신뢰성응용연구
제7권, 제3호. pp.213-224, 2006

연구논문

혁신에 있어서 사회적 자본의 중요성과 신뢰성

윤 장 원

우석대학교 경영학과

Importance and Reliability of Social Capital in Innovation

Jang-won Yoon

Dept. of management, Woosuk University

Abstract

Social capital contains relational, structural and cognitive dimensions. This study regards social capital as diminishing factor in innovation resistance. Trust, structuring individual tie and vision sharing which are representatives of three dimensions of social capital diminish innovation resistance. So innovation becomes more successful.

1. 서론 및 연구목적

기업이 성공하기 위해서 자원을 효율적으로 관리하는 것은 매우 중요하다는 것을 잘 알고 있다. 전략은 자원 활용의 개념을 포함하고 있다. Chandler(1962)는 전략이 기업의 기본적인

장기간 목표의 결정과 그것을 위한 행위의 채택, 필요한 자원을 할당하는 것을 포함한다고 말하였다. 그리고 Ansoff(1965)는 전략이 제품/시장 범위, 성장 방향, 경쟁 우위, 시너지에 의해 결정되는 의사결정을 하는 rule이라고 하였다. Schendel & Hatten(1972)는 전략이 조직의 목표와 목적, 그 목표와 목적에 도달하기 위해 채택한 주요 행위, 기업의 환경에 대해 조직과 관련되어 사용되는 자원 할당의 주요 패턴으로 정의된다고 하였다. Bracker(1980)는 전략의 개념들을 다룬 이전의 연구들을 리뷰한 결과, 그 개념들의 공통적인 요소들을 이끌어냈는데, 시장에서의 positioning을 하기 위해서 기업의 내부/외부 환경을 분석하고 그 목적을 달성하기 위해서 적합한 방법으로 기업의 자원을 활용하는 것이라고 종합하였다. 이와 같이 자원의 개념은 전략에 있어서 매우 중요한 요소이다. 기업의 목표를 달성하는 과정에서 주어진 자원을 어떻게 할당하여 이용하는지는 기업의 성공과 실패에 큰 영향을 미칠 수 있다.

오래 전에는 자원에 물질적인 자원과 인적 자원만을 다루었으나 이후 사회학자들이 사회적 자본이라는 새로운 개념을 내 놓았다. 사회적 자본(social capital)은 사람들간의 관계에 내재된 제3의 생산요소라고 할 수 있다. 디지털 시대를 맞이하면서 기업들이 지식경영이라는 이슈에 관심을 가져왔는데 이를 성공적으로 하게 해주는 요인으로서의 사회적 자본의 중요성에 관심을 가져왔다. 지식경영의 큰 효과를 위한 가장 큰 요인은 지식공유인데 이는 지식을 보유한 구성원들끼리의 역동적인 상호작용을 의미한다. 효과적인 지식공유를 촉진시켜줄 수 있는 결정적인 요인은 어떠한 제도나 시스템이 아니고 일상적인 생활 속에서 형성된 구성원들 간의 인간적인 관계임을 알게 되었다. 최근에 이러한 인간의 네트워크인 사회적 자본에 대한 다양한 효과에 대한 연구들이 진행되어 왔다. 이 연구에서는 사회적 자본이 기업의 혁신에 긍정적인 기여를 할 수 있다는 것을 보여주고자 한다.

환경의 급격한 변화로 인해서 기업의 생존은 갈수록 위태로워지고 있다. 이러한 환경에서 기업이 살아남기 위해서는 변화를 추구해야 한다. 그러한 변화 의지가 경영 혁신인데 경영 혁신은 방향성, 목적, 방법, 영역의 속성을 지니고 근본적이고 혁신적인 변화를 지향한다. 경영 혁신은 전사적인 차원의 변화를 요구하는데, 기업의 3대 요소라고 말할 수 있는 상품, 경영방법, 사람의 변화를 추구한다.

경영 혁신이 추구하는 이상은 높지만 현실적으로 이를 성공시키는 것이 쉽지 않은데 이런 혁신을 이루는 데에 있어서 장애요인인 조직혁신에 대한 저항이 존재하기 때문이다. 조직이 목적한 바대로 혁신이 이루어지려면 장애요인으로 작용되는 조직혁신에 대한 저항을 파악하는 것이 중요하다. 이러한 저항을 파악한 후에 저항을 줄이기 위한 방법을 모색하는데 이 연구에서는 조직 구성원들의 사회적 자본을 통해서 혁신에 대한 저항을 줄일 수 있고 따라서 혁신의 성과를 높일 수 있다고 보았는데 그 중에서도 사회적 자본의 세 차원인 관계적 차원, 구조적 차원, 인지적 차원을 중심으로 살펴보기로 한다.

