

즉흥, 역동적 환경 그리고 신생 기업의 창업성과

김재홍*

중앙대학교 일반대학원 창업학 박사수로

박재환**

중앙대학교 경영학부 교수

국 문 요 약

본 연구는 즉흥과 역동적 환경 그리고 창업 성과와의 관계를 조사한다. 우선 즉흥성과 즉흥행동의 개념을 분석하고 선행연구를 통하여 즉흥이 기업가정신 분야에서 어떤 영향을 주는가를 살펴본다. 또한 즉흥측정 도구를 사용하여 개인이나 집단의 즉흥 성향을 측정할 수 있는 개념적 틀을 제시하였고 역동적 환경에서의 즉흥행동이 벤처 기업의 창업성과에 어떠한 영향을 주는가를 탐색해 본다. 문헌연구를 고찰한 결과 즉흥은 신생 고성장 기업에서 창업의도와 창업성과에 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 본 연구에서는 즉흥이 기업가정신교육에 포함되어야 한다는 기존 가설을 지지하고 이를 바탕으로 기업가정신교육에 즉흥 프로세스를 도입할 수 있는 개념적 틀을 제시하였다.

I. 즉흥(Improvisation)

즉흥은 자발적으로 무언가를 창조하거나 수행하는 것이며 이용할 수 있는 범위 안에서 무언가를 만드는 것이다 (wikipedia). 즉흥에 관한 선행연구를 고찰해 보면 즉흥은 예술, 기술, 과학 등 모든 분야에 적용될 수 있다. 즉흥 연주는 특정한 대본 없이 수행하는 것이며 즉흥 스킬은 모든 예술분야, 과학, 학문, 비 학문 분야 등 다양한 분야에서 활용될 수 있다. 뮤지컬에서 즉흥은 사전 준비 없이 음악을 작곡하거나 연주하는 것이며 즉흥 코미디는 과거 역사를 통하여 현재까지 전 세계에 걸쳐 현재까지 성행하고 있으며 즉흥 댄스는 빈번하게 안무 도구로 활용되고 있다. 예술 외부 분야에서도 즉흥이 존재하는데 이는 즉각적으로 즉석에서 도구 및 재료들로 문제를 해결하는 것이다. 엔지니어링 부분에서 즉흥은 즉석에서 존재하는 도구와 재료들을 활용하여 문제를 해결하는 것이다. 이러한 예시로 아폴로 우주선을 들 수 있는데 그들은 우주선 임무 중 동원할 수 있는 재료를 이용하여 이산화탄소 스크러버를 재설계하거나 나사를 돌리는 스크루 드라이버 대신 나이프를 사용하였다. 공연예술에서 즉흥은 사전준비 없이 영감으로 마음과 육체 영혼을 떠 올릴 수 있는 “순간”으로 여겨진다. 즉흥 연기를 훈련시키는 방법들이 고안되었지만 일부

재능 있는 연주자에게는 준비 또는 교육이 필요 없다는 견해도 있다. 즉흥을 창조적인 행동을 장려하는 방법으로 실천된다면 더 빈번하게 발생할 수 있다. 그 훈련은 직감을 사용하는 것을 배우는 것만 아니라 즉흥 영역에서 필요한 기술이나 기술적인 이해를 터득하는 것이다. 이것은 개인이나 그룹이 연기, 춤, 노래, 악기연주, 삽화 제작, 문제해결, 순간에 반응하고 즉각적인 환경과 내적 감성의 자극에 반응하는 것이다. 이것은 새로운 사고방식, 새로운 관행, 새로운 구조, 새로운 행동방식을 창출할 수 있는 것을 의미한다. 스킬과 테크닉에서 즉흥 즉흥기술은 모든 예술, 과학, 신체, 인지, 학문, 비 학문 분야에서 다양한 능력, 의사소통 및 표현 방식에 적용된다. 즉흥 스킬은 공연 예술이나 엔터테인먼트 교육을 위해 널리 사용된다. 즉석에서 일시적으로 문제를 해결할 때 “적절한”은 그 당시 사용할 수 없으므로 stop-gap(임시방편)이라 할 수 있는데 이것은 엔지니어링 분야에서 활용된다. 모든 조직에서 사용되는 즉흥적인 문제 해결기법으로는 브레인스토밍을 들 수 있다. 그룹 구성원이 가지는 모든 아이디어는 실제적인 실용성과 관계없이 허용되는데 브레인스토밍의 과정은 관련 인물들의 마음을 새롭고 예기치 못한 아이디어 및 유용한 아이디어로 이끌어낸다. 이는 “상자 밖에서 생각하기”로 명명되어왔다.

* coolplus03@naver.com

** jaypark123@empal.com

II. 즉흥과 기업가정신(Improvisation and Entrepreneurship)

즉흥은 자발적이고 창조적 행동의 발생 (Magni et al, 2009, p 1044)이고 학문을 연구하는 학자, 실무자에게 공통으로 중요한 주제이다(Hmieleski et al. 2013). 이는 조직이 고객, 공급업체 및 정부 관계자 등을 포함하는 이해관계자의 새롭게 출현 되는 문제들에 직면하였을 때 대처 가능한 반응을 나타낸다(King and Ranft, 2001; Grand and Karnoe 2003).

