

組織的 革新에 관한 理論의 展開

— 그 基礎的 研究의 要約 —

愼 侑 根

<目 次>

I. 組織的 革新의 意義 및 範疇	II. 革新的 組織의 樣態와 革新에 대한 認識의 差異
II. 革新的 過程과 革新的 勢力	1. 革新 創造의 및 反撥的 組織
1. 革新的 過程	2. 革新에 대한 認識의 差異
2. 革新的 勢力	

I. 組織的 革新의 意義 및 範疇

科學과 技術의 急速한 發展의 結果로 革新은 現代 社會에 있어서 重要한 하나의 概念이 되고 있지만 經營에 있어서 組織的 革新(organizational innovations)에 관한 研究는 比較的 最近에 登場하고 있다.

現代組織理論의 가장 顯著한 特色은 무엇보다 組織의 概念的 分析의 基礎를 마련하고 實證的 研究資料에 依存하는 組織의 統合的인 研究方向에 있는 것이다. 制度分析(system analysis)을 根幹으로 하고 있는 現代組織理論은 過去의 理論에서는 重要하게 取扱하고 있지 않았던 制度의 戰略的 要素, 各要素의 相互依存性, 各要素를 相互 連結하고 調整을 容易하게 하도록 하는 方法, 그리고 制度가 追求하는 目標들에 관한 問題들을 論議의 對象으로 삼고 있다. 좀 더 具體的으로 表現하면 첫째 制度의 戰略的 要素로서 個人, 公式的 組織構造, 非公式的 組織, 地位 및 役割(任務), 作業環境을 研究하고 그들간의 相互關係를 究明하는 것이며, 둘째 이 各 要素들을 連結하는 過程으로서 組織化된 行動을 取하고 있는 人間制度에서는 普遍的인 것으로 나타나는 意思疏通, 均衡, 意思決定을 研究하는 것이며, 끝으로 成長, 安定, 그리고 組織의 構成員들과 外部人들과의 接觸을 위한 相互關聯性과 같은 組織의 目標를 研究하는 것이다.

이러한 現代 組織理論에서 組織的 革新에 관한 研究는 制度의 各 要素들을 連結하는 過程에서 均衡(balance)을 維持하기 위한 必然的 課題로 歸着된다고 할 수 있을 것이다. 各

要素의 連結過程으로서의 均衡의 概念은 매우 複雜하기는 하지만 一言要約하여 制度의 各要素가 相互間 調和있게 維持되도록 組織體系를 均衡化하는 것이다. 이와 같은 均衡은 準自動的(quasi-automatic)인 것과 革新的(innovative)인 것의 두가지 形態로 區分되며 이 兩者는 制度의 內的, 外的 變化의 諸條件에 當面하여 制度를 均衡있게 統合하도록 하는 作用을 하는 것이다.

그러나 準自動的인 均衡은 靜的인 狀態를 維持하도록 하는 傾向을 보이는 것으로서 變化가 比較的 輕微하거나 또는 變化가 이미 豫期된 것으로서 그에 대한 計劃을 樹立하였을 때 制度에 의한 適應을 뜻하고 있다. 反面에 革新的인 均衡은 變化에 대한 適應이 制度를 均衡있게 維持할 目的으로 樹立된 計劃의 範圍外에서 필요하게 될 때 이루어 지는 것이며 이 때는 可能한 行動 選擇을 위하여 試行錯誤過程에 의한 새로운 計劃들이 直面한 變化에 對處하기 위하여 樹立되지 않을 수 없는 것이다.[11]

勿論 組織의 革新的 均衡 그 自體가 바로 本稿에서 다루려고 하는 組織의 革新과 直結되는 것은 아니다. 그러나 革新的 均衡을 結果的인 것으로 看做할 때 그 原因行爲의 動機로서 組織의 革新의 本質을 究明해 보는 것은 重要한 意義를 갖게 되는 것이라 할 수 있다. 이제까지 大部分의 組織에 관한 研究들은 靜態的인 側面에 關心을 가져왔다. 즉 組織을 人間, 資源, 創意性, 責任, 또한 效率的으로 生産하고 分配하는 其他 要素들의 調整役割로서 取扱해 온 것이다. 그러나 組織을 이러한 生産성과 效率성을 提供하는 機構—經濟體—로서 把握하는 것 뿐만 아니라 變化 또는 革新에 適應할 수 있는 適應體系(adaptive system)로서의 意味를 賦與하여야 할 것이다.[6]

