

組織變化에 대한 抵抗分析

河 泰 權*

<目次>	
一. 序論	(2) 其他要因
二. 組織變化에 대한 抵抗分析	三. 抵抗의 克服方案
(1) 構造的 特性에 關聯된 要因	四. 結論

一. 序論

組織에 대한 研究가 始作된 以來 組織의 概念에 대하여 多樣한 定義가 試圖되어 왔으며, 組織理論의 研究傾向이 變함에 따라 組織의 概念도 變하여 왔다.⁽¹⁾ 오늘날에도 組織의 概念에 대하여 많은 學者들이 제각기 多樣한 定義를 내리고 있으나 그속에 包含된 本質的內容은 대체로 비슷하며 이를 綜合하면 오늘날의 組織은 “一定한 環境下에서 組織構成員의 集團의 努力を 通하여 特定한 目標를 達成하고자 하는 社會體制”로 定義될 수 있다. 여기에서 環境이란 “組織內에서 個人이 意思決定을 하는데 直接的으로 考慮되는 物理的・社會的 要素들의 總體”⁽²⁾를 意味한다.

現代社會는 急速한 社會變動을 特徵으로 한다. 따라서 모든 組織은 그의 生存을 為하여 急速한 環境의 變化에 적절히 對應할 수 있도록 組織의 生存力과 效果性을 높여야 하며, 이를 為하여는 環境과 動態的인 均衡을 이룰 수 있도록 組織도 繼續的인 變化를 하여야 한다.

Kurt Lewin에 의하면 組織이 成功的으로 變化하기 위하여는 첫째, 現水準의 동결을 解除하고 둘째, 새로운 水準으로 移動한 다음 셋째, 새로운 水準에서 組織生活을 定着시키는 3段階를 포함하여야 하며,⁽³⁾ 이 과정은 계속적으로 反復되어야 하기 때문에 未來의 組織들을 永久的으로 流動的(unfrozen)으로 될 것이라고 한다.⁽⁴⁾ 또한 Warren Bennis도 未來의 組織들은 多樣한 專門的 技術을 지닌 比較的 낯선 사람들의 集團으로 解決하여야 할 問題를 中心으로 組織化되는 適應의이고 迅速히 變化하는 臨時組織(adaptive-rapidly changing

* 서울大學校 行政大學院 教助

(1) 吳錫泓, “組織理論史”行政論叢 第16卷 第2號(서울大學校 行政大學院, 1976) p. 121.

(2) Gerald Zaltman, Robert Duncan and Jonny Holbek, *Innovations and Organizations*, (New York: John Wiley & Sons, 1973) p. 129

(3) Kurt Lewin, “Frontiers in Group Dynamics,” *Human Relations*, Vol. 1, 1947, pp. 5-41

(4) Gorden L. Lippitt, *Organizational Renewal*, (Englwood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1969) p. 8

temporary system)이 될 것이라고 한다.⁽⁵⁾ 이와같이 組織變化와 組織의 伸縮性에 대한 重要性이 점차 強調되고 있으며 實際 오늘날의 많은 大規模 組織들은 變化하는 條件에 適應하고 있는 것처럼 보임에도 불구하고, 組織變化는 그것을 沮害하는 많은 制約要因을 포함하고 있다.

모든 組織은 本質的으로 保守的이며⁽⁶⁾ 組織의 이러한 屬性과 機能때문에 組織은 內的 安定은 물론 外的 安定도 維持할 수 있도록 考案된 保守的 構造를 지니게 되며⁽⁷⁾ 따라서 모든 組織은 變化에 抵抗的이다.⁽⁸⁾ 또한 組織의 統制라고 하는 側面에서 볼 때 變化란 統制된 行爲가 아니며 따라서 失敗의 危險이 따르기 때문에 저항을 誘發하게 된다. 이러한 理由때문에 소위 組織論者들의 대부분은 組織變化에 대한抵抗을 야기시키는 內在的 要因들이 있음을 認定하고 組織自體를 變化에 대한 巨大한 反抗者로 보고 있다.⁽⁹⁾ 變化에 대한抵抗은 官僚制의 組織에만 獨特한 現象이 아니라 모든 組織에 特性的인 複雜한 現象이며,⁽¹⁰⁾ 거의 모든 變化는 그에抵抗하는 反對勢力を 形成하거나 反對勢力에 直面하게 되며, 이 反對勢力은 變化를 감시하고 組織의 變化에抵抗하도록 作用한다.⁽¹¹⁾

이와같이 變化란 既存의 均衡狀態에 혼란을 誘發하기 때문에 個人, 集團, 社會體制는 現存의 均衡狀態가 혼란에 빠지는 것을 防止하기 위하여 變化에抵抗을 하게 된다. 물론 이러한抵抗은 組織構成員의 土氣 및 動機賦與, 意思疏通, 人間關係 등에 관한 再檢討의 機會를 提供하는 利點은 있으나 變化로 因한 利益을 極大化하기 위하여抵抗을 極少化하여야 하며 이를 위하여는 우선抵抗을 야기시키는 要因을 分析할 必要가 있다.⁽¹²⁾

그러나 組織變化에 대한抵抗을 分析한 지금까지의 論文들은 大部分抵抗要因의 否定的側面만을 重點的으로 強調하였을 뿐 肯定的인 側面도 存在할 수 있다는 點을 看過하였다. 다시 말해서 一般的으로 組織變化에 대한抵抗要因으로 指摘되는 많은 要因들, 특히 組織의 構造的特性에 關聯된抵抗要因들은 變化가 進行됨에 따라(變化의段階에 따라) 變化를 促進하는 要因으로도 作用할 수 있다는 點, 즉 組織을 形成하는 最善의 方法은 없으며 組織은 그 組織의 當面하는 狀況의 變動에 따라 適切한 構造的形態(structural configuration)를

-
- (5) Warren G. Bennis, "Post-Bureaucratic Leadership," *Trans-Action*, July-August, 1969, p. 44
(6) Mohammad Mohabbat Khan, "Resistance to Change," *Administrative Change*, Vol. 4, No. 2, (India, 1977), p. 165
(7) Robert K. Merton, "Bureaucratic Structure and Personalities," *Social Theory and Social Structure*, Rev. ed. (Glenview, Ill: The Free Press, 1968), p. 206
(8) Mohammad Mohabbat Kahn, *op. cit.*, p. 165
(9) Richard Hall, *Organizations: Structure and Process* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 1972) p. 325.
(10) Victor A. Thompson, *Modern Organizations*, (New York: Alfred A. Knoff, 1961) p. 19.
(11) Herbert Kaufman, *The Limits of Organizational Change*, (Alabama: University of Alabama Press, 1971) p. 8.
(12) E.A. Johns, *The Sociology of Organizational Change* (New York: Pergamon Press), pp 33-37.

