

# 組織革新의 過程에 관한 研究

이를 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

 제주대학교 중앙도서관  
濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 梁 容 碩

指導教授 許 鐵 洙

1984 年度

---

# 組織革新의 過程에 관한 研究

이를 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

 제주대학교 중앙도서관  
濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 梁 容 碩

指導教授 許 鐵 洙

1984 年度

---

梁容碩의 碩士學位論文을 認准함

濟州大學校 教育大學院

主審 : \_\_\_\_\_ ㉠

 제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY  
副審 : \_\_\_\_\_ ㉠

副審 : \_\_\_\_\_ ㉠

1984年 月 日

# 目 次

I. 緒 論 .....	5
A. 研究의 意義 및 必要性 .....	5
B. 研究의 目的 .....	9
C. 研究의 方法 .....	10
D. 研究의 制限點 .....	11
E. 用語의 定義 .....	11
II. 革新概念의 論議 .....	13
A. 革新의 屬性에 따른 區分 .....	17
B. 革新과 革新性 .....	21
C. 組織革新과 組織變化 .....	30
D. 組織變化와 組織發展 .....	45
III. 組織革新의 過程 .....	52
A. 概念構成의 準據 .....	52
B. 커뮤니케이션과의 關係 .....	63
C. 組織革新의 過程 .....	72
D. 統合模型 .....	88
IV. 要約 및 結論 .....	94
A. 要 約 .....	94
B. 結 論 .....	103
C. 提 言 .....	104
○ 參 考 文 獻 .....	105
○ 英 文 抄 錄 .....	113

## 目 次

〈表 II-1〉	現 組織에 當面하고 있는 人間의 問題들 .....	34
〈表 II-2〉	機械的인 組織形態와 有機體的인 組織形態 .....	39
〈表 II-3〉	組織內部와 外部環境 構成要因 및 部分 .....	41
〈表 III-1〉	組織單位間 機能別 커뮤니케이션의 效果 .....	64
〈表 III-2〉	機制의 設計 .....	68
〈表 III-3〉	過程上 組織發展 研究變因 .....	79
〈表 III-4〉	組織革新 過程上 各 段階에 미치는 效果比較表 .....	88

## 目 次

〈圖 II - 1〉 Rosenbloom의 概念上的 틀 .....	28
〈圖 II - 2〉 依賴體制 模型 .....	43
〈圖 II - 3〉 組織의 統合된 體制 模型 .....	46
〈圖 II - 4〉 組織의 人間 과 흐름 體制 模型 .....	47
〈圖 II - 5〉 變化의 目標에 따른 行爲變化의 量의 複雜性 .....	48
〈圖 II - 6〉 組織變化의 要素 .....	50
〈圖 III - 1〉 組織體制 模型 .....	52
〈圖 III - 2〉 變因들간의 關聯性 .....	54
〈圖 III - 3〉 Lewin 의 變化의 類型學 .....	57
〈圖 III - 4〉 認知와 커뮤니케이션의 體制模型 .....	66
〈圖 III - 5〉 時効硬化되고 있는 社會의 衝擊網 .....	71
〈圖 III - 6〉 組織機能과 變化環境의 模型 .....	74
〈圖 III - 7〉 革新의 過程 .....	76
〈圖 III - 8〉 組織革新 過程上 假說的 模型 .....	89
〈圖 III - 9〉 組織變化의 統合模型 .....	90
〈圖 III - 10〉 組織革新의 統合模型 .....	91

# I . 緒 論

## A. 研究의 意義 및 必要性

現代는 産業社會의 高度化를 촉진시키기 위한 科學技術의 革新, 經濟社會 體制의 開放性, 社會文化的 變化的 加速化 등 여러 분야에서 變化에 變化를 거듭해 오고 있다. A. Toffler<sup>1)</sup>는 그의 저서 <未來의 衝擊>에서 다음과 같이 說破한 바가 있다.

Johnny로 하여금 어제의 知識과 技術을 이해시킴으로써 충분했던 時代, 더 나아가 오늘의 知識技術을 이해시킴으로써 충분했던 教育의 時代는 이미 지나갔다.

