

조직혁신에 대한 권력 순환적 접근

1. 혁신 프로세스로서 권력프로세스

본지 제 60호에서 논의한바와 같이 혁신은 단순히 새로운 기술, 아이디어 또는 발명이 아니라 새로운 것을 통해서 정치, 경제, 사회, 문화 및 기술과 같은 인간 삶의 모든 분야에서 의도적이거나 계획적인 변화의 프로세스이다. 따라서 혁신은 단순히 새로운 것이라는 것과는 구분되는 개념이다. 즉 혁신은 새로운 기술, 아이디어, 또 발명과 같은 것들을 적용하여 인간 삶에 의도적인 변화를 유발하는 과정에 관계된다. 예로서 발명은 새로운 아이디어 창출을 의미하는데 비하여, 혁신은 이러한 아이디어를 사용하여 새로운 제품이나 서비스와 같은 가치를 창출하는 의도적이거나 계획적으로 프로세스에 관계한다.

앞에서 우리는 권력 프로세스는 가치를 창출하는 프로세스일 뿐만 아니라, 이는 본질적으로 창조적 프로세스라는 것을 논의하였다. 권력 프로세스는 권력요소, 욕구, 가치, 관계 환경의 다섯 권력 결정요소들의 상호작용을 통해서 가치를 창출한다. 따라서 각 권력 결정요소의 행동은 다른 권력요소들에 영향을 미친다. 어느 한 권력 결정요소가 변화하면 이러한 변화는 다른 권력 결정요소에 변화를 유발하고, 이러한 변화의 프로세스는 권력 프로세스

로 하여금 새로운 가치를 창출하게 한다. 예로서 기업은 기술을 권력요소로 하여 이를 중심으로 고객의 욕구와 가치, 대고객과의 관계성 및 시장의 경쟁 환경과의 동적 상호작용을 통해서 제품이나 서비스를 창출한다. 이러한 과정에서 고객의 욕구나 가치가 변화하면 권력요소인 기술에 변화를 유발하고, 이는 대고객과의 관계성에도 영향을 미칠 수 있다. 권력 프로세스는 이러한 과정을 통해서 지속적으로 새로운 가치를 창출한다.

Schon(1971)에 의하면 아이디어는 정치적인 쟁에서 이슈가 되지 않거나 영향력이나 자원 획득을 위해 사용되지 않을 경우, 정책을 변화시킬 가능성이 없다고 한다. 따라서 혁신 경영에서 중요한 것은 새로운 아이디어, 욕구 및 기회에 대한 주의를 집중하고 이해를 위한 행동을 유발하게 하는데 있다고 한다. 권력 프로세스에 의해서 창출된 이러한 가치는



인하대학교 경영대학
교수 이 경 환
032-860-7735

본질적으로 인간의 행동을 유발하는 권력원천이므로 정치, 경제, 사회, 문화 및 기술과 같은 인간 생활의 다양한 분야에서 인간의 행동을 야기하고 이러한 행동은 변화를 유발한다. 이러한 측면에서 볼 때 권력프로세스는 본질적으로 혁신프로세스라는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 조직 혁신은 조직이 채택한 모든 유형의 새로운 변화, 예로서 새롭거나 조직 내부에서 생성되거나 외부로부터 도입된 설비, 시스템, 정책, 또는 기술에 의한 새로운 변화를 포함한다. 권력프로세스에서 창출된 권력원천의 유형이나 특성 즉, 가치의 유형이나 특성은 권력요소에 크게 의존하므로 혁신의 유형이나 특성도 권력요소에 의존한다. 예로서 권력프로세스에서 권력요소가 조직구조일 경우 이러한 권력프로세스는 조직구조 혁신을 유발한다. 또한 권력요소가 정책일 경우 조직 전략에 변화를 유발하는 전략적 혁신을 의미한다. 이러한 측면에서 볼 때 권력프로세스는 조직 혁신 프로세스를 포함한다는 것을 알 수 있다.

Van De Ven(1986)에 의하면 전통적으로 혁신 프로세스는 일련의 서로 다른 단계들(예로서 디자인, 생산 및 마케팅)로 구성된다고 하고, 생산 혁신을 위해서는 두 가지 유형의 혁신 모형이 있다고 한다. 한 모형은 기술에 의해서 유발된 혁신이다. 기술-유발 혁신 모형은 연구개발 부문에서 새로운 아이디어가 개발되고, 이것이 제조 부문에 전달되어 혁신이 일어나고, 마케팅 부문에서 판매가 이루어지는 일련의 단계로 구성된다. 또 다른 모형은 욕구에 의해서 유발된 혁신이다. 욕구-유발 모형은 마케팅 부문에서 고객과의 접촉을 통해서 새로운 아이디어를 개발하고, 이를 통해 연구개발 부문에서 시작품을 만들고, 제조 부문에서 생산하는 일련의 단계로 구성된다.

