

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196.

• Abstract

- 본 논문의 목적은 이해관계자 관리의 실천에 보다 명확성을 부여하여 조직이 전략적 목표에 부합하는 방식으로 이해관계자를 관리할 수 있도록 하는데, 이해관계자 관리 개념의 개발에도 시사점을 주고자 한다.
- 본 연구는 먼저 특정 상황에서 이해관계자가 실제로 누구인지 확인한다. 둘째, 이해관계자 역학의 영향을 탐구하며, 마지막으로 이해관계자 관리방안을 마련하는 것이다.
- 본 연구의 검증 결과는 권력과 관심의 강도에 따라 이해관계자를 4 가지 범주로 정의될 수 있다고 제시하였다. 이해관계자 간의 공식 및 비공식적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 이해관계자 관리 웹은 이해관계자 관리에 필수적인 도구로 제시하였다.

① What is the research question proposed by the author?

연구의 배경:

- 이해관계자 관리를 논의하는 잘 확립된 문헌이 있지만, 개념은 일반적으로 실제로 유용하게 만드는 방식으로 개발되지 않았다.
- 이해관계자의 개념화에 대한 명확성 부족의 문제가 존재한다.
- 현존하는 연구의 대다수는 이해관계자들이 전체 조직에 의해 관리된다는 것을 암시하지만 조직이 전략의 견고성을 확보하기 위해 이해관계자들의 전략적 관리에도 주의를 기울일 필요가 있다.

연구의 목적:

- 본 연구는 이해관계자 관리의 실천에 보다 명확성을 부여하여 조직이 전략적 목표에 부합하는 방식으로 이해관계자를 관리할 수 있도록 하는데, 이해관계자 관리 개념의 개발에도 시사점을 주고자 한다.
- 따라서, 첫째 (일반적인 이해관계자 목록에 의존하기 보다는) 특정 상황에서 이해관계자가 실제로 누구인지 확인한다.
- 둘째, 이해관계자 역학의 영향을 탐구하는 것이다.
- 셋째, 이해관계자 관리방안을 마련하는 것이다.

② Explain the theoretical background for the research hypotheses and the research model of the paper.

- (일반적인 이해관계자 명단에 의존하기 보다는) 특정 상황에서 이해관계자가 실제로 누구인지 확인한다. 조직의 맥락과 목표의 고유성을 인식함으로써 경영자는 특정 이해관계자를 확인하고 조직의 미래에 대한 중요성에 대해 명확하게 할 수 있다.
- 이해관계자 역학의 영향을 탐구하며, 이해관계자(그리고 잠재적인 이해관계자) 간의 다양하고 상호의존적인 상호작용을 고려한다.
- 이해관계자 관리방안을 마련하는 것; 개별 이해관계자의 중요성의 기초를 변경하거나 발전시키기 위해 개입하는 것이 적절한지를 결정하는 것, 그 자체는 이해관계자가 조직의 방향성에 영향을 미치는 힘과 관심을 심도 있게 고려하여 결정된다.

③ Briefly describe the research method

Target subject(대상):

- 연구자들은 15년 동안 16 개의 조직 (1 개의 다중 조직, 8 개의 공공 부문, 2 개의 비영리 단체 및 5 개의 민간 기업 포함)에서 전략 개발에 참여하는 경영진(TMTs)에게 특권된 접근 권한을 부여 받았으며, 각 TMT와의 개별 에피소드 개입을 수행했다. 각 사례마다 모든 구성원 (5-16 명 사이)을 참여시켜 최소 2일 세션을 포함하는 개입을 진행했다.

Method of data collection(데이터 수집 방법):

- 데이터 수집: 연구 설계는 다양한 데이터 소스를 활용하는 것을 포함했으며, 이에는 공식적인 일대일 대화 (인터뷰가 아님)의 혼합, 관리자 하위 그룹에서의 비공식적인 대화, 회의에 참석한 경영진 지원 직원의 의견, 그리고 우리 자신의 관찰이 포함되었다. 프로세스와 사용된 방법의 영향에 대한 대화에 참여한 모든 TMT 구성원의 의견을 듣기 위해 노력했으며, 주로 비공식적인 맥락 때문에 데이터 수집은 주로 회의 후에 기록된 메모에 의존하였다. 데이터에는 관리자들이 이해관계자 관리 분석의 결과로 가정한 행동뿐만 아니라, 그룹이 개입 과정 중에 이해관계자를 발굴, 구조화, 검토 및 토론하는 과정에서 수정되고 합의된 데이터가 가장 중요하게 포함되었다.
- '포화'가 도달되어 방법이 안정된 것으로 나타날 때까지 방법과 사례 간의 비교의 반복 과정이 계속되었다. 이와 같은 연구는 실무와 이론의 세계 간을 순환하는 '세분의 방법론' 을 따랐다.