창업가의 즉흥 행동은 새로운 행동의 실행 그리고 의도된 즉각적 구성이라고 정의되었다(Moorman and Miner, 1998). Baker et al 에 의하면 즉흥 행동은 전략적 의사결정 과정에서 필수적으로 그리고 창업 과정 안에서 빈번하게 발생한다. Moorman and Miner(1998a)는 즉흥적인 행동에 대한 정의를 의도적인 외부 구성과 새로운 활동의 실행으로 받아들인다. Baker, et. al(2003)은 즉흥을 이용하여 기존의 목표를 충족하거나 어떤 결과를 도출할 수 있을지를 탐색할 수 있다고 하였다.

즉흥은 기업가정신 맥락에서 특별하게 관련이 있는데 그 이유는 기업가정신이 사전에 완전하게 개발될 수 없기 때문이다(Lo, 2013)이고 지속적으로 일상적인 것에 의존할 수 없으며(paridaetal, 2016) 유연성과 자발적인 반응이 요구되기 때문이다(Fisher 2012). 이에 대한 예시로 Baker et al(2003)의 연구에 의하면 창업가는 현재 사용 가능한 자원만 사용하여 즉시에 즉흥적으로 사용해야 하는 경우가 많다고 하였고 Hmieleski and Ensley, 2004는 높은 역동성으로 특징지어지는 산업 환경에서 즉흥적인 창업가들이 이러한 전략을 사용하지 않는 상대기업들을 능가하는 경향이 있다고 실증하였다. 따라서 즉흥은 창업가들이 자원 부족, 시간 압박, 불확실성을 대체하는 행동전략으로 여겨져 왔고 기업가정신 연구에서 즉흥의 개념이 주목을 받고 있지만, 이러한 즉흥의 발생에 기여하는 요소들에 대한 지식은 여전히 제안되어있다(Smith and Blundel, 2014).

전략적 관점에서의 즉흥을 선행연구를 통하여 살펴보면 Grand and Karnoe(2003)은 즉흥의 종류로서의 전략 즉 전략적 즉흥은 기술혁신에서 엄격하게 계획된 전략보다 더 우월한 전략이라 하였고 Levallet and Chan(2015)은 전략적 즉흥을 전략적 즉흥 리더들이 예기치 않은 기회를 포착할 수 있는 의도적인 방법이라고 정의하면서 그 예시로 혁신적인 비즈니스 모델을 개발한 차량공유 서비스 모델 우버(택시 사용량이 극감)와 구글(무인 자동차를 개발하여 IT 업계에서 초 강대국으로 각광)을 들고 있다. 그에 따르면

조직은 혁신적이고 혁신적인 비즈니스 모델을 개발하여 성공적인 조직들이 변화하는 환경에서 비즈니스 기회를 신속하게 파악하고 포착할 수 있도록 지원하고 실제로 그들의 기업이 경쟁력을 확보하고 동적으로 성장할 수 있도록 조직 리더들이 빠르고 창조적으로 그들의 것들을 사용할 능력이 필요한데, 다른 조직보다 먼저 비즈니스 기회를 포착하는 조직의 역량이 전략적 즉흥이라고 하였다.

전략적으로 즉흥을 실행하기 위해서 기업들은 사업을 신속하게 파악하고 평가할 필요가 있고 기회들 실시간 정보에 접근하는 것은 필수적인데 그것은 조직 리더들에게 실시간 자원과 능력에 대한 정확한 정보를 제공하기 때문이다. 그런 맥락에서 조직 메모리는 중요하다. 조직 메모리는 모든 정보를 나타내고 조직에 의해 유지되는 지식, 특히 차후 계획을 가능하게 하는 사실적인 정보, 절차, 조직 역량, 가용성 및 활용률 측면에서 조직 리더들에게 유용한 정보를 제공하는 것을 돕는다. 전략적인 즉흥을 잘 처리하는 기업들은 올바른 툴을 구현해 왔으며, 특히 IT부서가 그러하다.

전략적 즉흥능력은 예측 불가능하고 빠르게 변화하는 전략적 기회를 포착하여 위험을 제거하고 내부 및 외부자원들을 재구성하는 자발적이고 창의적인 조직 리더들의 능력이라고 정의한다(Teeth et al 1997). 전략적 즉흥은 전통적인 전략 계획에 대한 대안이나 보완이 될 수 있다. 전략적인 계획 수립은 전략을 실행하기 전에 세심하게 설계할 수 있는 조건에 적합하다. 반면에 전략적 즉흥은 전략을 설계할 시간이 거의 없는 상황에 적용된다. 전략적인 즉흥은 오늘날의 전략적 계획에 대한 유용한 보완일 뿐만 아니라 불안정한 환경 속에서, 그것의 사용은 또한 조직적 성과의 측면에서 유형적인 이익을 제공한다. 조직에서 리더가 전략적인 즉흥 기능을 개발한 조직은 제품 또는 서비스 유연성, 프로세스 유연성 및 조직 학습 개선 같은 이점을 기대할 수 있다. (Mineret al 2001) Moorman and Miner(1998a).