Galbraith(1982)는 혁신이 기술에 의해서 또는 고객의 욕구에 의해서 유발되는가에 대해서는 논쟁의 여지가 있다고 주장하고 있다.

그에 의하면 혁신이 유발되기 위해서는 모든 중요한 요소들에 대한 지식이 동시에 고려되어야 한다고 한다. 혁신 프로세스 분리할 수 없는 또 한 동시적으로 연결된 단계와 반복된 기능으로 구성된다.

Van De Ven(1986)은 혁신을 위한 조직 설계는 이산적인 것이 아니라 시작에서부터 결과에 이르기까지 혁신을 관리하기 위하여 요구되는 중요한 기능, 조직 단위 및 자원을 결합하는 프로세스라고 한다. Tidd 등(2005)에 의하면 혁신은 생산, 마케팅, 관리 기능, 구매 및 기타 중요한 기능이 포함된 기업 수준에서의 과업이라고 한다. 효과적인 혁신을 위해서는 기능간 또는 조직간에 팀워크가 보다 중요시되고 있다고 한다. 또한 이들은 효과적인 팀워크는 우연히 일어나는 것이 아니라고 한다. 효과적인 팀워크를 위해서는 구성원들간에 가치나 믿음에 대한 암묵적 갈등을 효과적으로 해결할 수 있는 메커니즘이나 노력이 요구된다고 한다.

논의한 바와 같이 권력프로세스는 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경으로 구성된 권력결정요소들의 상호작용 프로세스이다. 이러한 권력프로세스에 기반한 조직 혁신 프로세스는 기술-유발 및 욕구-유발의 혁신 모형을 포함한다. 왜냐하면 논의한 바와 같이 권력프로세스는 다섯 권력결정요소중에 어느 것에 의해서도 유발되기 때문이다.

예로서 권력프로세스는 욕구에 의해서 유발되고 권력요소인 기술에 의해서도 유발된다. 또한 권력결정변수의 관계는 대 고객과의 관계성 뿐만 아니라 조직내 타 부문이나 기능과의 관계성을 포함하므로 권력프로세스에 기반한 조직 혁신 프로세스는



부문 간 또는 기능 간에 팀워크를 증진할 수 있는 효과적인 수단이라는 것을 알 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때, 조직 혁신 프로세스는 권력 프로세스에 의존하는 것이 바람직하다.

2. 조직 혁신 동학과 조직 혁신성

1) 내적 동학과 조직 혁신

논의 한바와 같이 내적 동학은 생명력, 생존력 및 생존 본능으로 구성되는 데 이러한 내적 동학은 인간의 내면에 내재하며 인간으로 하여금 의도적이거나 목적 지향적 행동을 유발한다. 내적 동학에 의한 이러한 의도적 또는 목적 지향적 행동은 달성하고자 하는 목적의 설정과 이를 효과적으로 실현하기 위한 행동 과정이나 수단의 선택을 포함한다. 이러한 의도적 또는 목적 지향적 행동은 주어진 여건이 동일하더라도 사람에 따라 흔히 다르게 나타난다. 예로서 동일한 여건에서 어떤 사람은 문제를 해결을 위해 분석적이거나 체계적인 방법을 선택하지만, 다른 사람은 해석적이거나 직관적인 방법을 사용한다. 주어진 여건에서 어떤 사람은 이치적인 행동을 선호하지만 또 다른 사람은 감성적인 행동을 보인다. 사람에 따라 이런 행동의 차이는 사람의 내면에 내재하고 있는 내적 동학의 특성 차이에 크게 의존한다. 논의 한바와 같이 내적 동학은 선천적 요소와 후천적 요소로 구성된다. 선천적 요소는 주로 유전적인 것으로서 종족에 따라 또는 개체에 따라 고유한 행동 특성을 나타낸다. 후천적 요소는 주로 학습이나 경험에 의해서 형성된다. 예로서 Robbins(1996)에 의하면 학습은 경험의 결과로서 일어나는 상대적으로 영구적인 행동의 변화를 의미한다. 학습에 의한 이러한 행동의 변화는 후천적으로 내적 동학을 형성하게 하여 인간으로 하여금 목적

지향적 행동을 유발하게 한다.