革新이란 무엇인가에 관해서는 “새로운 手續節次나 아이디어의 導入”, [12] “重要한 課題에 있어서 基本的인 變化”, [4] “過去에 어떻게 하는 가를 알지 못하였던 것을 할 수 있도록 알게 되는 것” [2] 등 組織의 革新의 研究家들이 여러가지로 定義를 내리고 있으나, 要컨대 “組織과 그 關聯된 環境에 있어서 새로운 變化의 適用”이라고 結論지을 수 있을 것이다. 여기에서 組織과 그 關聯된 環境에 ‘새로운’ 것이란 반드시 人類에게 첫번째로 알려지는 革新에만 局限되는 것은 아니며, 또한 ‘適用’이란 用語는 새로운 아이디어의 創造와 그 實踐的인 導入間에는 重要한 差異가 있다는 것을 意味하고 있는 것이다.[3]

이러한 革新은 하나의 組織的 혹은 社會的인 過程으로서 理解되고 있으며, 그 過程은 ‘時間과 位置’를 前提條件으로 하는 發明的인 事實을 隨伴하고 있다. 革新은 既存의 것으로서 利用되지 않았던 것이나 혹은 전혀 새로운 것을 創造 또는 發明해 내는 것이기는 하

지만 그것이 반드시 組織內에서만 發生하는 것을 意味하는 것은 아니다.

嚴密히 말하여 組織的 革新은 組織的 變化(organizational change)와는 區分될 수 있다. 먼저 그 差異는 革新이 그 過程에서 많은 費用과 상당한 危險을 隨伴하고 있다는 點에서 나타날 수 있다. 그러나 이와 같은 區分은 兩者의 概念에 있어서 本質上 重要的 것이라고는 할 수 없는 것이다. 組織的 革新과 變化를 同等化 시키려고 하는 것은 아니지만 모든 變化는 그것이 特定組織에 의하여 以前에 遂行된 적이 없기 때문에 革新이 되는 것이라고 主張할 수 있을 것이다. 또한 이와는 反對로 革新過程을 組織에 있어서 變化過程의 特別한 경우로 고려하여도 이에 대하여 論駁할 만한 根據는 찾을 수 없는 것 같다. [3] 變화와 革新은 그 價値判斷의 前提에서 볼 때 區分될 수 있는 것이기는 하지만 本稿에서는 革新과 變化를 相互交換의 使用하게 될 것이며 組織的 革新理論에 대한 可用한 文獻과 資料를 土臺로 하여 그 理論을 展開해 나갈 것이다.

이제까지 革新에 관한 研究는 心理學者, 經濟學者, 社會學者들에 의하여 刮目할 만한 進展을 보이고 있다. 그러나 그들의 接近法은 內容面에서 볼 때 相異하다. [3][4]

먼저 心理學者들은 革新에 있어서 두가지 側面, 즉 人間의 行動과 信念에 있어서 創造性(creativity)과 變化를 強調하고 있다. 創造性에 대한 研究目標은 첫째 個人들의 相異한 創造的 特性을 決定하는 것과 그에 대한 測定을 試圖하는 것이며, 둘째 人間이 創意力을 發揮하는데 展開되는 思考의 過程을 理解하는 것이다. 다음 心理學者들은 影響과 說得이라는 觀點에서 人間이 當面하고 있는 變化의 過程을 分析한다.

누구보다도 革新에 관한 直接的인 研究를 行하여 왔던 者들은 經濟學者라고 말할 수 있다. 그러나 經濟學者들은 革新過程 그 自體보다 오히려 새로운 發展을 導入하는 데 主眼點을 두어 왔다. 그들은 經濟的 成長과 發展에 의한 效果, 革新에 있어 政府支援의 役割, 革新의 時期, 새로운 發展의 擴散率, 革新的 行動을 增大시키는데 있어서 大企業과 小規模企業間의 革新率의 差異와 擴大競爭과 制限競爭의 相對的 利益을 追求하는 데 많은 關心을 가졌다. 한편 經濟學者들은 心理學者들의 研究結果를 援用하여 革新家들의 個性을 分析함으로써 革新의 源泉을 探究하려고 企圖하였다.

社會學者들은 그들의 組織研究에 있어서 變化라는 事實을 強調하여 왔으며, 그 研究의 大部分은 社會的 構造와 社會의 行爲에 影響을 주는 技術的 發展 및 效果에 대한 것과 變化를 容易하게 하는 積極的 接近法의 發見과 그 段階에 관한 것이다. 그러나 社會學者들은 變化에 대한 結果를 설명하는데 있어서 不確實性을 介在시키고 있으며 더욱 最近의 組織

의 行動에 관한 社會學的 研究은 組織을 變化시키려고 하는 試圖과 組織內의 人間들로부터 惹起되는 많은 不確實한 結果에 대한 論議를 展開하고 있는 것이다. 要컨대 變化에 대한 社會學的 研究은 變化의 結果에 따르는 強力한 反撥의 展開에 焦點을 두고 있는 것이라고 할 수 있겠다.

