

혁신관리에 있어서 장애와 저항의 극복방안

A Study on Conquest Plans of the Barrier and
Resistance in Innovation Management

이승희*, 노규성**

목 차

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| I. 서론 | III. 혁신 장애와 저항에 관한 선행연구 |
| II. 혁신에 대한 장애와 저항의 이론적 배경 | IV. 혁신 장애와 저항의 극복방안 |
| 1. 혁신의 확산과 수용과정 | 1. 혁신 장애 극복방안 |
| 2. 혁신의 개발, 확산, 수용과정에서 장애요인과 저항요인 | 2. 혁신 저항 극복방안 |
| 3. 혁신저항의 개념 | V. 결론 |
| 4. 조직혁신에 대한 저항과 원인 | 참고문헌 |

Key Words : Innovation Resistance, Barriers, Diffusion, Adoption

Abstract

The purpose of this study is to explore conquest plans of the barrier and resistance in innovation management. This paper focuses to understand the model of innovation that reflects adoption process stages and identify the factors that drive the resistance of consumers.

Whenever organizations try to plan and implement some kind of innovation in organizations, they confront resistance in many ways. By understanding innovation resistance, organizations can not only design better innovations but can develop strategies to reduce resistance. Thus they accelerate innovation. Understanding the factors that drive the innovation resistance has important implications for both theoretical development and managerial action.

These results indicate that people resist innovation strongly when it betrays their value, needs and beliefs or when they felt the pressure on self-conviction and mental risk, loss, and lack of knowledge.

* 국립금오공과대학교 산업경영학과 교수, marketing@kumoh.ac.kr, (054)478-7846

**선문대학교 경영학부 교수, ksmh@sunmoon.ac.kr, (041)530-2548

I. 서론

오늘날 혁신을 하지 않는 조직은 궁극적으로 실패한다. 즉, 혁신은 조직이 건강하고 살아있는 조직으로 남느냐 아니면 소멸하느냐의 기로에 처할 수 있는 중요한 문제이기 때문이다. 그러나 혁신을 한다고 해서 모두 성공으로 끝나지도 않는다. 왜냐하면 사람들은 혁신에 의한 변화를 수용하기도 하지만 그 새로운 변화에 저항하는 반응을 보이기 때문이다.

그 동안 혁신의 수용이나 확산에 관련한 연구들은 사회학, 지리학, 문화인류학, 경제학, 마케팅 등의 여러 분야에서 많이 다루어져 왔으나 혁신에 대한 장애와 저항에 대한 연구는 아직 미비한 실정이다.

이제 학자들은 수용과 확산으로 혁신을 검토하는데 있어서 변화에 저항하는 사람들의 혁신저항에 관심을 가질 필요가 있다. 왜냐하면 조직의 장기적인 안녕과 성장을 위해서 연구되지 않으면 안 될 필연적인 분야가 되었기 때문이다. 또한 혁신은 고정되는 것이 아니라 혁신의 장애요인과 저항요인에 의해서 수정되어진다는 것을 인식해야 한다. 따라서 성공한 혁신의 수용, 확산도 중요하지만 실패한 혁신의 저항을 분석하여 수정함으로써 많은 혁신을 성공으로 이끄는 것도 중요하다. 이는 비용과 시간 측면에서도 새로운 혁신을 다시 창조하는 것보다 기존의 혁신을 수정·보완하는 것이 훨씬 경제적이 될 수 있기 때문이다.

이 연구의 목적은 혁신에 대한 장애와 저항에 관한 이론적 배경을 살펴보고 이와 관련된 선행연구들을 검토하여 혁신이 개발되어 확산되어가는 과정에서 발생하는 장애와 혁신이 사람들에게 수용되는 과정에서 발생하는 저항을 규명해 보고 이

들을 효과적으로 극복할 수 있는 방안을 제시하는 것이다.

II. 혁신에 대한 장애와 저항의 이론적 배경

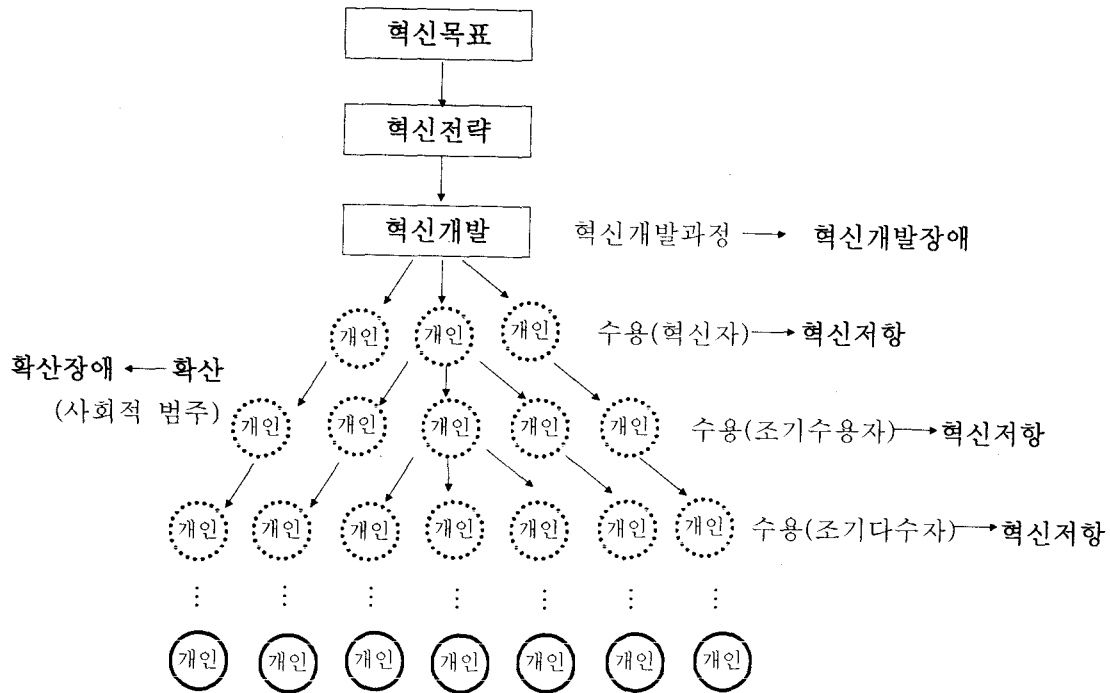
혁신관리를 위한 장애와 저항에 대한 극복방안을 제시하기에 앞서 혁신이론과 혁신의 확산과 수용과정 이론을 살펴보고 이에 따른 혁신 장애요인과 저항요인들을 검토하고 이러한 저항이 발생하는 원인에 대하여 살펴보기로 한다.