④ What are conclusion from the study?

1. 이해관계자의 범주

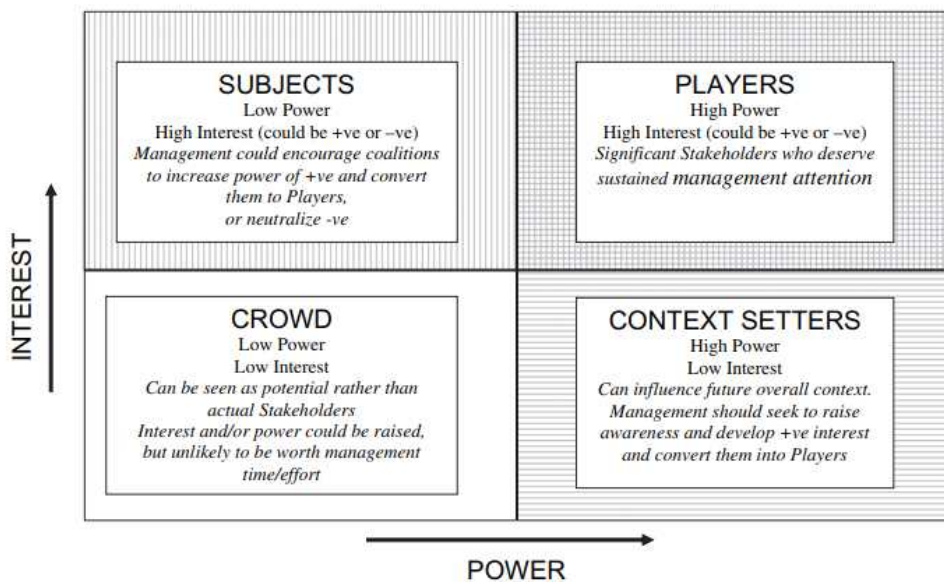


Figure 1. Outline stakeholder power-interest grid

- 권력과 관심의 강도에 따라 이해관계자를 4 가지 범주로 정의될 수 있다.
- 상단 두 범주의 이해관계자들은 조직에 가장 큰 이해관계(즉, 가장 '관심'이 많음)을 가진 이해관계자이지만 다양한 정도의 권력을 가지고 있다. 오른쪽 범주에 속한 이해관계자들은 포컬 기업의 전략에 영향을 미치는 더 많은 권력(즉, '영향력')을 가지고 있지만 실제로 그 활동에 관심을 가지거나 가지지

않을 수 있다. 따라서 'Players'는 관심 있는 이해관계자 중에서도 기업의 전략을 지원하거나 저해할 권력이 큰 이해관계자로, 반면 'Subjects'는 관심은 있지만 영향력이 덜한 이해관계자이다. 하단 두 범주는 아마도 조직에 대해 아직 큰 관심을 보이지 않은 '잠재적' 이해관계자로 볼 수 있으며, 'Context Setters'는 조직의 미래에 대한 높은 권력을 가질 수 있다. 마지막 범주인 'Crowd'은 현재 전략 결과에 관심이나 영향력을 가지지 않는다.

- 고권력/고관심 범주에 있는 'Players'들이 긍정적으로 기울어 있다면, 그들의 추가적인 지원을 유도하는 옵션을 고려할 수 있으며, 부정적으로 기울어져 있는 경우, 그들이 특정 행동을 취하지 못하도록 그들의 관심을 줄이거나 그들의 권력을 중화시키기 위한 옵션을 검토해야 한다.
- 이해관계자가 긍정적으로 기울어져 있지만 권력이 부족한 경우 ('Subjects' 범주), TMT는 그들의 권력 기반을 강화할 수 있는 가능한 조치가 있는지 확인하려고 노력할 수 있다.
- 권력은 있지만 관심이 없는 이해관계자들 ('Context Setters'들) - 그들의 관심을 높이고 조직의 목표를 지원하도록 유도할 방법을 고려할 수 있다.
- 마지막으로 'Crowd' 범주에 속한 이해관계자들은 잠재적 이해관계자로 볼 수 있으며, 그들의 관심을 높이고 권력을 증가시키는 노력이 일반적으로 그들이나 포컬 조직 양쪽 모두에게 혜택을 상회하는 경우가 많다.

2. 이해관계자 역학의 영향

- 하나의 이해관계자의 조치는 다른 다양한 이해관계자들 사이에 반응의 동적을 발생시킬 수 있다. 이러한 상호 작용을 시각적으로 묘사함으로써 공식 및 비공식적인 관계를 드러낼 수 있으며, 이것은 사회 네트워크의 기저에 있는 관계를 드러낼 수 있다.

