

構造的 慣性이 組織變化에 미치는 影響

金 載 久

《目 次》

I. 序 論	V. 組織變化에 있어서 構造的 慣性的 役割
II. 變化의 源泉에 관한 論議	VI. 結論
III. 組織變化에 대한 主要觀點	
IV. 構造的 慣性的 概念	

I. 序 論

오늘날 변화하는 환경에 적응하기 위한 기업변신·경영혁신 등의 단어가 널리 사용되고 있다. 이러한 조류는 곧 기업의 쇠락을 방지하고 생존을 유지하기 위한 조직변화의 필요성을 강조하는 것이라고 할 수 있다.

그러나, 기업이 환경에 적응하여 쉽게 조직변화를 달성할 수 있는 것은 아니다. 목표한 조직변화를 달성하지 못하거나, 혹은 조직변화가 오히려 바람직하지 못한 결과를 가져오는 경우가 많이 나타나고 있다.

따라서 조직변화가 어떻게 발생하며, 어떠한 요인에 의하여 영향을 받고, 어떤 결과를 가져오는가에 대한 연구의 필요성이 제기되게 된다.

이러한 조직변화 현상을 설명하려는 이론들 중 선택(selection)과 적응(adaptation) 관점은 경쟁적 이론으로 자리잡아 왔으나, 이제 이러한 양 관점이 상호배타적인 것으로 이해되기보다는 상호보완관계 내지는 상호관련성을 갖고 있다는 주장이 높아지고 있으며 이를 바탕으로 한 진화적 관점(evolutionary perspective)이 활발히 논의되고 있다(Hannan & Freeman, 1977; Tushman & Romanelli, 1985; Singh et al., 1986; Zammuto, 1988; Levinthal, 1991; Baum & Singh, 1994). 이러한 논의들은 조직변화에는 조직의 역사를 통하여 형성된 구조적 관성(structural inertia)과 학습(learning) 간의 동태적 상호작용이

* 서울大學校 經營大學 講師

존재한다(Hannan & Freeman, 1984)는 이해에 기초하고 있다.

본 연구는 조직 변화의 원인과 결과를 규명하기 위하여 구조적 관성의 개념 정립 및 조직변화에 있어서의 역할을 규명하고자 한다. 이를 위하여 먼저 변화의 원천에 대한 논의와 조직변화에 대한 주요 관점들을 살펴 본 후, 여러 조직변화이론들의 논의에 기초하여 구조적 관성이 조직변화에 미치는 영향에 대하여 고찰하고자 한다.

Ⅱ. 變化의 源泉에 관한 論議

여기서는 변화의 원천에 대한 논의를 고찰함으로써, 변화의 본질이 과연 외재적인 것인가 또는 내재적인 것인가라는 문제를 살펴보고자 한다.

변화의 원천에 대한 논의를 살펴 보기 위한 기초로서 먼저 변화에 대한 정의를 살펴보자. Van de Ven과 Poole에 의하면 “조직변화란 사회 시스템에 있어서 시간의 흐름에 따라 전후가 다른 것이 실증적으로 관찰되는 것”이라고 한다. 즉 조직의 변화는 시간, 상이성, 사회시스템이라는 3가지 요소와 관련을 맺고 있다고 한다. 그리고, 이러한 변화의 과정을 자세히 살펴봄으로써 인과관계에 대한 이해를 얻을 수 있다고 한다(Van de Ven & Poole, 1987).

조직의 변화를 바라보는 관점은 변화의 원천이 사회구조내부(예를 들어 변증법적 모순, 조직간의 갈등)에 있다고 보는 입장과 사회구조의 외부(예를 들어 개인의 의도적 행위, 조직외부의 사건)에 있다고 보는 입장으로 크게 대별된다. 이와 같은 두 가지 기본관점들은 오랜 역사적 근원을 갖고 있다. 발전론(developmentalism)은 “변화는 변화를 겪고 있는 시스템 내부로부터 작동된다”고 주장하며, 축적론(accumulation)은 “변화는 시스템의 외부로부터 온다”고 본다. 양자의 입장을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 발전론은 그라이스사상에 그 기원을 두고 있는 것으로서 “만물은 항상 변화한다”라는 것이다. 이러한 발전론은 내재성과 지속성이라는 두가지 가정에 기초한다. 발전론은 변화는 조직 또는 조직군 등의 시스템 내재적인 것이라고 보며, 외부적 사건과 과정은 단지 이를 매개할 뿐이라고 한다. 물론 변화는 사물의 외부로부터 격리될 필요는 없으나, 문제는 어떤 주어진 시스템이 그 내부에서 변화의 발생 시초부터 그 과정 인식을 포괄하고 있는가라는 것이다(Nisbet, 1970). 지속성의 가정은 “어떠한 것도 갑자기 발생하지는 않으며, 모든 것은 점진적으로 진행된다”라는 라이프찌히의 원리로부터 나왔다. 예를 들어 다아윈은 『종의 기원』에서 “자연도태는 오직 점진적, 지속적인 변동에 의해 이루어진

다. 이는 결코 커다랗거나 갑작스런 수정을 가져오지 않는다"고 서술하였다. 이와 같이 변화의 원천을 내재적인 것으로 보는 발전론은 점진적 변화를 강조하게 된다.

사회변화에 대한 축적론—Etzioni에 의해 漸成說(epigenesis)라고 명명되기도 하였다—은 개인이나 집단의 목표를 달성하기 위하여 현존 사회시스템이 확장되거나 새로운 시스템이 설립되는 과정을 고찰한다. 축적론은 변화하는 조직의 외부에 혹은 독립적으로 존재하고 있는 과정을 강조한다. 축적론의 입장에서 변화는 내재적 논리에 의해 발생하는 것이 아니라 갑작스러운 사건, 조직의 환경이나 인간의 개입에 의해 발생한다고 본다. 이와 같이 변화의 원천을 외재적인 것으로 보는 축적론은 급진적 변화를 강조하게 된다.