取하여야 하며, 서로 다른 形態의 組織構造는 서로 다른 狀況에서 各己 效果的일 수 있다⁽¹³⁾ 는 點을 輕視하고 있다. 變化에 대한 抵抗은 有用할 수도 있으며 언제나 새로운 것이 좋다는 論理가 自動的으로 成立되어서는 안된다. 그러나 變化를 導入하고자 하는 경우에는 抵抗이 減少되거나 可能하면 變化가 支持를 받거나 받아들여져야 하며, 따라서 抵抗을 最少로 하는 變化를 導入하는 能力이야 말로 組織運營의 核心的 技術이라 할 수 있다.

變化에 대한抵抗은 多樣한 次元을 지닌 複雜한 現象이며,⁽¹⁴⁾ 많은 要因이抵抗을 誘發시키도록 作用한다. 이러한抵抗要因은 變化過程의 어느 特定한 段階에서만 作用하는 것이 아니라 變化的 全過程을 通하여 連續的으로 作用한다. 組織變化에 대한 이러한抵抗은 그 發生原因에 따라 여러가지 要因으로 分類될 수 있겠으나, 여기에서는 研究의 便宜上 組織構造의 特性에 關聯된 要因과 其他의 要因으로 나누어 考察한 다음抵抗을 克服하기 위한 方案을 檢討하였다.

二. 組織變化의 抵抗分析

이미 序論에서 밝힌 바와 같이 여기에서는抵抗要因을 組織의 構造의 特性에 關聯된 要因과 其他의 要因으로 나누어 分析하되,抵抗要因은 組織의 變化過程에 따라 組織變化를 促進하도록 作用할 수도 있다는 點에 有意하면서 考察하고자 한다.

(1) 構造的 特性과 關聯된 低抗要因

1. 複雜性(Complexity)

複雜性이란 組織과 매우 細分化된 業務構造를 가진 專門職業(professionalism)에 있어서의 職業的 特性(occupational specialties)의 數를 意味한다.⁽¹⁵⁾ 그러므로 어느 組織內에 있어서 專門化된 職業의 數가 많을수록 그 組織은 더욱 複雜하게 되며, 專門性(professionalism)의 程度나 特定한 役割로 分化된 程度가 높을수록⁽¹⁶⁾ 그 組織은 더욱 複雜하게 된다.

一般的으로 組織의 複雜性的 程度가 높을수록 그 組織의 變化率은 높아지게 된다.⁽¹⁷⁾ 왜냐하면 專門性에 內包된 여러가지 屬性들이 變化에 대하여 內的 壓力으로 作用하기 때문이다.

專門性에 대한 理論의 定立은 組織管理學者 및 社會學者들에 依하여 活發히 試圖되었다. Kornhauser는 專門家를 義務感, 組織形成에의 積極的 參與 및 公共을 위한 奉仕 등으로 定

(13) Zaltman et al., *op. cit.* p. 130.

(14) Gerald Caiden, *Administrative Reform*, (Chicago: Aldine Publishing Co., 1969) p. 166.

(15) Zaltman et. al., *op. cit* p. 134.

(16) Roy Payne and Derek S. Pugh, "Organizational Structure and Climates" Marvin D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally Colledge Publishing Co., 1976) p. 1132.

(17) Jerald Hage and Michael Aiken, *Social Change in Complex Organizations*, (New York: Random House, 1970), p. 33.

義하며 專門知識(expertise), 自律性(autonomy), 委任(commitment), 責任感(responsibility) 및 專門家로서의 倫理와 賽質을 強調하고 있다.⁽¹⁸⁾ 또한 Talcott Parsons는 專門家를 公式的 인 技術訓練을 받고, 이에 基礎한 熟練된 技術(skills)을 가지고 있으며, 그들의 能力を 社會的으로 責任 있는 用途에 使用하도록 保障하는 方法을 지니고 있어야 한다고 定義한다.⁽¹⁹⁾ 要컨데 專門性이란 長期間에 걸친 公式訓練을 바탕으로 한 體系的・科學的인 知識과 나름대로의 奉仕倫理(a service ethic) 및 倫理規範 그리고 同僚들에 依한 自己規制를 그 屬性으로 한다고 할 수 있다.⁽²⁰⁾

이러한 專門性의 屬性인 自律性과 專門知識의 強調는 訓練과 經驗 및 새로운 知識의 習得을 強調하게 되는데, 이것은 學習의 必要性을 增大시키며 나아가 組織發展에 대한 管理者의 關心을 增大시킴으로써 組織變化를 促進하게 된다⁽²¹⁾. 왜냐하면 大部分의 경우에 있어 새로운 知識의 習得이나 再教育에 대한 強調는 組織變化 特히 새로운 事業이나 技術의 必要性에 대한 認識에서 비롯되기 때문이다.

專門性의 또 다른 屬性인 고객에 대한 奉仕理念도 專門家들로 하여금 特定한 個人보다는 고객 전체의 要求에 대하여 항상 敏感하게 適應할 것을 要求함으로써 組織變化를 促進한다.

大部分의 組織變化는 組織의 內的 創意性보다는 境環에 의하여 提供되는 技術의 可能性을 應用하거나 利用하는데 依存한다.⁽²²⁾ 따라서 組織內의 多樣한 職業의 特性의 增加는 組織構成員의 多樣한 觀點(perspective)과 價值를 增加시킴으로써 多樣한 情報蒐集에 有利하며 따라서 組織變化를 促進하는데 有利하다.

以上에서 살펴 본 바와 같이 組織의 複雜性은 組織變化의 必要性을 認知하고 이에 必要한 知識과 技術을 動員하는 데에 많은 공헌을 한다.

