



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2018년 8월

박사학위논문

조직설득과 혁신저항간의 관계

- 혁신유형과 절차공정성의 조절효과 및 지각된 위험의 매개효과-

조선대학교 대학원

경영학과

백정훈

조직설득과 혁신저항간의 관계

- 혁신유형과 절차공정성의 조절효과 및 지각된 위험의 매개효과-

The relationship between organizational persuasion and resistance to change: The moderating effect of innovation type and procedural justice, and the mediating effect of perceived risk

2018년 8월 24일

조선대학교 대학원

경영학과

백정훈

조직설득과 혁신저항간의 관계

- 혁신유형과 절차공정성의 조절효과 및 지각된 위험의 매개효과-

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 박사학위 신청 논문으로 제출함






2018년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

백 정 훈

백정훈의 박사학위논문을 인준함

위원장	송원대학교	교수	김 영 교	
위 원	조선대학교	교수	박 종 철	
위 원	조선대학교	교수	장 용 선	
위 원	조선대학교	교수	조 윤 형	
위 원	조선대학교	교수	정 진 철	

2018년 6월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 연구 목적	1
제2절 연구의 구성 및 방법	7
1. 연구의 구성	7
2. 연구 방법	7
제2장 이론적 배경	8
제1절 설득	8
1. 설득의 개념	8
2. 설득의 유형	9
3. 설득의 효과	13
제2절 혁신저항	14
1. 혁신의 개념	14
2. 혁신저항의 개념	22
3. 혁신저항의 유형	23
4. 혁신저항의 영향요인	26
제3절 절차공정성	31
1. 절차공정성의 개념	31
2. 절차공정성의 결정요인	32
3. 절차공정성의 결과	32
제4절 지각된 위험	34
1. 지각된 위험의 개념	34
2. 지각된 위험의 유형	35
3. 지각된 위험의 결과	37

제3장 연구의 방법	40
제1절 연구모형 및 가설의 설정	40
1. 연구모형	40
2. 가설설정	40
제2절 조사 및 분석방법	44
1. 조사개요	44
2. 측정도구	44
3. 자료의 분석	49
제4장 실증분석 및 가설검증	50
제1절 연구대상자의 표본 구성	50
제2절 신뢰도 및 타당도 분석	52
제3절 상관분석	59
제4절 가설검증	60
1. 설득유형이 혁신저항에 미치는 영향 및 혁신유형의 조절효과	60
1. 1 혁신저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증	60
1. 2 감정저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증	62
1. 3 행동저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증	64
1. 4 인지저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증	66
2. 절차공정성의 조절효과	67
2. 1 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증	67
2. 2 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증	68
2. 3 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증	69
2. 4 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증	70
3. 지각된 위험의 매개효과	72
3. 1 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증	72
3. 2 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증	74
3. 3 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증	74
3. 4 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증	75

제5장 결 론	77
제1절 연구결과 및 논의	77
제2절 연구의 시사점 및 한계점	80
1. 연구의 시사점	80
2. 연구의 한계점 및 연구방향	83
참고문헌	85
설 문 지	116

표 목 차

<표 3-1> 혁신의 유형	46
<표 3-2> 설문지 구성 및 내용	48
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특징	50
<표 4-2> 설득유형의 신뢰도 및 타당도 분석결과	53
<표 4-3> 지각된 위험의 신뢰도 및 타당도 분석결과	56
<표 4-4> 동일방법 편이 오류 검정을 위한 단일요인분석	58
<표 4-5> 상관관계	59
<표 4-6> 평균 및 표준편차	59
<표 4-7> 혁신저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과	61
<표 4-8> 감정저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과	63
<표 4-9> 행동저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과	65
<표 4-10> 인지저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과	66
<표 4-11> 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과	67
<표 4-12> 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과	68
<표 4-13> 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과	70
<표 4-14> 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과	71
<표 4-15> 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과	73
<표 4-16> 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과	74
<표 4-17> 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과	75
<표 4-18> 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과	76

그림 목 차

<그림 1> 연구모형	40
<그림 2> 인센티브형설득과 혁신저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과	62
<그림 3> 인센티브형설득과 감정저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과	64
<그림 4> 합리적 설득과 인지저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과	72

ABSTRACT

The structural relationship between organizational persuasion and resistance to change: The moderating effect of innovation type, procedural justice and the mediating effect of perceived risk

Jeong Hoon Baek

Advisor : Prof. Jin Chul Jung Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

In this study, Organizational innovation is the most important topic in the university. Universities try to find the way to reduce the extent to which university workers resist in the innovation. This study is designed to verify the effect of persuasion on resistance to change. The study especially focused on finding the effective persuasion on the resistance to change. The study classified resistance to change to 3 components: emotional resistance to change, behavioral resistance to change, cognitive resistance to change. The study also tries to find the moderating effect of innovation type, and procedural justice and the mediating effect of the perceived risk. Data were obtained from 216 university staffs and were analysed through multiple regression. Reliability test was analyzed to verify the consistency of data. The samples included 133 males(61.6%) and 83 females(38.4%).

The result first showed that rational persuasion significantly have

negative effect on resistance to change, emotional resistance to change and cognitive resistance to change, whereas coercive persuasion have a positive effect. Instead, rational persuasion does not have an significant effect on behavioral resistance to change while coercive persuasion significantly has a positive effect. Thus rational persuasion is not the effective way to reduce the behavioral resistance. The interesting thing is that coercive persuasion is counterproductive to the organizational innovation. Therefore university need to persuade the employees in a reasonable and sensible way.

The results revealed that innovation types moderated the relationship between incentive persuasion and resistance to change, and between incentive persuasion and emotional resistance to change. More specifically, innovation type increases the negative relationship between incentive persuasion and resistance to change, and between incentive persuasion and emotional resistance to change. compared to the innovation related to individual treatment.

Procedural justice moderated the relationship between the rational persuasion and cognitive resistance to change. That is, the effect of rational persuasion on cognitive resistance to change decreases when the procedural justice is perceived to be high. Thus if university keep the procedure for innovation, the appealing persuasion is less effective.

Finally the results revealed that the perceived risk mediated the relationship between rational persuasion and resistance to change, and between coercive persuasion and resistance to change. The perceived risk also mediated the relationship between the perceived risk and emotional resistance to change, and between coercive persuasion and resistance to change. Additionally the perceived risk coercive persuasion and behavioral resistance to change. Furthermore the perceived risk mediated the relationship between coercive persuasion and cognitive persuasion to risk.

This study has several contributions. One contribution of this study is our focus on the persuasion type, not the necessity of persuasion. another contribution is that this study tried to find the relationship between persuasion and resistance to change in the public organization such as the university, not private organization. Third, the study showed the dynamic relationship between persuasion and resistance to change by verifying the moderating effects innovation types, procedural justice. Fourth, the study is meaningful in that the mediating effect of the perceived risk between persuasion type and resistance to change was found. Finally, this study has a significance in that resistance to change is classified to 3 components of emotional, behavioral, and cognitive resistance and the effect of each persuasion on each resistance was verified.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 연구의 목적

최근 대학은 그 설립 목적인 학문을 탐구하는 기관보다는 취업교육기관으로서의 도구로 전락했다는 비판이 제기되고 있다. 이로 인해 취업률 지표가 대학을 평가하는 하나의 잣대가 되고, 대학은 이에 대한 다양한 형태의 요구에 직면하고 있다. 이러한 외부 요구에 부응하기 위해서 대학은 지속적인 혁신을 거듭할 수밖에 없으며, 대학의 혁신이나 지속적인 개선은 필수불가결한 요소로 자리 잡고 있다. 대학 혁신의 실패는 대학의 생존과도 직결된다. 혁신의 성과를 내놓지 못하는 대학은 교육부의 1차 구조개혁 평가나 2차 자율역량 평가 결과에서 나타나듯이 상당한 재정 악화를 감수해야 하기 때문에 혁신성과를 내놓지 않으면 안되는 절박한 상황에 놓여 있다.

대학 혁신의 필요성은 4차 산업혁명과 같은 새로운 경영환경의 물결(wave)과 관련이 있다. 새로운 4차 물결은 IT 기술의 지능화와 사물인터넷 등으로 특징되는데, 최근 MOOC(Massive Open Online Service) 등의 파괴적 혁신이 하나의 예이다. 즉 온라인을 통해 최고의 교육이 지구상의 어느 곳에서도 동시에 접속이 가능하고, 교육이 공유되고 있는 실정이며, 따라서 교육과 지식의 집적기관으로서 대학들이 이러한 새로운 물결의 변화에 효과적으로 대응하지 못하면 그 존재 가치가 상실될 위기에 놓인다. 케네스 로고프 하버드 대학 교수는 2018년 2월 매일경제신문의 칼럼(“대학교육의 파괴적 혁신 왜 늦어지나”)을 통해 세상이 온통 파괴적 혁신이 이루어지고 엄청난 변화가 이루어지고 있는데 유독 대학만은 외부의 새로운 혁명 등을 수용하는데 주저하고 있음을 지적하고 있다. 또한 새로운 첨단 기술과 인공지능 등을 진화 속도 등을 고려할 때 현재와 같은 대학의 변화 속도를 유지하고 대학이 자발적으로 새롭게 대학의 기능과 구성 그리고 운영체계 등의 모든 것을 재구성하지 않는다면 대학이 현재와 같은 기능을 미래에는 하지 못할 것이라고 일침하고 있다(매일경제신문, 2018년 2월 21일자).

경영학이나 경영 실무에서 혁신이 강조된 시점은 경영환경이 복잡해지고 시장에

서 새로운 수요가 요구되면서 부터이다. 예를 들면 20세기 초반 효율성의 요구는 생산라인의 자동화(컨베이어 시스템 등)를 강화 시켰고, 창의성의 요구는 새로운 기술적 발전과 더불어 새로운 인적자원관리 체계를 필요로 했다. 높은 생산성이나 새로운 기술적 변화는 지속적(incremental) 혹은 와해적(disruptive)인 혁신을 요구하고 이러한 혁신을 도모하기 위해 조직의 재구조화(restructuring) 혹은 구조조정 등이 필연적으로 수행되었다. 따라서 경영 혁신은 조직의 새로운 변화를 요구하고, 조직의 인력감축과 해고 등이 이루어지게 되는데, 이 때문에 필연적으로 나타나는 현실은 구성원들의 변화 및 혁신에 대한 저항(resistance to change)이라 할 수 있다.

경영혁신과 구성원의 혁신저항의 이슈는 본원적으로 기업 경영의 현장에서 발생되었지만 이러한 모델이 교육기관 등에도 새롭게 적용되고 있는 현실적 상황에 놓여 있다. 즉 대학 등의 고등교육기관은 학령인구의 감소와 4차 산업혁명 등의 환경적 변화에 전략적으로 대응하기 위해 경영 혁신을 도모해야만 하고, 이로 인한 구성원의 희생이 요구되는 가운데, 구성원들의 저항은 필연적으로 발생한다.

저항은 일반적으로 혁신에 대한 반발(Bagozzi & Lee, 1999), 혁신에 대한 불신, 그리고 기존 방식이나 관행을 지키려고 하는 관성(inertia)의 형태로 나타난다(Knowles & Linn, 2004). 혁신은 개인이나 조직에 고통이 후행되지만, 성공적으로 추진되는 경우 개인이나 조직 모두에게 성공의 요인이 되기도 한다. 이와 같이 혁신은 조직의 지속적 성장과 생존을 위해 필수적이면서도 잘못 이행되는 경우 그 결과가 성공적이지 못하고 조직이 퇴출되거나 다른 조직에 합병되는 실패를 경험하게 된다. 또한 진행 프로젝트는 멈추게 되고, 조직문화가 파괴되며, 조직의 지속적 생존은 위협 받는 상황에 직면한다(전상호, 신용준, 1995). 따라서 조직은 혁신저항에 효과적으로 대응해야 하고, 혁신저항으로 인해 발생하는 다양한 갈등 표출(Yang & Mossholder, 2004), 조직의 상·하간 또는 동료 간 불신(김호정, 1999), 구성원들의 심리적 위축 및 혁신 냉소주의 확산(Stanley, Meyer, Topolnytsky, 2005) 등을 줄일 수 있는 방안이 모색되어야 한다.

본 연구의 필요성 및 연구 목적을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 혁신저항을 줄일 수 있고 영향을 미치는 방안으로서 혁신 추진 주체로부터의 설득이 강조된다. 설득은 새로운 변화를 모색하기 위해 주체가 객체에게, 혹은 객체가 주체에게 접근하는 마음가짐이며 이와 관련한 언어 및 행동의 표현이라 할 수 있다. 특히 조직변화와

혁신을 추구하는 조직 주체의 입장과 대상이 되는 객체인 구성원에게 주어진 현실적 상황은 서로 차이가 나기 어렵고, 다만 동일한 상황에 대해서 추구하는 방식과 바라보는 시각이 다를 뿐이다. 쇠퇴와 추락, 그리고 실패를 원하는 사람은 누구도 없을 것이며, 이를 바라는 시각의 차이가 있을 뿐이다. 그렇다면 결국 혁신이나 변화에 대해 조직 내 합의와 공감대가 형성된다면 혁신저항을 줄일 수 있을 것이며, 이에 대한 방안 중 하나가 조직설득(organizational persuasion)이다. 따라서 본 연구는 조직변화 및 혁신저항에 영향을 미치는 다양한 유형의 조직설득에 대해 살펴보고, 이들 간의 관계를 규명할 필요가 있다. 이들 간의 실증적 관계를 규명함으로써 조직은 저항을 줄이려면 어떠한 설득 유형을 전략적으로 활용할 것인지에 대한 솔루션을 찾을 수 있을 것이다.

본 연구의 주제인 설득과 저항에 대하여, 그 동안의 많은 연구들은 구성원이 원하지 않는 혁신을 성공시키기 위한 조직의 대응 방안에 초점을 두었고, 그 방편으로서 구성원의 역량 개발 및 강화, 그리고 조직 활성화 방안 등을 모색해왔다(Pfau et. al., 2001). 또한 혁신을 저해하거나 촉진시키는 데 있어서 저항의 역할에 대한 연구의 중요성도 강조되었다(Knowles & Linn, 2004).

이러한 연구 논의의 중심은 혁신 주체들이 혁신 성공을 위한 최적화된 전략을 구사해야 하며, 구성원과 직접 접촉하는 설득 전략이 성공의 핵심이라고 강조되고 있다. 즉, 다양한 설득과 대인 접촉의 효과적 실행이 혁신 성공의 핵심으로 부각되고 있다. 그러나 기존의 연구는 설득을 잘하면 저항이 줄어든다는 단순한 설명에 그치는 경우가 많아서 특정한 저항 형태에 잘 기능하는 특정한 설득 유형을 구체적으로 설명하지 못하는 경우가 많았다. 본 연구에서는 그 동안의 연구 성과들을 기반으로 조직혁신 과정에서 야기되는 저항을 극복하거나 최소화시킬 수 있는 방안으로서의 설득의 효과, 더 구체적으로는 혁신저항의 유형에 잘 기능하는 설득의 유형을 실증적으로 규명하고자 한다.

둘째, 조직설득과 혁신저항의 직접적인 관계에 대한 규명과 함께, 조직설득과 혁신저항의 관계를 매개할 수 있는 지각된 위험의 영향력을 살펴보고자 한다. 인간은 기본적으로 이기적 유전자가 있다는 전제 하에 비록 효과적인 조직설득도 직접적으로 혁신저항에 영향 미치기보다는 이러한 설득이 혁신 대상자에게 어떤 마음가짐의 변화를 가져오는지 그리고 이러한 변화에 따라 혁신저항을 줄일 수 있는지에 대한 메커니즘의 규명이 필요하다. 즉 인간은 특히 조직이 변화와 혁신을 수행하는

경우 본원적으로 자신에게 어떤 리스크 혹은 위험을 지각하는가에 따라 변화와 혁신에 저항하는 정도가 달라질 수 있다. 따라서 본 연구는 조직설득과 혁신저항의 관계를 매개하는 지각된 위험의 영향력을 실증 규명하고자 한다.

저항은 조직 구성원이 미래 불안의 지각 정도가 클수록 그 강도가 높아지게 된다(Kinnunen, Feldt, Mauno, 2003). 즉 지각된 위험의 정도가 클수록 조직구성원은 혁신에 대해 불안감을 느낄 수밖에 없고 이는 곧 혁신에 대한 저항으로 나타난다. 그런데 이러한 지각된 위험은 조직이 구성원을 어떻게 설득하느냐에 따라 그 정도가 달라질 수 있다. 지각된 위험은 실제 위험과는 다를 수 있다. 즉 혁신으로 인한 위험 정도에 대한 느낌은 주관적이다. 결국 조직 구성원을 어떻게 설득하는가는 조직이 구성원을 어떻게 생각하고 있는지를 나타낸 것으로 표현할 수 있다. 따라서 구성원에 대한 조직설득 유형은 구성원의 위험에 대한 지각을 다르게 할 수 있고, 다시 이 위험지각은 혁신에 대한 구성원의 저항을 높일 수 있다. 본 연구는 이러한 점에 주목하여 각 설득 유형과 혁신 저항의 관계가 지각된 위험에 의해 매개될 수 있음을 추론할 수 있고 이러한 추론을 바탕으로 가설을 설정하고 실증 검증해보고자 한다.

셋째, 조직설득과 혁신저항의 관계를 조절할 수 있는 제3의 변수로서 혁신유형과 절차공정성의 역할에 대해 규명하고자 한다. 먼저 혁신 유형은 전사적인 차원에서 추진하는 혁신부터 제품이나 서비스 개선, 혹은 조직구조 혁신, 인사 제도 혁신 등 다양한 유형으로 구별할 수 있다. 그리고 이러한 혁신 유형은 구성원들에게 차별적으로 영향을 미친다. 본 연구가 설득과 혁신저항의 관계에 대한 조직혁신 유형에 주목하는 이유는 혁신의 유형에 따라서 그 결과가 구성원 자신의 미래와 신분에 미치는 영향이 크게 차이되기 때문이다. 다시 말해, 실행되는 조직혁신의 유형은 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 추가적인 설명력을 가진다. 본 연구는 혁신저항을 줄이기 위해서는 혁신의 유형에 따라 설득의 종류를 달리해야 한다고 가정한다. 본 연구는 임금의 삭감이나 부서의 전환 배치와 같이 근원적인 신분안정을 해치지 않을 경우에 저항을 줄일 수 있는 즉, 효과적인 설득의 유형이 있는가 하면, 조직을 폐지한다거나 구조조정을 통해 인력을 퇴출시키는 것과 같은 개인의 신분을 위협하는 혁신의 경우에 저항을 줄일 수 있는 효과적인 설득의 유형이 있음을 전제하고 있다.

절차적 공정성이 조직 혁신의 중요한 요소가 될 수 있다. 조직공정성은

Adams(1965)의 ‘형평이론’ 이후 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용공정성이라는 3가지의 유형으로 발전해왔다. 공정성 이론은 초기에 분배의 결과에 대한 공정성을 의미하는 분배 공정성에 대한 관심이 높았지만, 이후 결과보다는 과정에 대한 공정성이 강조되면서 절차 공정성에 대한 의미가 더욱 부각되었다. 특히 조직의 구조조정이나 혁신적인 경영 의사결정에 대한 불만이 있어도, 경영 상황과 위기로 인한 부득이한 조치로 받아들이면서 결과에 대한 공정성 보다는 그 과정의 합리성에 근거한 절차 공정성이 중요하게 거론 되었다. 또한 경우에 따라서는 절차공정성이 확보되면, 분배공정성 등에 만족하지 않더라도 조직의 의사결정 결과를 수긍하게 된다는 기존의 연구도 있다. 또한 절차 공정성이 지켜지지 않으면, 구성원들은 제도에 대한 믿음이 없어지고, 장기적으로 공정한 처우에 대한 기대감과 자부심을 잃게 된다(Sweeney & McFarlin, 1993; Mossholder, Bennett, & Martin, 1998). 즉 절차공정성의 붕괴는 조직에 대한 신뢰 저하로 나타난다. 그 이유는 조직이 혁신을 하게 될 경우, 많은 구성원에게 희생이 요구되는 가운데 조직이 공정한 절차를 수행하지 않게 되면 구성원은 조직혁신으로 인해서 발생하는 다양한 어려움을 수용하지 않으려 한다. 따라서 조직혁신에 저항하는 형태로 자신들의 의사를 표현하게 된다. 본 연구는 이러한 점에서 조직혁신에 대한 저항에 영향으로서 절차공정성의 역할을 살펴보고자 한다.

여러 교육기관 중에서 특히 대학은 고등 교육의 정점 기관으로서 대학의 혁신성패는 국가의 운명을 결정짓는 중요한 요소이며, 변화와 혁신을 위해 무한정 시간을 투자할 수가 없다. 그리고 이러한 혁신 도입의 과정에서 자칫 학생들에게 피해가 돌아가서는 안 되며, 그러다 보니 학생 교육의 질적 가치의 문제와 신속한 혁신 성공이라는 두 가지 문제를 충족 시켜야만 하는 딜레마에 직면하게 된다. 따라서 대학 구성원들에게 적용할 새로운 내용의 혁신과제는 최종적으로는 강제하여 집행할 수밖에 없게 되며, 다만 그 시기를 언제로 할 것인지 그리고 원하는 혁신을 가장 적은 비용으로 신속하고 효과적으로 달성하는 방법은 무엇인가를 고민하지 않을 수 없게 된다.

본 연구는 구체적으로 다음과 같은 의의를 가진다. 먼저 본 연구는 혁신저항에 대해 설득의 정도가 아닌 설득 유형의 영향을 알아보려고 하였다. 구체적으로는 설득 자체가 혁신저항을 떨어뜨리는가에 초점을 맞춘 것이 아니라, 혁신저항에 효과적인 특성의 설득유형을 밝혀내고자 한 점에서 의의가 크다. 즉 이야기를 통해 구

성원의 믿음, 태도 및 행동에 변화를 주는 내러티브 설득, 지속적으로 같은 내용을 언급하는 반복적 설득, 혁신의 결과에 대한 정보에 기반을 두어 일관되고 강하게 설득을 수행하는 합리적 설득, 결과에 대한 긍정적 보상을 제시하는 인센티브 설득, 구성원들에게 심리적 부담을 지우는 압박형 설득 등을 구별하고 그 역할에 초점을 두었다.

다음으로, 혁신저항의 종류를 감정적 저항, 행동적 저항, 인지적 저항의 3가지로 구분하고 이를 설득의 유형과 연결시킴으로써 혁신저항을 둘러싼 관련 요소들의 영향을 세분화하였다. 이를 통해 혁신저항과 설득의 관계를 더 세밀하게 검증할 수 있다. 설득과 혁신저항의 관계를 변화시키는 조절변수로서 혁신유형, 지각된 위험, 절차공정성을 제시하고 이들 변수 간의 역학적 관계를 확인할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 즉 설득과 혁신저항과의 관계에 대해 조직구조의 변화, 처우의 변화, 관리혁신, 기술혁신 등과 같은 혁신의 유형, 행동의 결과로 발생하게 될 예측된 손실을 의미하는(Peter & Ryan, 1976) 지각된 위험, 그리고 조직의 의사결정 과정에 대한 공정한 절차를 확립하고 구성원들이 자신의 의견을 표현할 수 있는 구조적 장치를 의미하는 절차공정성이 어떤 역할을 하는지를 확인할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

마지막으로 본 연구는 일반 기업이 아닌, 공공성이 높은 대학의 교직원을 대상으로 하였다는 점에서 의의가 있으며, 혁신저항과 설득의 관계를 검증했다는 점에서 의의를 찾고자 한다. 그 동안 혁신과 변화의 대상이 주로 기업체 종업원들이었다면 상황 맥락이 차이가 있는 대학조직의 구성원들이 변화와 혁신에 직면하여 어떤 혁신저항을 하게 되는지를 규명하고 있다는 점에서 의의가 있다. 즉 기업과 대학은 조직의 특성이 차이가 있으며, 조직의 운영방식 등에서도 차별화 될 수 있다. 이러한 차이를 바탕으로 혁신저항에 미치는 설득유형의 영향력과 그 심리적 매커니즘을 규명하고 있어 기존의 기업체에 적용되었던 논리가 어떻게 대학조직의 상황 맥락에 그 모델의 논리가 적용될 수 있을지 파악할 수 있다는 점에서 의의가 높다.

제2절 연구의 구성 및 방법

1. 연구의 구성

본 연구의 구성 체계는 다음과 같다. 제1장은 서론 부분으로서 연구를 위한 문제의 제기와 연구의 목적을 제시하고 있다. 본 연구자가 경험한 실무 경험을 바탕으로 혁신의 도입과 실제 사례를 검증해 보고자 하는 연구의 목적과 배경을 기술하였다. 제2장은 이론적 배경과 문헌연구로서 본 연구에서 제시하는 변수들, 혁신과 혁신저항의 개념 그리고 혁신의 유형과 설득의 유형, 혁신의 지각된 위험, 절차공정성에 관한 이론적 개념과 선행연구 된 실증분석 결과들을 제시하고 있다. 제3장은 연구목적에 근거한 연구모형과 가설을 설정하고 조사 및 분석 방법을 제시하였다. 제4장은 실증분석과 가설검증으로 자료수집방법과 표본의 특성, 설문대상과 인구통계학적 분류, 신뢰도와 타당도 분석, 상관분석, 가설 검증 등에 대하여 기술하여 하고 변수들 간의 상관관계와 영향력 등을 검증하였다. 마지막으로 제5장은 결론 및 시사점을 기술하여 실증분석에 대한 결과 설명과 이론적, 실무적 시사점 그리고 문제점과 후속연구의 과제를 제시하였다.

2. 연구 방법

본 연구는 학생 정원 감축이나 부서의 통폐합 등 대학 구조개혁이나 구조조정을 단행한 전국 50개 대학관계자를 대상으로 온라인과 오프라인 설문을 병행하여 조사하였고, 총 216부를 통계에 이용하였다. 본 연구를 위한 측정항목들은 주요한 모든 변수에 대해 7점 Likert 형식의 자기보고(self-report) 방식으로 응답하도록 하였고, 설문지는 모두 6개 분야 89개 문항으로 구성하였으며, 설득의 유형 32문항, 혁신저항 15문항, 혁신의 유형 4문항, 혁신에 대한 지각된 위험 22문항, 절차공정성 6문항, 일반사항 10문항으로 구성하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다. Cronbach's alpha값으로 신뢰도를 검증하였다. 설득 유형이 혁신저항에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 설득

1. 설득의 개념

설득은 다양하게 정의되고 있다. 그리스의 철학자 플라톤은 “설득 또는 설득술이란 언어를 통하여 사람의 마음(soul)에 영향을 미치는 기술”¹⁾(p. 87)이라고 정의하고 있다. 설득은 '누군가를 믿게 하거나 납득시키게 하는 것'이라고 정의하고 있다(Oxford Compact English Dictionary 1996 : 746). 또한 설득은 논증, 추론, 또는 행동의 신념, 지위 또는 행동 과정으로 옮기는 것으로 정의하고 있다(Longman Dictionary 1984 : 1096). 이 정의의 논거에는 설득에는 마음의 이상적 내용을 포착하는 언어적 표현을 의미한다는 것을 시사한다(Eysenck & Keane, 2000). Hovland, Janis & Kelley(1953)는 언어적 자극을 통해 설득원이 바라는 어떤 목표를 달성하고자 수용자의 의도된 행동을 유발하는 역동적 과정이라 하였다. Brembeck & Howell(1976)은 설득이란 미리 설정된 목표의 방향으로 다른 사람들의 동기(motives)를 유발시켜 그들의 사상(thought)이나 행동(action)을 변화시키고자 하는 의식적 시도(conscious attempt)라고 정의하였다.

근대에 와서, Olson & Zanna(1993)는 설득을 타인이 제공하는 정보에 노출됨으로써 발생하는 태도 변화라고 정의하였고, Bettinghaus & Cody(1994)는 어떤 메시지를 전달하여 다른 개인이나 집단의 태도, 신념, 행동을 변화시키려는 지속적인 시도라고 하였다. Gass & Seiter(2015)는 한 명 이상의 사람들이 주어진 커뮤니케이션 상황 속에서 기존 신념이나 태도, 의도, 동기, 행동 등의 반응을 유발, 보강, 조정, 제거하는 데 참여하는 활동이자 과정이라고 정의한 바 있다.

1) Edwin Black, “Plato’s View of Rhetoric,” in I. Crocker and P.A. Carmack, eds., Readings in Rhetoric(Chales C. Thomas, 1965), p 87.

2. 설득의 유형

가. 서술적(narrative) 설득

내러티브(narrative)는 주제적이고 시간적으로 관련된 일련의 이야기를 말한다 (Adaval, Wyer, 1998; Fisher, 1987). 또한 내러티브는 단편 소설, 서적, TV 시리즈 또는 영화의 형태로 구성원 또는 잠재 고객의 신념, 태도, 의도 및 행동에 영향을 미칠 수 있다(Appel, Richter, 2007; Dal Cin, Zanna, Fong, 2004; Moyer-Gusé, Nabi, 2010). 이처럼 내러티브에 대한 개념은 학자마다 매우 다양하다. 그러나 “설득이 저항과 주도권 다툼을 벌이는 상대다”²⁾라는 관점으로 내러티브의 의미를 한정한다면, 내러티브란 나와 타인이 이분법적 대립 관계가 아니라 대화를 통해 서로의 의식을 형성하는 공생적 관계 또는 동일시에 있다는 점을 강조한다. 이 과정에서 당사자들은 서로 다른 관점으로 갈등하면서도 두 사람 모두 각자의 인식론적 한계를 넘어서서 서로와 세상을 이해하게 된다(박민정, 2006). 위와 같은 내러티브의 의미를 고려해볼 때, 내러티브 설득은 이야기를 통해 믿음, 태도 및 행동에 영향을 미치는 설득 메시지 전략이라고 할 수 있다(Cho, Shen & Wilson, 2014).

내러티브 설득은 여러 가지 측면에서 장점을 가지지만, 먼저 혁신과정에서 발생하는 구성원의 저항을 줄일 수 있는 좋은 설득 유형이다. 내러티브 방식의 설득은 혁신의 필요성을 조목조목 서술화하여 설명함으로써 구성원의 저항을 줄일 수 있다(Petty, Cacioppo, 1986). 내러티브 방식의 설득은 구성원이 대화 속 인물과 자신을 동일시(identification)하게 함으로써 저항을 극복하게 만든다(Dal Cin, Zanna, Fong, 2004). 또한 이러한 내러티브적 메시지 접근법은 개인의 신념, 태도 및 행동 등으로 표현되는 저항을 감소시킬 수 있다(Slater & Rouner, 2002).

나. 반복적 설득

반복적 설득이란 이러한 혁신저항에 대하여 지속적이고 반복적인 설득을 통하여 혁신대상자들의 태도변화를 유도하는 것을 말한다. 혁신의 추진 과정에서 새로운 것을 도입한다는 것은 그 자체가 혁신대상자들에게 다양한 위협요소로 작용할

2) 저항과 설득, 영남대학교출판부 역, 2013, p.27

수 있기 때문에 저항은 필연적으로 뒤따를 수밖에 없다. 반복적 설득은 추종자가 권위 있는 인물을 자신의 판단과 행위의 모범으로 삼게 되고, 특정 상황에서 권력자의 의도를 예측하고 그에 따라 행동하게 한다(Evans, Petty, 2003; Evans, Clark, 2012). 수형자를 대상으로 한 실험연구(Lindskold, Han, BetzLindskold, 1986)에서 반복적 설득은 단 한 번의 진술보다 훨씬 더 효과적인 수단이 될 수 있음이 증명되었다.

