

# 行政發展에 대한 抵抗分析

—組織變化를 中心으로—

金

仁\*

<目 次>	
I. 序 論	3. 社會經濟的 要素
II. 變化에 대한 態度形 成要素	4. 方法要素
1. 個性要素	III. 抵抗感의 形成
2. 環境要素	IV. 抵抗感의 克服方法
	V. 結 論

## I. 序 論

어떠한 生物學的 혹은 社會的 有機體이든 生存하기 위해서는 變化가 不可避하다.<sup>(1)</sup> 變化는 과거 현재 미래를 통해서 계속되는 우리생활의 連續的인 樣相이며 生活 그 自體가 끊임없는 일련의 變化를 포함하고 있다. 어떤 組織도 組織內에서의 適切한 變化를 요구한다.<sup>(2)</sup> 따라서 變化는 모든 組織에 원래부터 存在하는 것이며, 變化에 대한 저항 역시 組織에 있는 모든 構成員에게 固有한 것이다.<sup>(3)</sup>

變化에 대한 抵抗은 有用할 수도 있으나, 언제나 새로운 것이 좋다는 論理가 자동적으로 成立

되어서는 안되며 모든 變化가 언제나 健全한 것도 아니다.<sup>(4)</sup> 그러나 變化를 도입하고자하는 사람에게는 變化가 成功的이기 위해서 變化에 대한 抵抗이 감소되거나, 가능하다면 變化가 支持되거나 받아들여져야 한다. 따라서 最少의 抵抗이 따르는 變化를 도입하는 能力이야말로 組織運營의 核心的 技術이다.<sup>(5)</sup>

本稿는, 變化에 대한 個人的 態度를 決定하는 要素를 說明하고, 이들 要素가 어떻게 作用하여 變化에 대한 抵抗을 形成하는가와 抵抗을 克服하는 方法에 대해 論하고자 한다.

끝으로 行政學이란 學問은 아직 상대적으로 새로운 것이며 여러가지 哲學的 方法論上的 問題에 대해 많은 論難이 惹起되고 있으며 行政學은 다

\* 서울대학교 行政大學院 博士課程在學

- (1) Louis C. Gawthrop, "The Environment, Bureaucracy, and Social Change" Alton C. Bartlett and Thomas A. Kayser, eds., *Changing Organizational Behavior* (Prentice Hall, 1973)
- (2) Arnold S. Judson, *A Manager's Guide to Making Changes* (New York: John Wiley & Sons, INC., 1966), p. vii(preface)
- (3) E.A. Johns, *The Sociology of Organizational Change* (Oxford: Pergamond Press, 1973), p.15
- (4) Klein, Donald, "Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: The Defender Role" in G Watson, ed., *Concepts for Social Change* (Washington D.C: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1967), p.30
- (5) E.A. Johns, *op. cit.*, p.15

른 學問에 대해서 「파라다임」의 役割을 할 수 없는 段階(Pre-paradigmatic stage)에 있다고 할 수 있다.<sup>(6)</sup> 따라서 여기서는 組織發展 혹은 組織變化에 따르는 抵抗에 관한 一般理論을 行政發展에 대한 抵抗을 研究하기 위한 「Model」로 삼았음을 밝혀둔다.

## II. 變化에 대한 態度形成要素

變化에 대한 個人的 態度를 決定하는 要素는 여러 가지로 分類해서 설명할 수 있다. Johns는 變化에 대한 個人的 態度는 個成(Personality), 社會經濟的 背景(Socio-economic background), 組織環境(Organizational environment)에 의해 決定된다고 하고<sup>(7)</sup>, Judson은 크게 나누어, 經驗과 個性에 의한 個人的 要素, 組織의 內的 外的 環境要素, 그리고 變化가 遂行되는 方法에 의해 決定된다고 한다.<sup>(8)</sup> 여기서는 이 두 分類를 포괄하는 方法으로서, 네 가지 要素, 즉, 個性要素, 環境要素, 社會經濟要素, 方法要素로 나누어 설명하려고 한다.