창의적인 관점에서의 즉흥은 복잡하고 모호한 상황에서 창조적인 행동을 취하려는 시도를 포함하며(Drazinetal,1999;Magnietal.2009) 따라서 즉흥을 통해 창의성을 보여주는 개인들은 예상하지 못한 상황에 대처하는 데 있어서 혁신적이고 유용한 아이디어를 생성한다고 하였다(Shalley and Gilson,2004). Jibago(2017)은 창업가의 즉흥을 새롭게 발생하는 상황에 대한 창업가의 자발적이고 창의적인행동으로 간주하였다. 즉흥에 관련된 과업이 기업가 정신에서 연구되고 있지만, 더 큰 맥락에서 즉흥에 대한 주목할 만한 조사가 있었다. 즉흥적인 제품 개발과 신제품 개발 사이의 연관성에 대한 여러 연구가 있었는데 Moorman과 Miner(1998b)는 환경적 동요, 조직 메모리 및 실시간 정보

흐름이 즉흥과 관련성이 있다는 것을 실증하였다. Miner, Bassoff 및 Moorman(2001)기업들이 즉흥을 계획할 수 있도록 즉흥을 받아들이고 공식적인 조직 활동에 통합할 수 있다고 주장하였고 새로운 제품 개발팀에 대한 Akgun, and Reliy(2002)는 즉흥이 특히 시장 및 기술적 조건이 혼란스러울 때 시장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 발견했다.

기업가 정신과 관련해 이러한 연구에서 도출할 수 있는 몇 가지 핵심 요소가 있는데, 첫째, 즉흥은, 특히 빠르게 성장하는 산업에서 운영되는 새로운 벤처들이 일반적으로 직면하는 것들과 같은, 역동적인 조건에서 변화에 대처하기 위한 효과적인 행동 전략이다. Hmieleski & Corbett (2006). 실제로, Hmieleski and Ensley(2004)가 실시한 연구에 따르면, 즉흥적인 행동을 지향하는 성향이 강한 기업가들이 이끄는 신생 기업들은 즉흥적인 행동을 지향하는 성향이 강하지 않은 기업가들이 이끄는 신생 기업들을 능가하는 경향이 있다. 둘째로, 즉흥적인 활동들이 조직의 문화와 함께 특정한 업무 프로세스에 통합될 수 있는 것처럼 보인다. 그러므로 기업가들은 기업 환경의 요구를 고려하여 기업이 보상하는 정도를 능동적으로 관리하는 것을 고려할 수 있다. 마지막으로, 개인들은 더 효과적인 즉흥훈련을 받을 수 있는 것처럼 보인다. 그러므로 기업가의 즉흥적 행동에 초점을 맞춘 연구는 기업가 정신의 연구에 도움이 될 수 있고, 그 결과 새로운 벤처의 생존과 성장을 증가시키는 데 잠재적으로 도움이 된다.

III. 역동적 환경 (Dynamic Environment)

다이내믹 산업 환경은 빠르고 예측 불가능한 변화(Castrogiovanni 2002)로 구분되어진다. 이런 환경 조건에서 창업가는 제품과 서비스를 장기적으로 유지하기 위해 정확한 판단을 내릴 필요성이 제기되는데 이는 시장에서의 새로운 도전을 유발한다(Markides and Geroski, 2004). 이런 이유로 기업의 생존을 위하여 역동적인 산업에서 기업의 변화와 새로운 환경에 대처하는 능력이 요구된다. (Mullin and Komisar, 2009). 예를 들어, Hmieleski (2008)의 연구에 의하면 역동적인 산업에서 운영되는 벤처 기업들은 예측하지 못한 환경에서 빠르게 변화를 주도하는 벤처들이 높은 성과를 내는 것으로 나타났다.

즉흥이 역동적인 환경과 연관성이 있다는 연구는 다수 존재하였는데 대표적으로 (Miner et al 2001)는 불안정한 환경 속에서, 즉흥은 조직적 성과의 측면에서 유형적인 이익을 제공한다고 하였고 Magnietal.2009) 즉흥을 통해 창의

성을 보여주는 개인들은 예상하지 못한 상황에 대처하는데 있어서 혁신적이고 유용한 아이디어를 생성한다고 하였다 (Shalley and Gilson,2004) Jibago(2017)은 창업가의 즉흥을 새롭게 발생하는 상황에 대한 창업가의 자발적이고 창의적인 행동으로 간주하였다. 또한, Baker et al(2003)Hmieleski and Ensley,(2004)는 높은 역동성으로 특징지어지는 산업환경에서 즉흥적인 창업가들이 이러한 전략을 사용하지 않는 상대 기업들을 능가하는 경향이 있다고 실증하였다.

그런 즉흥적인 행동이 암시하는 것은 그 행동이 생존을 위한 중요한 메커니즘인 것이다. 역동적 능력은 변화를 목표로 하는 활동이고 변화를 보다 효과적으로 지원하는 새로운 기능을 개발하기 위한 조직 리소스 및 역량으로 역동적 환경에서 전략(Eisenhard and Martin2000; Teece et al 1997).적 능력으로서 빠르고 창의적으로 조직의 역량을 활용하여 비즈니스기회를 포착하는 조직 리더의 전략적인 즉흥은 역동적인 능력으로 볼 수 있다.