특히 혁신과 같은 중대한 변화의 과정에 있어서 의사결정 권한을 가진 경영자가 구성원에게 반복적 설득은 큰 효과를 발휘한다. 상하관계에 있어서도 권력자가 추종자를 반복적으로 설득하게 되면, 구성원은 상대방의 말이나 판단이 그릇되지 않다는 생각을 일상적으로 갖게 되며, 이 경우 영향력은 권위로 변화된다. 반복적인 설득은 구성원의 호의적인 태도를 증가시키고 궁극적으로 태도의 변화를 유도한다(Petty, Cacioppo & Goldman, 1981; Cacioppo, Petty, 2010). 반복적 설득은 자유에 대한 위협의 정도를 낮출 뿐만 아니라 구성원의 의견표명의 자유를 높임으로써 변화에 대한 저항을 줄일 수 있는 효과적인 수단이 될 수 있다(Cooper, Croyle, 1984; Eagly, Kulesa, 1997).

다. 합리적 설득

합리적 설득은 설득을 행하는 주체가 설득과정에서 혁신의 결과에 대한 정보를 제공하고 그 정보에 기반을 두어 일관되고 강하게 설득을 수행하는 것을 말한다(Erchul, Raven, 1997). 달리 말하면, 합리적 설득은 논증과 사실적 증거를 사용하여 구성원을 설득하는 방법을 말한다(Yukl, Falbe, Youn, 1993; Clarke, Ward, 2006). 합리적 설득은 사람들의 태도를 변화시키고 과제에 대한 참여를 증가시키는 효과적인 수단이 된다(Yukl, Tracey, 1992; Myra, Farling, Stone, Winston, 1999).

합리적 설득의 중요한 요소는 설득 내용의 구체성이다. 조직이 구성원을 설득할 때 인간관계나 혹은 말만으로 설득한다는 것은 한계가 있으며 구체적인 데이터를 제시하면서 설득했을 때 그 효과는 배가 될 수 있다. 설득을 정량화 하는 것, 즉 설득할 논증에 숫자를 넣는 데이터에 기반을 둔 설득은 설득력을 높인다(Kruglanski, Webster, Klem, 1993; Kadous, Koonce, Towry, 2005). 또한 제안서에 양질의 정량 분석을 포함하면 제안서 작성자의 인식 능력을 높여 설득력이

높아지고 유리한 결과가 도출되어질 수 있다. 혁신 추진과정에서 혁신대상자들을 설득할 때도 합리적이고, 논증적이며, 데이터에 기반을 둔 설득 수행은 혁신 저항자들의 심리적 태도 변화와 혁신저항 감소시킬 수 있다는 점에서 합리적 설득은 효과적인 설득방법으로 인식되고 있다(Cohen, Frank, Palmeri, 2003).

라. 예고형 설득

예고형 설득이란 혁신의 과정에서 혁신 대상자들에게 혁신의 내용을 사전에 노출시켜서 혁신의 주체가 원하는 방식으로 유도하는 것을 말한다. 예고형 설득은 접종형 혹은 예방주사형 설득이라고도 하며, 기존의 태도나 가치관, 신념 등에 반대되는 메시지를 사전에 제시함으로써 구성원에게 예측가능성을 높여주고 변화에 대비할 심리적 준비를 하게하는 설득을 말한다. 이러한 접종이론은 최초로 McGuire에 의해 제기된 이후(Papageorgis & McGuire, 1961), 여러 선행연구자들의 연구를 통해 그 효용성이 입증되었다(Wan & Pfau, 2004). 위협(threat)은 접종이론의 가장 두드러진 특징(Pfau, 1997)이며, 접종이론의 접목과정에서 필수적인 구성물이다(Compton, Pfau, 2005). 이러한 예고형 설득은 예측이 어려운 변화무쌍한 장면에서 긍정적 역할을 할 수 있다. 인간은 그들의 행동이나 자유를 위협하거나 제거하려고 할 때 심리적으로 흥분할 수 있지만(Brehm & Brehm, 1981), 이러한 위협도 사전에 알게 되면 이에 대한 거부감이나 저항이 감소될 수 있다(Petty, Cacioppo, 1977). 이러한 접종 이론의 효용성은 수십 년의 경험적 연구에 의해 확인되었고, 접종이론을 통해 심리적 반응저항³⁾를 감소시킴으로써 궁극적으로 저항에 대한 태도변화를 도출해 낼 수 있다(Claude et. al., 2013). 이처럼 예고가 유발하는 저항은 주의력을 분산시키고, 인지적 방어를 구축하는 사람들의 능력을 감소시킴으로서 결국 저항 감소로 이어질 수 있다(William et. al., 2009).

마. 인센티브 기반 설득

인센티브 기반 설득이란 혁신이나 변화의 과정에서 인센티브를 제시하는 방법으로 구성원들을 설득하는 것을 말한다(Castelfranchi, Guerini, 2007). 조직이 최

3) 반응저항(reactance): 전기적 용어로서, 전기 회로에 시간에 따라 변하는 전류나 교류 전류를 흘려줄 때 그러한 전류의 흐름을 방해하는 저항의 정도. 즉 교류 회로에서 코일과 축전기에 의해 발생하는 전기 저항과 유사한 역할을 하는 물리량이며, 온 저항의 허수 성분을 말한다. 최근 경영학에서는 심리적 '저항'의 의미로 사용되고 있다.

고의 성과를 내기 위해서는 직원 개개인의 성과가 중요하고 이러한 성과를 강조하기 위한 전략 중에 하나가 바로 인센티브 제도이다. 광의의 의미의 인센티브(Incentive)는 개인별 능력 발휘 기대치에 따라 연간 고정 지급되는 급여부분 조정을 의미하며, 협의의 인센티브는 사전에 설정된 객관적 성과기준 대비 실제 성과 정도에 따라 변동 지급되는 것과 전체 회사 성과에 특별히 기여한 집단이나 개인에게 제공하는 포상성과의 부수적인 것을 의미한다(이근주, 이해윤, 2007; 김진배, 변동현, 신준용, 2004). 구체적으로는 인센티브의 한 방법인 승진을 매개로 한 설득은 매우 효과적인 방법임이 연구 결과로 증명되고 있다(Yi, Baumgartner, 2008). 또한 자신의 노력과 업무 수행에 대한 금전적 인센티브의 제공에 대한 설득 효과가 실제 입증되었다(Bonner, Sprinkle, 2002). 이처럼 긍정적인 인센티브의 제공은 설득의 효과를 높이고 설득의 행동 기반 이론을 제공하기도 한다(Funkhouser, Parker, 1999). 인센티브 기반 설득은 조직에서 혁신저항의 정도를 줄이는 좋은 방법이기도 한다(Guerini, Castelfranchi, 2006).

바. 압박형 설득

압박형 설득이란 도전하기 힘든 제한적이고 담론적인 문제에 대해 압박하는 방법으로 구성원을 설득하는 것을 말한다⁴⁾(Starbuck, Milliken, 1988; Powers, 2007; Tourish et. al., 2009). 압박형 설득의 개념은 Schein이 1950 년대에 한국에 역류 된 미국 포로에 관한 연구에서 비롯되었다. 압박형 설득은 조직의 구성원들이 조직에 이익이 되는 방식으로 행동해야한다는 것을 강조한다(Sewell, Barker, 2006). 또한 압박형 설득은 설득 받는 쪽의 사람들에게 주어진 신념 체계의 성실한 채택만이 그들 자신의 이익과 전적으로 일치한다는 것을 확신시키고자 노력한다(Courpasson, 2000; Tourish et. al., 2009). 강압적이고 강력한 언어를 사용하는 화자가 더 설득력을 높다는 연구(Areni, Sparks, 2005)는 압박형 설득의 효과성에 좋은 근거가 되고 있다. 세금 관련 정책 실현에 있어서도 압박형 설득이 효과적인 것으로 나타났다(Akhand, 2014). 이처럼 압박형 설득은 대인 관계 및 집단 기반의 영향력 조작을 통해 구성원들의 실질적인 행동과 태도 변화를 일으킬 수 있다(Schein, Schneier & Barker, 1961). 또한 혁신에 대한 구성원들의 저항

4) 강압형 설득(Coercive persuasion)은 한국어의 어감을 반영할 때 ‘압박형’ 설득으로 표현하는 것이 더 낫다고 보고 본 연구는 압박형 설득으로 명명하고자 한다.

을 극복하기 위한 여러 가지 방법이 있지만 그 중에서도 경우에 따라 명시적 혹은 암묵적인 강요를 선택하는 압박형 설득은 혁신저항을 줄일 수 있는 효과적인 방법이 된다(Kotter, Schlesinger, 1989; Yilmaz, Kılıçoğlu, 2013).

3. 설득의 효과

설득은 사람들의 생각과 감정과 행동에 영향을 미친다. 설득은 기본적으로 인간의 태도를 변화시킬 수 있다(Burn, Oskamp, 1986). 사람들에게 어떤 사물에 대한 정보가 제공되어 질 때, 신뢰성 있는 설득은 사람들로 하여금 그 사물에 대한 긍정적 태도를 갖게 한다(Sternthal, Dholakia, Leavitt, 1978). 또한 설득은 지속 가능한 행동 변화를 유도하는 효과가 있음이 증명되고 있다(Wood, 2000).

설득은 알코올, 흡연, 건강과 관련한 공익성 광고(PSA)나 소비자를 대상으로 하는 위험경고 즉 소비자들이 특정 제품 사용과 관련된 위험 또는 특정 행동에 관하여 기존에 유지해온 사람들의 특정한 신념 혹은 태도를 바꿀 수 있다(Petty, Brinol, 2002). 또한 설득은 교육의 효과와 소비 감소, 고위험 음주를 줄이거나 알코올로 인한 피해를 줄이는데 효과적인 수단이기도 하다(Giesbrecht, 2007). 이처럼 설득은 태도의 변화뿐만 아니라 거의 모든 사람들의 사고 전환에 영향을 미친다(Rind, Kipnis, 1999).

설득은 마케팅 분야에서 많이 연구되었다. 마케팅에 있어 설득은 특정 행동에 직면하는 제약사항에 대하여 긍정적인 태도를 가지게 한다(Dick, Basu, 1994). 이것은 설득이 소비자가 생각하는 심리적 활동에 영향을 미치기 때문이라고 볼 수 있다. 이처럼 설득은 소비자의 긍정적인 태도 변화에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Friestad, Wright, 1994). 마케팅 분야와 조직 분야가 다르겠지만, 내재한 원리는 다르다고 할 수 없다. 설득은 그룹 내 구성원의 생각, 욕구 및 의견들에 영향을 미친다. 즉 조직에서도 설득은 구성원으로 하여금 자신이 속한 조직에 대한 태도를 바꿀 수 있다.

이처럼 설득은 다양한 장면에서 설득의 대상자가 특정의 사건이나 사물에 대해 긍정적 태도를 가지게 한다. 그런데 이러한 설득은 특정의 조건을 갖출 때 그 효과는 더 커지게 된다. 우선 설득은 증거에 기반을 둘 때 그 영향력은 더 커지게 된다. 설득 시 증거에 기반 한다는 원칙을 준수하게 되면, 비용 절감과 광고의 효과를 획기적으로 개선시킬 수 있다(Armstrong et. al., 2016). 맞춤형 건강 커뮤니

니케이션(THC)의 경우에 있어서도 해당 개인에게 고유한 정보를 기반으로 변화를 촉진시킬 때, 설득은 참여자들의 행동 변화에 주요한 지렛대 역할을 한다(Rimer, Kreuter, 2006). 설득을 행하는 사람의 지식이 많거나 주변으로부터 존경을 받는 사람이라면 그 내용의 신뢰도가 높아지기 때문에 결국에는 설득의 효과가 더 커지게 된다. 또한 설득은 그 설득의 내용이나 어투 혹은 설득자의 감성능력뿐만 아니라 설득이 이루어지는 상황이 존재하는 사회의 문화적 지향성에 따라 설득의 효과가 달라질 수 있다(Miniard et. al., 1991). 따라서 혁신의 수행과정에서 구성원들을 설득할 때에 개인과 집단 간의 문화적 차이와 다양성에 기반을 두어 설득을 시도할 때 강력한 행동 변화를 유도할 수 있다(Aaker, Maheswaran, 1997).

제2절 혁신저항

1. 혁신

가. 혁신의 개념

Zaltman et. al.,(1973)은 혁신은 새로운 어떤 것을 초래하는 창조적인 과정이라고 묘사하고 있다. Drucker(2012)는 혁신에 대해 기존의 자원이 부를 창출하도록 새로운 능력을 부여하는 활동으로 정의하였다. 이렇듯 새로운 것을 창출하는 혁신은 ‘새로운 아이디어’를 동반한다. Zaltman et. al.,(1973)는 혁신을 “수용의 적절한 단위에 의하여 새롭게 지각된 어떤 아이디어, 관행이나 물리적 제품”(p. 64)으로 정의했고, Van de Ven(1986)은 혁신을 새로운 아이디어(new idea) 즉 현재의 질서를 변화시키는 구조, 관련된 사람들이 새롭다고 생각하는 공식이나 독특한 접근방식을 재조합하는 과정으로 보았다. Damanpour(1991)는 혁신이란 특정조직에서의 새로운 아이디어나 행동을 채택하는 것이라 하였다. Biemans(1992)는 인간의 행동에 관련하여 아이디어가 처음 사용되거나 발견된 이래 시간이 경과한 후 객관적으로 그 아이디어가 새롭고 다르다면 그것이 곧 혁신이 된다고 하였다. Rogers(2003)는 혁신이란 새로운 아이디어나 서비스, 방법, 제품, 기계, 이념 또는

정책을 의미하거나 그러한 것을 도입하여 성과를 개선하는 것이라고 하였다. 혁신은 새롭거나 획기적으로 개선된 상품, 서비스나 공정, 새로운 마케팅 방법 또는 사업수행과정, 업무조직, 외부와의 관계 등에서의 새로운 조직적 방법을 실행한 것'이라고 할 수 있다⁵⁾. 혁신은 새로운 아이디어를 바탕으로 무엇인가를 창조해내는 과정이라고 할 수 있다. 따라서 혁신이란, 무엇인가 새로운 것을 창출하는 과정임과 동시에 대상이 제품, 사람 혹은 조직인가에 관계없이 새로운 아이디어를 바탕으로 생존을 위해 끊임없이 변화를 추구하는 노력이라고 말할 수 있다.

이러한 혁신은 조직의 관점에서든 화두가 되고 있다. Brembeck & Howell(1976)은 설득에 대해 조직이 정한 방향대로 구성원을 동기화함으로써 그들의 사상과 행동을 변화시키려는 노력이라고 주장했다. 혁신은 묵은 제도나 방식을 고쳐서 새롭게 하는 것(정부혁신관리매뉴얼, 2004)이며, 조직이 새로운 아이디어, 관행, 서비스, 제품, 구조, 체계, 절차 등을 도입, 실행하여 조직성과를 위해 활용되는 것이다(박동수 & 김철의, 2008). 하지만, 혁신을 경영혁신으로 한정하여 기업에서의 새로운 제품이나 서비스, 생산공정기술, 시스템, 계획, 프로그램 등과 같은 관련된 활동들을 포함하는 변화로 규정하는 관점(이창대, 2011)도 있다. 따라서 조직의 관점에서 혁신은 조직이 변화를 추구하는 과정에 발생할 수 있는 저항을 극복하고 조직의 성과를 달성하도록, 즉 조직의 단계별 목표치 또는 최상의 목표치에 도달할 수 있도록 혁신대상자 또는 사람(들)을 끊임없이 설득해내는 과정이라고 할 수 있다.

나. 혁신의 유형

혁신의 유형에 대해서는 학자마다 그 구분 기준이 다양하다. 첫째 혁신활동의 도입속도에 따라 점진적 혁신활동과 급진적 혁신활동으로 나눌 수 있다. Nadler & Tushman(1989)는 조직 변화의 범위와 규모에 따라 점진적 변화와 급진적 변화의 두 가지로 구분하였다. 점진적 혁신은 조직 내 문제해결이나 절차를 부분적으로 개선하는 차원의 소규모 변화 즉 부분적인 조율(fine-tuning)(Nadler & Tushman, 1989), 혹은 기존의 조직을 유지해 온 가치관이나 이념으로부터의 단절보다는 연속성과 점진성을 추구하는 변화(Romanelli & Tushman, 1994)라고 할 수 있다. 이에 반해, 급진적 혁신은 조직전체에 걸친 근본적이고 대규모적인 변화(Nadler &

5) OECD는 Oslo Manual(Manuel d'Oslo 3e édition, 2005)

Tushman, 1989), 혹은 조직의 존립에 영향을 미치는 상황변화에 대응하여 조직 전체에 걸쳐 일어나는 변화로서 최고경영층, 신념 및 가치관, 전략 등 조직구성요소들이 한꺼번에 변화하는 것(Quinn, McGrath, 1985)이라고 할 수 있다. 따라서 점진적 혁신과 급진적 혁신은 조직이 원하는 변화를 달성해가는 속도의 정도에 따른 구분이라고 할 수 있다.

두 번째로는 조직이 처한 환경적 요인과 조직의 내부적 요인 간의 상호작용에 따라 조직변화의 유형을 조직규모 변화유형, 기술변화유형, 환경변화유형으로 구분할 수 있다(박광표, 김대건, 2010). 먼저 조직규모의 변화 유형은 조직의 규모가 커지게 됨으로서 공식화, 분권화, 통합과 같은 다양한 변화를 수반하게 되고(Markus, Robey, 1988), 이러한 변화의 과정에서 다양한 저항에 직면하게 된다. 기술변화 유형에서, 기술이란 조직의 여러 가지 투입물을 산출물로 변환시키는 방법이나 활동(이창원, 최창현, 2006)을 말하며, 산출물인 기술 변화를 시도하고 도출하는 과정에서 조직 내의 다양한 의사소통과 상호작용이 빈번하게 발생되고 비용과 부서갈등이 표면화되기 때문에 이러한 기술변화 과정에서 구성원 상호간의 저항 조정이 필요하게 된다. 다음으로 환경변화 유형으로, 환경이란 조직에 영향을 미치거나 영향을 미칠 가능성이 있는 모든 요소(Daft, Murphy, Willmott, 2010)를 말한다. 작업환경과 생산 환경, 행정조직 환경, 조직문화 등 다양한 요소들로 구성되어 있으며, 이러한 환경은 조직의 생존을 위해 필요한 자원을 제공하면서도 환경의 불안정성들로 인하여 조직의 구조조정과 다양한 혁신활동과정에서 다양한 저항을 야기시키는 중요한 변수로 작용하기도 한다(김윤권, 오시영, 2008). 세 번째로 혁신활동은 경영혁신의 종류에 따라 관리혁신과 기술혁신으로 구분된다(Daft, 1978; Damanpour, Evan, 1990; 김성규, 2007; Škerlavaj, Song, Lee, 2010). 관리혁신은 “관리적 요인에 새로운 아이디어 및 관리운영 체계를 도입함으로써 조직의 사회시스템에 영향을 미치는 혁신(김승윤, 고영호, 남기찬, 이재범, 2001)이며, 혁신 주체에 의하여 방향이 설정되고 구체적인 과제들이 계획되며 일정한 기준과 체계 하에서 추진되는 혁신활동을 말한다. 관리혁신은 타율성이 강조된 혁신활동이지만 일정한 동기부여 정책이 수반되기 때문에 자율성을 유도하는 활동으로 확대시킬 수 있다(윤태범, 2009). 또한 관리혁신은 조직구조혁신과 인적자원혁신으로 세분화된다. 조직구조혁신이란 기존의 관행과 조직을 부분적이거나 획기적으로 개선시키는 것을 말하며, 인적자원혁신은 인적 자원 개념을 도입한 것으로서 사람

을 자원으로 여긴다. 인적 자원 혁신은 개인별 업무 및 역할, 권한 위임, 의사소통, 의사결정 체계를 변화시켜서 궁극적으로는 고도로 전문화되고 복합기능을 수행할 수 있는 인적 자원을 양성하는 것을 말한다. 기술혁신은 조직의 운영요소에 새로운 아이디어 및 기술을 도입하여 조직의 기술시스템에 영향을 주는 혁신이며(김승윤, 고영호, 남기찬, 이재범, 2001), 고객의 욕구를 충족함으로써 기업의 경쟁력과 수익성을 향상시키기 위해 신제품이나 신공정을 도입하는 것(Zahra, Garvis, 2000)을 말한다. 기술혁신은 다시 제품혁신과 생산프로세스 개선과 같은 공정혁신으로 세분되어진다. 제품혁신은 신제품 개발을 위한 연구개발이나 제품의 획기적인 품질개선을 통해 시장에 선도적인 제품을 지속적으로 출시하여 다른 기업에 비해 경쟁 우위를 확보하거나 조직의 성과 향상에 기여하는 것을 말한다(Langerak, 2003). 공정혁신은 생산과 서비스를 제공함에 있어서 필요한 원재료, 작업 및 정보 흐름, 장비 등을 새롭게 도입하는 것을 말한다(Utterback & Abernathy, 1975). 또한 공정혁신은 새로운 생산방식을 개발한다거나 기존의 생산방식을 개선하는 것을 말하며, 자금조달과 유통의 개선과 같은 경영적 성과창출의 과정까지도 개선하는 것을 말한다(Pisano & Wheelwright, 1995).

마지막으로 혁신활동을 외부 환경요인에 의해 타의적으로 행하느냐 아니면 조직 스스로의 혁신계획에 의거 주체적으로 행하느냐에 따라 계획적 혁신과 비계획적 혁신으로 구분할 수 있다(조태훈, 1999). 계획적 혁신이 어떤 목적을 달성하기 위해 철저한 계획에 의거 조직이 주체적으로 조직을 변화시키는 것이라면, 비계획적 변화는 예기치 않았던 외부환경 변화로 인해 조직이 생존 혹은 지속적 성장을 위해 어쩔 수 없이 수동적으로 혁신에 적응해 나가는 것을 의미한다.

위의 선행연구를 바탕으로, 본 연구는 혁신의 유형을, Hippel(1976), Oslo Manual⁶⁾(2005), Bloch(2007)가 제시하는 조직 혁신(organizational innovations), 제품 혁신(product innovations), 프로세스 혁신(process innovations), 그리고 마케팅 혁신(marketing innovations) 의 4가지로 분류하고자 하며, 사례와 함께 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 조직 혁신(organizational innovation)은 정치사회적 프로세스(sociopolitical process)이고(Van de Ven, 1986), 기존의 기계적이고 관습적으로 행하던 활동을 인간적이며 창조적으로 바꾸는 활동이다(Azar, Schmalz, Tecu,

6) Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third edition, OECD 2005

2017). 또한 조직혁신은 현재보다 더 좋은 방법이 있다는 신념을 가지고 조직의 관리방법과 체계 등을 바꾸기 위해 지속적으로 노력을 기울이거나 보다 높은 성과 달성을 위하여 기존의 방법을 지속적으로 혁신해 나가는 것을 말한다(Stone, 1981). 김태형(2001)은 조직혁신은 “전사적인 비전이나 가치체계의 변화에서부터 출발하여 전략 변화를 거쳐 최종적으로 조직구조나 운영시스템 변화에 이르는 프로세스”라고 정의하였다(p.274). 따라서 조직혁신이란 행정비용이나 거래 비용을 절감하게 하고 최종적으로는 직장 만족도나 노동 생산성을 향상시키기 위해 새로운 조직을 구현, 조직의 비즈니스 관행을 개선, 조직에서 이전에 사용하지 않은 새로운 제도를 도입하는 것을 말한다. 더 구체적으로 표현하면, 조직혁신은 모범 사례나 교훈 및 기타 지식을 데이터베이스로 구축하여 그것들을 다른 사람들이 더 쉽게 접근하게 하거나, 직무 개발 및 개선을 위한 방법을 구현하여 새로운 교육 및 훈련 시스템을 구축하는 것을 말한다.

둘째, 제품 혁신(product innovation)은 신제품 개발 시 기존 제품의 디자인을 변경하거나 새로운 소재 또는 부품을 사용하여 새로운 제품을 개발하는 것이다(Karlsson & Olsson, 1998). 제품혁신은 기술적으로 새로운 제품을 만드는 것을 말한다(Rosenberg, 1976). 또한 제품 혁신은 시장에 새로운 제품을 출시하는 것으로 그 의미를 찾을 수 있다(Hull & Covin, 2010). 따라서 제품 혁신이란 새로운 지식이나 기술을 활용하거나 기존지식과 기술의 조합을 통해 새로운 용도의 제품을 개발 또는 제품과 관련된 서비스를 개선하는 것을 말한다. 다시 말해서 제품혁신은 기존의 기술을 조합한 새로운 제품을 개발하는 것을 말한다고 할 수 있다. 마이크로프로세서⁷⁾에서 디지털 카메라라는 새로운 기술이 개발되었고, 이를 기반으로 최초의 휴대용 MP3 플레이어가 개발되었던 것, 그리고 ABS 제동시스템의 도입과, GPS(위성 위치 확인자동차 시스템)시스템을 기반으로 내비게이션 시스템이 구축되었던 이러한 과정이 제품혁신의 사례로 설명되어 질 수 있다.

셋째, 프로세스 혁신(process innovation)은 새로운 생산방식의 창출 또는 개선을 의미한다(Damanpour, Gopalakrishnan, 2001). 프로세스 혁신이란 기업업무를 행함에 있어서 효율적이고 효과적인 활동을 영위하기 위하여 고객의 요구에 신속히 대응하고 새로운 환경에 유연하게 대응하는 것을 말한다(김창봉, 2004). 따라

7) 마이크로프로세서(Micro Processor): 컴퓨터의 중앙 처리 장치(CPU)를 말한다. 기계어 코드를 실행하기 위해 실행과정을 단계별로 나누어 처리하기 위한 마이크로 코드를 작성하고, 이 마이크로 코드에 의해 단계적으로 처리하는 논리회로를 의미한다.

서 프로세스 혁신이란 혁신의 단위 비용을 줄이기 위해 제조방법이나 배달 방법을 새롭게 바꾸거나 또는 새롭게 현저히 개선된 서비스를 제공하는 것을 말한다. 새로운 제조 방법을 개선 또는 바꾸기 위해서 새로운 생산 라인을 구축하거나 자동화 장비를 도입하거나, 신제품 개발을 위한 컴퓨터 지원 설계를 구현하는 것이 프로세스 혁신의 좋은 사례라 할 수 있다. 또한 회사의 물류 방법 개선을 위해서 전송 서비스에 GPS 추적 장치를 도입한다거나, 여행사에서는 새로운 예약 시스템을 이러한 추적 장치에 기반을 두어 구현한다거나 하는 방법을 개선하는 것이 프로세스 혁신의 또 다른 예라고 할 수 있다.

넷째, 마케팅 혁신(marketing innovation)이란 마케팅 실현을 강화하기 위하여 제품이나 가격, 유통, 프로모션 분야에서 혁신을 수행하는 것을 말한다(Naidoo, 2010). 채서일과 홍성준(2008)은 “마케팅 혁신이란 수익 창출을 목적으로 기존의 고객뿐만 아니라 잠재적인 신규 고객의 니즈를 충족시키기 위하여, 마케팅 핵심프로세스에서 산업에서 도입된 적이 없거나 경쟁자가 사용하지 않았던 새로운 마케팅 방법, 아이디어, 서비스 및 기술을 도입하고, 기존에 충족되지 않았던 고객 가치 개선과 관련된 일련의 마케팅 활동”(p. 140)이라고 보았다. 따라서 마케팅 혁신은 새로운 마케팅 방법을 구현한다거나, 제품 디자인이나 포장, 제품 배치에 큰 변화를 주는 것 또는 제품의 외관에 새로운 변화를 주는 것이라고 할 수 있다. 마케팅 혁신의 사례로는, 진열된 가구 라인의 디자인에 큰 변화를 주거나, 식품 또는 음료 제품의 포장에 변화를 주는 것을 들 수 있다. 또한 가구 매장 인테리어나 호텔의 객실 설계에 있어서 고객이 완벽하게 제품을 볼 수 있도록, 주제별로 재설계된 장식을 제공한다거나 새롭게 설계된 객실을 제공하는 것을 또 다른 사례로 들 수 있다. 이처럼 마케팅 혁신에서 새롭게 도입되는 마케팅은 이전에 사용되지 않은 마케팅 방법이어야 한다는 전제 조건이 포함된다고 할 수 있다(Moriarty, Kosnik, 1989).

다. 혁신의 결과

(1) 혁신의 긍정적 결과

혁신은 궁극적으로 조직의 긍정적 변화를 가정한다. 조직이 혁신을 통해서 얻을 수 있는 긍정적 효과는 크게 세 가지 정도로 요약해볼 수 있다. 먼저 혁신은 조직과 구성원 간의 관계의 질을 높일 수 있다. 구체적으로, 혁신은 경영진과 구성원

간의 신뢰 관계를 형성시켜서 관계 학습(joint learning activities)을 촉진할 수 있다. 혁신과정에서의 관계 학습 능력은 업무 성과에 강력하고 긍정적인 효과가 있다(Selnes, Sallis, 2003). 즉 경영진과 구성원은 혁신이라는 화두를 통해 조직이 변화되어야 하는 상태를 공유하게 되고 혁신을 위해 협업하고 갈등을 풀어나가는 과정을 통해 두 집단 간의 관계를 돈독히 할 수 있는 학습의 기회를 갖게 되는 것이다.

둘째, 혁신은 조직이 새로운 지식을 흡수할 수 있는 능력(absorptive capacity)을 강화시킨다. 조직의 흡수 능력은 조직 스스로가 혁신과 능력의 수준을 향상시키기 위해 필요한 지식 습득, 동화, 변형 및 활용의 능력을 말한다(Zahra, George, 2002; Vinding, 2006). 이러한 기업의 흡수 능력은 조직 적응력을 결정할 수 있기 때문에, 흡수 능력은 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Cohen, Levinthal, 2000; Daghfous, 2004).

셋째, 혁신은 경쟁 우위의 성과 창출에 영향을 미친다. 지식 경제 시대에서 혁신은 경쟁 우위의 핵심 원천이다(Daghfous, 2004; Prajogo, Ahmed, 2006). 성공적인 혁신은 혁신의 결과물에 대한 다른 조직의 모방을 어렵게 만들고 조직의 이익은 확대시킬 수 있기 때문에 조직 경쟁우위를 유지하게 한다(Arago'n-Correa et. al., 2007).

(2) 혁신의 부작용

혁신은 조직의 지속적 성장과 생존을 위해 꼭 필요한 일임에도 불구하고 성공하기가 쉽지 않은 것이 현실이다. 구성원이 혁신을 순수히 받아들이지 않고 저항을 하게 되는 경우에 보통, 혁신과정에서의 다양한 갈등이 표출되고, 조직의 상·하간 또는 동료 간에 불신이 발생되며, 조직구성원들의 심리적 위축과 혁신냉소주의의 확산 그리고 진행하던 프로젝트는 멈추게 되고, 결과적으로 조직문화가 파괴됨으로서 조직의 지속적 생존을 위협하는 상태에 직면하게 된다.

