

혁신저항의 결정요인에 관한 이론적 고찰 Theoretical review on the determinants of innovation resistance

안 병 덕* · 안 관 영**

Abstract

While technological development being rapid, competition among companies have been very intensive over the world. To hold their competitive power or make sustainable development, it is very imperative for them to attempt innovation. But almost of all innovations were followed by people's resistance to change, and many innovation appeared to be not successful. The objective of this paper is to review the topic of resistance to change in the related literature, and look at the relationship between innovation resistance and many variables like CEO's personality, employee's personality, organizational culture, and defensive behavior.

Keywords : innovation, innovation resistance

1. 서 론

역사적으로 볼 때, 저항 없는 변혁이 존재한 적은 없다. 그러므로 아무리 훌륭한 혁신전략이라 할지라도, 표출될 저항을 고려하지 않고 있다면, 혁신이 성공하기를 기대하기란, 낙타가 바늘구멍을 통과하기를 바라는 것과 마찬가지이다. 기업이나 정부조직의 생존과 번영을 위해서는 지속적인 변화와 혁신이 필요하지만 이러한 혁신을 추진할 때 실패할 가능성이 높다. 기업이 혁신을 시도해서 성공할 확률은 20~25%에 불과하다(삼성경제연구소, 2011). 이는 기업이 전략적 변화를 시도할 때 혁신을 저해하는 여러 가지 요소를 제대로 통제·관리하지 못하기 때문이다. 한 가지 예를 들면 기업이나 정부조직의 혁신은 대개 조직변화를 수반하는데, 조직문화는 조금 변화하는 듯해도 원래대로 되돌아가는 성질을 가지고 있고 변화하는데 오랜 시간이 걸리기 때문에 변화를 이끌어 내기란 매우 어렵다. 또한 성급하게 혁신성과물을 만들려다 보니 혁신을 추진하는 과정에 의도하지 않았던 부작용이 생겨나기도 하고, 더 큰 저항이 발생하기도 한다.

* ABD코칭리더십연구원

** 상지대학교 경영학과

특히 혁신이 실패했을 경우 발생하기 쉬운 조직구성원들의 혁신피로도 즉, 직무몰입 저하와 직무불만족, 직무회피, 이직의도 증가, 강성 노조의 반발에 따른 조직문화의 붕괴 등은 심각하게 고려할 요소들이다. 그렇다고 혁신의 성공률이 낮다고 해서 환경변화에 소극적으로 대응하고 혁신을 꺼리면 일류기업도 ‘성공함정(success trap)’에 빠지게 되고 결국은 치열한 경쟁에서 쇠퇴하고 만다.

한 때 ‘리엔지니어링’이라는 경영 혁신 활동이 대단한 붐을 일으켰던 적이 있었다. 그러나 조사 결과 실패 확률이 성공 확률보다 훨씬 높은 것으로 나타났다. 이렇듯 혁신이 성공적으로 이루어지는 경우는 그리 많지 않다. 해외에서건 국내에서건 그 결과는 비슷하다. 물론 리엔지니어링의 원칙이나 방향이 잘못된 것이라고 보지는 않는다. 근원적인 원인은 혁신을 받아들이려 하지 않는 저항에 있다. 혁신은 기존의 안정된 질서, 체제를 부정하고 새로운 질서, 체제를 만들어 내려는 의도적인 활동이다. 이 과정에서 과연 저항이라는 것이 없을 수가 있을까? 기존 체제에 젖어 있거나, 나름대로의 세력을 구축해온 구성원들이 스스로 그것을 포기할 수 있을까? 저항은 필연적인 반작용의 행동이다. 그럼에도 불구하고 많은 사람들은 저항을 마치 부도덕하거나, 뭔가 잘못되어 나타나는 특수 상황인 것처럼 말한다. 혁신추진과정에서 저항은 반드시 일어난다. 단지 혁신추진과정에서 이를 부인하지 않고 얼마나 효과적으로 다루느냐에 따라 그 발생강도의 차이가 있을 뿐이다(송계전, 2009).

