 — 얻을 것이 없는데 시간을 들입니다
- 확정되기 전 정보를 미리 주는가 — 예산이 어떻게 될 것 같다, 누가 반대하고 있다 같은 이야기
- 불리한 이야기를 우리에게 먼저 하는가 — 내부 반대나 경쟁사 접촉을 알려 주는 것은 스스로 취약해지는 행동입니다
- 문제가 났을 때 책임을 묻기 전에 같이 푸는 쪽으로 가는가
- 우리를 다른 사람에게 소개하는가 — 자기 평판을 걸어야 하므로 가장 비싼 신호입니다

이 다섯 중 몇 개가 **담당자 상대로** 일어나고 있는지를 세어 보면, 어느 쪽 신뢰가 비어 있는지 바로 나옵니다. 대표 상대로만 일어나고 있다면 그것이 답입니다.



안건 없이 부르는 쪽이 어디인지가 답을 말해 줍니다

07

웁기려면 무엇을 해야 하는가

문헌이 말하는 것은 "담당자가 더 열심히 하기"가 답이 아니라는 것입니다. 왼쪽 칸은 이미 차 있습니다.

첫째, 얻으려 가지 않는 접점을 만듭니다. 공식의 분모를 낮추는 일입니다. 진행 보고도 제안도 없이 가는 자리가 필요합니다.

다만 이건 담당자가 자기 판단으로 만들기 어렵습니다. **성과로 안 잡히기 때문입니다.** 보고할 것이 없는 방문을 다녀와서 무엇을 적겠습니까. 그래서 **회사가 그 방문을 일로 인정해 주어야** 생깁니다. 이건 개인의 노력 문제가 아니라 제도 문제입니다.

둘째, 이해가 갈리는 장면에서 고객 쪽을 택한 사례를 만듭니다. 선의는 말로 증명되지 않습니다. 추가 매출이 되는 제안을 우리가 먼저 접는 장면, 우리 실수를 고객이 알기 전에 먼저 말하는 장면이 그것입니다. **한 번이면 충분하고, 없으면 몇 년이 지나도 안 생깁니다.**

셋째, 이미 쌓인 신뢰를 웁기는 자리를 만듭니다. 신뢰는 사람에게 붙지 회사에 자동으로 붙지 않습니다. 대표가 혼자 가면 그 신뢰는 계속 대표에게만 쌓입니다. **같이 가서 대표가 아니라 담당자가 답하게 하는** 자리가 웁기기의 최소 단위입니다.

넷째, 옮겨졌는지는 호출 대상이 바뀌는 것으로 확인합니다. 고객이 담당자를 안건 없이 부르기 시작하면 옮겨진 것입니다. 그 전까지는 아직입니다. 물어보지 않습니다.

08

아직 확인 못 한 것

솔직하게 남겨 둘 것이 있습니다.

표본이 점점 하나입니다. 다른 고객사에서도 같은 형태인지는 아직 안 봤습니다. 위 다섯 지표를 저희 점점 전체에 대 보면 이것이 그 고객사 특성인지 저희 조직의 공통 문제인지 갑니다. 그 전에는 결론을 확정하지 않으려고 합니다.

직급 요인도 완전히 못 견어냈습니다. 대표를 부르는 것이 신뢰 때문인지 직급 때문인지는 이 관찰만으로는 안 갑니다. 다만 안건 없는 반복 호출은 직급만으로 설명하기에 약합니다.

그리고 이 신뢰가 실제 성과로 이어지는지도 별개 문제입니다. 인용한 연구들은 조직 내 협력이나 기업 간 성과를 봤지, 저희 계약 갱신률과 연결해 본 것은 아닙니다.

그래도 하나는 분명해졌습니다. 담당자에게 "더 열심히 하라"고 말하는 것은 이미 차 있는 칸을 더 채우라는 말이었습니다. 그건 답이 아니었습니다.

혹시 같은 구조를 겪고 계신 분이 있다면, 고객이 안건 없이 부르는 사람이 조직에서 누구인지 한번 세어 보시길 권합니다.

인용한 문헌

- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The Trusted Advisor*. Free Press.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.



원문 blog.vexplor.com/post/working-hard-is-not-trust
발행 2026년 9월 3일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 ·
 사업자등록번호 439-87-02852
주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동)
 1332·1333·1334·1335호 (영천동, 실리콘엘리동탄)
연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc



원문



홈페이지



링크드인