이를 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선 혁신은 혁신과정에서 발생하는 다양한 갈등을 표출시킨다. 조직 내 갈등은 크게 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relation conflict)으로 구분된다(De Dreu & Weingart, 2003; Simons, Peterson, 2000; Yang, Mossholder, 2004; 정종원, 2013; 최인옥, 2011). 조직에서 혁신은 과업을 조정하는 과정이기 때문에 과업갈등이 발생할 수밖에 없고, 혁

신의 과정은 곧 이해관계의 충돌이 일어날 개연성이 높아 관계갈등 또한 유발될 수 있다. 과업갈등은 조직 구성원들이 수행하는 업무에 대한 의견이나 관점 혹은 직무와 관련된 정보에 대한 이해가 다를 경우에 발생하게 되는데 혁신은 이러한 과업을 조정해야 하기 때문에 저항이 따를 수밖에 없다. 관계갈등은 조직구성원 간의 태도, 선호, 성격의 차이로 인한 인지적 측면의 긴장과 불만으로 인해 발생하는 갈등 유형으로서, 조직에 해로운 영향을 미치는 것으로 여겨지며 부정적인 측면이 강조되기 때문에 관계갈등이 수반될 가능성이 높다(Yang & Mossholder, 2004).

둘째, 혁신은 조직 구성원 동료 간의 불신 혹은 조직에 대한 불신을 유발할 수 있다(Johannessen, Olsen, Olaisen, 1997). 혁신 추진과정에서 구성원들의 자존심 무시, 권위남발, 업무채근, 독불 장군식 명령, 구성원 간 비교, 책임회피 등으로 인해 구성원의 저항이 발생하게 되고 이것은 곧 구성원 간의 불신으로 이어지게 된다(이주일, 2001). 또한 혁신성과를 위한 최고경영자의 조급성과 보여주기식 행동, 혁신 참여자들에 대한 인정 부재, 재무적 성과 위주의 업적 평가 등은 혁신에 대한 구성원의 저항을 유발하고 결국 조직에 대한 불신을 유발할 수 있다(김명연, 2005).

셋째, 혁신은 그 과정에서 조직 구성원에게 정신적 상처를 남길 수 있다. 혁신의 과정에서 저항이 발생할 가능성이 높고 결과적으로 구성원이 받은 상처는 조직의 갈등 요인으로 남게 된다. 혁신추진자의 일방적 혁신 추구는 실패할 가능성이 높고, 혁신과정에서 발생할 수 있는 제반 문제점들과 혁신저항 요인들을 사전에 치밀하게 준비하고 구성원들에게 진정성을 담은 지속적인 설득은 혁신에 대한 저항을 피할 수 있는 좋은 방법이 된다.

넷째, 혁신은 조직 구성원들의 심리적 위축을 유발할 수 있다(Ashforth, Mael, 1996). 조직의 일 방향적인 방식의 의사소통 등은 조직구성원으로 하여금 혁신에 대한 저항을 유발시키고 이러한 저항은 구성원의 심리적 위축을 유발할 수 있다(Strebel, 1996). 특히 기업의 이윤추구라는 목표를 위해서 혁신을 강제로 시행하게 되면, 구성원들은 자신이 목표를 위한 도구가 될 수도 있다는 부정적 믿음의 확산될 수 있다. 또한 혁신과정에서 조직이 구성원 자신을 인격적인 존재로 간주하지 않는다는 인식을 하게 되면, 자신이 속한 조직에 대한 두려움이 유발되고, 이러한 두려움은 의사표현의 심리적 위축으로 이어지며 결과적으로 혁신에 대한 방임적 태도가 나타나게 된다(변상호, 정성은, 2013). 다섯째, 혁신은 조직냉소주의를

유발할 수 있다. 조직이 진실성(integrity) 즉 성실함, 공정성, 정직의 자세로 혁신을 수행하지 않게 되면, 구성원에게는 조직냉소주의가 발생하게 된다(Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998). Anderson(1996)은 조직냉소주의를 부서, 조직, 제도 등에 대한 경멸과 불신, 좌절감, 실망을 갖는 태도라고 하였다. 조직냉소주의는 한 개인, 집단, 이념, 사회구성체에 대한 불신, 좌절, 환멸 및 부정적 감정으로 특징지어지는 것이다(Andersson, Bateman, 1997). 또한 혁신의 과정에서 자신이 제외되거나 자신의 의견이 수용되지 않는 경우, 조직 내에서의 무력감과 거리감, 소외감, 분노, 적대감이 유발되고 경영진 및 상사, 혁신, 조직문화 등에 대하여 불신을 품게 됨으로서 결과적으로 무관심과 비협조, 복지부동 나아가 이직 등의 조직냉소주의 행동이 나타난다(Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998).

여섯째, 혁신은 조직문화를 해칠 수 있다. 조직문화는 기업의 경쟁력을 획기적으로 높일 수 있는 현실적 대안이며 방안이다(김문준, 이창호, 2015). 조직이 혁신을 도입함으로써 재무적 성과 및 업무프로세스 개선 등의 긍정적 효과를 기대할 수 있지만, 오랫동안 순기능을 해왔던 조직문화가 상처를 입을 수 있다. 결국 혁신은 그 실패 및 성공 여부와 관계없이 결과적으로 조직문화가 파괴되고, 조직의 지속적 생존을 위협 수도 있다(전상호, 신용준, 1995).

2. 혁신저항의 개념

혁신은 조직과 구성원에게 큰 고통을 수반하게 된다. 따라서 혁신 수행 과정에서 저항은 필연적이라고 할 수 있다. 혁신에 대한 저항은 1980년대 이후, Sheth의 연구를 시발점으로 해서 등장하게 된다. Sheth, Stellner(1979)는 혁신저항을 혁신과정에서 다양하게 발생하는 혁신 방해요소로 정의하고 있다. Zaltman & Wallendorf(1983)는 혁신저항을 변화시키고자 하는 압력에 직면하여 현 상태를 유지하기 위한 행동으로 보았으며, 혁신저항을 ‘혁신을 수용하지 않으려는 태도’로 정의하였다. Ram(1987)은 혁신저항을 혁신에 수반되는 변화들에 대한 대상자들의 저항으로 간주하였으며 변화에 의해 위협받고 있다고 느끼는 정도로 보았다. Ellen, Bearden, Sharma(1991)는 변화저항은 현재 상태를 유지하려는 평가적 반응으로 보고 혁신저항을 태도와 선호라고 규정하였다. 엄유경(2009)은 변화에 대한 저항은 성공적인 변화를 저해하는 요인으로서 변화에 대한 구성원 개인의 부정적

인 태도라고 하였다. 이러한 개념의 혁신저항을 조직의 관점에서 바라본다면, 조직 내에 만연된 가정, 담론, 권력관계를 뒤집어엎으려는 구성원의 행위(Folger, Skarlicki, 1999), 조직구성원들의 현재의 지위, 봉급, 그리고 편안함을 잃는 것을 거부하는 심리적 태도(Dent, Goldberg, 1999)로 정의될 수 있다. 결국 혁신저항은 개인이나 조직의 지속적 성장과 생존을 위해 필수적으로 요구되는 새로운 변화에 대하여 개인이나 조직의 형태로 거부하거나 저항하는 태도라고 할 수 있다.

조직변화나 혁신이 실패하는 이유에는 여러 가지가 있지만 혁신에 대하여 구성원들이 다양한 형태로 저항함으로써 결과적으로 혁신이 실패로 끝나는 경우가 많다(Maurer, 1996; Strebel, 1994; Waddell, Sohal, 1998). 또한 혁신에 대한 구성원들의 저항의 과정에서 많은 비용의 지출과 혁신지연을 수반하게 된다(Ansoff, 1984; Val & Fuentes, 2003). 따라서 이러한 혁신저항에 대한 체계적인 관리가 수반되지 않는다면 기대한 혁신성과는 달성하기 어렵게 된다(Piderit, 2000).

3. 혁신저항의 유형

가. 혁신저항유형의 전통적 구분

혁신저항은 전통적으로 혁신에 대한 심리적 저항 유형, 수용반응으로서의 저항 유형, 지각된 위협으로서의 혁신저항, 조직변화에 의해 위협받고 있다고 느끼는 정도로서의 유형으로 구분해 볼 수 있다.

먼저 전통적인 혁신저항 유형으로는 심리적 저항유형을 들 수 있다. 혁신저항은 혁신을 성공시키고자 하는 주체에 대하여 반대의 태도를 취하거나 거부하는 입장을 표명하는 혁신 대상자들의 심리적 저항이라 할 수 있다. 심리적 저항유형은 기존 생활의 습관과 혁신수용과 관련된 지각된 위협 등 2가지 심리적 요인에 따라 다시 이중(dual) 혁신저항, 관행(habit) 혁신저항, 위험(risk) 혁신저항, 비혁신저항(No Resistance) 유형의 4가지 유형으로 구분된다(Sheth, Stellner, 1979; 이승희, 노규성, 2005). 이중혁신저항은 혁신을 추진하는 과정에 있어서 고착화된 관행과 혁신에 대한 높은 위험 인식이 모두 존재하는 경우를 말하며, 가장 높은 수준의 혁신저항이라고 할 수 있다. 주로 교육, 복지, 인구 통제, 영양 및 보건 계획과 같

은 사회 변화 또는 사회보장 프로그램의 영역에서 강력한 혁신을 추진하는 과정에서 이러한 이중혁신저항이 발생할 가능성이 높고, 이로 인해 혁신이 실패할 확률이 가장 높다. 두 번째로 습관혁신저항은 지각된 위험은 낮지만 기존의 고착화된 관행이 존재하는 경우를 말한다. 인간공학적이면서도 훨씬 편리한 배열을 가진 키보드가 등장했음에도 기존의 글자배열을 가진 키보드를 고수하는 것이 습관혁신저항의 좋은 예가 된다. 세 번째로 위험혁신저항은 기존의 관행은 비교적 약하지만 혁신에 따르는 지각된 위험의 정도가 강한 저항을 말한다. 원자력에너지의 도입이나 피임약의 사용 그리고 화상 전화 등은 새로운 기술과 관행을 창출할 수 있지만, 그 효과보다는 부작용이 더 크게 인식되어 저항이 발생할 수 있는데 이것이 위험혁신저항의 예라고 할 수 있다. 비혁신저항은 일시적으로 유행하는 패션의 한 형태처럼 기존의 습관을 변화시키거나 변경하려고 시도할 때 별다른 저항이나 위험성도 없는 혁신저항의 유형을 말한다.

수용반응으로서의 저항유형도 혁신저항의 전통적 유형구분이다. 많은 선행 연구자들은 혁신저항을 단일차원의 감정적 태도 또는 혁신 수용 즉 혁신을 받아들이는 방법론으로서의 다양한 수용 반응이라고 하였다(Claudy, Garcia, O'Driscoll, 2015; Simonin & Ruth, 1998; 유연재, 2011). 이러한 유형 구분은 혁신저항을 소비자 또는 혁신 대상자들의 다양한 형태의 반응과 태도 또는 혁신을 받아들이는 다양한 수용 반응에 따라 달라질 수 있다고 보는 견해이다. Szmigin & Foxall(1998)은 혁신저항을 거부(rejection), 연기(postponement) 반대(opposition)의 3가지 혁신수용의 형태로 분류하면서 소비자들은 혁신을 적극적으로 평가하여 혁신을 거부할지를 결정하게 되고, 비록 긍정적인 평가를 한다고 할지라도 적합한시기까지 수용을 연기하거나, 만일 혁신이 기존의 습관이나 상황적 요인에 적합하지 않을 경우 수용을 반대할 수 있다고 보았다. 이와 달리 Davidson & Walley(1985)는 혁신저항을 혁신제품이나 서비스를 비방 또는 불평하거나, 사용을 거부하거나, 실제로 사용하지 않는 3가지 형태의 수용반응으로 분류하였고, Mick & Fournier(1998)는 혁신(제품)에 대하여 정보를 회피하거나, 구매를 거절하거나, 구매를 연기하는 3가지 형태의 수용반응을 제시하였다.

그밖에 지각된 위험으로서의 혁신저항은 조직의 변화에 의해 위협받고 있다고 느끼는 정도에 따른 혁신저항을 말하고 그 유형에는 개인·심리요인, 조직질서요인, 조직업무요인, 변화자체요인 등이 있다. 또한 혁신저항을 조직 차원의 혁신 저항으

로 설명하기도 하는데, 조경호와 안성률(2011)은 소방방재청 등과 같은 공공조직에서의 조직변화에 대한 공무원들의 저항과 태도변화의 연구에서 저항의 유형을 4가지 즉 개인·심리요인, 조직질서요인, 조직업무요인, 변화자체요인 등으로 구분하였다.

나. 혁신저항에 대한 Oreg의 다차원 개념 유형

Oreg(2006)는 혁신저항을 감정적(Affective) 저항, 행동적(Behavioral) 저항, 그리고 인지적(Cognitive) 저항의 3가지 유형으로 구분하였다. 감정적 저항은 변화에 대한 느낌이고, 행동적 요소는 변화에 대한 반응으로서 행동을 나타내려는 의도이며, 인지적 요소는 변화에 대한 인식을 의미한다.

(1) 감정 저항

감정 저항은 혁신이나 변화 요구에 대한 심리적 거부를 말한다(Chawla, Kelloway, 2004). Oreg(2006)는 감정적 저항을 조직 변화에 대한 필요성을 부정적으로 평가하는 과정에서 발생하는 분노, 좌절, 불안 등과 같은 감정 상태라고 보았다. 이처럼 감정 저항은 특정 대상을 싫어하는 느낌, 분위기, 감정상태 및 공감각적 신경체계를 의미한다(Piderit, 2000). Eagly & Chaiken(1998)은 이러한 감정적 저항을 조직변화 및 이와 관련된 것들에 대해 경험하는 부정적 느낌, 분위기, 정서 및 교감 활동으로 정의하였다. 따라서 감정적 저항은 어떠한 요구에 대해 발생하는 화, 불안, 좌절감이라고 할 수 있다. 조직변화에 대한 감정적 저항은 바람직하지 않은 행동을 초래하는 심리적 원인이 된다.

(2) 행동 저항

Brower & Abolafia(1995)는 행동 저항을 특정한 행동 양식, 의도적인 행동, 무시 등으로 정의하였다. 이처럼 행동 저항은 혁신이나 변화를 지지하지 않거나 조직에 남아있지 않으려는 생각이 행동으로 표출된 것을 말한다(Chawla, Kelloway(2004). 이처럼 행동적 측면은 변화에 대하여 불평하기, 다른 사람들에게 변화가 부적절하다고 말하는 행동 또는 행동하려는 의향을 나타낸다. Brower & Abolafia(1995)는 특정한 행동 양식, 의도적인 행동, 무시 등으로 행동적 저항을 정의하였으며, 권위를 기만하려는 의지가 변화에 대한 저항을 구성한다고 주장하였다. 행동 저항은 항의, 사직, 태업 등과 같이 구성원의 행위적 측면으로 나타난다. 조직의 새로운 변화에 행동으로 저항하는 종업원은 새로운 조건에 반응하고, 변화

에 대하여 항의, 사직, 태업 등과 같이 구성원의 행위적 측면으로 저항하게 된다 (김정진& 박경규, 2007).

(3) 인지 저항

인지 저항은 ‘실제로 혁신이 필요합니까?’, ‘이 혁신은 유익합니까?’와 같이 혁신에 대한 생각을 말한다(Oreg, 2003). 또한 인지저항은 혁신에 대한 개인의 부정적 신념 또는 사고체계를 의미한다(권중생, 김태형, 2005). 인지저항은 혁신으로 인해서 불리한 결과가 발생할 것이라고 인식하고 혁신에 대해 부정적 인식을 가지는 것이다(Armenakis, Harris, Mossholder, 1993). 인지적 저항이 낮은 성향의 구성원, 즉 인지적 유연성을 가진 구성원들은 서로 다른 환경에 어떻게 대처하고 행동해야 할지를 잘 알고 있으며, 조직 활동에도 보다 적극적으로 참여하는 것으로 연구되고 있다(Lau, Woodman, 1995).

4. 혁신저항의 영향요인

선행연구에서는 혁신저항의 영향요인을 크게 개인적 요인과 비개인적 요인으로 구분하고 있다. 신유근(1993)은 혁신저항의 영향요인을 개인의 이익위협, 새로운 기술도입에 따른 직업상실, 새로운 조직구조의 도입으로 인한 권한 및 역할의 불명료성과 같은 개인적 요인과 원의 제약, 매몰비용과 기득권, 기존절차와 규칙, 조직재구성, 비공식적 규칙, 다른 조직과의 연관성과 같은 체제적 요인으로 구분하여 제시하였다. Costello(1994)는 구성원의 혁신저항에 영향을 주는 요인을 개인적 차원과 조직적 차원으로 구분하여 설명하였는데, 개인적 차원으로는 부정적 결과에 대한 두려움, 통제력의 상실, 기존습관과 일상성의 붕괴, 업무 과부하, 새로운 일에 대한 능력의 부족, 자원의 부족 등을 제시하였고, 조직적 차원에서는 정보의 결핍, 부적절한 자원 배분, 변화자체에 대한 제한적 신뢰감, 리더십에 대한 신념의 결핍, 조직자체에 대한 불신 등을 들고 있다. 조직적 차원의 영향요인은 구체적으로 구성원들의 실제적인 직무변화, 소득의 감소, 부서의 재배치, 고용안정에 대한 위협, 인사서열의 파괴와 위계질서 파괴, 이기주의 팽배, 조직 내 협의 부족(조경호, 안성률, 2011)을 들 수 있다.

혁신저항의 영향요인은 개인의 심리적 특성과 혁신의 특성으로도 구분될 수 있

다. 유필화, 이승희(1994)는 신제품 수용과정에서의 소비자의 혁신저항에 관한 연구에서 혁신저항의 영향요인을 개인의 심리적 특성과 혁신자체의 특성으로 구분하였다. 개인의 심리적 특성으로는 혁신의 지각, 동기부여, 개성, 신념, 혁신에 대한 태도, 인구 통계적 특성-나이, 교육, 소득, 성별 등(유필화, 이승희, 1994)과 조직 비전에 대한 무지, 개인기본권 불명료, 불안감 인지, 불평불만(남궁근, 조경호, 안성률, 2011) 등이 제시되었다.

혁신자체의 특성으로는 혁신이 실현시킬 상대적 이점, 적합성, 지각된 위험, 더 좋은 혁신에 대한 기대, 다양성, 실질적 효용, 의사소통성 등을 들 수 있다(유필화, 이승희, 1994). 혁신저항에 영향을 주는 혁신의 특성으로는 변화 목표 전략부재, 변화과정 참여와 선택 부족, 방법이나 절차상의 합리성 결여, 계획 미집행, 변화 전담 조정기구 부재, 변화관리자에 대한 신망 부족(이용섭, 2006)과 혁신의 개혁성과 불신, 이익침해, 미지의 상황 불안감, 재적응 부담, 개혁추진전략 원인인 개혁에 대한 몰이해, 추진전략 의도 불신, 자존심 손상, 개혁추진자 원인인 개혁추진자의 능력, 성실성 불신(장지원, 진종순, 2006), 변화 목표 전략부재, 변화과정 참여와 선택 부족, 방법이나 절차상의 합리성 결여, 계획 미집행, 변화 전담 조정기구 부재, 변화관리자에 대한 신망 부족 등(남궁근, 조경호, 안성률, 2011)이 거론되어 왔다. 위와 같은 선행연구와 본 연구의 목적을 감안하여 혁신저항의 영향요인을 개인적 요인과 조직적 요인에 초점을 두고 설명하고자 한다.

가. 혁신저항의 개인적 요인

혁신저항의 개인적 요인으로 Costello, Conboy, Donnellan(2011)는 통제력 상실, 불확실성, 기존의 습관과 일상성의 붕괴, 업무의 과부하, 조정시간의 부족 등을 제시하였다. 또한 개인적인 저항형태로는 습관, 안전, 경제적 요인, 미지에 대한 두려움, 선택적 정보처리 등으로 구분해 볼 수 있다(권중생, 2000). 이러한 혁신저항의 개인적 요인을 규명한 가장 대표적인 학자로는 S.Oreg를 들 수 있는데, Oreg(2003)는 혁신저항의 영향요인을 일상성 추구(routine seeking), 감정적 반응(emotional reaction), 단기적 사고(short-term thinking), 인지적 강직성(cognitive rigidity)로 분류하였다. 본 연구는 Oreg(2003)의 구분에 근거하여 혁신저항의 개인적 요인을 검토하였다.

(1) 일상성 추구(routine seeking)

일상성이란 구태를 포기하는 것을 싫어하는 성향이며(Curley, Costello, 2012), 관행처럼 행하는 일로부터의 친숙함이나 편안함 등으로 표현되고 혁신이나 변화와 같은 새로움에 대하여 거부감을 유발한다(Harrison, Zajonc, 1970; Goldsmith, 1984; Kirton, 1980). 구성원들이 가지고 있는 현재의 지위, 봉급 그리고 편안함을 잃는 것을 거부하는 심리적 태도 또한 새로운 변화에 대한 저항을 유발한다(Dent, Goldberg, 1999). O'Neill & Lenn(1995)은 일상적인 생활에 익숙해져 있는 조직 구성원들은 기존에 없는 새로운 환경에 직면하였을 때, 개인적인 분노와 불안, 냉소주의와 같은 개인의 심리적 특성이 발현되어 혁신에 저항하게 된다. 이처럼 일상성의 추구는 곧 혁신을 가로막는 요인이 될 수 있다.

(2) 감정적 반응(emotional reaction)

Oreg(2006)는 혁신 과정에서의 감정적 반응은 혁신에 대해 구성원이 느끼는 부정적인 감정의 표현이라고 하였으며, 혁신에 대해 화를 내거나 걱정을 하는 등의 태도를 감정적 반응의 한 예로 설명하고 있다. 혁신은 많은 경우에 조직구성원의 주체적 행동보다는 조직의 요구에 의해 진행되는 경우가 많기 때문에 개인은 자신이 조직에 의해 통제된다는 느낌을 갖게 되는데, Hage(1999)는 이 과정에서 발생하는 감정적 반응이 곧 혁신의 저항 요인이 된다고 보았다. 구체적으로는 혁신의 과정은 기존 역학관계의 파괴, 시스템의 변경, 역할의 변화를 불러오기 때문에 개인이 자율성을 잃는 경험을 하게 되고 이는 곧 혁신에 대한 저항을 유발시키게 된다(Sagie, Koslowsky, 1993; Bowen, Rostami, Steel, 2010).

(3) 단기적 사고(short-term thinking)

단기적 사고는 혁신을 위해 필요한 과업을 장기적 관점에서 수행하지 않고 현재 자신이 하고 있는 과업에 보다 치중하게 하고 장기적인 새로운 내용의 혁신을 거부하게 한다(Curley, Costello, 2012; Kanter, 1985). 단기적 사고 지향적 성향을 지닌 구성원들은 새로이 도입되는 혁신에 대해 보다 부정적인 반응을 보인다고 할 것이다.

(4) 인지적 경직성(cognitive rigidity)

인지적 경직성은 변화에 대해서 경직되고 폐쇄적이며 독단적인 성향으로 볼 수 있으며, 이러한 성향을 지닌 개인들은 새로운 상황에 적응할 능력이 부족한 사람들 이라고 할 것이다. 이러한 인지적 경직성이 높은 사람은 과거의 부적절한 관행에 대한 개선을 수용하지 못하고, 도입하고자 하는 혁신이 그들의 현재 상황에 대한

손실을 초래한다고 간주하기 때문에 혁신에 보다 저항적이게 된다(Kanter, 1985; Zaltman, Duncan, 1977; Kotter, Schlesinger, 1989). 따라서 인지적 경직성은 혁신에 대하여 저항적이다.

(5) 기타 개인적 요인

앞서 언급한 4가지의 혁신저항의 요인 이외에도 다양한 개인적 요인이 있다. 먼저 혁신 대상자의 정서적 혼란이 혁신저항의 요인이 된다. 혁신주도자는 혁신에 긍정적이고 적극적인 태도를 보이거나, 혁신의 대상이 되는 개인은 위협을 느끼게 되고 혼란을 느낄 수 있는데 이러한 혼란이 혁신에 대한 저항을 강화시킬 수 있다(Damanpour, Schneider, 2006; 양윤선, 신철호, 2010). 두 번째, 불확실성은 구성원들이 혁신이후의 모습에 대해 확신을 갖지 못하게 되어 위협회피와 느슨한 의사결정이 생성되는 것을 말하는데 이러한 불확실성이 높은 상태가 혁신 저항을 높일 수 있다(Sitkin, Weingart, 1995; 권민택, 신민수, 2009). 세 번째, 당혹감은 미래변화에 대한 준비 부족에서 생기는 것으로 총론적으로는 혁신에 찬성하지만 각론에 있어서는 혁신에 반대하게 되는 상황에서 개인이 느끼는 감정으로서 이 또한 혁신의 저항요인이 된다(윤장원, 2006; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, 2012). 네 번째, 자신감 결여는 조직 구성원이 새로운 업무방식에 적응하는 것에 대한 두려움이 생겨서 소극적인 행동이 유발되는 것을 말하며, 이것 또한 혁신저항의 요인이 된다(장대련, 조성도, 2000; Kegan, Lahey, 2001). 다섯 번째, 혁신저항의 또 하나의 요인으로서 권력 게임은 혁신의 도입 후 혁신의 수혜자와 피해자 간에 권력 이동이 수반되어 조직 내 갈등구조가 생성되는 것을 말한다(Rao, Morrill, Zald, 2000; 안병철, 2008). 마지막으로 기득권 상실이란 혁신으로 인해 과거 기득권을 상실할 수도 있다는 불안감이 생겨서, 자기 방어나 집단 이기주의가 생성되는 것을 말하며(Goodstein, Boeker, 1991; 임규건, 이해령, 2007), 혁신저항의 개인적 요인이 된다.

나. 혁신저항의 조직적 요인

조직이 혁신을 추진하는 과정에서 조직의 변화 추진에 지연을 야기하고 변화 목표의 달성을 저해하는 조직 차원의 요인이 존재한다(Piderit, 2000). 뿐만 아니라 이러한 조직차원의 요인은 혁신저항을 불러오고 이것이 결국엔 조직몰입, 직무 만족과 같은 조직유효성에도 부정적인 영향을 미친다(Wanberg, Banas, 2000;

Oreg, 2006). 그리고 조직이 강제력을 동원하여 혁신을 추진할 경우, 구성원들은 좌절감을 느끼게 되고 이에 대해 이탈(deviance)과 같은 저항을 보이게 된다 (Lawrence, Robinson, 2007).

혁신에 대한 조직적 저항을 조직의 변화 목표를 저해하는 태도와 행동으로 정의하기도 한다(Chawla, Kelloway, 2004). 권중생(2000)은 조직혁신에 대한 조직적 저항형태로 구조적 관성, 변혁에 대한 제한된 시각, 집단적 관성, 전문가에 대한 위협, 기존권력관계에 대한 위협, 기존 자원분배관계에 대한 위협 등으로 분류하였다. 안병덕과 안관영(2014)은 혁신저항의 조직적 요인으로 구조적 관성, 변혁에 대한 제한된 시각, 집단적 관성, 전문가에 대한 위협, 기존권력관계에 대한 위협, 기존 자원배분관계에 대한 위협 등으로 분류하였다. 또한 Curley & Costello(2012)는 조직적 차원의 저항 요인으로 정보의 결핍, 부적절한 자원배분, 변화자체에 대한 불만, 지도자의 신념결핍, 조직불신을 들었다. Borins(2002)는 혁신에 대한 규칙변경, 업무관행 변경, 부가적 업무의 증대, 상위층의 부정적 태도 등을 조직적 차원의 혁신저항 요인으로 구분하고 있다. 그리고 또 다른 조직적 저항형태로는 구조적 관성, 변혁에 대한 제한된 시각, 집단적 관성, 전문가에 대한 위협, 기존권력관계에 대한 위협, 기존 자원배분 관계에 대한 위협 등을 들 수 있다(권중생, 2000).

제3절 절차 공정성

1. 절차 공정성의 개념

절차공정성은 구성원들의 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도이다(Folger & Konovsky, 1989). Thibaut & Walker(1975)는 절차공정성이란 조직 내 보상 및 의사결정과정에서 사용되는 절차의 공정성에 대한 구성원들의 지각정도를 의미한다고 하였다. 절차공정성은 조직 내 보상 및 승진과정에서 사용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도를 말한다(Folger, Bies, 1989; Moorman, 1991; Aquino, Tri, Bies, 2006). 절차공정성은 조직구성원들의 임금, 승진, 조직 내에서 인정 등과 같이 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 개인에게 지급되는 결과물에 대하여 지각하는 공정성 인지정도라고 볼 수 있으며, 일정한 기준과 절차에 따라 평가되고 인정된 지식과 기술의 습득정도로 요약될 수 있다(Greenberg, 1986)). 따라서 절차공정성이란 조직 내 보상 및 승진과정에서 사용되는 수단이나 절차, 혹은 조직 구성원들이 어떠한 일을 수행하여 그 결과로 받게 되는 보상을 결정하거나 구성원 간 관계 형성에 있어서 그 절차가 얼마나 공정한가를 나타내는 정도로 정의할 수 있다.

절차공정성의 개념을 구성원에 대한 조직의 보상에 적용했을 때, 임금체계의 적절성을 절차공정성으로 보는 견해도 있다. Weiner(1980)는 임금체계의 적절성을 절차공정성으로 간주하였으며, 구성원들은 보상기준의 적절성, 보상기준에 대한 이해도, 성과평가의 정확성, 그리고 보상정책의 충실성 등 절차적 공정성을 높게 인식할수록 임금체제도 적절하다고 인식하며 그 결과 임금만족도도 높아진다고 보았다. 즉 임금의 높고 낮음 그 자체가 아니라 임금이 결정되고 지급되는 과정이 공정한가 하는 것이다.

조직 내 공정성에 대한 연구는 분배공정성으로 시작해서, 절차공정성, 그리고 상호작용 공정성의 3가지 측면으로 구분되어 왔다(Colquitt et. al., 2001; Brockner et. al., 2001). 절차공정성을 본격적으로 연구하기 시작한 Thibaut & Walker(1975)는 조직 구성원들은 단순히 성과분배의 공정성만을 따지는 것이 아니라 분배과정에 대한 절차의 확보 여부에 따라라도 조직공정성을 인식한다고 주장하였다. 이후 Leventhal et. al.(1980)가 절차공정성을 조직 내에서 조직의 성과를 분배함에 있어 적용되는 절차에 대해 지각된 공정성으로

정의하면서 그 개념이 명확해졌다. 절차공정성은 Leventhal(1980)이 분배규칙에 있어서 절차 공정성의 문제를 제기한 이후, 절차공정성에 대한 본격적인 연구가 이뤄지기 시작하였다. 이후 Lind & Tyler(1988)에 의해 이론적으로 절차공정성의 문제에 대해 심층적으로 고찰되었다.