### 1. 個性要素(Personality Factor)

個性이란 個人에게 獨特한 것으로서 環境에 관계없이 表現되는 行動과 環境을 指向하는 行動에 대한 어떤 性向(Predisposition)의 組織이라 定義하나,<sup>(9)</sup> 個人的 態度 習慣 特性의 다소 組織화된 總體라 定義할 수 있다.<sup>(10)</sup>

個人的 個性은 어린시절의 經驗에 의해 크게 影響을 받으며, 어린시절의 經驗은 家族組織, 愛情과 訓練, 어린이의 本性에 대한 見解差異 等과 같은 어떤 社會의 文化的 諸要素에 의해 部分的

으로 決定되며, 다른 한편으로는 그 社會構成人的 個性에 의해 決定된다.<sup>(11)</sup>

個性과 關聯하여 變化에 대한 態度形成에 중요한 影響을 미치는 要素는 다음과 같다.

#### (1) Ego-involved Motive.

Ego란 保護되어야 하고 高揚되어야 할 價値가 있는 것으로서의 自身(Self)을 말하는데, 여기서 自身이란 社會的으로 決定된 어떤 準據들內에서 個人에 의해 知覺되는 바로 그 個人을 意味한다.<sup>(12)</sup>

Ego-involved Motive의 예로서, 어떤 것에 대한 愛情과 Pride를 들 수 있는데, 어떤 것에 대한 Ego-involved motive가 크면 클수록 態度의 變化에 대해 더욱 抵抗의이다.<sup>(13)</sup> 어떤 것에 대한 Ego-involved된 程度를 측정하는 方法은 아직 없지만 어떤 사람은 다른 사람보다 어떤 態度에 대해 보다 Ego-involved되었다든지 어떤 態度에 대해서는 다른 態度에 비해 더욱 Ego-involved되었다고 할 수 있다. 만약 個人的 態度를 變化시키려는 것에 대한 抵抗이 Ego-involved된 것이 라면 그는 그 變化에 대해 방어(defend)하게 될 것인데, 이런 방어를 Ego-defensiveness라 하고<sup>(14)</sup>, 이는 態度變化에 抵抗하는 중요하고도 흔한 要素이다.

#### (2) 固有的 感情(Predisposed Feelings)

變化와 함께, 어른의 어린시절의 經驗으로부터 희미하지만 일관성있는 기억의 殘有形態로서 어떤 準據들(Frame of reference)을 갖게 되는데, 어린시절의 經驗으로부터 획득한 준거들은 다소 持續的인 경향이 있으며 이런 준거들이 個人的 固有的 感情을 形成한다.

忍耐心, 融通性 그리고 理解心이 있는 부모에

(6) Gerald Caiden, *Administrative Reform* (Chicago: Aldine Publishing Co., 1968), p. 65

(7) E.A Johns, *op. cit.*, pp. 20-21.

(8) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p. 35.

(9) Theodore M. Newcomb, *Social Psychology* (New York: Henry Holt and Company, INC., 1959), pp. 333-334

(10) George A. Lundberg, Clarence C. Schrag, Otto N. Larsen, *Sociology* (New York: Harper & Brothers, 1954), p. 208

(11) Theodore M. Newcomb *op. cit.*, pp. 429-448

(12) *Ibid.*, p.328

(13) *Ibid.*, p.246

(14) *Ibid.*, p.248

의해 자란 사람과 그렇지 못한 부모에 의해 자란 사람 사이에는 變化를 받아들이는 態度에 있어서 상당한 差異가 있다. 前者는 變化를 의심하거나 나쁜 것으로 생각하지 않을 것이고, 未來를 자신감있게 말할 수 있는 반면에, 後者는 變化로부터 고통스러운 經驗을 받았을 것이고, 어른이 되어서도 모든 變化를 의심하고 두려워 할 것이다. (15)

個人이 갖고있는 固有의 감정이 變化指向의 어떤 變化에 대한 抵抗이 작아진다.

### (3) 安全感과 不安感

不安感(Insecurity)의 態度는 威脅에 대해서 자신을 방어하려는 持續的인 준비상태를 말하며 安全感(Security)의 態度는 威脅에 대해 방어하기보다는 動機滿足을 위해서 자신의 資源을 이용하려는 持續的인 準備狀態이다. (16)

安全感과 不安感은 個性和 밀접히 關聯되어 있다. 어린시절의 安全感과 不安感 같은 態度는 다소 文化的 背景에 影響을 받게 되는데, 이런 어린시절의 安全感과 不安感이 어느정도로 持續的인가가 問題이다. 그러나 이도 個性의 경우와 마찬가지로 상당히 持續的인 경향이 높다고 한다.