1. 혁신의 확산과 수용과정

혁신에 대한 정의는 그 동안 여러 의미로 나타나고 있으나 일반적으로 혁신(Innovation)이란 “새로운 어떤 것을 초래하는 창조적인 과정”으로 묘사하고 있다(Zaltman, Duncan and Holbeck, 1973). 또한 Biemans(1992)에 의하면 “인간의 행동에 관련하여 idea가 처음 사용이나 발견된 이래 시간이 경과한 후 객관적으로 그 idea가 새롭고 다르다면 혁신이다”라고 정의하였다.

이러한 혁신은 개발되어 사회적 범주로 확산되어가는 과정을 거치게 되고 사람들에게 개인적으로 수용되어지게 됨으로써 실현이 되게 된다. 즉, <그림 1>과 같이 크게 ① 혁신을 개발하기 위한 혁신목표와 전략이 수립되고, ② 이러한 혁신전략에 따라 혁신이 개발되고, ③ 혁신의 확산과 수용단계를 거치게 된다. 이 때 혁신개발과 혁신이 사회적 범주로 확산과정 시 장애요인이 발생하게 되고 사람들에게 심리적으로 수용되는 과정에서 장애요인

〈그림 1〉 혁신의 확산과 수용과정



자료 : Biemans, W. G., Managing Innovation within Networks, Routledge, Chapman and Hall, Inc., New York, 1992, p. 62의 내용을 도식으로 묘사함.

이 발생하게 된다.

차원으로 접근하는 해소정책이 요구되고 있다.

2. 혁신의 개발, 확산, 수용과정에서 장애요인과 저항요인

앞 절에서 혁신이 개발되는 과정이나 사회적으로 확산되어지는 과정에서 장애(barriers)가 발생한다고 했다. 여기서의 장애란 “원활한 흐름을 방해 하거나 저해하는 것”을 말한다. 이러한 장애요인은 크게 혁신개발과정에서의 장애요인과 혁신의

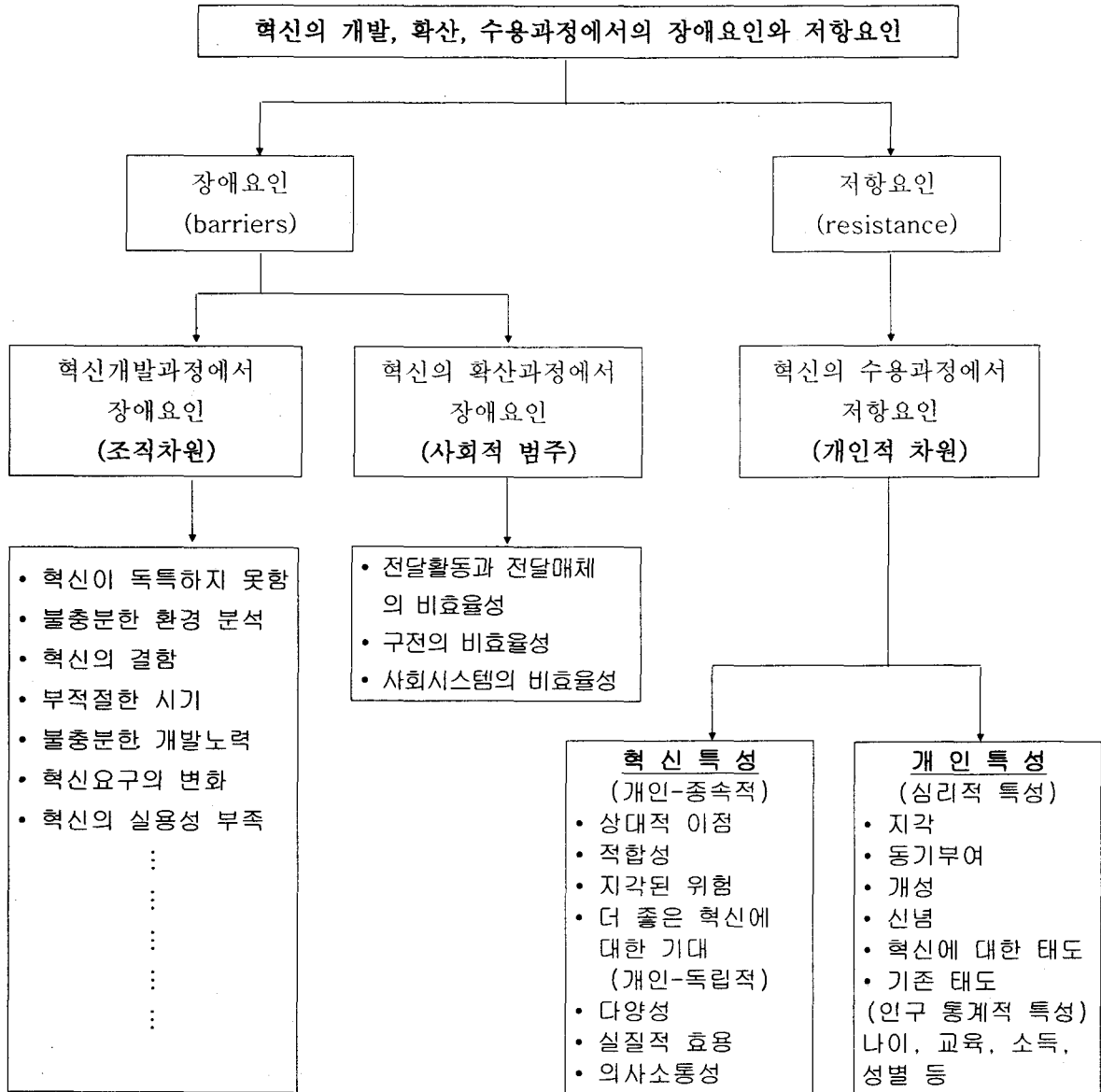
확산과정에서의 장애요인으로 구분해 볼 수 있다. 또한 혁신은 개인적 차원에서 사람들에게 수용되어지는 과정에서 혁신저항(innovation resistance)이 발생하게 된다. 이 같은 과정을 정리하면 나타내면 〈그림 2〉와 같이 살펴볼 수 있다.