2. 절차 공정성의 결정 요인

절차공정성의 결정요인은 다양하다. 먼저 Greenberg(1990)는 참여성, 쌍방향 커뮤니케이션, 평가에 대한 도전이나 반박능력, 피평가자의 일에 대한 평가자의 인지도, 표준의 일관성 등을 절차공정성의 결정요인으로 제시하였다. 김명언, 이현정, (1992)은 절차공정성을 규정하는 기준으로 상사의 중립성, 객관성, 일관성, 참여성, 윤리성으로 제시하였다.

조직이 큰 변화를 겪는 혁신과정에서 절차공정성의 중요성이 드러난다. Brockner(1996)는 조직의 혁신과정에서 자신에게 불리한 결과가 발생하더라도 혁신의 과정에서 정보가 공유되고 참여의 과정이 공정하다면, 불리한 결과를 받아들임을 확인하였다. 조직의 혁신과정에서는 조직이 변해야 하는 이유에 대한 사전정보나 설명이 충분히 제공되어야 하는데, 이는 조직 내 의사결정과정에서 자신의 의견이 최대한 반영되고 있다고 느낄수록 조직의 변화가 공정하게 이루어지고 있다고 지각하기 때문이다(Folger & Konovsky, 1989). 거꾸로 조직혁신과정에서 구성원들이 절차상의 불공정성을 인식하게 되면 이에 불만을 갖고 직접적으로 항의하거나 혹은 눈에 띄지 않는 방식으로 방어적 행동을 보이게 되며(Modigliani & Rochat, 1995), 대안적 절차가 존재한다고 생각될 때, 합리적인 설명을 해주지 않으면 부정적 반응은 더 심해지게 된다(Ambrose, Schminke, 2009). 이처럼 혁신과정에서의 절차적 공정성은 중요한 역할을 한다.

3. 절차 공정성의 결과

조직변화에 대한 구성원들의 저항을 최소화하기 위해서는 조직의 의사결정 과정에 대한 공정한 절차를 확립하고 구성원들이 자신의 의견을 표현할 수 있는 구조적 장치를 확보하는 것이 중요하다. 최근 들어 절차공정성이 관심을 받고 있는 이유는 상당히 많은 구성원의 조직행동에 대해서 분배공정성보다는 절차공정성이 더 큰 영향을 미치고 있기 때문이다. 조은현 & 탁진국(2009)의 연구에서는 최고경영

자에 대한 신뢰에 분배공정성보다는 절차공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

절차공정성은 조직시민행동(Moorman, 1991; Ball, Trevino & Sims, 1994), 직무만족(Sweeney & McFarlin, 1993.), 조직몰입(Masterson et. al., 2000), 그리고 이직의도(Maertz-Jr et. al., 2007) 등 조직 내 구성원의 태도 및 행동에 주요한 영향을 미친다. 구성원이 절차공정성을 지각하게 되면 조직에 대해 긍정적 감정을 가지게 되고 심리적으로도 안정적 상태에 이르게 된다. 더 나아가 절차공정성은 자발성을 추동시키게 되는데, 절차공정성을 높게 지각하는 구성원은 조직의 시스템에 긍정적으로 반응하고 자발적 행동을 할 가능성이 높다(이용규, 정석환, 2007). 조직의 혁신을 위해 요구되어지는 과업의 수행을 위해 자발적으로 노력을 기울인다(Moon et. al., 2008). 절차공정성을 낮게 인지하는 경우 조직에 대한 충성도는 낮아지며, 대 고객에 대한 서비스도 낮아질 수 있음을 암시하고 있다(Williams, 1999; Schae, 1998). 임금이나 승진 등에 대한 공정한 절차의 준수는 구성원들의 직무외적 행위(extra role)를 제고한다(Morrison, 1996; Niehoff, Moorman, 1993). 절차공정성은 구성원의 태도 및 행동뿐만 아니라 인사제도에 대한 만족도에도 영향을 미칠 수 있다.

절차 공정성은 조직에서 의사결정 시스템을 구축할 때 활용되기도 한다(Colquitt, 2001). 절차공정성은 조직의 의사결정 과정에서 절차적 규칙이 잘 지켜지는 지, 그리고 그러한 의사결정에 개인이 영향을 미치거나 의사를 말할 수 있는 기회가 제공되는지에 대한 지각과 관련된다(Folger & Greenberg, 1985). 이러한 절차 공정성에 따라 조직 내에 공정한 절차를 정착시키게 되면 구성원들은 조직 내 그룹의 일원이라는 자부심을 갖게 되며, 아울러 개개인이 중요한 구성원이라는 메시지를 각인 받기도 한다(Smith, Thomas & Tyler, 2006). 또한 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 살펴본 결과 절차공정성이 분배공정성보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 신혜숙(2008)도 절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

우선 절차공정성은 신뢰에 영향을 미치며 최종적으로는 조직 혁신에 결정적 역할을 한다. 즉 절차공정성의 붕괴는 조직에 대한 신뢰 저하로 나타난다. 절차 공정성이 지켜지지 않으면, 구성원들은 제도에 대한 믿음이 없어지고, 장기적으로 공정

한 처우에 대한 기대감과 자부심을 잃게 되어 직무만족에 부정적인 영향을 미친다(Sweeney & McFarlin, 1993; Mossholder et. al., 1998). 조직 구성원은 조직의 공식적인 업무 집행과정에 있어서 절차공정성이 낮다고 인지하는 경우 조직에 대한 신뢰가 붕괴되어 혁신행동과 같은 긍정적 태도와 행동이 유지될 수 없게 된다(Brockner, 2002). 조직의 절차를 실행하는 과정에 있어서 상사가 부하 구성원 개인에 대하여 공정하지 않고 형평성을 해치는 경우, 구성원으로부터 동의와 협력을 이끌어 낼 수 없고, 이는 혁신이 요구되는 상황에서 부정적 영향을 미칠 수 있다(Parker et. al., 2006; 정무관, 2009).

그런데 혁신행동에 대한 절차공정성의 영향은 다른 변수에 의해 변화될 수 있다. 즉 절차공정성과 혁신행동의 관계를 조절하는 제3의 변수 다시 말해, 조절변수가 있을 수 있다. 혁신에 대한 절차공정성의 효과는 정보공정성과 같은 다른 종류의 공정성에 의해 달라질 수 있다. 그렇기 때문에 절차확립뿐만 아니라 혁신을 위한 정보전달도 반드시 필요하다고 할 것이다(박성진, 이선희, 2013). 경영혁신의 추진과 같이 불확실성이 증가하는 상황에서 절차공정성을 높게 지각하는 경우 구성원들은 혁신에 대한 태도는 수용적이며, 혁신을 성공적으로 수행하기 위한 노력을 증가하게 된다. 김종우 & 이지우(2012)는 금융기관 종사자를 대상으로 한 연구에서 절차공정성이 높은 사람일수록 혁신행동의 정도가 높았다. 반대로 절차공정성을 낮게 인지하는 경우에는 혁신을 회피하며 불만이 증대되고, 심지어 혁신을 거부하는 행동을 나타내기도 한다(정무관, 2009).

제4절 지각된 위험

1. 지각된 위험의 개념

지각된 위험은 행동의 결과로 발생하게 될 예측된 손실을 의미한다(Peter, Ryan, 1976). 지각된 위험에 대한 연구는 마케팅 문헌에서 오랜 역사를 가지고 있고, 연구자들은 일반적으로 지각된 위험이란 무언가가 잘못 될 가능성에 대해서 인식하거나 그 결과의 심각성에 대해서 인식하는 것이라고 말한다(Kaplan, Szybillo & Jacoby, 1974; Dowling, 1986)은 지각된 위험을 구체적 상황에서 개인이 느끼는 위험에 대한 평가, 평가에 대한 확신, 그리

고 통제 가능성으로 정의하였다. 지각된 위험은 주로 소비자 관련 연구 분야의 주된 관심사였다. 실제로 지각된 위험과 관련된 연구의 상당수가 구매 과정에서 발생하는 소비자의 심리적 위험 상태를 다루었다.

지각된 위험은 특정 유형의 위험 요인에 대하여 확률에 기반을 둔 주관적 평가를 말하기도 한다. 따라서 지각된 위험은 위험을 인지하는 것과 그 결과를 평가하는 것을 포함한다고 할 수 있다. 이처럼 지각된 위험은 위험에 대한 인식에서 벗어나 개인을 넘어서는 기호, 역사, 이념을 반영한 사회 문화적 구성요소를 말한다(Brewer et. al., 2004). 지각된 위험은 특정 상황에서의 태도, 위험 감수성, 특정 공포를 유발하는 원인에 반응하는 것을 말하며, 구성 요소로는 위험 감수성과 특정 두려움이 있다(Sjöberg, 2000). 또한 지각된 위험은 위험을 감수하는 것을 주저하는 선입견이라고 말하기도 한다. 예를 들어 소비자가 온라인 쇼핑이 위험하다고 인식할 때, 즉 무엇인가 모를 불확실한 상황에 직면했을 때 개인적 선입견에 의해 위험을 지각하는 것을 말한다(Doolin et. al., 2005; Fontana, Gerrard, 2004).

본 연구에서는 지각된 위험을 소비과정이 아닌 조직에서의 혁신과정에서 발생하는 심리적 불편한 상태, 혹은 심리적 위협을 느끼는 상태로 정의하고자 한다. 즉 지각된 위험이란 조직의 변화과정에서 발생할 수 있는 조직 내 지위상실, 영향력 감소 혹은 직무변화 등에 대한 불안감을 의미한다고 할 수 있다(Dowling, 1986).

2. 지각된 위험의 유형

지각된 위험의 유형은 여러 학자들에 의해 다양하게 구분되어 왔다. Yates & Stone(1992)은 지각된 위험을 잠재적 손실, 중요성, 손실의 불확실성과 같이 3가지로 분류하고 있다. Håkansson et. al.,(1979)는 특히 조직의 혁신과정에서의 지각된 위험을 시간 상실의 위험, 심리적 위험, 재정적 위험, 과업수행(성과)의 위험, 신체적 위험으로 분류하였다. Jacoby & Kaplan(1972)과 Brooker(1984)는 지각된 위험을 재정적 위험, 성능적 위험, 신체적 위험, 사회적 위험, 심리적 위험으로 구분하고 있다. Peter & Ryan(1976), Zikmund & Scott(1977)은 이러한 위험에 추가적으로 시간, 편의성 손실, 미래의 기회손실이라는 위험을 추가로 제시하고 있다. 지각된 위험을 경제적, 기능적, 신체적, 시간적 위험과 사회적, 심리적 위험으로 구분하기도 한다(Stone, Grønhaug, 1993). 또한 지각된 위험을 재무적 위험, 안전의 위험, 기능적 위험, 사회적 위험, 심리적 위험, 시간낭비 위험으로 유형화하

기도 한다(Schiffman, Kanuk, 2006). Kaplan et. al.,(1974)는 사회.심리적 위험, 재정적 위험, 성과위험으로 축약하여 구분하기도 하였다.

최근 Doolin et. al.,(2005)는 인터넷 거래가 활발하게 진행되는 것과 관련하여, 쇼핑에서의 거래위험을 반영하여, 지각된 위험을 경제적, 기능적, 사회적, 개인적 프라이버시 위험으로 구분하였다. Garbarino & Strahilevitz(2002)도 이와 같은 관점에서 지각된 위험을 기능적 위험, 개인적 위험, 배달 위험, 개인정보 상실위험, 대금지불방식 위험, 사기사이트 위험으로 구분하기도 하였다. 이를 바탕으로 지각된 위험은 크게 심리적 위험, 재정적 위험, 과업수행의 위험, 신체적 위험으로 분류될 수 있다. 심리적 위험은 어떤 것을 채택하면 자기 이미지에 부정적 결과를 초래할 수 있다고 인식하거나 사회적 과부하로 인한 스트레스를 말한다(Meier et. al., 2012). 재정적 위험은 회사의 혁신참여나 개인의 의사결정 과정에서 발생할 수 있는 예기치 않은 재정적 손실의 위험을 말한다(Agarwal & Teas, 2004). 과업수행(성과)의 위험은 과업수행과정에서 결과의 불확실성에 따라 감지하는 위험을 말한다(Skarmeas & Robson, 2008). 신체적 위험은 혁신과정에서 느끼는 개인의 신체적 위협 정도를 말한다.

본 연구는 조직혁신 과정에서의 지각된 위험에 대해 논하고자 하는 바, 조직의 혁신 과정에서 구성원들이 느끼는 위험유형을 기존 권한(영향력)의 상실, 미지의 상황에 대한 불안감, 의사결정과정에서의 배제, 신분 또는 직무변화에 대한 불안감 등으로 구분하여 설명하고자 한다.

가. 권한(영향력)의 상실에 대한 위험지각

권한(영향력)의 상실에 대한 위험지각이란 조직에서 자신이 보유하고 있는 권한을 잃어버릴 것에 대한 두려움을 말한다. 조직에서 구성원이 본인이 가지고 있던 권한을 상실할 것에 대한 위험의 지각은 클 수밖에 없다. 권한의 상실은 고용불안정과도 관련을 가지는데, 고용불안정은 직무연속성에 대한 기대와 반대되는 개념으로(Johannessen et. al.,1997), 고용유지에 대한 관심, 승진기회, 현재 근무상황, 그리고 경력 기회 상실에 대한 불안감(Witte, 1999)등으로 정의되기도 한다.

나. 미지의 상황에 대한 위험지각

불안은 인간이 위험에 직면했을 때 나타나는 심리적 반응이다(Gilbert, 2000). 미

지의 상황에 대한 위험지각이란 변화나 혁신과정에서 느끼는 개인의 미래에 대한 우려를 말하며, 구체적으로는 6개월 이상 계속되는 과도한 걱정의 느낌을 말한다 (Alqahtani, Alajmi, 2010). 미지의 상황에 대한 불안감에 위협을 느끼는 단계가 되면, 구성원들은 그 상황을 회피하거나(Borkovec & Costello, 1993), 저항하게 된다(Alqahtani & Alajmi, 2010).

다. 의사결정 과정에서의 배제에 대한 위험지각

의사결정 과정에서의 배제에 대한 위험이란 조직의 의사결정 과정에서 자신이 참여하지 못하는 것에 대한 구성원의 두려움을 의미한다(Gemmill, Oakley, 1992). 이처럼 구성원들이 의사결정과정에서 배제되게 되면 많은 문제를 낳는다 (Albanese, Van-Fleet, 1985). 변화와 혁신의 과정에서 구성원들을 의사결정 과정에서 배제시키게 되면 심리적, 인지적 저항에 직면하게 된다(Oreg, 2006).

라. 신분변화와 직무변화에 대한 위험지각

신분변화와 직무변화에 대한 위험지각이란 조직 내에서 발생하는 다양한 변화로 인해서 자신에게 발생할 신분 또는 직무상의 변화에 대한 걱정을 의미한다. 변화와 혁신의 과정에서 구성원들은 대개 실제적인 신분의 변화나 직무변화, 인사서열의 파괴 등과 같은 요인으로 인해 불안감을 느끼게 된다(Dawson, 1994; Feather & Rauter, 2004). 아무리 변화가 효과적이고 불가피한 것이라고 해도 변화가 발생할 때는 반드시 특정 집단의 이해와 상충될 경우가 많으며, 이처럼 특정집단에게 신분의 변화나 직무의 변화를 초래하게 된다면 최소한 그러한 변화가 구성원들에게 위협으로 느껴지게 되고, 이는 곧 조직구성원들이 갈등하게 되거나 혁신에 냉소적인 태도를 양산하게 됨으로서 혁신과 변화 추진에 걸림돌이 될 수 있다(Pfeffer, 1994; Wanberg, Banas, 2000).

3. 지각된 위험의 결과

지각된 위험은 일반적으로 조직 혹은 구성원에 부정적 영향을 미친다. 지각된 위험은 조직 내에서의 직무태도로서 조직몰입과 조직신뢰를 감소시키고 구성원 개인에게는 미래에 대한 불안감과 무력감을 증가시킨다.

가. 지각된 위험이 조직에 미치는 영향

Liu & Wang(2013)은 고용에 대한 지각된 위험은 조직몰입과 부(-) 상관을 갖는 것으로 나타났다. 조직구성원이 직무불안정을 높게 지각할수록 직무 및 조직에 대한 태도가 부정적으로 변화된다고 연구되고 있다(Fox & Staw, 1979; Davy et. al.,1997). 이처럼 지각된 위험이 클수록 작업노력과 직무성과와 같은 직무몰입이 낮아질 수 있다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Robinson, 1996). 고용안정에 대한 지각된 위험은 구성원의 심리적, 행동적 저항을 높이고 결과적으로 조직몰입에 부정적 영향을 미친다고 하였다(김정진, 박경규, 2008; 김민주, 임효창, 2004)도 직무불안정성으로 인한 지각된 위험의 수준이 높은 종업원일수록 조직목표의 수용, 조직에의 헌신 의지, 조직 잔류의사 등을 의미하는 조직몰입 수준은 낮아지며 인사관리 제도의 효과에 대하여도 부정적으로 지각할 가능성이 있음을 확인하였다.

조직몰입 저하와 더불어 조직신뢰의 감소 또한 지각된 위험의 주된 결과이다. 조직신뢰는 구성원이 회사의 정책이나 계획에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태를 말한다(Rousseau et. al.,1998). Mayer, Davis, Schoorman(1995)도 조직에 대하여 신뢰관계가 형성되면 구성원들은 혁신에 대한 위험을 감수하려고 하며, 궁극적으로 조직에 긍정적 영향을 가져온다고 보았다. 신뢰는 상호의존성과 위험(risk)이 전제된다. 조직이 구성원의 행동에 영향을 미친다고 할 때, 타인의 행동에 대한 미래의 완전한 예측은 불가능하기 때문에, 지각된 위험에 노출되었을 때 상대에 대한 신뢰는 더욱 중요한 요인이 된다(Rousseau et. al., 1998). 또한 신뢰는 평상시보다는 위기상황에서 조직구성원들의 행동에 더욱 중요한 영향력을 미친다(Mishra, 1996). 이러한 상호의존적 성격으로 인하여 구조조정이나 불확실한 조직의 위기 상황에서 구성원이 위험을 지각하게 되었을 때, 조직이 불안과 위협 요소들을 완화시켜주지 못하게 되면 조직에 대한 신뢰가 추락하게 되고 결과적으로 조직 변화를 실패하게 된다(Mishra, 1996; Mishra & Spreitzer, 1998).

나. 지각된 위험이 구성원 개인에 미치는 영향

혁신과정에서의 지각된 위험은 조직뿐만 아니라 구성원 개인에게도 부정적 영향을 미친다. 본 연구는 부정적 결과로서 미래에 대한 불안감과 무력감을 제시하고자

한다. 미래에 대한 불안감은 구성원들로 하여금 심각한 스트레스와 심리적 긴장을 유발하여 실적에 준하는 수준의 불안, 초조, 사기저하, 분노와 같은 정신적인 고통을 안겨주는 것으로 연구되고 있다(Roskies & Louis-Guerin, 1990; Kinnunen, Feldt, Mauno, 2003). 이러한 미래에 대한 불안감과 작업노력은 부(-)의 관계를 갖는다고 주장하였다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). 즉, 미래에 대한 불안감이 높은 종업원일수록 조직목표를 달성하고자 하는 노력을 덜 발휘한다는 것이다. 자신의 직무가 없어질 수 있다고 지각한 종업원들은 심리적 계약의 위반을 경험하면서 자신의 기대를 충족시키지 못하는 조직을 위해 노력할 필요가 없다고 생각하기 때문에 시간과 노력을 적게 투입하게 된다(Roskies & Louis-Guerin, 1990).

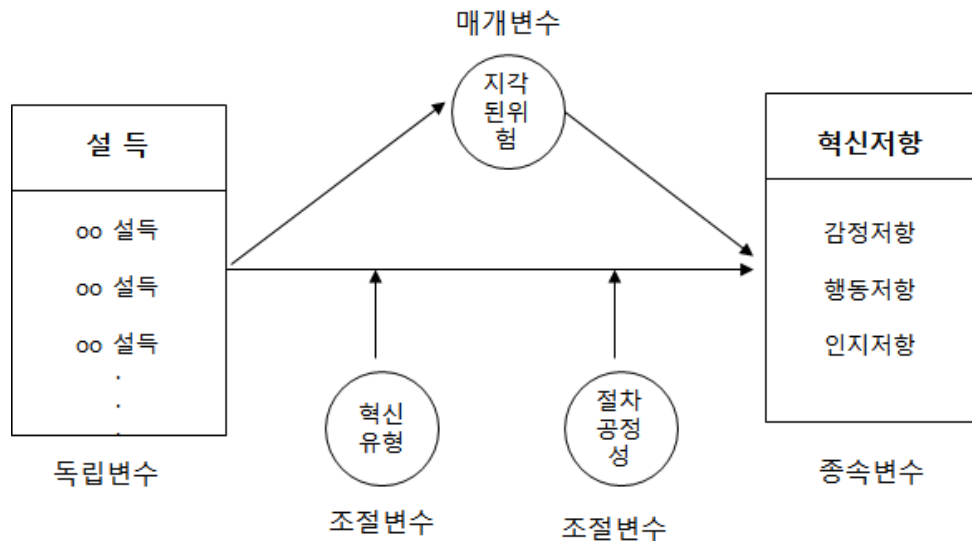
지각된 위험은 구성원의 무력감을 발생시키기도 한다. 무력감은 혁신의 과정에서 발생하는 각종 위협의 심각성에 대처할 수 없다고 지각하는 정도라고 말할 수 있으며, 구성원이 자신의 직무의 일부분 또는 전체 직무의 상실 가능성에 직면하여 이러한 요소들을 위협으로 지각하지만 이에 대하여 대응할 수 없다고 지각함으로써 무력감이 발생하고, 이 무력감의 정도에 따라서 직무성과나 조직몰입, 조직충성도 등에 영향을 미친다고 할 것이다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Ashford, Lee, Bobko, 1989; King, 2004; Ruskies, Louis-Guerin, 1993; Brockner et al., 1992). 직장인이 불안감을 느끼게 하는 요인으로는 고용불안과 직무불안 등의 위험요소를 들 수 있는데, 혁신의 과정에서 이러한 위협적인 상황을 구성원들이 위협으로 지각하게 되어 자신의 직무가 상실되어질 수 있다고 느낄 수 있다. 그러함에도 불구하고 그 위협을 효과적으로 통제하지 못하게 되면, 이 문제를 해결할 방법이 없기 때문에 무력감에 이르게 된다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Ashford et. al., 1989).

제3장 연구방법

제1절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 설득의 유형이 혁신저항, 그리고 혁신저항의 3가지 하위요소인 감정적 저항, 행동적 저항, 인지적 저항에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 또한 설득과 혁신저항 및 3개 혁신저항의 관계에 대한 혁신의 유형, 지각된 위험, 절차공정성의 조절역할도 확인하고자 하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 가설 설정

가. 설득유형과 혁신저항의 관계

본 연구에서 혁신저항과 설득의 관계는 혁신저항의 유형은 3가지, 설득의 유형은 6가지로 분류하여 각각 이들의 관계성을 검증하였다. 독립변수로서의 설득의 유형은 Petty & Cacioppo(1986), 박민정(2006), Shen(2010), Graaf, Sanders,

Hoeken(2016), Brinberg, Hamby(2012)등이 연구한 내러티브형(공감적) 설득과 Lindsfold et. al.,(1986), Nicoll(2010), Seidman, McCauley(2009), Siira(2012)의 연구를 바탕으로 한 반복적 설득, Truscott et. al.,(2000), Cohen, Frank, Palmeri(2003), Chen & Olszewski(2014)의 연구를 바탕으로 한 합리적(논증적)설득, Wood & Quinn(2003), Banas, Miller(2013), Ivanov et. al., (2012)의 연구를 바탕으로 한 예고형(접종형) 설득, Takahashi(2006), Gneezy, Meier, Rey-Biel(2011), Moser, Dilling(2007)의 연구를 바탕으로 한 인센티브약속 설득, Dillard, Anderson(2004), Ofshe(1992), Tourish, Collinson, Barker(2009)연구를 바탕으로 한 강압적 설득 등 6가지 유형의 설득을 개념화 하고 분류하여 이들이 어떻게 효과적으로 저항에 영향을 미치는가를 연구하고자 하였다.

종속변수로서의 혁신저항의 유형은 Oreg(2006)가 연구하고 사용한 척도를 적용하여 감정적(Affective), 행동적(Behavioral), 인지적(Cognitive) 저항 유형으로 구분하여 각각 설득의 유형에 저항의 반응 정도를 측정하였으며, 그 모형은 다음과 같다.

이처럼 설득의 다양한 형태를 살펴보는 것이 혁신저항을 극복하는 지름길일 수 있다는 측면에서 조직의 변화나 혁신은 결국 사람들의 의식구조와 업무방식이 변해야 가능하다 할 것이다(Liu, Philadelphia, 2015). 따라서 변화의 과정에서 사람의 문제 즉, 저항을 극복해야하며, 조직변화의 근간은 구성원들의 행동변화와 혁신 활동이고, 이를 극복하기 위해서는 설득의 방법이 매우 효과적인 방법이 될 수 있음을 가정할 수 있을 것이다(Ford et. al.,2008).

연구문제 1. 설득의 유형은 혁신저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

나. 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과

본 연구가 혁신저항에 대한 설득의 효과를 다루기보다는 각각의 설득 유형의 효과를 검증하고자 하였다. 그런데 혁신저항을 감소시킬 수 있는 각 설득 유형의 효과도 그 혁신의 종류가 무엇이나에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어, 합리적 설득이 혁신저항의 정도를 감소시킬 수 있다는 결과가 나왔다고 할지라도, 그 혁신의 유형이 무엇이나에 따라 혁신저항 감소에 대한 합리적 설득의 효과는 달라질 수 있다. 즉 혁신이 무엇이나에 따라 합리적 설득이 혁신에 대한 저항을 전혀 줄일 수 없는 경우도 있는 것이다. 본 연구가 대학 교직원을 대상으로 하고 있는데, 만

약 조직혁신을 통해 자신이 속한 학과나 부서가 없어져 자신의 신분에 큰 위협을 느낀다면, 합리적 설득이 통하기 어려울 것이다. 그러나 일정기간만 잘 참으면 그 혜택이 최종적으로 다시 구성원 자신들에게 돌아올 것이 예상되는 혁신의 경우에는 합리적 설득의 정도가 높을수록 혁신저항의 정도가 줄어들 수 있다. 본 연구는 이러한 가정에 근거하여 아래와 같은 가설을 세우고자 한다.

연구문제 2. 혁신유형은 설득의 유형과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.

다. 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절역할

본 연구는 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절역할을 가정하고자 한다. 절차 공정성은 조직 구성원들이 어떠한 일을 수행하여 그 결과로 보상을 결정하거나 집단 상호 간의 사회적 관계 형성에 있어서 절차를 공정하게 적용하는 것을 말한다(Lind & Tyler, 1988; Tyler & DeGoey, 1995). 특히 조직이 혁신적 조치를 수행하는 과정에 있어서는 구성원 간 이해가 엇갈리는 경우가 많고, 높은 수준의 심리적 긴장감이 유발된다. 이 경우, 구성원은 자신이 혁신으로 인하여 큰 피해를 볼 수도 있다는 불안에 사로잡힐 수 있다. 그만큼 조직 혁신의 과정에 있어서 절차적 공정성은 중요하게 다뤄져야 한다.

조직의 혁신과정은 필연적으로 구성원의 저항이 뒤따르게 마련이고 조직은 이를 해결하기 위해 구성원을 설득하게 된다. 그런데 조직이 혁신저항을 줄이기 위해 다양한 유형을 설득을 하더라도 구성원이 절차적 공정성을 어느 정도 인식하느냐에 따라 효과적인 설득유형이 있는가 하면, 그렇지 않은 설득 유형이 있을 수 있다. 예를 들어 절차공정성에 대한 구성원의 인식 수준이 낮을 경우에는 합리적이고 논리적인 설득을 하더라도 통하지 않을 수 있다. 절차적 공정성이 낮다고 인식하는 순간, 구성원의 조직에 대한 신뢰는 떨어질 수밖에 없고 조직의 논리는 변명에 불과하다고 느낄 수 있다. 반면, 인센티브 설득은 절차공정성이 낮더라도 구성원의 저항을 줄일 수 있다. 결국 절차공정성의 정도에 따라 구성원의 혁신저항을 감소시킬 수 있는 설득유형과 그렇지 못한 설득 유형이 있을 수 있다고 가정한다. 이러한 논의에 근거하여 본 연구는 절차공정성이 설득의 유형과 혁신저항의 관계를 변화시킬 것이라고 가정한다.

연구문제 3. 절차공정성은 설득의 유형과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.

라. 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과

지각된 위험은 주로 소비자의 구매행동과 관련된 연구에서 주로 매개변수로 연구되어 왔다. 그러나 안타깝게도 조직 내에서 구성원이 인식하는 지각된 위험의 매개효과를 다룬 연구는 그리 많지 않다. 조직 내에서 구성원의 조직행동과 그 원인과 의 관계를 매개하는 경우의 매개변수로 지각된 위험이 연구되었는데, Sitkin & Weingart(1995)는 위험의사결정행동과 그 원인으로 결과기억(outcome history)과 문제형상화(problem framing)을 상정하고 위험경향성(risk propensity)과 위험지각(risk perception)을 검증한 바 있다.

조직에서 설득은 조직이 원하는 방향으로 구성원을 유도해가는 조직의 노력이라고 할 수 있다. 따라서 설득을 하는 주체와 설득을 당하는 객체 간에는 일정 정도의 긴장감이 발생한다. 그것은 조직이 원하는 목적을 추진하는 과정에서 설득을 당하는 사람들의 입장에서는 그들의 이익에 손해가 발생할 수 있다는 위험을 느끼기 때문이다. 이러한 불안감은 조직이 변화를 시도할 때 극명하게 나타난다. 그러나 그 변화의 내용 못지않게 변화의 내용을 설명하는 조직의 방식, 즉 설득의 방식에 조직 구성원의 위험지각은 달라질 수 있다. 구체적으로는 구성원을 이해하고 공감하는 설득방식, 혁신의 필요성을 일방적으로 강조하는 방식 등에 따라 구성원의 위험지각은 달라질 수 있는 것이다. 즉 혁신과정에 있어서 조직의 설득 유형은 구성원의 위험지각에 영향을 미칠 수 있다.

또한 지각된 위험은 구성원의 혁신저항을 강화할 수 있다. 혁신은 경우에 따라서는 조직에서 자신이 어렵게 쟁취한 기득권을 모두 포기해야하는 상황에 직면할 수도 있다. 아무리 혁신의 대의명분이 좋고 필요한 과정으로 인식될지라도 자신이 그 당사자로서 큰 손해를 입는다면, 혁신을 순순히 받아들일 수는 없을 수 있다. 즉 혁신의 정당성과는 별개로 자신이 지각하는 위험이 클수록 그 혁신에 대해서는 저항할 수밖에 없다. 이러한 논의에 근거하여 본 연구는 설득의 각 유형이 지각된 위험에 영향을 미치고 이 지각된 위험은 다시 혁신에 대한 구성원의 저항에 영향을 미친다는 지각된 위험의 매개효과를 가정하고자 한다.

연구문제 4. 지각된 위험은 설득의 유형과 혁신저항의 관계를 매개할 것이다.