2. 이론적 배경

2.1 사회적 자본(Social Capital)

2.1.1 사회적 자본의 개념

사회적 자본(social capital)이라는 개념은 사회학자들에 의해서 발전되었다. 이전의 물질적 자본(physical capita)과 인적 자본(human capital)이라는 개념이 생산설비 투자를 가능하게 하는 돈이나 인간에게 내재된 지식이나 숙련의 생산요소라면 사회적 자본은 사람들 간의 관계에서 얻을 수 있는 제3의 생산요소라고 할 수 있다. 사회적 자본은 다양한 수준에서 연구되어 왔다. 개인적인 수준, 조직적인 수준, 사회적인 수준에서 연구되어 왔는데 이러한 연구들의 공통적인 전제는 사회적 자본이 개인적이든, 집단적이든 자원이 관계의 네트워크에 의해서 이끌어진다는 것이다. 사회적 자본의 개인적인 수준에 대해서 살펴보면, 사회적 자본은 개인의 다른 사람과의 관계 속에 내재된 자원으로 정의할 수 있다. 이 경우에는 개인의 공식적, 비공식적 관계의 네트워크로부터 쌓이는 실제적, 잠재적인 이점을 강조한다(Burt. 1992). 다음으로 조직적인 수준에서 살펴보면, 사회적 자본은 집단적인 행위 속에서 목적 달성을 위해서 구성원들에 의해 형성된 관계로, 조직에 부여하는 가치로 정의될 수 있다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 마지막으로 사회적 자본의 역할이 더 넓은 수준에서 발견될 수 있다는 것인데 지역이나 사회에 대해 영향을 미치는 것을 의미한다(Dakhli & Clercq, 2004). 이전의 연구들에서는 이러한 단위에 따라서 사회적 자본에 대해서 매우 다양한 정의들을 내리고 있다(표 1).

<표 1>연구자별 사회적 자본의 개념 정의

연구자	사회적 자본의 개념 정의
Jacob(1961); Loury(1977)	공동체 사회 조직내에 있는 개인들의 발전을 위하여 이용할 수 있는 사람들 간의 결속에 의하여 발생하는 관계적 자원이다.
Granovetter(1985)	이해관계를 추구하는 행동자들에 의해서 생산적으로 사용하기 위하여 이용할 수 있는 사회적 구조내에 축적된 자원이다.
Bourdieu(1986)	친근감이나 상호 인지적 관계가 제도화된 덕택에, 혹은 지속적인 연결망의 덕택에 개인이나 집단이 실제적으로, 혹은 가상적으로 얻게 되는 이점이나 기회의 총합이다.
Ussem & Karabel(1986)	계층결합에 의한 사람들의 교류 또는 네트워크 결속에 의하여 개인의 지위 향상을 위하여 중대한 영향력을 행사한다.
Coleman(1988)	사회적 구조의 관계에 존재하며 행위자의 행위를 촉진하는 것이다.
Backer(1990)	개인의 직업적 능력과 기업의 사업능력을 촉진하는 생산적 자원이다.
Burt(1992)	사회적 구조에 의한 인간관계의 질적인 측면으로서 인적자원의 성공을 위하여 기회를 제공하는 것이다.
Putnam(1993)	조화로운 행동의 촉진에 의하여 사회적 유효성을 증진시킬 수 있는 능력이다.

연구자	사회적 자본의 개념 정의
Callahan(1996)	사람들, 집단들, 공동체 간의 신뢰 또는 상호의무에 의해서 사람들의 행동을 보다 초과적으로 촉진시켜주는 재산이다.
Fukuyama(1996)	공동체 연대와 결속을 유지하는 고신뢰 사회의 핵심가치이다.
Beliveau, Oreily, Wade(1996)	개인의 위상 강화를 위하여 개인적으로 활용할 수 있는 사회적 네트워크 속에 존재하는 이용 가능한 사회적 자원이다.
Nahapiet & Ghoshal(1998)	개인 또는 사회적 단위가 소유한 관계의 네트워크로부터 이끌어 내어 이용 가능한 실재적이고 잠재적인 자원의 합이다.
Tasi & Ghoshal(1998)	사회적 환경속에 있는 개인들의 행동을 촉진하는 가치시스템과 신뢰관계, 사회적 결속과 같은 사회적 배경을 포함하는 개념이다.
Sandefer & Laumann(1998)	대인관계의 상호작용으로부터 이용할 수 있는 자원의 일종이다.
Leana & Buren(1999)	조직목표 달성을 위하여 자발적으로 참여하고 상호 협력하게 하는 하나의 속성이다.

자료 - 박순미(2000), 조직의 사회적 자본이 새로운 지적자본 창출에 미치는 영향

사회적 자본의 형태로는 신뢰(trust), 의무(obligation), 기대감(expectation), 규범(norms), 영향력(influence), 통제(control), 연대성(solidarity), 정보(information)능력 등이 그 기능으로 간주되고 이에 따라 다르게 정의되고 있다. 그런데 이들은 크게 세 가지 유형으로 구분이 된다. 첫 번째는 사회적 자본을 사회적 지원관계에서 이용 가능한 자원으로 이해하는 유형이고, 두 번째는 주로 연결망 이론가들에 의해서 사회적 관계가 제공하는 기회와 이익의 총합 또는 능력 변수로 강조되는 것이다. 그리고 세 번째는 공동체 유지를 위한 매우 유용한 공공재로 이해하는 유형이다. 첫 번째와 두 번째의 경우에는 사회적 자본이란 개인들이 처한 상황에 따라서 다르게 나타나는 사유재로서의 특성을 강조하였지만 세 번째의 경우는 사회 또는 집단의 공동이익을 위하여 개인의 이익보다는 상호협조와 공익을 우선으로 두어 사회적 단위를 효과적으로 유지시켜줄 수 있는 하나의 핵심역량으로 본 것이다. 그러므로 사회적 자본은 사유재의 특성과 공공재의 특성을 모두 가지고 있다. 이 두 관점을 통합해서 정리해보면, "사회적 자본이란 사회 구조속의 행위자의 목적 달성을 위해서 행위를 촉진하는 메커니즘" 이라고 할 수 있다(박순미, 2000).