이처럼 現代에 들어서의 變化的 樣相은 우리가 겪어왔던 증전의 變化的 衝擊을 倍加해 오고 있으며, 또한 人間の 生活條件의 모든 범위에서 變化로 인한 충격에 대해 適應이 요구되고 있다.

現代社會에 있어서의 變化和 革新 그리고 發展의 문제는 人間の 문제와 결부되고, 그것은 나아가 우리의 教育問題와 직결되기 마련이다.<sup>2)</sup> 왜냐하면 우리의 教育은 위와 같은 상황 아래서 다음과 같은 점이 요구되기 때문이다. 즉 傳統的인 것과 새로운 것의 均衡을 취함으로써 文化的 遲滯性이나 社會化的 缺乏에서 오는 社會의 混亂을 豫防하고 變化期間을 단축시키거나 變化를 전사회에 고르게 퍼지도록 함으로써 變化에서 오는 충격을 최

1) A. Toffler, Future Shock (N.Y. : Bantam Books, 1971), P. 403.

2) 韓國教育學會, 2000年을 向한 오늘의 教育, 韓國教育學會 秋季學術發表會에서 행한 연설문(1978, 9), P.3.

소로 줄일 수 있을 것이다.<sup>3)</sup> 따라서, 그 어떤 영역의 變化나 革新, 그리고 發展도 교육에 의한 人間意識의 變容과 知識과 技術의 習得, 그리고 人材의 開發이 없이는 이루어질 수 없다.<sup>4)</sup>

이러한 時代的 要請에 반해 우리는 教育發展을 위한 새로운 教育思潮와 方法을 접근할 많은 機會를 가져왔으나 일선 학교의 受容姿勢와 이에 대한 實踐過程에서의 여건 미비로 인해 그 成果를 거두지 못했을 뿐만 아니라 새로운 教育思想에 대한 不信내지는 無關心한 태도를 가져오기도 하였다.<sup>5)</sup> 이런 현상은 과학적이며 합리적인 妥當한 이론이 있더라도 韓國的인 여러 與件에서 實現될 가능성이 없거나 여건에 알맞은 方策을 모색하는데 지나치게 강조점을 둠으로서 새로운 理論들은 현상유지 쪽을 강화해 주고 있으며, 또는 현장에서 非實際的이라는 평가마저 받아 그 많은 革新思想들이 우리 주변에서 退潮를 거듭하고 있다는데 기인한다. 지금껏 教育革新事業을 주도해온 韓國教育開發院이 70年代 教育革新事業을 반성한 가운데 全成連<sup>6)</sup>은 教育革新 혹은 教育改革課題가 그 규모에 있어서 거대하고, 革新內容의 構造가 單一革新的이며, 普及方式이 획일주의적이고, 경영방식이 中央集權的인 특색을 갖는 國家水準의 教育革新事業은 制度改革의 일환으로 추진되는 경우가 많다고 했다. 그 밖에도 학자들에 따라 여러가지 模型이 연구·開發되어 새로운 아이디어 普及을 위한 노력에 힘써 왔으나 教育現場에서 무시되거나 미온적인 反應을 보임으로서 遲滯現狀의 심각성은 계속 논의가 되어 왔다.

3) 車京守, 産業社會의 教育問題, 教育現場全書 2 (서울: 培英社, 1977), pp. 35 - 36.

4) 韓國教育學會, 前掲書, 再引用, P. 3.

5) 金永植 外 2人, 韓國教育行政學의 發展(서울: 培英社, 1981) P. 219.

6) 全成連, “'80년대 學校教育의 內實化 課題: 教育革新의 課題,” (서울: 한국교육개발원, 교육개발 제 5권 1호, 통권 22, 1983. 2), P. 33.