그러나 組織의 複雜性은 多樣한 職業의 特性에 起因한 組織構成員의 相異한 觀點과 價值基準으로 因하여 組織變化를 위한 代案의 選擇을 곤란하게 만든다. 즉 組織構成員의 多樣한 觀點과 價值基準은 提案된 變化에 대하여 서로 다른 意味를 賦與하게 함으로써 代案選擇에 갈등을 일으키게 하며, 나아가 變化를 實踐하는데 抵抗을 誘發하게 된다. 또한 特定한 職業의 特性에 屬한 個人이나 集團은 變化의 結果로 因하여 그들의 特權을 상실하거나 效用性이 減少될지도 모른다는 두려움을 갖게 되며, 따라서 變化에 反對하게 된다.⁽²³⁾

(18) William Kornhauser, *Scientist in Industry* (Los Angeles: University of California, 1962), pp. 3-15.

(19) Talcott Parsons, "Professionals" *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 12, (New York: The MacMillan Co. & The Free Press, 1968), p. 536.

(20) Richard L. Schott, "Public Administration as a Profession: Problems and Perspectives," *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 3 (May-June, 1976) p. 254.

(21) Hage and Aiken, *op. cit.*, pp. 33-35.

(22) Zaltman et. al., *op. cit.*, pp. 118-121.

(23) Alvin Zander, "Resistance to Change-Its Analysis and Prevention" *Advanced Management* XV (January, 1950) p. 10.

專門性의 또 다른 屬性인 自律性과 自己規制도 構成員에 대한 組織의 統制를 어렵게 만들며, 따라서 變化을 實踐을 곤란하게 한다.

위에서 살펴 본 바와 같이 組織의 複雜性은 組織變化를 促進하기도 하며 組織變化에 抵抗하기도 한다. 즉 組織의 複雜性은 組織變化의 立案段階(Initiation Stage)에서는 變화의 必要性을 認知하고 그에 必要한 知識과 技術을 習得・利用하는데 도움을 줌으로써 變化를 促進하나, 實踐段階(Implementation Stage)에서는 變化를 위한 代案을 選擇하는데 갈등을 야기시키고 構成員에 대한 組織의 統制를 곤란하게 함으로써 變化를 어렵게 한다.

2. 集權化(Centralization)

集權化란 權力配分의 樣式을 意味하며, 特히 組織의 最上層部에 政策決定權限이 集中된 程度를 意味한다.⁽²⁴⁾ 따라서 組織의 集權化的 程度가 높다는 것은 組織의 權威와 政策決定權限이 小數의 上層부에 集中되어 있다는 것을 말한다.

組織의 政策決定權限이 小數에 集中되면 寡頭制의 鐵則에 依하여 이들 小數는 組織이나 構成員의 利益보다는 自身들의 地位維持를 더 重視하게 되며, 언제나 그런 것은 아니지만 變化에 거부적인 傾向을 띠게 된다. 왜냐하면 組織活動의 變化는 組織內에서의 權力配分에 變化를 초래하기 때문이다.⁽²⁵⁾

또한 高度의 集權化는 構成員들의 政策決定에의 參與를 制限하는 傾向이 있으며, 이러한 政策決定에의 參與制限은 變化에 必要한 多樣한 情報의 蒐集을 곤란하게 하고 構成員들의 同意를 얻기 어렵기 때문에 組織變化에 대한 壓力에抵抗을 誘發하게 된다.⁽²⁶⁾ 組織의 未來의 變化에 대한 實現性있는 決定이 組織의 活動水準(operation level)에 近接해 있는 構成員들에 依하여 行하여 진다면 組織變化는 漸進的이며 繼續的인 過程에 의하여 成就가 可能하다. 그러나 大規模組織일수록 組織의 下位層(low echelon)에 그러한 主導權(initiative)을 不許하고 決定은 最上層에서 行한다. 이경우 最上層은 비록 變化가 요구되는 狀況을 認識한다 하더라도 누적적인 規則들의 壓力때문에 決定을 效果的으로 行하는데 곤란을 느끼게 된다. 따라서 組織에 있어서 集權化的 程度가 높을수록 變化率은 낮아지게 된다.⁽²⁷⁾

이와같이 組織의 高度의 集權化는 寡頭制의 鐵則과 構成員의 政策決定에의 參與制限 등으로 組織變化에 대하여抵抗要因으로 作用한다. 그러나 集權性은 變化의 立案段階에서抵抗要因으로 作用할 뿐이며, 變化의 實踐段階에서는 오히려 變化에 有利하게 作用할 수 있다. 즉 高度의 集權化는 組織의 合意(consensus)에 이르는 意見調整을 容易하게 하고 役割

(24) R. Payne and Derek S. Pugh, *op. cit.*, p. 1132. Zaltman et. al., *op. cit.*, p. 143.

(25) Daniel Katz & Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* 2ed., (New York: John Wiley & Sons, 1978), p. 714.

(26) Ronald Lippitt et. al., *op. cit.*, p. 93.

(27) Hage and Aiken, *op. cit.*, pp. 38-40.

葛藤과 모호성(ambiguity)을 減少시킴으로써 變化를 實行하는 데에는 有利하다. ⁽²⁸⁾

반대로 高度의 分權化는 變化의 可能性과 組織의 伸縮性을 높임으로써 組織의 意思決定에의 參與를 促進하고 이는 다시 組織의 複雜性을 增加시키고 集權性을 減少시킴으로써 變化를 促進하나, 變화의 實踐段階에서는 構成員의 意見調整을 곤란하게 하고 役割葛藤을 增加시킴으로써 變化에 抵抗하게 된다.

3. 公式化(Formalization)

公式化란 組織에 있어서 業務(job)가 成文化된 程度⁽²⁹⁾ 또는 指示나 節次가 成文化된 程度를 意味한다. ⁽³⁰⁾ 다시 말하면 公式化란 組織의 構成員이 그의 職務를 遂行하는데 있어서 따라야 할 組織內의 特定한 規則이나 節次를 強調하는 것을 意味한다.