2.1.2 사회적 자본의 구성요소

사회적 자본의 구성요소는 그 개념처럼 연구자별로 다양하게 제시되고 있다. Granovetter(1985)는 사회적 자본이란 구조적 내재성(structural embeddedness)과 관계적 내재성(relational embeddedness)의 특성을 가지고 있다고 주장하였다. 이후의 연구들도 이를 토대로 구조적 측면과 관계적 측면을 포함하고 있다고 검증하였다. Nahapiet와 Ghoshal(1998)은 사회적 자본을 더욱 잘 설명하기 위해서 여기에 사회 인지적인 측면을 덧붙여서 고려해야 한다고 주장하였다. 그래서 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원으로 사회적 자본이 구성된다고 하였다. 여기서는 사회적 자본이 관계적 차원과 구조적 차원, 인지적 차원으로 구성된 것으로 보고 연구를 진행하겠다.

사회적 자본의 관계적 차원이란 구성원들 간의 관계적인 특성이 이익을 낼 수 있는지에 초점을 둔 것이다. 이러한 관계적 차원을 설명할 수 있는 많은 변수들 중에서 가장 핵심적인 개념은 신뢰(trust)이다. 신뢰는 잠재적인 생산성과 거래비용을 줄일 수 있는 효과를 가지므로 경제적인 가치가 있다. 하지만 신뢰가 조직에 위해를 줄 수도 있다. 그것이 혈연이나 지연, 학연 등을 통해서 개인의 사적인 이익을 추구하기 위한 파벌을 형성한다면 그것은 해로움을 끼치게 된다. 따라서 신뢰가 사회적 자본으로 이익을 가져오려면 개별 구성원들의 이익만 고려해서는 안 되고 조직의 목표 달성과 공동의 이익을 추구하는 특성이 추가되어야만 한다.

사회적 자본의 구조적 차원은 개인들 간의 연결망 또는 전체적인 연결망의 형태를 의미한다. Nahapiet과 Ghoshal(1998)은 연결망 구조의 세 가지 특성으로 연결성(connectivity), 위계성(hierachy), 밀도(density)를 제시하였다. 이러한 요소들 중에서 밀도는 강한 연결망(strong tie), 약한 연결망(weak tie)로 나누어서 보곤 한다. 실증분석을 위한 연결망의 특성은 연결망의 수평정도를 나타내는 위계성과 내부, 외부의 유대관계 형성 정도를 의미하는 연결성에 의해서 파악할 수 있다. Burt(1992)는 연결망에서 structural hole을 가질수록 정보의 적시성, 적절성과 같은 정보력이 증대된다고 하였다. structural hole은 연결망에서 위계구조의 상층부에 있을수록 소유하게 된다는 점에서 구성원들이 적절한 정보를 신속하게 획득하기 위해서는 수평적일수록 정보와 영향력 집중도가 낮아지므로 정보의 흐름이 원활하게 이루어지며, 연결망 기반이 잘 구축되어 있을수록 상호작용 결속도가 높다는 것을 의미한다. 따라서 연결망 특성에 따라서 사회적 자본의 구조적 가치가 다르게 나타난다는 것을 알 수 있다.

사회적 자본의 인지적 차원은 자원에 대한 표현(representation), 해석(interpretation), 그리고 각 부분들 간의 공유를 의미한다. 조직은 인지체계를 가지고 있는데 조직의 인지체계란 특정한 조직 구성원의 유입 또는 유출과 상관없이 조직행동의 일관성을 유지시켜주고 조직의 규범, 가치, 문화 등을 보존, 발전시켜주는 기본 메커니즘이다. Nahapiet과 Ghoshal(1998)은 정보가 개인의 인지능력에 의하여 지식으로 전환되며, 지적자본은 사회적 상황 속에서 내재된다는 점에서 인지적 측면이 고려되어야 한다고 말했다. 그리고 Tsai와 Ghoshal(1998)은 구성원들이 비전을 공유하는 것을 인지적 차원의 특성으로 보았다. 인지적 차원은 조직 구성원들이 상황과 의미를 공유함으로써 조직이 필요로 하는 핵심가치와 역량이 무엇인지를 인식하고 공동의 목표달성을 위한 중요한 역할을 하므로 사회적 자본의 한 측면으로 구분할 수 있다.

이 연구에서는 사회적 자본의 다음과 같은 세 가지 차원을 중심으로 그것이 혁신저항에 미치는 영향에 대해서 서술할 것이다.