〈그림 2〉는 여러 선행연구들을 종합하여 정리한 내용으로, 특히 Ram의 혁신저항모델에서는 혁신의 확산과정에서의 장애요인과 사람들에게 혁신이 수용하는 과정에서 발생하는 저항요인을 구분하지 않고 모두 저항요인으로 보았지만 이 연구에서는 이를 구분하여 제시하였다.

따라서 혁신의 목표와 전략이 수립되고 개발되

는 과정에서 발생하는 장애요인과 이러한 혁신이 발생하는 심리적인 저항요인으로 구분하여 이러한 사회적으로 확산되는 과정에서 발생하는 장애요인 관계를 도식화하여 <그림 2>와 같이 제시하여 보 및 혁신이 개인적인 차원으로 수용되는 과정에서 왔다.

(그림 2) 혁신의 개발, 확산, 수용과정에서의 장애요인과 저항요인



자료 : 이승희, "신제품 수용과정에서의 있어서의 소비자의 혁신저항에 관한 연구," 성균관대학원 경영학과, 박사논문, 1992, pp. 80~81.

3. 혁신저항(Innovation Resistance)의 개념

개혁이 성공하려면 궁극적으로 개혁대상 집단의 태도와 행동을 개혁에서 의도한 대로 변경시킬 수 있어야 한다. 저항이란 “개혁에 반대하는 대상 집단의 적대적 태도와 행동”을 말하며, 공개적 적대 행동, 완곡한 반발, 무관심 및 비협조 등 다양한 형태로 나타난다(오석홍, 1995, pp 30~42).

저항은 현재 상태에서 변화하기를 거부하는 소비자의 상태이며 변화에 의해서 느끼는 위협감과 관련된 것이다 (Ram, 1987). Zaltman과 Wallendorf(1983)는 혁신저항을 ‘이전상태를 변경하도록 하는 압력에서 이전상태를 유지하려고 하는 어떤 행위’로 보고 혁신저항을 ‘혁신을 수용하지 않으려는 태도’로 정의하였다.

한편, Ram(1987)은 혁신저항을 “혁신이 야기하는 변화에 대한 소비자들의 저항”이라고 하였다. 그의 견해에 따르면 소비자는 어떤 변화에 직면했을 때 그의 심리적인 균형상태가 깨어진다고 느끼

며, 이때 소비자는 이를 해결하기 위해 심리적인 재조정을 하거나 또는 변화에 대한 저항을 택한다는 것이다(〈그림 3〉참조).

4. 조직혁신에 대한 저항과 원인

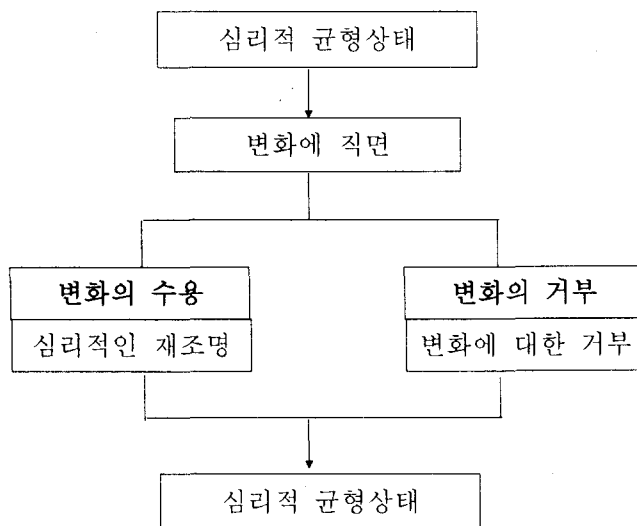
재조정을 하거나 또는 변화에 대한 저항을 택한다는 것이다(〈그림

1) 조직혁신에 대한 저항

조직변화와 혁신에 대한 저항이 일어나는 것은 당연하다 하더라도 그 형태와 규모 및 강도는 혁신이 진행되는 단계에 따라서 다르게 나타난다. 혁신을 실행하고 그것을 성공시키기 위해서는 이 실행 단계에 따른 저항의 형태를 파악하고 그에 대한 대응책을 찾아야 한다.

조직혁신에 대한 저항은 네 단계로 나누어 보면 다음과 같다(Resnick, 1978, p.36).

〈그림 3〉 변화에 대한 심리적 반응



자료 : Ram, S., "A Model of Innovation Resistance," *Advances in Consumer Research*, Vol. XIV, 1987, p. 208에서 요약하여 묘사함.

(1) 대규모적이고 무차별적 저항 : 지지자도 별로 없는 상태에서 전반적으로 혁신에 대하여 부정적 반응을 나타내는데 이때 잠재적 연대자들은 아직 목청을 높이지 않고 상황을 주시하고 있다. 혁신에 참가하는 사람들은 긍정적 반응이 없고 희망이 없어 보이므로 빠지려고 하는 경향을 보인다.

(2) 좀더 선택적이고 차별화된 반응 : 혁신과 변화를 주도하는 쪽에서 끈기 있게 지속해 나가면 지지자와 비판자 그룹이 확연히 갈려지고 실행 팀에 속한 사람들은 자기들의 초기 예측을 재평가하려는 입장에 서지 않는다. 조직 내 광범위한 상이한 이해관계가 견제되면 처음의 저항단계에서보다 성공기회를 더 많이 정확하게 평가한다. 그리고 시간이 경과하고 실행 팀의 끈기가 인식되면 이러한 이해관계는 표면화되면서 자기역할을 한다.

(3) 최종대결구도 : 저항과 지지가 활성화되면 종종 최종대결구도로 갈 수 있다. 실행 팀이 계획 수립을 잘하고 변경목표와 관련한 지지 세력과 저항세력의 강도를 적절하게 평가하면 목표는 달성될 수 있다.

(4) 저항세력의 잠복 : 혁신과 변화목표가 수용되었다 하더라도 저항세력은 자기들의 날개 속에 숨어서 광범위하게 확산되는 활용에 대해 사보타지를 획책한다. 이때 실행 팀은 그들의 승리에 도취해 있을 것이 아니라 잔여 저항세력을 감소시키기 위해 적극적으로 활동을 지속해야 한다.