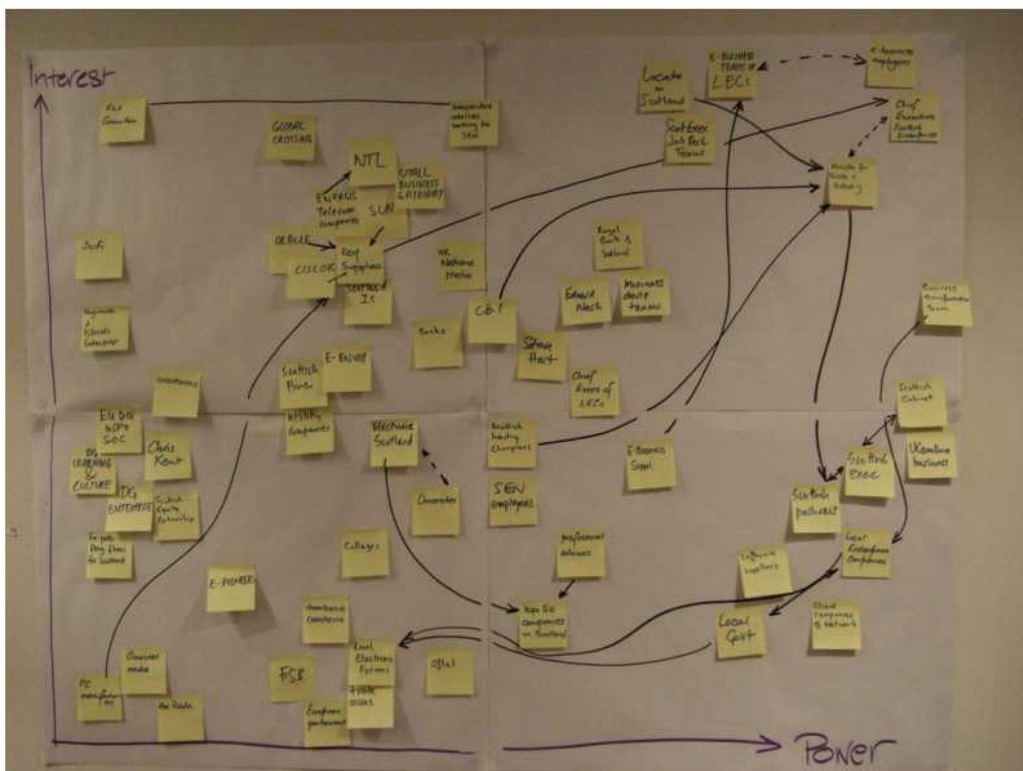


Figure 3. An example of a stakeholder influence network — early stages

- 공식 및 비공식적 관계를 구별하는 것은 중요하다.
- 공식적인 관계는 일반적으로 보고선 상의 관계에 반영된다. 예를 들어, 직원-상사, 기관-정부 부서, 자회사-본사 등이다.
- 비공식적인 관계는 다른 더 사회적인 연결을 나타낸다. 예를 들어, 골프를 같이 치거나, 같은 학교에 아이들을 보내거나, 같은 사회 클럽에 속하는 등의 활동이다.
- 공식적인 연결에는 실선 화살표를 사용하고 비공식적인 관계에는 점선 화살표를 사용하여 이 구별이 나타난다.
- 그래픽 형식의 지도 또는 네트워크 다이어그램을 사용하여 공식적이고 비공식적인 이해관계자를 포착하면 강화된 네트워크를 분석하는 것도 가능하다. 이러한 분석은 많은 관계로 연결된 것으로 나타난 이해관계자들이 다른 이해관계자들에게 중요하다고 보일 가능성이 있음을 시사한다. 많은 관계에 연결된 이해관계자들의 '수신측' (화살표 머리 부분) 위치는 그들에게 상당한 양의 정보를 수집 기회를 제공하며, 이는 그들의 잠재적인 권력을 향상시킨다. 이러한 중심성을 가진 이해관계자들은 유용한 동맹자 또는 강력한 적일 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 마찬가지로 많은 다른 이해관계자와의 외부 연결을 가진 이해관계자는 다른 많은 사람들의 의견이나 행동에 영향을 미칠 수 있으며 네트워크의 다른 부분에 대한 강력한 연결로 작용할 수 있다.