2.1.3 사회적 자본의 결과물

이전에 진행되었던 연구들을 통하여 사회적 자본의 결과물에 대해서 알아보면, 사회적 자본이 어떤 것들에 유의한 영향을 미칠 수 있는지를 볼 수 있다. 가장 많은 연구들은 사회적 자본이 지식의 획득과 지식의 공유에 큰 기여를 한다는 것이다(Helena, 2001). 또한 사회적 자본이 조직의 몰입이나 기업의 성과에 직접적으로 영향을 준다는 연구들도 있다(Gregory, 2001).

2.2 혁신(Innovation)

2.2.1 혁신의 개념

최근 들어서 세상은 그 어느 때보다도 급격한 변화를 겪고 있다. 정치적으로, 경제적으로 굉장한 변화를 맞고 있는데 경제적인 변화로는 95년 출범한 세계무역기구체제로 인해서 세계시장이 하나로 통합되는 국경이 없는 무한경쟁시대에 돌입하고 있다는 것이다. 그 무엇보다도 근원적인 변화는 정보통신기술과 컴퓨터기술을 필두로 하는 눈부신 기술혁신의 진전으로 인한 것이다. 이러한 변화는 전 세계적으로 광범위하게 일어나고 있으며 이러한 변화에 능동적으로 대처하지 못하는 조직은 비록 그 조직이 국가이든지, 공공기관이든지 생존자체를 위협받게 된다.

혁신에 대한 연구는 이미 60년대부터 매우 활발하게 수행되어 왔으며 그 연구 분야도 경영학 뿐만이 아니라 사회학, 심리학, 인류학 등의 행태 과학 분야에서부터 경제학, 정치학, 정책과학 등의 광범위한 학문분야에서 다루어지고 있다. 이러한 혁신연구가 여러 학문분야에서 다양하게 수행되는 가장 큰 이유는 그 내용이나 개념이 매우 광범위하기 때문이다. Rogers(1983)는 혁신을 "이를 채택하여 활용하는 개인이나 조직이 새로운 것으로 인식하는 아이디어, 실천방안 또는 물체" 라고 정의하였으며 Havelock(1969)은 "지식의 활용과 확산" 이라는 더 넓은 뜻으로 혁신을 정의하고 있다. 따라서 혁신을 새로운 아이디어, 방법 또는 물체의 채택으로 좁게 정의할 수 있고 이를 새롭게 창출하고 채택하는 데에서 더 나아가 널리 확산시키는 것까지를 포함하는 넓은 정의를 내릴 수도 있다.

혁신에 관한 연구는 혁신의 확산, 조직의 혁신성 및 과정이론 등 세 가지의 주요한 흐름으로 나타난다. 그리고 혁신에 대한 의미는 혁신의 과정을 어떻게 인식하고 파악하느냐에 따라서 달라지게 된다. 또한 혁신은 그 내용에 따라서 그 특성과 범위가 크게 달라지는데 혁신의 확산 연구에서는 조직혁신이 시간적, 공간적으로 어떻게 확산되는가를 분석하며, 조직의 혁신성 연구는 조직 내에서 혁신하고자 하는 정도에 따라 조직혁신의 성공이 어떻게 이루어지는가를 다룬다. 한편 과정이론에서는 조직 내에서의 혁신의 실용화 혹은 이행과정의 정립을 목표로 연구가 이루어지고 있다. 혁신이란 새로운 어떤 것을 발견해가는 과학적인 발견과는 달리 새로운 것을 조직 내에 수용하는 하나의 사회적인 프로세스를 의미한다.

비슷하게 사용되는 용어들로는 경영혁신, 조직변혁, 기업변신 등을 들 수 있는데 이들 모두가 자연적으로 일어나는 것이 아니라 계획적이고 의도적인 변화를 의미한다. 또한 획기적이고 근본적이면서 급속한 변화 유형들을 모색하고 있다는 것이 공통적인 전제라 할 수 있다. 혁신은 기술 혁신이냐 경영혁신이냐로 나눌 수 있고, 기술 혁신은 다시 제품 혁신이냐 생산공정 혁신이냐로 구분될 수 있다. 혁신 내용의 변화 규모에 따라 획기적인 혁신 또는 점진적인 혁신 등으로 구분될 수도 있다. 혁신 연구의 분석단위는 혁신 그 자체 일 수도 있고 혁신을 수용하거나 창출하는 개인, 조직의 하부 단위, 또는 조직 전체 단위, 더 나아가서 산업수준이나 국가수준일 수도 있다.

먼저 사회학적 관점에서는 혁신을 만들고 지속시키는 환경적인 요소와 조직 구조적 특성을 밝히려고 하고 심리학적 접근에서는 혁신 엘리트의 가치관을 중심으로 구성원들의 성격과 이들의 창조적인 행동을 불러일으키는 집단과 조직의 심리적 요인을 밝히고자 하는 것이다. 경제적 접근 방법에서는 조직규모, 시장의 경쟁정도, 가용자원 및 조직의 여유자원에 초점을 두

고 있다. 그리고 정치적 모형 접근법은 혁신 자체를 조직내 갈등과 교섭행위에 의해서 만들어지는 결과로 인식하고 있다.