一般的으로 規則에의 儀式的인 追從(ritualistic compliance)은 個人的인 不安定과 業務의 重要한 關係에서 由來하며, ⁽³¹⁾ 따라서 規範이나 規則은 一次的으로는 現象을 維持하고 葛藤을 防止하기 위하여 一體性을 強調하게 된다. 組織의 構成員들은 그의 職務를 遂行하는데 있어서 組織의 規範과 關聯하여 그들의 行爲의 一貫性을 强化시켜 나가며, 組織의 節次는 固定되고 價値를 부여 받으며, 先例는 組織의 法的 體系의 一部分으로 된다. 따라서 組織變化가 組織內의 確立된 制度를 無視하게 되면 變化에 抵抗을 하게 된다.

또한 規則과 節次의 強調는 사람의 行爲나 思考를 制約하여 새로운 아이디어나 提案을 位축시키며, 構成員들의 無事安逸主義와 이로 因한 日常化된 業務의 重視傾向을 조래한다. 이러한 日常的인 業務의 重視는 組織構成員의 價値尺度를 局外者의 價値尺度와 다르게 만든다. 이와같은 터널비전(turnel vision)⁽³²⁾과 새로운 아이디어의 制約은 조직을 環境變化에硬直의으로 만든다.

業務에 대한 成文化도 그 程度가 높을수록 役割이 보다 세밀하게 定義되고 制限되어 결국은 새로운 情報의 流通을 制約함으로써 變化의 필요성을 認識하거나 代案的인 節次나 規則을 選擇하는 것을 泞害하게 된다. 즉 組織이 環境의 變化에 敏感하기 위하여는 새로운 情報源이나 行動代案에 대하여 伸縮的일 必要가 있으나 많은 規則과 節次는 오히려 이를 制約함으로써 組織變化를 곤란하게 한다. ⁽³³⁾

위에서 살펴본 바와 같이 公式化的 程度가 높을수록 組織은 規則과 節次를 強調하며, 따라서 組織의 變化率은 낮아지게 된다. 그러나 이것은 變化의 必要性의 認識이나 새로운 節

(28) Peter Blau and Richard Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach* (San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962).

(29) Katz and Kahn, *op. cit.*, p. 653.

(30) Payne and Pugh, *op. cit.*, p. 1132.

(31) Peter Blau, *Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: The University of Chicago Press, 1955), p. 188.

(32) Kaufman, *op. cit.* pp. 18-21.

(33) Herbert A. Shepard, "Innovation-Resisting and Innovation Producing Organizations," *Journal of Business*, No. 4, (1967), p. 474.

次나 行動代案의 選擇이 問題視되는 變化의 立案段階에서 變化에 대한 抵抗要因으로 作用한다는 것을 意味한다. 다시 말해서 組織의 公式化의 程度가 높다는 것은 構成員이 그 職務를 遂行하기 위하여 따라야 할 特定한 規則이나 節次가 確立되어 있다는 것을 의미하며, 이것은 구성원들의 役割葛藤을 減少시키며, 役割葛藤으로 因한 분쟁이 있을 경우 調整을 용이하게 함으로써 變化의 實踐段階에서는 오히려 變化를 促進하는 要因으로 作用한다. 따라서 高度의 成文化는 變化를 實踐하는데에는 오히려 有利하다 할 수 있다.

4. 階層化(Stratification)

組織의 階層化란 組織에 있어서 業務에 대한 補償(reward)의 差別的 配分(differential distribution)을 意味한다.⁽³⁴⁾ 즉 組織에 있어서 最上層과 最下層間의 差異가 크면 클수록 組織의 階層化的 程度는 높다고 할 수 있다.

組織, 特히 官僚組織은 權威의 階層構造에 基礎한 技術的 相互依存(technical interdependence)의 複雜한 構造이며, 上官이 部下에게 正當한 영향력을 行使할 수 있는 上官과 部下의 役割關係의 體系라 할 수 있다.⁽³⁵⁾ 따라서 組織內에서 階層과 身分의 差가 클수록 日常的인 政策決定에는 도움이 된다고 할 수 있으나 自身의 地位에 대한 評價切下의 두려움때문에 變化에抵抗的으로 된다.⁽³⁶⁾ 왜냐하면 一般的으로 모든 組織變化는 報償의 再編成을 招來하기 때문이다. 즉, 組織의 最上層에 있는 者들은 組織으로부터 補償을 가장 많이 받고 있는 者들이며, 組織變化에 依한 影響을 가장 많이 받게 된다. 따라서 組織內에서 富와地位가 上昇할수록 組織變化에 대하여는抵抗的으로 된다. 反面에 낮은 階層에 있는 者들은 새로운 變化로 因하여 잃을 것이 별로 없으며 따라서 變化를拒否할 理由가 없게 된다.

또한 一般的으로 不平等한 사람間의 意思傳達은 制約의이다. 즉 組織의 上層部에 位置한 者들은 意思傳達의 通路를 確保하고 있으나 大部分 上向의 意思傳達을 억제하고 一方의 上意下達만을 强要한다. 그리고 情報를 주는 側과 받는 側의 身分上의 差가 크면 클수록 情報의 流通이 難이지며 特히 情報를 주는 側의 地位가 받는 側보다 높은 경우에는 情報의 流通이 더욱 難이 진다. 왜냐하면 情報를 求하는 것은 自身의 能力不足을 認定하는 것으로 생각하기 때문이다. 한편 組織은 複雜한 여과체(complex system of filters)로 볼 수 있다. 즉 각各의 下位體系나 構成員은 情報의 흐름을 봉쇄 또는 심사하거나 妨害시킬 수 있으며 따라서 活潑한 情報流通을 防害하게 된다. 이와같은 一方의 上意下達이나 意思傳達의 制約은 비록 組織의 目標와 個人의 目標가 類似하다 할지라도 構成員들이 實際狀況을 正確히 理解하지 못하게 함으로써 變化에抵抗要因으로 作用하게 된다.⁽³⁷⁾

(34) Hage and Aiken, *op. cit.* p. 45.

(35) Mohammad Mohabbat Khan, *op. cit.*, p. 169.

(36) Hage and Aiken, *op. cit.* pp. 45-46.