이것은 制度的 構造的 장치를 통한 革新의 普及 및 戰略理論들이 주로 狀況的 環境속에서 그러한 것들을 採擇하는 組織單位體가 지니고 있는 構造的 特性과 더불어 無生物인 機關이 아니라 복합적인 要素를 지닌 人間이라는 점을 도외시한 결과이다. 즉 革新의 受容過程에서 뿐만 아니라 自生的인 革新이 組織目標에 결부되지 않기 때문이다. 이러한 문제점을 해결하기 위한 接近方法으로서 金永植<sup>7)</sup>은 그의 教職의 變化·革新을 위한 理論的 考察과 그 定立을 위한 豫備的 研究(I)에서 다음과 같이 말한 바 있다.

經濟發展과 관련된 社會學的 여러 問題들에 대해서는 아직까지 명확한 解答을 못내고 있지만은 體制變化의 여러 局面에 대해서 社會學이 지나고 있는 說明力에 힘입은 바 크며 變化現狀을 이해하는데 도움이 컸다고 하겠다. 社會學에서 마련해 준 貴중한 洞察力과 學的인 뒷받침은 計劃된 有目的的인 體制變化를 도모할 때에 有用하게 活用될 수 있다고 본다.

이처럼 각 部門에서의 變化는 計劃된 有目的的인 體制變化를 의미하는 것으로 이는 組織革新과 연관이 있음을 시사하고 있다.

위 사실에서 보는 바와 같이 革新研究의 必要성과 當爲性과는 달리 아직껏 教育革新에 관한 연구는 주로 教育課程上 改善이나 改革에 중점을 둔 것들이 대부분인데 반해 組織革新에 관한 연구는 全無한 상태라고 할 수 있다. 徐廷華<sup>8)</sup>가 韓國教育學會 第11次 學術 세미나 論文集에서 보고한 바에 따르면 1972년에서 1982년까지 教育개발원에서 추진한 教育行政部分의

7) 金永植, “教職의 變化—革新을 위한 理論的 考察과 그 定立을 위한 豫備的 研究(I),” 教育學研究, 제 14권, 1호(서울: 韓國教育學會, 1976.4), P. 40.

8) 徐廷華, “韓國教育行政學의 研究動向,” 韓國教育學會, 教育行政學의 學問的 性格 探索, 教育行政學研究會, 第11次 學術 세미나 「論文集」(1982.12), P. 56.

연구문의 대부분이 教育企劃 및 教育政策分野와 入試問題를 맥으로 하는 教育制度나 組織 측면의 연구가 많았고 또한 教育財政에 관한 연구도 상당히 추진되어 왔음을 알 수 있다. 최근 들어 教員問題와 比較研究도 다루어지고는 있으나 教育革新에 관한 연구는 그 중요성에 비해 전체 50편 가운데 2편에 그치고 있고, 같은 기간 중 教育行政學會 會員들의 學位論文들을 영역별로 보면 전체 26편 가운데 1편만이 나왔음을 볼 수 있다.<sup>9)</sup> 그나마 이들 論文들도 대부분이 普及模型의 정립을 위한 豫備的 研究로서 개념적 探索을 하는데 그치고 있거나 教育課程上 革新을 의미하는 것이 고작이어서 이들 革新研究에 앞서 다루어져야 할 組織革新에 관한 研究가 先決要件으로 여겨진다.



---

9) 徐廷華, 前掲書, 再引用, P. 58.

## B. 研究의 目的

教育革新에 관한 研究의 영역은 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 즉 기존 教育目的이나 教育課程에 관한 것이 그 하나이고, 다른 하나는 組織의 構造 또는 管理의 측면에서 다루는 것이다. 本 研究는 후자의 組織構造 또는 管理上 그 過程을 다루고자 한다. 이를 위해서 우선 革新研究의 포괄적인 理解를 위해 외국의 새로운 理論을 導入·記述함으로써 새로운 示唆點을 제공함과 동시에 組織革新研究의 妥當性을 立證할 수 있을것이다. 두번째의 目的은 革新思想이 組織體에서 어떻게 作用하고 反應하는가를 연구하고 環境을 둘러싼 組織體의 特性和 관련 革新이 受容되는 過程을 研究하여 記述함으로써 實證的 資料의 기초를 마련하는 데 있다. 이러한 本研究를 달성하기 위해 다음 몇 가지 下位目的을 세웠다.