2) 저항의 원인

혁신에 대하여 대상 집단이 저항하는 원인은 크게 혁신과 관련된 요인과 혁신 대상 집단의 인식, 즉 심리적 원인으로 구분할 수 있다(남궁근, 2002, p. 5):

(1) 혁신과 관련된 요인

혁신과 관련된 요인은 ① 혁신목표와 내용의 불

명확한 경우, ② 추진방법과 절차상의 결함이 있는 경우를 들 수 있는데 주로 혁신 자체에 문제가 있는 경우를 말한다.

(2) 저항의 심리적 원인(혁신 대상 집단의 인식)

심리적인 원인으로는 혁신이라는 상황적 조건에 대한 혁신대상의 인식을 말하는데, ① 혁신내용에 대한 몰이해, ② 미래의 상황에 대한 불안감, ③ 재적응의 부담, ④ 자존심 손상, ⑤ 이익침해 인식, ⑥ 혁신성과에 대한 불신 등으로 요약될 수 있다

한편, 조직혁신에 대한 저항의 정도는 매우 클 수도 있고 아주 미미할 수도 있으며, 저항의 모습도 다양하다. 조직혁신에 대한 저항은 혁신 자체의 반대와 철회의 주장과 농성에서부터, 혁신에 대한 비판과 문제점의 제시, 그리고 혁신사업 자체나 결과의 무관심, 방관, 비협조 등에 걸쳐 다양하게 전개된다.

조직혁신에 있어서의 저항의 원인을 살펴보면 다음과 같다.

① 혁신안의 내용측면 : 혁신안이 추구하는 목표가 비현실적이거나 목표와 수단의 연결이 부적절할 때, 혁신의 내용이 애매모호하여 오해를 불러일으키거나 몰이해할 때 혁신에 대한 저항이 있게 된다. 혁신의 결정과 집행계획의 연계가 부족할 때도 저항이 커진다.

② 혁신의 과정측면 : 혁신안을 작성하는 과정에서 관계자들의 참여가 부족할 때 혁신에 대한 저항이 있게 된다. 혁신안과 관련한 이해 관계자나 관심 있는 전문가의 참여가 배제되면 저항한다. 혁신의 후유증을 잘 처리하지 못하면 저항이 커진다.

③ 혁신에 대한 이해관계의 정도 : 혁신으로 인해 손실을 보면 볼수록 손실을 입는 자는 혁신에 저항한다. 즉, 혁신으로 인해 기득권을 침해받게 되면 저항한다.

이와 같은 저항은 개인적으로 또 조직적으로 일어나게 될 때 그 원인을 파악하는 것은 매우 중

요하다. 개인차원과 조직차원의 저항 형태를 살펴 보면 <표 1>에서 보는 바와 같다.

한편, Costello(1994)는 개인들이 변화에 대하여 저항하는 이유를 부정적 결과에 대한 두려움이라고 하면서 통제력 상실, 불확실성, 기존의 습관과 일상성의 붕괴, 업무의 과부하, 새로운 일에 대한 능력부족, 조정시간의 부족 및 변화 수행에 필요한 자원의 부족 등을 제시하였다. 또 조직적 차원의 저항에 대해서는 정보의 결핍, 부적절한 자원배분, 변화 자체에 대한 제한적 신뢰, 리더십에 대한 신념과 믿음의 결핍, 조직 자체에 대한 불신 등을 거론하였다.

III. 혁신 장애와 저항에 관한 선행연구

혁신 장애와 저항에 관한 선행연구들을 검토하여 봄으로써 그 동안 혁신 장애와 저항에 관련한 연구가 시작된 이래 어떤 연구 분야가 있어 왔고 역사적으로 어떻게 전개되어 왔는지를 알 수 있다. 또한 이를 검토함으로써 선행연구의 문제점과 미래연구의 과제를 파악해 볼 수 있을 것이다.

<표 1> 혁신에 대한 개인과 조직의 저항요인

개인적 저항형태	조직적 저항형태
(1) 습관 : 복잡한 변화는 습관과 프로그램화된 반응으로부터의 이탈 공포 때문에 저항 원천이 됨	(1) 구조적 관성 : 조직이 변화에 직면할 때 구조적 관성이 안정성 유지를 위해 역균형적 작용을 함
(2) 안전 : 미래의 불확실성과 개인의 대처능력미흡이 현 상태를 고수하려는 행동으로 나타남	(2) 변화에 대한 제한된 시각 : 하위 시스템의 제한적 관점이 조직 전체 변화를 방해할 수 있음.
(3) 경제적 요인 : 새로운 과업 수행에의 자신감 결여와 불안으로 생산성하락에 의한 개인의 경제적 손실 예측	(3) 집단적 관성 : 집단의 규범이 제약 요인으로 작용하면 변화는 달성하기 어려움
(4) 미지에 대한 두려움 : 기존 사실과 개인 능력을 대체할 모호성과 불확실성이 변화 수용을 어렵게 함.	(4) 전문가에 대한 위협 : 조직의 행동양태에 변화가 전문화된 집단의 전문가들을 위협할 수 있음
(5) 선택적 정보처리 : 개인들의 인식체계에 변화를 가져올 정보를 자기에게 편리한 방향으로 선택적 처리를 함으로써 가지는 죄책감 등	(5) 기존권력관계에 대한 위협 : 의사결정권한의 배분은 기존의 권력집단에게 위협으로 간주될 수 있음
	(6) 기존 자원분배관계에 대한 위협 : 현재의 자원 배분에서 혜택을 받는 집단은 변화로 인한 불이익에 저항함

자료 : 권중생, "조직혁신에 대한 구성원들의 방어적 행동," Journal of Business Research, Vol 15 No. 2, 2000, p. 183.

그 동안의 혁신 장애와 저항에 관한 연구 분야는 <표 2>에서와 같이 혁신 저항요인 규명, 혁신저항 모델, 저항자, 저항극복전략, 장애요인 규명 등으로 구분해 볼 수 있으며, 이들 연구들이 아직 완전히 규명되어 있지 못하고 실증연구도 미비한 실정이다. 지금까지의 혁신 장애와 저항과 관련된 주요 연구들을 살펴보기로 한다.

Sheth(1981)는 혁신저항에 영향을 미치는 2가지 요인인 (1) 기존의 생활에 대한 습관과 (2) 혁신 수용과 관련된 지각된 위험만을 제시 하였는데 이는 너무 단순하게 저항요인을 제시하고 있다는 것이다. 많은 저항요인이 Ram(1987)에 의해 제시됨으로써 후에 이 같은 두 가지의 습관과 지각된 위험에 많은 요인들이 추가되었다.