3. 이해관계자 관리 웹

- 이해관계자 관리 전략을 개발하는 기법은 그들의 네트워크 연결을 고려하여 정교화된, 권력-관심 그리드에서 핵심 이해관계자(고관심, 고권력 'Players')의 선택으로부터 시작되었다. 그 다음 그룹은 두 분석 기법을 더 깊이 사용하여 선택된 이해관계자 각각에 대한 개별 '이해관계자 관리 웹'을 만들었다. 웹의 상단 부분은 이해관계자의 권력 기반과 관련된 여러 수준의 인과관계(서로 다른 지지 및 제재 옵션)를 나타내고 하단 부분은 그들의 관심 기반과 관련된 인과관계를 나타낸다.
- 모든 이해관계자에 대한 이해관계자 관리 웹을 통한 추가 비교는 다른 옵션의 상대적 우선순위를 보여준다. 여러 이해관계자가 면밀히 조사되고 있고 제재, 지원 메커니즘 또는 열망의 패턴이 재발하면 관련 이해관계자 그룹이 중요성을 얻는다. 열망을 공유하는 이해관계자의 클러스터는 특히 초점 조직에 의해 장려되는 경우 연합으로 구축될 가능성이 더 크다.

4. 토론

권력 - 관심 그리드 사용에 따른 주요 개념적 기여:

- 적절한 수준의 이해관계자 식별 단계에서 작업하면 조직의 이해관계자가 누구인지 파악하는 데 도움이 되며, 이를 관리하기 위한 TMT 노력이 보다 현실적으로 이루어질 수 있다.
- 이해관계자 요구를 관리하는 과제는 조직전략에 대한 관심이 힘으로부터 분리되어 이러한 전략의 결과에 영향을 미칠 때 더 분명해진다. 이러한 분리는 TMT가 다수의 이해관계자를 이해하는 데 도움을 줄 수 있는 세 가지 중요한 범주, 즉 관심은 거의 없지만 힘은 있는 사람('Subjects'), 관심은 거의 없는 사람('Context Setters'), 그리고 두 가지를 모두 가진 핵심 이해관계자('Subjects')를 생성한다.

이해관계자 영향력 네트워크 활용에 따른 주요 개념적 기여:

- 공식적, 특히 비공식적인 이해관계자들 간의 관계망은 그들의 힘의 상당한 측면을 드러낸다. 일부 이해관계자들은 그러한 관계의 넥서스(nexus)로 작용하며, 전형적으로 경영자들이 처음에 예상했던 것보

다 더 강력하다.

- 공식적인 관계는 일반적으로 잘 이해되는 반면 비공식적인 관계는 미묘하고 만연할 수 있으며 종종 더 중요할 수 있다.
- 이해관계자 영향력 네트워크는 초점 조직에 매우 특정적이며 관리자에게 기밀로 유지되어야 하는 민감한 내용을 포함할 수 있다.

이해관계자 관리 웹 활용에 따른 주요 개념적 기여:

- 이해관계자 관리 웹을 준비하는 데 관련된 논의는 이해관계자 관리의 성공에 필수적인 명확한 형태의 권력과 관심 기반에 대한 깊은 이해를 표면화한다.

5. 연구의 의미

- 우리의 연구는 TMT가 많은 팀에게 분명히 어려운 대화를 수행할 수 있는 절차적으로 합리적인 방법을 제공하기 위해 이론에 근거한 기술을 사용할 필요성을 지지하지만, 이를 통해 그들은 이해 관계자를 보다 효과적으로 관리하기 위한 조치를 논의, 분석 및 합의하기 위해 풍부한 지식을 활용할 수 있었다.
- 이해 관계자를 구체적으로 식별하고, 상대적인 힘과 관심 차원에 따라 각 이해 관계자를 배치해야 한다는 요구에 따라 팀원들은 점점 더 미묘한 차이를 구분할 수 있게 되었다.
- 그들의 관심과 힘의 기반을 조사함으로써 조합을 확장시키고 관리자들의 이해를 더욱 높였고, 그들이 어떻게 개입해야 할지를 결정하는 데 도움이 되었다.
- 세 기술을 모두 통합하여 이해관계자 관리 웹을 구축하면, 이해관계자는 그 자체의 행동뿐만 아니라 가능한 연합체의 변동체 내에서 중요한 지점으로 고려될 수 있으므로, 더 견고하고 지속 가능한 관리 전략을 개발할 수 있다.

6. 향후의 연구

- 이론을 실무로, 그리고 실무를 이론으로 순환시키는 과정을 통해 이해관계자 이론을 더 발전시킬 수 있는 큰 여지가 있다. 이러한 기술들을 다양한 환경에서 더 많이 활용하면 이들의 견고성이 향상되고 TMT 간의 이해관계자에 대한 대화가 확장될 것이다.
- 연구 프로젝트의 지속적인 일정은 또한 국가 문화가 이해관계자의 부각, 구조화, 분석 및 논의에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 이러한 기술이 다른 전략 프로세스에 보완적으로 더 큰 역할을 수행할 수 있는지 탐구할 수 있을 것이다.
- 공공기관이나 비영리 단체가 민간 기업과 다른 이익을 얻거나 다른 중점을 두는지 여부에 대한 더 많은 연구는 이해관계자 문헌에 추가 가치를 더할 것이다.