따라서 기업이나 정부조직마다 직면하고 있는 특성을 감안하여 적용 가능한 체계적인 혁신관리 모델을 구축하는 것이 필요하고 특히, 혁신의 주체이면서도 대상인 조직구성원, 즉 사람과 이에 직접적으로 관련되는 조직문화가 혁신저항과 어떤 관련이 있고, 이러한 혁신저항의 결정요인을 관리하는 것이 성공적인 혁신을 위해서 어떤 측면에서 필요한지를 실증연구를 통해서 규명하는 것이 시급하다. 특히 경제선진국의 구현과 경제발전의 초석인 중소기업의 혁신을 추진함에 있어 혁신저항에 대한 요소들을 사전에 인지하고 성공적인 혁신수행을 위한 이론적이고 실무적인 대안을 모색하고자 한다.

2. 선행연구

2.1 선행연구 개관

혁신에 대한 기존의 연구는 주로 신제품관련의 수용과 확산에 관한 연구가 대부분이었으며, 정작 경영혁신의 성과에 많은 영향을 주는 혁신저항에 대해서는 미흡한 실정이다. 그리고 혁신저항과 혁신성과에 관한 대부분의 연구들은 혁신의 선행요인에 초점을 두었으며, 개인의 차이나 성향, 조직문화 등의 관련성에 대한 연구가 거의 없다.

혁신저항에 관한 국내외의 연구동향을 살펴보면, 최고경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향과 조직문화가 기업성과에 미치는 요인에 관한 연구는 그동안 많이 진행되어 왔지만, 최고경영자의 혁신성과만을 강조하거나 기업문화와 혁신성과 간의 관계만

강조한다든지 하여 소극적인 연구에 그치고 있고, 종업원의 특성, 조직문화의 특성 등이 어떻게 혁신저항과 관련이 있으며, 혁신저항을 초래하는 구체적인 결정요인들에 대한 실증적인 연구는 미흡한 편이다. 특히 마케팅분야에서는 Ellen 등(1990)의 연구와 유필화와 이승희(1994)의 연구, 램(Ram, 1989)의 연구 외에는 실증적인 연구가 없으며(조성도, 2000), 대부분 탐험적이거나 정성적, 개념적 연구에 머물고 있다. 특히 Gatignn & Robert(1989), Fosfuri and Ronde(2009), Fiedler(2010)의 연구 외에는 조직단위의 혁신저항에 대한 연구는 드물고 일반 소비자를 대상으로 하거나 혁신사례를 연구하는 경우가 대부분이다.

2.2 신제품 수용 등 소비자행동에 관한 연구

Sheth(1981)는 혁신확산이나 수용 시 개인의 저항에 관한 심리상태를 반드시 고려해야 한다고 지적하면서 개인의 심리적 혁신저항을 이해하는데 가장 유용한 심리적 개념을 기존 생활습관(habit toward existing bias)과 지각된 위험(perceived risk)으로 구분하였다. 혁신저항에 영향을 미치는 2가지 요인의 강약에 따라 혁신저항을 습관혁신(habit), 위험혁신저항(risk), 비혁신저항, 습관-위험의 혁신저항으로 구분하였다.

Ram(1987)은 신제품의 수용과정에서의 소비자의 혁신저항의 모델에 대하여 연구하였다. Ram(1987)은 기존문헌들에서 나타난 혁신이 시장에 성공적으로 수용될 것이라는 편견을 가지고 있어 신제품의 실패 가능성을 등한시했다고 보았다. 그는 신제품에 대한 소비자의 저항에 영향을 주는 요인들은 어떠한 요인들인지를 알아보고 또한 이들 저항요인들 간의 관계를 나타내는 혁신저항모델을 개발하였다. 그의 연구에서 혁신저항은 혁신특성, 소비자 특성, 보급경로의 세 가지 요인으로 나타난다.

Ellen et. al.(1990)의 연구는 Ram(1987)의 혁신저항 모델 이후 혁신저항에 영향을 주는 요소에 관한 실증 연구가 행해졌다. Ellen et al.(1990)는 기존제품 만족도와 지각된 자기능력(self - efficacy)이 혁신저항에 유의한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 지각된 자기능력은 사회 인지이론에 기초한 개념으로 심리학자인 Bandura(1977)에 의해 최초로 제시되었고 경영학에서는 지각된 자기능력과 과업성과간의 연구가 주요 관심 대상이었다(Gist,1987; Venkat esh & Davis, 1996). 지각된 자기능력은 여러 인간 행동을 설명하지만 특히 혁신이나 새로운 환경에서의 인간의 성과를 예측하는데 높은 설명력을 가지는 것으로 밝혀졌다(Hy song & Miguel,1998). Ellen , Bearden & Sharma (1990)는 마케팅 분야에서 주로 판매원 관리와 성과예측에 활용되던 지각된 자기능력 구성개념을 혁신저항에 도입하여 설명력 있는 구성 개념임을 입증하였다. 또한 세스 이후 지속적으로 대두되던 인지적 저항 즉, 기존 제품에 대한 만족도, 다시 말해 습관이 혁신저항에 미치는 영향을 밝혔다.