IV. 즉흥과정과 즉흥이 창업의도와 성과에 미치는 영향(The Effect of Entrepreneurial Intention and Performance on Improvisation and Entrepreneurial Process)

미래 제품과 서비스를 창출하기 위해 개인이 기회를 식별하고 활용하는 과정을 중심으로 기업가정신 연구가 진행되어야 한다는 견해가 문헌상 증가하고 있다(Venkataraman 1997). 이 과정들은 평가와 실행에 이어 전략적으로 계획된 일련의 ‘기회식별’이라고 주로 기술되어져 왔다(Shane and Venkataraman 2000). 이런 합리모형은 창업가적 행동을 조사하기 위한 적절한 출발선이 될 수 있으나 그들이 흔히 활동하는 매우 불확실하고, 새로우며, 격변하는 환경 안에서 창업가들이 어떻게 행동하는 가를 충분히 밝혀내는 것에는 실패했다(Baron 1998).

이런 격차는 어떻게 창업가들이 인지편견과 발견법을 어떻게 활용하는가를 고려한 연구들에 의해 어느 정도 충족되었다(Busenitz and Barney 1977).

Figure 1
Entrepreneurial Action under Varying Degrees of Novelty and Resource Constraints

		Resource Constraints	
		Low	High
Novelty	High	Trial-and-Error	Improvisation
	Low	Strategic Planning	Heuristics and Biases

이 연구에 의하면, 이성적 판단을 위한 정보를 구할 수 없을 때나 시간 압박이 클 때는, 창업가들은 심리적 지름길을 이용하여 결정을 내린다. 전략 계획 견해와 함께, 이런 보완적 관점들은 창업가들은 자원이 충분할 경우에는 계획들을 개발 및 제정하고 이성적 계획이 불가능할 때에는 규칙적인 행동 규정을 따른다는 것을 시사하고 있다. 물론 계획을 위한 자원 활용이 가능하거나 빠른 결정을 위한 발견법이 가능한 것과 같은 특정한 경계 조건 안에서 이 두 가지 견해가 일치한다. 하지만 창업가들은 계획할 시간이 없을 때나 따를 수 있는 발견법이 없을 경우에는 어떤 프로세스를 통해 행동 하는가?

Baker, Miner, and Easley(2003)의 연구는 전략적 계획, 발견법이나 인지편견이 실현 가능하지 않은 조건들이 창업프로세스 전반에 걸쳐 두드러지게 보편적이라는 것을 지적하였다. 저자는 68개의 기업들의 초기 활동들을 그들의 창업가들과 종업원의 인터뷰와 공공문서 수집을 통해 조사하였다. 창업가 행동의 효용 극대화 모형(Shane and Venkataraman, 2000)에 반하여 연구에 포함된 어떠한 기업도 전략적으로 계획한대로 주로 행동하지 않았다. 더 나아가, 많은 기업은 그들이 탐색한 불확실한 조건 속에서 의지할 수 있을 정도의 발견법을 형성할 수 있는 배경지식이 부족했다. 대신 저자는 즉흥성의 특성으로 해당 기업의 행동을 묘사하였다. 이는 이들 새 벤처들의 공통점이 그들이 직면한 문제와 기회에 새로운 해결책을 즉각적으로 구성하고 실행한 점이라는 것을 언급하기 위함이다.

Baker, Miner, and Easley(2003)는 즉흥성향이 새로운 기업들을 창업하는데 빈번한 기본요인이며 또한 기회 활용에 유용하다는 것을 보여주고 있다. 저자는 그러나 그들의 연구는 탐색적이고 귀납적이며 즉흥성과 기업창업에 대한 가설 생성에만 초점을 맞추어 기안된 것이라는 것을 지적하고 있다. Baker와 그의 동료들은 기업가정신에서 즉흥성향의 역할을 검증할 추가적인 연구가 필요하다고 역설하고 있다. Hmieleski (2008) 연구는 첫 번째로 즉흥성향에 대한 개념적 틀을 개발하고 그다음에는 창업가들의 과정에서 즉흥성향의 역할에 대한 가설을 검증하는 것으로 이 주장에

주의를 기울이고 있다.

즉흥성향은 기회가 발생하는 대로 그것을 활용하기 위해 창업가들이 전략적 계획과 인지편견 그리고 발견법을 벗어나는 것을 설명하기 위한 틀을 제공함으로써 현 기업가정신 이론을 확대해 나갈 수 있다. 우리는 창업가적 행동은 상황의 새로움이나 개인이나 회사의 자원의 제한에 따라 적어도 4가지 다른 방법으로 발생한다고 제안한다(Figure 1 참조). 예를 들면, 정보와 시간이 풍부할 때는 전략적 계획이 발생할 가능성이 높다. 시간과 정보가 모두 제한되었으나 창업가가 문제 또는 기회에 적당한 익숙함을 가지고 있을 때는 인지편견과 발견법이 이용 가능할 것이며 적용될 것이다. 자원은 풍부하나 상황의 생소함이 굉장히 높을 때는 창업가는 시행착오를 통한 접근법을 감수할 수 있고 추가적인 정보를 얻기 위해 그것이 필요도 할 것이다. 마지막으로 자원제약이 엄두도 못 낼 정도이고 창업가 자신이 새로운 문제나 기회에 직면해 있을 때는 즉흥성이 가장 합리적인 행동방식일 것이다. 이런 경우 창업가는 올바르게 할 수 있는 단 한 번의 기회만 가지게 된다. 시간과 자원의 제약은 계획이나 시행착오를 허용하지 않을 것이며 극단적인 생소함은 발견법과 인지편견을 옹호할 수 없게 한다. 이런 조건 하에서, 그러나, 기존의 전략적 계획들과/또는 인지편견과 발견법은 즉흥적인 에피소드 동안 벗어나거나 즉흥적으로 적용하게 될 유용한 참조물로 활용할 수 있다.