제2절 조사 및 분석방법

1. 조사개요

본 연구는 2017년 2월1일부터 2017년 3월19일까지 학생 정원 감축이나 부서의 통폐합 등 대학 구조개혁이나 구조조정을 단행한 전국 50개 대학관계자에게 연구목적과 취지를 설명하고 온라인과 오프라인 설문을 병행하여 조사하였다. 회수된 설문지 221부 중 작성이 누락되거나 불성실한 응답자 5부를 제외한 총 216부를 통계에 이용하였으며, 총 설문 250부 중 회수율은 88.4%였다.

2. 측정도구

설문지는 모두 6개 분야 86개 문항으로 구성되었으며, 설득의 유형 32문항, 혁신저항 15문항, 혁신의 유형 1문항, 절차공정성 6문항, 혁신에 대한 지각된 위험 22문항, 일반사항 10문항으로 구성하였다. 그 세부적인 내용은 <표 3-2>과 같다.

가. 설득의 유형

연구자는 혁신과정에서 조직이 구성원을 상대로 행하는 설득의 유형을 측정하기 위하여 통합된 설득의 유형을 검토하였으나 다양한 설득의 유형을 포함하는 측정도구가 발견되지 못한 바, 기존의 문헌에 대한 검토와 인터뷰를 병행하여 6가지 유형의 설득유형을 제시하고자 한다. 기존의 선행연구를 바탕으로, Petty & Cacioppo(1986), 박민정(2006), Shen(2010), Graaf, Sanders, Hoeken(2016), Brinberg, Hamby(2012)등이 연구한 내러티브형(공감적) 설득과 Lindskold et. al.,(1986), Nicoll(2010), Seidman, McCauley(2009), Siira(2012)의 연구를 바탕으로 한 반복적 설득, Truscott et. al.,(2000), Cohen, Frank, Palmeri(2003), Chen & Olszewski(2014)의 연구를 바탕으로 한 합리적(논증적)설득, Wood & Quinn(2003), Banas, Miller(2013), Ivanov et. al., (2012)의 연구를 바탕으로 한 예고형(접종형) 설득, Takahashi(2006), Gneezy, Meier, Rey-Biel(2011), Moser, Dilling(2007)의 연구를 바탕으로 한 인센티브약속 설득,

Dillard, Anderson(2004), Ofshe(1992), Tourish, Collinson, Barker(2009)연구를 바탕으로 한 강압적 설득 등의 6가지를 기본으로 연구하였고, 연구자는 이러한 선행연구의 설득문항이 다소 미진하다고 판단하여 인터뷰를 통해 획득된 설득의 문항 중에서 선행연구에 없는 부분을 포함시켰다. 인터뷰는 최근에 조직혁신을 경험한 적이 있는 조직 구성원을 대상으로 하여 그들이 어떠한 내용의 설득을 경험하였는지 질문하였다. 이후 연구자는 박사학위를 소지한 관련 전문가 2인의 검토를 받아 최종적으로 32문항으로 확정하였다. 이 척도는 매우 아니다(1)에서 매우 그렇다(7)의 7점 Likert 척도로 측정되었다. 문항 예시로는 ‘조직은 그 당시의 조직 혁신 과정에서 공감대를 형성하여 우리를 설득하려 하였다’(내러티브 설득), ‘그 당시의 조직혁신 과정에서 조직은 혁신의 필요성에 대해 반복적으로 구성원을 설득하려 하였다’(반복적 설득), ‘그 당시의 조직혁신 과정에서 조직은 논리적인 방법으로 구성원을 설득하려 하였다’(합리적 설득), ‘그 당시의 조직혁신 과정에서 조직은 조직 변화를 미리 예고하여 급격한 충격을 줄이는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다’(예고형 설득), ‘그 당시의 조직혁신 과정에서 조직은 임금인상, 승진, 직위부여 등 인센티브를 제시하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다’(인센티브 기반 설득), ‘그 당시의 조직혁신 과정에서 조직은 구성원에게 조직에 혁신에 불응할 경우, 불이익을 줄 수 있다는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다’(압박형 설득)등과 같다.

나. 혁신저항

혁신저항은 Oreg(2006)가 개발한 15문항을 사용하였다. Oreg(2006)에 의하면 혁신저항은 감정적(Affective)저항, 행동적(Behavioral)저항, 그리고 인지적(Cognitive) 저항의 3가지 하위 요인으로 구분되며, 내적일관성(Cronbach's alpha)는 감정적 .77, 행동적 .78, 인지적 .86을 나타냈다. 이 척도는 매우 아니다(1)에서 매우 그렇다(7)의 7점 Likert 척도로 측정되었으며, 문항 예시로는 ‘나는 변화를 두려워했다’, ‘나는 변화가 일어나지 않도록 하는 방법을 찾았다’, ‘나는 변화가 내 일을 더 어렵게 만들 것이라고 믿었다’ 등과 같다.

다. 혁신의 유형

혁신의 유형은 Von Hippel(1976)과 Oslo Manual(2005)의 혁신 유형 분류를 참고하여 조직구조의 변화, 처우의 변화, 관리혁신, 기술혁신 등 4가지로 구분하였다. 응답자는 이 4가지 혁신유형 중 하나만을 선택하도록 하였다.

<표 3-1> 혁신의 유형

문 항
1. 조직구조의 변화(조직 폐지, 통폐합, 축소 혹은 새로운 조직 신설 등)
2. 처우의 변화(임금 등의 근로조건, 신분상의 변화, 직위의 변화)
3. 관리혁신(인사평가제도 개선, 성과기반 연봉제 도입 등)
4. 기술혁신(7개의 제도 시행 : 총체적품질관리(TQM), 6Sigma, 아웃소싱, 지식 관리시스템(KMS), 전사적자원관리(ERP), 각종 ISO인증, 인사관리를 위한 정보시스템 운영)

라. 절차공정성

절차공정성에 대한 설문은 Leventhal, Karuza, Fry(1980), Konovsky, Mary (1989)가 사용한 설문을 참고하여 ‘혁신과정에서의 절차공정성’ 인식으로 문항을 수정하여 사용하였다. 이 척도는 매우 아니다(1)에서 매우 그렇다(7)의 7점 Likert 척도로 측정되었다. 문항 예시로는 ‘조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 그 혁신과 관련하여 공정한 방식으로 의사결정을 했다’, ‘조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 그 혁신과 관련하여 의사결정을 위해 정확하고 철저하게 정보를 수집하려고 노력하였다’, ‘조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 그 혁신과 관련하여 의사결정을 위해 정확하고 철저하게 정보를 수집하려고 노력하였다’, ‘조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직에서 그 혁신과 관련된 의사결정에 대해서 직원들이 이의를 제기할 수 있는 절차가 있었다’등과 같다.

마. 혁신에 대한 지각된 위험

혁신에 대한 지각된 위험은 안병철(2008), 김종대(2015) 등이 개발한 지각된 위험을 ‘혁신과정에서 지각된 위험’으로 그 내용을 일부 수정한 22개 문항을 사용하였다. 이 척도는 매우 아니다(1)에서 매우 그렇다(7)의 7점 Likert 척도로 측정되었다.

문항 예시로는 ‘나는 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 나의 신분(고용조건)에 변화가 생길까 두려웠다’, ‘그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 내가 지금 수행하는 업무가 다른 사람에게 미치는 영향력이 줄어들 수 있다는 불안감이 있었다’, ‘그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 동료들 간의 시기나 질투 또는 업무갈등들로 인하여 힘들어 질 수 있다는 불안감이 있었다’ 등이 있다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 내용

구성개념		문항번호	문항수	항목의 원천
설득의 유형	내러티브 설득	2.1~2.7	7	Petty & Cacioppo(1986), 박민정(2006), Shen(2010), Graaf, Sanders, Hoeken(2016), Brinberg, Hamby(2012)
	반복적 설득	2.8~2.12	5	Lindskold et. al.(1986), Nicoll(2010), Seidman, McCauley(2009), Siira(2012)
	합리적 설득	2.13~2.17	5	Truscott et. al.(2000), Cohen, Frank, Palmeri(2003), Chen & Olszewski(2014)
	예고형 설득	2.18~2.22	5	Wood & Quinn(2003), Banas, Miller(2013), Ivanov et. al., (2012)
	인센티브 기반 설득	2.23~2.27	5	Takahashi(2006), Gneezy, Meier, Rey-Biel(2011), Moser, Dilling(2007)
	압박형 설득	2.28~2.32	5	Dillard, Anderson(2004), Ofshe(1992), Tourish, Collinson, Barker(2009)
혁신 저항	감정적 저항	4. 1.1~1.5	5	Oreg(2006)
	행동적 저항	4. 2.1~2.5	5	
	인지적 저항	4. 3.1~3.5	5	
혁신의 유형		1	1	Hippel(1976) & Oslo Manual(2005)
절차 공정성		5.1~5.6	6	Leventhal, Karuza, Fry(1980), Folger, Robert; Konovsky, Mary A(1989)
혁신에 대한 지각된 위험		3.1 ~3.22	22	안병철(2008), 김종대(2015) 외
인구통계학적 특성		6.1~6.10	10	성별, 연령, 결혼여부, 공무원 여부, 정규직 여부, 직급, 직위, 직군, 월소득, 학력

3. 자료의 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 20.0을 사용하여 분석하였다. 본 연구에서 사용된 통계적 분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 연구 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 수집된 자료의 신뢰도 및 타당도를 검증하였다. 셋째, 변인들 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 넷째, 독립변수인 설득유형이 종속변수인 혁신저항에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다섯째, 독립변수인 설득유형과 종속변수인 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과를 검증하기 위하여 매개회귀분석을 실시하였다. 독립변수인 설득유형과 종속변수인 혁신저항의 관계에 대한 혁신유형, 절차공정성의 조절역할을 확인하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증분석 및 가설검증

제1절 연구 대상자의 표본 구성

전체 표본 집단 216명 중에서 성별 분포는 남성이 133명(61.6%), 여성이 83명(38.4%)으로 남성이 여성보다 많은 분포를 보였다. 각 연령별 표본의 수는 20대가 13명(6.0%), 30대가 69명(31.9%), 40대가 66명(30.6%), 50대가 58명(26.9%), 60대가 10명(4.6%)으로 30대가 가장 많은 비중을 차지하였다. 결혼 여부는 기혼 124명(57.4%), 미혼은 68명(31.5%), 이혼 및 사별은 24명(11.1%)이었다. 표본의 공무원 및 정규직 여부 분포는 각각 공무원 82명(38.0%), 비공무원 134명(62.0%), 정규직 155명(71.8%), 비정규직 61명(28.2%)의 분포를 보였다. 표본의 직업별 직군 분포는, 전략.기획직이 73명(33.8%)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 일반 행정직이 51명(23.6%), 재무.회계직이 44명(20.4%), 총무.인사직이 26명(12.0%), 기술직이 17명(7.9%), 기타가 5명(2.3%)의 분포를 보였다. 표본의 직급 분포도는 9급이 27명(12.5%), 8급 33명(15.3%), 7급 39명(18.1%), 6급 47명(21.8%), 5급 50명(23.1%), 4급 10명(4.6%), 3급이상 9명(4.2%)으로 5급 간부들의 비중이 가장 높았다. 표본의 월 가정 소득 분포는 300만원 미만이 30명(13.9%), 300~500만원 미만이 79명(36.5%), 500~700만원 미만이 56명(25.9%), 700만원 이상이 51명(23.6%)의 분포도를 보였다. 최종 학력분포는 대학원졸 80명(37.0%), 대졸이 115명(53.2%), 전문대졸이 21명(9.7%)으로 대졸이 50%를 넘었다. 표본의 구체적인 인구통계학적 특성은 <표4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 인구 통계학적 특성

문항		빈도	퍼센트(%)
성별	남	133	61.6
	여	83	38.4
연령	20대	13	6.0
	30대	69	31.9
	40대	66	30.6
	50대	58	26.9

	60대	10	4.6
결혼유무	결혼한 상태	124	57.4
	미혼	68	31.5
	이혼 및 사별	24	11.1
공무원여부	공무원	82	38.0
	비공무원	134	62.0
정규직여부	정규직	155	71.8
	비정규직	61	28.2
직급	9급	27	12.5
	8급	33	15.3
	7급	39	18.1
	6급	47	21.8
	5급	50	23.1
	4급	10	4.6
	3급이상	9	4.2
	결측치	1	.5
직위	팀원/평직원	117	54.2
	팀장/과장	77	35.6
	부처장/처장	22	10.2
직군	총무/인사	26	12.0
	전략/기획	73	33.8
	재무/예산/회계	44	20.4
	일반 행정	51	23.6
	기술	17	7.9
	기타	5	2.3
가정소득	199만원 이하	10	4.6
	200 ~ 299만원	20	9.3
	300 ~ 399만원	42	19.4
	400 ~ 499만원	37	17.1
	500 ~ 599만원	34	15.7
	600 ~ 699만원	22	10.2
	700 ~ 799만원	23	10.6
	800만원 이상	28	13.0
학력	전문대졸	21	9.7
	대졸	115	53.2

	대학원졸	80	37.0
	합계	216	100.0

제2절 신뢰도 및 타당도 분석

신뢰도(reliability)는 측정된 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰도는 0과 1사이의 값을 가지게 되며 일반적으로 .70이상이 요구되어 진다(Nunnally, 1978). 본 연구의 주요 변수 전체의 신뢰도뿐만 아니라 각 변수의 하위요인의 신뢰도까지 모두 .70을 상회하는 수치로 나타났다.

본 연구의 요인추출 모델로는 주성분 분석법을 사용하였고, 요인적재치의 단순화를 위해서 직각회전 중 Varimax 방식을 택하였으며, 이 때 요인의 수는 아이겐 값(Eigen value)이 1 이상인 범주를 근거로 결정하였다. 요인분석의 적절성을 확인하기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 검증을 실시하였다. 일반적으로 KMO 값이 .90이면 상당히 좋은 것으로 여겨지고 .50이면 받아들일 수 있는 수치로 판단한다(송지준, 2011). 각 변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과는 <표 4-2>와 같다.

설득유형의 신뢰도가 .96으로 나타났으며 요인분석의 결과로 도출된 3개의 하위요인의 신뢰도 또한 모두 .70을 넘어 내적 일관성에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 요인분석의 결과로 도출된 3개의 하위요인의 신뢰도가 각각 .97, 86, 75로 나타났다. KMO와 Bartlett 검정 결과 KMO 값이 .94로 높은 수치를 보이고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률이 .00으로 나타나 요인분석을 하기에 적합한 것으로 나타났다. 다만 설득 26번 문항의 경우 합리적 설득과 인센티브형 설득 모두에 .40 이상의 요인부하량을 가지는 것으로 나타나 분석에서 제외하였다. 각 변수의 요인분석표에서 알 수 있는 바와 같이 각 요인에 대한 해당 문항의 요인적재량이 모두 .40 이상을 보이고 있고 각 요인별로 잘 묶인 것으로 나타나 측정변수의 타당성이 있다고 할 수 있다.

<표 4-2> 설득유형의 신뢰도 및 타당도 분석결과

문항	합리적 설득	압박형 설득	인센티브형 설득
설득13	.85	-.15	.11
설득 5	.83	-.02	.17
설득 8	.83	-.02	.05
설득15	.83	-.11	.26
설득 1	.82	.00	.12
설득12	.81	-.07	.27
설득11	.81	.09	.20
설득 9	.80	.05	.11
설득19	.78	.06	.35
설득18	.78	.01	.09
설득25	.78	-.12	.37
설득24	.78	-.05	.34
설득 2	.76	.00	.27
설득 6	.76	.05	.44
설득16	.76	-.07	.29
설득10	.75	.14	.03
설득14	.74	.21	-.11
설득 3	.71	.15	.27
설득17	.66	.24	.19
설득 7	.66	.05	.46
설득 4	.62	.20	.26
설득21	.62	.12	.44
설득26	.48	.31	.46
설득30	-.10	.89	.14
설득31	-.04	.89	-.02
설득32	-.22	.80	.14
설득28	-.05	.75	.45
설득29	.43	.58	-.23
설득27	.32	.55	.24
설득23	.34	.21	.73
설득20	.52	.20	.64
설득22	.12	.46	.59
신뢰도(Cronbach's alpha)	.97	.86	.75
전체신뢰도(Cronbach's alpha)		.96	

분산(%)		43.10	12.73	10.74
누적분산(%)		43.10	55.83	66.57
요인분석의 적절성	KMO	.94		
	Bartlett의 구형성 검증 유의수준	.00		

본 연구에서 도출된 3가지 설득의 유형을 각각 합리적 설득, 압박형 설득, 인센티브형 설득으로 명명하고자 한다. 합리적 설득은 구성원에게 데이터에 근거하여 혁신의 필요성을 언급하면서 지속적인 참여를 유도하고 혁신에 대한 ‘이해’를 구하는 형태의 설득이라고 할 수 있다. 압박형 설득은 구성원에게 혁신에 협력하지 않을 경우, 불이익이 있을 수 있음을 강조하는 등 구성원을 배려하지 않는 형태의 설득을 의미한다. 인센티브형 설득은 구성원에게 혁신에 협조할 경우 반대급부를 준다고 약속하는 형태의 설득을 말한다. 설득에 대한 탐색적 요인분석을 통해 위와 같이 3가지의 설득유형을 도출하였기 때문에 이에 맞게 가설을 세분화하고자 한다.

2.1 설득의 유형이 혁신저항, 감정저항, 행동저항, 인지저항에 미치는 영향

가설 1.1 합리적 설득은 혁신저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 압박형 설득은 혁신저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 인센티브형 설득은 혁신저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.4 합리적 설득은 감정저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.5 압박형 설득은 감정저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.6 인센티브형 설득은 감정저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.7 합리적 설득은 행동저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.8 압박형 설득은 행동저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.9 인센티브형 설득은 행동저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.10 합리적 설득은 인지저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.11 압박형 설득은 인지저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.12 인센티브형 설득은 인지저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.2 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절역할

- 가설 2.1 혁신유형은 합리적 설득과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.2 혁신유형은 압박형 설득과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.3 혁신유형은 인센티브형 설득과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.4 혁신유형은 합리적 설득과 감정저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.5 혁신유형은 압박형 설득과 감정저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.6 혁신유형은 인센티브형 설득과 감정저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.7 혁신유형은 합리적 설득과 행동저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.8 혁신유형은 압박형 설득과 행동저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.9 혁신유형은 인센티브형 설득과 행동저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.10 혁신유형은 합리적 설득과 인지저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.11 혁신유형은 압박형 설득과 인지저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 2.12 혁신유형은 인센티브형 설득과 인지저항의 관계를 조절할 것이다.

2.3 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절역할

- 가설 3.1 절차공정성은 합리적 설득과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.2 절차공정성은 압박형 설득과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.3 절차공정성은 인센티브형 설득과 혁신저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.4 절차공정성은 합리적 설득과 감정저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.5 절차공정성은 압박형 설득과 감정저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.6 절차공정성은 인센티브형 설득과 감정저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.7 절차공정성은 합리적 설득과 행동저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.8 절차공정성은 압박형 설득과 행동저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.9 절차공정성은 인센티브형 설득과 행동저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.10 절차공정성은 합리적 설득과 인지저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.11 절차공정성은 압박형 설득과 인지저항의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3.12 절차공정성은 인센티브형 설득과 인지저항의 관계를 조절할 것이다.

2.4 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개역할

- 가설 4.1 지각된 위험은 합리적 설득과 혁신저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.2 지각된 위험은 압박형 설득과 혁신저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.3 지각된 위험은 인센티브형 설득과 혁신저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.4 지각된 위험은 합리적 설득과 감정저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.5 지각된 위험은 압박형 설득과 감정저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.6 지각된 위험은 인센티브형 설득과 감정저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.7 지각된 위험은 합리적 설득과 행동저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.8 지각된 위험은 압박형 설득과 행동저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.9 지각된 위험은 인센티브형 설득과 행동저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.10 지각된 위험은 합리적 설득과 인지저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.11 지각된 위험은 압박형 설득과 인지저항의 관계를 매개할 것이다.
 가설 4.12 지각된 위험은 인센티브형 설득과 인지저항의 관계를 매개할 것이다.

지각된 위험의 신뢰도는<표 4-3>와 같이 .97로 나타났으며 .70을 넘어 내적 일관성에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 요인분석의 결과로 도출된 3개의 하위요인의 신뢰도가 각각 .94, .93, .91로 나타났다. KMO와 Bartlett 검정 결과 KMO 값이 .93으로 높은 수치를 보이고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률이 .00으로 나타나 요인분석을 하기에 적합한 것으로 나타났다. 각 변수의 요인분석표에서 알 수 있는 바와 같이 각 요인에 대한 해당 문항의 요인적 재량이 모두 .40 이상을 보이고 있고 각 요인별로 잘 묶인 것으로 나타나 측정 변수의 타당성이 있다고 할 수 있다.

<표 4-3> 지각된 위험의 신뢰도 및 타당도 분석결과

문항	요인1	요인2	요인3
지각된 위험 5	.80	.35	.25
지각된 위험 9	.80	.28	.27
지각된 위험10	.77	.34	.27
지각된 위험11	.73	.37	.32
지각된 위험 8	.68	.35	.33
지각된 위험 3	.60	.29	.43

지각된 위험 4	.57	.40	.37
지각된 위험 1	.50	.27	.43
지각된 위험 13	.27	.78	.26
지각된 위험 12	.45	.70	.17
지각된 위험 15	.29	.69	.44
지각된 위험 14	.34	.67	.37
지각된 위험 7	.52	.67	.12
지각된 위험 16	.37	.65	.42
지각된 위험 6	.48	.62	.09
지각된 위험 17	.41	.51	.49
지각된 위험 21	.32	.14	.84
지각된 위험 20	.23	.27	.84
지각된 위험 22	.35	.20	.79
지각된 위험 18	.17	.56	.61
지각된 위험 19	.20	.51	.57
지각된 위험 2	.48	.25	.52
신뢰도(Cronbach's alpha)	.94	.93	.91
전체신뢰도(Cronbach's alpha)	.97		
분산	25.85	23.65	21.78
누적분산	25.85	49.49	71.27
요인분석의 적절성	KMO	.93	
	Bartlett의 구형성		
	검증 유의수준	.00	

본 연구는 자기보고식 설문지 방식을 취하고 있다. 즉 같은 방식으로 데이터를 수집하였기 때문에 변수 간 관계가 지나치게 확대되는 문제, 즉 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 본 연구에서는 Harman(1976)의 단일요인검증(Single-factor test) 방법 동일방법편의의 문제가 있는지 확인하였다. 동일한 방법으로 획득된 모든 변수의 문항에 대해 요인분석을 실시한 후, 1개의 요인만이 도출되거나 여러 개의 요인이 도출된다하더라도 특정 요인에 분산설명력이 집중될 경우, 동일방법편의의 오류를 의심해볼 수 있다. 본 연구에서는 가장 높은 분산설명력을 가지는 요인이 29.96%인 것을 감안할 때 동일방법편의의 문제는 없다고 볼 수 있다.

<표 4-4> 동일방법편의 오류 검증을 위한 단일요인분석

성분	고유치	분산	누적분산
1	22.474	29.966	29.966
2	17.984	23.978	53.944
3	2.959	3.945	57.889
4	2.642	3.523	61.411
5	2.258	3.010	64.422
6	1.657	2.209	66.631
7	1.547	2.062	68.693
8	1.350	1.800	70.493
9	1.157	1.543	72.036
10	1.074	1.432	73.468
11	1.013	1.351	74.819
12	.980	1.306	76.125
13	.926	1.235	77.360
14	.		
15	.		
16	.		
	.		

제3절 상관 분석

각 변수 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.성별	1.00																			
2.연령	-.07	1.00																		
3.결혼여부	.24**	.05	1.00																	
4.공무원여부	.01	.05	-.10	1.00																
5.정규직여부	.41**	-.04	.42**	-.04	1.00															
6.직급	-.09	.76**	-.06	.02	-.10	1.00														
7.직위	.13*	.51**	.31**	-.03	.21**	.42**	1.00													
8.가정소득	.07	.40**	-.02	.06	-.09	.46**	.30**	1.00												
9.학력	.07	.41**	.14*	.15*	.10	.31**	.36**	.17*	1.00											
10.근속년수	-.07	.70**	-.18**	.07	.22**	.73**	.27**	.40**	.12	1.00										
11.합리적설득	.08	.10	.27**	.08	.13*	.02	.26**	.11	.23**	-.14*	1.00									
12.압박형설득	.07	.22**	.21**	.04	.13*	.15*	.25**	-.10	.28**	.04	.143*	1.00								
13.인센티브형설득	.11	.06	.31**	.00	.21**	-.07	.26**	.03	.24*	-.18**	.62**	.47**	1.00							
14.혁신유형	.15*	.12	.19**	-.04	.20**	.00	.19**	.05	.17**	-.06	.08	.20**	.21**	1.00						
15.절차공정	.08	.02	.34**	.06	.15*	-.06	.24**	.06	.22**	-.24**	.80**	.07	.55**	.12	1.00					
16.지각된 위험	.12	.16*	.31**	.00	.19**	.03	.24**	.06	.24**	-.02	.11	.58**	.38**	.23**	.08	1.00				
17.혁신저항	.10	.33**	.17*	-.04	.13	.15*	.27**	.07	.17*	.19**	-.17**	.54**	.11	.19**	-.25**	.67**	1.00			
18.감정저항	.12	.31**	.25**	-.01	.16*	.16*	.35**	.08	.23**	.13	-.03	.53**	.23**	.20**	-.09	.75**	.92**	1.00		
19.행동저항	.05	.38**	.19**	-.03	.10	.20**	.34**	.08	.24**	.16*	.04	.54**	.21**	.21**	-.01	.60**	.86**	.80**	1.00	
20.인지저항	.10	.29**	.26**	-.02	.15*	.13*	.29**	.09	.21**	.13	-.01	.58**	.26**	.19**	-.08	.76**	.85**	.78**	.74**	1.00

*p<.05, **p<.01 : 혁신유형 중에서 조직구조의 혁신은 1, 인사관리 혁신은 2로 코딩함; 성별은 1은 남자, 2는 여자; 결혼여부는 결혼은 1, 미혼은 2; 정규직은 1은 정규직, 2는 비정규직으로 코딩함

변수 간 인과관계를 검증하기 위해서는 기본적으로 각 변수는 정규성이 검증되어야 한다. 정규성 검토는 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)값으로 적절성의 판단이 가능하다. 왜도는 2, 첨도는 7을 넘지 않아야 정규성을 만족하는 것으로 판단한다(Curran et al., 1997). 본 연구에서는 <표 4-6>에서 제시한 것과 같이 모든 변인에 대하여 왜도의 값은 2이하, 첨도의 값은 7이하로 정규성 가정을 충족하였다.

<표 4-6> 평균 및 표준편차

변수	평균	표준편차	왜도	첨도
합리적설득	4.06	1.13	-.02	-.33

압박형설득	3.95	1.17	.48	-.05
인센티브형설득	3.52	1.17	.27	-.09
혁신유형*	1.31	.46	.85	-1.29
절차공정성	3.87	1.27	.03	-.41
지각된 위험	3.61	1.22	.12	-.78
혁신저항	3.75	.91	.42	.54
감정저항	3.65	1.35	.30	-.28
행동저항	3.23	1.26	.21	-.73
인지저항	3.71	1.39	.15	-.44

*혁신유형 중에서 조직구조의 혁신은 1, 인사관리 혁신은 2로 코딩함

제4절 가설 검증

1. 설득유형이 혁신저항에 미치는 영향 및 혁신 유형의 조절효과

가. 혁신저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증

설득유형이 혁신저항에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 아래 <표 4-7>에서 제시한 바와 같이 합리적 설득($\beta = -.32, p < .01$)이 유의한 부(-)적 영향을 미친 반면, 압박형 설득($\beta = .49, p < .01$)은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형은 F값이 20.57로 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. R^2 이 .44로서 비교적 양호한 수준의 설명력을 나타냈다.

다음으로 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과를 확인하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 조절효과 검증방법을 활용한 조절회귀분석을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)에 의하면, 특정의 변수가 독립변수와 종속변수의 조절역할을 하려면, 다중 회귀분석에서 1단계에 독립변수와 조절변수를, 그리고 2단계에는 독립변수와 종속변수의 상호작용(Interaction), 즉 곱한 수치를 투입하였을 때, 2단계 상호작용 항목이 유의함을 확인하여야 한다. 이에 근거하여 독립변수인 3가지의 설득유형과 종속변수인 혁신저항의 관계에 대한 제 3의 변수인 혁신유형의 조절역할을 검증하였다. 이때 상호작용 항을 산출함에 있어 다중공선성

(Multi-collinearity)의 문제가 발생하지 않도록 평균중심화(mean centering) 기법을 도입하였다.

혁신유형 별로 혁신저항의 정도를 분석한 결과 1번 유형과 4번 유형이 비슷한 정도를 나타냈고, 2,3번 유형이 비슷한 정도를 보였다. 1번과 4번은 조직 차원의 변화, 즉 조직구조 혁신이고('1'로 코딩), 2번과 3번은 개인의 신분 및 처우 변화('2'로 코딩), 즉 인사관리 혁신과 관련된다는 점에 착안하여 2가지로 분류하여 분석을 진행하였다.

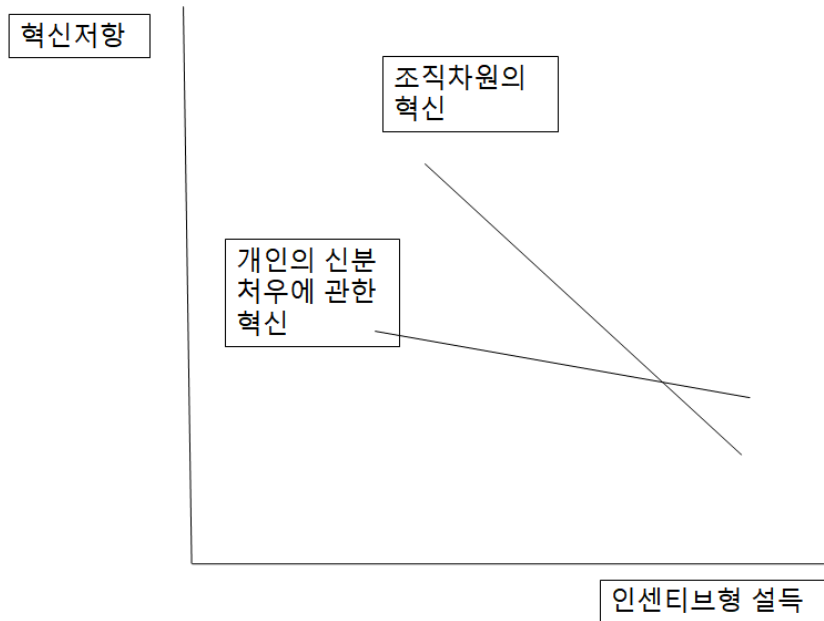
이를 위해 1단계에 3가지 설득유형과 혁신유형, 2단계에서는 3가지의 설득유형과 혁신유형의 상호작용 항을 단계적으로 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 또한 인구통계학적 변수 중에서 종속변수와 유의한 상관관계를 가지는 결혼여부, 연령, 직위, 학력을 통제변수로 투입하였다. 아래 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 인센티브형설득x혁신유형항($\beta = -.17, p < .05$)이 유의한 것으로 나타나 인센티브형 설득과 혁신저항의 관계에 대해 혁신유형은 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 혁신저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	F	R ²	ΔR^2
1		(상수)		7.86	8.53**	.14	
		결혼여부(통제)	.13	1.91			
		연령(통제)	.28	3.57**			
		직위(직책)(통제)	.08	1.02			
		학력(통제)	.01	.09			
2	혁신저항	(상수)		7.71	20.57**	.44	.30
		결혼여부(통제)	.11	1.81			
		연령(통제)	.21	3.25**			
		직위(직책)(통제)	.09	1.29			
		학력(통제)	-.04	-.66			
		합리적설득	-.32	-4.49**			
		압박형설득	.49	7.78**			
		인센티브형설득	.00	-.01			
혁신유형	.07	1.28					
3		(상수)		7.45	15.42**	.45	.01
		결혼유무(통제)	.09	1.56			

연령(통제)	.20	3.10**			
직위(직책)(통제)	.09	1.34			
학력(통제)	-.04	-.64			
합리적설득	-.28	-3.84**			
압박형설득	.49	7.71**			
인센티브형설득	-.03	-.41			
혁신유형	.10	1.72			
합리적X혁신유형	.12	1.57			
압박X혁신유형	.02	.24			
인센티브X혁신유형	-.17	-2.01*			

*p <.05, **p<.01.