Ram(1987)의 혁신저항모델은 소비자의 혁신저항모델을 3가지의 요인군인 지각된 혁신특성, 소비자특성, 보급경로로 제시하고 있는데 이 중에서 지각된 혁신특성과 소비자특성은 혁신저항요인이 될 수 있으나 보급경로는 확산과정에서의 장애요인으로 구분하여 연구될 필요성이 있다. 또한 이 모델에서는 상황적, 문화적, 사회적 요인에 의하여 저항요인이 영향을 받게 됨을 주장하였으나 이들에 대한 아직 실증연구가 되지 못하였다.

Sheth와 Ram(1987)의 연구에서는 조직(기업)과 고객은 변화에 대한 욕망을 제한하는 장애

(barriers)에 처한다고 하여 기업과 고객장애를 제시하고 그 해결전략을 제안하였는데 이들의 연구에서는 혁신수용시 장애요인과 저항요인에 대한 구분이 애매하여 이에 대한 개념정립이 필요하다.

Murdock(1990)의 혁신 저항자 연구에서는 상대적으로 소외되어 온 저항연구를 위하여 저항자 유형과 분류의 개념절 틀을 포함한 수용과정의 개념적인 모형을 개발하였으나 이 모형에서도 역시 확산장애요인과 거시적인 요인인 상황적, 문화적, 사회요인을 구분하고 있지 않다.

Ellen(1990)의 연구에서는 소비자 저항을 창조하고 기술에 바탕을 둔 제품의 수용을 억제할 수 있는 두 요인(인지반응과 성과만족)의 효과를 실증하는 것이었다. 그런데 여기서 인지반응차원에서 측정된 자기 확신감(self efficacy)의 개념이 너무 모호하고 함축적이어서 이에 대한 개념정립과 정확한 측정방법이 요구된다.

1990년대까지 혁신저항에 관한 연구는 거의 모든 연구가 실증연구 되지 못하였고 그 타당성도 입증에도 문제가 있어 혁신저항에 관한 이전에 제시된 개념적, 도식적, 수리적 모형이 실증연구되어 완벽한 모형으로 수정, 개선될 필요성이 있게 되었다. 따라서 그 후 이러한 시도가 국내외에서 기존의 혁신저항모델을 수정하여 실증연구하려는 시도가 시작되어 지금에 이르고 있다.

〈표 2〉 혁신 장애와 저항에 관한 선행연구

연구 분야	연구자	실증여부	내 용
저항요인	• Sheth의 연구 (1981)	×	혁신저항에 영향을 미치는 2가지 심리적 요인으로 (1) 기존의 생활에 대한 습관, (2)지각된 위험을 제시하고 이에 따른 ① 이중의 혁신저항, ② 습관혁신저항, ③ 위험혁신저항, ④ 비혁신저항으로 묘사했고 수리모형화했다.
	• Ram의 연구 (1987)	×	소비자의 저항에 영향을 미치는 요인군으로 지각된 혁신특성, 소비자특성, 보급경로특성으로 구분하였다.
	• Ellen의 연구 (1990)	○	기술적 혁신을 대상으로 대안적 행동과 현재성과에 대한 불만족에 대한 자기확신감의 정도에 따라 혁신 저항이 유발된다하여 이를 검증하였다.
	• Costello의 연구(1994)	×	개인들이 변화에 대하여 저항하는 이유를 부정적 결과에 대한 두려움이라고 하면서 통제력 상실, 불확실성, 기존의 습관과 일상성의 붕괴 등을 제시하였다.
혁신저항모델	• Ram의 연구 (1987)	×	소비자의 저항에 영향을 미치는 요인군으로 지각된 혁신특성, 소비자특성, 보급경로특성으로 구분하고 이들간의 관계를 나타내는 혁신저항모델을 개발하였다.
	• Murdock의 연구(1990)	×	상대적으로 소외되어 온 저항자 유형과 분류의 개념적 틀을 개발하였고 저항을 반영하는 수용과정모델을 제시하였다.
	• 이승희의 연구(1992)	○	기존 연구에서 제시된 혁신저항모델을 수정하여 제시하고 새로운 수정모델을 실증 연구하였다.
	• 장대련의 연구 (2002)	○	기술제품의 조직 내의 조직저항과 확산모형을 설정하고 실증연구 하였다.
	• 김태형의 연구(2002)	○	혁신저항을 태도로서의 인지도와 수용도라는 2차원적 접근의 이론적 모형을 설정하고 모형을 실증실증 연구하였다.
저항자	• Murdock의 연구(1990)	×	상대적으로 소외되어 온 저항자 유형과 분류의 개념적 틀을 개발하였다.
해결전략	• Sheth와 Ram의 연구(1987)	○	변화에 대한 욕망을 제한하는 조직(기업)장애와 고객 장애로 구분하여 제시하고 이에 대한 해결전략을 제시하였다.
장애요인	• Sheth와 Ram의 연구(1987)	×	조직(기업)과 고객은 변화에 대한 욕망을 제한하는 여러 가지 장애(barrier)에 처한다고 하여 이를 크게 조직(기업)장애와 고객장애로 구분하였다.
기타	• 권중생의 연구 (2000)	○	조직문화와 혁신저항간의 관계를 개인차원과 조직차원에서 구분하여 파악하고 혁신저항이 조직구성원 개인차원에서는 방어적 행동으로 나타난다는 것을 실증 연구하였다.

IV. 혁신 장애와 저항 극복방안

혁신의 개발과 확산과정에 발생하는 장애요인과 혁신이 사람들에게 수용되어지는 과정에서 발생하는 저항을 극복하는 방안에 살펴보기로 한다.

1. 혁신 장애 극복방안

Sheth와 Ram(1987)은 혁신이 개발되고 확산되는 과정에서 장애(barriers)에 처한다고 하였다. 특히 혁신이 급진적이면 급진적일수록 이러한 장애는 점점 더 커지고 저항도 더 커진다고 하였다. 이를 극복할 수 있는 해결방안은 조직과 고객 구조 차원에서 가질 수 있는 영향력을 이해하는데 있으며 이를 위한 전략을 제시하였다.

Sheth와 Ram은 장애를 조직(기업) 장애와 고객 장애로 분류하였다. 조직 장애는 전문화, 운영, 자원, 규제, 접근성에서 초래하는 구조적인 장애이고 고객 장애는 관습, 가치, 위험, 전통, 이미지에서 초래하는 구조적 장애이다(Sheth and Ram, 1987, p. 27).