이와 같이 心理學者, 經濟學者, 社會學者들에 의하여 行하여 진 研究은 個人的 創造性을 여하히 發展시키며, 創造에 대한 社會的 構造의 反應은 어떠하며, 經濟發展에 대한 創造의 重要性이 무엇인가를 우리들에게 認識시켜 주는데 있어서 뿐만 아니라 이러한 諸研究의 結論이 우리가 目標로 삼고 있는 組織的 革新의 研究에 큰 도움을 주고 있는 것은 事實이다.

그러나 어떠한 組織이 革新하는데 適合하며, 어떠한 形態의 革新을 導入하는 것이 適切하며, 또 組織內의 어떠한 人間들이 組織體의 革新的 行動에 積極的인 것인가 하는 등 새로운 「아이디어」(創造性)를 組織에 導入하는데 필요한 手段에 관한 分析은 經營에 있어서 組織的 革新研究에 새로운 課題로 登場하는 것이다.

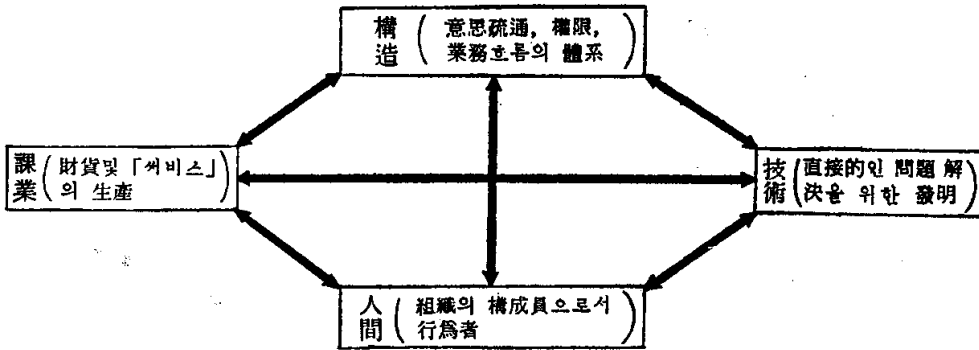
組織的 革新의 理論에 관한 基礎는 먼저 組織에 革新을 誘發하도록 하는 變數(inputs)와 適用된 革新의 數와 種類(outputs)를 理解하는데서 이루어 진다. 따라서 組織的 革新에 대한 研究家들은 革新의 範疇를 決定하는데 먼저 關心을 갖게 된다. 이에 관한 諸研究家들의 見解를 살펴보면 K.E. Knight[3]는 組織的 革新을 內部的 革新과 外部的 革新으로 크게 區分하고 있으며 또한 그 範疇를 ① 生産 혹은 「서비스」 革新(product or service innovations), ② 生産過程上의 革新(productions—process innovations), ③ 組織構造의 革新(organizational-structure innovation), ④ 人間的 革新(people innovation)의 4가지로 分類하고 있으며 Evan과 Black[12]은 管理的 革新(administrative innovations)과 技術的 革新(technical innovations)으로, 또한 March와 Simon[5]은 計劃된 革新(programmed or routine innovations)과 計劃되지 않은 革新(non-programmed or non-routine innovations)으로 區分하고 있다.

勿論 이러한 各者의 見解는 充分한 論理의 背景을 가지고 있다. 그러나 Knight의 見解와 類似하게 產業組織을 적어도 4개의 相關의 變數—즉 課業, 構造, 技術, 人間—가 存在하는 複合的인 體系로 理解하게 될 때 第一義的으로 革新의 範疇는 明確히 區分될 수 있다. 이러한 4가지 要素는 아래 圖表와 같이 相互依存的인 內容을 지니고 있으며 한 要素의 革新은 곧 다른 要素의 革新에 影響을 미칠 수 있게 된다.

그러나 한편 課業의 內容은 經營에 있어서 基本的 要素로 前提할 수 있기 때문에 革新

<圖表 1>

各要素의 相互依存關係



의 範疇는 크게 ① 構造的 革新(structural innovations), ② 技術的 革新(technological innovations), ③ 人間的 革新(people innovations)으로 分類하는 것이 適切하다. 뿐만 아니라 이러한 分類方法은 組織的 革新 乃至 變化에 대한 理論 및 實證的 研究에 接近하기 위한 基礎로서 그 價値가 認定될 수 있는 것이다.[9]

II. 革新的 過程과 革新的 勢力

革新은 變化를 創造하려는 한 사람 혹은 그 以上 사람들의 意識的인 努力에 의하여 發生되며 우리는 이러한 사람 또는 集團을 革新家라고 부르고 있다. 이와 같이 創造的인 「아이디어」를 組織에 導入시키고 變化를 遂行하는 役割을 擔當하게 되는 革新家は 적어도 두가지 面, 즉 創造的 「아이디어」와 그것을 導入하려는 欲求, 그리고 革新을 成功的으로 遂行할 수 있는 手段—革新的 勢力—을 가지고 있어야 한다.