논의 한바와 같이 권력 프로세스는 창조적일 뿐만 아니라 혁신 프로세스를 포함한다. 따라서 권력 프로세스에 기반한 행동은 조직 혁신적 행동이다. 조직 구성원들은 조직의 혁신을 위해 서일상적이거나 운영적 업무에서부터 전략적 사결정에 이르기까지 그들의 모든 활동을 권력 프로세스에 의존할 경우 이러한 활동은 조직 혁신을 유발한다.

따라서 조직 혁신을 위해서는 권력 프로세스에 기반한 조직 구성원들의 행동이 요구된다. Luthans(1985)에 의하면 조직에서 학습은 인간 행동에 명백히 영향을 미친다고 한다. 학습에 의해서 직접적으로 또는 간접적으로 영향을 받지 않는 조직 행동은 거의 없다. Caulkin(2001)은 높은 수준의 조직 성과를 가진 조직들은 훈련과 개발에 대한 투자와 혁신 능력 간에 관계를 강조한다고 한다. 그에 의하면 새로운 장비를 잘 이용하게 하거나, 새로운 제품이나 서비스를 창출하는 조직의 능력은 이러한 혁신을 창출하는 데 참여하는 사람들의 능력이 지식에 의존한다고 한다. 따라서 조직 구성원들은 조직 학습을 통해 권력 프로세스에 대한 이해와 그 적용 능력을 향상시키는 노력이 있어야 할 것이다.

Brown 등(1991)에 의하면 학습은 업무와 혁신 간에 다리 역할을 한다고 한다. 조직 혁신은 우연에 의해서 일어날 수도 있으나 혁신을 위한 조직 구성원들의 지속적인 혁신 지향적 행동에 크게 의존한다. 예로서 Coopey 등(2004)은 혁신의 기회나 혁신을 위해 요구되는 특성은 사회적 주체들 스스로에 의해 형성된다고 한다. 따라서 이들은 기술적 또는 제품 및 조직적 발전은 정체성 개발이나 자기의 이익 추구를 위한 주체들의 노력에 의존한다고 한다.

Garvin(1993)에 의하면 지식은 경쟁의 기반이므로 현대 조직에서 학습 조직의 개념이 강조된다고



한다. 지식관리는조직의중요한과업이되었으며 이러한과업달성을위한처방은혁신적문제해결을 위한높은수준의참여와조직생활에서이러한과정을형성하는것에 의존한다고한다. Maidique 등(1985)에 의하면혁신을 이해하는방법은실험, 경험, 성찰및 통합(consolidation)의 프로세스로구성된학습순환으로보는것이다. 이러한프로세스를 관리하는것은 학습기회가나타나고개발되어지는조건을창출하는기능에계된다.

앞에서우리는내적동학은후천적으로권력프로세스에의해서형성된다는것을 논의하였다. 따라서 조직에서조직 학습이권력프로세스에기반하여 이루어질경우 이러한학습은조직구성원들의 내적동학을강화한다. 강화된내적동학은조직구성원들로하여금혁신적행동을보다촉진시킨다. 왜냐하면논의한바와 같이 인간의내적동학은인간의내면에존재하여인간으로하여금목적지향적인행동을유발한다. 이는내적동학이강화될수록 인간의목적지향적행동이나권력프로세스가보다 활발히일어나기때문이다. 내적동학은체적 권력프로세스를유발한다. 따라서내적동학은주체적조직혁신을유발한다.

2) 조직의 사회동학과 조직혁신

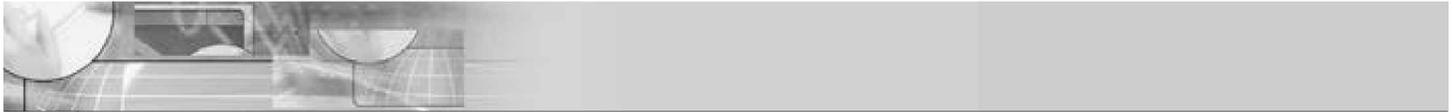
Tidd 등(2005)은 혁신적제품이나프로세스개발과 정의를위한시스템이아무리잘 개발되어있더라도조직의컨텍스트가우호적이지않을 경우혁신은성공할 수 없다고한다. 논의한바와 같이조직은비가시적, 가시적및 경제적권력으로구성된다. 조직을구성하는이러한권력들은조직의컨텍스트로서조직의사회동학을형성한다. 이러한조직의 사회동학은조직 구성원들로하여금명시적 또는묵시적으로목적지향적행동을유발하게한

다. 따라서조직을구성하고있는조직의사회동학이 조직혁신에우호적일경우 이러한사회동학은조직혁신을촉진시킨다.