Astley와 Van de Ven은 위와 같은 논의에 대하여 발전론과 축적론을 각각 Burrell과 Morgan(1979)의 구분에 의한 결정론(determinism)과 임의론(voluntarism)과 등치시켜 파악하고 있다. 이에 따라 그들은 조직이론을 분류하면서, 발전론은 자연도태와 구조적 상황이론, 축적론은 전략적 선택이나 집단적 행동모델에서 잘 나타나고 있는 것으로 이해하고 있다. 각 조직 이론들은 각기 상이한 분석수준에서 조직의 상이한 측면을 다루고 있으며, 변화의 원천에 대해서도 내재적(그들은 이를 결정론으로 파악)/외재적(그들은 이를 임의론으로 파악) 입장으로 나뉘어진다(Astley & Van de Ven, 1983)고 주장한다. (<그림 1> 참조). 이와 같은 이해에 기초하여 조직이론 연구에 있어서 환경 결정론(environmental determinism)과 전략적 선택(strategic choice) 간의 이슈(Astley & Van de Ven, 1983; Bourgeois, 1984; Child, 1972; Hrebiniak & Joyce, 1985)가 제기되게 되었다.

그러나, 발전론과 축적론은 어디까지나 변화의 원천이 사회구조의 내부에 있다고 보느냐 혹은 외부에 있다고 보느냐라는 입장의 차이이므로, Astley & Van de Ven의 논의처럼 결정론 및 임의론의 이분법과 등치시켜 파악하는 것은 잘못된 것이다. 조직변화를 임의론(voluntarism)적 관점에서 볼 것인가 아니면 결정론(external determinism)적 관점에서 볼 것인가라는 문제는 오랜 역사에 걸친 논쟁이었다. 이는 조직변화가 경영에 의해서 주도되는가 혹은 환경에 의해서 주도되는가라는 문제이다. 하지만 만약 조직의 변화가 오로지 환경에 의해서만 통제된다고 결론을 내리게 되면, 개인의 의도를 고려할 여지는 없어지며 행위이론이 존재할 수 없게 된다. 역으로 조직의 변화가 환경이나 구조적 요인에 제한 받지 않고 의도적인 개인의 행위에 의해 완전히 통제된다고 결론짓는다면 목적론과 유토피아적 이론만이 존재하게 될 것이다(Hrebiniak & Joyce, 1985). 임의론과 결정론이라는 이분적 범주화는 조직행위와 변화의 실체를 제대로 이해하는데 방해가 될 수도 있다.

거시	<p style="text-align: center;"><u>자연도태 관점</u></p> <p>구조형태의 변이·선택·보존이라는 진화적 과정. 개별조직의 운명은 우연적 개연성의 결과. —조직군생태학, 조직경제학</p>	<p style="text-align: center;"><u>집단적 행동 관점</u></p> <p>다원적 입장에서 이해관계자들의 조정을 위한 정치적 과정. 집단 행동이 개별 행위를 통제. —공동체 생태학, 제도화 이론</p>
미시	<p style="text-align: center;"><u>구조적 상황이론 관점</u></p> <p>내적 갈등과 외적 제약에 대한 적응에 의한 내적 구조 분화와 통합의 진화적 과정. —상황이론</p>	<p style="text-align: center;"><u>전략적 선택 관점</u></p> <p>변화를 촉발 하고 조직환경을 창출하는 소수의 엘리트에 의한 의도적, 합리적 선택과정. —전략적 선택, 자원의존 이론</p>

구조형태

발전론(결정론)

—내재적

—지속적

인간행위

축적론(임의론)

—외생적

—단속적

〈그림 1〉 Astley과 Van de Ven에 의한 조직이론 분류

변화의 원천에 대한 발전론과 축적론 논의는 사회시스템의 경계(boundary)를 어떻게 설정하느냐 즉 분석수준이 무엇이나에 관한 질문으로 이해함으로써 조직변화 현상을 규명하는데 도움을 얻을 수 있다. 예를 들어 분석수준이 달라짐에 따라 변화의 원천을 시스템 내부에 있다고 인식할 수도 있으며, 외부에 있다고 인식할 수도 있다. 조직 수준의 연구에서 조직에 영향을 미치는 환경이 외생변수로 취급되지만, 조직군 수준의 연구에서는 환경은 연구분석시스템에 내재되어있는 변수라 할 수 있다. 즉 중심조직(focal organization)의 입장에서 적응으로 파악될 수 있는 현상이 보다 거시적인 수준에서는 선택과정으로 이해될 수 있다.

본 연구의 입장에서 조직변화와 관련하여 주요하게 살펴보고자 하는 것은 환경결정론 및 전략적 선택이라는 이분법적 이해와는 미묘한 차이가 있는 논쟁이다. 즉 선택(selection)과 적응(adaptation) 간의 상대적 중요성(Hannan & Freeman, 1984; Singh, House & Tucker, 1986)에 관하여 살펴보고자 한다. 그런데 첫 번째 논쟁에서의 전략적 선택은 종종 적응과 혼동되고 있으며, 두 번째 논쟁에서의 선택(selection)은 결정론인 것으로 오해받고 있다(Burgelman, 1990).

Ⅲ. 組織變化에 대한 主要觀點

조직이론 중 조직의 변화에 대한 주요 관점들은 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다. 생태학적 관점(ecological perspectives)과 합리적 적응 관점(rational adaptation perspectives), 그리고 변형 관점(transformation perspectives)으로 나뉠 수 있다(Hannan & Freeman, 1984; Tushman & Romanelli, 1985; Singh et al., 1986). 첫째와 둘째는 각각 선택과 적응 관점을 대표하는 것으로서, 변화의 원천이 어디에 있는가라는 앞서의 논의를 반영하는 것이다.

1. 生態學的 觀點

생태학 이론은 조직구조 상에 발생하는 변화의 대부분은 새로운 조직 및 조직형태의 생성과 이를 통한 舊組織의 代替를 통하여 이루어진다고 한다. 즉 조직변화의 주요한 동인이 환경의 선택에 의해 이루어진다고 본다. 기존의 조직 이론이 조직의 환경적응을 강조한 반면, 이 이론은 생물학의 적자생존 개념을 이용하여 조직 내부의 구조적 요인과 외부 환경요인에 의해 환경에의 적응이 제약받으며, 조직군의 변화는 환경의 선택과정에 의하여 야기된다는 관점을 취하고 있다. 따라서 생물학의 진화론 전통에 의하면 조직생태학은 라마르키안(Larmarkian)의 입장이라기 보다는 다아위니안(Darwinian)의 입장이라 할 수 있다(Hannan & Freeman, 1989).

