

변화대리인을 통한 효율적 지역정보화 촉진방안에 관한 연구 (Introduction of Change Agents for the Promotion of Community Informatization)

김상욱*, 권성택*

*충북대학교 교수, *충북대학교 대학원 박사과정

Sang W. KIM*, Sung Teak, KWON*

Dept. of Management Information Systems, Chungbuk Nat'l University

요 약

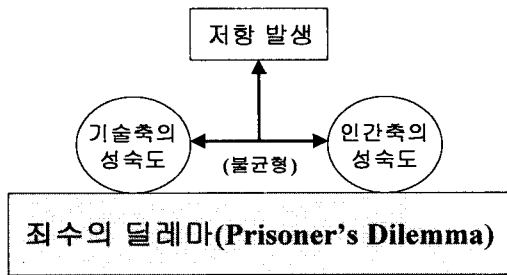
지역정보화는 지역개발을 위한 새로운 패러다임으로서 인간축의 견인력(Demand Pull)을 성숙시켜 기술축 주도(Technology Push)와의 조화 속에 진행되는 일련의 변화과정이다. 그러나 변화는 반드시 저항을 수반하게 된다. 모든 정보화 사업이 그러하듯 지역정보화 역시 그 과정에서 발생하게 될 저항을 어떻게 관리하느냐에 따라 성패가 좌우된다 해도 과언이 아니다. 본 소고에서는 지역정보화를 추진하는 과정에서 우리가 당면하게 될 저항 및 집단간 갈등의 근원과 유형, 그리고 이러한 저항 및 갈등을 최소화하고 나아가 긍정적인 수용환경을 조성하기 위한 대안으로서 변화대리인(Change Agent)의 필요성과 활용방안을 변화관리(Change Management) 차원에서 논의한다.

1. 저항 및 갈등의 근원과 유형

1) 변화에 따른 저항의 근원

정보화는 새롭게 변화하는 과정이며, 변화는 반드시 저항을 수반하게 된다. 그렇다면 저항의 근원은 어디에 있는 것인지 먼저 원론적인 차원에서 살펴보기로 하자. '牧民心書'는 '주민의 저항은 자원 및 혜택의 불균등 배분에 있다'고 지적하면서 변화의 균등 적용을 강조하고 있다. 일반적으로 우리는 변화를 통해 보다 나은 사회적 균형점을 향해 나아가려 하지만 그 과정 속에서 변화의 혜택을 누리는 정도에 차이가 발생하게 된다. 만약 변화 대상 집단의 모든 구성원들이 현재 보다 나은

혜택을 균등하게 누릴 수 있다는 확신이 있다면 저항은 최소화 될 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 현재 상황에서의 기득권 상실이 우려되는 집단과 혜택의 불균형이 우려되는 집단 모두 저항을 표출하게 됨으로서 변화를 통해 얻을 수 있는 혜택의 규모가 총체적으로 줄어드는 결과를 낳을 가능성이 매우 높다. 이러한 상황을 게임이론(Game Theory)에서는 '죄수의 딜레마(Prisoner's Dilemma)'라고 지칭하며, 정보화의 과정에서 발생하게 되는 각종 저항도 근본적으로 인류가 갖고 있는 이러한 '죄수의 딜레마'에서 그 근원을 찾을 수 있다



[그림 1] 저항발생의 근원적 요소

이제 논의의 초점을 정보화사업의 특성에 맞추어 저항의 근원을 살펴보자. 이론적으로 볼 때 정보화의 성공적 구현은 요소기술 및 시스템의 기술적 측면을 총칭하는 '기술축(Technological Axis)'과 정보화의 전개에 의해 영향을 받는 사람과 조직 등 사회적 측면을 의미하는 '인간축(Societal Axis)' 등 두 축의 공조효과를 기반으로 한다. 결국 정보화는 정보기술 주도력과 정보수요 견인력이 균형을 이루며 상호 작용하는 과정에서 이루어지게 되는데, 이때 양 축간의 균형이 이루어지지 않을 경우 저항이 발생하게 된다. 아래의 [그림 2(a)]는 '인간축'의 성숙이 제대로 이루어지지 않은 상태에서 '기술축' 편향적 정보화가 전개될 경우 빚어지는 결과를 보이고 있으며, [그림 2(b)]는 그 반대의 경우를 나타내고 있다.

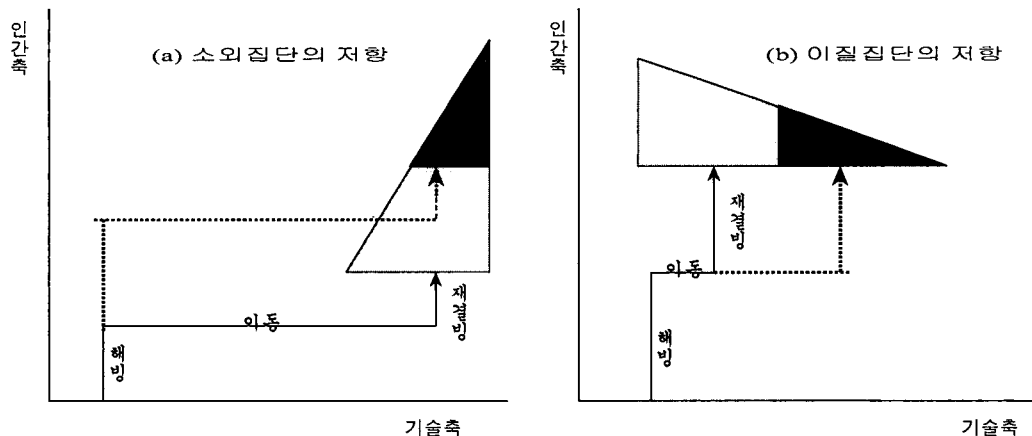
[그림 2(a)]와 같이 '기술축' 중심의 정보화 전개는 결국 인간축의 인식 부족과 수용 여건의 미성숙으