유필화와 이승희(1994)는 Ram(1987)의 혁신저항 모델의 문제점과 결점을 보완, 수정하여 개선된 혁신저항 모델을 제시하고 실증연구를 진행하였다. 또한 Crawford(1977)의 연구를 기초로 하여 신제품개발, 확산, 수용과정에서의 장애요인과 저항요인을 구분하였으며, 혁신저항은 수용과정에서 개인차원의 저항요인으로 간주하였다.

Rogers(1983)가 제품수용에 변화가 일어난다고 제시한 수용 단계상의 결정단계를 분기점으로 하는 수용과 기각의 변화를 모형에 반영시킬 필요가 있고, 혁신저항에 거시적으로 영향을 미치는 환경요인이 구체적으로 제시되지 못하고 단순화 되어 있다고 주장하면서 환경요인인 상황적, 사회적, 문화적 요인에 대해 고려할 필요가 있다고 하였다. 이러한 수정사항을 바탕으로 신제품에 대한 실증분석을 통해 수정 혁신저항 모델을 제시하였다.

Szmigin과 Foxall(1998)은 혁신저항에 대한 실증연구로서 혁신에 대한 소비자의 반응연구가 수용에 치우쳐 있고 소비자의 비수용은 실패로 규정되었다고 적하면서 소비자가 수용하지 않는 상태도 세 가지 부류로 나눌 수 있음을 소매점 지불방법인 신용카드와 은행 입출입 카드를 대상으로 해서 검증하였다. 소비자가 수용하지 않는 상태를 거부, 연기, 반대로 나누었다. 또한 비수용을 단순히 수용의 반대 개념으로 보지 않고 수용에 이르는 과정으로 보았다.

2.3 조직혁신 등 혁신과정과 구성원에 관한 연구

권중생(2000)은 조직혁신에 대한 개인적 저항형태로 습관, 안전, 경제적 요인, 미지에 대한 두려움, 선택적 정보처리 등을, 조직적 저항형태로는 구조적 관성, 변혁에 대한 제한된 시각, 집단적 관성, 전문가에 대한 위협, 기존권력관계에 대한 위협, 기존 자원분배관계에 대한 위협 등으로 분류하여 혁신저항과 방어적 행동에 대하여 실증연구를 진행하였다. 또한, 조직혁신과 저항유형의 연구에서는 선행요인으로 조직분위기, CEO특성, 조직구조, 조직비전을 제시하였고, 혁신저항으로 소외정도, 내외부지향성, 신구차이, 결정론과 자율성, 책임/자유, 리더의 기능성, 분과주의, 방어적 일상성을 조절변수를 조직혁신성으로 하여 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 연구하였다.

지성구와 이갑두(2005)는 경영혁신의 주체인 구성원 개인의 관점에서 개인성향과 혁신저항 그리고 혁신성과의 관계를 실증분석을 통해 규명하였다. 개인성향으로 관행추구, 감정적 반응, 단기적 사고, 인지적 경직성을 선행요인으로 연구하였다.

김태형(2005)은 혁신에 대한 조직구성원의 태도변화를 회피적 행동, 저항적 행동, 무관심한 행동, 협력적 행동, 적응적 행동으로 구분하고, 이러한 구성원의 태도를 결정하는 요인으로 인구통계학적 요인과 개인성격, 직무관련 요인으로 파악하였다. 그리고 혁신저항으로는 개인차원과 조직차원의 혁신저항으로 보고 관련성을 연구하였다.

Fosfuri and Ronde(2009)는 기업혁신에서 자체 조직과 조직의 분야에서 혁신을 추진하려면 새로운 행동의 경로를 수용해야 하며, 이런 프로세스에는 비용과 노력이 수반되며, 연구조직, 생산조직 간의 혁신추진에 있어 저항을 조절하는 수단으로 'skunk work'를 도입하는 것이 바람직하다고 하였다.