2.2.2 혁신에 영향을 주는 요인

혁신적 조직의 성격에 대해서 다수의 논문들이 발표되었다. 지금까지 밝혀진 특성들을 분류하면 환경적인 요인과 조직내부 요인으로 나눌 수 있으며 이들은 각각 사회환경적인 요인과 과업환경적 요인, 인간, 기술, 구조, 과업요인으로 나눌 수 있다. 환경요인 중 사회적 요인은 문화적 특성, 과학기술수준, 도시화, 경제, 정치체제 등이고 과업환경요인은 경쟁조직, 행정측면, 기술개방, 시장 등이다. 그리고 조직요인 중에서 조직은 전문화, 공식화, 분권화, 역사 등의 요인들이 연구되었고 인간요인은 창의성, 개성, 리더십 등, 과업요인은 과업의 특성, 단일성, 기술요인은 기술수준, 종류, 생산형태 등이 혁신에 영향을 주는 요인으로써 연구되었다.

2.2.3 조직 측면에서의 혁신

조직 측면에서의 혁신에 관한 연구의 흐름은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 조직의 혁신성과 수용, 확산과정이 그것이다. 먼저 조직단위 변수와 수용, 확산의 관계가 주 관심사인데 조직의 전문성, 기능적 차별화, 공식화, 중앙집권화, 경영자의 재임기간, 리더십, 경영자의 혁신 추진강도, 외부 의사소통, 내부 의사소통, 수직적 계층화, 부서 간 갈등, 업무 의존도 등이 주요 변수들이다(장 & 조, 1999). 이러한 변수들과 수용과 확산관계에 조절 변수로서 영향을 주는 것은 혁신 형태와 혁신 단계가 있다. 혁신 형태는 기술적인 혁신과 관리적인 혁신, 제품혁신과 과정혁신, 급진적 혁신과 점증적 혁신으로 구분하고 혁신단계는 초기의 수용단계인가 아니면 실행단계인가를 가리킨다. 이러한 혁신형태와 단계는 앞에서 언급한 조직변수와 수용, 확산 관계에서 조절효과를 갖는다(장&조, 1999).

조직단위 확산을 과정으로 보는 관점에 대해서 알아보면, 이 과정에서는 조직구조 차원의 변수뿐만 아니라 의사결정자와 구성원과 관련된 변수, 환경변수를 모두 고려할 필요가 있다. 조직특성 변수로는 부서 간의 갈등, 업무 의존도, 조직의 전문성, 의사소통정도를 포함한다. 이 변수들은 조직이론의 혁신 연구에서 실행단계의 기술혁신 수용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중앙 집권화와 공식화는 연구배경에 따라 다른 결과가 나왔다. 그러나 초기 혁신 수용단계에서는 조직이 중앙 집권화 되어 있고 공식화되어 있으면 정보 접촉의 제한 때문에 혁신 수용이 원활하지 않지만 실행단계에서는 높은 공식화와 중앙집권화가 구성원들을 독려하여 조직 내 확산을 촉진시킬 수 있다. 뿐만 아니라 중앙 집권화와 공식화는 혁신저항과 동시에 확산에도 직접적인 영향을 미치게 된다(장&조, 1999).

2.3 혁신저항

2.3.1 혁신저항

혁신에 대해서 여러 가지 반응이 있을 수 있는데 일단 수용하는 반응이 있을 수 있고, 무관심한 반응, 저항 등의 행동반응이 나타날 수 있다. 수용은 긍정적 태도 및 행동이지만 저항은 부정적 태도 및 행동이라고 할 수 있으며 저항으로 인해서 목표로 한 혁신을 달성하지 못할

수도 있기 때문에 저항을 잘 이해하고 관리할 필요가 있다. 조직 구성원들은 각기 상이한 방법으로 변화를 접하게 되며 그 변화에 적응해 나가기 위한 능력과 의지도 각기 다르다(Darling, 1993). 저항은 변화, 손실, 자기관리, 학습, 창의적 활동 등과 함께 나타나는 불안하고 당혹스러운 감정으로부터 자기 자신을 보호하려는 방법이기도 하다(Blaster, 1994). 조직이 어느 변화나 혁신에 직면하게 되었을 때에는 기존 질서의 파괴가 수반되기 때문에 안락함을 추구하려는 조직 구성원들은 저항이라는 방법을 사용하여 기존의 상태를 계속 유지하려고 한다. 결과적으로 조직변화나 혁신은 조직 구성원들의 저항으로 인하여 의도했던 내용이나 수준과는 다르게 진전될 수 있게 된다.

저항의 표현은 조직 내에서 다양한 모습으로 표출될 수 있다. 일을 교묘하게 지연시키거나 추후 재검토하자거나, 불필요한 과잉 분석에 매달리거나, 구체성을 지나치게 강조하거나, 원칙은 맞지만 현실은 다르다라고 하는 등의 그럴 듯한 모습들이다. 심지어는 너무나 합리적이고 논리적이어서 오히려 혁신 추진자들을 당혹스럽게 할 만큼 설득력을 갖출 수도 있다. 혁신은 무에서 새로운 것을 창조하는 행위지만, 저항은 이미 제시된 혁신의 내용을 면밀히 분석한 다음 반작용으로 나타나는 것이기 때문에 훨씬 더 논리적일 가능성이 높다. 그러나 그 이면에는 상당히 정치적이면서도 문화적인 이해 관계가 깔려 있다는 것을 간파할 수 있다. 예를 들어서 혁신의 속도를 지연시키려는 저항 행위의 예로써 기존의 체제도 아니며 현재의 혁신 방향과도 다른 제 3의 방안을 제안하려는 움직임을 들 수 있다. 물론 이러한 제안은 검증되지 않은 무책임한 제안일 가능성이 높다. 여기에는 저항자들이 일반 구성원들은 물론, 혁신 추종자들의 판단으르 교란시키거나, 또는 추진 중인 혁신 활동들의 시행착오를 꼬투리 잡아 혁신의 강도와 속도를 지연시키려는 의도가 깔려있는 것이다.