로 인해 일부 계층만이 변화에 대한 긍정적 반응을 보이게 될 뿐, 대다수는 이에 대한 반발 내지 위협에 대한 거부감을 나타내게 된다. 여기서 이러한 거부감을 '소외적 저항'이라 한다. 이러한 소외적 저항은 흔히 변화에 대한 두려움과 역할 상실, 그리고 무지에 따른 참여의식 부족 등에 의해 나타나게 되며, 많은 경우 무관심과 같은 수동적 형태로 나타난다.

한편 기술축이 성숙되지 않은 단계에서 인간축 중심의 정보화 전개는 기존의 가치체계를 수호하는 집단에게 정보화에 대한 비판의 기회를 제공함으로써 이들의 의견이 여론화되어 정보시스템의 수용을 거부하는 '이질적 저항'에 직면하게 된다. 이질적 저항은 주로 변화에 따른 기득권의 상실에 대한 우려감 때문에 발생하게 되며, 보다 적극적인 형태로 나타나게 된다. 결국 소외적 저항과 이질적 저항 모두 변화에 대한 신뢰성이 확립되지 않은 데에서 기인하며, '죄수의 딜레마'라고 하는 인간의 본연적 특성에 의해 저항은 확산된다.

2) 조직차원에서 본 저항의 원인

정보시스템의 도입 및 활용은 현 업무에 대한 여러 가지의 변화를 초래한다. 업무처리의 중심이 사람에서 컴퓨터로 옮겨지기도 하고, 해당 부서의 조직구조 및 위상이 변화하기도 한다. 이러한 변화에 대한 두려움은 보통 정보시스템 이용자의 저항으로 이어지게 된다. 그러므로 조직은 변화에 대한



[그림 2] 사회적 수요와 정보기술 수준 차이에 따른 저항의 유형

이용자의 저항을 사전에 제대로 관리하여야 한다. 즉 이용자가 정보기술의 활용을 꺼려하는 이유를 파악하고 분석하여, 정보시스템의 설계와 구현에 반영해야 한다. 아울러 이러한 변화의 수용을 권장하는 일련의 조치를 취하는 것이 정보시스템 도입의 관건이 된다.

이용자가 정보기술의 도입에 거부하는 데에는 조직의 계층에 따라 다른 이유가 존재할 수도 있다. 운영요원에 해당하는 대부분의 이용자들이 새로운 정보기술에 대해 갖는 시각은 단조로운 편이다. 즉 정보기술이 그들의 생활전체에 미치는 변화를 이들은 두렵게 생각한다. 정보기술의 활용이 직무내용의 변화, 직업안정성의 침해, 권한의 축소, 대인관계의 변질, 가치관의 변화 등을 초래하는 것으로 인식하고 있다. 이들은 특히 새로운 직무에 필요한 기술을 새롭게 획득해야 하며, 이러한 과정에서 직무재배치 또는 근무기회의 상실로 이어질 가능성이 있다는 것을 두려워한다. 이러한 이유들이 정보시스템에 대한 운영요원의 저항을 불러일으킨다고 보여진다. 한편, 관리계층에 속하는 이용자의 저항은 운영요원과 다른 배경에서 출발한다. 중요한 의사결정기능의 상당부분을 직접 수행해왔던 관리자들은 정보기술로 인해 운신의 폭이 좁아진다고 느낀다. 특히 정보시스템에 의해 수행해야 할 목표와 취해야 할 구체적 행동이 정해지고, 또한 수행실적도 이에 따라 평가된다는 점을 비인격적인 것으로 단정하기도 한다. 또한 정보시스템의 활용은 조직 내에서 정보유통을 활성화시킬 것이며, 그러다 보면 개인적으로 달갑지 않은 자료도 유통될 수 있음을 우려한다([표 1]).

[표 1] 조직계층별 정보기술에 대한 저항요소¹⁾

| 조직계층 저항이유 | 운영 요원 | 운영 관리 | 중간 관리 | 최고 관리 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|
| 자격 및 지위 상실 | ×× | × | | |
| 근무기회 상실 | ×× | | | |
| 대인관계의 변질 | × | × | × | × |
| 직무내용의 변화 | ×× | × | × | |
| 의사결정방법 변경 | | × | × | × |
| 권한 상실 | | × | × | |
| 불확실성/정보오용 | ×× | × | × | × |

1) Hussain & Hussain, *Information Management*

정보기술이 가져다주는 변화에 저항하는 정도는 사람마다 다르다. 일반적으로 젊은 사람보다 조직에 오래 근무해온 사람일수록 저항의 정도가 크며, 또한 교육정도가 낮고 컴퓨터 무경험자일수록 저항의 정도가 세다. 또한 정보기술의 도입에 대한 조직의 저항은 관련 이용자가 많을수록, 그리고 변화의 속도가 빠를수록 커지는 법이다.