조직에는다양한사회동학이본능의형태나잠재적 귀속으로내재하고있다. 어떤사회동학은조직 혁신을촉진하는데비하여, 다른사회동학은조직 혁신에장애가될 수 있다. 예로서조직성과나혁신에 따른효과적인보상제도는가시적권력으로서조직혁신을조장한다. 그러나조직구성원들간에 협력적문화가결핍될경우이러한문화는비가시적 권력으로서조직혁신에장애가된다. 조직에서권력의 지나친 집권화는조직혁신의부정적요소가 된다. 그러나조직이보유하고있는여유자원은경제적권력으로사회 혁신의원천을제공할 수 있다. 따라서조직에내재하고있는이러한다양한권력중에어떠한권력이조직구성원에게지배적으로작용하는가에따라조직의혁신성정도가결정된다.

조직을구성하고있는이러한다양한권력 중에어떤권력이지배적으로조직구성원들에게작용하는가는조직의지배적주체나집단이어떠한권력에 귀속되어있는가에크게의존한다. 조직의지배적 주체나집단은조직의핵, 조직의무게중심또는 지배적연합을뜻한다. 예로서조직의지배적연합이 연공서열제도를선호할경우이러한조직은혁신적이기보다현상유지적또는방어적행동이우선하는경향을흔히보인다. 조직의핵이기업가적 정신에귀속할경우이러한조직은보다 개방적이고혁신적이다.

Starbuck(1983)에 의하면리더십의개입이없을 경우시스템과조직구조는조직구성원들로하여금 혁신적인활동보다일상적인업무에주위를집중시키게한다고한다. 조직구조나시스템이 제공하는 합리적인덕목은기존의조직적관행을유지하



게 한다. 즉, 조직구조나 시스템은 조직구성원들로 하여금 혁신을 위한 조직 환경이나 욕구의 변화에 태만하게 한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직 혁신은 조직구조나 시스템보다 조직의 행이나 지배적 집단이 어떠한 권력에 귀속하는가와 함께 이들의 리더십에 보다 의존한다는 것을 알 수가 있다.

조직의 사회동학은 객체적 권력 프로세스를 유발하므로 사회동학은 객체적 조직 혁신을 유발한다.

3) 권력 자체 동학과 조직 혁신

앞에서 우리는 권력 프로세스를 구성하는 권력의 다섯 결정요소, 즉 권력요소, 욕구, 가치, 관행, 환경들은 본질적으로 상호동적 작용 관계에 있다는 것을 논의했다.

따라서 이러한 권력 결정요소 중 어느 하나 이상 변화하면 이러한 변화는 다른 요소에 동시에 발적으로 영향을 미치어 이들을 변화시키고 이러한 변화는 새로운 권력 프로세스를 유발하기 때문에 권력 프로세스는 그 자체로서 운동력(momentum), 즉 권력 자체 동학이었다. 따라서 조직 혁신은 권력의 다섯 결정요소 중 어느 한 가지 이상을 변화시킴으로써 가능할 수 있다. 예로서 앞에서는 의한바와 같이 기술-유발 혁신 모형은 권력 결정요소 중 권력 결정요소인 기술의 변화를 통해서 유발된 혁신 프로세스이다. 기술 변화는 조직구성원들로 하여금 새로운 욕구나 가치를 생성하게 하고 이러한 욕구나 가치는 또 다른 권력 결정요소에 영향을 미침으로써 권력 프로세스 즉 혁신 프로세스를 유발한다.

조직구성원들간 또는 조직내 부문간에 긍정적인 관계 변화는 조직구성원들에 새로운 조직문화를 창출하고 이러한 변화된 조직문화는 구성원들로 하여금 조직에 대한 새로운 가치를 확립하게 한다.

새롭게 확립된 가치는 조직구성원들로 하여금 새로운 목표를 만들어내고 이 목표는 조직구성원들로 하여금 이를 달성하기 위한 생존 본능을 유발한다. 이렇게 유발된 생존 본능은 권력 프로세스를 유발하여 조직 혁신에 기여한다. 이러한 측면에서 볼 때 권력요소 중 어느 하나의 변화가 유발될 경우 변화는 새로운 권력 프로세스를 유발하고 이는 조직 혁신에 기여한다는 것을 알 수가 있다. 따라서 조직은 의도적으로 또는 목적 지향적으로 권력의 다섯 결정요소에 대한 변화에 의한 조직 컨텍스트를 창출할 때에 권력 프로세스를 유발되며 이러한 권력 프로세스는 조직 혁신에 기여한다는 것을 알 수가 있다.