<그림 2 > 인센티브형 설득과 혁신저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과

나. 감정저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증

설득유형이 감정저항에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 아래 <표 4-8>에서 제시한 바와 같이 설득($\beta = -.23$, $p < .01$)이 유의한 부(-)적 영향을 미친 반면, 압박형 설득($\beta = .43$, $p < .01$)은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형은 F값이 20.05로 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. R^2 이 .44로서 비교적 양호한 수준의 설명력을 나타냈다.

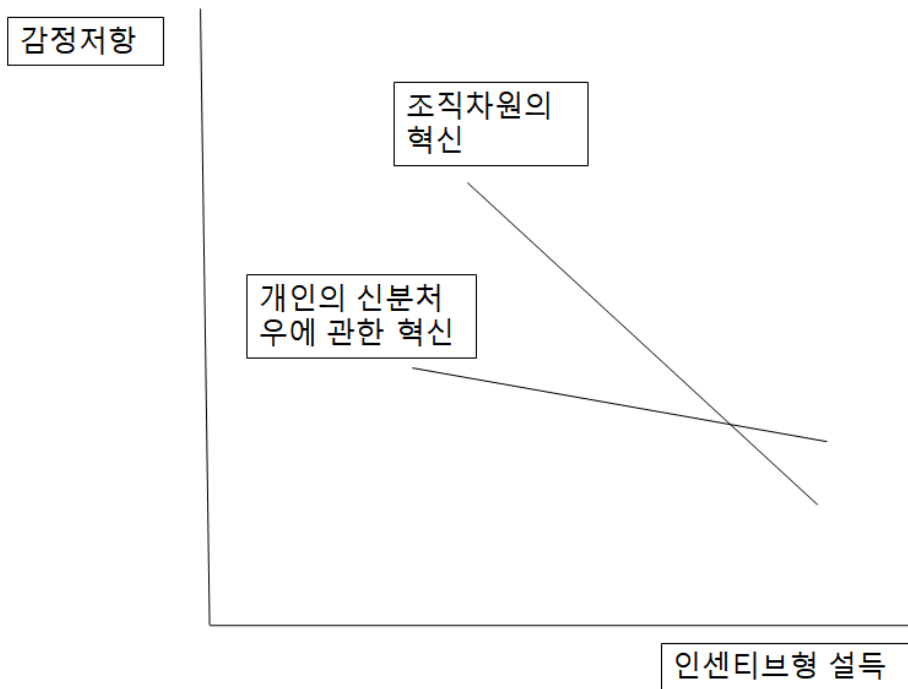
다음으로 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과를 알아보기 위해, 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 혁신유형, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 혁신유형의 상호작용 항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 다만 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 아래 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 인센티브형설득 \times 혁신유형항($\beta = -.15$, $p < .05$)이 유의한 것으로 나타나 인센티브형 설득과 혁신저항의 관계에 대해 혁신유형은 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 감정저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	F	R^2	ΔR^2
1		(Constant)		2.97	12.67**	.18	
		결혼유무(통제)	.18	2.70**			
		연령(통제)	.19	2.45*			
		직위(직책)(통제)	.18	2.32*			
		학력(통제)	.06	.86			
2	감정저항	(Constant)		1.90	20.05**	.44	.26
		결혼유무(통제)	.14	2.26*			
		연령(통제)	.14	2.08*			
		직위(직책)(통제)	.17	2.39*			
		학력(통제)	.00	.01			
		합리적설득	-.23	-3.15**			
		압박형설득	.43	6.51**			
		인센티브형설득	.07	.80			
		혁신유형	.05	.89			
3		(Constant)		1.78	15.41**	.45	.01
		결혼유무(통제)	.12	1.99*			
		연령(통제)	.13	1.94			
		직위(직책)(통제)	.17	2.43*			

학력(통제)	.00	.02			
합리적설득	-.19	-2.56**			
압박형설득	.43	6.43**			
인센티브형설득	.03	.38			
혁신유형	.08	1.32			
합리적X혁신유형	.14	1.65			
압박X혁신유형	.02	.27			
인센티브X혁신유형	-.17	-1.98*			

*p <.05, **p<.01.



<그림 3 > 인센티브형 설득과 감정저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과

다. 행동저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증

설득유형이 행동저항에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 아래 <표 4-9>에서 제시한 바와 같이 압박형 설득($\beta=.46, p<.01$)이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형은 F값이 16.69로 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. R^2 이 .39로서 비교적 양호한 수준의 설명력을 나타냈다.

다음으로 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과를 알아보기 위해, 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 혁신유형, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 혁신유형의 상호작용 항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 아래 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 3가지 경우에 있어 모두 유의한 조절효과는 발견되지 않았다.

<표 4-9> 행동저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	F	R^2	ΔR^2
1		(Constant)		2.45	12.66**	.19	
		결혼유무(통제)	.13	1.95			
		연령(통제)	.29	3.78**			
		직위(직책)(통제)	.13	1.69			
		학력(통제)	.05	.78			
2	행동저항	(Constant)		.58	16.69**	.39	.20
		결혼유무(통제)	.07	1.11			
		연령(통제)	.24	3.47**			
		직위(직책)(통제)	.10	1.44			
		학력(통제)	-.02	-.35			
		합리적설득	-.09	-1.20			
		압박형설득	.46	6.96**			
		인센티브형설득	-.02	-.23			
혁신유형	.08	1.36					
3		(Constant)		.56	12.93**	.40	.01
		결혼유무(통제)	.05	.89			
		연령(통제)	.23	3.31**			
		직위(직책)(통제)	.11	1.48			
		학력(통제)	-.02	-.33			

	합리적설득	-.06	-.82			
	압박형설득	.46	6.83**			
	인센티브형설득	-.04	-.53			
	혁신유형	.10	1.62			
	합리적X혁신유형	.12	1.40			
	압박X혁신유형	.01	.10			
	인센티브X혁신유형	-.11	-1.26			

*p <.05, **p<.01.

라. 인지저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과 검증

설득유형이 인지저항에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 아래 <표 4-10>에서 제시한 바와 같이 합리적 설득($\beta = -.21, p < .05$)이 유의한 부(-)적 영향을 미친 반면, 압박형 설득($\beta = .49, p < .01$)은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형은 F값이 18.67로 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. R^2 이 .42로 비교적 양호한 수준의 설명력을 나타냈다.

다음으로 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 혁신유형의 조절효과를 알아보기 위해, 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 혁신유형, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 혁신유형의 상호작용항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 아래 <표 4-9>에서 보는 바와 같이 3가지 경우에 있어 모두 유의한 조절효과는 발견되지 않았다.

<표 4-10> 인지저항에 대한 설득유형의 영향 및 혁신유형의 조절효과

단계	종속 변수	독립변수	β	t	F	R^2	ΔR^2
1	인지 저항	(Constant)		3.00	9.84**	.16	
		결혼유무(통제)	.21	3.11**			
		연령(통제)	.20	2.59**			
		직위(직책)(통제)	.11	1.33			
		학력(통제)	.06	.82			
2	인지 저항	(Constant)		1.61	18.67**	.42	.26
		결혼유무(통제)	.15	2.55**			
		연령(통제)	.15	2.29*			
		직위(직책)(통제)	.08	1.16			

3	학력(통제)	-.02	-.29			
	합리적설득	-.21	-2.91**			
	압박형설득	.49	7.51**			
	인센티브형설득	.08	1.04			
	혁신유형	.04	.66			
	(Constant)		1.60	13.41**	.42	.00
	결혼유무(통제)	.15	2.51*			
	연령(통제)	.15	2.24*			
	직위(직책)(통제)	.08	1.14			
	학력(통제)	-.02	-.28			
	합리적설득	-.21	-2.84**			
	압박형설득	.49	7.38**			
	인센티브형설득	.09	1.03			
	혁신유형	.03	.58			
	합리적X혁신유형	.00	.01			
	압박X혁신유형	-.01	-.11			
	인센티브X혁신유형	.02	.26			

*p <.05, **p<.01.

2. 절차공정성의 조절효과

가. 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증

설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차 공정성의 조절효과를 알아보기 위해 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 절차공정성, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 절차공정성의 상호작용 항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 아래 <표 4-11>에서 보는 바와 같이 3가지 경우 모두, 절차공정성의 조절효과는 발견되지 않았다.

<표 4-11> 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	F	R ²	ΔR ²
1	혁신저항	(Constant)		7.86	8.53**	.14	
		결혼유무(통제)	.13	1.91			
		연령(통제)	.28	3.57**			

2	직위(직책)(통제)	.08	1.02	22.57**	.47	.33
	학력(통제)	.01	.09			
	(Constant)		8.57			
	결혼유무(통제)	.19	2.96**			
	연령(통제)	.15	2.66**			
	직위(직책)(통제)	.10	1.58			
	학력(통제)	-.01	-.24			
	합리적설득	-.12	-1.28			
	압박형설득	.46	7.36**			
	인센티브형설득	.04	.58			
	절차공정성	-.30	-3.30**			
3	(Constant)		8.36	17.19**	.48	.01
	결혼유무(통제)	.18	2.86**			
	연령(통제)	.15	2.66**			
	직위(직책)(통제)	.12	1.82			
	학력(통제)	-.02	-.30			
	합리적설득	-.13	-1.35			
	압박형설득	.46	6.81**			
	인센티브형설득	.07	.84			
	절차공정성	-.28	-3.11**			
	합리적X절차공정성	-.10	-1.15			
	압박X절차공정성	-.09	-1.21			
인센티브X절차공정성	.02	.23				

*p <.05, **p<.01.

나. 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증

설득유형과 감정저항의 관계에 대한 절차 공정성의 조절효과를 알아보기 위해 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 절차공정성, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 절차공정성의 상호작용 항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 아래 <표 4-12>에서 보는 바와 같이 3가지 경우 모두, 절차공정성의 조절효과는 발견되지 않았다.

<표 4-12> 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과

단계	종속 변수	독립변수	β	t	F	R ²	ΔR^2
1		(Constant)		2.45	12.67**	.18	
		결혼유무(통제)	.29	3.78**			
		연령(통제)	.13	1.95			
		직위(직책)(통제)	.13	1.69			
		학력(통제)	.05	.78			
2	감정 저항	(Constant)		2.29	18.30**	.41	.23
		결혼유무(통제)	.12	1.84			
		연령(통제)	.17	2.85**			
		직위(직책)(통제)	.18	2.61**			
		학력(통제)	.02	.31			
		합리적설득	-.08	-.82			
		압박형설득	.41	6.15**			
		인센티브형설득	.10	1.23			
절차공정성	-.22	-2.38*					
3	감정 저항	(Constant)		2.00	14.49**	.44	.03
		결혼유무(통제)	.12	1.77			
		연령(통제)	.18	2.99**			
		직위(직책)(통제)	.19	2.82**			
		학력(통제)	.02	.39			
		합리적설득	-.08	-.86			
		압박형설득	.44	6.17**			
		인센티브형설득	.11	1.27			
		절차공정성	-.21	-2.30*			
		합리적X절차공정성	-.13	-1.44			
압박X절차공정성	-.03	-.36					
인센티브X절차공정성	-.03	-.29					

*p <.05, **p<.01.

다. 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증

설득유형과 행동저항의 관계에 대한 절차 공정성의 조절효과를 알아보기 위해 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 절차공정성, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 절차공정성의 상호작용 항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화(Mean Centering)기법을 사용하였다. 아래 <표 4-13>에서 보는 바와 같이 3가지

경우 모두, 절차공정성의 조절효과는 발견되지 않았다.

<표 4-13> 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	F	R ²	ΔR^2
1		(Constant)		2.45	12.66**	.19	
		결혼유무(통제)	.13	1.95			
		연령(통제)	.29	3.78**			
		직위(직책)(통제)	.13	1.69			
		학력(통제)	.05	.78			
2	행동저항	(Constant)		.97	16.42**	.39	
		결혼유무(통제)	.23	3.38**			
		연령(통제)	.09	1.40			
		직위(직책)(통제)	.11	1.57			
		학력(통제)	-.01	-.17			
		합리적설득	-.05	-.48			
		압박형설득	.46	6.80**			
3	행동저항	(Constant)		.75	12.47**	.40	
		결혼유무(통제)	.23	3.36**			
		연령(통제)	.10	1.55			
		직위(직책)(통제)	.11	1.61			
		학력(통제)	.00	-.06			
		합리적설득	-.04	-.44			
		압박형설득	.49	6.74**			
		인센티브형설득	-.01	-.10			
		절차공정성	-.07	-.74			
		합리적X절차공정성	-.11	-1.27			
압박X절차공정성	.02	.23					
인센티브X절차공정성	-.02	-.16					

*p <.05, **p<.01.

라. 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과 검증

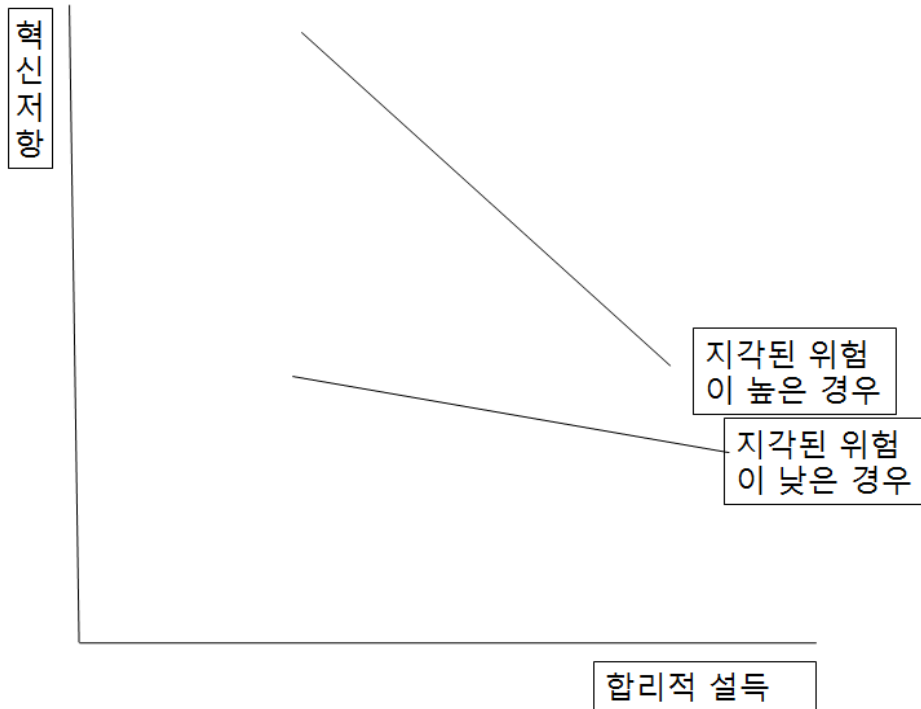
설득유형과 인지저항의 관계에 대한 절차 공정성의 조절효과를 알아보기 위해 1단계에는 인구통계변수, 2단계에 3가지의 설득유형과 절차공정성, 3단계에서는 3가지의 설득유형과 절차공정성의 상호작용 항을 단계적 추가 투입하는 다중회귀분

석을 실시하였다. 단 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 모든 변수는 평균중심화 (Mean Centering) 기법을 사용하였다. 아래 <표 4-14>에서 보는 바와 같이 합리적설득x절차공정성($\beta = -.21, p < .05$)의 관계에 대해 절차공정성은 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과

단계	종속 변수	독립변수	β	t	F	R ²	ΔR^2
1		(Constant)		3.00	9.84**	.16	
		결혼유무(통제)	.21	3.11**			
		연령(통제)	.20	2.59**			
		직위(직책)(통제)	.11	1.33			
		학력(통제)	.06	.82			
2	혁신 저항	(Constant)		1.93	19.64**	.41	
		결혼유무(통제)	.14	2.07*			
		연령(통제)	.18	3.08**			
		직위(직책)(통제)	.09	1.33			
		학력(통제)	.00	-.02			
		합리적설득	-.07	-.74			
		압박형설득	.46	7.15**			
		인센티브형설득	.11	1.42			
절차공정성	-.21	-2.22**					
3	혁신 저항	(Constant)		1.76	16.44**	.44	
		결혼유무(통제)	.13	2.05			
		연령(통제)	.19	3.26**			
		직위(직책)(통제)	.11	1.60			
		학력(통제)	.00	-.02			
		합리적설득	-.07	-.75			
		압박형설득	.48	7.00**			
		인센티브형설득	.13	1.56			
		절차공정성	-.19	-2.10*			
		합리적X절차공정성	-.21	-2.44*			
압박X절차공정성	-.09	-1.22					
인센티브X절차공정성	.06	.57					

*p < .05, **p < .01.



<그림 4 > 합리적 설득과 인지저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과

3. 지각된 위험의 매개효과

가. 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증

지각된 위험의 매개역할을 확인하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 개발한 매개효과 검증을 실시하였다. Baron과 Kenny(1986)의 이론에 의하면 회귀분석을 이용해 매개효과를 검증하기 위해서는 3단계를 만족해야 하는데 1단계는 독립변인이 매개변인에 미치는 영향이 유의하고, 2단계는 독립변인이 종속변인에 미치는 영향이 유의해야 하며, 3단계는 독립변인과 매개변인이 동시에 종속변인을 예언하도록

하는 회귀분석에서 매개변인이 종속변인을 유의하게 예언하면서 3단계에서의 독립변인의 효과가 2단계에서의 독립변인의 효과에 비해 유의하게 줄어들어야 한다. 또한, 독립변인과 매개변인을 동시에 넣었을 때 종속변인에 대한 독립변인의 효과가 유의하다면 매개변인은 부분매개효과를 가질 것이고, 독립변인과 매개변인을 동시에 넣었을 때 종속변인에 대한 독립변인의 효과가 유의하지 않다면 완전매개효과를 지닌다고 결론지을 수 있다.

위의 논의를 바탕으로 지각된 위험의 매개효과를 검증하였다. 아래 <표 4-15>에서 알 수 있는 바와 같이 독립변수인 합리적 설득과 압박형 설득은 지각된 위험과 혁신저항에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 매개역할 확인의 1, 2단계를 만족하는 것으로 나타났다. 그리고 각 설득유형과 지각된 위험을 동시에 투입한 다중회귀분석에서 지각된 위험이 혁신저항에 유의한 영향을 미쳤고, 혁신저항에 대한 합리적 설득과 압박형 설득(β)이 줄어들어서 3단계가 만족되었다. 따라서 지각된 위험은 합리적 설득과 혁신저항, 그리고 압박형 설득과 혁신저항의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 그리고 3단계에서 종속변수인 혁신저항에 대한 독립변인인 합리적 설득과 압박형 설득의 효과가 유의하기 때문에 지각된 위험은 합리적 설득과 혁신저항, 그리고 압박형 설득과 혁신저항의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-15> 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과

단계	독립변수	종속변수	β	t	F
1	합리적 설득	지각된 위험	-.15	-2.04*	19.81**
	압박형 설득		.44	6.77**	
	인센티브 설득		.19	2.28*	
2	합리적 설득	혁신저항	-.32	-4.60**	23.13**
	압박형 설득		.49	7.84**	
	인센티브 설득		.01	.142	
3	합리적 설득	혁신저항	-.24	-4.14**	42.77**
	압박형 설득		.25	4.35**	
	인센티브 설득		-.09	-1.41	
	지각된 위험		.55	10.08**	

*p <.05, **p<.01

나. 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증

위와 같은 방식으로 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과를 검증하였다. 아래 <표 4-16>에서 알 수 있는 바와 같이 독립변수인 합리적 설득과 압박형 설득은 지각된 위험과 감정저항에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 매개역할 확인의 1, 2단계를 만족하는 것으로 나타났다. 또한 각 설득유형과 지각된 위험을 동시에 투입한 다중회귀분석에서 지각된 위험이 감정저항에 유의한 영향을 미쳤고, 감정저항에 대한 합리적 설득과 압박형 설득(β)이 줄어들어서 3단계가 만족되었다. 따라서 지각된 위험은 합리적 설득과 감정저항, 그리고 압박형 설득과 감정저항의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 그리고 3단계에서 종속변수인 감정저항에 대한 독립변인인 합리적 설득과 압박형 설득의 효과가 유의하기 때문에 지각된 위험은 합리적 설득과 감정저항, 그리고 압박형 설득과 감정저항의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-16> 설득유형과 감정저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과

단계	독립변수	종속변수	β	t	F
1	합리적 설득	지각된 위험	-.15	-2.04*	19.81**
	압박형 설득		.44	6.77**	
	인센티브 설득		.19	2.28*	
2	합리적 설득	감정저항	-.23	-3.23**	19.67**
	압박형 설득		.43	6.56**	
	인센티브 설득		.07	.913	
3	합리적 설득	감정저항	-.13	-2.47*	48.47**
	압박형 설득		.14	2.57**	
	인센티브 설득		-.04	-.74	
	지각된 위험		.65	12.28**	

*p <.05, **p<.01

다. 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증

위와 같은 방식으로 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과를 검증하였다. 아래 <표 4-17>에서 알 수 있는 바와 같이 독립변수인 압박형

설득은 지각된 위험과 행동저항에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 매개역할 확인의 1, 2단계를 만족하는 것으로 나타났다. 그리고 각 설득유형과 지각된 위험을 동시에 투입한 다중회귀분석에서 지각된 위험이 행동저항에 유의한 영향을 미쳤고, 행동저항에 대한 압박형 설득(β)이 줄어들어서 3단계가 만족되었다. 따라서 지각된 위험은 압박형 설득과 행동저항의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 그리고 3단계에서 종속변수인 행동저항에 대한 독립변인인 압박형 설득의 효과가 유의하기 때문에 지각된 위험은 압박형 설득과 행동저항의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-17> 설득유형과 행동저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과

단계	독립변수	종속변수	β	t	F
1	합리적 설득	지각된 위험	-.15	-2.04*	19.81**
	압박형 설득		.44	6.77**	
	인센티브 설득		.19	2.28*	
2	합리적 설득	행동저항	-.09	-1.31	18.74**
	압박형 설득		.46	7.02**	
	인센티브 설득		-.00	-.07	
3	합리적 설득	행동저항	-.031	-.46	26.24**
	압박형 설득		.270	4.08**	
	인센티브 설득		-.087	-1.17	
	지각된 위험		.441	6.97**	

*p <.05, **p<.01

라. 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과 검증

위와 같은 방식으로 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과를 검증하였다. 아래 <표4-18>에서 알 수 있는 바와 같이 독립변수인 압박형 설득은 지각된 위험과 인지저항에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 매개역할 확인의 1, 2단계를 만족하는 것으로 나타났다. 또한 각 설득유형과 지각된 위험을 동시에 투입한 다중회귀분석에서 지각된 위험이 인지저항에 유의한 영향을 미쳤고, 인지저항에 대한 압박형 설득(β)이 줄어들어서 3단계가 만족되었다. 따라서 지각된

위험은 압박형 설득과 인지저항의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 그리고 3단계에서 종속변수인 인지저항에 대한 독립변인인 압박형 설득의 효과가 유의하기 때문에 지각된 위험은 압박형 설득과 인지저항의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-18> 설득유형과 인지저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과

단계	독립변수	종속변수	β	t	F
1	합리적 설득	지각된 위험	-.15	-2.04*	19.81**
	압박형 설득		.44	6.77**	
	인센티브 설득		.19	2.28*	
2	합리적 설득	인지저항	-.21	-2.98*	21.33**
	압박형 설득		.48	7.56**	
	인센티브 설득		.0	1.12	
3	합리적 설득	인지저항	-.12	-2.15*	48.03**
	압박형 설득		.21	3.81**	
	인센티브 설득		-.02	-.40	
	지각된 위험		.62	11.76**	

*p <.05, **p<.01

제5장 결 론

제1절 연구결과 및 논의

본 연구는 대학교직원을 대상으로 하여 조직의 혁신과정에 있어서 설득의 유형이 대학 구성원의 혁신저항에 미치는 영향을 알아보았다. 또한 설득 유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과와 혁신유형 및 절차공정성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 대학구성원을 대상으로 하여 설득유형, 혁신저항, 지각된 위험, 혁신유형, 절차공정성에 대해서 설문조사를 실시하였으며, 다중회귀분석, 매개회귀분석, 조절회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

본 연구의 가설 검증을 요약하면 다음과 같다. 우선 합리적 설득이 혁신저항에 부(-)적 영향을 미치는 반면, 압박형 설득은 혁신저항에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 합리적 설득이 혁신저항을 완화시키는 반면, 압박형 설득은 오히려 혁신에 대한 저항을 부추기는 결과를 낳는 것이라고 해석할 수 있다. 혁신저항을 감정저항, 행동저항, 인지저항으로 구분하고 각 설득유형의 영향력을 확인해본 결과, 압박형 설득은 모든 형태의 저항, 즉 감정저항, 행동저항, 인지저항 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 압박형 설득에 대해 대학 구성원은 강하게 저항하는 것으로 볼 수 있다. 이는 내러티브설득이 혁신에 대한 저항을 줄일 수 있다는 Knowles & Linn(2004)의 연구와 일맥상통한다. Knowles & Linn(2004)는 내러티브 설득은 혁신의 대상이 된 사람을 대상으로 심리적 평안감을 바탕으로 혁신의 필요성을 언급하고 이것이 실제로 혁신 저항이 감소를 가져온다고 보고 있다. 이와는 조금 다르게 합리적 설득은 감정저항과 인지저항에 부(-)적 영향을 미치는 반면, 행동저항에는 영향을 미치지 않았다. 이것은 조직에서 시행되는 혁신이 자신에게 불이익이 될 수 있기 때문에 조직이 비록 합리적으로 설득하더라도 행동으로서의 저항에는 영향을 받지 않음을 의미한다. Kotter & Schlesinger(1989), Ford et. al.,(2008)은 교육, 소통, 참여 독려 등과 같은 방법을 통해 혁신에 대한 저항을 줄일 수 있음을 언급한 바 있다. 이러한 방식은 합리적 설득과 궤를 같이 한다. 즉 구성원에게 강제하는 설득이 아니라 대화를 통해

혁신의 필요성을 이해시킬 때 저항이 줄어드는 것으로 이해할 수 있다.

이를 한 마디로 정리하면, 혁신의 수행과정에서 합리적 설득의 경우 혁신저항을 감소시킬 수 있는 반면에, 압박형 설득은 오히려 저항의 강도를 더 높인다고 할 수 있다. 이러한 결과는 대학 교직원 집단의 합리적 혹은 이성적 성향과 관련이 있다고 본다. 대학 교직원은 대부분 4년제 대졸자로서 업무의 특성 또한 지적 능력이 요구되는 직무를 수행하기 때문에 강압적인 방법보다는 이치에 맞는 설득이 통할 수 있는 집단적 특성을 가지고 있다. 따라서 이들이 조직의 혁신에 대한 저항은 그들 스스로 나름대로의 합리성과 논리성을 가지고 있기 때문에 충분히 교감할 수 있는 합리적 설득이 효과적이라고 할 수 있다. 이러한 측면에서 대학교직원과 같이 공공성의 정도가 높은 업무를 수행하는 조직에서 구성원의 혁신에 대한 저항을 그저 힘으로 제압하려 한다면 자신들이 존중받지 못한다고 느끼게 될 것이고 이는 더 높은 수준의 혁신저항으로 이어질 수 있는 것이다.

본 연구의 결과는 첫째, 혁신저항에 대해 합리적 설득이 유효한 반면, 압박형 설득은 역효과를 발생시킨다는 것은 나은영(1999)이 제시한 3수준 태도변화이론과도 맥을 같이 한다. 나은영(1999)은 인간이 자신을 둘러싼 환경과 조건이 자신에게 긍정적이고 각성의 정도가 높을 때 태도변화가 일어날 가능성이 높다고 주장한 바 있다. 따라서 조직은 구성원에게 혁신이 자신들에게 긍정적인 결과로 돌아올 것이라는 확신을 심어줄 필요가 있다. 둘째, 압박형의 설득은 이러한 확신을 심어주지 못하는 방법인 반면, 합리적 설득은 효과적인 방법이기 때문이다. Robert(2002)가 6가지 설득의 법칙을 통해 설득이 효과를 발휘하는 원리 중에서 상호성의 법칙으로도 설명될 수 있다. Sagarin et. al.,(2002)은 어느 한 사람이 호의를 보이게 되면 그에 대응하는 사람도 호의로 반응한다고 주장한 바 있다. 합리적 설득이라는 것은 기본적으로 상대방에게 ‘부탁’하는 것으로서 조직이 가진 권력을 마구 행사하지 않는다는 암묵적 분위기가 존재한다. 이에 반해, 압박형 설득은 상대방에게 호의를 가지지 않고 공감을 얻지 못하는 ‘원칙’을 내세우며, 조직은 구성원과 협상할 의사가 없고 조직이 지시하는 대로 따르라는 통보에 지나지 않는다. 따라서 이러한 압박에 저항을 하게 된다. 셋째, 혁신유형은 인센티브 설득과 혁신저항, 그리고 인센티브 설득과 감정저항의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로는 개인의 신분 및 처우 변화의 혁신보다는 조직차원 변화의 혁신의 경우에 인센티브 설득과 혁신저항, 인센티브 설득과 감정적항의 부적 관계가 더욱 더 강화되는 것으로 나타

났다. 이는 조직 차원의 혁신에 대해서 인센티브 설득이 더 효과적으로 혁신저항 및 감정저항을 감소시킬 수 있음을 의미한다. 조직차원의 혁신은 조직을 통폐합한 다든지 조직의 폐지, 신설 등과 같은 것을 의미한다. 이 경우 역시 개인의 신분 변화가 동반되지 않더라도 조직구성원에게는 염려가 되지 않을 수 없다. 이러한 조직 차원의 변화에 수반하는 저항에는 필요한 인센티브를 부여하면서 하는 설득이 효과적이라는 것을 밝힌 것은 의미가 있다. 예를 든다면, 구성원이 자신의 조직 내 서열이 크게 낮아지는 조직혁신이 있을 때, 이 혁신에 저항하는 것은 지극히 자연스러운 일일 것이다. 그러나 이러한 변화에 대해 구성원이 원하는 반대급부를 제공한다면, 저항의 강도는 충분히 낮아질 수 있다.