이 입장의 기본전제를 정리하여 보면 첫째, 조직의 환경적응은 개별 조직 수준이 아니라 조직군 수준에서 이루어진다는 것과 둘째, 조직의 변화는 환경 변화에 비하여 그 속도가 느림에 따라 구조적 관성(structural inertia)을 나타내게 된다(Hannan & Freeman, 1984). 그리고 변화는 기존의 기득권 상실에 따른 신조직의 불리를 줄 뿐만 아니라, 변화 이후 과연 환경과의 적합성(fit)을 이룰 수 있는가라는 위험 역시 존재하므로(Levinthal, 1991), 변화는 조직의 사멸율을 높인다고 주장한다.

본 연구는 구조적 관성이 초기의 조직군생태학이 오해를 불러 일으킨 것처럼 조직의 불변성을 뜻하는 정태적인 개념이 아니라는 점을 밝히고, 이것이 조직변화에 있어서 어떠한 역할을 하는지를 살펴 보고자 한다.

2. 合理的 適應 觀點

이 관점에서는 조직변화를 환경의 변화, 기회, 위협에 대한 반응으로서 개별 조직의 전략과 구조의 계획된 변화를 반영하는 것으로 본다. 조직변화는 점진적인 것으로서 지속적인 과정(on-going process)을 갖는다.

이 관점과 관련된 이론들은 다양한 측면에 주목하며 넓은 스펙트럼을 가지고 있다. 구체적으로 상황이론은 조직구조와 기술환경과의 적합성 측면에서의 구조변화를 강조하며, 이를 위해 조직의 경계설정을 어디에 할 것인가를 주요 관심으로 하고 있다(Thompson, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967). 자원의존이론은 환경불확실성의 원천을 중화시키는 구조변화를 중시하며, 이를 위해 불확실성을 내부화하고 대외적으로는 의존성을 최소화하여야 함을 강조한다(Pfeffer & Salancik, 1978). 조직학습이론은 조직구조를 표준화된 작업절차나 목표로 이루어진 것으로 보며, 실수에 대한 부정적 피드백에 기반한 수정 프로그램을 중시한다(March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963). 마르크스 조직이론은 조직구조를 노동에 대한 통제를 유지하기 위한 자본가들의 합리적 도구로 본다(Edward, 1979; Burawoy, 1979). 또한 제도화이론의 관점은 조직구조를 규범적으로 용인받은 조직방식으로서 합리적으로 채택된 것으로 보며, 외부환경과의 구조동일성(isomorphism)에 의한 정당성(legitimacy)의 획득을 중시한다.

이상의 이론들은 제도화이론을 제외하고는 중심조직(focal organization)의 입장에서 조직과 환경 간의 관계를 보고 있다. 이 관점은 조직이 합리적 계산에 의하여 전향적이고 유연한 적응능력을 지니고 있다고 본다. 그리고 이에 따른 변화는 바람직한 결과를 가져온다는 입장이다. 그러나 이와 같은 조직의 적응능력에 대한 반론도 만만치 않다. 즉 조직의 적응에는 내외적 제약이 있으며 여기에 구조적 관성이 작용하여 과거의 성공 경험은 전승되어 미래의 능력 배양으로 가지 못한다는 것이다(Brittain, 1980).

3. 偶然的 變形 觀點

이 관점은 조직의 변화는 내생적 과정에 대한 반응으로써 발생한다고 보나, 이러한 변화는 경영자의 바람이나 환경의 위기와는 단지 느슨하게 결합되어(loosely coupled) 있을 뿐이라고 본다(March & Olsen, 1976; Weick, 1976). 그리고 이 이론들은 생물학에서 種

의 구조를 변화시키는 돌연변이에 비유할 수 있는 조직의 혁명적 변화의 발생에 대해서도 설명하고자 하는데, 조직은 일련의 근본적으로 상이한 단계들을 거침으로써 진화한다고 이해한다.

이러한 우연적 변형 관점에는 크게 두가지의 연구 흐름이 있다(Tushman & Romanell, 1985)고 한다.

첫째, 조직의 발전단계(a set of distinct and historically sequenced stage) 모형에 입각하여 논의를 펼치는 흐름(Greiner, 1972; Quinn & Cameron, 1983)과 둘째, Minzberg 등에 의한 조직변화의 비결정적 유형(nondeterministic pattern)에 주목하는 흐름이 있다

4. 조직변화이론의 통합을 위한 모색

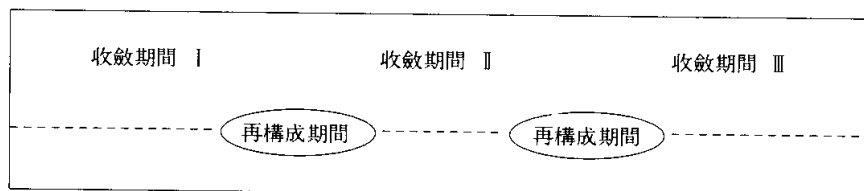
조직변화 이론에서는 생태학적 관점, 합리적 적응 관점 그리고 우연적 변형 관점 등과 같이 다양한 관점이 존재함에 따라 연구의 성과가 집대성되지 못하여 변화 현상에 대한 현실적 설명력을 높이는 데 어려움을 겪고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 이들의 상이한 분석수준과 관심에 대하여 통합적 이해가능성을 열어 주는 괄목할 만한 연구로서 斷續均衡理論(punctuated equilibrium)가 있다. 이에 대하여 검토하기 이전에 조직변화와 관련하여 역시 주목할만한 量子論的 관점을 먼저 살펴 보고자 한다.