Fiedler(2010)는 조직변화의 연구사례를 통해 프로젝트나 프로그램의 변화에서 조직 변화에서의 저항관리 모델을 제시 하였다. 이 모델은 5단계로 구성되는데 ① 잠재저항의 확인과 평가, ② 저항관리의 계획, ③ 저항의 회피, 준비와 실행, ④ 저항의 해결, ⑤ 저항의 측정과 잠재력의 조절 등으로 구성된다.

2.4 정부혁신과 저항관리 연구

안병철(2007)은 참여정부 이후의 공공영역에서 진행된 혁신정책에 관하여 연구하면서, 저항요인으로 개인적 수준, 조직적 수준, 제도적 수준, 환경적 수준 등에서 혁신사례 내용을 분석 연구 하였다.

[선행연구 요약]

연구자	연구요약	시사점	연구분야
Sheth (1981) (심리적 혁신저항 요인연구)	1. 혁신저항요인 (심리적요인)제시 1) 기존의 생활습관 2) 지각된 위험 2. 혁신저항유형모사 1) 이중의 혁신저항 2) 습관혁신저항 3) 위험혁신저항 4) 비혁신저항	추가적인 저항요 인의 발견이 필요	소비자 행동
S. Ram(1987) (혁신저항모델연구)	1.혁신저항요인군제시 1)지각된 혁신특성군 2)소비자특성군 3)보급경로특성군 2.혁신저항모델(a model of innovation resistance)개발 3. 환경요인제시: 상황적, 문화적, 사회적 요인	혁신저항모델에 대한 실증연구가 필요.	소비자 행동
Sheth & Ram (1987) (혁신장애 요인과 그 해결전략에 관한 연구)	1.장애(barriers)요인 제시 (1)기업장애 ①전문화의 장애 ②운영장애 ③규제장애 ④시장접근장애 (2)고객장애 ①관습장애 ②가치장애 ③위협장애 ④전통장애 ⑤이미지장애	장애요인과 저항요인을 구분하는 연구 가 필요.	소비자 행동
Ellen (1990) (기술적 혁신 의 저항연구)	기술적 혁신저항을 제시 1.대안적 행동에 대해 낮은 지각된 자기능력(self- efficacy)을 느끼는 사람보다 변화에 더 저항함. 2.현재 성과에 대해 불만족하고 대안적 행동에 대해 낮은 자신감을 느끼는 사람은 현재 성과에 대해 만족하고 대안적 행동에 대한 높은 확신감을 느끼는 사람보다 변화에 더 저항	여러 혁신유형에 따른 저항요인과 그들과의 관계를 나타내는 연구가 필요	소비자 행동
Szmigin & Fox all(1998)	소매점 지불 방법의 인지방식연구를 통해 혁신저항의 3가지 유형이 있음을 밝힘	정성적인 면만이 아니라 실증적 연구 필요	기술제품 혁신저항
유필화, 이승희(1994) (신제품 수용시 혁신저항 모델)	램의 혁신저항모델 수정과 신제품수용 시 혁신저항에 영향을 미치는 요소 연구	내구재, 비내구재 외에 산업재에도 실증이 필요함	소비자행동(신 제품)

권중생(2000) (조직혁신)	조직혁신에 대한 개인적 저항형태로 습관, 안전, 경제적 요인, 미지에 대한 두려움, 선택적 정보처리 등 연구	방어적 행동에 대한 추가연구 필요	구성원 행동
지성구, 이갑두(2005) (개인성향과 혁신저항, 성과와의 관계)	경영혁신의 주체인 구성원 개인의 관점에서 개인성향과 혁신저항 그리고 혁신성과의 관계를 실증분석을 통해 규명	혁신성과 등 실증적 연구 필요	구성원 행동
김태형(2005) (구성원 혁신저항)	혁신에 대한 조직구성원의 태도변화를 회피적 행동, 저항적 행동, 무관심한 행동, 협력적 행동, 적응적 행동으로 구분하여 실증연구	혁신성과의 관계에 대한 추가연구 필요	구성원 행동
안병철(2007) (정부혁신과 저항관리 연구)	참여정부 이후의 공공영역에서 진행된 혁신정책에 관하여 연구 하면서, 저항요인으로 개인적 수준, 조직적 수준, 제도적 수준, 환경적 수준 등에서 혁신사례 내용을 분석 연구	정부정책에 관한 혁신성과 등 실증연구 필요	정부조직
Fosfuri and Ronde(2009) (저항조절의 변화와 혁신프로젝트의 혁신모델)	연구조직과 생산조직, 관리조직과 시기 간의 저항을 조절하는 혁신모델을 제시(skunk work 도입)	연구모델 제시에 그치고 있음.	조직/구성원 행동
Fiedler(2010) (조직변화 저항관리)	조직변화에 있어 저항관리의 모델을 다섯 단계로 제시	사례연구로 실증적 연구 필요	구성원 행동