## 2. 環境的 要素(Environmental Factor)

環境이란 組織에 있어서 個人의 行動決定에 直接的으로 고려되는 物理的 社會的 要素의 總體라고 定義할 수 있다. (17) 이렇게 정의한다면 環境의 일부로서 고려되어야 하는 組織限界內에서의 要素도 있다. 여기서는 이런 포괄적인 概念을 말한다.

變化에 대한 個人의 態度形成에 影響을 미치는 중요한 環境要素는 다음과 같다.

### (1) 文化的 信念(Cultural Belief)

文化는 社會的 行動의 標準화된 「메카니즘」과

그런 行動의 象徴的 非象徴的 產物로 構成되어 있다. 이런 「메카니즘」과 產物은 個人을 기대되는 行動樣式속으로 強制시키는 體制속에 統合된다. (18)

信念과 行動規範을 갖는 어떤 文化라도 한번 生成되면 그 信念과 規範에 일치하도록 文化는 그 構成員의 態度와 行動에 影響을 미친다. 따라서 어떤 具體的 變化가 이런 文化的 信念이나 規範과 갈등을 일으키게 될 때 問題가 되며 이런 갈등의 程度가 크면 클수록 變化에 대한 抵抗은 커진다. (19)

### (2) 歷史的 事件(Historical Events)

어떤 變化에 대한 態度는 그 變化에 先行했던 客觀的인 歷史上的 事件에 의해 影響을 받는다. (20) 사람들은 가끔 과거의 사건을 未來에 일어날 것에 대한 前例로서 생각하는 경향이 있다.

過去에 失敗한 事件은 새로운 變化에 대한 態度에 부정적 影響을 미쳐 變化에 대해 저항감을 갖게 한다. 또한 이들 事件은 주어진 環境으로서 우리가 統制할 수 없는 變數이다. 따라서 새로운 變化에 대한 抵抗을 줄일 수 있는 가장 좋은 方法은 過去의 成功的인 變化의 例를 찾아, 變化에 關係되는 사람에게 알려준다.

### (3) 信賴感(Trust)

變化가 個人의 態度에 影響을 미치는 다른 要素는 組織內에서의 人間關係에 起因하기도 하는데, 이는 經營者, 監督者, 同僚, 部下와의 직접적인 人間關係 및 全體로서의 組織과의 關係인데, 이 중에서 중요한 것은 經營者, 監督者와의 關係로서 信賴感和 忠誠心이 그 핵심적 요소이다. 즉 경영자나 감독자로부터 신뢰를 받으면 組織內에 어떤 變化가 생겨도 자기를 잘 돌봐줄 것이라고 생각하게 된다.

變化에 대한 抵抗의 程度는 經營者를 信賴하는 程度에 따라서 部分的으로 決定되며, 同僚나 어

(15) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p.20

(16) Theodore M. Newcomb, *op. cit.*, p. 440

(17) Gerald Zaltman, Robert Duncan, *Innovation and Organization* (New York: John Wiley & Sons, 1973), pp. 113-114

(18) George A. Lundberg, *op. cit.*, p. 200

(19) Arnold S., Judson, *op. cit.*, p.25

(20) Gerald, Caiden, *op. cit.*, p. 172

면集團도變化에 대한態度에 영향을 미친다. 이런 경영자로부터의 신뢰감은 직접적인經驗을 통해서 얻을 수 있는데 이런經驗의機會는組織의與件이 허락하는 범위내에서直接的인交互作用的 빈도(Frequency)에 의해 결정된다. 따라서 이는個人에게組織內的環境要素를形成한다고 할수 있다.

### 3. 社會經濟的 要素(Socio-economic Factor)

社會經濟的 要素는 個性처럼 個人에게 內在化된 特性에 의해서 결정되는 것도 아니고, 環境要素처럼 어느 程度 所與의 것으로서 統制가 어려운 것도 아니다. 人間은 누구나 生存을 위해서 生物學的, 社會經濟的 慾求를 갖게 되는데 變化에 대한 態度는 이런 特殊한 必要의 滿足을 指向하고 있는 行動形態로 고찰한다면 變化에 대한 態度를 보다 잘 이해할 수 있다.