대학이 학과를 통폐합하는 경우, 이것이 학과의 구성원에게 위협이 될 수 있다. 이 경우 대학이 학과에 여러 가지 종류의 보상을 한다면 혁신저항은 줄어들 수 있다는 것으로 볼 수 있다. 예를 들어, 특정의 학과들을 하나로 통합할 경우, 학과평가를 일정 기간 유예해주거나 학생 장학금을 확대 제공하는 보상을 할 수 있다. 뿐만 아니라 교육 기자재의 현대화와 같은 교육 환경의 개선도 인센티브의 주요한 요소가 될 수 있다.

넷째, 설득의 유형과 혁신저항의 관계에 대한 절차공정성의 조절효과는 합리적 설득과 인지저항의 관계에서만 나타났다. 즉 절차공정성이 높을수록 인지저항에 대한 합리적 설득의 영향력은 감소되는 것으로 나타났다. 이는 절차공정성이 높은 경우, 이미 저항의 정도가 낮고 구성원이 조직혁신을 어느 정도 받아들이는 단계에 있기 때문에 합리적으로 하는 설득이 큰 효과를 발휘하지 못할 수 있는 것이다. 거꾸로 절차공정성이 낮다고 판단하면, 혁신전체에 대한 불신이 생길 수밖에 없고 구성원의 불만은 커지게 된다. 이 경우에는 조직이 구성원에게 증거를 기반으로 하는 설득은 그들의 인지저항을 크게 줄일 수 있는 것이다. 인지적 저항은 조직이 혁신을 하더라도 자신과 조직 전체에 큰 도움이 되지 않으리라는 인식을 말한다.

다음으로 본 연구를 통해 지각된 위협은 합리적 설득과 혁신저항, 압박형 설득과 혁신저항의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 다시 말해, 합리적 설득과 압박형 설득이 혁신저항에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 지각된 위협이 이들 변수 간의 관계를 더 강화시키는 역할을 하는 것이라고 할 수 있다. 구체적으로는 합리적 설득은 지각된 위협을 감소시키고 혁신저항을 감소시키는 데 반해, 압박형 설득은 지각된 위협을 증가시켜서 혁신저항을 증가시키고 있는 것이다. 이는 조직이 혁신

을 위해 구성원을 설득하는 과정에 있어서 구성원들이 위험을 어떻게 지각하는가에 따라서 저항의 정도가 달라질 수 있음을 밝혔다 할 수 있다. 조직 내에서 지각된 위험의 매개역할을 검증한 연구는 많지 않다. 경영대학원생을 대상으로 위험 의사결정행동의 원인을 조사한 Sitkin & Weingart(1995)는 위험지각이 문제형성화(problem framing)와 위험의사결정행동(risky decision making behavior)의 관계를 매개함을 밝혀냈다. 즉 위험한 상황을 지각하는 정도는 그 상황에 대한 이해를 증가시키고 결국에는 위험한 상황에서 존재하는 원인과 결과 간의 관계를 강화시키는 것으로 이해될 수 있다. 이 결과는 구성원들이 느끼는 위험의 정도는 구성원의 행동과 그 원인의 관계를 매개한다는 점에서 본 연구 결과와 일맥상통한 면이 있다.

이를 교직원 사회에 반영한다면, 대학이 낮은 절차공정성으로 혁신을 진행하게 된다면, 구성원에게 절박한 심정으로 증거에 기반하여 진정성을 가지고 설득할 때 교직원은 혁신이 무의미하다는 생각의 정도가 높은 절차공정성으로 진행할 때보다 더 효과적으로 작용하게 된다는 것으로 풀이된다. 대학교직원과 관련된 업무는 대개 높은 수준의 절차가 수립되어 있고 업무의 역동성 또한 높은 편이 아니다. 이것은 대학의 행정 업무가 업무 혁신을 통해 도출되는 결과가 눈에 필만큼 두드러지지 않는 특성도 있다. 이에 반해 마치 하나의 유행처럼 대학은 교직원을 상대로 지나칠 정도로 반복적인 그리고 상시적인, 또 과도하게 성과지향적인 혁신을 요구하고 있는 것이 현실이다. 이로 인해 대학교직원의 혁신피로감이 위험한 수준이라고 할만큼 높다. 따라서 혁신에 대해 냉소적 태도로 일관하는 것이 일반적 반응이라고 할 수 있다. 이것이 곧 혁신에 대한 높은 수준의 인지적 저항을 갖고 있는 것이라고 표현할 수 있다. 따라서 대학이 높은 수준의 절차적 공정성을 담보하기 어려운 혁신을 수행할 때는 구성원의 인지적 저항을 줄이기 위해서 구성원들에게 증거에 기반하여 진정성을 가지고 다가가는 방식으로 설득해야 한다.

제2절 연구의 시사점 및 한계점

1. 연구의 시사점

현대의 조직들이 변화의 속도에 뒤쳐진다는 것은 곧 조직의 생존을 보장 받을 수 없다는 의미한다. 본 연구는 조직의 혁신 과정에서 발생하는 구성원들의 저항을 줄일 수 있는 방안으로서의 설득의 역할에 대해 알아보았다. 본 연구는 아래와 같은 몇 가지 시사점을 갖는다.

우선 본 연구가 혁신저항을 줄일 수 있는 방안으로서의 설득의 당위성을 검증한 것이 아니라, 정서적 혁신저항, 행동적 혁신저항, 인지적 혁신저항과 같은 다양한 형태의 혁신저항에 대해 효과를 가질 수 있는 설득의 유형을 파악하였다는 점에서 의의가 있다. 다시 말해, 설득을 잘하면 할수록 혁신저항이 줄어든다는 것이 아니라 어떤 혁신저항에 어떠한 설득이 효과적으로 기능할 수 있는지를 파악했다는 점에서 의의가 있다.

둘째로는 공적 기관인 대학 조직을 대상으로 혁신저항에 대한 설득의 효과를 확인하였다는 점에서 의의가 크다. 공공기관, 특히 2000년 이후 한국의 대학조직에서의 최대의 화두는 조직혁신이었다. 2000년 이후 학생 수의 급격한 감소로 인해 대학의 존립이 어렵게 되었고, 대학은 생존을 위해 조직혁신을 할 수 밖에 없는 상황이 되었다고 볼 수 있다. 이러한 추세는 2013년 이후 더 심해지는데, 63만 명 정도이던 고등학교 졸업자 수가 2020년경에는 40만 명으로 급격히 줄어들고 있는 상황이다. 이러한 상황은 결국 대학에 있어서 혁신이 최고의 관심사항이 되게 했다. 결국 이러한 급격한 환경 변화에 맞춰 대학은 혁신의 형태로 조직축소를 단행할 수밖에 없기 때문에 구성원은 저항을 할 수밖에 없는 상황이다. 따라서 대학이 구성원을 어떻게 설득하느냐 하는 것은 중요한 문제가 아닐 수 없다.

이들 변수 간의 관계에 대한 혁신유형과 절차공정성 등의 주요한 요소들의 조절 효과를 파악함으로써 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 역동성을 확인하였다. 혁신의 유형에 따라 혁신저항에 효과적인 설득을 적용할 수 있다. 조절효과는 변수 간의 관계를 변화시키는 기능을 한다. 어느 조직이나 마찬가지로겠지만, 대학교직원이라는 직업군은 대체로 퇴직을 하면, 그 경력을 바탕으로 다른 조직의 비슷한 직무를 구하기가 어렵다. 또한 현재 속해 있는 대학에서의 근무 여건은 좋은 편이다. 따라서 대학교직원은 자신이 속한 조직을 벗어나는 것을 두려워하는 경우가 많다. 대학교직원이라는 직업은 현대 한국사회에서 좋은 직업으로 분류된다. 그러나 이 조직에서 벗어나면 그간 배웠던 지식을 바탕으로 새로운 대학에 취업하기도 어렵다. 이것은 조직구성원이 조직에서의 변화의 유형 및 정도에 민감하게 반응할 수

밖에 없다. 즉 본 연구가 제시한 혁신유형, 절차공정성이라는 변수는 대학의 혁신 과정에서 교직원 집단에게 중요하게 인식될 수밖에 없다. 따라서 혁신저항을 위해 특정의 설득이 잘 기능하는가에 대해 이 두 가지 변수의 역할이 중요하다고 볼 수 있다. 이 연구가 이러한 조절변수를 확인하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째로는 설득유형과 혁신저항의 관계에 대한 지각된 위험의 매개효과를 확인했다는 점에서 의의가 있다. 이는 조직에서 구성원들이 ‘위험’을 지각한다는 것이 조직의 주요한 과제인 혁신을 방해하는 주요한 기제로서 기능할 수 있음을 의미한다. 조직은 위험지각을 낮추는 방향으로의 설득을 할 때 비로소 혁신저항의 정도가 낮아질 수 있다는 점을 확인했다는 점에서 의의가 있다. 특히 지각된 위험의 매개역할은 주로 상품의 구매와 관련되어서 주로 연구가 되었을 뿐, 조직의 혁신과 관련되어서는 거의 연구되지 않았다. 본 연구가 지각된 위험이 조직 내에서도 혁신 등과 관련하여 매개역할을 하고 있음을 입증했다는 점에서 의의가 의미가 있는 결과라고 할 수 있다. 즉 지각된 위험의 매개효과가 대부분 제품의 구매와 관련되어 연구되었다면 본 연구가 지각된 위험의 매개효과가 조직 장면에서도 존재할 수 있음을 밝혀냈다.

또한 본 연구에서는 혁신저항 뿐만 아니라 혁신저항을 감정적 저항, 행동적 저항, 인지적 저항의 3가지 구성개념으로 구분하여 설득의 영향을 확인했다는 점에서 의의가 있다. 즉 혁신저항을 하나의 단일 차원으로 보지 않고, 다차원적 (multi-dimension) 구성개념으로 인식하고 세분화하였다. 본 연구에서 탐색적 요인분석을 통해 도출한 합리적 설득, 압박형 설득, 그리고 인센티브형 설득 중에서 합리적 설득의 경우, 감정적 저항과 인지적 저항은 감소시키는 것으로 나타났으나 행동적 저항에는 영향을 미치지 못했다는 사실을 발견한 바 있다. 행동적 저항은 조직혁신이 일어나지 않도록 막거나, 항의하는 행동, 혹은 동료들에게 혁신에 대해 불평하는 행동, 경영진에 이의의 제기하는 행동, 다른 구성원들이 혁신을 받아들이지 않도록 사주하는 행동 등을 의미한다. 이는 조직이 아무리 증거에 기반하여 진정성을 가지고 구성원을 설득하더라도 혁신에 실제로 저항하는 ‘행동’을 감소시키지 못함을 의미하는 것이다. 이렇듯 대학교직원에게 있어 합리적 설득이 행동저항에 영향을 미치지 않는 것은 근본적으로 대학교직원의 행동저항의 정도가 낮은 것 때문일 수 있다. 즉 대학교직원은 공공성이 강한 직업군으로서 정적 성격의 업무를 수행하는 바, 직접적 행동으로 저항하는 정도가 낮기 때문에 합리적 설득의 정도에

의해 영향 받지 않는 것이라고 볼 수 있다. 실제로 본 연구에서 감정적 저항(평균=3.65) 및 인지저항(평균=3.71)보다 행동저항(평균=3.23)의 평균이 상당히 낮게 나타나 위와 같은 논리를 뒷받침해주고 있다.

이처럼 본 연구에서는 설득과 저항과의 관계성 속에서 어떠한 요소가 어떠한 영향력을 미치는가에 대해서 검증해 보았다. 본 연구의 내용을 종합하여 정리해 보면, 조직의 생존을 위해 필수적으로 요구되어지는 조직혁신의 과정에서 어떻게 하면 효과적으로 혁신을 수행할 것인가 그리고 혁신에 따르는 저항을 어떻게 극복할 것인가의 문제에 있어서 설득의 중요성을 입증했다는 점에서 의의가 크다. 또한 혁신저항에 대한 설득의 영향이 기능할 수 있는 제 3의 환경을 확인했다는 것은 의미 있는 연구 성과라고 할 수 있다.

2. 연구의 한계점 및 연구방향

본 연구는 위와 같은 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가진다. 먼저 본 연구를 위한 측정항목들이 7점 Likert 형식의 자기보고(self-report) 방식으로 응답하도록 하였기 때문에, 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 소지가 있다(Podsakoff et al., 2003). 연구결과를 통해 밝힌 바와 같이 하위 요인이 많이 나왔기 때문에 본 연구에서는 동일방법편의의 문제가 없는 것으로 나타났다. 그러나 이는 결론론적인 이야기일 뿐이고 동일방법편의의 문제를 원칙적으로 없애기 위해서는 각기 다른 방식으로 데이터를 수집할 필요가 있다.

또한 본 연구는 대학 교직원을 대상으로 하였기 때문에 일반화에 한계가 있을 수 있다. 본 연구의 대상이 대학 교직원이기 때문에 일반 조직이나 공공성이 있는 조직을 대표하기에도 일정한 한계가 있다. 왜냐하면, 대학교직원은 일반 공공성 높은 조직과도 업무 특성에 차이가 있고 기업과 같은 일반 사기업과도 상당히 다른 특성을 가진 직무를 수행하기 때문이다.

이러한 한계점을 고려하면서, 향후 연구는 다음과 같은 몇 가지 사항을 고려할 필요가 있다. 먼저 설득과 저항과의 관계를 조절할 수 있는 조절변수의 발굴에 많은 노력이 필요하다고 할 것이다. 설득의 각 유형이 혁신저항에 미치는 영향은 그야말로 그 상황이 어떠한가에 따라 달라질 수 있는 개연성이 본 연구를 통해 확인된 바 있기 때문에 그 '상황'에 해당하는 변수 즉, 조절 변수를 찾아내는 것이야말로

로 설득과 혁신저항의 역동적 관계를 세밀하게 밝혀낼 수 있다.

둘째로는 본 연구가 대학교직원과 같은 공공성이 높은 조직을 대상으로 하여 설득의 유형과 혁신저항의 관계를 밝힌 바 있는데, 향후 연구에서는 수익창출을 목표로 하는 기업과 같은 조직에서 어떤 양상을 나타내는지 확인할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

국내문헌

- 권민택, 신민수(2009), 스마트폰 시장 활성화 장애요인 연구: 소비자의 혁신저항을 중심으로, 『한국경영정보학회 2009 춘계학술대회』, 90-95.
- 권중생(2000), 변혁적 리더십, 조직문화 및 구성원의 방어적 행동의 관계, 『산업경제연구』 13(2)(上), 157-176.
- 권중생, 김태형(2005), 혁신저항의 다차원적 개념 모형과 검증, 『한국산업경영학회 경영연구』 20(1), 231-52.
- 김명언(2005), 조직신뢰의 유용성에 대한 불신, 『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』, 11(1s), 57-67.
- 김명언, 이현정(1992), 조직공정성- 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 『한국심리학회지 : 사회 및 성격』, 6(2), 11-28.
- 김문준, 이창호(2015), 조직문화가 조직유효성과 경영성과에 미치는 영향 : 부천시 역 기업을 중심으로, 경영 컨설팅 리뷰, 6(2), 154-178.
- 김민주, 임효창(2004), 호텔기업 종업원의 직무불안정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔경영학연구』, 13(2), 55-74.
- 김성규(2007), 경영혁신과 기업성과에 관한 네트워크 조직의 조절효과, 박사학위논문, 부산대학교대학원.
- 김승윤, 고영호, 남기찬, 이재범(2001), IS 인적자원 혁신의 영향 요인에 관한 사례 연구, 『한국경영과학회 2001년 추계학술대회논문집』, 326-329.
- 김윤권, 오시영(2008), 지방자치단체 조직 개편에 대한 규범적 분석-기초자치단체의 조직 개편 사례를 중심으로. 『한국행정논집』, 20(3), 893-922.
- 김정진, 박경규(2007), 최고경영자 교체에 따른 성과주의 인사제도 변화와 조직성과와의 관계, 『한국인사관리학회 인사관리연구』, 31(4), 25-48.
- 김정진, 박경규(2008), 조직변화에 대한 개인특성과 심리적 저항 및 조직몰입의 관계, 『한국심리학회지 : 산업 및 조직』, 21(3), 429-450.

- 김종대(2015), 조직관련 상황에서 구성원이 느끼는 불안정서의 유형과 특성에 관한 연구, 『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』, 21(4), 617-647.
- 김종우, 이지우(2012), 조직공정성, 과업특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계, 『경영경제』, 45(1), 117-140.
- 김진배, 변동헌, & 신준용. (2004), 임금구조와 성과급 제도가 기업가치 요소에 미치는 영향. 『회계학연구』, 29(3), 115-144.
- 김창봉(2004), SCM의 프로세스혁신과 사업성과에 관한 연구, 『무역학회지』, 29(6), 255-274.
- 김태형(2001), 조직 구성원의 혁신저항과 수용에 관한 연구, 『한국산업경영학회』 2001년도 하계 학술발표회 발표논문집, 273-296.
- 김호정(1999), 신뢰와 조직몰입, 『한국행정학회 한국행정학보』, 33(2), 19-35.
- 나은영(1999), 3수준 태도변화 이론의 검증, 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 13(1), 65-90
- 박광표, 김대건(2010), Peters의 조직변화유형에 따른 지방정부 조직변화 연구: 강원도 조직환경 및 전략적 선택을 중심으로, 한국행정논집, 22(4), 997-1018.
- 박동수 & 김철의(2008), 조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계, 『한국인사관리학회, 인사관리연구』, 32(4), 85-124.
- 박민정(2006), 내러티브란 무엇인가?, 서울대학교 교육연구소 아시아교육연구, 7(4), 27-47.
- 박상언, 이영면(2004), 고용조정을 경험한 조직에서 직원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구, 『경영학연구』, 33(2), 503-529.
- 박성진, 이선희(2013), 조직변화에서의 변화관련 정보의 중요성: 저항에 대한 변화 관련 정보와 절차적 공정성의 상호작용 효과, 『사회과학연구』, 24(4), 427-445.
- 변상호, 정성은(2013), 대기업에 대한 선호태도와 규범적 평가 사이의 불일치가 의사표현 위축에 미치는 영향, 『한국방송학보』, 27(6), 146-185.
- 송관재, 이재창(2008), 조직불안의 유형과 그 효과에 관한 연구, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 21(3), 451-474.

- 신유근(1993), 조직행위론, 다산출판사(서울).
- 신혜숙(2008), 카지노종사원의 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 29(0), 149-160.
- 안병덕, 안관영(2014), 혁신저항의 결정요인과 혁신성과에 대한 실증적 연구. 『대한안전경영과학회지』, 16(1), 191-199.
- 안병철(2008), 행정혁신의 저항요인. 『서울행정학회, 한국사회와 행정연구』, 19(3), 55-75.
- 엄유경(2009), 직무스트레스와 조직변화저항의 관계에서 조직학습역량의 매개효과: 경찰조직을 중심으로. 『HRD연구』 14(3), 61-85.
- 유연재(2011), 소비자의 혁신저항 척도 개발과 타당화, 『한국심리학회지 : 소비자, 광고』 12(1), 191-216.
- 유필화, 이승희(1994), 신제품 수용시 소비자의 혁신저항에 관한 연구 : 혁신저항 모형을 중심으로. 『경영학연구』, 23(3), 217-250.
- 윤선, 신철호(2010), 신기술 수용에 있어서 소비자 혁신저항. 『디자인학연구』 통권 제89호, 23(3), 37-52.
- 윤장원(2006), 서비스직에서 직무요구와 직무자원이 직무탈진에 미치는 영향과 개인특성의 조절효과. 『대한경영학회지』, 19(6), 2531-2559.
- 윤태범(2009), 정부혁신의 맥락과 관리혁신의 논리. 『GRI 연구논총』, 11(1), 51-73.
- 이규태(2001), 한국인의 의식구조, 서울: 신원문화사.
- 이근주, 이해윤(2007), 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국행정학보』, 41(2), 117-140.
- 이승희, 노규성(2005), 혁신관리에 있어서 장애와 저항의 극복방안, 한국디지털정책학회 학술대회 발표논문집, 13-28.
- 이용규, 정석환(2007), 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. 『정부학연구』, 13(1), 7-34.
- 이용섭(2006), “혁신”. 서울: 세경사.
- 이주일(2001), 조직에서의 정서: 리더와 구성원간의 신뢰와 불신을 중심으로. 『한국심리학회지』, 20(1), 91-128.
- 이창대(2011), 경영전략, 조직문화, 경영혁신유형간의 관련성과 인과관계연구, 대한

- 경영학회, 『대한경영학회지』, 제24권 제6호, 3441-3460.
- 이창원, 최창현(2006), 새조직론, 대영문화사.
- 임규건, 이해령(2007), 증권사 영업사원의 개인성향이 PI 저항에 미치는 영향에 대한 연구, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 14(4), 199-219.
- 장대련, 조성도(2000), 기술제품 구매상황에서의 조직내 혁신저항에 관한 연구, 『마케팅연구』, 15(2), 75-97.
- 장지원, 진종순(2006), 조직문화와 조직구성원의 혁신성향 : 중앙정부부처 공무원을 대상으로, 『한국사회와 행정연구』, 17(3), 33-54.
- 전상호, 신용준(1995), 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구, 『경영학연구』, 24(4), 153-186.
- 전상호, 신용준(1995), 조직문화와 리더십 및 조직성과에 관한 실증연구, 『대한경영학회 동남경영』, 11, 133-160.
- 정무관(2009), 팀구성원이 지각하는 상사의 감성지능과 상사신뢰가 팀유효성에 미치는 영향, 『대한경영학회지』, 22(5), 2895-2918.
- 정종원(2013), 조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 실증적 인과관계 분석을 중심으로, 『한국사회와 행정연구』, 24(2), 461-482.
- 조경호, 안성률(2011), 조직변화에 대한 공무원의 저항과 태도변화에 관한 연구-소방방재청 사례를 중심으로, 『한국조직학회보』, 8(1), 107-129.
- 조은현, 탁진국(2009), 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과, 『한국통계학회 응용통계연구』, 22(3), 463-477.
- 조태훈(1999), 한국기업의 경영혁신, 경영논집, 서울대학교, 경영대학 경영연구소. 613-639.
- 채서일, 홍성준(2008), 마케팅 혁신: 정의와 차원 그리고 기업성과와의 관계, 『경영학 연구』, 37(1), 133-164.
- 최인옥(2011), 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향, 『대한경영학회』, 24권 (4), 1961-1977.

국외문헌

- Aaker, J. L., & Maheswaran, D. (1997). The effect of cultural orientation on persuasion, *Journal of Consumer Research*, 24(3), 315-328.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol.2. New York : Academic Press, 267-299.
- Adaval, R., & Wyer, R. S. (1998). The role of narratives in consumer information processing, *Journal of Consumer Psychology*, 7(3), 207-245.
- Agarwal, S., Teas, R. K. (2004). Cross-national applicability of a perceived risk-value model, *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 242-256.
- Akhand, Z. (2014). Understanding the effects of coercive and persuasive tax compliance tools on large corporate taxpayers. *Journal of Australian Taxation*, 16(2), 206-208.
- Albanese, R., Van-Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free-riding tendency, Academy of Management. *The Academy of Management Review*(pre-1986); Briarcliff Manor, 10(2), 244-255.
- Alqahtani, A., Alajmi, S. (2010). Organizational change and anxiety: A proposed 5R's model, *International Review of Business Research Papers*, 6(3), 93-105.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation, *Journal of applied psychology*, 94(2), 491-500.
- Anderson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework, *Human relations*, 49(11), 139-141.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.

- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, Ltd. *Implementing strategic management*, Prentice-Hal, Englewood Cliffs, NJ.
- Appel, M., Richter, T. (2007). Persuasive effects of fictional narratives increase over time, *Media Psychology*, 10, 113-134.
- Aquino, K., Tri, T. M., Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations, *Journal of Applied psychology*, 91(3), 653-666.
- Arago'n-Correa J. A., Garcí'a-Morales V. J., Cordo'n-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Areni, C. S., Sparks, J. R. (2005). Language power and persuasion, *Psychology & Marketing*, 22(6), 507-525.
- Armstrong, J. S., Du, R., Green, K. C., & Graefe, A. (2016). Predictive validity of evidence-based persuasion principles: an application of the index method. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 276-293.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, 46(6), 681-696.
- Ashford, S. J., Lee, C., Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test, *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual, *Advances in strategic management*, 13, p19-64.
- Azar, J., Schmalz, M. C., Tecu, I. (2017). Anti-competitive effects of

- common ownership, *Ross School of Business Working Paper*.
- Bagozzi, R. P., Lee, K. H. (1999). Resistance to innovations: Psychological and social origins, Management Research Institute, *Management Bulletin*, Seoul National University, 33(3), 182-204.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship, *Academy of Management journal*, 37(2), 299-322.
- Banas, J. A., Miller, G. (2013). Inducing resistance to conspiracy theory propaganda: Testing inoculation and metainoculation strategies, *Human Communication Research*, 39(2), 184-207.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bettinghaus, E. P., & Cody, M. J. (1994). *Persuasive Communication*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Biemans, W. G. (1992). *Managing innovation within networks*, Routledge, London.
- Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: The third edition of the Oslo Manual, *Science and Public Policy*, 34(1), 23-34.
- Brockner, J. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R. M. Kraemer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, 390-413.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research, *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector,

- Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Borkovec, T. D., Costello, E. (1993). Efficacy of applied relaxation and cognitive-behavioral therapy in the treatment of generalized anxiety disorder, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(4), 611-619.
- Bowen, F. E., Rostami, M., Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation, *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981). *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, New York: Academic Press.
- Brembeck W. L., & Howell, W. S. (1976). *Persuasion: A means of Social Influence*, USA: Prentice Hall International.
- Brewer, N. T., Weinstein, N. D., Cuite, C. L., Herrington-Jr, J. E. (2004). Risk perceptions and their relation to risk behavior, *Annals of Behavioral Medicine*, 27(2), 125-130.
- Brower, R. S., Abolafia, M. Y. (1995). The Structural Embeddedness of Resistance among Public Managers, *Group & Organization Studies: Beverly Hills*, 20(2), 149-166.
- Brinberg, D., Hamby, A. (2012). Narrative Persuasion: Applications and Reflections From Three Disciplines, *ACR North American Advances*, 40, 191-194.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., & Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability, *Academy of management review*, *Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.

- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship, *Academy of Management Journal* 35(2), 413-425.
- Brooker, G. (1984). An assessment of an expanded measure of perceived risk, *ACR North American Advances, Association for Consumer Research*, 11, 439-441.
- Brower, R. S., Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers, *Group & Organization management*, 20(2), 149-166.
- Burn, S. M., & Oskamp, S. (1986). Increasing community recycling with persuasive communication and public commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, 16(1), 29-41.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E. (2010). Effects of message repetition on argument processing, recall, and persuasion, *Basic and Applied Social Psychology*, 10(1), 3-12.
- Castelfranchi, C., Guerini, M. (2007). Is it a promise or a threat?, *Pragmatics & Cognition*, 15(2), 277-311.
- Chawla, A., Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chen, Y., Olszewski, W. (2014). Effective persuasion, *International Economic Review*, 55(2), 319-347.
- Cho, H., Shen, L., Wilson, K. (2014). Perceived realism: Dimensions and roles in narrative persuasion, *Communication Research*, 41(6), 828-851.
- Clarke, S., Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation, *Risk Analysis*, 26(5), 175-1185.
- Claude, H. M., Ivanov, B., Sims, J., Compton, J., Harrison, K. J., Parker, K. A., Parker, J. L., Averbek, J. M. (2013). Boosting the Potency

- of Resistance: Combining the Motivational Forces of Inoculation and Psychological Reactance, *Human Communication Research*, 39(1), 127-155.
- Claudy, M. C., Garcia, R., O'Driscoll, A. (2015). Consumer resistance to innovation—a behavioral reasoning perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 528-544.
- Clow K. E., D. L Kurtz, J. Ozment, B. S Ong(1997), The antecedents of consumer expectations of services: an empirical study across four industries, *Journal of Services Marketing*, 11(4), 230-248.
- Cohen, C., Frank, A., Palmeri, D. (2003). Does rational persuasion influence potential consultees?, *Psychology in the Schools*, 40(6), 627-640.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Strategic Learning in a Knowledge economy*, p39-67.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), 386-400.
- Compton, J. A., & Pfau, M. (2005). Inoculation theory of resistance to influence at maturity: Recent progress in theory development and application and suggestions for future research, *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 97-146.
- Cooper, J., & Croyle, R. T. (1984). Attitudes and attitude change, *Annual Review of Psychology*, 35(1), 395-426.
- Costello, G. J., Conboy, K., Donnellan, B. (2011). An ecological perspective

- on innovation management, In making a World of difference: Nation building and the role of management Education, 14th Annual IAM Conference, National College of Ireland, Dublin, 31st August-2nd September 2011. p1-15.
- Costello, S. J. (1994). *Managing change in the workplace*, New York: Irwin.
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination: Power in soft bureaucracies, *Organization Studies*, 21, 141-162.
- Curley, M., Costello, G. J. (2012). A New Organizational Ecology for Open Innovation: The Innovation Value Institute, *Academic Journal of Information Technology*, 1-13.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation, *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Daft R. L., Murphy, J., Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*, books.google.com.
- Daghfous, A. (2004). Knowledge management as an organizational innovation: an absorptive capacity perspective and a case study, *International Journal of Innovation and Learning*, 1(4), 181-196.
- Dal-Cin, S., Zanna, M. P., Fong, G. T. (2004). Narrative Persuasion and Overcoming Resistance. In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and Persuasion* (175-191). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dam, K. V., Oreg, S., Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics, *Applied psychology*, 57(2), 313-334.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., Schneide, M. (2006). Phases of the adoption of

- innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers, *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organization, *Journal of management* , 38(1), 45-65.
- Damanpour F., Evan, W. M. (1990). The adoption of innovations over time: structural characteristics and performance of organizations, Paper presented at the annual meeting of the Decision Science Institute, San Diego.
- Davidson R. S., Walley, P. B. (1985). Computer fear and addiction: Analysis, prevention and possible modification, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(3-4), 37-52.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., Scheck C. L. (1997). A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions, *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323-349.
- Dawson, P. (1994). Organizational change: A procedural approach, London: Chapman.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). "Resistance to Change" A Limiting Perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*; Arlington 35(1), 45-47.
- Dick, A. S., Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dillard, P., Anderson, J. W. (2004). The role of fear in persuasion James, 21(11), *Special Issue: Fear Appeals in Social Marketing Campaigns*, 909-926.
- Doolin B., Dillon, S., Thompson, F., Corner, J. L. (2005). Perceived risk,

- the Internet shopping experience and online purchasing behavior: A New Zealand perspective, *Journal of Global Information Management*, 13(2), 66-68.
- Dowling, G. R. (1986). Perceived risk: the concept and its measurement, *Psychology & Marketing*, 3(3), 193-210.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Drucker, P. F. (2012). MANAGEMENT CHALLENGES for the 21st Century, Management & Leadership, Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN, 711 Third Avenue, New York, NY 10017, USA
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Eagly, A. H., Kulesa, P. (1997). Attitudes, attitude structure, and resistance to change: Implications for persuasion on environmental issues. In M. H. Bazerman, D. M. Messick, A. E. Tenbrunsel, & K. A. Wade-Bensoni (Eds), *Environmental ethics and behavior: The Psychology of Environment valuation and degradation*. San Francisco: New Lexington Press.
- Eagly, A. H., Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function, *The handbook of social psychology*, New York, NY, US: McGraw-Hill. 269-322.
- Ellen, P. S., Bearden, W. O., Sharma, S. (1991). Resistance to technological innovations: an examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4). 297-307.
- Erchul, W. P., Raven, B. H. (1997). Social power in school consultation: A contemporary view of French and Raven's bases of power model, *Journal of School Psychology*, 35(2), 137-171.

