



# 조직혁신과 권력순환

사회 동학은 조직 구성원들이 가지고 있는 내적 동학과 권력 자체의 동학과 함께 조직에서 권력 동학을 형성하고, 이러한 권력 동학은 권력의 다섯 속성과 함께 조직의 권력 순환 동학을 구성한다. 이러한 권력 순환 동학은 조직 내에 권력순환을 유발하여 조직 혁신을 창출한다. 이런 측면에서 볼 때, 효과적인 조직 혁신을 위해서는 권력 순환적 접근이 바람직하다는 것을 알 수가 있다.



인하대학교 경영대학  
교수 이 경 환  
032-860-7735

## 1. 조직혁신에 대한 이슈

### 1) 시스템으로서 조직

조직은 두 사람 이상이 집단적으로 목적을 달성하기 위한 사회적 단위나 도구라고 흔히 정의되고 있다. 예로써 Etzioni(1964)는 조직은 특정의 목적을 추구하기 위해 사려 깊게 구조화되고 재구성된 사회적 단위(또는 인간집단)라고 한다. Pfeffer와 Salansik(1978)은 조직은 특정의 목적이나 목적 집합을 달성하기 위한 합리적 도구라고 한다. Jones(2004)에 의하면 조직은 사람들이

바라거나 가치 있는 것, 즉 그들의 목적을 성취하기 위해서 사용하는 도구라고 한다.

조직을 목적 달성을 위한 사회적 단위나 도구라는 이러한 견해는 조직을 개방적 시스템으로 보는 데에서 기인한다. 시스템은 상호 관련된 또는 상호의존적인 부분들(parts)로 구성된 목적지향적인 집합을 의미한다. 시스템은 환경과 경계에 의해서 구분되는 데, 개방 시스템은 환경과 시스템은 상호 의존적인 것을 의미한다. 예로써 기업은 구매, 생산, 연구개발과 같은 각 부문으로 구성되는 집합으로서 자신의 고유한 목적을

가지고 있다. 기업은 환경으로부터 투입요소를 획득하고 이 요소에 기초해서 가치를 생산하고 이를 환경에 확산시킴으로서 생존하는 개방 시스템이다. 시스템적 견해는 조직 부문들 간의 상호관계나 의존성 및 구조에 초점을 둬으로써 조직의 모델화를 위한 유효한 수단을 제공한다. 조직에 대한 개방 시스템적 견해는 조직은 조직이 존재하는 환경의 영향과 불확실성에 개방되어 있다는 것을 의미한다. 조직에 대한 이러한 견해는 조직구조 연구를 위하여 흔히 상황적 접근(contingency approach)을 사용한다. 조직구조에 대한 상황적 접근은 조직구조는 조직이 직면한 특정의 조건 즉, 조직 컨텍스트(organizational context)에 의존한다고 한다.

Jones(2004)는 조직구조는 조직 목적을 달성하기 위해서 사람들이 어떻게 자신의 행동을 조정하고 자원을 사용하는가를 통제하는 과업 시스템과 권한에 관계된다고 한다. Hodge 등(2003)은 조직구조의 핵심요소는 분화(differentiation)와 통합(integration)이라고 한다. 분화는 해야 할 일을 나누어 과업으로 구별하는 것을 의미한다. 통합은 조직 목적을 달성하기 위하여 과업들 간에 필요한 조정에 관계된다.

조직에 대한 개방 시스템적 견해는 조직구조는 조직이 직면한 조직 컨텍스트에 의존한다고 한다. Hodge 등(2003)은 조직 컨텍스트는 조직의 목적, 환경, 기술, 크기 및 문화로 구성된다고 한다. Robbins(1983)는 조직구조는 조직의 전략, 크기, 기술, 환경 및 권력 통제의 다섯 요소의 상호작용에 의존한다

고 한다. 상황적 접근에서는 조직을 구조화하는데 하나의 가장 좋은 방법이나 적절한 방법은 없다고 한다. 최선의 적합한 방법은 조직이 직면하고 있는 컨텍스트에 의존한다고 한다.

조직구조는 일반적으로 공식적인 조직도표로 나타난다. 조직도표는 권한관계, 공식적인 의사소통 채널, 작업집단, 부문 및 책임관계를 나타낸다.