A.H. Maslow는 人間の 必要(Needs)를 다섯가지 水準으로 分類했는데, (1) 基本的 生理的 必要(Physiological needs) (2) 安全感(Safety and Security) (3) 所屬感(Belongness) (4) 自尊感(Self-esteem) (5) 自己實現과 成就感(Self-actualization and Sense of Security)이다.<sup>(21)</sup> 이런 다섯 가지 要素는 相互依存的이고 중복되는 것이지만, 變化가 낮은 水準의 必要마저도 威脅한다면 더욱 變化에 대해 抵抗의이다.

이와 關聯하여 社會經濟的 要素는 다음과 같다.

#### (1) 社會的 要素(Social Factor)

人間の 社會生活은 集團의 다른 構成員에 의해 끊임없이 행해지는 일련의 役割로 구성되어 있으며, 集團內에서 그 役割이 중요한 것으로 認識되면 社會的 身分이 높다고 할 수 있다.<sup>(22)</sup> 社會的 身分은 個人이 統制할 수 없는—先天的으로 획득한—社會的 地位인 生得의 地位(Ascribed status)와 個人의 選擇과 努力에 기초한—後天的으로 획득한—社會的 地位인 獲得의 地位(Achieved

status)로 형성되어 있는데 여기서는 後者가 분제시 된다.

어떤 具體的 變化가 關聯된 사람의 身分, 組織內에서의 人間關係, 社會的 接觸 등을 파괴하거나 이들의 變化를 招來할 것 같으면 그 具體的 變化에 抵抗할 것이다.

#### (2) 經濟的 要素(Economic Factor)

經濟的 要素는 Maslow의 必要의 優先順位(Need priority)에서 가장 중요한 生理的 必要(Physiological need)와 밀접한 關聯이 있다고 할 수 있다. 따라서 經濟的 要素는 어떤 구체적 變化가 招來할 결과 중에서 個人이 가장 關心을 갖는 部分중의 하나이므로, 이의 損益問題는 變化 그 자체에 대해서 개인으로 하여금 민감한 反應을 보이게 한다.

예를들면, 어떤 變化에 의해서 같은 보수를 받으면서 더욱 일을 많이해야 한다든지, 보수가 줄어든다든지, 技術의 發展이나 새로운 知識을 습득할 機會가 없어서 보다 많은 돈을 벌 수 있는 機會가 줄어든다면, 變化에 대한 抵抗感을 갖게 될 것이다.

### 4. 變化의 方法要素(Methodological Factor)

變化가 도입되거나 수행되는 方法 역시 變化에 대한 個人의 態度에 중요한 影響을 미치게 되는데, 變化가 招來되는 方法에 의한 效果는 變化 그 자체에 의해 생기는 效果와 상당히 獨立的인 傾向이 있다.<sup>(23)</sup>

#### (1) 參與한 程度

變化의 作業過程에 많은 사람이 참여해서 變化의 性格과 變化에 대한 諸般問題에 대해서 討議하고 變化를 決定했다면, 參與한 사람의 變化에 대한 抵抗은 상당히 적을 것이다. 그러나 運營上의 問題로서 많은 사람이 參與해서 作業하기란 힘이 든다.

#### (2) 意思傳達의 程度

變化로부터 影響을 받게 될 사람을 직접 變化作

(21) A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review* vol. 50, 1943, pp. 370-396, as quoted by William V. Harney in *Communication and Organizational Behavior* (Illinois: Richard D. Irwin, INC., 1967), p. 130

(22) George A. Lundberg, *op. cit.*, pp. 242-245

(23) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p.32

業에 參與시키지는 못해도 그들에게 變化에 대한 충분한 意思傳達이 이루어졌다면 變化에 대한 抵抗이 줄어들 것이다. 물론, 단지 사실에 대한 情報만을 提供한다면 變化에 關聯된 사람이 變化에 대해서 어떻게 反應해야 하는가의 問題는 해결될 수 없기 때문에 「코뮤니케이션」이 잘 된다하더라도 變化에 대한 抵抗을 완전히 克服할 수는 없다. (24)

### (3) 變化의 時期(Time and Timing)

變化의 時期도 중요한 要素인데, 우리의 생각이 나 態度를 갑자기 變化시키기가 어려우므로 새로운 상황에 適應할 수 있는 충분한 時間이 必要하다. 따라서 變化를 암시하는 것과 遂行하는 것 사이의 充分한 時間이 주어지지 않는다면 그 變化에 대한 抵抗이 크질 것이다.