3. 혁신저항

3.1 혁신저항의 개념

Sheth(1981)는 최초로 혁신저항이란 용어를 정립하고 사용하였다. 세스가 제시한 혁신저항에 영향을 미치는 요소로는 기존의 습관과 지각된 위험이 있다. 처음에는 이 두 가지만 언급하였는데 이후에 Sheth & Ram(1987)이 소비자특성, 제품특성, 환경특성과 같은 추가적인 요인을 제시하였다. 램(Ram, 1987)은 세스가 최초로 제시한 혁신저항 개념에서 제시한 영향요인인 인지적 저항(cognitive resistance) 즉, 습관과 지각된 위험을 모델화하고 이를 극복하는 전략을 실증 분석하였다.

저항이란 현재 상태에서 변화하기를 거부하는 소비자의 상태이며 변화에 의해서 느끼는 위협감이며(Ram, 1987), 이전 상태를 변경하도록 하는 압력에서 이전 상태를 유지하는 하는 어떤 행동으로, 혁신을 수용하지 않으려는 태도이다(Zaltman and Wallendorf, 1983). Ram(1987)은 혁신저항을 수용이나 확산의 반대개념이 아니라 저항이 극복될 때 일어난다고 보았는데, 이는 혁신저항에 대한 독립적인 연구가 필요하다는 것을 의미한다(지성구, 2005).

3.2 혁신저항 개념의 확대

초기의 혁신저항에 대한 연구는 주로 신제품의 확산과 수용에 대한 소비자의 태도 등에 초점을 맞추어 진행되었다. 그 후 점차 조직변화에 대한 연구와 이와 관련되는 조직구성원에 연구로 확대되는 경향이다.

조직변화에 대한 구성원들의 저항 및 수용은 성공적인 혁신을 위해서도 중요하지만 혁신에 대한 구성원들의 이러한 반응은 조직몰입이나 직무만족, 이직의도 등 조직유효성에 관련된 요인에 대해서도 영향을 미칠 수 있다. Judge 등(1999), Wanberg and Banas(2000), Chawla and Kelloway(2004), Oreg(2006) 등의 연구결과에 의하면 혁신, 조직변화에 대한 구성원들의 저항이나 수용은 주로 조직몰입이나, 직무만족, 이직의도 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신저항의 형태는 조직적 차원과 개인적 차원에서 나누어 볼 수 있지만 구체적인 행동표출의 주체는 개인이라고 볼 수 있으며, 개인적인 행동은 혁신의 '방어적 행동'으로 행동회피, 비난회피, 변화회피로 나누어진다(권중생, 2000).

4. 혁신저항 관련요인

4.1 CEO 특성

기업에서 CEO의 혁신추진의지를 비롯한 CEO의 경영능력과 더불어 행동특성은 기업경영에 절대적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 최고경영자의 행동특성은 기업혁신을 연구하는 과정에서 다양한 형태로 진행되었다. 이러한 연구에서 최고경영자의 행동특성 선행연구는 주로 개인 특성에 맞추어 연구되었고, 개인특성으로는 심리적 특성과 인구통계학적 특성으로 구분하고 있다. 성취욕, 위험감수성향, 내재적 통제위치, 모호성의 수용을 최고경영자의 심리적 특성으로 보고 있으며, 인구통계학적 요인으로는 연령 특성, 학력특성, 경력특성(관련 산업 근무경력), 환경특성(성장배경 및 가족구성) 등으로 구분하고 있다(신충상, 2011)

4.2 개인적 특성

송병식(2006)은 개인 창의성과 혁신행동 간에 밀접한 관련이 있음을 추론하기에는 어렵지 않지만 양자 간에 관계를 연구한 결과는 그리 많지 않다고 하였다. 그 이유는 첫째, 여러 학자들이 개인 창의성과 혁신이 서로 구별되는 개념으로는 인식하고 있지만, 여전히 많은 연구에서 개인 창의성과 혁신을 강조의 차로 인식하고 있기 때문이다. 둘째, 혁신연구는 주로 조직수준에서 이루어진 반면, 개인 창의성은 개인수준에서 이루어져 양자 간의 선형관계를 규명하는 노력이 부족했다.