(37) R. Tannenbaum, *Leadership and Organizations*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1961) p. 213, Chester I Bernard. *The Functions of Bureaucracy*, (Cambridge: Harvard University

그러나 高度의 階層化는 變化를 實踐하는 段階에서는 變化에 기여하는 方向으로 作用한다. 왜냐하면 一般的으로 高度로 階層化된 組織일수록 高度로 集權化되며, 따라서 高度의 階層化는 構成員들의 合意를 용이하게 하고 役割葛藤을 減少시키며 權威의 階層構造에 基礎한 上官의 影響力行使를 正當化함으로서 變化的 實踐을 促進하게 되기 때문이다.

(2) 其他要因

1. 安定에 대한 欲求

모든 組織은 本質的으로 保守的인 特性을 지니고 있으며 따라서 安定性을 維持하기 위한 여러가지 制度的인 裝置(mechanism)을 가지고 있다. 組織은 規則化된 行態(regularized behavior)를 必要로 하며, 이것이 組織에 있어서의 日常的인 節次나 先例, 命令的 意思傳達(mandatory communication) 等을 正當화하는 役割을 한다. 이것을 變化시키기 위하여는 그理由를 證明하여야 하는데 이 경우 비록 既存의 것에 결함이 있다 하더라도 이를 複雑하면 더욱 나빠질 可能性도 있으며, 따라서 集團的 知慧(wisdom)는 現象維持를 選好하게 된다. 즉 集團生活은 保守的인 傾向이 있으며, 既存의 體制에 權威를 부여함으로써 變化에 抵抗하게 된다.⁽³⁸⁾ 특히 組織이 序列을 強調하는 경우에는 組織의 古參들은 變化로 因한 身分上의 不安, 再教育의 두려움, 새로운 習慣이나 環境 및 人間關係形成에 所要되는 努力과 이로 因한 피곤 等으로 일자체의 興味나 經濟的인 報償보다는 安定에 더 關心을 갖게 되며 따라서 變化에 대하여 反對하는 態度를 배우게 된다.

組織變化란 組織의 다른 部分에 影響을 미치지 않고 어느 一部分만을 變化시키기가 어렵기 때문에⁽³⁹⁾ 組織의 全體的인 均衡을 파괴할 우려가 있다. 따라서 組織變化는 組織의 統制體制의 基礎가 되는 權威의 階層構造를 위협하게 되며, 나아가 權威의 階層構造에 대한 위협은 組織의 安定性을 沮害하게 되므로抵抗을 야기시킨다. 왜냐하면 權威의 階層構造란 組織內의 確立된 技術體系(technology)와 關聯이 있는데 組織變化는 技術體系에 對한 變化를 通하여 權威의 階層構造를 위협하게 되기 때문이다.⁽⁴⁰⁾

또한 組織構成員들이 現在의 組織에 대하여 他組織과는 다른 特殊한 性格(uniqueness)을 가지고 있다는 自負心(local pride)을 가지고 있는 경우에는 組織의 構成員들은 組織變化가 組織의 特殊性(uniqueness)을 손상시킨다고 믿게 되며 따라서 變化에 反對하게 된다.

그리나 現代組織은 組織의 生存力과 效果性의 向上을 期하기 위하여는 組織이 當面하는 狀況의 類型에 따라 適切한 構造의 形能을 取할 수 있도록 伸縮性을 維持하여야 하며 따라서 相互排他的인 關係에 있는 安定性과 伸縮性을 適切히 調和시키는 것이 重要하다.

Press, 1968) p. 178.

(38) Kaufman, *op. cit.* p. 10.

(39) Zaltman et. al., *op. cit.*, p. 88.

(40) Donald Schon, *Technology and Change* (New York: Dell, 1967) p. 58.

2. 個人的 利害關係

一般的으로 組織의 다른 構成員에 不利益한 效果를 가져오지 않는 變化란 거의 없으나 變化의 主導者들은 항상 變化의 利點만을 너무 強調하는 나머지 變化에 適應하여야 하는 사람들의 個人的인 努力이나 苦痛을 看過하게 되는 경향이 있다. 이경우 自己에게 不利益한效果를 가져온다고 믿거나 이에 관련된 사람들은 變化로 因하여 그의 役割과 地位의 變化에 대하여 위협을 느끼게 되므로 可能한 限 變化에抵抗하고자 한다. 이때의 不利益이란 報酬 等의 物質的인 것 外에 地位나 影響力, 知識, 技術 等의 無形的인 것 즉, 既存의 長點喪失, 反對者에 대한 不利, 熟練工에서 初步者가 되는 不安, 再訓練의 苦痛과 費用, 잘 알거나 친숙한 것에 대한 安樂感이나 安定性이 없어지는 것 等을 包含한다.

한편 變化의 主導者들도 變化의豫期하지 못한局面이나 結果로 因한 批難, 失敗에 대한負擔感等으로 先例를 重視하게 되는 경향이 있으며, 특히 失敗로 因하여 처벌의 위협을 느낄 때에는 이러한 경향은 더욱 強化된다.⁽⁴¹⁾

組織의 技術的한 變化는 새로운 技術의 導入에 따른 專門知識과 再教育을 要求하게 되나組織속의 個人은 日常的이며 高度로 統制된 業務를 好む하는 性向이 있으며, 따라서 再education을 싫어하게 되고 새로운 專門knowledge의 要求에 따른 身分上의 위협을 느끼게 된다. 그러므로 技術的 變化는 組織의 모든 階層에 위협을 준다고 할 수 있으나 특히 最高管理層에 위협적이다. 왜냐하면 이들은 變化前의 業務에 대하여는 잘 알고 있으나 새로운 業務에 대하여는 잘 모르기 때문이다. 따라서 組織의 戰略的 地位에 있는 사람은 直接的인 不利益이 없어도 變化에 反對하는 경향이 있으며,⁽⁴²⁾ 이러한 경향은 階層 및 地位의 差가 클수록 더욱 甚한 것 같다.

組織變化를 위하여 새로운 顧問이나 相談役(consultant)를 採用했을 경우에도 變化에抵抗을 誘發할 수 있다. 왜냐하면 새로운 顧問이나 相談役은 改革對象者の任務遂行에 批判的인 能度를 갖게되며 따라서 이들 改革對象者들은 새로운 相談役의 고용에 反對하는立場을 取하게 되기 때문이다.