1. 革新的 過程

먼저 組織的 革新에 대한 過程을 公式化한다면 ① 刺戟(stimulus)→② 着想(conception)→③ 提案(proposal)→④ 適用(adoption)의 順序로 要約할 수 있다.[1]

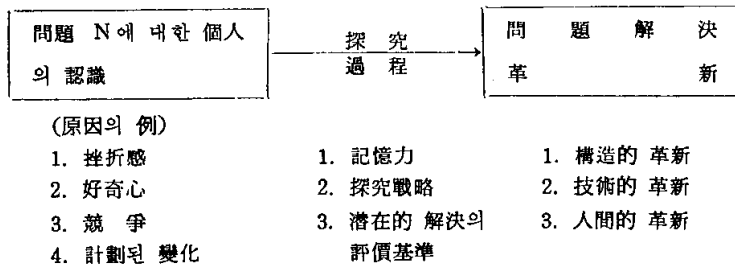
새로운 「아이디어」를 先導하는데 있어서 組織에 대한 刺戟은 個人的 行動을 통하여 이루어진다. 組織의 一部 構成員 또는 特定 外部人이 專門的으로 組織에 參與하거나 組織에 대한 危機感등 여러가지 理由로 새로운 「아이디어」 혹은 實際的으로 發明을 認識하게 되는 것이다. 두번째 段階로서 그 創造者는 自己의 判斷에 따라서 組織이 追求하여야 할 行動計劃에 대하여 着想하게 된다. 이 過程도 個人的인 行動인 것이나 個人的 創造的 活動이 隔合되는 現代의 高度의 組織에 있어서는 集團내지 協同的인 形態로 特徵 지워지게

되는 것이다. 그리고 이러한集團에서 各者는 組織的 革新의 導入을 위하여 最善의 方向을 追求하게 된다. 다음 段階에서는 革新에 대한 公式的 提案이 組織內에 있어서 他人들의 承認을 얻기 위하여 發해진다. 最終段階는 適用(혹은 拒否)의 過程으로서 이것은 集團的인 性格을 갖게 된다. 많은 革新理論家들은 一般的으로 適用段階에서 그들의 分析을 終結시키고 있다. 그러나 그 後에 實際的으로 組織 및 그 構成員에게 變化로 인하여 到來할 影響을 豫測하는 것이 重要하다. 만일 뒤따라 올 變化의 影響이 組織이나 構成員에게 甚大한 것으로 認識될 때는 그 革新에 대한 提案은 拒否하여야 할 것이다.

다음 革新家가 革新的인 欲求를 가지고 特定問題點을 認識하여 그 滿足할 만한 解決에 이르기까지의 過程을 살펴 보기로 한다. 이에 대한 研究는 다른 文獻에서도 찾아 볼 수 있으나[5] Knight의 見解처럼 革新家의 問題解決過程을 合理的인 側面과 感情的인 側面으로 區分하여 分析하는 것이 理解에 도움을 주며 또한 合理的인 것이다[3].

革新家의 問題解決過程에 있어서 合理的인 側面은 다음 圖表에서 充分히 反映될 수 있다. 그러나 이때 革新家의 問題解決過程은 非革新家와 問題를 보는 觀點과 問題의 解決策을 發見하기 위하여 探究하는 過程에서 代替選擇性의 範圍가 相異하다는 것을 假定하는 것이 필요하다.

<圖表 2> 合理的인 問題解決過程의 模型



問題解決에 있어서 論理的 側面의 重要性만 認識하는 것으로 充分하지 않으며 感情的 側面이 또한 考慮되어야 한다. 感情的 및 社會的 要素는 革新家의 行動에 있어서 매우 重要한 役割을 하는 것으로 보인다. 革新은 創造性과는 달리 항상 社會的인 相互關聯性을 內包하고 있다. 따라서 自己 自身이나 他人과의 諸關係에 있어서 어떤 個人의 信念은 特定人이 革新家인가 아닌가를 決定할 수 있게 한다. 또한 個人의 行動과 그가 지니고 있는 自己의 映像間에는 密接한 關聯이 있기 때문에 特定條件下에서는 社會에서 擔當하고 있는 어떤 機能의 結果로 인하여 革新的인 될 수 있는 例를 發見할 수 있는 것이다.