De Jong(2003)의 지식집약 서비스 기업의 종업원들을 대상으로 한 실증적 연구에서

외부지향성은 종업원의 혁신 행동과 관련이 있는 것으로 예측하였고, 외부 사람들과 접촉을 가진다는 것은 혁신을 자극하는 것으로 보인다고 하였다.

환경의 불확실성이 크게 증가함에 따라 환경변화에 신속하고도 유연한 대응능력과 혁신적 행동은 기업의 성패에 핵심이 되고 있다. 기업가정신은 이러한 신속한 대응과 혁신적 행동을 가능하게 하기 때문에 그 중요성은 더욱 증대되고 있으며, 기업가 정신을 통해 새로운 과학적 지식을 제품과 서비스로 실물화 함으로써 과학과 산업을 연계시키는 매우 효과적인 수단이 된다(윤종록, 2001).

4.3 조직문화

이인석(1999)은 '혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구'에서 조직문화 유형을 혁신지향문화와 관계지향문화로 구분하고, 각 조직문화 유형이 혁신행동과 (+)의 관계가 있음을 실증하였다. 또한 권중생(2000)의 실증적 연구에서도 조직문화를 혁신문화, 집단문화, 합리문화, 관료문화로 구분하고 이러한 문화는 혁신저항의 결정요인이고 방어적 행동에 영향을 미친다고 하였다.

4.4 방어적 행동

권중생(2000)은 혁신저항으로 방어적 행동에 관한 연구로 종업원의 독립성을 제한하는 문화로부터 소외감을 가지는 종업원은 분노를 느끼며, 업무지연을 비롯하여 기업에 손실을 초래하는 행위 등 방어적 행동의 패턴을 네 가지로 나누었다. 행동회피에는 과도한 집착, 책임전가, 명칭한 척 하기, 사적 감정배제, 부산떨기와 성과안배, 붙들고 있기 등이 있으며, 비난회피에는 완충영역확보, 안전한 게임하기, 자기합리화, 희생양 찾기, 잘못 표기, 몰입도의 증대 등이 있다. 변화회피에는 변화에 대한 저항, 자기영역보호를 위한 장치마련 행동 등이 있다.

4.5 혁신성과

기존연구에서 혁신성과를 측정하기 위해 가장 많이 사용하는 방법은 주관적인 성과를 나타내는 것이다. 주관적인 성과는 주관적으로 자사의 성과가 얼마나 좋은지, 경쟁사와 비교하여 어떤지를 묻는 항목이고 객관적인 성과를 확보하기 어려울 때 가장 많이 사용한다. 기업의 객관적인 성과는 재무성과이나 이는 사실상 혁신성과가 재무구조의 어떤 부분에 직접적으로 영향을 미치는지에 대한 객관적인 연구가 부족한 실정이다. 혁신성과를 나타내는 종속변수는 크게 기술혁신성과, 공정혁신성과, 구조혁신성과 그리고 인적자원혁신성과로 분류된다. 기술혁신성과는 지적재산권 보유여부와 건수 등 신제품개발건수 등이고, 공정혁신성과는 공정개선 실시여부와 새로운 공정시스템의

도입여부 등을 파악할 수 있다. 구조혁신성과는 조직개편여부, 그리고 구조혁신시스템의 도입여부와 건수 등이고, 인적자원 혁신성과는 직제개편을 통한 조직변화여부, 연봉제나 인센티브 시스템의 변화여부 등으로 나눌 수 있다.(신충성, 2011).

5. 혁신저항과 안전

혁신저항은 앞에서 살펴본 바와 같이 개인적 조직차원에서 발생한다. 개인적인 저항 형태로는 습관, 안전, 경제적 요인, 미지에 대한 두려움, 선택적 정보처리 등으로 구분해 볼 수 있다(권중생, 2000). 개인적 저항 중에서 특히 ‘안전’에 관한 부분이 중요할 수 있는데 이는 안전에 대한 위협으로 느껴지는 변화에 대한 두려움은 인간의 기본적인 욕구에 속한다. 미래의 불확실성과 개인의 대처능력미흡이 현상태를 고수하려는 행동양태로 나타날 수 있다. 따라서 기존의 안전의식을 기반으로 하여 혁신에 따른 변화되는 업무절차나 공정을 거부하려는 습성으로 인하여 작업장에서 심각한 안전결핍 상황이 올 수도 있는 것이다. 그리고 조직적 저항형태로 구조적 관성, 변혁에 대한 제한된 시각, 집단적 관성, 전문가에 대한 위협, 기존권력관계에 대한 위협, 기존 자원배분 관계에 대한 위협 등으로 나타난다.