## 2) 조직혁신

Robey(1994)은 조직혁신(organizational innovation)을 조직이 채택하는 모든 유형의 새로운 변화라고 한다. Daft(1992)는 조직혁신을 조직이 채택한 새로운 아이디어 또는 행동에 관계된다고 한다. Damanpour(1991)는 조직혁신을 새롭게 조직 내부에서 생성되거나 또는 외부로부터 구매된 장치, 시스템, 정책, 프로그램, 프로세스, 제품 또는 서비스의 채택이라고 한다. 그에 의하면 이 개념은 충분히 광범위하여, 모든 부문이나 조직 및 조직의 운영에 관한 모든 측면에서 일어나는 서로 다른 유형의 혁신을 포함한다고 한다.

Jones(2003)에 의하면 조직 혁신은 조직의 기능이나 능력의 개발을 의미하며 이를 통해 조직은 새로운 제품이나 프로세스를 발견한다고 한다. 이러한 조직 혁신은 조직이 기능하는 방법을 개선하거나 변화와 적응능력을 높이는 조직 구조와 문화를 설계하고 창출하는 것을 의미한다. Madique 등(1988)은 조직 혁신을 조직의 프로세스라고 보고, 조직은 이 프로세스를 통해서 새롭게



나 개선된 제품이나 서비스 개발을 위한 자원이나 능력을 사용하거나 모든 새로운 생산 운영 시스템 개발을 통해서 고객의 욕구에 보다 잘 반응하게 한다고 한다.

Jones(2004)는 조직변화(organizational change)를 조직적 프로세스로 정의하고, 조직은 이 프로세스를 통해서 조직 유효성을 높이기 위하여 현재의 상태에서 바람직한 미래의 상태로 이동한다고 한다. 계획된 조직 변화의 목적은 가치와 수익 창출을 위한 조직의 능력을 높이기 위하여 자원이나 능력의 사용에서 새롭거나 개선된 방법을 모색하는데 있다. Hodge 등(2003)은 조직 변화는 계획된 변화라고 한다. 즉 조직 변화는 의도적이며 조직 내(또는 구매에 의해서) 개인에 의해서 의도된 변화라고 한다. 혁신의 채택은 일반적으로 채택하는 조직의 유효성(organizational effectiveness)이나 성과에 기여하고자 한다. 혁신은 조직을 변화시키는 수단이다. 앞에서 논의한 바와 같이 혁신은 인간 삶의 모든 측면에서 계획적이거나 의도적인 변화를 위한 프로세스이다. 따라서 조직 혁신은 조직의 유효성을 높이기 위한 계획적이며 의도된 조직 변화의 프로세스라는 것을 알 수 있다.

### 3) 조직혁신에 대한 접근

앞에서 논의한 바와 같이 조직혁신은 부문이나 조직 및 그 운영에 관한 계획적이며 의도된 조직 변화의 프로세스이다. 이러한 조직혁신은 기술, 시스템, 정책, 프로그램, 프로세스, 제품 및 서비스에 대한 변화를 포함하므로 조직 혁신에 대한 접근은 다양하게 논

의되고 있다. Wolfe(1994)는 조직혁신에 대한 접근을 조직의 혁신성(organizational innovativeness), 조직혁신 프로세스 및 혁신의 확산으로 구분하고 있다.

#### ■ 조직의 혁신성

조직 혁신성은 조직의 혁신 성향을 결정하는 요인에 관계한다. Tornatzky 등(1990)은 혁신은 혁신이 일어나는 조직 내에 개인적, 조직적, 기술적, 환경적 컨텍스트에 의한 충분한 주의 없이 이해할 수 없다고 한다. Wolfe(1994)는 조직구조가 조직혁신에 중요 결정변수라고 등장하고 있다고 한다.

Damanpour(1987)는 조직혁신의 중요한 변수로서 조직구조 변수와 프로세스, 자원 및 문화적 변수를 지적하고 있다.

Rogers(1983)는 아직까지도 혁신적 조직인가 그렇지 않은가를 구분할 수 있는 특성들이 충분히 규명되지 않고 있다고 한다. 또한 Meyer 등(1988)도 조직 혁신에 영향을 주는 많은 변수들이 연구되었음에도 불구하고 이 변수들이 어떻게 상호작용하는가에 관해서는 충분히 알려져 있지 않다고 한다. 이러한 측면에서 Wolfe(1994)는 조직 혁신에 대한 연구결과가 비 확정적이고, 일관성이 결여되어 있으며, 설명력이 낮아 조직 내에 혁신적 행동에 대한 연구는 상대적으로 미흡하다고 주장하고 있다.