이처럼 저항은 다른 형태들로 나타날 수 있는데 이와 관련된 연구들을 살펴보면, Judson(1996)은 저항이 수용과 저항의 연속선상위에서 다양한 형태로 표출되는데 적극적 저항은 고의적인 사보타지, 손상, 고의적 실수, 개인적 철회, 태업 등으로 표현되고, 소극적인 저항은 가능한 적게 작업, 규정에만 의한 작업, 항의, 비 학습, 역행하는 행위 등으로 표현된다고 하였다. 그리고 Collins와 Moores(1983)은 정보시스템의 변화에 대한 태도적 반응행동의 패턴을 연구하였는데 긍정적인 성격의 반응패턴은 직무만족, 사회성, 다양성 만족 등이 있고, 부정적인 성격의 반응패턴으로는 불쾌, 소외감, 그리고 공격적인 저항이 있다고 하였다. Hirschheim과 newman(1991)은 변화의 시기에 따라서 저항을 구분하였는데 적극적인 형태의 저항으로 변화를 계획하는 동안에 발생하는 예방적 저항, 변화실행 후의 저항으로 소극적인 사후적 저항이 그것이다. O'Conner(1993)는 저항을 의식과 표출의 유뮤에 따라서 분류하였다. 무의식적이면서 겉으로 드러나지 않는 유형인 생존형 저항, 무의식적이지만 겉으로 드러나는 유형인 좀비형 저항, 의식적이지만 겉으로 드러나지 않는 유형인 태업형 저항, 의식적이면서 공개적인 유형인 항거형 저항, 이렇게 4가지로 분류하였다. 신유근(1996)은 저항을 강도에 따라 분류하였다. 잠재적 저항은 행위적 측면보다 심리적인 측면에서의 저항으로 표출되기보다는 개인적 차원에서 못마땅함을 느끼고 소극적인 반면, 표출적 저항은 실제행동으로 나타나고 적극적으로 저항을 표현하며 투쟁적인 성격을 지닌다고 하였다.

그렇다면 이러한 저항을 왜 하게 되는지 그 원인에 대해 살펴보기로 하겠다. 원인은 개인적인 수준과 조직적인 수준으로 나누어서 살펴볼 수 있다. 개인수준에서의 저항의 원인은 큰 규모의 조직변화, 현 상태에 대한 많은 투자, 강요된 변화, 빠른 변화속도, 통제력 상실에 대한

두려움(McCrimon, 1997), 통제력의 상실, 불확실성, 기존 습관의 붕괴, 업무의 과부하, 새로운 직무에 대한 능력부족, 조정시간의 부족, 여유자원의 부족(Costello, 1994) 등을 들 수 있겠다. 그리고 조직수준에서의 저항의 원인은 구조적 관성, 집단의 역동성, 집단의 전문성에 대한 위협, 매몰비용, 기존이해 관계, 자원의 제한(Kreitner & Kinicki, 1995)과 정보의 결핍, 부적절한 자원배분, 변화자체에 대한 제한적 신뢰, 리더십에 대한 신념과 믿음의 결핍, 조직자체에 대한 불신(Costello, 1994) 등을 들 수 있다.

위에서 언급한 것 중에서 주요한 원인을 찾아보면 내용을 잘 모르기 때문에 저항하는 것, 정치적인 이해득실로 인한 저항, 개인적인 이해득실과 변화에 대한 보상의 불명확함을 들 수 있다. 이 연구에서는 이들에 초점을 두어서 혁신에 대한 저항을 줄이는 방안을 모색해 보기로 한다.

2.3.2 저항의 관리

조직의 변화나 혁신을 추구함에 있어서 조직 구성원들의 저항이나 사회시스템의 저항은 무시할 수 없으므로 혁신의 성공을 위해서는 이러한 저항을 없애거나 완화시키기 위하여 적절한 관리가 요구된다. 저항을 줄이고 성공적인 변화관리를 위해서는 조직시스템을 구성하고 있는 요소들 간의 상호 관련성을 이해하여야만 한다. 조직변화와 혁신은 각 구성요소들 간에 매우 밀접한 관계 속에서 나타나기 때문에 이러한 관계를 무시하는 것은 매우 위험한 일이다. 변화에 대한 저항을 적절히 관리하기 위해서 변화가 언제 어디서 시작되고 중단되어야 하는가에 대한 판단, 얼마나 빨리 혹은 늦게, 점진적 혹은 급진적으로 이루어져야 하는가에 대한 판단, 변화에 있어서 이해관계자들의 대응에 대한 판단, 변화비용의 적절성에 대한 판단, 안정된 시스템 구축에 대한 판단 등을 정확히 내리는 것은 중요한 사안이 되는 것이다. 저항을 사전에 관리하기 위해서 변화가 구성원의 목표와 욕구를 수용하게 하고, 교육과 의사소통을 통하여 변화의 당위성을 인정하게 하며 변화에 직접 참여하여 결정하도록 하라고 하였다(김인수, 1999). 또한 새로운 변화에 대해 두려움과 불확실성을 갖고 있을 때 변화에 순응하고 적극적으로 지지할 수 있도록 각종 인센티브를 지급하는 방법을 활용하도록 하며, 최후의 수단으로써 강압이나 강제의 방법을 통하여 저항을 관리하는 것이 변화에 대한 저항을 극복하는 중요한 전략이 된다고 주장하였다(김인수, 1999).