## III. 抵抗感의 形成

앞에서 언급한 여러 가지 要素가 相互 어떻게 作用하여 變化에 대한 態度를 形成하는가를 正確하게 把握하기란 상당히 어렵다. 그러나 여러 要素中에서 어떤 要素는 變化에 대한 態度形成에 미치는 影響이 다른 要素에 비해 그 強度가 클 뿐만 아니라 또한 相對的으로 固定되거나 一定하여 統制하기가 어려운 것도 있고 직접적으로 抵抗感을 形成하는 것도 있다. (25) 게다가 抵抗感이란 概念을 보다 精確하게 理解하고 表現하기 위해서는 이를 範疇의 概念(Categorical Concept)이라기 보다 連續의 概念(Continum or General Variable Concept)으로 파악해야 한다. (26) 이를 위해서 抵抗感을 形成하는 여러 要素를 構造化하는 것은 상당한 意義가 있다. 따라서 여기서는 앞에서 提示한 여러 要素를 數學的 概念을 利用하여 表現하고자 한다. (27)

### 1. 個別的 要素와 抵抗感의 크기

(1) 「Ego-involved Motive」가 크면 클수록, 變

化에 대한 抵抗感은 더욱 크질 것이고, 새로운 經驗을 갖고저하는 경향이 크면 클수록 變化에 대한 抵抗感은 작아진다. 또한 安全感이 크면 클수록 變化에 대한 抵抗感이 작아진다.

(2) 變化의 內容과 文化的 信念과의 갈등이 크면 클수록 變化에 대한 抵抗이 커진다.

變化에 대해 友好的인 歷史的 事件의 重要性이 크면 클수록 많으면 많을수록 變化에 대한 抵抗이 작아진다.

經營者로부터 받는 信賴感이 크면 클수록 變化에 대한 抵抗感이 줄어든다.

(3) 經濟的 혹은 社會的 威脅이 크면 클수록 變化에 대한 抵抗感이 커진다.

(4) 變化遂行方法이 나쁠수록 나쁠수록 抵抗感이 커진다. 즉 參與의 程度가 적으면 적을수록, 「커뮤니케이션」의 程度가 적으면 적을수록 抵抗의 程度는 커진다. 또한 變化가 일어날 것이란 암시와 變化가 실제 일어나는 것 사이의 시간이 짧으면 짧을수록 變化에 대한 抵抗이 커진다.

### 2. 複合的 要素와 抵抗感의 크기

위의 各 要素는 獨立的으로 作用하는 것이 아니고 複合的으로 同時에 作用한다. 따라서 抵抗感의 크기를 보다 쉽게 理解하기 위해 數學的 方程式을 만들면 다음과 같다.

$$R = \left( \frac{a}{b, c} \right) \left[ \frac{(g+h)(d+e+i+j+k')}{f(d'+e+i+j+k)} \right]$$

여기서

R=抵抗感의 크기

a=「Ego-involved Motive」의 크기

b=새로운 經驗을 하려는 慾求의 크기

c=變化에 대한 安全感의 크기

d=變化와 文化的 信念과의 갈등정도

d'=變化와 文化的 信念과의 調和程度

e=變化에 歷史的 事件이 좋은 影響을 미치는

(24) E.A Johns, *op. cit.*, p.62

(25) Arnold S. Judson, *op. cit.*, pp.34~39.