즉흥과정은 다음과 같이 일어난다. 첫 번째, 한 개인에게 문제가 주어진다. (창업가들의 맥락 속 안에서는 기회로 간주 될 수도 있다). 다음, 개인은 그 문제를 그 또는 그녀가 과거에 직면 했던 것들과 비교하고 과거의 경험을 토대로 참조물을 선택한다. 이 참조물은 환경에 반응하기 위한 계획 또는 전략이다(Hmieleski and Corbett 2003). 이것은 출판된 표준공정절차 같이 공식적이 될 수 있고 또는 인지편차 또는 발견법처럼 비공식적인 것이 될 수 있다(Busenitz and Barney 1997). 참조물을 식별한 후, 의사 결정자는 그 문제를 특정 짓는 주어진 제약들 안에서 실현 가능성을 고려한다(예를 들면, 활용 가능한 자원들). 만약 참조물이 실현가능하고 높은 성공 가능성이 있는 것처럼 보인다면, 그 때 그것을 따라야 한다. 그렇지 않으면, 행동자는 새로운 행동방침을 만들기 위해 참조물을 확장하거나 재구성하여 즉흥적으로 행동해야 한다. 이런 일련의 모든 과정은 그 개인이 그 해법을 실행하면서 확률을 평가하고 전략을 수립하고 있는 것과 같이 즉각적으로 발생한다. 즉흥과정의 즉각적인 본성은 인지 발견법과 편차가 가장 보편적으로 고용된 참조물이 될 것이라는 것을 제시한다.

즉흥과정 동안 인지 발견법이나 편차의 사용은 창업자들

이 체계적인 사고보다 발견법을 더 선호하는 경향이 있는 가란 자주 지적된 질문을 유발한다(Baron and Ward, 2004). 확실히, 개인의 즉흥적 성향과 창업의도 간에 높은 연관이 있다는 것을 보여주는 실증적 연구는 창업가들은 다른 것들보다 발견법적 사고에 더 의존한다고 제시할 것이다. 유사한 논의가 그의 브리콜레르와 장인의 비교에서 Levi-Strauss (1996, pp. 16-17)에 의해 제기되었다. 그는 브리콜레르를 업무달성을 위해 획득한 자원들을 재구성하여 사용하기 위해 정도를 벗어난 방법(즉, 생소한 과정들)을 사용하는 자들로 묘사하였다. 반면, 그는 약간의 일탈만을 동반하여 장인들이 그들의 업무달성을 위해 사용되는 자원들과 도구들의 일부로 어떻게 본인들 스스로를 제한하는지를 보여준다. 이런 맥락에서, 창업가들은 전통적인 도구 또는 전략에 보다 강하게 의존하는 장인들과 같은-기업매니저에 보다는, 즉흥성에 강하게 의존하는-브리콜레르로 간주될 수 있다.

Baker, Miner, and Easley(2003)의 논문은 기업가정신에 즉흥성의 역할을 직접적으로 조사하였다. 즉흥에 대한 개인적 수준의 작업에 관하여 주류 경영 문헌상에서의 비슷한 공백이 존재하는 것처럼 보인다. 그러나 그룹이나 조직 수준에서는 즉흥성에 대한 주목할 만한 조사가 진행되었다.

Eisenhardt and Tabrizi(1995)는 신제품 개발에 대하여 이성적인 것과 즉흥적인 과정을 대조한 연구를 진행하였다. 그들의 발견은 실제 시간에선 제품개발에 대한 체험적인 접근법이 이성적이고 효율중심적인 접근법 보다 더 효과적이라는 것을 제시한다. 특히 불확실한 제품을 위해서나 속도가 필수일 때는 말이다. Brown and Eisenhardt(1997)은 기술 집약적인 큰 회사들 안에서 지속적인 변화 과정들을 조사하였고 변화에 가장 성공적인 조직들은 즉흥을 위한 더 큰 용량을 가지고 있는 편이라는 것을 발견했다. 이런 조직들은 그들의 근로자들에게 즉흥 능숙도를 발휘하기 위한 충분한 유연성을 제공하지만, 그들의 작업이 관리하기 힘들게 되는 것을 허용할 정도로 체계가 없는 것은 아니다. Moorman and Miner(1998)는 환경적인 불안정성이 즉흥의 발생 상황에 긍정적인 영향을 준다는 것과 조직의 기억은 즉흥의 발생 상황에 부정적인 영향을 준다는 것, 그리고, 환경적인 불안정성, 실시간 정보의 흐름 과 조직의 기억은 즉흥의 유효성에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝혀냈다. Miner, Bass off, and Moorman(2001)에 의해 실시된 추가적인 연구는 조직이 즉흥의 기회를 만들고 즉흥과정을 지지함으로써 즉흥을 계획하는 것을 가능하게 하는 것과 같이 즉흥은 용인될 수 있으며 공식적인 조직 활동에 포함될 수 있다는 것을 제시한다.