이 밖에도 수많은 연구들이 있었지만 이들은 네 가지 측면으로 간추려질 수 있다. 첫째, 조직은 조직변화, 혁신, 시스템 변화 등이 필요한 이유를 정확히 이해하고 이것을 조직 구성원 모두가 공유하도록 하여야만 한다. 둘째, 모든 조직 구성원들 간에는 원만한 의사소통이 필요하며, 특히 이해관계자들 간의 의사소통에 있어서는 솔직성, 일관성, 계속성, 배경설명, 진실한 대화의 원칙이 준수되어야만 한다. 셋째, 변화의 방향에 맞는 조직의 지원이 적절히 뒷받침 되어야만 한다. 마지막으로 모든 조직구성원들의 적극적인 참여를 유도할 수 있도록 조직 분위기를 형성하여야 한다.

3. 연구가정

가정 1 : 사회적인 관계에서 형성되는 신뢰가 높을수록 혁신저항이 줄어들어 혁신의 성과가 높게 나타날 것이다.

사회적 자본의 관계적인 차원은 구성원들 간의 관계적인 특성이 이익을 낼 수 있는지에 초점을 둔 것이다. 이러한 관계적 차원을 설명하는 가장 핵심적인 개념은 신뢰(trust)인데 신뢰는 혁신에 대한 저항을 줄일 수 있다. 신뢰는 사회적 자본으로서 이익을 가져오는데 개별 구성원들의 이익만을 고려하는 것에서 벗어나 조직의 목표 달성과 공동의 이익을 추구할 수 있게 해준다. 그리고 저항의 원인 중 현 상태가 변화하는 것에 대한 막연한 두려움과 통제력 상실의 두려움, 변화자체에 대한 제한적인 신뢰 등이 있는데 이러한 것들은 신뢰가 없다면 더욱 커질 것이다. 사회적인 네트워크를 통해서 형성된 신뢰가 높다면 변화에 대해서 그것이 자신에게, 또는 조직에 불이익을 가져다줄지도 모른다는 불안이 줄어들 것이다. 그러한 불안의 감소는 변화나 혁신에 대해 부정적인 인식을 감소시켜 줄 것이고 그로 인해서 혁신에 대한 저항은 크게 줄어들어 혁신의 효과가 그렇지 않은 조직보다 높게 나타날 것이다.

가정 2 : 개인들 간의 긴밀한 관계의 구축은 전사적인 지식공유를 활발하게 하여 혁신저항이 줄어들 것이다.

사회적 자본의 구조적인 차원은 개인들 간의 연결망 또는 전체적인 연결망의 형태를 의미한다. 연결망의 기반이 잘 구축되어 있을수록 상호작용의 결속도가 높다는 것을 의미하는데 조직 구성원들간의 포괄적인 사회적인 네트워크의 형성은 풍부한 정보 채널을 형성해 줌으로써 구성원들간의 지식 공유를 활발하게 해준다. 혁신에 대한 저항의 원인 중에서 주요한 것은 그 내용을 잘 모르기 때문에 그에 대한 막연한 불안감을 갖기 때문이다. 그런데 이러한 연결망을 통해서 지식을 공유하게 되면 구성원들은 조직이 현재 추구하고 있는 목표와 그것이 가져다 줄 수 있는 이익에 대해서 잘 알 수 있게 된다. 따라서 사회적 자본이 잘 형성되어 있지 않은 기업보다 혁신에 대한 저항이 줄어들 것이며 이는 혁신을 더욱 성공적으로 추진할 수 있게 해 줄 것이다.

가정 3 : 혁신에 대한 비전공유는 혁신저항을 줄여줄 뿐만 아니라 혁신을 더욱 촉진시키는 역할을 할 것이다.

사회적 자본의 인지적 차원은 비전을 공유하는 것을 특성으로 가진다. 조직은 인지체계를 가지고 있는데 조직의 인지체계는 특정한 조직 구성원의 유입이나 유출과 상관없이 조직행동의 일관성을 유지시켜주고 조직의 규범, 가치, 문화 등을 보존, 발전시켜주는 기본 매커니즘이다. 정보가 개인의 인지능력에 의하여 지식으로 전환되며 지적자본은 사회적 상황 속에서 내재되기 때문에 인지적 차원은 매우 중요하다. 인지적 차원은 조직 구성원들이 상황과 의미를 공유함으로써 조직이 필요로 하는 핵심가치와 역량이 무엇인가를 인식하고 공동의 목표달성을 위한 중요한 역할을 한다. 따라서 인지적 차원의 특성인 비전의 공유는 혁신이라는 과제가 주어졌을 때 그러한 상황과 혁신이 조직에 가져다주는 효과와 의미를 공유하게 함으로써 그것을 달성하기 위한 핵심가치와 역량이 무엇인지를 구성원들이 인식하게 할 뿐만 아니라 공동의

목표달성을 위해서 열심히 노력하게 한다. 이러한 이유로 혁신에 대한 비전의 공유는 혁신저항을 줄여 줄 뿐만 아니라 더 나아가 혁신을 더욱 촉진시키는 역할을 할 것이다.