(26) Jerald Hage, *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology* (New York: John Wiley & Sons, INC., 1972), pp.9-34

(27) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p.38

程度

$e'$  = 變化에 歷史的 事件이 나쁜 影響을 미치는 程度

$f$  = 經營者로부터 信賴받는 程度

$g$  = 經濟的 威脅의 크기

$h$  = 社會的 威脅의 크기

$i$  = 變化作業에 參與한 程度

$i$  = 變化作業에 疎外된 程度

$j$  = 變化에 대해서 意思傳達된 程度

$j'$  = 變化에 대해서 意思傳達이 되지 않은 程度

$k$  = 變化에 주어진 시간의 充分한 程度

$k'$  = 變化에 주어진 時間의 不足한 程度

를 나타내고 있다.

위의 方程式에서  $a, b, c$ 는 個人에게 固有한 個性 要素로서 變化가 遂行될 때 이미 定해진 要素로서 改革者가 影響을 미칠 수 없다. 또한 信賴感도 變化를 遂行하려는 당시에 組織內에서 個人에게 形成되어 있으므로 統制하기 어려우나, 이는 個性의 要素와는 달리 充分한 時間이 주어지면 變化시킬 수 있는 要素이다. 歷史的 事件이나 文化的 規範 信念 같은 要素는 環境의 要素로서 統制할 수 있는 범위는 制限的이다. 그러나 이런 要素는 抵抗感의 크기에 影響을 비교적 적게 미치는 요소라는 것을 알 수 있다. 改革者가 가장 統制하기도 쉽고 影響을 비교적 크게 미치는 要素는 經濟·社會的 要素와 遂行方法이다.

變化에 대한 個性要素나 環境要素가 좋지 않더라도 經濟的 社會的 要素를 통해서 變化에 대한 抵抗을 줄일 수 있다.

만약 우리가 위의 數學的 表現에 나타난 常數와 變數에 대한 正確한 資料를 얻을 수 있다면 個人이 갖는 變化에 대한 抵抗感의 크기를 測定할 수도 있다. 그러나 正確한 資料의 蒐集도 어렵고 이들 要素를 測定하거나 計量化하기란 더욱 어렵다. 그래서 이 數學的 表現은 各 要素中에서 어떤 要素는 다른 要素보다 어느 程度로 크게 影響을 미치는 가를 머리 속에 그릴 수 있게 할 따름이다.

知覺過程을 통해서 나타날 수 있는 어떤 變化에 대한 態度的 樣相은 일종의 「스펙트럼」과 같

은데 그 한 쪽 끝은 變化에 대한 열렬한 支持이고 다른 한 極은 積極的인 抵抗이다. 이런 抵抗은 아래 <表-1><sup>(28)</sup>과 같이 多樣한 形態를 취하는데 이를 克服하는 方法에 대해서 後述하고자 한다.

<表-1>

	— 積極的 協助 및 支持
	— 協助
承諾—	— 經營者의 壓力下에 協助
	— 承諾
	— 消極的 服從
無關心—	— 無關心
	— 冷淡
	— 命令된 事項만 遂行
消極的抵抗—	— 逆行하는 行動
	— 非學習
	— 抗議
	— 規則에 따른 作業
積極的抵抗—	— 可能한 적게 作業
	— 罷業
	— 個人的 撤退
	— 故意的 失手
	— 損傷
	— 故意的 사보타이지

<變化에 대한 可能한 行動 스펙트럼>

### IV. 抵抗의 克服方法

變化에 대한 抵抗 그 自體는 좋지도 않고 나쁘지도 않다. 抵抗은 健全한 根據를 갖고 있을 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 따라서 抵抗이 나타날 때 꼭 克服되어야 하는 것으로 생각해서는 안된다. 苦痛이 身體機能에 異狀이 있다는 信號로서 신체 「메카니즘」에 중요한 役割을 하듯이, 社會組織에 무엇인가가 잘못되었다는 것을 알리

(28) *Ibid.*, p.41

는 抵抗은 상당히 有用하다.<sup>(29)</sup> 그러므로 抵抗의 진정한 性格을 把握한 후에 抵抗을 克服해야 한다.

어떠한 改革者도 各 個人的 獨特한 個性에 의해 나타나는 要素를 직접 다루려고 해서는 안되고 그렇게 할 수도 없다. 따라서 改革者는 상당한 心理學的 技術을 갖고 있어야 하며, 더우기 個性에 起因하는 各 要素를 바꾸려는 企圖는 個人에 대한 상당한 時間과 注意를 必要로 한다.<sup>(30)</sup> 그러므로 改革者는 抵抗의 原因이 될지도 모르는 變化에 있어서 狀況과 作業環境, 作業方法, 個人에게 미치는 影響 등을 考慮하는 것이 좋으며 이런 要素를 統制하기 위해 使用될 수 있는 方法은 다음과 같다.