양자론적 관점(quantum view)의 핵심은 조직이 환경변화에 민첩하게 대응하지 못하며, 어쩔 수 없는 상황에 이르러서야 비로소 변화를 시도하게 된다는 것이다. 그리고 이때에는 조직의 여러 구성요소들이 모두 일시에 변화하는 급진적 양상을 띠게 된다. 이러한 양자론이란 물리학에서 도입한 용어로서 물리량의 비연속성을 체계화한 것이다. 이는 조직을 구성하는 요소들이 서로 밀접하게 연결되어 있어서 하나의 잘 조화된 구성형태(configuration)를 이루고 있다는 점을 비유하고 있다. 만약 이들간에 조화를 깨고 어느 한 요소가 변화하면 다른 변화하지 않는 요소들과는 갈등관계를 이루게 된다. 이에 따라 변화는 저항과 높은 비용이라는 대가를 지불하여야 하기 때문에 조직은 커다란 위기에 봉착하게 될 때까지 좀처럼 변화하지 않는다. 그러나 서로 밀접하게 연결되어 있는 조직구성요소가 동시에 변화하여야 함(reconfiguration)으로 인한 비용과 현상유지에 따른 비용의 비교를 통하여 변화를 하게 될 때는 부분적, 점진적 변화가 아니라 거의 모든 조직구성요소가 일시에 변화하는 급진적 변화가 일어나게 된다(Miller & Friesen, 1984; 김인수, 1991).

한편, 단속균형이론은 再構成(reorientation)期間과 收斂(convergence)期間의 變形모델을 통하여 조직의 진화를 설명하고 있다(Tushman & Romanelli, 1985). 단속균형이론에서 재구성기간(reorientation)은 전략, 권력, 구조, 통제 등이 새로이 정비되기 위하여 근본적으로 변형되는 비교적 짧은 시기이며, 수렴기간(convergence)은 점진적 변화와 적응이 이루어지는 비교적 긴 기간이다. 조직의 중간관리자는 수렴 기간동안 구조와 시스템을 조정하고, 최고경영자는 관성을 가져오는 내적, 제도적 동인과 근본적 변화를 이끄는 경쟁적, 기술적 동인간의 중재를 하는 역할을 한다. 이 모델에서는 재구성기간의 존재와 빈도 및 상이한 결과를 낳게 되는 진화 유형 그리고 경영자의 역할에 주목하고, 관성의 역할에 대하여 설명하고 있다.

구체적으로 단속균형이론은 조직의 성공은 전략적 정향(strategic orientation)과 조직 내외의 정치, 경제적 환경간의 적합성에 달려 있다고 본다. 조직은 이러한 일관성에 대한 요구에 기초하여 핵심능력(critical competence)을 확립, 유지할 수 있다는 것이다(Gresov, Haveman & Oliva, 1993). 즉 이 이론은 일관성, 점진적 변화, 관성이야말로 높은 성과를 나타내는 조직의 기본특성이라고 하면서, 관성의 속성이 수렴기간을 특징짓는다고 주장한다. 그리고 조직이 성장하면서 근본적인 변화없이 지나가는 동안 정치적, 경제적 영역의 일관성이 줄어들고 환경변화로 인해 전략적 정향의 유효성이 상실되게 되면, 급진적이고 불연속적인 변화인 재구성(reorientation)이 발생하게 된다고 본다. 이와 같이 단속균형이론은 조직의 근본적 변화를 가져오는 조직의 내적, 외적 동인을 함께 살펴보고 있다.

이와 같이 단속균형이론은 수렴기간과 재구성기간이 나타나는 '시간' 개념을 통해 조직 변화에 대한 적응과 선택의 관점이 현실 경영에서는 이분법적으로 구분되어 나타나는 것이 아니라고 봄으로써, 본 연구의 관심과 관련하여 시사점을 제시하고 있다(<그림 2> 참조). 이와 같이 단속균형이론은 시간의 흐름에 따라 변동하는 조직변화양상을 시사함으로써, 조직의 변화에 대한 세 가지 관점간의 통합을 시도하고 조직이론의 변화에 대한 설명



<그림 2> 단속균형이론의 모델

에 있어서 커다란 공헌을 하였다.

한편, 단속균형이론과 유사한 관점에서 Meyer와 그의 동료들(1990)은 여러 조직변화 이론에 대하여 변화발생수준과 변화방식을 구분하여 연구한 바 있다. Meyer와 그의 동료들(1990)은 변화의 방향과 변화발생 수준에 따라 변화의 4가지 기본유형을 적응, 변형, 진화 및 혁명으로 유형화하여 연구하였다. 그들은 우선 변화의 방식에 있어서 시스템 자체는 변하지 않는 안정적 시스템 내의 변화인 '연속적 혹은 1차적 변화'와 시스템의 근본적 속성이나 상태의 변화인 '불연속적 혹은 2차적 변화'로 나누었으며, 변화의 발생 수준으로는 기업과 산업으로 나누어 보았다. 이에 따라 그들은 조직 및 산업 내의 변화모델을 <표 1>과 같이 나타내었다.

이러한 유형화를 통하여 그들은 각 cell의 초점(focus), 기제(mechanism) 및 주요 연구자들을 개관하여 변화의 다양한 모습에 대하여 정리하였다. 뿐만 아니라 이 유형화에서

<표 1> 조직 및 산업내의 변화 모형

	1차 변화	2차 변화
	적응(adaptation)	변형(metamorphosis)
기업	초점: 조직내 점진적 변화 기제: 점진주의 자원의존 연구: Lindblom(1959) Miles & Snow(1978) Pfeffer & Salancik(1978) Quinn(1978)	초점: 조직내 구조과괴적 변화 기제: 수명주기단계 구성형태변이 연구: Ginsberg(1988) Greiner(1975) Kimberly & Miles(1980) Miller & Friesen(1984) Tushman & Romanelli(1985)
	진화(evolution)	혁명(revolution)
산업	초점: 기존 산업내의 점진적 변화 기제: 자연도태 제도적 구조동일성 연구: Hannan & Freeman(1977) McKelvey & Aldrich(1983) Dimaggio & Powell(1983) Scott(1987) Zucker(1987)	초점: 산업의 출현, 변화, 쇠퇴 기제: 단속균형 양자발생 연구: Astley(1985) Barney(1986) Gould & Eldredge(1977) Schumpeter(1950)

각각의 변화는 상호 배타적인 것이 아니어서 동시 진행되며 상호관계성을 가질 수 있다는 것을 보여 주었다.