3) 지역차원에서 본 저항의 원인

지역사회의 정보화 초기 과정에서 우리가 직면하는 저항은 이질적 저항보다는 무관심과 같은 소외적 저항이 지배적으로 나타나고 있는데, 다음과 같이 정보화 추진 전략기조, 대 주민 홍보 및 계몽 방식, 자치단체장의 비전과 리더십 등 세 가지 측면에서 그 원인을 찾아 볼 수 있다.

첫째, 그간의 정보화사업은 기술축 중심의 사업으로 일관되어 왔다해도 과언이 아니다. 이러한 기술 결정론적 사고에 입각한 정보화는 주체가 되어야 할 일반 주민의 수동적 성향을 더욱 강화시켜 왔다.

둘째, 정보화에 관한 대 주민 계몽 및 교육 전략이 잘못된 것으로 평가된다. 정보화는 주어지는 것이 아니라 지속적으로 만들어져 나가는 것이다. 그러나 그간의 교육 내용은 정보화를 일구어 나가는 과정에서 필요한 주민의 주체적 역할과 소양을 강조하기보다는 완성된 이후의 여러 가지 약속만을 소개하는 오류를 범하고 있다.

셋째, 집단의 다양성과 할거주의가 상존하는 지역에서의 정보화는 자치단체장의 결연한 의지와 이들을 결속시킬 수 있는 공유가치 및 비전 제시가 필수적이다. 그러나 대부분의 자치단체장마저도 정보화에 관한 한 일반 주민과 별 다른 식견과 안목을 갖고 있지 못한 것이 현실정이다.

정보화 대상 지역 내에는 집단의 다양성과 혼합성이 존재한다. 그렇기 때문에 지역정보화를 추진하는 과정에서 우리가 특히 유념해야 할 사항은 향후 정보 마인드가 지역에 확산되면서 예상될 수 있는 집단간 갈등이며, 이는 이질적 저항으로 표출될 소지가 매우 높다. 민(民)과 관(官)의 역할분담과 협력이 중요시되는 지역정보화를 추진함에 있어 우리가 예상할 수 있는 갈등은 다음과 같이 네 가지 요

소에서 찾을 수 있다.

- 목표의 차이 : 정보화를 통해 지역경제의 활성화와 주민생활 편익을 증대한다는 총론적 차원에서 목표에는 차이가 없으나, 추진상의 주도권에 차이가 발생할 수 있으며, 이는 양자간 갈등의 시발점이 될 수 있다.
- 인식의 차이 : 정보화 추진상의 우선순위와 문제 접근 시각에서 차이가 발생할 수 있다. 통상적으로 자치단체 등 공공조직은 사업의 단기적, 가시적 효과에 비중을 두지만, 민간조직은 중장기적 파급효과에 더 큰 비중을 두게 된다.
- 문화의 차이 : 규범과 통제의 공공조직은 정보화 과정의 효율성을 중시하는 반면, 창의와 자율의 민간조직은 결과의 효용성에 더 큰 가치를 부여하는 것이 보통이다.
- 행태의 차이 : 사업 추진상 외형적 실적 위주의 행태는 흔히 공공조직에서 볼 수 있는 반면 민간조직에서는 내실적 결과 중시의 행태가 지배적이다.

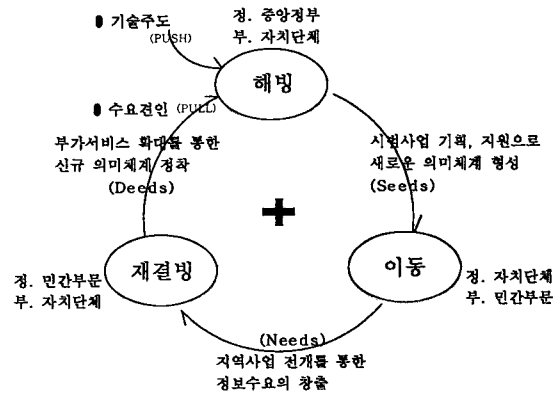
따라서 지역정보화는 지역내 집단 모두가 혜택을 볼 수 있도록 "Win-Win" 전략 하에 추진되어야 한다. 이를 위해서는 강력한 리더십을 지닌 추진주체가 존재하여 정보화사회의 가치변화에 대한 비전을 제시할 수 있어야 한다. 또한 지역에서 정보화가 성공적으로 구현되기 위해서는 중앙정부와 자치단체, 그리고 민간부문이 지속적인 상호작용이 필요하며, 그 과정은 확대순환을 위한 순작용의 역학관계가 조성되어야 함을 의미하는 것이다. 순작용의 역학관계는 모름지기 역할 분담의 명료성이 보장되고, 그 역할들이 상호 보완적이어야 한다.