지금까지 논의한 바와 같이 조직 혁신은 조직구성원들과 조직에 내재한 내적 동학, 조직의 사회동학 및 권력 자체 동학에 의존하며 이러한 동학은 조직의 권력 동학을 구성한다. 또한 우리는 조직 혁신 성은 조직 혁신 성향을 결정하는 요인에 관계되는 것을 논의하였다. 이러한 관점에서 볼 때 조직의 혁신 성은 조직구성원들이 가진 내적 동학과 조직의 사회동학 및 권력 자체 동학으로 구성된다는 것을 알 수 있다. 또한 우리는 앞에서 권력 동학을 구성하는 이러한 세 가지 동학간에 권력 결합이 있을 경우 권력 동학은 강화되며 이러한 강화된 권력은 파워 프로세스를 촉진하고 이는 조직 혁신을 강화시킨다. 따라서 조직 혁신을 촉진하기 위해서는 이러한 세 가지 동학간에 권력 결합을 위한 노력이 있어야 할 것이다.

3. Concordance 프로세스와 조직 혁신의 확산

논의한 바와 같이 조직은 비가시적, 가시적 및 경제적 권력과 조직구성원으로 구성된 권력 체이다. 또한 조직은 상호 의존적인 부문으로 구성된 개방 시스템이란 것을 논의하였다. 조직을 구성하는 각



부문도자신의고유한권력과구성원으로구성된 조직의하위권력체이다. 논의한바와같이권력체는 스스로생존을도모하는실체이다. 조직의부문은 권력체로서스스로생존을도모한다. 그러나조직의 부문은독립적으로또는 자족적으로생존할 수 없으므로각 부문은다른부문과자원의존관계를 통해서생존한다. 이러한차원의존관계는부문간에권력결합을유발한다.

권력결합은논의한바와같이권력요소, 즉권력자원에의한권력체들간의 결합을의미한다. 조직에서권력결합은부문간의조직의수직적또는수평적결합으로나타난다. 조직의수직적결합은권력의지배및 귀속속성에따라부문간의위계질서를 의미하며, 조직의수평적결합은권력의결합속성에따른부문간의수평적질서를의미한다. 예로서 전략경영에서의하위부문의전략과상위부문의 전략적일관성은조직의수직적질서를의미하며, 부문간의 전략적일관성(예로서생산, 마케팅및 연구개발부문간의 전략의일관성)은조직의수평적질서를의미한다.

이러한권력결합은부문간의서로가필요한자원의 교환을포함하므로, 이를위해서각 부문은권력의 창조및 보존속성에따라권력프로세스를이반으로하여자신의고유한가치창출이요구된다. 이러한측면에서볼 때 조직의생존은권력의다섯속성의작용에크게의존한다는것을알수겠다.

앞에서우리는권력의순환은권력동학에권력의 다섯속성이능률적으로또는동시다발적으로작용할 때 유발되며, 이러한순환은혁신과혁신의확산 프로세스를포함하고있다는것을 논의하였다. 조직혁신은앞에서는논의한바와같이조직의권력동학에의존한다. 이러한조직의권력동학에권력의 다섯속성이능률적으로또는동시다발적으로작용

할 경우이는조직내에권력순환을야기하며, 이러한 조직의권력순환은조직혁신과그 확산을포함하고있다. 또한우리는권력의다섯속성이능률적으로또는동시다발적으로작용할 경우이는권력주체들간에 경쟁과협력의Concordance 프로세스를 유발한다는것을 지적하였다. 따라서권력의다섯 속성이조직각 부문의권력동학에동시다발적으로작용할 경우조직의각 부문은경쟁과협력의 관계에있다. 조직부문간의 이러한경쟁과협력은 조직혁신을유발하고혁신이조직내에 확산되어진다. 이러한측면에서볼 때 조직혁신과그 확산은 권력프로세스에기초한권력주체들의경쟁과협력인Concordance 프로세스에의존한다했을알수가 있다. 조직동학과 권력의 다섯 가지 속성은 조직의권력순환을유발하는조직의권력순환동학이다.

지금까지논의한바와같이조직혁신과그 확산은 조직의권력동학에권력의다섯속성이능률적으로또한동시다발적으로작용할 때 유발된다. 이러한 혁신과그 확산은권력프로세스에기반을하고있다. 논의한바와같이 권력프로세스는권력주체의 목적을달성하기위해서권력 객체의요구를만족시키는가치를창출하는프로세스이다. 이러한 혁신은Tomatzky 등(1990)이 지적한혁신확산요인인 혁신의다섯속성, 즉혁신의상대적우위, 양립성, 복잡성, 시용성및 관찰성을충족시킨다. 이러한측면으로볼 때 조직혁신에대한권력순환적접근은 조직혁신을유발할수 있는 효과적인수단이라는 것을알수가 있다.

| 기술표준2007. 3