1) 혁신에 대한 조직(기업) 장애

① 전문화의 장애(the expertise barrier)

전문화의 장애는 기술적 혁신과 전문화가 가져오는 장애를 말한다. 즉 조직이 전문화되면 될 수록 새로운 분야의 성공적인 혁신을 만들기가 어렵다는 것이다. 이 같은 장애를 극복할 수 있는 해결책으로 Sheth와 Ram은 (1) 독립적이고 자발적으로 일할 수 있는 팀을 구축하는 것, (2) 연구소, 대

학, 타조직과의 연구동맹을 형성하는 것, (3) 다른 필요한 전문기술을 습득하기 위해 타 조직을 흡수/합병으로써 타 분야의 전문적 기술 장애를 극복하는 것이다.

② 운영 장애(the operations barrier)

운영 장애는 물자조달, 제조, 작업훈련과 같은 기업의 운영에서 요구되는 변화에 대한 장애를 말한다. 즉, 운영상의 과도한 전문화가 변화에 직면했을 때의 장애를 말한다. 기술적으로 전문화된 조직은 그 운영에 있어서도 전문화가 된다. 이 같은 장애를 극복할 수 있는 방안은 (1) 기존의 물리적 시설, 작업자, 관리와는 분리된 새로운 분리운영, (3) 혁신을 촉진하기 위하여 기존의 운영방법을 수정하는 것, (4) 조직의 일부분을 선택으로 수정하여 운영하는 것이다.

③ 자원 장애(the resource barrier)

자원 장애는 낮은 비용으로의 조달능력에 대한 장애이다. 불충분한 자금으로 사업을 성공적으로 이끌기는 매우 어려운 일이다. 이 같은 장애를 극복하기 위한 방안은 (1) 혁신에 대해 특허(인가)를 받는 것, (2) 공동의 기술을 함께 개발하기 위해서 협력하거나 합작 투자하는 컨소시엄(consortium)을 구성하는 것, (3) Venture Capital을 이용하여 혁신개발을 위한 자본을 지원 받는 것이다.

④ 규제 장애(the regulation barrier)

규제 장애는 정부나 산업 내부로부터의 규제에 대한 장애이다. 이러한 규제는 여러 형태가 있을 수 있다. 첫째, 조직이 속해 있는 업계 내의 규제로서 산업이나 무역, 전문적 협회나 단체에 의한 자기 규제활동이다. 둘째, 조직의 운영과 시장을 규제하는 정부의 규제이다. 셋째, 수도나 가스, 전기, 전화 등의 공익사업의 독점화에 대한 규제이다. 넷째, 특허와 등록상표에 관련한 규제이다. 이 같은 장애를 극복하는 방안으로는 (1) 입법에 의해서 규제를 폐지하는 것, (2) 규제의 관할권을 이전시키

는 것, (3) 규제 장애를 감시하기 위해 재조직하는 것이다.

⑤ 시장 접근성 장애(the market access barrier)

시장 접근성 장애는 유통문제나 경쟁자 강점 때문에 고객에게 도달 할 수 없는 장애이다. 이 같은 장애를 극복하기 위한 방안으로는 (1) 지배적인 유통 상인과 제휴하는 것, (2) 자신의 유통체계를 개발하는 것, (3) Pull 마케팅 전략을 활용하는 것이다.

2) 혁신에 대한 고객 장애

① 관례(관습) 장애(the usage barrier)

관례(관습) 장애는 기존의 작업흐름, 실무, 습관에 대한 관례에 의한 장애를 말한다. 일단 신기술과 기법이 수락되고 설정되면 혁신의 다음 단계는 관례 장애에 직면하게 된다. 이 같은 장애를 극복하기 위한 방안은 (1) 기존 시스템과 다른 유망한 시스템을 개발하는 것, (2) 기존의 관례적인 것과 혁신을 통합하는 것, (3) 정부의 입법을 통해서 혁신 수임기구를 만드는 것이다.

② 가치 장애(the risk barrier)

낮은 성과-가격에 대한 장애를 말한다. 여기서 가치란 기존 대안을 비교함으로써 혁신의 성과와 가격이 동등한가 하는 양적인 측정이다. 혁신에 대해 가격우위를 바탕으로 많은 새로운 조직이 진입하였을 때 그 새로운 조직으로 거래가 교체될 수 있기 때문이다. 이 같은 장애를 극복하기 위해서는 (1) 기존의 대안을 통해서 유의적인 성과를 제공하는 것, (2) 제조비용을 줄이고 고객에게 그 가치를 돌리는 것, (3) 제품 포지셔닝에 의해 가치를 추가하는 것이다.

③ 위험장애(the risk barrier)

위험장애는 돈의 낭비, 물리적 손상, 성과 불확

실성에 관련된 장애이다. 이 장애는 모든 혁신이 상당한 정도로 불확실성을 나타내고 완전히 예상할 수 없는 잠재적인 측면 때문에 나타난다. 고객은 거기에 위험이 존재한다는 것을 알며, 그들이 혁신에 관하여 더 많이 알 때까지 혁신의 수용을 미루게 된다. 이를 극복하기 위한 방안으로는 (1) 무료시용, (2) 보증이나 추천을 받는 것, (3) 다른 시스템의 명성과 보증을 이용하는 것이다.

④ 전통장애(the tradition barrier)

전통장애는 관례에 따르는 사회규범과 문화적 태도에 관련된 장애를 말한다. 혁신은 기업이나 사회문화에 의해 설정된 기존의 전통에 대해 변화를 가져왔을 때 저항하게 된다. 이 같은 장애를 극복하기 위해서는 (1) 문화적 전통을 이해하고 존중하는 것, (2) 교육을 하는 것, (3) 변화 주도체(change agents)를 이용하는 것이다.

⑤ 이미지 장애(the image barrier)

이미지 장애는 금기, 진부함, 부정적인 연합에 관련한 장애이다. 혁신은 제품류, 산업, 국가에 따라서 동일한 이미지를 형성하게 된다. 이미지 장애는 위배된 사회적 금기, 신기술과 관련된 오점, 신기술에 의해 유발될 수 있는 뿌리 깊은 심리적 압박으로부터 구축된다. 이 같은 장애를 극복하기 위해서는 (1) 이미지를 바꾸는 것, (2) 혁신에 대해 독특한 이미지를 창조하는 것, (3) 설정된 기존의 긍정적 공공 이미지를 가진 어떤 사람이나 사물과 함께 혁신을 의식적으로 관련시키는 것이다.