2. 革新的 勢力

革新的인 「아이디어」가 組織에 導入되는데 있어서는 革新家 自身이나 組織內에서 그의 「아이디어」를 支持해 줄만한 어떤 勢力을 얻을 수 있는 能力을 갖는 것이 必須的인 要件이 된다. 이러한 意味에서 革新的 勢力은 組織의 最高層에서 發現되는 것이 普遍的인 現象이라고 想定할 수 있으나, 그러나 반드시 이와같은 勢力이 公式的 組織構造上의 地位에 依存하는 것으로 斷定할 수는 없다.

勿論 公式的 組織階層에 있어서는 한 個人의 地位가 높으면 높을 수록 보다 成功的인 革新家가 될 수 있으며 革新을 보다 急進的으로 進行시킬 수 있다. 그러나 한편 革新的 勢力은 公式的 意思決定과 業務活動上의 地位에 의해서도 決定된다. 生産活動에 直接參與하고 있는 勞務者라든지 書記와 같은 日常的인 業務를 遂行해 가며 公式的인 意思決定에 權限을 갖고 있지 않는 最下位의 構成員들에게 있어서는 革新을 創造하는 것이 큰 目標가 되는 것이 아니며, 혹시 革新的 「아이디어」를 가지고 있다 할지라도 組織內의 導入은 상당히 지연될 것이다. 그러나 公式的 意思決定과 業務活動의 遂行上 中間的인 位置에 있는 例컨대 生産工程의 改善을 主任務로 하고 있는 技士, 販賣技術을 評價하는 市場調査擔當者와 같은 사람들은 公式的 意思決定과 業務遂行에 있어서 最下位에 있는 者들의 日常業務를 變化시키고 改善하는데 큰 影響力을 가지고 있다. 그러나 가장 잘 革新을 導入할 수 있는 勢力을 가지고 있는 것은 어디까지나 이들 中間的인 位置에 있는 者들의 意思決定과 活動을 支配하고 組織全般的인 觀點에서 制度의 改善과 長期計劃을 樹立하는데 責任을 지니고 있는 者들인 것이다.

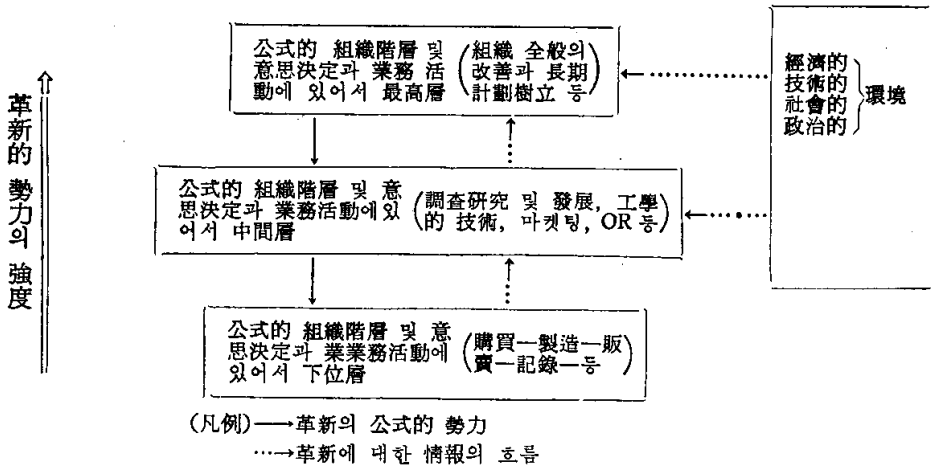
이와 같이 公式的 組織階層과 意思決定 및 業務活動에서 緣由되는 革新的 勢力을 公式的 組織勢力이라고 稱할 수 있으며 公式的 組織勢力과 革新과의 諸關係는 다음과 같은 간단한 模型으로 나타날 수 있다.

한편 公式的 組織勢力과 關聯하여 公式的 組織構造上에 새로운 한 部門을 編成함으로써 革新의 導入을 促進시키기 위한 勢力을 形成하는 것을 고려할 수 있다. 즉 어떠한 革新을 導入하기 위하여 먼저 構造的 革新을 行하는 方法이다. 경우에 따라서는 既定化된 公式的 組織構造에 依存하여 革新을 導入하려고 試圖함으로써 새로운 發展을 無視하게 되는 수가 있기 때문에 이러한 部門의 認識은 重要한 것이다.