3. 組織內의 葛藤

現代組織의 主要한 特徵中의 하나는 葛藤을 取扱한다는 것이다. 물론 組織內에서 葛藤을 야기시키는 要因은 여러가지가 있으나 어쨌든 葛藤은 構成員間의 意思傳達을 防害, 歪曲시키고 身分이나 地位에 대한 威脅을 느끼게 함으로써 合意에 到達하는 것을 곤란하게 만든다. 이를 要因別로 考察하면 다음과 같다.

分業은 集團間의 競爭을 誘發할 수 있으며, 지나친 競爭은 서로 다른 規範이나 目標를 發展시킴으로써 葛藤을 야기시키게 된다. 集團間競爭의 基本問題는 目標의 葛藤과 集團間

(41) Gordon L. Lippitt, *Organization Renewal*, p. 149.

(42) Kaufman, *op. cit.* p. 12.

의相互作用 및 意思傳達의 減少라 할 수 있으며 이러한 경우에는 組織變化가 어느 한集團에 依하여 主導되거나 提案되면 그 集團과 競爭的인 he集團은 變化를 防害하게 된다. 또 한 組織變化를 위하여 集團間의 委員會를 構成하고자 할 때에도 障碍를 받게 된다.

組織活動의 모든 作業狀況은 構成員이 業務를 遂行하는데 있어서 또는 勤勞者相互間의 關係에 있어서 어떤 慣習을 發展시키며, 이러한 業務의 制度化된 類型(institutional pattern)을 無視하고 이에 대한 아무런 考慮 없이 變化를 추진하고자 하면 變化를 主導하는 者와 構成員間에 葛藤이 發生하며 따라서 變化에 反對하게 된다.⁽⁴³⁾

또한 變化의 目的이 不分明하거나, 變化에 關聯된 사람들이 變化의 立案過程에 參與하는 것을 制限했을 경우 및 構成員相互間의 意思傳達이 不足할 경우에도 變化는 葛藤으로 因한 抵抗을 받게 된다.

組織內의 小集團의 分布狀能도 葛藤의 原因이 된다. 大規模組織은 小規模組織에 比하여 意思傳達, 신속한 接觸, 친밀한 社會的 關係의 維持, 신속한 還流 等에 대한 困難과 統合 및 同質的 管理의 어려움, 割據主義(parochialism), 集團間의 利害競爭 等으로 인하여 葛藤이 많으며 따라서 變化가 어렵다.⁽⁴⁴⁾ 그러나 大規模組織은 組織內의 多樣成으로 因하여 變化를 容易하게 할 수도 있다.

變化가 組織에 導入되어 進行되는 過程에서도 葛藤은 發生한다. 즉 變化가 進行되는 동안에는 첫째 上官으로부터의 指示, 命令이 增加함에 따라 組織構成員의 自律性이 制約되는 데 이것은 特히 專門家集團에서 심각한 葛藤을 일으키게 된다. 둘째, 上官과 部下間의 相互關係에 變動을 招來함으로써 役割葛藤을 일으키게 하며 셋째, 系線과 幕僚사이의 葛藤을深化시키게 되는데 이것은 特히 幕僚가 組織變化의 主導的인 役割을 擔當할 경우에 더욱 심하다. 끝으로 만일 上官의 指示가 불투명할 경우에는 部下職員의 防禦的 態度를 誘發시키게 되며, 이와 같은 葛藤은 結局 變化를 沮害하게 된다.⁽⁴⁵⁾

그러나 適當한 葛藤은 組織의 多樣性에 대한 理解와 構成員相互間의 意思傳達을 促進할 수 있으며, 이러한 경우에는 組織變化의 必要性을 認知하고 變化를 立案하는데 오히려 有利할 수도 있을 것이다.

4. 組織의 生產性과 能率性

能率性은 生產이나 씨어비스의 費用節減에 대한 相對的인 強調를 意味하며, 따라서 組織이 能率性을 強調할수록 組織事業의 變化率은 낮아지게 된다. 왜냐하면 새로운 事業計劃은 그에 따른 부가비용을 要求하나 그것은 豫測할 수 없는 費用이기 때문에 能率性을 極大化하려고 하다 보면 現狀態의 延張이 되기 쉽기 때문이다. 또한 組織의 政策이 生產速度

(43) Lipitt, *op. cit.*, p. 146.

(44) Caiden, *op. cit.*, p. 184.

(45) EA. Johns, *op. cit.*, pp. 44-46.

와 生產量을 強調할 경우에도 위와 같은 理由로 變化의 必要性을 덜 強調하게 되며 따라서組織의 生產規模가 커지면 커질수록 變化率은 낮아지게 된다.⁽⁴⁶⁾

5. 資源 및 能力上의 限界

組織變化가 動員不可能한 資源을 要求하거나, 變化에 必要한 資源이 不足할 경우에는 組織은 變化에 必要한 資源을 獲得하는 競爭力의 不足으로 因하여 變化에 抵抗을 招來하게 된다. 여기에서 資源이라 함은 人的, 物的資源은 물론 情報의 蒐集 및 分析, 組織의 管理等에 關聯된 모든 無形의 能力까지를 포함하며, 이를 살펴보면 다음과 같다.

① 情報의 蒐集 및 分析能力의 不足

政策決定에 관한 古典의 合理模型은 「全知의 假定」(assumption of omniscience)을前提로 하고 있는 바 이것은 政策決定者가 特定問題의 解決에 必要한 모든 情報를 알 수 있다는 것을 뜻한다. 그러나 實際로 政策決定 또는 組織變化에 關聯된 特定問題의 解決에 必要한 모든 情報를 알 수 없을 뿐만 아니라 설사 알고 있다 하더라도 關聯된 모든 情報를 蒐集한다는 것은 不可能하며, 蒐集된 情報의 正確性도 問題가 된다. Anthony Downs는 組織의 政策決定에 必要한 情報를 얻는데 있어서 다음의 制約이 있다고 한다.⁽⁴⁷⁾ 즉

- i) 情報의 蒐集 및 分析은 많은 돈, 時間, 努力を 必要로 한다.
- ii) 政策決定者는 政策決定에 要하는 時間, 그들이 同時に 解決하여야 할 問題의 數, 그리고 그들이 特定問題에 대하여 考慮하여야 할 資料의 量에 比하여 制定된 能力밖에 없다.
- iii) 비록 適切한 情報의 蒐集으로 약간의 不確實性을 排除할 수 있다 하더라도, 根本의 不確實性은 政策決定에 포함되기 마련이다.