6. 향후 연구과제

본 연구에서는 혁신저항 관련요인으로 CEO특성, 개인적 특성, 조직문화, 방어적 행동 등과 혁신성과와의 관계를 이론적으로 살펴보는 것으로서 향후 이들 관계에 대한 실증적인 연구가 이루어지면 요인들 간의 관련성이 밝혀질 것이다. 이러한 실증적인 연구들을 바탕으로 정부조직이나 기업조직에서 혁신을 추진할 때 어떻게 혁신저항을 관리하는가에 따라 혁신성패가 좌우될 것이다.

7. 참 고 문 헌

- [1] 권중생(2000), “조직문화, 혁신저항 및 방어적 행동의 관계”, 산경연구, 6권, 2호, 223-244.
- [2] 권중생(2001), “조직공정성, 혁신저항 및 방어적 행동의 관계”, 조직과 인사관리연구, Vol. 25, No.1.
- [3] 김태형(2001), “조직구성원의 혁신저항과 수용에 관한 연구”, 한국산업경영학회 발표논문집, Vol. 21, No. 1.
- [4] 삼성경제연구소(2011), “SERI형 조직문화 변화관리 모델”, 연구보고서.
- [5] 송병식(2006), “직무특성, 개인 창의성과 혁신행동 간의 관계”, 산경론집, 제20집, pp. 191-211
- [6] 신충상(2011), “중소제조기업의 최고경영자와 중업원 특성이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 대학원, 박사학위논문.

- [7] 안병철(2007), "정부혁신과 저항관리", 사회과학연구, Vol.28, No. 1.
- [8] 유필화와 이승희(1994), "신제품 수용 시 소비자의 혁신저항에 관한 연구", 경영학연구, 제23권, 제3호, 218-249.
- [9] 윤종록(2001), 창업이론과 경영, 날빛.
- [10] 이승희와 노규성(2005), "혁신관리에 있어서 장애와 저항의 극복", 디지털정책연구, Vol. 3, No.1.
- [11] 이인석(1999), "혁신행동의 선행요인에 관한 실증연구", 인사관리연구, Vol. 23, No. 1, 89-13.
- [12] 조성도(2000), "기술제품의 조직 내 혁신저항과 확산에 관한 연구 : 전사적 자원관리(Enterprise Resource Planning)를 중심으로" 연세대학교, 박사학위논문.
- [13] 지성구와 이갑두(2005), "개인성향, 그리고 혁신저항, 성과와의 관계", 대한경영학회지, Vol. 52, No.1.
- [14] Fosfuri, A., and T. Ronde(2009), "Leveraging resistance to change and the skunks model of innovation", Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 72, 274-289.
- [15] Chawla and Kelloway(2004), "Predicting openness and commitment to change," The Leadership & Organization Development Journal, 25(6), 485-498.
- [16] Jong & R. Kemp(2003), "Determinants of coworker's innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services," International Journal of Innovation Management, Vol.7, No.2, 189-212.
- [17] Fiedler, S.(2010), "Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company", International Journal of Project Management. vol. 28. 370-383
- [18] Judge, T. A .and Wellbourne, T.M(1999), "Managerial coping with organaizational change: a dispositional perspective", Journal of Applied Psychology, 84(1), 107-122.
- [19] Oreg, S.(2006),"Resistance to change: developing an individual difference measure", Journal of Applied Psychology, 84(4), 680-693.
- [20] Ram, S.(1987), "A Model of Innovation Resistance," Advanced in Consumer Research, 14, 208-212.
- [21] Sheth, Jadish, N.(1981). "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept(LDC) in Diffusion Research," Research Marketing ed, J.N. Sheth, 4 273-282.
- [22] Szmigin Isabelle and Gordon Foxall (1998), "Three forms of innovation resistance : the case of retail payment methods ," Technovation, Vol. 18, 459-468.
- [23] Wanberg, C. R. and Banas, J. T.(2000), "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", Journal of Applied Psychology, 85(1), 132-142.