### ■ 조직 혁신의 확산

앞에서 우리는 혁신의 확산은 혁신이 채택되어 사용되는 프로세스라는 것을 논의 하였다. 또한 혁신 확산의 누적적 패턴은 'S'자 모양으로 설명하고 있으나, 실제로는 많은 예외성이 있을 뿐만 아니라 이 모델을 언제, 어떠한 이유로 적용하는가에 대한 연구가 미흡하여 실제 적용에는 한계가 있다는 것을 지적하였다.

Menzel 등(1955)은 초기의 조직의 혁신확산 연구는 개인의 채택행동 연구에 기반 하여 패턴화 되었다고 한다. 이러한 연구에서 혁신의 채택자가 사람이 아니라 조직이 됨에 따라 조직은 개인으로서 취급되었으며, 또한 조직리더나 조직구조의 특성은 개인의 특성으로 대체되었다. 조직 간에 혁신의 확산 프로세스와 개인들 간에 혁신 확산 프로세스는 많은 차이가 있다. 조직적 특성의 단순하면서도 부적절한 의인화는 혁신 확산의 결과를 왜곡시킬 수 있다.

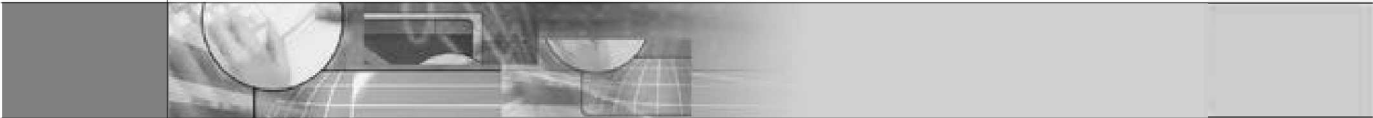
### ■ 조직혁신 프로세스

조직혁신 프로세스는 혁신 프로세스의 특성과 조직 내 혁신이 어떻게 또한 어떻게 일어나고, 성장하고, 소멸하는가에 관계한다. 따라서 조직혁신 프로세스에 대한 연구는 혁신의 개발과 진행 과정에서 시간의 흐름에 따라 어떠한 활동이 순서적으로 이루어져야하는가에 중점을 두고 있다. 이러한 연구에서

연구자들은 서로 다른 단계 모형을 제시하고 있다. 예로서 Daft(1978)는 조직 혁신 프로세스를 혁신 아이디어의 구상, 제안, 채택 또는 기각 및 실행의 네 단계로 구분하고 있다. Ettlie(1980)은 혁신에 대한 인식, 평가, 시도, 채택 또는 기각 및 실행의 다섯 단계로 구분하고 있다.

Schroeder 등(1989)에 의하면 조직혁신 프로세스의 단계 모형은 인식 가능한 혁신 단계가 존재한다는 것을 확인하고, 단계가 예측 가능한 순서로 일어나고 있는가 또는 그렇지 않은가를 결정할 수 있는 상황을 알게 함으로서 혁신에 대한 이해를 증진하는데 기여한다고 한다. 그러나 이들에 의하면 중요한 혁신들은 복잡하고 또한 채택하는 조직에서 유발될 뿐만 아니라 진행과정에 포함된 프로세스는 단순한 순서적 단계 모형에 의해서 정확하게 표현될 수 없으므로 단계 모형은 한계성을 가지고 있다고 한다.

지금까지의 논의에서 볼 때 조직혁신에 대한 접근을 위해서는 연구자들 간에 일관된 이론이나 원리가 결여되어 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 측면에서 Van de Ven 등(1989)은 현행조직 혁신이론은 조직 혁신을 위한 일관된 지침을 거의 제공하고 있지 않다고 주장하고 있다.



## 2. 조직혁신에 대한 권력 순환적 접근

### 1) 권력체로서의 조직

Hodge 등(2003)은 조직을 정치적 실체 (political entity)라고 한다. 이들은 조직의 권력분포와 정치적 특성을 이해하는 것은 조직 행동을 이해하는 데 결정적인 것이라고 한다. 조직에 대한 정치적 관점은 조직이 무엇을 해야 하는 것인가를 논의하기보다 조직이 실제로 무엇을 하는가에 초점을 두고 있다. Scott(1981)는 조직은 집단적 목적을 추구하기 위한 결정적 매카니즘이라고 한다. 그는 조직은 중립적 도구가 아니라고 한다. 왜냐하면 조직은 자신이 생산하는 것에 영향을 미치고 또한 권리와 권력을 독립적으로 소유하고 있는 집단적 주체로서 역할을 하기 때문이다. Screponti(1995)는 대부분의 집단적 주체는 생존을 위한 투쟁에서 개인의 권력을 강화하기 위해서 형성 된다고 한다.