또한 Etzioni는 情報의 蒐集 및 分析에 必要한 費用 및 時間의 不足外에 必要한 情報의 內容 및 蒐集한 情報의 妥當性 등 情報에 대한 知識의 不足을 指摘하며, Sharkansky는 情報蒸集家의 多樣性을 指摘하고 있다.

以上에서 살펴 본 情報蒸集의 制約으로 因하여 아무리 科學的인 方法을 使用한다 하더라도 未來에 대한 不確實性을 完全히 除去한다는 것은 不可能하며, 不確實性에 대한 두려움은 組織變化에抵抗을 일으키게 된다.

② 時間의 制約

가령 組織의 變化擔當者가 變化에 關聯된 複雜한 問題들을 完全히 解決할 수 있는 能力이 있다 하더라도, 實際로 變化를 實行하는데 있어서는 時間의 制約으로 因하여 變化에 關聯된 모든 情報들에 關한 分析이 完了되기도 前에 決定을 强要받게 된다. 이와같은 時間의 制約下에서는 자연히 參與의 範圍가 制限되고 制限된 數의 代案만이 考慮되어, 情報의 蒐集도 制約을 받게 되기 때문에 變化에 대하여 非公開的이고 即興的인 政策決定이라는 結

(46) Hage and Aiken, *op. cit.* pp. 49-51.

(47) Anthony Downs, *Inside Bureaucracy* (Boston: Little Brown, 1967) p. 3.

果를 招來하게 된다. 이와같이 組織變化가 短時間內에 지나치게 急速度도 이루어지는 경우에는 組織構成員이 變化過程이나 그 結果를豫測할 수 없게 되며, 따라서 抵抗을 느끼게 된다.

③ 人的資源에 따른 制約

組織의 缺點을 불평할 뿐 아니라 이를 積極的으로 改革하고자 나서기를 좋아할 사람은 별로 없으며, 설사 있다 하더라도 變化를 위한 代案을 作成하는데 必要한一般的知識의 缺如로 因하여 곤란을 느끼게 된다. 따라서 實際로 改革을 提起하거나 推進하는 變化擔當者들은 언제나 不足한 狀態이다. 특히 組織變化에 必要한 知識이 秘密로써 維持되는 경우에는 變化擔當者들은 外部와 고립되게 되며, 그들의 知識은 經驗的紐帶를 상실하게 됨으로써 더욱 強한抵抗을 誘發하게 된다.

三. 抵抗의 克服方案

앞에서 살펴 본 바와 같이 組織變化에 대한 抵抗要因은 매우 多樣하며, 그 機能도 變化過程에 따라 달라지고 있다. 물론 組織變化가 組織의 發展에 반드시 기여한다고는 볼 수 없으나 組織이 效果的으로生存, 發展하기 위하여는 組織은 繼續的으로 變化하지 않을 수 없으며 따라서 組織은 效率的인 變化를 위하여 變化에 따른抵抗을 除去하거나 極少化하는 것이 必要하다. 그러나抵抗自體는 무조건 나쁜 것은 아니며, 變化와의 關聯下에 그妥當性을 먼저 檢討한 後에 克服方案을 講究하여야 한다.

여기에서는 앞에서 分析한抵抗要因들과 關聯하여 그것들을 克服할 수 있는 方案을 提示하고자 한다.

1. 리더쉽 (Leadership)

組織이 效果的으로 變化하기 위하여는 戰略的인 地位에 있는 사람들이 진실로 變化의 必要성을 느껴야 하며,⁽⁴⁸⁾ 리더쉽의 支持가 없이는 效果的인 組織變化는 不可能하다. 즉 모든 組織變化에 있어서 리더쉽의 支持와 努力이 組織變化가 成功하기 위한前提條件이라 할 수 있다. 따라서 變化는 最高管理層에서부터始作되어야 容易하며, 組織의 管理者들이 變化의 問題點을 항상 認知할 수 있도록 還流裝置(feedback mechanism)를 確立하는 것이 重要하다.⁽⁴⁹⁾ 이와같은 리더쉽의 支持는 集權化와 階層화의 程度가 높은 組織일수록 그 重要性이 크다고 할 수 있다.

2. 參與(Participation)

組織變化에 關聯된 사람들은 물론 關聯될 지 모른다고 믿고 있는 사람들이 變化의 必要

(48) Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, (Addison-Wesley Publishing Co., 1969) pp. 16-17.

(49) Lippitt, *op. cit.*, p. 150.

性과 變化에 따른 利點을 認識하게 되면 抵抗은 減少될 수 있으며, 이것은 特히 變化로 因한 影響을 받는 모든 사람들이 實際로 變化의 企劃過程에 參與할 수 있도록 함으로써 가장 效果的으로 이룩할 수 있다.

이와같은 參與의 擴大는 變化의 時期, 對象, 原因, 範圍 等에 대한 理解를 둘는 外에 變化擔當者에 대한 信賴를 높혀줌으로써 變化를 위한 診斷(diagnosis) 및 代案作成을 도와주며, 變化의 實施에 따라 發生할 수 있는 잠재적인 問題點(potential problems) 및 그의 解決에 必要한 많은 情報와 아이디어를 變化擔當者에게 알려주는 役割을 한다. ⁽⁵⁰⁾

이와같이 變化의 全過程에 대한 參與의 擴大는 變化에 關聯된 構成員들의 合意를 쉽게 해 줌으로써 抵抗을 가장 效率的으로 減少시켜 주는 役割을 한다.