4. 연구결론 및 논의

이제까지 사회적 자본의 세 차원인 관계적 차원, 구조적 차원, 인지적 차원의 요소들이 혁신저항과 혁신에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 관계적 차원의 큰 요소인 신뢰는 불확실성이나 변화에 대한 막연한 불안과 변화의 결과에 대한 불신을 줄임으로써 혁신저항을 줄이고 따라서 혁신의 성과를 높일 수 있다. 또한 사회적 자본의 구조적 차원에서의 개인들간의 긴밀한 네트워크의 구축은 풍부한 정보채널을 형성하여 구성원들간의 정보공유를 원활하게 한다. 이는 혁신이나 변화의 내용을 잘 모르기 때문에 하게 되는 혁신저항을 막아주게 된다. 마지막으로 사회적 자본의 인지적 차원의 비전공유는 세 가지 차원 중에서 혁신에 대해서 가장 적극적인 역할을 하는데 혁신에 대한 비전을 공유함으로써 혁신이 주어진 상황과 그러한 혁신의 결과 주어지는 조직의 이익을 공유하게 함으로써 혁신저항을 제거할 뿐만 아니라 혁신이 성공하기 위한 핵심가치와 역량을 일깨우고 조직 구성원들이 혁신을 성공시키기 위한 노력을 이끌어낸다.

이제까지 혁신이나 혁신저항에 관한 연구들은 많았지만 이것을 줄이기 위한 방안으로 사회적 자본의 형성이라는 요인을 고려한 연구는 없었다. 사회적 자본은 물질적 자본이나 인적자본과 더불어 기업의 생산요소가 된다. 구성원들의 사회적 관계를 통해서 기업의 성과에 큰 보탬을 줄 수 있는 것이다. 현대사회는 빠르게 급변하기 때문에 이전의 기업들처럼 안정적인 경영으로는 더 이상 경쟁에서 살아남기 힘들게 되었다. 이러한 상황에서 혁신은 기업의 성패에 매우 중요한 역할을 하게 되고 기업들은 혁신하지 않고서는 경쟁우위를 달성하기 어려운 실정이다. 그런데 변화나 혁신은 조직의 구성원들에게 부정적인 감정을 일으켜서 저항을 불러일으키게 마련이다. 이러한 저항을 줄이는 것이 혁신을 추구하는 기업의 우선과제가 될텐데 그런 측면에서 볼 때 이 연구는 의미가 있다. 만일 이 연구가 실증적으로 이루어진다면 더 큰 의미를 가질 수 있을 것이다. 그런데 이 연구는 사회적 자본의 혁신에 대한 효과만을 제시하였는데 혁신을 성공시키기 위해서 어떻게 사회적 자본을 형성시킬 것인지 내지는 사회적 자본을 어떻게 관리해야 하는지에 대해서는 다루지 않았다. 혁신저항을 줄일 수 있고 혁신을 추구함에 있어서 성과를 높일 수 있는 사회적 자본의 효과적인 관리 방안에 대한 이후의 연구가 요구되는 바이다.

References

[1] 권중생(2000), 조직문화, 혁신 저항 및 방어적 행동의 관계. 산경연구, 제6권 2호

[2] 김동삼(2003), 제도화 과정에서 조직 구성원의 수용과 저항. 고려대학교 박사학위 논문

[3] 박순미(2000), 조직의 사회적 자본이 새로운 지적자본 창출에 미치는 영향. 인적자원개발연구, 제2권 제1호

[4] 이진주(1999), 혁신이론의 범위와 연구동향. 경영학 연구, 제 27권 제 5호

[5] 장대련 & 조성도(1999), 기술제품의 조직 내 확산과 혁신 저항. 한국 마케팅 저널, 제1권 제2호

[6] Ansoff, H. I. (1965), Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill

[7] Bracker, J. (1980), The Historical development of the strategic management concept. Academy of Management Review

[8] Bruce, C. S., & Mark, Y. (2004), Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations : A Customer Interaction Approach. Strategic Management Journal, 25

[9] Chandler, A. (1962), Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT press

[10] Granovetter, M. S. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, American journal of Sociology, 91

[11] Gregory G. D.,& Jason, D. S. (2001), Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance. Academy of Management Review, 26, 3

[12] Schendel, D. E.; & Hatten, K. J. (1972), Business policy or strategy management : A view for an emerging discipline, Academy of Management Proceedings

[13] Helena, Y. R. (2001), Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. Starategic Management Journal, 22

[14] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, 23(2)

[15] Thomas, Z. (2002), Employee Resistance against innovations. Internal journal of Manpower.