### 1. 強制 및 威脅

強制는 個人이 他人의 行動을 統制하거나 影響을 미칠 수 있는 하나의 手段인데, 가장 原始的 形態에는 物理的 強制가 包含된다. 그러나 중요한 것은 個人的 必要와 目標에 대해서 威脅을 주는 것이며, 組織에서는 權威를 使用함으로써 強制가 나타난다.<sup>(31)</sup>

抵抗을 最少化하기 위해서는 두 가지 方法을 使用할 수 있는데, 하나는 壓力을 가하는 것이고 다른 하나는 抵抗의 原因이 되는 것을 除去하는 方法이다. 前者는 어떤 根本的인 解決策이라 할 수 없고 나타난 徵候만을 다루는 것으로서 強制가 바로 이러한 方法이다.

人間은 보다 獨立的이고 自率的이어야 한다는 상당히 보편적인 經營戰略<sup>(32)</sup>을 보더라도 強制를 使用하는 方法은 變化를 成功的으로 遂行하기 보다는 오히려 抵抗을 強化시킬 可能性이 크다. 따라서 이런 接近法은 抵抗을 줄이기 위한 方法을 選擇하는데 있어서 피해야 할 것이다.

## 2. 說 得(Persuasion)

說得은 다른 사람의 行動에 影響을 주는 하나의 手段인데, 說得이 成功的으로 이루어지기 위해서는 다른 사람의 立場에서 狀況을 知覺할 수 있는 能力이 있어야 한다.<sup>(33)</sup>

權威가 처벌이라는 威脅에 의존하듯이 說得은 謝禮(Rewards)를 提供하는 約束을 하는 데 달려있다. 抵抗의 理由가 주로 經濟問題일 때 이것은 중요한 方法이다. 抵抗이 주로 非經濟的인 理由에서 라면, 혹은 經濟的 非經濟的 理由가 共存한다면, 抵抗을 極少化하는 唯一한 方法으로서 謝禮金을 주는 것은 問題를 解決하기보다 問題를 일으킬 수 있다. 즉 無分別한 謝禮金의 提供은 關聯된 사람들에게 중요한 갈등을 가끔 일으킨다.

抵抗에 대한 理由가 주로 非經濟的인 問題일 때 說得이 影響을 미치는 要素로서 成功하기 위해서는, 說得은 非經濟的인 謝禮에 의존해야 한다. 예를 들면 새로운 知識과 技術을 提供함으로써, 個人的 價値를 高揚시키며 經歷面에서 發展의 機會를 提供한다.

## 3. 安全感(Security)

不安感, 특히 技術的 變化에 따른 人力의 剩餘(Redundancy)가 생긴다는 不安感을 極少化시키기 위한 가장 效果的인 運營方法은 이 不安이 根據가 없다는 것을 確實하게 알려 주는 것이다. 보다 次善的인 對策으로서 改革者가 일자리를 잃어버리게 되는 사람이 다른 일자리를 찾을 때까지 그들에게 報酬를 계속 支拂할 것을 約束하는 것이다. 改革者는 그 외에 變化의 結果가 무엇일 것이라는 것에 대한 充分한 理解를 할 수 있게 함으로써 不安感에 대한 여러가지 理由를 除去할 수 있어야 한다.

(29) Paul R. Lawrence, "How to deal with Resistance to Change" Article p.8

(30) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p. 69.

(31) *Ibid.*, p.69

(32) Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*(Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p.6

(33) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p.73

#### 4. 意思傳達 및 理解

變化가 어떻게 遂行되어야 하며, 變化는 어떠한 야 하며, 사람들은 變化된 狀況에서 어떻게 作業을 遂行해야 하는가를<sup>(34)</sup> 變化에 關聯된 사람이 充分한 討議를 거쳐 理解하게 된다면, 抵抗은 줄어들 것이다. 改革者는, 變化의 모든 樣相과 變化가 招來할 結果를 關聯된 모든 사람이 充分하게 理解할 수 있도록 意思傳達해야 한다. 意思傳達에 使用된 言語는 相互間的 準據들과 關係있는 것이어야 한다.