이제까지 言及한 公式的 組織勢力 외에 革新을 導入하는데 있어서 非公式的 組織勢力의 重要性을 看過할 수는 없다. 非公式的 勢力의 集團的인 行動樣式은 公式的 組織의 모든

<圖表 3>

公式的 組織勢力과 革新과의 諸關係



面에 甚大한 影響을 끼친다는 것은 再言을 要하지 않는다. [3]

Ⅲ. 革新的 組織의 樣態와 革新에 대한 認識의 差異

1. 革新 創造的 및 反撥的 組織

前述한 바와 같이 今日의 組織體가 直面하고 있는 諸問題의 性格은 急速히 變化하고 있으며 따라서 組織은 그 自體를 하나의 革新으로 看做할 수 있게 된다. 확실히 어떤 組織은 그 組織內部에서나 外部的 環境에서 變化에 대하여 繼續的으로 關心을 가지고 이에 適應하도록 注意를 기울이며 또 그 環境內에서 成功的으로 革新을 遂行하려는 意圖를 內包하고 있는 即 革新創造的인 性格을 띠우고 있다.

一般的으로 한 組織에 있어서 革新的인 「아이디어」는 그 「아이디어」를 適用할 수 있는 環境에 익숙해 있는 사람들에 의하여 創造된다고 할 수 있다. 따라서 組織內에 있어서도 이러한 「아이디어」의 創造者는 組織의 權限을 集中的으로 지니고 있는 最高層이 아닌 경우도 많은 것이다. 그러나 最高層에 屬해 있지 않은 「아이디어」의 創造者는 上向的 意思 疏通에 의하여 그들의 「아이디어」를 最高層에 傳達할 수 있는 것이 原則이지만, 반드시 最高層의 支持를 얻어 革新을 實現시키도록 保障되어 있는 것은 아니고 또 경우에 따라서는 不當히 拒否될 수도 있기 때문에 革新的 「아이디어」에 대한 適用은 失敗하게 되는 것이다. 우리는 이와같은 形態의 組織을 革新反撥的 組織(innovation-resisting organization) 이라고 부를 수 있다. 그렇다면 과연 이러한 革新反撥的 組織에서 革新을 遂行하기 위한

革新家の 가능한 戰略은 무엇인가 하는 題問가 「클로오즈·업」하게 된다.

革新反撥의 組織에 있어서는 흔히 革新이라고 認定될 수 있는 事實을 故意로 은폐시키는 경우가 있을 수 있다. 例컨대 어떤 生産工場의 技術者가 自己의 일을 便利하게 해 나갈 수 있는 하나의 技術을 開發하였거나, 어느 販賣員이 좋은 販賣方法을 考案해 냈을때 他人에 대하여는 一切 言及을 回避하고 自己 自身만이 그 技術이나 方法을 利用하는데 그치게 된다. 또한 경우에 따라서는 몇사람만이 革新的 事實을 認知하고 이를 은폐함으로써 分派的인 行動을 취하기도 하는 것이다.

그러나 革新反撥의 組織에 있어서 革新家가 革新的 「아이디어」를 適用시키기 위해서는 어느 정도 危險을 克服할 姿勢를 갖추고 있어야 하며, 한편 自己의 「아이디어」를 實際로 革新이 되게끔 하기 위해서 革新家は 비록 革新에 있어서 根本的인 動機는 아닐지라도 組織에 있어서 自己 自身の 影響力과 位置를 再考해 보는 것이 重要的 것이다. 이러한 狀況에서 革新을 現實化시키기 위해서는 또한 組織의 多方面으로부터 支持를 얻는 것이 필요하며 따라서 尊敬心과 같은 革新家の 人間性에서 緣由되는 態度를 가지고 組織의 内部와 外部로부터 批判을 받을 準備가 되어 있어야 한다. 革新反撥의 組織의 狀態에서 革新을 導入시킨다는 것은 他人으로부터 환영받을 만한 일은 되지 못하기 때문에 自己를 協調해 줄 수 있는 同僚를 選擇하는 것도 하나의 方便이 될 것이다.

組織에 있어서 最高層의 支持가 革新의 導入과 遂行에 있어서 필요하기는 하지만 어느 경우이나 그렇다고 할 수는 없다. 組織이 危機에 處해 있을 때는 急進的으로 革新이 이루어질 수 있으며 革新家は 反撥의인 組織體制를 벗어 나도록 方法을 講究하여야 한다. 특별한 경우에는 革新家가 革新의 導入을 위해서 危機를 造成하는 것도 고려할 수는 있으나 반드시 危機의 狀態만이 훌륭한 革新的 「아이디어」를 誘導하는 것은 아니기 때문에 慎重을 期해야 한다.

要컨대 革新反撥의 組織에서 革新을 導入하고 成功시키기 위해서는 위에서 言及한 몇가지 例를 떠나서 創造的이지만 實用的인 「아이디어」, 心理的 安定성과 自律的인 性格, 他人을 信賴하고 他人으로 하여금 信賴를 얻을 수 있는 能力, 相當한 精力과 意思決定能力, 適當한 時期의 選擇, 組織化의 技術, 필요하다면 環境에 順應할 수 있는 「마키아베리안」의 思考를 가질 수 있는 用意와 能力 등의 複合的인 特質을 어느정도 잘 調和시킬 수 있느냐 하는 것이 關鍵이 되는 것이다.