기업가정신에 관하여, 이 연구들로부터 두 가지 중요한

점이 제시될 수 있다. 첫째, 특히 고성장 산업에 종사하는 새로운 벤처들이 일반적으로 직면하는 것과 같은 역동적인 조건 안에선, 즉흥은 변화를 다루기 위한 효과적인 행동전략이 될 수 있다. 둘째, 즉흥적인 행동은 특정 작업 과정이나 조직문화에 편입될 수 있다. 따라서 창업가들은 그들 환경의 요구에 따라 회사들이 즉흥을 발휘하는 정도를 활동적으로 관리하는 것을 고려해볼 수 있다. 즉흥이 창업과정을 다루기 위한 중요한 행동전략인 것처럼, Hmieleski& Corbett(2006)는 초기 창업가들이 즉흥적 행동 성향을 가지고 있는 정도를 조사하였다.

Hmieleski& Corbett(2006)은 즉흥성향은 기회가 발생하는 대로 그것을 활용하기 위해 창업가들이 전략적 계획과 인 지편견 그리고 발견법을 벗어나는 것을 설명하기 위한 틀을 제공함으로써 기업가정신 이론을 확대해 나갈 수 있다고 주장했다. 그는 그의 논문에서 즉흥성향을 측정하기 위한 도구로 3가지 척도 27아이템의 측정도구를 개발하였다.

첫째, 창의성과 브리콜라지(bricolage: 정보와 자원들을 이용, 재생산하여 예측하지 못한 결과를 만들어 내는 것). 과 연관이 있고 이 도구는 Vera(2002)와 Tierney, et. al(1999)로부터 부분적 개조되었다. 이 치수는 개인이 가지고 있는 자원을 재결합하여 제한된 조건하에서 새로운 해결책을 도출해 낼 수 있는 정도를 보여 준다. 이 수치가 높은 개인은 그들의 능력을 나타낼 수 있는 기회를 모색 할 확률이 높다.

두 번째, 압박과 스트레스(pressure-stress) 과 연관이 있고 이 치수는 압박이 가득하고 스트레스가 많은 환경 하에서 기능하고 탁월할 수 있는 능력과 연관이 있다. 이 치수는 불확실하고 급변하는 환경 속에서 탁월할 수 있는 개인의 능력을 보여준다. 이 치수가 높은 개인은 압박 속에서 최고의 능력과 수완을 발휘하는 경향이 있다.

마지막으로 행동 자발성과 지속성(Action persistence) 과 연관이 있고 Vera(2002), Unger and Kernan(1983), 그리고 Moorman and Miner(1998)으로부터 부분적으로 개조되었다. 이 치수는 순간에 목적을 달성하고 문제를 해결하는 것에 대한 개인의 행동정향과 투지를 보여준다. 이 치수가 높은 개인은 분석보다는 행동을 선호하고 주어진 문제에 높은 집중력을 보인다, 이런 개인들은 기회 지향적이다.

본 저자의 논문에서는 즉흥성향의 개념적 틀을 이렇게 정의하고 이런 즉흥성향이 창업의도에 미치는 영향을 조사하였다. 그의 연구의 주안점은 창업의도가 다른 측정치 즉 성격(personality: 동조성, 성실성, 외향성, 개방성, 심리적 안정성), 동기(Motivation: 자기효능감, 통제위치, 자율욕구, 위험감수, 그리고 모호성), 인지유형(Cognitive Style: 개인이 어떻게 사고하는지에 대한 측정, 본 연구에서는 개인의 문

제 규명과 해결의 유형을 측정하기 위해 사용), 사회모델(최근 창업을 한 직계가족이 있는지, 성공적인 창업가 직계가족이 있는지, 최근 창업을 한 지인이 있는지, 성공한 창업가가 지인으로 있는지, 창업가들을 많이 알고 있는지)보다 창업의도(Chen, 1998의 5 item: 개인이 창업을 하는데 관심이 있는지. 어떤 특정 유형의 창업을 고려하였는지, 창업을 위해 노력할 것인지, 빠른 미래에 창업을 계획하는지 그리고 본 논문에서 추가로 개인이 빠르게 성장하는 사업을 시작하기를 원하는지, 산업리더가 되고 싶은지, 다양한 작업장을 가지고 싶은지, 주식시장에 상장하길 원하는지 그리고 국제적으로 알려지고 싶은지를 창업의도의 아이টে에 추가하였다.

그리고 연구결과 즉흥성향과 창업 의도 사이에 다른 변수(성격, 동기, 인지유형, 사회모델)로 설명되는 것 이상으로 유의한 연관성이 있다는 것이 밝혀졌다.

Hmieleski & Corbett(2007)은 무작위 추출한 창업가 159명의 표본을 대상으로 한 연구에서 저자는 즉흥적 행동을 새로운 행동의 실행 그리고 의도된 즉각적 구성이라고 정의하였다. 본 논문에서 저자는 창업가적 자기 효능감(entrepreneurial self-efficacy)이 조절변수로서 자기 효능감 치수가 높은 사람들은 창업기업성과(start up new venture performance; sales growth)와 창업가적 즉흥적 행동에 긍정적 관계가 있는 것으로 밝혀졌으며 반면, 창업가적 자기 효능감 수치가 낮은 사람은 창업기업성과와 즉흥적 행동에 부정적 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 창업가적 자기 효능감이 작업만족도와 창업가적 즉흥 행동 사이에서 부정적인 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

Hmieleski & Corbett은 2009, 2013 두 논문에서 공통적으로 무작위 추출한 창업가 201명의 표본을 대상으로 한 연구에서 저자는 선행연구들이 즉흥이 창업가적 행동의 핵심형태라는 기존 가설을 지지하면서도 창업가의 즉흥적 행동이 반드시 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것은 아니라고 주장하였다. 그리고 기업 성과에서 개인의 자질(낙천성)과 환경(안정적, 역동적)을 변수로서 즉흥적 행동과 기업성과 간의 상호관계를 검증하였다. 검증 결과 역동적 환경 속에서 낙천적 성향이 높은 개인은 낙천적 성향이 높지 않은 개인에 비해 즉흥적 행동이 기업성과에 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 반면, 안정된 환경 속에서 즉흥적 행동은 관련성이 미미한 것으로 밝혀졌고 낙천성으로 설명되지 않았다.