논의한 바와 같이 권력은 목적 달성을 위한 수단이며, 권력 결합은 권력을 확대 성장하게 하거나 새로운 권력 원천을 창출하게 한다. 권력 주체로서 개인의 권력 능력은 한계가 있으므로 이들은 권력 결합을 통해서 자신의 권력을 확대 성장 시키고 이를 통해 목적을 효과적으로 달성하고자 한다. 권력 주체들에 의한 이러한 권력결합은 흔히 조직으로 나타난다. 이러한 측면에서 볼 때 조직은 권력주체들의 권력결합에 의해 창출된 권력체(power entity)라는 것을 알 수 없다.

권력체는 스스로 생존을 도모하는 실체이

며, 권력행사의 주체인 동시에 객체가 된다. 예로서 인간은 권력체로서 스스로 생존을 도모하며 권력행사의 주체이자 객체이다. 사회에는 기업, 단체 및 정부와 같은 다양한 조직이 존재한다. 이러한 조직들은 권력행사의 주체일 뿐만 아니라 객체이며, 이들은 스스로 자신의 생존을 도모하는 권력체이다.

논의한 바와 같이 권력결합은 권력의 수직적 및 수평적 결합을 포함한다. 권력의 수직적 결합은 권력의 지배 및 귀속 속성의 작용에 의한 권력 간의 위계적 관계를 의미한다. 이러한 권력의 수직적 결합은 조직에서 부문 간의 수직적 분화(vertical differentiation)를 의미한다. 따라서 권력의 지배 및 귀속 속성은 조직 간 또는 부문 간 위계관계, 지휘계통 및 집권화와 같은 조직의 수직적 생존 질서에 관계한다.

권력의 수평적 결합은 논의한 바와 같이 권력의 결합 속성에 의존한다. 권력의 수평적 결합은 권력 간에 동등한 영향력이 존재한다는 것을 의미한다. 이러한 수평적 결합은 조직에서 부문 간에 권력의 대등한 교환 프로세스가 이루어진다는 것을 의미한다. 예로서 Blau(1964)는 조직과 개인 간에는 교환 관계가 존재한다. 개인의 목적이 얼마나 잘 만족되는가가 관계의 지각 대상을 결정한다고 한다.

앞에서 우리는 권력 결합은 권력 요소에 의한 권력 주체들 간에 결합이라는 것을 논의 하였다. 이러한 권력 결합을 위해서는 각 권력주체들은 자신의 고유한 가치나 권력 원천의 창출이 있어야 한다. 왜냐하면 권력

결합은 권력 주체들 간에 권력 또는 권력 자원의 교환 프로세스를 수반하기 때문이다. 논의한 바와 같이 권력주체들의 고유한 가치 창출은 권력 프로세스에 기초한 권력의 보존 속성에 의존한다. 권력조직에서 권력의 보존 속성은 조직의 하위단위나 하위 부문 조직으로 하여금 각각 고유한 정체성을 유지하게 하는데 기여한다. 각 하위조직의 이러한 정체성은 조직으로서 독립성을 유지하게 하고 조직의 일원으로서 하위 조직 간에 의존성을 증가시키어 조직의 전체성(wholeness)을 유지하게 하여 조직 생존능력을 높이는데 기여한다(이경환, 2001). 이러한 권력의 보존 속성은 조직의 수평적 분화(horizontal differentiation)를 유발한다. Robbins(1983)에 의하면 조직의 수평적 분화는 조직 구성원들 간에 또는 그들이 수행하는 과업 간에 차별성 정도에 관계한다고 한다. 이러한 분화는 흔히 직무 전문화 또는 특정의 목적이나 기능을 가진 조직 부문화로 나타난다.

논의한 바와 같이 권력의 창조 속성은 독창적인 것, 새로운 것, 창안, 진기함과 상상력을 추구하는 권력체의 능력에 관계한다. 인간에 내재하는 이러한 창조속성은 앞에서 논의한 지배, 귀속, 결합 및 보존 속성과 함께 권력 프로세스에 작용하여 새로운 또한 보다 효과적인 조직구조를 창출하여 조직유효성을 높이는 데 기여한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직 구조는 권력 프로세스와 권력의 다섯 속성에 의해서 결정된다는 것을 알 수 있다.