意思傳達技法中에서 改革者는 個人 혹은 集團과 함께 直接面談(Face-to-face discussion)을 利用해야 하며 討論은 얼마만큼 理解가 되었나를 決定하는 가장 效果의 手段이다.

#### 5. 時 期(Time and Timing)

改革家는 주의깊게 고려한 여러 가지 要素를 基礎로 해서 變化를 始作하는 時期를 맞추어야 한다. 그 變化時期를 決定하는데 있어서 그들이 취할 수 있는 여러 가지 對案의 費用과 利益을 考慮해야 한다. 一般的으로 變化에 關聯된 사람에게 變化에 대한 充分한 準備를 할 수 있도록 時間的 餘裕를 주면 變化에 대한 抵抗이 상당히 줄어들어 變化에 도움을 줄 수 있을 것이다. 改革家는 組織內外에서 일어나는 중요한 事件과 變化가 相互 調整될 수 있도록 變化의 時期를 맞추어야 한다.

#### 6. 參 與

變化作業에 參與시키는 것은 變化에 대한 어떤 抵抗을 積極的 支持로 바꾸는데 있어서 가장 效果的인 運營技法의 하나이다. 參與는 특히 變化方法에 대한 抵抗을 克服하는데 效果의이다. 그래서 變化에 대한 抵抗을 다루는데 있어서, 점차 인기있는 解決策은 變化作業過程에 關聯된 사람들을 參與시키는 것이라고 하나<sup>(35)</sup>, 실제 그것은

결코 좋은 方法이 아니다. 왜냐하면 그것은 많은 問題를 惹起시킬 可能性이 있기 때문이다.

#### 7. 融通性(Flexibility)

變化에 關聯된 사람이 그들에게 일어나는 것을 어느 程度 統制할 수 있다는 것을 느끼게 하는 것은 變化에 대한 抵抗을 줄일 수 있는 좋은 方法이다.<sup>(36)</sup> 그래서 變化를 試驗的 段階(Tentative stage)와 最終形態로서의 變化로 區分해서 實施한다면, 變化에 대한 威脅을 어느 程度 除去하여 變化를 받아들일 수 있으므로 變化에 대한 抵抗을 비교적 크게 줄일 수 있다.

### V. 結 論

行政發展에 있어서의 組織變化는 이에 關聯된 사람의 態度에 중요한 影響을 미치게 된다. 變化에 대한 個人的 態度에 影響을 미치는 要素는 여러 가지가 있으며, 이들 要素가 個人的 知覺過程을 거쳐, 일종의 「스펙트럼」처럼 多樣한 態度 혹은 行動을 낳는다. 그 중에서 중요한 것은 變化에 대해 非友好的인 態度인 抵抗이다.

抵抗은 반드시 나쁜 것은 아니며 組織에 있어서 상당히 중요한 機能을 하기도 한다. 따라서 改革家는 抵抗의 根本的인 原因이 무엇인가를 반드시 把握해야 한다. 왜냐하면 變化가 언제나 좋은 것은 아니며 또한 언제나 좋은 結果를 招來하는 것이 아니므로, 抵抗의 根據가 妥當성이 있으면 變化 그 自體가 다시 검토되어야 하거나 아니면 새로운 變化가 다시 始作되어야 한다. 抵抗의 妥當성이 없으면 그 變化를 成功的으로 遂行하기 위해서 抵抗을 克服하거나 最小化해야 한다.

抵抗을 最小化하는 方法은 可能한 強制的인 方法을 止揚하고 參與나 意思傳達를 통해서 變化를 充分히 理解할 수 있게 하고 作業環境이나 作業方法을 改善하므로써 最大의 效果를 얻을 수 있다.

(34) Alvin Zander, "Resistance to Change—its Analysis and Prevention," Alton C. Bartlett and Thomas A. Kayser, eds., *Changing Organization Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1973)

(35) Paul R. Lawrence, *op. cit.*, pp. 1~2

(36) Arnold S. Judson, *op. cit.*, p.85