3) 장애극복을 위한 해결전략

혁신은 조직의 생존을 위해서는 없어서는 안 되지만 혁신이 동반하는 높은 정도의 변화는 또한 피할 수 없는 것이다. 성공적인 혁신은 혁신에 대한 조직과 고객장애를 이해하고 극복하는 것이다. 혁신에 대한 장애를 극복할 수 있는 방안으로 <그림

4)에서와 같이 4가지의 해결전략을 제시할 수 있다(Sheth and Ram, 1987, pp. 139~140).

위해서 올바른 적용을 선택해야 한다. 조직 장애가 낮기 때문에 경쟁적 진입의 가능성이 있다. 따라서

〈그림 4〉 장애극복 해결전략 Matrix

		고객장애	
		높다	낮다
조직(기업)장애	높다	S & S “느린, 견실한 전략”	M & M “이전, 유지전략”
	낮다	P & P “선택, 보호전략”	G & G “장악, 성장전략”

자료 : Sheth J. N. and S. Ram, Bringing Innovation to Market, John Wiley & Sons, Inc., Canada, United States of America, 1987, p. 140.

① 느린/견실한 전략(Slow and Steady Strategy)

조직 장애와 고객 장애가 둘 다 높은 경우인데 이 때는 고가치의 세분시장에서 시작하여 저가치의 세분시장으로 느리나 견고하게 이동하는 전략을 말한다. 예를 들면 Kevlar사는 고가치의 우주 산업이나 항공 산업에서 저가치의 방탄조끼, 전송 케이블 등의 산업으로 느리지만 견실하게 이동하면서 장애를 극복한 경우가 있다.

② 장악/성장 전략(Grab and Grow Strategy)

혁신이 낮은 조직(기업) 장애와 고객 장애에 직면할 때 관련된다. 이 전략은 대규모의 시장을 대상으로 혁신을 도입하면 된다. 이 경우는 조직 및 고객 장애가 모두 낮기 때문에 가능한 한 많은 시장을 장악함으로써 그들의 경쟁자보다 더 빠르게 혁신을 추구할 수 있다.

③ 선택/보호전략(Pick and Protect Strategy)

조직 장애는 낮은 대신에 고객장애는 높은 경우이다. 이 전략은 가장 높은 고객가치를 창조하기

조직은 경쟁자로부터 그들의 고객을 보호할 필요가 있다.

④ 이전/유지전략(Migrate and Maintain)

혁신이 낮은 고객장애에 직면하고 높은 조직 장애에 직면할 때 적용된다. 이 전략은 고객이 혁신을 진보적으로 잘 수용하도록 그들의 고객을 유인(이전)하고 유지해야 한다. 이를 위해 조직은 좋은 R & D가 실행되어야 하고 그의 고객이 이전할 수 있는 장소에서 혁신을 알리고 시장을 확대할 필요가 있다.

2. 혁신저항 극복방안

1) 혁신저항의 유형

Sheth는 개인의 심리적 혁신저항을 이해하는데 가장 유용해 보이는 2가지 심리적 구성 (1) 기존의 생활에 대한 습관, (2) 혁신수용과 관련된 지각된 위협으로 구분하여 〈그림 5〉와 같이 4가지의 혁신

〈그림 5〉 혁신저항의 유형

		지각된 위험	
		높다	낮다
이전의 습관	강함	“이중의 혁신저항” (사회프로그램)	“습관의 혁신저항” (계속적, 대체적 혁신)
	약함	“위험한 혁신저항” (비계속적, 기술적 혁신)	“비혁신저항” (Fad & Fashion)

자료 : Sheth J. N., "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept(LDC) in Diffusion Research," in Research in Marketing ed., J.N. Sheth, 4, Jai Press Inc., 1981, p.277.

저항의 유형을 묘사하였다.

① 이중(dual)의 혁신저항

혁신에 관해 이전의 습관과 높은 위험지각에 기 인하여 사람들로 부터 가장 강력한 저항에 직면한 혁신이다. 계획화된 사회적 변화나 사회적 프로그램의 영역에서 많은 혁신이 이 저항으로 실패했다. 여기에 해당되는 예를 들면 교육, 복지, 인구문제 등에 해당된다. 이러한 혁신의 경우에는 저항이 매우 강하기 때문에 시간을 두고 점진적으로 혁신을 추진해야 하며, 이에 따른 계몽활동을 꾸준히 수행해야 한다.

② 습관(habit) 혁신저항

위험은 낮으나 기존 습관과 실생활에서 변화를 요구하는 혁신은 습관-혁신저항으로서 분류된다. 기존의 것에 대체하기 위한 많은 지속적 혁신이 이 분류에 속한다. 마케팅 분야에서 대부분의 제품혁신은 이 종류에 해당된다. 예를 들어 제조과정에서 막대한 기술적 차이점에도 불구하고 시장에서는 인스턴트커피가 보통커피보다 더 좋지 않다고 지각하는 경우이다. 지각된 위험은 낮은 대신 기존

습관으로 저항이 발생하기 때문에 사람들이 기존에 갖고 있는 고정관념을 지속적으로 바꾸어 나갈 수 있는 혁신이 필요하다.

③ 위험(risk) 혁신저항

비록 혁신이 기존의 습관을 대체하지는 못하고 대신에 새로운 습관을 창출한다 할지라도 높은 위험지각 때문에 특정형태의 혁신이 저항에 직면하게 된다. 이는 가장 급진적이고 비계속적인 혁신이다. 예를 들면 영상전화기와 같은 기술적 진보가 위험-혁신저항의 예이다. 기존 습관을 변화시키는 데는 별로 저항이 없지만 지각된 위험이 높은 경우로 혁신에 대한 체험을 할 수 있는 기회나 지각된 위험을 감소시키는 활동이 효과적이다.