전략은 실현하고자 하는 욕구 또는 목적과

이를 달성하고자 하는 수단을 포함하는데 권력 프로세스에 의한 권력원천의 창출은 전략적 목적 달성을 위한 동적 과정이다. 왜냐하면 권력원천에 근거한 권력형성은 욕구나 목적 달성을 위한 수단이기 때문이다.(이경환, 2001) 또한 권력 프로세스는 권력자원의 권력요소와 욕구, 가치, 관계 및 환경의 상호작용 프로세스이다. 권력 구조에 대한 상황적 접근은 전략, 권력자원(기술, 구성원의 수, 즉 규모, 문화 등) 및 환경의 상호작용에 의해서 조직구조가 결정된다고 한다. 이런 측면에서 볼 때 권력 프로세스는 개방 시스템적 관점에서 조직구조에 대한 접근인 상황적 접근을 포함하고 있다는 것을 알 수 있다.

## 2) 권력 순환적 접근과 조직혁신 시스템

권력체로서 조직은 사회와 마찬가지로 비가시적, 가시적 및 경제적 권력과 조직의 구성원으로 구성된다. 조직의 비가시적 권력은 조직 구성원들이 공유하고 있는 도덕, 윤리, 전통, 조직 문화와 같은 무형적 조직자원을 권력 요소로 한 권력을 의미한다. 이러한 비가시적 권력은 무의식적으로, 간접적으로, 묵시적으로 조직 구성원들의 행동에 영향을 미친다. 조직의 비가시적 권력요소는 흔히 조직 생존을 위해 조직의 모든 국면에서 의도되지 않은 자생적 산출물이다.

조직의 가시적 권력은 제도나 작업 규칙과 같이 조직 내에서 성문화된 유형적 자원을 권력 요소로 한 권력을 의미한다. 이러한 가시적 권력은 의식적으로, 명시적으로, 강제적으로, 직접적으로 조직 구성원의 행동에



영향을 미친다. 가시적 권력은 논의한 바와 같이 의도적으로 특정의 목적을 달성하기 위해서 흔히 비가시적 권력요소에 기반하여 권력프로세스에 의해서 창출된다.

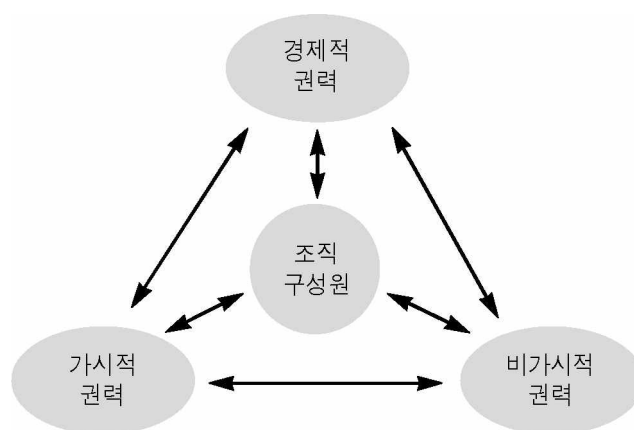
조직의 경제적 권력은 조직이 가지고 있는 기술, 자본과 같이 경제적으로 가치가 있는 자원을 권력 요소로 한 권력을 의미한다. 경제적 권력은 조직과 조직구성원들로 하여금 생물학적 또는 경제적 생존에 기여함으로써 조직의 생존 본능으로 볼 수 있다.

조직의 건강성은 조직을 구성하고 있는 이러한 세 가지 권력의 건강성이 확보될 때 가능하다. 조직의 구성은 이들 중 어느 하나가 변하지 않을 경우 조직은 건강을 유지할 수 없게 된다. 그러나 조직 건강을 위해서는 이러한 세 가지 권력 중에 보다 중요한 것은 비가시적 권력이다. 왜냐하면 비가시적 권력은 조직의 생명력이기 때문이다. 조직의 가시적 및 경제적 권력은 주로 비가

시적 권력에 기초해서 창출된다.