IV. 構造的 慣性的 概念

조직이 여러 가지 이유에도 불구하고 변화를 지체하거나 혹은 변화하지 못하는 것에 대하여, 조직이론은 관성을 통하여 설명하여 있다. 일반적인 관용어로서 “관성(inertia)”은 “움직이지 않으려는 경향”을 의미한다. 그러나 보다 과학적인 의미로 “관성이란, 그로 인해 계속 멈추어 있거나 혹은 계속 일정 방향으로 이동하게 되는 시스템의 속성”이라고 정의할 수 있다(Scribner-Bantam English Dictionary, 1980, p. 436; Gresov, Haveman & Oliva, 1993에서 재인용). 조직군생태학을 주창한 Hannan과 Freeman은 조직형태의 안정을 가져오는 관성에 주목하였으며, 이를 통해 조직변화 현상을 설명하였다.

Hannan과 Freeman은 구조적 관성에 대하여 영향을 미치는 요인들을 다음과 같이 들었다. 조직 내부의 구조적 요인으로는 설비투자 및 매몰비용(sunk cost), 정보계약, 정치적 제약, 조직의 역사와 전통 등을 들 수 있으며, 외부적 환경 요인으로는 진입 또는 철수장벽, 정보입수의 한계, 정부의 입법과 규제, 사회적 정당성의 획득 등을 들 수 있다. 이러한 요인들이 조직형태—목적, 권한형태, 핵심기술, 시장전략—를 제약하게 된다.

그런데 조직형태의 변화는 조직의 信賴性和 豫測可能性을 떨어뜨려 성과를 악화시킨다고 하였다. 따라서 再生産能力을 높여 환경도태(selection)과정에서 성공하게 되려면, 그 대가로서 구조적 관성을 가지게 된다는 것이다(Hannan & Freeman, 1984; Gresov et al., 1993).

조직군생태학 이론의 초기 관점은 Hannan과 Freeman(1977)의 주장에 따라, 내외적 제약으로 인하여 조직은 주요한 변화를 시도하기가 어렵다는 것이다. 그리고 만약 조직변화를 하게 되면, 조직의 안정성을 해치게 되므로 장기적으로 조직에 불리한 결과를 가져온다고 주장하고 있다. 따라서 조직변화 현상을 기존 조직의 淘汰와 이를 대체하는 새로운 조직들의 生成 과정으로 이해하는 것이 바람직하다는 것이다.

이러한 초기 관점에 따라 생태학적 관점은 그 동안 적응 관점의 조직이론에 대한 反命題(antithese)로서 이해되어 왔다. 왜냐하면 관성에 대한 경직된 이해로 인하여 개별조직은 변화하기 힘들다는 입장이었기 때문이다. 그리고 만약 변화가 발생하더라도, 변화는 기존의 기득권을 상실시킴으로서 新生組織의 不利를 가져온다고 보았기 때문이다. 뿐만

아니라 변화를 통하여 과연 환경과의 적합성(fit)을 이룰 수 있는 가라는 위험 역시 존재하므로, 변화는 발생하기 어려우며 위험한 것이라고 주장하였다(Levinthal, 1991).

그러나 조직, 조직군, 공동체 수준을 모두 포괄하는 조직생태학으로의 명칭 변화와 함께 최근의 수정된 관점은 구조적 관성 개념에 대하여 재검토함으로써 개별 조직의 변화 현상을 고려할 수 있게 되었으며, 이러한 변화에 따른 결과에 대해서도 연구하고 있다.

Hannan과 Freeman(1984)은 조직 변화에는 구조적 관성과 학습간의 동태적 상호작용이 존재한다고 주장한다. 구조적 관성이란 조직의 日常性(routine)과 관련된 것으로서, 학습을 통하여 형성되는 것이다. 즉 구조적 관성이란 환경선택(environmental selection) 과정의 결과로 나타난 것이다. 이러한 조직의 구조적 관성은 조직의 안정적 운영에는 도움이 되지만 변화를 저해하게 된다. 한편, 학습은 단지 반응속도가 주요 관련 환경의 현존 유형과 걸맞을 때만 생존가능성을 높여 준다. 때로는 조직이 끊임없이 학습과정을 통하여 구조개편(reorganization)을 시도할 때도 있으나, 신속한 변화를 통하여 환경을 따라 잡지 못할 경우 이미 환경은 새로이 변화하여 또다른 구성형태를 요구하게 될 수도 있는 것이다. 따라서 학습과 구조적 관성은 동태적 맥락에서 이해되어야 하며, 조직에 대한 진화적-생태적 이론의 적용가능성은 변화의 시점(timing)과 관련되어 있는 것이다. 이러한 구조적 관성 및 학습의 역할과 그들간의 상호작용은 현실 경영에 있어서 대단히 동태적인 모습으로 나타나고 있다.

우선 Cyert와 March(1963)가 강조한 바와 같이 학습은 조직의 적응을 위한 능력(capability)을 강조한다. 조직이 가지고 있는 실행가능 능력과 환경의 압력(urgency)이라는 두가지 요소에 의하여 조직의 반응활동은 달라진다(Duncan & Dess, 1987)고 할 수 있다(<그림 3> 참조).