3. 意思傳達(Communication)

組織變化에 대한 不完全한 情報나 不足한 情報는 變化에 關聯된 사람들을 不安하게 만들며 相互間의 不信風潮를 造成하게 된다. 그러므로 變化에 關聯된 모든 構成員들에게 正確하고 完全한 情報를 提供해주는 것이 必要하다. 構成員들이 變化에 대하여 正確하고 完全한 情報를 갖게 되면 相互間의 信賴를 確立할 수 있으며 따라서 身分上의 위협이나 不確實性으로 因한 不安 等에서 벗어나고 스스로 變化를 위하여 무엇인가 할 수 있다는 自信感을 形成하게 됨으로써 抵抗을 하지 않게 될 것이다.

意思傳達에서 特히 重要한 것은 變化의 目標를 分明히 하는 것이다. 目標는 解決하고자 하는 問題에 대한 定義를 明確히 하고 代案選擇을 為한 基準을 設定하는데 도움을 주기 때문에 ⁽⁵¹⁾ 目標를 正確히 알림으로써 變化를 容易하게 할 수 있기 때문이다.

또한 意思傳達은 一方의이어서는 안되며 반드시 變化에 關聯된 모든 사람들에게 反對意見을 진술할 機會가 保障되어야 한다. 이와같이 함으로써 變化擔當者는 그들이 전혀豫期하지 못했던 反對理由를 認識할 수 있는 還流裝置를 갖게 되며, 이를 通하여 變化에 대한 再評價와 修正의 機會를 갖게 된다. 反對者들도 그들의 意見을 진술하고 政策決定에 반영시킴으로써 變化에 따른 그들의 여러가지 不安을 減少시키게 된다.

이와같이 效果的인 意思傳達은 參與의 擴大와 더불어抵抗克服의 가장 效果的인 手段이라 할 수 있다.

4. 動機賦與(Motivation)

組織의 構成員에 대한 適切한 動機賦與는 變化를 促進한다. 그러나 動機는 個人에 따라 매우 多樣하며 따라서 個人과 狀況에 따라 適切한 動機賦與가 이루어져야 한다.

① 構成員들에게 意味있는 補償(meaningful rewards)이 주어져야 한다. 이러한 補償은

(50) *Ibid.*, p. 150.

(51) Charles E. Lindblom, *The Policy-Making Process*, (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1968) p. 23.

個人에 따라 多樣하며, 物質的인 것은 물론 心理的인 것 즉, 自己表現, 價值認定, 新しい知識에 대한 欲求, 人間關係 等을 포함한다. 心理的인 補償을 適切히 하기 위하여는 個人的努力과 組織全體의 努力を 結付시켜야 한다. 個人的努力과 組織全體의 努力이 結付되어야만 構成員들은 그들의 努力에 대한 認定을 받을 수 있으며, 構成員으로서의 價值를 認定받을 수 있기 때문이다.

② 組織變化에 必要한 知識과 技術은 構成員의 能力과 經驗의 範圍內에 屬하여야 한다. 그렇하지 않은 경우에는 變化의 始作부터 不安을 느끼게 되며 이것은 變化를 主導하고자 하는 努力を 阻止하기 때문이다. 따라서 構成員의 能力과 經驗의 範圍內에서 變化를 始作하되 變化를 構成員의 成長을 위한 새로운 契機로 利用하면서 점진적으로 擴大시켜 나가는 것이 重要하다.

③ 위에서 이미 論한 바와 같이 參與의 擴大와 繼續的인 情報傳達을 通하여 構成員들이 組織에 대하여 一體感 및 歸屬感을 갖도록 하여야 한다.

5. 教育訓練(Training)

變化란 새로운 것을 追求하기 때문에 언제나 새로운 것에 대한 不安으로 因한 抵抗을 받게 되는데, 이러한抵抗을 克服하는 데에는 教育訓練이 重要한 役割을 한다. 教育訓練은 새로운 價值觀과 積極的인 態度形成에 도움을 줌으로써 變化를 쉽게 받아들이게 할 뿐만 아니라 變化에 必要한 새로운 知識과 技術을 習得케 함으로써 變化를 實踐하는 데에도 도움을 주기 때문이다.

6. 問題解決方法의 使用

問題解決(problem solving)을 위한 많은 研究들은 變化의 實踐段階에서 일어날 수 있는 諸問題를 解決하는데 有用한 指針을 提供해주고 있다. 問題解決의 各段階은 實際問題에 대한 理解를 드고 利用可能한 解決方案을 作成하는데 도움을 주기 때문이다.

問題解決의 一般的인 節次는 問題의 認知, 情報의 蒐集 및 分析, 代案의 作成 및 評價, 最適案의 選擇의 四段階로 構成된다고 할 수 있으나 具體的인 段階區分은 論者에 따라 다르다.

四. 結論

現代의 모든 組織은 一定한 環境下에서 活動하고 있으며, 環境에 대한 依存度를 줄이고자 하는 繼續的인 努力에도 不拘하고 組織의 環境依存度는 오히려 增加하고 있다. 따라서 모든 組織은 組織의 生存과 發展을 위하여 環境의 急速한 變化에 적절히 適應하여야만 한다.

그러나 組織變化는 언제나 그에 따른抵抗을 招來하게 되는데,抵抗은 組織의 複雜性, 集權化, 公式化, 階層化 等 組織의 構成의 特性에 關聯된 要因 및 安定에 대한 欲求, 利害關係, 葛藤, 資源 및 能力上의 限界 等의 要因에 起因할 뿐만 아니라 諸要因間의 相互作用에

도 起因하는 複雜한 現象이며 모든 組織에 普遍的인 特性이라 할 수 있다.

그러므로 效果의인 組織變化를 위하여는 抵抗을 除去하거나 極少化시켜야 한다. 그러나 모든 抵抗이 언제나 組織變化를 防害하는 것은 아니며, 경우에 따라서는 오히려 變化를 促進할 수도 있다. 따라서 抵抗에 대한 分析 및 評價는 한번으로 그칠 것이 아니라 變化의 全過程을 通하여 繼續的으로 行하여져야 한다.

抵抗을 克服하기 위한 戰略도 抵抗의 原因에 따라 여러가지를 생각할 수 있겠으나 一般的으로 리더쉽, 參與, 意思傳達, 動機賦與, 教育訓練 等의 戰略이 效果的일 수 있으며, 大部分의抵抗이 複合의인 要因에 基因한 複雜한 現象이므로抵抗의 克服方案도抵抗類型에 따라 適切히 調和시켜 使用하여야 한다.