④ 비혁신저항

어느 위험도 포함되지 않거나 기존 습관을 변화시키지 않는 혁신을 비혁신저항이라 한다. 이 비혁신저항의 가장 일반적인 예가 fad(일시적 유행)나 fashion이다. 혁신의 다른 형태와는 달리 비혁신저항은 그들의 확산과 관련하여 더 일반적인 로지스틱 성장함수형태 보다는 반대로 지수함수의 형태를 나타내고 있다. 이는 혁신에 대해 거의 저항

〈그림 6〉 혁신저항 유형별 대응방안

		지각된 위험	
		높다	낮다
이전의 습관	강함	① 계몽활동, 점진적 혁신추진	② 지속적 혁신
	약함	③ 혁신체험, 위험감소	④ 혁신강화

이 없는 경우로 혁신의 수용이 매우 빠르기 때문에 혁신을 빠르게 강화시킨다.

이 같은 혁신저항의 유형별 대응방안을 정리해서 나타내면 〈그림 6〉과 같다.

V. 결론

2) 조직 혁신에 대한 저항극복 전략

조직 혁신에 대한 저항을 극복하기 위한 방법으로는 대개 규범적 전략, 공리적 전략, 그리고 강제적 전략으로 분류할 수 있다.

① 규범적 전략 : 조직혁신에 대한 저항자를 심리적 설득을 통하여 그로 하여금 혁신을 수용하고 자발적으로 협조하게 하는 것으로 바람직한 방법이지만 시간과 노력이 요구된다.

② 공리적 전략 : 혁신에서 야기될 이해관계를 보상함으로써 저항을 회피하거나 극복하는 방법이다.

③ 강제적 전략 : 혁신의 추진자가 먼저 혁신안을 확정하고 강압적 권력에 의해서 혁신 대상에게 위협과 제재를 가함으로써 저항을 극복하는 방법이다. 이는 급격한 조직 혁신 시 유익한 방법이나 대부분의 연구자들은 바람직하지 못하다고 인식하고 있다.

성공적으로 혁신목표와 전략이 수립되었다 하더라도 그 혁신이 개발되어지는 과정이나 확산되는 과정에서 장애가 발생할 수 있다. 또한 혁신이 확산되는 과정에서 장애가 발생하지 않았다 하더라도 사람들에게 혁신이 심리적으로 수용되는 과정에서 저항이 발생하기도 한다. 여기서 혁신의 장애와 저항을 이해하고 이를 극복하기 위해 노력하는 활동은 새로운 혁신을 창조하는 것보다 비용과 시간 측면에서 훨씬 경제적이란 것이다.

혁신을 통한 변화는 이에 저항하는 방어적인 행동으로 이어지기 때문에 혁신이 성공하기 위해선 이러한 저항과 방어적 행동을 파악하여 이에 대처하는 방안을 마련하는 것이 매우 중요하다.

따라서 혁신에 대한 장애와 저항을 밝혀서 이에 대처할 수 있는 극복방안을 제시하는 것은 혁신 관리적 차원에서 매우 의미 있는 일이 아닐 수 없다. 본 연구에서는 혁신에 대한 장애와 저항의 이론적 배경과 선행연구에서 제시된 장애와 저항요인들을 규명해 보고 이에 대한 해결방안을 검토해 보았다.

본 연구는 혁신의 장애와 저항과의 관련성을 파

악하기 위한 탐색적 연구라는 측면에서 향후 좀더 세밀한 연구 설계와 연구방법을 통해서 혁신에 대한 장애와 저항 행태와 인과관계를 실증연구를 통해서 검증해 보아야 할 것이다.

혁신저항 연구는 기업뿐 만아니라 이제 사회단체 및 정부공공기관으로 확장되고 있다. 특히 최근 혁신이론은 정부혁신과정에서 전례가 없는 새로운 도전이자 시도하고 있기 때문에 기대한 성과를 낼지, 저항을 극복하고 제대로 집행될 수 있을지

에 대한 불확실성이 매우 높다. 이러한 시기에 본 연구와 같은 연구들이 활발히 이루어져 혁신에 대한 장애와 저항을 극복하고 혁신을 성공적으로 이룰 수 있도록 노력해야 할 것이다.

① 규범적 전략 : 조직혁신에 대한 저항자를 심리적 설득을 통하여 그로 하여금 혁신을 수용하고 자발적으로 협조하게 하는 것으로 바람직한 방법이지만 시간과 노력이 요구된다.

참고문헌

1. 권중생, "조직혁신에 대한 구성원들의 방어적 행동," *Journal of Business Research*, Vol 15 No. 2, 2000.
2. 남궁근 · 박동서 · 조석준 · 인명진편, *시민과 정부개혁*, 한올아카데미, 2002.
3. 오석홍, *행정개혁론*, 서울: 박영사, 1995.
4. 이승희, "신제품 수용과정에서의 있어서의 소비자의 혁신저항에 관한 연구," *성균관대학원 경영학과*, 박사논문, 1992
5. 장대련 · 조성도, "기술제품 사용자의 조직 내 혁신저항에 영향을 미치는 요인과 지각된 자기능력 조절효과에 관한 연구," *소비자학 연구*, 제13권 3호, 2002. 9.
6. Biemans, W. G., *Managing Innovation within Networks*, Routledge, Chapman and Hall, Inc., New York, 1992
7. Costello, Sheila J., *Managing Change in the Workplace*, Irwin, 1994.
8. Ellen, P. S., "An Empirical Investigation of Factors Affecting Consumer Resistance to Technological Change," *AMA Educators' Proceedings*, 1990.
9. Gatignon, Hubert and Thomas Robertson, "Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects," *Journal of Marketing*, 53(1), 1989.
10. Murdock, G. W., "Resistance To Innovation : Overcoming The Consumer Research Bias Toward Innovations," *AMA Educators' Proceedings*, 1990.
11. Ram S., "A Model of Innovation Resistance," *Advances in Consumer Research*, 1987,
12. _____, "Successful Innovation Using Strategies to Reduce Consumer Resistance An Empirical Test," *Journal of Product Innovation Management* 6
13. Renick, Herman, *Tasks in Change the Organization from within(COFW)*, Vol. 2(1), *Administration in Social Work*, 1978.
14. Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, 8th. ed., Prentice Hall, 1998.
15. Sheth, Jagdish N., "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept(LDC) in Diffusion research," in *Research in Marketing* ed. N. Sheth, 4, Jai Press Inc., 1981.
16. _____ and S. Ram, *Bringing Innovation to Market*, John Wiley & Sons, Inc., 1987.
17. Zaltman, G. and Wallendorf, *Consumer Behavior; Basic findings and Management Implications*, New York: John wiley & Son, 1983.
18. _____, Robert Duncan, and Jonny Holbek, *Innovation and Organizations*, New York; Wiley, 1973.