지역의 특성은 일반 조직과는 달리 각기 다른 목표와 기능을 갖는 무수한 집단들의 집합이다. 그렇기 때문에 지역정보화를 성공적으로 추진하기 위해서는 이들과의 협력이 필수적이다. 앞에서 논의한 갈등들을 해소하기 위해서는 조정자로서의 역할을 수행하여야 하는 자치단체는 갈등을 빚는 집단, 양측에 특이 되는 '상승작용적 협상(Integrative Bargaining)' 결과를 얻어낼 수 있도록 유도해야 하며([표 2]), 그러기 위해서는 이들과의 지속적인 대화와 공유가치를 제시할 수 있는 리더십이 필요하다.

[표 2] 협상의 일반적 유형

| 협상의 특징 | Distributive Bargaining | Integrative Bargaining |
|----------|-------------------------|------------------------|
| ● 협상동기 | Win-Lose | Win-Win |
| ● 협상자세 | 상대방과 상처 | 상대방과 수련 |
| ● 관계의 초점 | 단기유지 | 중장기유지 |
| ● 협상결과 | Zero/Negative Sum | Positive Sum |

일반적으로 변화는 '해빙(Unfreeze)'→'이동(Move)'→'재결빙(Refreeze)'의 단계적 절차를 거치게 된다. 여기서 '해빙'이라 함은 기존의 체제를 서서히 무너뜨리는 과정을 말하며, '이동'은 새로운 체제로의 이동, '재결빙'은 낡은 체제를 새로운 체제로 굳히는 과정을 의미한다. [그림 3]에 보인 바와 같이 지역정보화의 해빙단계에서 일차적 역할을 해야 하는 중앙정부의 부처간 역학관계, 중앙과 지방자치단체간 관계가 과연 '해빙'에서 '이동' 단계로의 효율적인 이전이 이루어질 수 있는 순작용(협력) 관계에 있는가 하는 점이다.



[그림 3] 지역정보화의 진행방향 (순환적 모형)

지역정보화의 개념이 도입되고 중앙의 주도하에 각종 사업이 전개되어 온 지난 7년여 동안의 과정 속에서 수 차례 지적되어 온 바와 같이 관련 부처간 관계는 역작용(갈등) 관계에 있었다는 평가가 지배적이다. 정보화사업의 일관성 및 지속성, 사업

간 연계성이 결여된 상태에서 중복투자, 단발·산발적 사업 추진 사례가 적지 않았음을 부인할 수 없다.

● 중앙부처간 관계 : 그간 '해빙'을 주도하고자 하는 부처간 경쟁은 오히려 '갈등'이라는 부작용을 낳고 있다. 아래의 [그림 4]에서와 같이 갈등의 소지가 가장 낮은 역학구조는 '유형 V'과 같이 자원의 원천이 각기 다르고 추진 목표 및 영역이 분리되어 있는 경우이다. 반면 공동자원을 통한 상호 연계 속에서 동일 혹은 유사한 목표 및 영역을 추구하는 '유형 I'은 자원배분에 따른 갈등과 성과경쟁에 따른 갈등이 결합되어 더욱 큰 갈등을 조장한다. 적어도 지역정보화사업 추진에 관한 한 우리나라 중앙부처간의 관계는 경우에 따라 '유형 I'이나 '유형 II'에 해당하여, '유형 V'에 수렴할 수 있는 제도적 조치가 없는 한 크고 작은 갈등은 불가피 할 것으로 보인다.

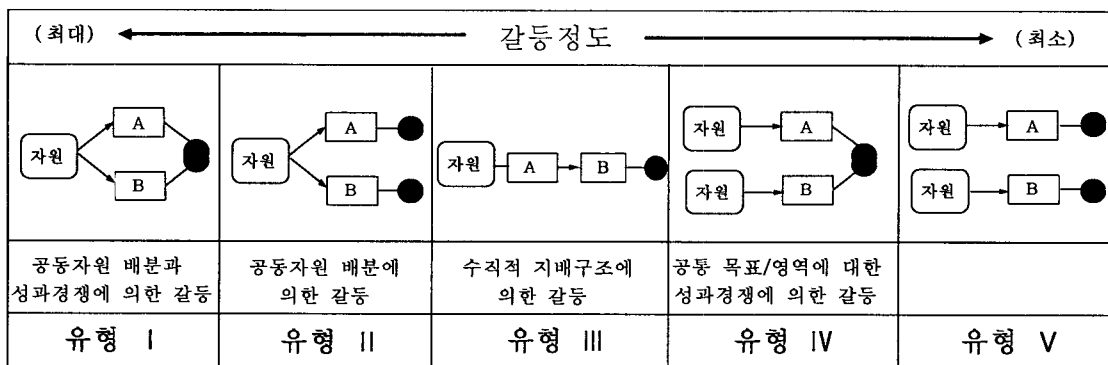
● 중앙정부와 자치단체간 관계 : 과거 급속한 산업화 과정에서 형성된 중앙과 지방간의 수직적 예속관계는 '유형 III'에 해당한다. 혁신이란 입장에서 볼 때 효율적으로 '해빙'을 촉진해야 하는 상황에서 중앙정부의 '지도간섭형(*heavy-handed posture*)' 입장은 어쩌면 불가피 한 것인지도 모른다. 그러나 '해빙'을 촉진하고 바람직한 방향으로 '이동'을 도모하고 '재결빙'의 조기 정착을 위해서는 '지원협조형(*supportive posture*)' 자세를 거쳐, '자유방임형(*hands-off posture*)' 정책을 추구하여야 한다. 그렇지 않는 한 자치단체의 수동적 성향을 더욱 강화하여 '소외적 저항'을 낳게 되어, 결국 지역정보화는 오히려 지역의 수도권 예속화를 더욱 부추기는 정반대의 결과를 초래할 것이다.