以上에서 革新反撥의인 組織에서 革新을 遂行하는 方法에 대하여 言及하였으나 이것이

根本적인 것은 될 수 없다. 本質적인 問題는 革新反撥의 組織을 如何히 革新創造의 組織 (innovation-producing organization)으로 轉換시킬 수 있느냐 하는 것이다. 많은 事例에서 찾아 볼 수 있는 바와 같이 상당한 組織體가 革新을 回避하려는 傾向을 가지고 있다. 그러나 또 한편 이제까지 革新反撥의 組織에서 存在하였던 管理的 諸假定 및 實踐의 體系에서 脫皮하여 革新的 創造者가 되려고 努力하는 組織들이 있는 것이다.

革新反撥의 狀態에서 創造의 狀態에로의 轉換은 單純한 組織構造의 變更으로서 만은 期待할 수 없는 것이며 組織의 오랜 傳統, 構成員들의 個性, 教育程度등에 의하여 影響을 받게 된다. 따라서 革新反撥의 組織에서 革新創造의 能力과 發展動機를 抑制시켰던 要因을 發見하고 동시에 協同이라는 現代經營의 武器와 革新家 自身과 他人을 對比하고 兩者를 모두 開發시키는데 있어서 革新家の 充分한 人間的 潜在力등에 關心을 가져야 한다. 또한 革新의 導入을 위해 보다 適切한 體系를 樹立하고 이를 適用遂行하는데 寄與를 하도록 革新的 過程에 대한 깊은 理解를 가져야 한다. 要컨대 革新創造의 組織으로 향한 움직임은 그것이 理想的인 革新家에게는 共通인 屬性인 自動的 相互依存性으로 부터의 獨立과 또한 能力의 質을 改善하기 위하여 個人 및 相互間의 再教育을 要請하고 있는 것이다. [2]

2. 革新에 대한 認識의 差異

革新에 관한 問題를 論議하는데 있어서 相異한 두 集團을 고려하지 않을 수 없다. 하나는 주로 革新을 導入하고 遂行하는데 關聯된 者들이고, 또 하나는 그 結果에 의하여 影響을 받는 者들이다. 그리고 어떤 範疇의 集團에 있어서든지 革新에 대한 認識과 反應의 範圍는 相異한 것이다. 이와 같이 어떤 革新이 그 導入과 實施에 있어서 關聯되고 있는 사람들에 의하여 어떻게 認識되는가 하는데 있어서는 그 方向에 差異가 나타나게 되는 것이다. 이러한 差異는 一面 人間性이라든지 經驗과 같은 個人的 要素로부터도 派生되지만 또 한 面에 있어서는 革新的 狀況에 있어서 個人이 點하고 있는 組織上의 特定한 地位 또는 役割의 結果이기도 한 것이다. 이 地位 또는 役割은 흔히 革新을 認識하는데 있어서나 그 結果的인 行動에 重大한 影響을 미치게 된다.

革新을 達成하는데 있어서 關聯되고 責任을 지는 사람들 가운데는 적어도 다음과 같은 4가지 顯著히 相異한 役割(또는 地位)을 擔當하는 것으로 區分지을 수 있다. 즉

- (1) 革新의 創造者
- (2) 革新의 窮極的인 成敗에 대하여 責任을 지고 있는 經營者
- (3) 革新을 遂行하는데 直接的으로 關聯을 갖는 監督者

(4) 革新의 遂行에 專門的인 助言을 行할 수 있는 「스탑」專門家

勿論 이러한 區分에 있어서 예컨대 어떤 革新的 過程에 當面하고 있는 모든 監督者들이 革新을 똑같이 認識하고 있는 것으로 假定한다는 것은 誤謬이며, 또한 「스탑」專門家들이 갖는 革新에 대한 觀點이 一致하지 않을 수 있다는 것은 明白하다. 그러나 위에서 區分한 役割들은 各各 어떤 革新을 認識하고 接近해 나가는데 있어서 共通의 屬性으로 갖게 되는 固有한 屬性을 發見할 수 있게 된다.

(1) 革新의 創造者: 어떤 革新에 대한 創造者이든 그는 「아이디어」를 가진 人間이며 革新에 대한 必要性을 認識하고 그 필요성을 主張할 수 있는 者이다. 革新的 思考를 行한다는 것은 創造的인 活動이며 이러한 創造者는 그 革新의 導入을 滿足하게 할 만한 解決策을 考案할 수 있어야 한다. 그러나 一般的으로 革新의 創造者는 最下值의 客觀性을 가지고 革新을 認識하려는 傾向을 나타내고 있다. 그는 革新의 結果에 대하여 가장 樂觀의 이지만 革新의 時期와 問題의 解決에 대하여 早急하지 않을 수 없게 된다. 그리고 自己의 革新에 대한 基本的인 思考를 修正하거나 變更하는 어떤 附屬的인 努力에 대하여 反撥을 나타내려고 한다.