V. 기업가정신교육을 위한 즉흥프로그램 (Improvisational

Program For Entrepreneurship Education)

즉흥적인 반응에 대처하는 연구는 변화, 관리, 리더십, 혁신 및 학습과 그것의 관계를 연구하여 왔다. Brown and Isenhart (1997)는 큰 기술 지향적 기업 내에서 지속적인 변화 프로세스를 조사했고, 변화에 가장 성공한 조직은 즉흥적인 대처에 더 큰 능력을 가진 경향이 있다는 것을 발견했다. 유사하게, Orlikowski(1996)와 Cunha(2003)는 즉흥이 조직 변화를 달성하기 위한 효과적인 도구라고 주장하였다(Cunha, Kamoche, and Cunha(2003).

Vera와 Crosson(2005)에 의한 연구는 조직 문화와 실시간 정보를 즉흥적인 대처와 혁신 사이의 연결의 긍정적인 조정자로 확인했으며 또한 학자들은 즉흥이 혁신에 미치는 주요 효과를 발견하지 못해 즉흥이 본질적으로 좋거나 나쁘지 않다는 것을 밝혀냈으며 마지막으로, 이 저자들은 훈련 프로그램이 즉흥 효과를 강화하도록 개발될 수 있다는 것을 발견했다.

Tom Duxbury(2014)은 즉흥적 기업가정신이라는 용어를 사용하면서 이는 기업가정신에서 가장 주요한 핵심요인 중의 하나라는 기존 가설을 지지하면서 창업가가 필연적으로 또는 선택에 의해서 자신의 발상에서 생각하도록 요구된다면 기업가정신 교육프로그램에 즉흥이 포함되어야 한다고 주장하면서 창업가를 즉흥적으로 이끌어 나가는 세 가지 핵심 요인을 다음과 같이 제시하였다.

첫 번째 그것이 무엇인지에 대한 프로세스를 포용하는 것이라고 하면서 즉흥은 다른 유형에 대하여 객관적으로 측정되지 않음으로써 주변에 있는 자원을 가지고 임시변통하는 창의성이 요구된다고 하였고 두 번째 즉흥적인 행동이 기업 영역 안에서 성장할 수 있는 기후(환경)를 설계하는 것 즉 단순한 목표를 중심으로 리더십, 개인의 자율성을 존중하고 정보 공유 및 개인의 방향을 제시하고 실패한 시도에 불이익을 주지 않으면서 합리적 인센티브, 위험, 실패를 보상하는 시스템은 즉흥적인 활동에 필수적이고 세 번째 즉흥의 자연스러운 실행, 즉 행동으로 이어지는 자연스러운 과정이 모든 사람에게 다 적합하지 않다는 인식에 있는데 이는 팀을 구성하고 새로운 아이디어를 가지고 시장에 새로운 상품을 출시할 창업가는 팀을 구성할 때 즉흥적인 성향의 사람들을 확보하여야만 그들의 벤처를 성공시킬 수 있다고 하였다.

Mahmood et al(2016)은 전략적 즉흥과 창업가적 자기효능감은 조직 창업가정신 내의수준 높은 교육기관과 유의미하

게 관련이 있다는 연구 결과를 제시하면서 전략적 즉흥은 국가적, 또한 조직(기업)내 수준 높은 교육기관을 통한 교육으로 가능하며 이를 위한 적절한 프로그램 개발이 필요하다고 제안하였다.

Lakshmi (bobson college (2017)은 즉흥을 기업가가 자발적으로 또는 준비 없이 작성하고 수행하는 행위이며 예기치 않은 상황에 직면하였을 때 창업가가 방법론을 제공한다고 정의하면서 이를 위해 두 가지 주요 단계를 언급하는데 첫 번째는 개인이 벤처 기업의 성공을 저해할 수 있는 장애물이 있음을 인식하고 수용하는 과정이며 두 번째는 즉흥가들이 잠재적인 행동과정을 생성하고 비교하여 발전할 수 있는 가장 적합한 방침들을 선택하는 능동적 과정이다. 라고 하면서 장애를 극복하고 성공에 이르는 다음의 세 가지 효과적인 주요 접근법을 확인하고 이를 창업가가 창업성공을 견인하는 즉흥적인 프레임워크를 제공한다고 기술하였다.