● 자치단체와 민간사업자간 관계 : '이동-재결빙' 단계에서 부각될 지역 민간부문과 자치단체와의 관계는 '유형 III'에 해당된다. 아직은 지역 민간사업자의 영세성과 공공부문에서의 정보서비스 사업의 시장성이 이들의 적극적인 참여를 유도할 만큼 성숙되어 있지 않기 때문에 자치단체와의 경쟁구도가 형성되어 있지 않다. 그러나 민간사업자가 자치단체와 동일 영역, 동일 목표를 추구할 경우 성과경쟁에 따른 갈등의 소지는 충분히 있으며 그 조짐은 일부 지역에서 나타나고 있다. 특히 정보서비스의 영역 및 역할 분담이 사전에 정립되지 않는 한 막강한 조직력과 행정체계를 갖추고 있는 자치단체가 모든 영역에 걸쳐 지역정보화의 주체로서 모든 자원을 독점하고자 할 경우 지역 민간사업자와의 갈등은 물론, 지역사업자의 육성을 저해하는 우를 범하게 될 것이다.

'이동'에서 '재결빙'에 이르는 성숙과정에서는 특히 민간부문의 창의성과 역동성이 매우 필요하므로 초기부터 자치단체는 역할분담을 통해 민간부문의 육성차원에서 정보화사업에 지역사업자의 참여를 적극 지원할 필요가 있다.

2. 저항관리 방안

정보시스템에 대한 이용자의 긍정적 수용환경을 조성하기 위해서는 우선 조직원들에게 정보기술의 도입 취지 및 계획을 사전에 알려주어야 한다. 여기에는 정보기술 도입 이후의 상황도 상세하게 전



[그림 4] 시스템 이론으로 본 갈등구조 유형

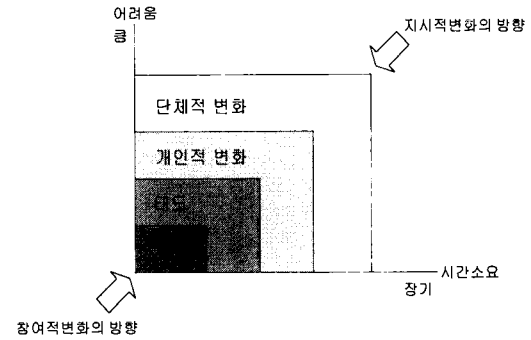
달하는 것이 좋다. 그리하여 이용자 스스로 이 변화의 성격을 파악하고 이를 사전에 대비할 수 있는 시간적 여유를 갖게 될 것이다. 즉 정보기술의 도입이 가져다 줄 장·단점을 명철하게 판단하고, 필요한 경우 새롭게 요구되는 직무기술을 습득하거나 다른 직장을 찾는 노력을 기울일 수 있을 것이다. 조직에서는 이에 따라 직무재훈련 프로그램을 실시하거나 조기 퇴직제와 같은 기회를 제공함으로써 이용자의 적응노력을 도울 수 있다.

정보기술의 도입에 따른 이용자의 태도는 항상 부정적인 것은 아니다. 경우에 따라서는 긍정적이다. 컴퓨터에 관심과 경험을 갖춘 이용자는 정보시스템의 도입을 보다 나은 지위에 이룰 수 있는 기회로 간조하기도 한다. 그러므로 조직에서는 정보기술의 도입에 대한 긍정적인 반응이 조직 내에서 우세하도록 노력하는 것이 현명하다. 정보시스템의 도입 초기에는 대개 부정적인 반응이 우세하다. 특히 시스템에 오류가 발생할 경우 정보기술에 대한 태도가 회의적으로 바뀔 가능성이 높다. 이 경우 이용자로 하여금 시스템의 잘못을 논의하도록 허용함으로써 문제의 파악과 해결책의 강구를 피해야 할 것이다. 사실 불만에 찬 이용자로부터 획득한 피드-백 정보가 시스템을 개선하는 데 크게 도움이 되는 경우가 흔히 있다. 이렇게 될 때 회의적이던 이용자도 변화의 과정에 동참하려는 애착을 불러일으킨다. 실제로 새로운 정보기술이 그들에게 가치가 있다는 것을 인정하고, 이 정보기술이 그들의 목적에 맞게 설계되도록 개발과정에 기꺼이 동참하려는 이용자가 많을 때 정보기술의 도입이 가장 원만하게 이루어질 것이다.

이용자의 저항이 나타날 때 대처하는 방안에는 두 가지가 있다. 한 방안은 '참여적 변화(Participative Change)'로서 이용자 스스로 태도를 변경하려는 욕구가 일도록 하는 것이다. 또 하나는 '지시적 변화(Directive Change)'인데, 이는 상급자의 주도에 의해 조직적 변화를 시도하는 것이다. '참여적 변화'의 관건은 공식적 훈련, 자율학습 및 관찰을 통해 이용자에게 새로운 지식과 경험을 제공해주는 것인데 비해 '지시적 변화'는 조직 전체의 행동변화를 꾀하는 여러 방안들의 확립에 의해 주도된다.