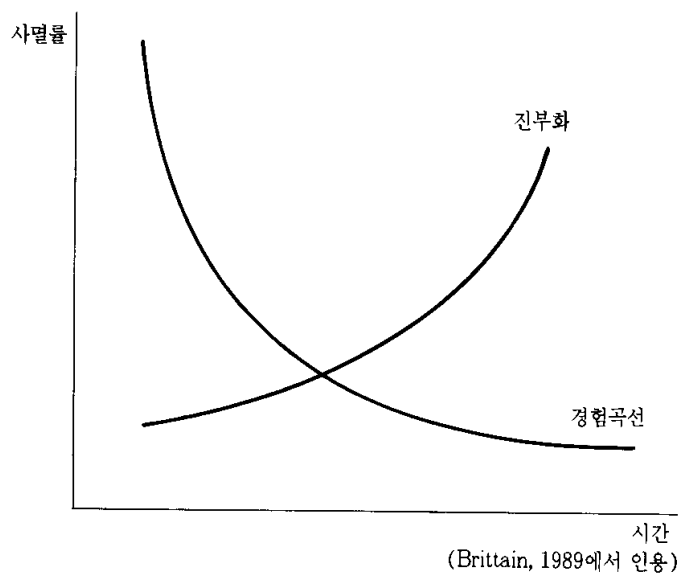
이와같이 능력을 강조하는 조직학습은 능력이 바로 조직의 규정(rule)이나 표준업무절차와 같은 일상성(routine)에 기초하고 있음을 주목하게 해 준다(March & Simon,

		실행가능성(feasibility)	
		낮다	높다
환경의 압력(urgency)	낮다	무반응	기회주의적 반응
	높다	미봉책	재구성

<그림 3> 조직의 반응활동에 대한 영향요인

1958). 이러한 일상성은 역사로부터 얻어지는 것으로서 조직의 기억 형태로 남아 있게 되며, 조직의 일상성이란 개인에게 있어서의 기술(skill)과도 같은 것이다. 조직학습의 일상성에 대한 주목은 조직생태학의 구조적 관성 형성의 논리와 관련하여 주목할 수 있으며, Winter(1990)가 조직 연구의 가장 적절한 분석단위로서 일상성 혹은 능력을 제시한 것과는 일치한다(Meyer, 1990; Winter, 1990).

이렇게 정리해 볼 때 조직학습은 조직의 변화현상의 설명에 있어서 과거의 경험이 조직의 성과에 도움을 준다는 Lamarkian의 입장에서 서 있다. 그러나 학습을 통한 관성의 획득은 분명히 조직의 신뢰성 및 예측가능성의 증대를 의미하나, 학습과정은 한편 진부화를 가져온다. 즉 현재의 학습에 의한 능력 제고가 오히려 미래의 적응능력을 감소시키는 역설(competitive trap)을 실제 기업활동과정에서 보게 된다는 주장이 나오고 있다(Brittain, 1989; Hannan & Freeman, 1984; Miller, 1990). <그림 4>는 첨단기술산업의 하나인 반도체 산업의 경험곡선과 이를 상쇄시키는 진부화 효과를 나타낸 것이다. 예를 들어 특정 기업은 4M DRAM 생산에 주력하여 대량생산에 의한 경험곡선 효과를 통해, 원가 절감과 시장점유율 확대를 꾀할 수 있다. 그러나 신기술의 등장과 함께 반도체시장의 수요가 16M DRAM으로 옮겨 갈 때에, 이 기업은 기존의 엄청난 설비투자 등의 이유로 인하여 신속하게 주력 제품을 바꿀 수 없는 것이다.



<그림 4> 경험곡선과 진부화 효과(Brittain, 1989에서 인용)

이상의 논의에서 우리는 조직구조가 높은 구조적 관성을 가지고 있다는 것이 결코 조직이 변화하지 않는다는 것을 의미하는 것은 아님을 알 수 있다. 오히려 구조적 관성이라는 것은 조직이 당시의 환경조건에 적합한 활동을 함으로써 생존을 유지하려는 과정에서 학습을 통해 형성된 것으로서, 조직 경쟁력의 원천이라고 이해할 수 있다. 그러나 환경이 변하여 과거의 일상성이 진부화되어버렸을 때는 조직변화를 하게 되는 것이다. 이와 같이 구조적 관성은 환경과의 상호작용 속에서 조직이 나타나는 변화반응정도와 대비되는 것으로서, 절대적인(absolute) 개념이 아니라 상대적인(relative) 개념으로서 이해되어야 하는 것이다(Hannan & Freeman, 1984; Haveman, 1992).

V. 組織變化에 있어서 構造的 慣성의 역할

앞서 살펴 본 바와 같은 구조적 관성 개념의 변화는 조직생태학이 초기 조직군생태학의 입장에 대한 타 조직이론들의 비판을 발전적으로 수용함으로써 가능한 것이었다. 그러므로 조직변화에 대하여 다양한 관점들을 가지고 있는 제 이론들이 각각 조직변화의 특성을 어떻게 설명하고 있는가를 서로 비교해 볼 필요가 있다. 이러한 비교를 통해 조직변화이론들이 변화에 있어서 관성의 역할을 중시하고 있음을 알 수 있으며, 관성에 대한 이해에 따라 변화의 원인과 결과를 어떻게 설명하고 있는지 알 수 있기 때문이다.

초기의 조직군생태학은 조직이 변화하지 않도록 하는 구조적 관성에 주목하며, 또한 잘 변화하지 않는 조직이 살아 남을 가능성이 많다고 주장하였다. 조직은 환경의 위기발생에 대하여 상대적으로 늦게 반응할 가능성이 높다고 보았으며, 조직의 변화는 신생 조직의 불리(liability of newness)를 가져와 조직의 신뢰성(reliability)과 예측가능성(accountability)을 상실하게 만든다고 하였다(Hannan & Freeman, 1984).

조직이 합리적 계산에 의하여 전향적이고 유연한 적응능력을 지니고 있으며, 이에 따른 조직변화는 바람직한 결과를 가져온다는 입장인 적응관점의 대표적 이론으로 조직학습 이론을 들 수 있다. 이 이론에서는 과거의 경험이 조직의 지식기반으로서 기억형태로 남게 되며, 이것이 조직 전체에 공유되는 과정을 본다. 즉 조직의 능력이 바로 조직의 규정(rule)이나 표준업무절차와 같은 일상성(routine)에 기초하고 있다고 보며, 이러한 일상성의 획득이 조직의 성과를 좌우한다고 본다. 이에 따라 조직학습이론은 조직이 점진적이고 지속적(on-going)으로 변한다고 주장한다. 그러나 현재의 학습이 오히려 미래의 적응능력을 제한할 수 있다는 상반된 영향도 고려되고 있으며, 이에 따라 이중순환학습

(double-loop learning) 등이 논의되고 있다(Tushman & Romanelli, 1985; Levitt & March, 1988; Winter, 1990).