(2) 經營者: 經營者는 革新의 問題에 대하여 가장 客觀的인 立場을 取하려고 하며 組織에 利益을 가져올 수 있는 革新을 期待한다. 經營者가 同時에 革新의 創造者가 아니라면 그는 革新이 展開되어가는 狀況을 適切히 評價할 수 있고 遂行의 方法에 대한 어떤 필요한 變更의 措置도 내릴 수 있는 것이다. 經營者는 自己의 地位와 役割에 따라서 革新에 대한 成敗의 範圍를 決定할 수 있다.

(3) 監督者: 이들은 어떤 潜在的인 利益보다 革新으로 부터 惹起되는 困難性과 問題點들이 무엇인가에 의하여 더욱 影響을 받는 傾向이 있다. 이와 같이 監督業務를 擔當하고 있는 者들은 革新에 대한 確信보다도 더욱 疑心을 갖는다는 點은 흔히 發見할 수 있는 것이다.

(4) 「스탑」專門家: 「스탑」은 革新에 대한 提案과 助言을 하기 때문에 그는 흔히 革新의 創造者와 類似한 思考를 가지게 된다. 그러나 萬一 「스탑」의 專門的 知識이 狹少하다면 그는 革新의 心理的 및 社會的 影響에 대하여 敏感하지 못하게 될 것이다.

다음 어떤 特定한 革新이나 變化에 있어서는 그 成功에 대한 期待感 또는 欲求에 있어서 上記 4者間에 廣範한 差異가 생기는 수가 있다. 이 넷중에 革新의 創造者가 그 成功에 대한 가장 強力한 欲求를 가지고 있으며, 단일 革新에 대한 基礎가 健全하다면 經營者는 革新의 成功的인 遂行에 있어서 다음 번으로 큰 關心을 가지게 될 것이다. 한편 監

革新에 대한 欲求는 比較的 덜 強力하며 「스탄」 專門家들은 革新的 過程에 깊이 關
있지 않으면 그 成功에 대하여 無關心할 것이다.
말므로 革新 또는 變化에 대한 反撥은 어떤 階層에서든지 일어날 수 있다. 卽 一線的
業務를 擔當하고 있는 者는 물론 監督者나 經營者도 革新에 대하여 反撥을 할 수 있는 것이
다. 그러나 특별히 經營者나 監督者가 이러한 反撥을 惹起시키는 傾向이 많은 것이다. [10]

參 考 文 獻

- [1] S.W. Becker & T.L. Whisler, "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research," *The Journal of Business*, Univ. of Chicago Press, Vol. 40, No. 4, Oct., 1967, pp. 462-469.
- [2] H.A. Shepard, "Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations," *The Journal of Business*, Univ. of Chicago Press, Vol. 40, No. 4, Oct., 1967, pp. 470-477.
- [3] K.E. Knight, "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *The Journal of Business*, Univ. of Chicago Press, Vol. 40, No. 4, Oct., 1967, pp. 478-494.
- [4] H.M. Sapolsky, "Organizational Structure and Innovation," *The Journal of Business*, Univ. of Chicago Press, Vol. 40, No. 4, Oct., 1967, pp. 497-510.
- [5] J.G. March & H.A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1966, 특히 Chap. 7 (pp. 173-212), "Planning and Innovation in Organizations".
- [6] J.A. Litterer, *Organizations: Structure & Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., 1967, 특히 Part IV (pp. 276-349), "Organizational Adaptation".
- [7] R.H. Guest, *Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*, The Dorsey Press, Inc., and R.D. Irwin, Inc., 1962.
- [8] J.A. Litterer, *The Analysis of Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1967, 특히 Part IV (pp. 395-460), "Change and Adaptation".
- [9] H.J. Leavitt, "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches," in J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNALLY & Co., 1965, pp. 1144-1170.
- [10] A.S. Judson, *A Manager's Guide to Making Changes*, John Wiley & Sons Ltd., 1966, 특히 Chap. 8 (pp. 125-138), "Differences in the Perception of Changes".
- [11] W.G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal," in J.A. Litterer, *Organizations: Structure & Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., 1967, pp. 13-26.
- [12] W.M. Evan & G. Black, "Innovations in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals," *The Journal of Business*, Univ. of Chicago Press, Vol. 40, No. 4, Oct., 1967, pp. 519-530.