그리고 세 가지 효과적인 접근법으로 첫 번째, 유연성과 견고한 구조의 균형성을 들 수 있는데 이는 창업가들은 일이 계획대로 진행되지 않을 것이라고 예상해야 하지만 계획 할 필요성을 무시할 수 없으며 즉흥가들은 예기치 않은 정보를 융통성 있게 “준비”하기 위해 사용하는 구조를 연습하면서 광범위하게 학습한다고 하였다. 벤처창업가는 기업의 새로운 방향을 준비해야 하겠지만 계획 없이는 운영할 수 없으며 또한 업계의 구조를 이해하고 계획을 수립하기 위해 수많은 연구를 수행함으로써 새로운 창업기회가 생길 때 반응하고 활용할 수 있다고 하였다. 따라서 업계의 구조와 훈련된 연구 및 준비의 역할을 간과해서는 안되고 이를 구조화 하고 준비됨으로써 기업 프로세스에 유연성을 부여해야 한다고 주장했다. 두 번째, 능동적이고 탄력적(반응적)인 사고방식을 들 수 있는데 이는 창업가들은 장애물에 대한 반응과 다음에 취할 행동에 대해서 정신적으로 준비해야하고 창업가들은 벤처기업의 성장 계획을 저해할 수 있는 장애요소가 있음을 이해하기 위해서 사전 대책을 수립함과 동시에 계획 실행을 수정할 수 있는 능력으로 반응적(탄력적)인 사고방식을 필요로 한다고 하였다. 마지막으로 상호의존성의 근본적인 역할을 들 수 있는데 이는 벤처기업 초기 단계에서 창업가는 혼자 힘으로 기업을 유지할 수 있지만 대개 상황을 고려하여 다른 사람들과 즉흥적으로 행동해야 하는 많은 상호작용에 종사하고 있으며 벤처 기업의 비전, 계획을 가지고 있다. 기업가정신은 독창적인 노력으로 느껴질 수 있겠지만 실제 상호의존성의 역할과 이러한 상호작용에서의 즉흥성의 실행을 인식하는 과정 즉 일련의 상호작용이라고 하였다.

Samuel Adomako(2018)은 재무자원능력과 교육기관의 지

원을 조절효과로 창업가의 즉흥 행동과 창업 기업 성과 간의 연관성을 검증하였는데 재무자원능력은 창업가의 즉흥 행동과 창업기업성과 간에 긍정적이고 유의미한 효과를 주는 것으로 밝혀졌고 레벨(각 수준별)에 따른 기관들의 지원은 즉흥 행동에 영향을 주어서 기업의 성공에 기여하는 것으로 밝혀졌다.

VI. 결론(Conclusion)

본 연구는 국내에서 최초로 즉흥의 실체와 기업가정신에서 즉흥의 역할 그리고 즉흥 교육의 당위성에 관한 연구를 진행하였다. 특히 본 연구에서는 선행연구를 중심으로 즉흥성향을 측정하여 수치화하는 개념적 틀을 원용하였고 이를 바탕으로 창업가들의 즉흥성향을 수치화할 수 있는 방법론을 제시하였다. 또한, 역동적 환경 안에서 발생하는 즉흥의 인과관계를 규명하였으며 문헌연구를 통하여 성공창업 즉 창업성과의 핵심 요인으로서의 즉흥의 역할과 이를 견인하는 기업가정신 교육에 즉흥이 핵심요인이라는 것을 규명한 것은 시사점이 있다고 판단된다. 다만, 이를 검증하기 위한 방법론으로 가설을 설정하고 통계를 이용하여 직접적으로 검증하지 못한 것은 본 연구의 한계로 지적될 수 있다. 이를 위해 향후 연구에서는 신생 고성장 창업가를 대상으로 그들의 즉흥 성향을 수치로 검증하고 역동적 환경을 변수로 창업성과에 미치는 영향을 검증하는 것이 본 연구결과를 신뢰할 수 있는 모멘텀을 줄 수 있을 것이며 더 나아가 즉흥 교육 프로그램을 개발하여 이를 기업가정신 교육에 도입할 수 있는 결과물을 도출하여 창업교육에 공헌하는 것이 연구의 목적이 될 것이다.

참고문헌

- Baker, T., & Nelson, R, E.(2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quaterly*.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T.(2003). Improving firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research poicy*.
- Baron, R, A.(2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B.(2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*.
- Dess, G. G., & Beard, D. W.(1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative*

- Science Quarterly*.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N.(1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M.(2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*.
- Farmer, S. M., Yao, X., & Kung-Mcintyre, K.(2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Fisher, G.(2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Friedman, R. S., & Förster, J.(2005). Effects of motivational cues on perceptual asymmetry: Implications for creativity and analytical problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A.(2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*.
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C.(2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*.
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C.(2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D.(2004). An investigation of improvisation as a strategy for exploiting dynamic opportunities. In W. D. Bygrave et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A.(2013). Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z.(2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*.
- King, A. W., & Ranft, A. L.(2001). Capturing knowledge and knowing through improvisation: What managers can learn from the thoracic surgery board certification process. *Journal of Management*.
- Lakshmi, B.(2017). The Improvisational Entrepreneur. Bobson College.
- Lo, F. Y.(2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Smith, D. J., & Blundel, R. (2014). Improvisation and entrepreneurial bricolage versus rationalisation: A case-based analysis of contrasting response to economic instability in the UK brass musical instruments industry. *Journal of General Management*.
- Song, L., Augustine, D., & Yang, J. Y.(2016). Environmental uncertainty, prospector strategy and new venture performance: The moderating role of network capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Stephen, A. L.(2010). Improvisation as a Way of Dealing with Ambiguity and Complexity. *Graziadio Business Review*.
- Tom, D.(2014). Improvising Entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*.
- Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*.