[그림 5]에서 보는 바와 같이 이들 두 방안의 변

화추구 방향은 상호 반대이다. '참여적 변화'는 지식의 획득에서 출발하여 개인의 행동변화를 유발하고, 이는 조직전체의 행동을 변화시킨다. 이에 비해 '지시적 변화'는 단체의 변화를 먼저 촉발시키고, 그렇게 되면 나아가서 개인의 행동변화도 자연스럽게 이루어진다는 것이다.



[그림 5] 참여적 변화와 지시적 변화

참여적 변화는 스스로 동기 유발시키고, 적극적인 동기는 동료 이용자를 자극시키는 촉매작용을 한다. 그리고 이 방안은 보다 민주적이고 자발적이라는 면에서 부작용을 초래할 가능성이 적다. 이렇듯 '참여적 변화'가 바람직한 선택이지만 자발적인 변화가 유발되지 않는 경우에는 할 수 없이 '지시적 변화'를 대안으로 채택하기도 한다. 왜냐하면 '참여적 변화'는 일반적으로 많은 시간이 소요되며, 전체 이용자 모두를 참여토록 유도한다는 것이 현실적으로 불가능하기 때문이다.

조직에서는 이용자의 변화 수용을 권장하는 여러 가지의 대책을 강구할 수 있다. 조직은 나름대로의 특성을 갖고 있기 때문에 구체적으로 채택할 대책은 조직마다 틀릴 수밖에 없으나, 일반적으로 긍정적 수용환경을 조성하기 위한 대책은 다음과 같다.²⁾

- 변화의 영향을 사전에 파악.
- 조직 내에서 적절한 권한을 가진 상급관리자에게 변화유발의 책임 부여.
- 변화로 인해 새로운 지식, 행동을 습득해야 하는 이용자 파악.

2) 김성근·양경훈 『경영정보관리』 법문사, 1993, p.111.

○ 필요한 지식, 기술, 행동을 제공하는 교육 프로그램 실시.

- 이용자와 관리자와의 대화채널 확보.
- 시스템의 변화에 대한 정보 공개.
- 시스템 적용을 위한 단계적 조치 모색.
- 시스템의 단계적 구현.
- 필요한 경우 직무 및 직책 변경.
- 변화유발 아이디어에 적절한 보상.
- 쉽게 적용되도록 새로운 절차의 문서화.
- 변화에 따른 권한의 경계 명확화.
- 변화에 따른 작업환경 개선.
- 이용자의 불만 청취.
- 직무개선에 대한 상담 및 오리엔테이션 실시.

이상에서 보듯이 정보시스템 도입에 따른 변화의 수용 여부는 변화를 주도하는 사람의 관리자적 능력에 좌우된다. 특히 대인관계를 원만히 이끌 수 있는 의사소통 능력과 이용자의 불만에 이해를 표하며 필요한 지원을 배풀 수 있는 자질을 갖추어야만 한다.

3. 정보화 촉진을 위한 변화대리인의 도입

1) 변화대리인의 선정 및 도입

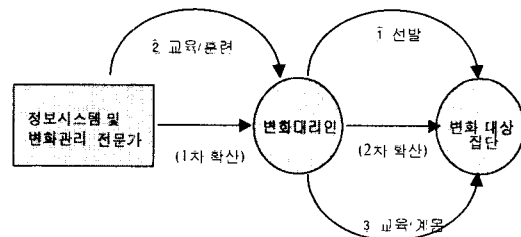
앞서도 언급하였지만, 정보시스템을 성공적으로 도입하기 위해서는 이용자들의 저항을 최소화하고 나아가 긍정적인 수용환경을 조성하는 것이 결정적이며, 이를 위한 방안으로 잠재 이용자들을 조기에 참여시키라는 것이 지배적인 의견이다. 그러나 현실적으로 이용자 모두를 정보화사업에 초기부터 참여시키고, 이들 모두를 효과적으로 설득, 교육시켜 새로운 환경에 적응할 수 있도록 하는 것이 가능할까? 특히 지역의 정보화를 추진함에 있어 이러한 조언은 현실적으로 거의 불가능한 것이며 추진상의 비효율을 감수하지 않으면 안된다.

또 한 가지 반드시 염두에 두어야 할 사항은 '저항의 대상은 변화 그 자체에 있다기보다는 변화를 추진하는 집단에 있다'³⁾는 것이다. 변화의 주체가 변화를 의처대면 변화의 대상 중 적어도 일부는

본능적으로 그에 대한 저항을 하기 마련이다. 그 이유는 변화의 주체와 대상 집단간의 이질성 때문에 '내가 스스로 변화하고 있다는 생각보다는 변화를 당하고 있다'는 잠재의식이 강화되기 때문이다. 특히 변화의 주체에 대한 신뢰성이 약한 경우 이러한 현상은 더욱 두드러지게 된다.