앞에서 우리는 사회는 비가시적, 가시적, 경제적 권력으로 구성되어 있으며 이들은 상호 동적 작용을 통해 사회 구성원들의 행동에 영향을 미친다는 것을 논의하였다. 조직을 구성하고 있는 세 가지 권력도 동적 상호 작용을 통해 조직 구성원들의 행동에 영향을 미친다. 조직을 구성하고 있는 이러한 세 가지 권력과 조직 구성원들과의 관계를 그림 <2-1>과 같이 나타낼 수 있다.

그림 <2-1>에 조직권력과 조직행동 모형에서 조직 구성원은 개인, 집단 또는 하위 조직(하위 단위 조직)과 같은 권력체로 구성된다. 조직 구성원들은 권력체이므로 앞에서 논의한 바와 같이 이들은 자신을 고유한 내적 동학을 가지고 있다. 조직구성원들은 권력행사의 주체일 뿐만 아니라 객체가 된다. 또한 조직을 구성하고 있는 이러한 세 가지 권력은 조직 구성원들의 행동에



<그림 2-1> 조직권력과 조직행동 (조직혁신 시스템)

명시적 또는 묵시적 작용을 하는 사회 동학이 된다. 조직 구성원들이 지닌 이러한 내적 동학은 조직이 가지고 있는 사회 동학과 권력 자체의 동학과 결합하여 조직 구성원들의 조직 행동을 유발한다. 조직은 이러한 동학에 기반 하여 자신의 목적을 달성하기 위하여 가시적, 비가시적 또는 경제적 권력원천을 창출한다.

앞에서 우리는 시스템 관점에서 조직은 부분들(parts)의 집합이며, 이러한 부분들의 행동은 조직의 목적을 달성하기 위하여 상호 조정된다는 것을 논의 하였다. 조직에서 각 부분들은 그림 <2-1>의 조직권력과 조직행동 모형에 지배된다. 즉 조직의 각 부분은 자신의 고유한 세 가지의 조직 권력과 구성원들로 구성된다. 이런 측면에서 볼 때 조직은 조직권력과 조직행동 모형에 지배를 받는 각 부분의 집합으로 볼 수 있다.

조직에서 각 부분의 행동은 권력의 속성에 따라 수평적 또는 수직적 결합을 통해서 조정되고 통제되어 조직의 목표를 달성하는 데 기여한다. 예로서 기업은 흔히 생산, 마케팅, 판매 및 연구개발과 같은 부문으로 구성된다. 기업을 구성하는 이러한 부문들은 각각 자신의 고유한 가시적, 비가시적 및 경제적 권력과 구성원들이 지닌 내적 동학으로 구성된다. 기업의 각 부문의 조직 행동은 그림 <2-1>의 조직권력과 조직행동 모형에 지배되며, 이러한 행동은 권력의 속성에 따라 수평적 또는 수직적 결합을 통해서 기업의 생존 질서를 창출한다.

논의한 바와 같이 권력은 목적 지향적인 인간행동을 유발하는 원천이다. 조직 혁신은

조직 구성원들의 혁신적 행동에 의존한다. 조직 구성원들의 혁신적 행동은 조직을 구성하고 있는 세 가지 권력과 조직 구성원들이 가지고 있는 내적 동학 및 권력 자체의 동학의 결합에 의해서 유발 되므로 그림 <2-1>의 조직권력과 조직행동 모형은 조직 혁신을 유발하는 조직 혁신 시스템이라는 것을 알 수 있다.

앞에서 논의한 바와 같이 혁신은 권력 순환 동학에 의해서 유발된 권력 순환에 의존하며 권력 순환 동학은 내적 동학, 사회 동학 및 권력 자체의 동학에 의한 권력 동학과 권력의 다섯 속성으로 구성된다. 그림 <2-1>의 조직혁신 시스템에서 가시적, 비가시적, 경제적 권력은 논의한 바와 같이 조직의 사회 동학을 의미한다. 이러한 사회 동학은 조직 구성원들이 가지고 있는 내적 동학과 권력 자체의 동학과 함께 조직에서 권력 동학을 형성하고, 이러한 권력 동학은 권력의 다섯 속성과 함께 조직의 권력 순환 동학을 구성한다. 이러한 권력 순환 동학은 조직 내에 권력 순환을 유발하여 조직 혁신을 창출한다. 이런 측면에서 볼 때, 효과적인 조직 혁신을 위해서는 권력 순환적 접근이 바람직하다는 것을 알 수가 있다.

| 표준 2007. 2