양자론적 관점에서는 조직은 환경변화에 민첩하게 대응하지 못하며, 어쩔 수 없는 상황에 이르러서야 비로소 변화를 시도하게 된다고 주장한다. 그리고 이때에는 조직의 여러 구성요소들이 모두 일시에 변화하는 급진적인 변화가 일어나게 되는 것이다. 이 이론은 조직이 하나의 잘 조화된 구성형태로서 내적 일관성을 유지하려는 힘에 의해 변화하기 어렵다는 것을 지적하였고, 이러한 점에서 조직생태학의 구조적 관성 이론과 공통점이 있다고 볼 수 있다. 그러나 조직이 위기에 봉착하여 구성형태의 재구성을 시도할 때는 혁명적인 변화를 하게 된다고 설명하고 있다.

양자론적 관점을 추창한 Miller(1990)는 과거의 성공기업들이 실패하게 되는 원인을 타성(momentum)에서 찾았다. 그는 이 기업들이 과거에 그들을 성공하게 만들었던 요인에 과도하게 집착함으로써 추락하게되는 과정을 설명하고, 이러한 실패를 관리할 수 있는 방안을 모색하였다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 상이한 분석수준과 관심을 갖고 있는 조직변화 이론에서는 변화의 종류와 그에 따른 결과를 각기 달리 설명하고 있어, 연구의 성과를 집대성하지 못하고 있다. 이러한 가운데 단속균형(punctuated equilibrium)이론은 다양한 조직변화종류에 대한 포괄적인 이해를 모색함으로써 조직변화 연구에 시사점을 주고 있다. 재구성(reorientation)기간과 수렴(convergence)기간의 변형 모델을 통하여 조직의 진화를 설명하고 있는 단속균형이론(Tushman & Romanelli, 1985)은 조직의 1차-2차적 변화와 진화적, 혁명적 변화를 시간 개념을 이용하여 설명하고 있다.

조직변화에 대한 다양한 이론들에 대한 포괄적인 이해를 위해서는 관성 개념에 주목할 필요가 있다. 비록 조직변화이론들이 각기 다양한 변화양상에 대하여 논의하고 있으며, 이러한 변화들이 성과에 미치는 영향에 대해서는 의견을 달리하고 있으나, 다양한 변화가능성을 포괄적으로 이해할 필요가 있음에는 동의하고 있다. 각 조직이론들은 조직에는 변화를 가로막거나 촉진하는 요인들이 작동하고 있으며, 조직변화에 있어서 관성이 중요한 역할을 한다는 것을 공통적으로 지적하고 있다. 즉 관성의 존재에 대해서는 의문을 제기할 필요가 없으며, 다만 “어느 정도의 관성이 작동하는가”가 중요한 논의가 된다. 다시 말하여 특정 시점에서 조직이 변화할 수 있는 능력이 얼마나 되며, 변화에 따라 치러야 하는 비용(재구성 등으로 인한)이 얼마나 되느냐가 중요한 문제인 것이다.

이와 같이 볼 때 구조적 관성은 환경의 변화 압력에 대하여 조직이 보이는 반응 정도에

대비되는 개념으로 파악될 수 있다(Gresov, Haveman & Oliva, 1993; Miller & Chen, 1994). 즉 구조적 관성은 환경과의 상호작용 과정 속에서 얼마나 변화반응을 보이느냐 혹은 보이지 않느냐라는 상대적인 개념으로 파악하여야 하는 것이다. 예를 들어 단속균형 이론과 같이 시간의 흐름에 따른 조직 변화를 진화적으로 이해하면, 조직변화에는 조직의 관성과 학습 간의 동태적 상호작용이 작용하고 있음을 알 수 있다. 즉 학습에 의해 획득된 일관성을 유지함으로써 관성을 갖게 되고 이러한 관성이 조직의 경쟁력을 이루게 되나, 조직 내외의 환경변화에 따라 적합성이 상실되게 되면 조직은 변화를 추구하게 되는 것이다.

VI. 結論

본 연구에서 살펴 본 바와 같이 구조적 관성은 학습과 긴밀한 관계를 가지면서 조직변화에 영향을 미친다.

과거의 경험이 조직의 지식기반으로서 기억형태로 남게 되며, 이것이 조직 전체에 공유되는 조직학습과정은, 조직의 능력이 바로 조직의 규정(rule)이나 표준업무절차와 같은 일상성(routine)에 기초하고 있음을 보여 준다. 이러한 일상성은 조직의 역사로부터 얻어지는 것으로서 구조적 관성을 가져 오게 된다. 이러한 논의를 통하여 조직을 '외부환경과 상호작용하는 네트워크에 기반하여 있는 일상성의 구조화된 체계'(Amburgey, Kelly & Barnett, 1993)로 이해할 수 있을 것이다.

개별 조직은 환경이 불변할 때에는 구조적 관성을 통해 경쟁력을 갖겠지만, 환경변화에 따라 환경적합성과 경쟁력이 상실되면 조직은 변화를 추구할 가능성이 높다. 조직의 신뢰성과 예측가능성을 제고시켜주는 구조적 관성은 환경이 안정적일 때는 조직에 유리한 결과를 가져 올 수 있는데 반해, 환경이 급변할 때는 오히려 陳腐化에 의한 不利益을 가져 올 수 있을 것이다. 이와 같은 불이익을 받을 경우, 조직은 변화에 수반되는 위험을 무릅쓰고 새로운 환경에 보다 적합한 방향으로 변화하여 생존가능성을 높이고자 할 것이다. 따라서, 특정 환경조건 하에서 어떠한 내용의 조직 변화가 環境適合性을 보다 높여서 조직에 유리한 결과를 가져오는가에 대한 연구가 가능할 것이다.