- Evans, A. T., Clark, J. K. (2012). Source characteristics and persuasion: The role of self-monitoring in self-validation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 383-386
- Evans, L. M., Petty, R. E. (2003). Self-guide framing and persuasion: Responsibly increasing message processing to ideal levels, *Personality and Social Psychology*, 29(3), 313-324.
- Eysenck, M. W., Keane, M. T. (2000). *Cognitive Psychology*, Psychology Press, Philadelphia.
- Feather, N. T., Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester 77, 81-94.
- Fisher, W. R. (1987). 'Technical Logic, Rhetorical Logic, and Narrative Rationality,' *Argumentation*, 1, 3-21.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management journal*, 32(1) 115-130.
- Folger, R., Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R., Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R., Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland & G. R. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Greenwich, CT: JAI Press, 3, 141-183.

- Fontana, G., Gerrard, B. (2004). A Post Keynesian theory of decision making under uncertainty, *Journal of Economic Psychology*, 25(5), 619-637.
- Ford, J. D., Ford, L. W., D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story, *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fox, F. V., Staw, B. M. (1979). The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance Upon Commitment to a Course of Action, *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 449-471.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts, *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1-31.
- Funkhouser, G. R., & Parker, R. (1999). An action-based theory of persuasion in marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 27-40.
- Garbarino, E., Strahilevitz, M. (2002). Gender differences in the perceived risk of buying online and the effects of receiving a site recommendation, *Journal of Business Research*, 57(7), 768-77.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gass, R. H., Seiter, J. S. (2015). *Persuasion: Social Influence and Compliance Gaining*, Routledge: London and New York.
- Gemmill, G., Oakley, J. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth?, *Human Relations*, Vol 45(2), 113-126.
- Giesbrecht, N. (2007). Reducing alcohol-related damage in populations: rethinking the roles of education and persuasion interventions, *Addiction*, 102(9), 1345-1349.

- Gilbert, P. (2000). The relationship of shame, social anxiety and depression: The role of the evaluation of social rank, *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 7(3), 174-189.
- Gneezy, U., Meier, S., Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior, *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191-210.
- Goldsmith, R. E. (1984). Personality characteristics associated with adaption-innovation, *The Journal of psychology*, 117(2), 159-165.
- Goodstein, J., Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change, *Academy of Management Journal*, 34(2), 306-330.
- Graaf, A., Sanders, J. M., Hoeken, H. (2016). Characteristics of narrative interventions and health effects: A review of the content, form, and context of narratives in health-related narrative persuasion , *Review of Communication Research*, 4, 88-131.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of management* ; Tucson 16(2), 399-432.
- Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984). Leonard Greenhalgh and Zehava Rosenblatt, 1984, Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Guerini, M., Castelfranchi, C. (2006). Promises and threats in persuasion, *CMNA VI-Computational Models of Natural Argument*, 14-21.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change, *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Håkansson, H., Wootz, B., Andersson, O., Hangård, P. (1979). Industrial marketing as an organizational problem. A case-study, *European Journal of Marketing*, 13(3), 81-93.
- Harrison, A. A., Zajonc, R. B. (1970). The effects of frequency and duration of exposure on response competition and affective ratings, *The Journal of Psychology*, 5(2), 163-169.

- Hart, W., Albarracín, D., Eagly, A. H., Brechan, I., Lindberg, M. J., Merrill, L. (2009). Feeling validated versus being correct: a meta-analysis of selective exposure to information. *Psychological Bulletin*, 135(4), 555-588.
- Hippel, E. V. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process, *Research Policy*, 5(3). 212-239.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?, *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., Kelley, H. H. (1953). *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*, New Haven, CT, Yale University Press.
- Hull, C. E., Covin, J. G. (2010). Learning capability, technological parity, and innovation mode use, *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 97-114.
- Ivanov, B., Miller, C. H., Compton, J., Averbeck, J. M., Harrison, K. J., Sims, J. D., Parker, K. A., Parker, J. L. (2012). Effects of postinoculation talk on resistance to influence, *Journal of Communication*, 62(4), 701-718.
- Jacoby, J., Kaplan L. B. (1972). The components of perceived risk, in SV - Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research, eds. M. Venkatesan, Chicago, IL : *Association for Consumer Research*, 382-393.
- Johannessen, J. A., Olsen, B., Olaisen, J. (1997). Organizing for innovation, *Long range planning*, 30(1), 96-109.
- Kadous, K., Koonce, L., Towry, K. L. (2005). Quantification and persuasion in managerial judgement, *Contemporary Accounting Research*, 22(3), 643-686.
- Kanter, R. (1985). Suorting innovation and venture development in established companies, *Journal of business venturing*, 1(1),

47-60.

- Kaplan, L. B., Szybillo, G. J., Jacoby, J.(1974). Components of perceived risk in product purchase: A cross-validation. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 287-291.
- Karlsson, C., Olsson, O. (1998). Product innovation in small and large enterprises, *Small Business Economics*, 10(1), 31-46. 52
- Kegan, R., Lahey, L. L. (2001). HBR's 10 Must Reads on Change : The real reason people won't change, *Harvard Business Review* 2001, 75-85.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences, *Journal of vocational behavior*, 65(1), 112-133.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. (2003). Job insecurity and self-esteem: evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 617-632.
- Kirton, M. J. (1980). 'Adaptors and innovators in organizations', *Human Relations*, 3(2), 13-24.
- Knowles, E. S., Linn, J. A. (2004). *Resistance and Persuasion*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey London.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies for Change. In: Asch D., Bowman C. (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London.
- Kruglanski, A. W., Webster, D. M., Klem, A. (1993). Motivated resistance and openness to persuasion in the presence or absence of prior information, *Journal of Personality and Social Psychology*, 165(5), 861-876.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance, *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-115.
- Lau, C. M., Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational

- change: A schematic perspective, *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Lawrence, T. B., Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance, *Journal of Management*, Vol 33(3), 378-394.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. W., Fry, R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, . 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Plenum Press.
- Lindskold, S., Han, G., BetzLindskold, B. (1986). Repeated persuasion in interpersonal conflict, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1183-1188.
- Liu, J., Philadelphia, P. A. (2015). The role of normative aeals and processing styles on attitude change among people likely to be skeptical about a message, *Journal of Communication*, 64, 915-934.
- Liu X., Wang Z. (2013). Perceived risk and organizational commitment: The moderating role of organizational trust, *Social Behavior and Personality: Palmerston North* 41(2), 229-240.
- Maertz-Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Markus, M. L., Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research, *Management Science: Linthicum* 34(5), 583-598.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy*

- of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change, *The Journal for Quality and Participation*; Cincinnati, 19(3), 56-63.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *The Academy of Management Review*; Briarcliff Manor 20(3), 709-734.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- McGuire, W. J., Millman, S. (1965). Anticipatory belief lowering following forewarning of a persuasive attack, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(4), 471-479.
- Meier, B. P., Schnall, S., Schwarz, N., Bargh, J. A. (2012). Embodiment in Social Psychology, 4(4), 705-716.
- Mick, D. G., Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies, *Journal of Consumer Research*, 25(2), 123-143.
- Miller, C. H., Ivanov, B., Sims, B. J., Compton, J., Harrison, K. J., Parker, K. A., Averbeck, J. M. (2013). Boosting the potency of resistance: Combining the motivational forces of inoculation and psychological reactance. *Human Communication Research*, 39(1), 127-155.
- Miniard, P. W., Bhatla, S., Lord, K. R., Dickson, P. R., Unnava, H. R. (1991). Picture-based persuasion processes and the moderating role of involvement. *Journal of consumer research*, 18(1), 92-107.
- Mishra, A. K., Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign, *Academy of management Review*, Briarcliff Manor, 23(3), 567-588.

- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kraemer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287.
- Modigliani, A., Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority, *Journal of Social Issues*, 51(3), 107-123,
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., Takeuchi. R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, *Journal of Applied Psychology*, Vol93(1), 84-94.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Vol76(6), 845-855.
- Moriarty, R. T., Kosnik, T. J. (1989). High-tech marketing: concepts, continuity, and change, *Sloan Management Review*, Cambridge 30(4), 7-17.
- Morrison, E. W. (1996). OCB as a critical link between HR practices and service quality. *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Moser, S. C., Dilling, L. (2007). *Toward the social tipping point: creating a climate for change : Communicating Climate Change & Facilitating Social Change*, Cambridge University Press, New York, 491-516.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context, *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 131-141.
- Moyer-Gusé E., Nabi, R. L. (2010). Explaining the effects of narrative in an entertainment television program: Overcoming resistance to persuasion, *Human Communication Research*, 36(1), 26-52.

- Myra, L., Farling, A., Stone, G., Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation, *ACAD MANAGE PERSPECT*, 3(3), 194-204.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, *Industrial marketing management*, 39(8), 1311-1320.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Nicoll, D. E. (2010). Ed Muskie and the Art of patient persistent persuasion, *The New England Journal of Political Science*, IV, 130-152.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ofshe, R. (1992). Coercive persuasion and attitude change, *Encyclopedia of Encyclopedia of Sociology*, Macmillan Publishing Company: New York, 1, 1-14.
- Olson, J. M., Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change, *Annual Review of Psychology*, 44, 117-154.
- O'Neill, H. M., Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear, *The Academy of Management Executive*, 9(4), 23-34.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15(1), 73-101.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual

- Differences Measure, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oslo Manual(2005), Mortensen, Peter Stendahl; Bloch, Carter Walter; Core group on the revision, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition. OECD, 2005.
- Pamela, S. Z., Kathleen, E., Gaynelle, W. (1996). Organizational trust: What it means, why it matters, *Organization Development Journal*; Chesterland , 18(4), 35-48.
- Papageorgis, D., McGuire, W. J. (1961). The generality of immunity to persuasion produced by pre-exposure to weakened counter arguments, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(3), 475-481.
- Parker, S. K., Williams, H. M., Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Peter, J. P., Ryan, M. J. (1976). An investigation of perceived risk at the brand level, *Journal of Marketing Research* 13(2), 184-188.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. (1977). Forewarning, cognitive responding, and resistance to persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(9), 645-655.
- Petty, R. E, Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In: Berkowitz L, editor. *Advances in experimental social psychology*. 19. New York: Academic Press; 1986. 123-205.
- Petty, R. E., Brinol, P. (2002). Attitude change, *Advanced Social Psychology: The State of the Science*, 215-259.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(5), 847-855.
- Pfau, M. (1997). The inoculation model of resistance to influence,

- Progress in communication sciences, (Eds) by F. J. Boster, & G. Barnett. Norwood, NJ: Ablex, 13, 133-171.
- Pfau, M., Szabo, E. A., Anderson, J., Morrill, J., Zubric, J., Wan, H. H. (2001). The role and impact of affect in the process of resistance to persuasion. *Human Communication Research*, 27(2), 216-252.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people, *California management review*, Berkeley, 36(2), 9-28.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor 25(4), 783-794.
- Pisano, G. P., Wheelwright, S. C. (1995). The new logic of high-tech R & D , *Harvard Business Review*, 73(5), 93-105.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Powers, P. (2007). Persuasion and Coercion: A Critical Review of Philosophical and Empirical Approaches, *HEC Forum*, 19(2), 125-143.
- Prajogo, D. I., Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance, *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Quinn, R. E., McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective, In P.J. Frost, L.F. Moore, M.L. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin(Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ram, S. (1987). A model of innovation resistance, *Advances in Consumer Research*, 14, 208-212.

- Rao, H., Morrill, C., Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms, *Research in Organizational Behavior*, 22, 237-281.
- Rimer, B. K., Kreuter, M. W. (2006). Advancing tailored health communication: A persuasion and message effects perspective, *Journal of communication*, 56(1), S184-S201.
- Rind, B., Kipnis, D. (1999). Changes in self-perceptions as a result of successfully persuading others, *Journal of Social Issues*, 55(1), 141-156.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Romanelli, E., Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, *Academy of Management Journal*, 37(5) 1141-1166.
- Rosenberg, N. (1976). On technological expectations, *The Economic Journal*, 86(343), 523-535.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences, *Journal of organizational behavior*, 11(5), 345-359.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor 23(3), 393-404.
- Sagarin, B. J., Cialdini, R. B., Rice, W. E., Serna, S. B. (2002). Dispelling the Illusion of Invulnerability: The Motivations and Mechanisms of Resistance to Persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 526-541.
- Sagie, A., Koslowsky, M. (1993). Detecting moderators with meta-analysis: an evaluation and comparison of techniques, *Personal*

- Psychology*, 46, 629-643.
- Schae, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277-290.
- Schein, E. H., Schneier, I., Barker, C. H. (1961). *Coercive persuasion*. New York, NY, US: W W Norton & Co.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2006). *Consumer Behaviour*(8th ed.), Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Seidman, W., McCauley, M. (2009). Organizational transformation: a new application of persuasive technology, *Persuasive '09 Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*, Article No. 28, RE Petty, SC Wheeler.
- Selnes, F., Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning, *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Sewell, G., Barker, J. R. (2006). Coercion versus care: Using irony to make sense of organizational surveillance, *Academy of Management Review*, 31(4), 934-961.
- Shen, L. (2010). Mitigating psychological reactance: The role of message induced empathy in persuasion, *Human Communication Research*, 36(3), 397-422.
- Sheth, J. N., Stellner, W. H. (1979). Psychology of innovation resistance: the less developed concept (LDC) in diffusion research, *BEBR* No. 622.
- Siira, K. (2012). Conceptualizing managerial influence in organizational conflict-a qualitative examination, *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(2), 182-209.
- Simonin, B. L., Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes, *Journal of Marketing Research*:

- Chicago 35(1), 30-42.
- Simons, T. L., Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sitkin, S. B., Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity, *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Sjöberg, L. (2000). Factors in risk perception, *Risk analysis*, 20(1), 1-12.
- Skarmeas, D., Robson, M. J. (2008). Determinants of relationship quality in importer-exporter relationships, *British Journal of Management*, 19(2), 171-184.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403).
- Slater, M. D., Rouner, D. (2002). Entertainment-education and elaboration likelihood: Understanding the processing of narrative persuasion, *Communication Theory*, 12(2), 173-191.
- Smith, H. J., Thomas, T. R., Tyler, T. R. (2006). Concrete Construction Employees: When Does Procedural Fairness Shape Self-Evaluations?: *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 644-663.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change, *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Starbuck, W. H., Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense, D. Hambrick (eds.). *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich. CT: JAI Press, p35-65.
- Sternthal, B., Dholakia, R., Leavitt, C. (1978). The persuasive effect of

- source credibility: Tests of cognitive response, *Journal of Consumer Research*, 4(4), 252-260.
- Stone, D. C. (1981). Innovative organizations require innovative managers, *Public Administration Review*. 41(5), 507-513.
- Stone, R. N., Grønhaug, K. (1993). Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline, *European Journal of Marketing*, 27(3), 39-50.
- Strebel, P. (1994). Choosing the right change path, *California Management Review*; Berkeley, 36(2), 29-51.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?, *Harvard business review*, 85-92.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Szmigin, I., Foxall, G. (1998). Three forms of innovation resistance: the case of retail payment methods, *Technovation*, 18,(6-7), 459-468.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, *Career Development International*, 11(3), 193-203.
- Taylor, J. W. (1974). The Role of Risk in Consumer Behavior, *Journal of Marketing*, 38(2), 54-60.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological analysis*, Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Tourish, D., Collinson, D., Barker, J. R. (2009). Manufacturing Conformity: Leadership Through Coercive Persuasion in Business Organizations. *Management*, 12(5), 360-383.
- Truscott, S. D., Cohen, C. E., Sams, D. P., Sanborn, K. J., Frank, A. J. (2000). The acceptability of organizational consultation with prereferred intervention teams, *School Psychology Quarterly*,

- 15(2), 172-206.
- Tyler, T. R., DeGoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3), 482-497.
- Utterback, J. M., Abernathy, W. j. (1975). A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, 3(6), 639-656.
- Val, M. P. d., Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, 41(2), 148-155).
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation, School of Management, The University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota 55455, 590-607.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach, *Journal of Economics of innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.
- Waddell, D., Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Wan, H. H., Pfau, M. (2004). The relative effectiveness of inoculation, bolstering, and combined approaches in crisis communication, *Public Relations Review*, 16(3), 301-328.
- Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied psychology*, 85(1), 132-142.
- Weiner, B. (1980). *Human Motivation*, Holt, Rinehart and Winston, New York, NY.
- Karlsson, C., Olsson, O. (1998). *Small Firms' Innovation*, London, Product innovation in small and large enterprises, *Small Business Economics*, 10(1), 31-46.
- William, H., Albarracín, D., Eagly, A. H., Brechan, I., Lindberg, M. J., Merrill, L. (2009). Feeling validated versus being correct: a

- meta-analysis of selective exposure to information, *Psychological Bulletin*, 135(4), 555-588.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133(2), 183-193.
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Wood, W. (2000). Attitude change: Persuasion and social influence, *Annual Review of Psychology*, 51, 539-570.
- Wood, W., Quinn, J. M. (2003). Forewarned and forearmed? Two meta-analysis syntheses of forewarning of influence appeals, *Psychological Bulletin*, 129(1), 119-138.
- Yang, J., Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.
- Yates, J. F., Stone, E. R. (1992). The risk construct. In J. F. Yates (Ed.), Wiley series in human performance and cognition. *Risk-taking behavior*, Oxford, England: John Wiley & Sons, 1-25.
- Yi, S., Baumgartner, H. (2008). Motivational compatibility and the role of anticipated feelings in positively valenced persuasive message framing, *Psychology & Marketing*, 25(11), 1007-1026.
- Yilmaz, D., Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, *European Journal of Research on Education*, 11(1), 14-21.
- Yukl, G., Falbe, C. M., Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.
- Yukl, G., Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss, *Journal of Applied*

Psychology, 77(4), 525-535.

- Zahra, S. A., Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zaltman, G., Wallendorf, M. (1983). *Consumer behaviour*. New York: Wiley.
- Zaltman, G., Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*, John Wiley and Sons, New York.
- Zaltman, G., Duncan, R., Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organization*. New York : John Wiley & Sons.
- Zikmund, W. G., Scott, J. E. (1977). An investigation of the role of product characteristics in risk perception, *Review of Business and Economic Research*: New Orleans, La. 13(1), 19-34.

<부록>

설문지

혁신과 저항, 설득에 관한 설문조사

안녕하십니까? 본 연구는 혁신의 도입과정에서 발생하는 구성원 및 조직의 태도, 그리고 이에 대한 구성원의 반응의 인과적 관계를 연구하고자 합니다. 옆에 있는 척도 (1-7)로 적절한 숫자를 선택하여 각 질문에 동의하거나 동의하지 않는 정도를 표기해 주십시오. **현재상태가 아니라 실제로 혁신이 있었던 당시를 생각하면서 설문에 응해 주시기 바랍니다.** 분석 결과는 익명으로 처리되며, 연구의 목적 이외에 다른 자료로는 절대로 활용하지 않을 것임을 약속드립니다. 잠시 시간을 내어 본 조사에 응해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

연구자 : 조선대학교 대학원 경영학과 박사과정 백정훈(jhbaek@chosun.ac.kr)

지도교수 : 조선대학교 경상대학 경영학부 교수 정진철

1. 혁신의 유형

아래 4가지 예시 중에서 당신이 최근 경험한 조직혁신에 해당되는 것을 하나만 선정(0표)해 주시기 바랍니다.

문항	선택
1. 조직구조의 변화(조직 폐지, 통폐합, 축소 혹은 새로운 조직 신설 등)	()
2. 처우의 변화(임금 등의 근로조건, 신분상의 변화, 직위의 변화)	()
3. 관리혁신(인사평가제도 개선, 성과기반 연봉제 도입 등)	()
4. 기술혁신(7개의 제도 시행 : 총체적품질관리(TQM/Total Quality Management), 6Sigma, 아웃소싱, 지식관리시스템(KMS/Knowledge Management System), 전사적자원관리(ERP), 각종 ISO인증, 인사관리를 위한 정보시스템 운영)	()

2. 설득의 유형

위에서 자신이 선택한 조직혁신의 과정에서 조직이 당신을 어떻게 대하였는지 상기하면서 응답해 주시기 바랍니다.

문 항	매 우 아 니 다	아 니 다	조 금 아 니 다	보 통 이 다	조 금 그 렇 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 조직은 그 당시의 조직혁신과정에서 공감대를 형성하여 우리를 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 그 당시의 조직혁신과정에서 구성원에게 혁신의 필요성을 호소하는 조직의 노력에 나의 마음이 흔들렸다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 혁신 성공의 타 조직 사례를 보여주며 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원이 저항하거나 비판적일 수 있는 기회를 제공하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원들의 의견을 경청하는 자세로 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원들의 의견에 적절하게 맞장구를 쳐주는 방식으로 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원의 말 뒤에 감춰져 있는 진심을 파악하고, 그 부분을 자극하는 방식으로 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 혁신의 필요성에 대해 반복적으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7

9. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원들에게 요구사항을 직접 전달하는 방식으로 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 몇 차례의 공청회 등을 통하여 구성원을 참여시키는 방법으로 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 몇 가지 타협안(대안)을 제시하며, 반복적으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 우려사항에 대하여 적극적으로 대응을 하거나 우려를 해소시키는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 논리적인 방법으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 혁신에 대한 조직의 선택을 정당화하는 주장을 펼치며 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구체적인 대안을 제시하면서 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 전문가이고 신뢰도 높은 혁신 주체를 내세워 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 우려사항에 대하여 반박주장을 펴는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 조직 변화를 위해 미리 예고하여 급격한 충격을 줄이는 방식	1	2	3	4	5	6	7

으로 구성원을 설득하려 하였다.							
19. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 수개월에 걸쳐서 충분한 시간을 두고 혁신내용을 공개하고, 토론하고, 의견수렴하고 수렴된 내용을 정리하여 또 발표하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 한두 군데의 혁신 참여 동참 부서를 발표하고, 하나씩 점차 확대하는 방식으로 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 아주 많은 사람들이 그것을 하고 있고, 그것을 생각하고 있고, 그것을 원하고 있다는 것을 보여주는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원들이 저항에 집중하지 못하도록 이슈들을 분산하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
23. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 인센티브(임금인상, 승진, 직위부여 등)를 제시하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
24. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 일방향적이 아닌 (쌍방향적인)대화 방법으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
25. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원에게 친절하게 대하고, 구성원의 요구를 해결해주고 구성원의 마음에 들도록 힘쓰는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
26. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 인간적인 호소보다는 일과 관련된 이익이나 명예와 관련된 이	1	2	3	4	5	6	7

득을 제안하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.							
27. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 설득 대상에게 얼마 지나지 않아 남아있는 것이 거의 없다고 말하고, 희소성을 강조하며 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
28. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원에게 조직의 혁신에 불응할 경우, 불이익을 줄 수 있다는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
29. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 혁신이 거스를 수 없는 큰 시대적 흐름이라는 논리로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
30. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 구성원이 혁신에 부응하지 않을 경우, 구성원을 배려하지 않는 방식으로 대하였다.	1	2	3	4	5	6	7
31. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 혁신에 부응하지 않을 경우, 구성원에게 피해가 있을 것이라는 생각을 갖게 하는 방식으로 구성원을 설득하려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
32. 그 당시의 조직혁신과정에서 조직은 혁신 내용에 대한 설명이나 설득 자체에 관심이 없었고 강압적이였다.	1	2	3	4	5	6	7

3. 혁신에 대한 지각된 위험

위에서 자신이 선택한 조직혁신의 과정에서 당시에 당신이 느꼈던 것을 상기하면서 응답해 주시기 바랍니다.

문 항	매우	아니	조금	보통	조금	그렇	매우
-----	----	----	----	----	----	----	----

	아 니 다	다	아 니 다	이 다	그 렇 다	다	그 렇 다
1. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 내가 가진 권한에 대한 상실을 걱정하였다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신의 의사결정 과정에서 나의 참여가 배제될까 걱정하였다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인해 닥쳐올 미지의 상황에 대한 불안감을 갖고 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 나의 자존심이 손상될까 두려웠다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 나의 신분(고용조건)에 변화가 생길까 두려웠다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 나의 업무가 늘어날까 걱정하였다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 나의 업무가 바뀔까 걱정하였다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 내 뜻과 무관하게 회사를 떠나야 할지도 모른다는 걱정을 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 추가 감원조치의 가능성이 크다는 불안감을 갖고 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하	1	2	3	4	5	6	7

여 언제 추가 감원이 있을지 모른다는 불안함을 느꼈다.							
11. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 내 부서나 혹은 내가 맡은 일의 장래가 불투명하다고 생각하였다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 새로운 과업이 부여되면 능력 부족으로 수행하기가 어려울 것 같았다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 새로운 과업에 필요한 지식을 습득하기 어렵겠다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 내가 지금 수행하는 업무가 다른 사람에게 미치는 영향력이 줄어들 수 있다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 현재 직무에서 이보다 못한 다른 직무로 배치될 가능성이 있다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 향후 현재의 업무보다 덜 중요한 업무를 맡게 될 가능성이 있다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 정리해고, 조기퇴직, 명예퇴직 등에 대한 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 상사의 횡포나 부당한 요구가 있을 수 있다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
19. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 회사를 그만둔다 하여도 새로운 직장을 쉽게 찾을 수	1	2	3	4	5	6	7

없을 것 같은 불안감이 있었다.							
20. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 동료들 간의 시기나 질투 또는 업무갈등들로 인하여 힘들어질 수 있다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인한 지나친 경쟁심 강화로 직원들 간에 편하기 지내기가 어려워지겠다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 그 당시의 조직혁신과정에서 나는 그 혁신으로 인하여 경영진과 직원들 간의 신뢰가 붕괴될 수 있다는 불안감이 있었다.	1	2	3	4	5	6	7

4. 혁신저항

위에서 자신이 선택한 조직혁신의 과정에서 당시에 당신이 어떻게 반응했는지를 상기하면서 응답해 주시기 바랍니다.

문 항		매우	조금	보통	조금	매우		
		아니다	아니다	이다	그렇다	그렇다		
감정적 (정서적)	1. 나는 내가 겪었던 그 당시의 조직혁신을 두려워했다.	1	2	3	4	5	6	7
	2. 나는 내가 겪었던 그 당시의 조직혁신에 대해서 나쁜 감정을 갖고 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
	3. 나는 내가 겪었던 그 당시의 조직혁신에 대해	1	2	3	4	5	6	7

	서 매우 기대했다.*							
	4. 내가 겪었던 그 당시의 조직혁신은 나를 화나게 했다.	1	2	3	4	5	6	7
	5. 나는 내가 겪었던 그 당시의 조직혁신에 의해 압박받았다.	1	2	3	4	5	6	7
행동적	1. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 조직혁신이 실제로 일어나지 않도록 막는 방법을 찾으려 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
	2. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신에 항의했다.	1	2	3	4	5	6	7
	3. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 동료들에게 그 조직혁신에 대하여 불평했다.	1	2	3	4	5	6	7
	4. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신에 대해 경영진에게 이의를 제기했다.	1	2	3	4	5	6	7
	5. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 다른 구성원들이 그 혁신을 받아들이라고 말했다.*	1	2	3	4	5	6	7
인지적	1. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신으로 인해 조직에서 일을 하는 방식이 해를 입을 것이라고 생각했다.	1	2	3	4	5	6	7
	2. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신이 조직에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 생각했다.	1	2	3	4	5	6	7
	3. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신이 내가 맡은 업무를 더 어렵게 만들 것이라고 생각했다.	1	2	3	4	5	6	7

	4. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신이 조직에 득이 될 것이라고 생각했다.*	1	2	3	4	5	6	7
	5. 나는 조직혁신이 있었던 그 당시, 그 혁신으로 인하여 개인적인 혜택을 누릴 수 있을 것이라고 생각했다.*	1	2	3	4	5	6	7

별표 (*)가 표시된 단어는 역 부호로 표시했음

5. 절차 공정성

위에서 자신이 선택한 조직혁신의 과정에서 조직이 당신을 어떻게 대하였는지 상기 하면서 응답해 주시기 바랍니다.

문 항	매 우 아 니 다	아 니 다	조 금 아 니 다	보 통 이 다	조 금 그 렇 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 <u>그 혁신과 관련하여</u> 공정한 방식으로 의사결정을 했다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 <u>그 혁신과 관련된</u> 의사결정을 하는데 있어서 모든 직원들의 의견을 고려하였다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 <u>그 혁신과 관련된</u> 의사결정을 위해 정확하고 철저하게 정보를 수집하려고 노력하였다.	1	2	3	4	5	6	7

4. 조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직은 <u>그 혁신과 관련된</u> 의사결정을 위해 구성원들에게 명확한 설명이나 추가적인 정보를 제공하였다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직에서 <u>그 혁신과 관련된</u> 의사결정은 모든 직원들에게 똑같이 공평하게 적용되었다.(다시 말해, 모든 직원에게 의사결정에 참여하는 기회를 지위에 상관없이 공평하게 제공하였다.)	1	2	3	4	5	6	7
6. 조직혁신이 있었던 그 당시, 우리 조직에서 <u>그 혁신과 관련된</u> 의사결정에 대해서 직원들이 이의를 제기할 수 있는 절차가 있었다.	1	2	3	4	5	6	7

6. 일반사항

1. 성별	①남성() ②여성()
2. 연령 (한국식 나이)	①20대() ②30대() ③40대() ④50대() ⑤60대()
3. 결혼 유무	①결혼한 상태() ②미혼() ③이혼 및 사별()
4. 현재 당신은 국가공무원입니까?	①그렇다() ②아니다()
5. 현재 당신은 정규직입니까?	①그렇다() ②아니다()
6. 직급	①9급() ②8급() ③7급() ④6급() ⑤5급() ⑥4급() ⑦3급이상()
7. 직위(직책)	①팀원/평직원() ②팀장/과장() ③부처장/처장()

8. 직군	①총무/인사() ②전략/기획() ③재무/예산/회계() ④일반행정() ⑤기술() ⑥기타()
9. 귀하의 가정의 월 평균 소득은?	① 199만원 이하() ② 200 ~ 299만원() ③ 300 ~ 399만원() ④ 400 ~ 499만원() ⑤ 500 ~ 599만원() ⑥ 600 ~ 699만원() ⑦ 700 ~ 799만원() ⑧ 800만원 이상()
10. 학력	①고졸이하() ②전문대졸() ③대졸() ④대학원졸()

**긴 시간 수고하셨습니다.
성실히 답변해 주셔서 대단히 감사합니다!!**