그 현실적인 대안으로 필자는 변화대리인을 활용하는 방안을 제시한다. 여기서 변화대리인이란 '정보화를 통한 일련의 변화 과정에서 정보기술 활용을 대상 조직 및 집단에 보급시키는 선별적 초기 사용자 집단으로서 변화를 추진하는 대리인'으로 정의할 수 있다. 변화대리인은 변화 대상 집단의 상하부를 연결하는 중간계층에서 긍정적이며 수용적 성향이 강한 사람들이 선발되어야 한다.

자치단체가 지역정보화 초기에 주도적인 위치에서야 한다는 견해에는 거의 이의가 없는 것 같다. 필자도 그간의 경험을 통해 얻은 결론은 이러한 전제에 동의한다. 그러나 역설적으로 일차적 변화의 대상은 주민이 아닌 바로 자치단체라는 점을 인식해야 할 것이다. 지역정보화의 초기 성공이 자치단체에 달려 있다면 그리고 자치단체가 변화의 주체가 되어야 한다면, 바로 자치단체가 일차적 변화의 대상이 되어야 함은 당연한 것이다. 스스로가 변화하지 않고 남을 변화시킬 수는 없기 때문이다. 따라서 최초의 변화는 정보기술과 변화관리 능력을 동시에 갖춘 전문가들이 자치단체를 대상으로 변화를 주도해야 하며, 제1차적으로 자치단체의 현업관리자들을 선정하여 집중 교육함으로써 변화의 전면에 나서도록 하는 것이 바람직하다.



(그림 6) 변화대리인을 활용한 정보화 확산모형

제2단계로 일반 주민을 대상으로 변화를 확산하기 위하여 주민들 가운데 변화대리인을 물색하여야 한다. 이때 가장 적합한 집단은 바로 가정주부를 위시한 여성들이다. 필자는 '여성의 적극적인 참여 없이

3) Markus, M.L. & Benjamin R. I., "Change Agency - the Next IS Frontier," *MIS Quarterly*, Dec. 1996, pp. 385-407.

는 지역의 정보화는 어렵다'고 단언하고 싶다. 그 여성이 지역정보화의 추진을 위한 대리인이 되어야 하는 이유는 다음과 같은 요소에서 찾아 볼 수 있다.

첫째, 가정주부 등 여성은 상대적으로 시간적 여유가 많기 때문에 대리인으로서의 교육·훈련이 용이하다.

둘째, 가정주부는 생활 속의 정보를 가장 많이, 그리고 가장 자주 접하는 사회적 집단이다. 민원, 생활, 물가, 교육 등 산업·경제분야를 제외한 거의 모든 분야에서 정보의 최 일선에 있는 것이 우리나라의 사회적 구조이다.

셋째, 가정주부가 정보화의 일선에 서게 될 경우 차세대 정보화를 이끌어 갈 자녀들에게 산 교육을 제공하는 연쇄적 파급효과가 매우 크다.

넷째, 여성은 일반적으로 조직에 대한 충성도나 몰입도가 남성보다 매우 강하다.

이외에도 지역정보화를 추진함에 있어 여성의 역할이 중요함에도 불구하고, 정보화의 소외집단으로 남기 쉬운 계층이 바로 여성이란 점도 우리가 유념하여야 한다. 이렇게 볼 때, 지금부터라도 자치단체는 여성단체들을 활용하여 정보화에 관련된 집중교육 지원을 기획, 실행에 옮길 필요가 있다. 가령 대학에 위탁 교육을 실시하고 교육비의 일부를 지원하는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.

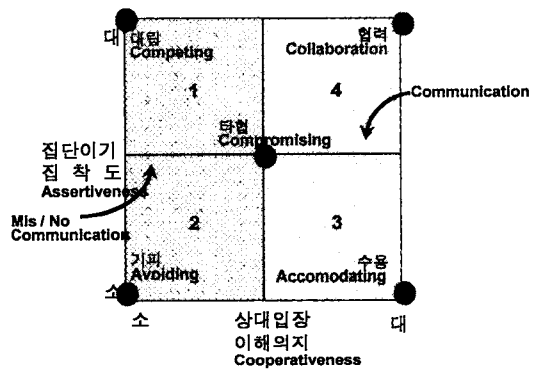
2) 변화대리인의 활용

잠재 저항을 해소하고 추진주체와 이용자 집단간의 갈등을 해소하기 위한 수단으로 변화대리인을 활용하기 위해서는 변화대리인들에 대한 나름대로의 관리가 필요하다. 우선 변화대리인은 사용자 집단에서 선별되지만 시간이 지나면서 두 가지 형태의 행동을 보이게 된다. 첫째는 변화동기의 상실이요, 둘째는 입장 변화에 따른 대리인으로서의 역할 상실이다.

▶변화동기의 상실 : 초반에는 적극 변화를 추구하는 입장에 섰다가도 시간이 지나면서 이용집단과의 의사소통 능력 부족으로 역할을 제대로 수행치 못하는데서 오는 실망감이나 자기 역할에 대한 보상이 제대로 따르지 않는데서 오는 의욕상실 등 두 가지 형태의 원인으로 인해 변화동기를 상실할 수 있다.

▶대리인으로서의 역할 상실 : 이용자의 입장에서 변화를 추구하고 이용자의 요구사항을 추진주체에 전달하는 중재자의 입장에 섰다가도 시간이 지나면서 자기도 모르게 변화주체의 시각으로 그 입장이 전할 될 수 있다.