이와 같이 조직 변화에 주목하면 구조적 관성은 환경의 변화 압력에 대하여 조직이 보이는 反應 정도와 대비되는 개념으로 이해된다(Hannan & Freeman, 1989; Gresov, Haveman & Oliva, 1993; Miller & Chen, 1994). 즉 구조적 관성은 조직의 불변성을 말

하는 정태적인 개념이 아니라, 환경의 변화와 조직의 변화간의 相對的인 차이를 지적하는 개념으로 파악되어야 한다.

본 연구에서는 구조적 관성 개념을 통하여 조직변화이론의 논의를 종합하고, 조직변화 현상에 대한 포괄적인 이해를 도모하고자 하였다. 조직과 환경 간의 적합관계 및 이에 영향을 미치는 관성을 통하여 조직이론에서 적응과 선택 관점이 상호보완적일 뿐만 아니라 상호연관되어 있음을 밝힐 수 있을 것이다.

參考文獻

- 金植鉉(1991) 『新版 人事管理論』, 貿易經營社.
- 金仁秀(1991) 『巨視組織理論』, 貿易經營社.
- 朴吾銖, 崔晚基(1993) “韓國 組織行動研究의 展望과 課題”, 韓國人事·組織學會 秋季學術研究發表會 發表論文集.
- 慎侑根 外(1987) 『組織環境論』, 茶山出版社.
- 崔鍾泰(1985) 『現代組織論』, 經世院.
- Aldrich, H.E.(1979) *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aldrich, H.E.(1992) Incommensurable paradigms? vital signs from three perspectives. In M. Reed & M. Hughes (ed) *Rethinking Organization*. Sage Publication, 17-45.
- Amburgey, T., Kelly, D. & Barnett, W.(1993) The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.
- Astley, W.G. & Van de Ven, A.H.(1983) Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Baum, J.A.C. & Singh, J.V.(1994) Organizational hierachies and evolutionary processes: some reflections on a theory of organizational evolution. In J.A.C. Baum & J.V. Singh (eds.) *Evolutionary Dynamics of organizations*. Oxford University Press.
- Boeker, W.(1991) Organizational strategy: an ecological perspective. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 613-635.
- Bourgeois, L.J.(1984) Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9, 586-596.

- Brittain, J.W.(1989) *Environmental change and organizational selection in semiconductor manufacturing*. Ph. D. dissertation. University of California, Berkeley.
- Brittain, J.W. & Freeman, J.(1980) Organizational proliferation and density dependent selection. In J.R. Kimberley, R.H. Miles (ed.), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey Bass, 291-338.
- Burgelman, R.A.(1990) Strategy-making and organizational ecology: a conceptual integration. In Singh, J.V. (ed.) *Organizational Evolution - New Directions*. Sage Publications, 164-181.
- Burgelman, R.A. & Singh, J.V.(1989) Strategy and organization: an evolutionary approach. Working paper of the Reginal H. Jones Center, University of Pennsylvania.
- Burrell, G. & Morgan, G.(1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books, Ltd.
- Carroll, G.R.(1984) Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, 71-93.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A.(1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cyert, R.M. & March, J.G.(1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, G.F. & Powell, W.W.(1992) Organization-environment relations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press, Inc.
- Delacroix, J. & Swaminathan, A.(1991) Cosmetic, speculative, and adaptive change in the Wine industry: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36, 631-661.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W.(1991) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Duncan, R. & Weiss, A.(1979) Organizational learning: implication for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Dutton, J.E. & Duncan, R.B.(1987) The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
- Eisenhardt, K.M. & Shoonhoven, C.B.(1990) Organizational growth: linking founding

- team, strategy, environment, and growth among U. S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Ginsberg, A. & Buchholtz, A.(1990) Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*, 33, 3, 445-477.
- Gresov, C.S. & Haveman, H.A. & Oliva, T.A.(1993) Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*. 4, 2, 181-208.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.(1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-965.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.(1984) Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.(1989) *Organizational Ecology*. Harvard University press.
- Haveman, H.A.(1992) Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37, 48-75.
- Haveman, H.A.(1993) Organizational size and change: diversification in the Savings and Loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 38, 20-50.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F.(1985) Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
- Kelly, D., Amburgey, T.A.(1989) Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 591-612.
- Ketchen, D., Thomas, J.B. & Snow, C.S.(1993) Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1278-1313.
- Levitt, B. & March, J.(1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levinthal, D.A.(1991) Organizational adaptation and environmental selection - interrelated processes of chance. *Organization Science*. 2, 1, 140-145.
- Meyer, A.D., Brooks, G.R. & Goes, J.B.(1990) Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.

- Meyer, M.W.(1990) Notes of a skeptic: from organizational ecology to organizational evolution. *Organizational Evolution - New Directions*. Sage Publications, 298-314.
- Miles, R.E. & Snow, C.S.(1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York; McGraw-Hill.
- Miller, D. & Chen, M.(1994) Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Miller, D. & Friesen, P.H.(1984) *Organizations: A Quantum View*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nisbet, R.A.(1970) Developmentalism: a critical analysis. (In) *Theoretical Sociology: Perspective and Developments*. New York: Meredith. 167-204.
- Pfeffer, J. & Salancik(1978) *The External Control of Organizations.: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & row.
- Porter, M.E.(1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quinn, J.B.(1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill, Dow-Jones-Irwin.
- Quinn, R.E. & Cameron, K.(1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Rousseau, D.M.(1985) Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 1-37.
- Scott, W.R.(1987) *Organizations: Rationa, Natural, and Open Systems*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Singh, J.V., House, R.J. & Tucker, D.J.(1986) Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31, 587-611.
- Singh, J.V. & Lumsden, C.J.(1990) Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 16, 161-195.
- Tushman, M.L., Romanelli, E.(1985) Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 171-222.
- Van de Ven, A.H.(1979) Review of Howard E. Aldrich's *Organization and Environments*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 320-325.
- Van de Ven, A.H. & Drazin, R.(1985) The concept of fit in contingency theory. Research in

Organizational Behavior, Vol. 7, 333-365.

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S.(1987) Paradoxical requirements for a theory of organization change. *Discussion Paper #58*, Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

Wholey, D.R. & Brittain, J.W.(1986) Organizational ecology: findings and implications. *Academy of Management Review*, 11, 3, 513-533.

Zammuto, R.F.(1988) Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25, 2, 105-120.