따라서 변화대리인은 집단간 내재해 있는 갈등의 소지를 단순히 기술결정론적 사고에서 해결하고자 하기보다는 조직사회론적 관점에서 나름대로 갈등해소를 위한 전략 및 기법을 훈련받을 필요가 있다([그림 7] 참조).



[그림 7] 갈등해소를 위한 접근시나리오

또한 변화대리인으로서의 역할을 지속적으로 수행토록 하기 위해서는 다음과 같은 변화대리인 관리가 수반되어야 한다.

- 변화대리인 집단의 조직화
- 인센티브 메커니즘의 도입
- 추진주체와 변화대리인 집단간 인적교류
 - 역할분담의 명료화
 - 양 집단간 신뢰구축
- 의사소통능력 및 갈등해소를 위한 접근방법에 대한 교육
- 이용자 요구사항 파악능력 배양

정보화 관련 전문가들이 항상 고민하는 것이 정보기술의 도입과 확산에 관한 것이다. 정보기술의 도입 그 자체만을 고려할 때는 그리 문제가 되지 않지만, 확산을 고려하지 않은 정보기술의 도입은 아무런 의미가 없다. 전자결재시스템의 조직 도입,

정보센터의 지역 유치 등등 정보기술의 도입은 요즘 우리 주변에서 쉽게 목격할 수 있다. 동시에 우리는 이러한 정보기술이 확산되지 않고 무용지물에 가까운 상태에 이르고 있는 상황도 흔히 접하고 있다. 이러한 문제의 근본적인 원인은 기술 결정론적 시각이 지배적이기 때문이며, 그렇지 않더라도 적어도 도입 이후 확산에 대한 치밀한 사전 계획이 마련되어 있지 않기 때문이다. 확산과정에서 우리가 반드시 염두에 두어야 하는 것은 저항의 최소화 내지 긍정적 수용환경의 조성과 관련된 것이다. 또한 확산을 촉진하고 그 효과를 극대화하기 위해서는 어느 계층, 어느 부문부터 정보기술을 도입해야 하는가에 대한 문제가 제기된다. 결국 정보기술의 도입과 확산은 상호 불가분의 관계에 있으며, 이에 효과적인 도입과 확산을 위한 한가지 방안으로 필자는 '변화대리인' 개념을 채택할 것을 적극 제안한다.

요컨대 '정보화를 통한 변화를 주창한 내가 아닌 네가 직접 변화를 주도해 보라'는 것이 변화대리인의 골자이다. 변화의 과정에서 발생하는 저항을 최소화하기 위해서 그 동안 줄곧 제안되어 온 '이용집단의 참여(Total participation)' 유도는 이론상으로는 매우 바람직한 것이긴 해도, 적어도 지역정보화에 관한 한 현실적으로 매우 불합리한 방안이다. '이용집단' 전부가 아니라 이용자 대표들의 조기 참여(Participation through representation)를 유도하는 것이 필자의 주장이며 이러한 대표자들이 바로 '변화대리인'인 것이다.

변화대리인을 선정함에 있어 염두에 두어야 할 사항은 '사회적 가치연쇄(Social Value Chain)'의 개념이다. 가치연쇄를 통해 정보화의 파급이 가장 신속하게 이루어 질 수 있는 집단을 식별하여, 그 집단에 변화대리인들을 선정하여야 한다. 조직 내부에서는 중간관리자들을, 지역 사회에서는 가정주부 등 여성을 변화대리인이 선정하는 것이 바람직하다.

변화대리인을 키우는 교육은 미래 정보화사회에 대한 각종 약속들을 제시하는 것도 필요하지만, 이 보다는 실질적이고 손을 뻗으면 쉽게 잡을 수 있는 정보기술의 혜택을 중심으로 내용이 구성되어, 지속적으로 시행되어야 할 것이다. 이제부터 자치단체는 해당 지역의 대학과 협력하여 조직 내부의

변화대리인 육성을 적극 추진하고, 이와 함께 외부 고객인 주민 가운데 여성단체를 중심으로 한 변화대리인 육성에 집중해야 한다. 기술 중심의 거창한 정보화 사업도 중요하겠으나, 그 보다는 생활 속의 정보화를 유도하면서 '정보화 신앙 간증사'들을 육성하여 사회적 변화를 도모해야 할 시점에 이르렀다.

참고문헌

- [1] 김상욱, "지역정보화의 효율적 추진방안," 21세기를 향한 지방자치발전 10대과제 공청회 발표논문, 한국지방행정연구원, 1997. 8
- [2] 김성근·양경훈, 『경영정보관리』 법문사, 1993, p.111.
- [3] Allen, C. Dennis, "Succeeding as a Clandestine Change Agent," Communications of ACM , 38(5), 1995, pp.81-86.
- [4] Hussain & Hussain, *Information Management*
- [5] Kotter, J.P, "Leading Change : Why Transformation Efforts Fail," Harvard Business Review, 73(2), 1995, pp.59-67.
- [6] Markus, M.L. & Benjamin R. I., "Change Agency -the Next IS Frontier," *MIS Quarterly*, Dec. 1996, pp. 385-407.
- [7] Reitz, H.Joseph, *Behavior in Organizations*, Irwin, Inc. 1977, p.545.