첫째, 革新研究의 統合的인 接近을 위해 革新과의 관련 개념인 革新性, 變化, 發展理論 등을 연구함으로써 革新이 적극적인 개념으로 活用되도록 한다.

둘째, 組織革新의 過程上 고려해야 할 여러 가지 變因들을 研究함으로써 構造的인 次元에서의 組織革新研究에 새로운 示唆點을 제공한다.

셋째, 組織革新과 커뮤니케이션과의 關聯性을 찾는다.

넷째, 組織革新의 過程上 作用變因들이 革新의 試圖와 施行段階에서 어떻게 影響을 미치는지를 分析한다.

다섯째, 組織革新의 過程上 여러 단계에 대한 論議와 더불어 模型을 제공함으로써 전체적인 틀에서의 理解를 돕는다.

이상과 같은 目的들을 達成하기 위해서 行動科學的 接近法으로써 體制分析과 함께 組織行爲論를 論理의 근거로 삼는다.

## C. 研究의 方法

本研究는 記述的 研究로서 第一次의 資料를 중심으로 삼아 國內外에서 연구 발표된 資料들인 文獻, 專門誌, 研究論文, 定期刊行物, 에릭文書(Eric Documents)들을 分析 考察하였다.

研究의 目的을 위해 다음과 같은 內容上 方法들을 使用하였다.

1. 革新의 概念上 論議를 할 수 있도록 그 理論的 根據를 제시하고, 또한 그것을 통해 統合理論이 具案될 수 있도록 다음 몇 가지 下位方法을 使用하였다.

a. 革新의 屬性에 따른 第一次 屬性, 第二次 屬性 및 組織의 第二次 屬性을 구분했다.

b. 革新과 革新性的의 개념을 비교하여 論했다.

c. 組織革新과 組織變化, 組織發展과의 聯關性을 論함과 동시에 이들 理論들을 統合할 수 있는 概念上的 틀을 여러 가지 側面에서 分析했다.

2. 組織革新의 過程을 이해하기 위해 構造的, 機能的, 行爲的 接近을 시도했는데 그 下位方法들은 다음과 같다.

a. 組織體制模型을 통해 過程上 고려해야 할 여러 가지 構造的 變因들과 더불어 過程上 특징들을 記述했다.

b. 代表的인 組織變化理論인 Lewin의 變化段階와 그 影響力을 소개 했다.

c. 效果的인 變化의 代案을 제시하는 方法으로서 體制變化에 따른 行動 類型을 고찰했다.

d. 過程上 必須要件인 커뮤니케이션이 組織革新이나 그에 따른 體制模型과 어떠한 關聯을 맺고 있는지를 論했다.

e. 組織革新過程의 性質과 方向에 影響을 미치는 作用變因들을 構造的인 側面에서 접근했고, 또한 이들이 過程上 各 段階에 미치는 效果를 比較 分析했다.

f. 前述한 內容들을 종합하고 또한 소개된 理論的 模型들을 통해 假說的이나 전체적인 틀에서 組織革新의 過程을 이해할 수 있도록 組織革新의 統合的인 模型을 제시했다.

#### D. 研究의 制限點

1. 기존 調査研究 結果 및 여러 文獻을 참고하고 있으나 理論定立에만 한정되어 있어서 實證的 研究에는 미치지 못하고 있다.

2. 組織革新過程의 개념상의 틀을 分析 綜合하려 하고 있으나 革新研究의 어려움의 하나인 變因들간에 엄격한 統制가 되어 있다고 볼 수 없으며 檢證을 해보지 못했다.

3. 假說的인 理論들을 記述하고 있어서 教育革新에 얼마나 성공적인 影響을 미치는지의 관련성을 立證하지 못했다.

4. 組織革新의 過程에 있어 發生할 수 있는 遲滯要因이나 이를 實踐하는 普及模型이나 戰略은 本 研究의 目的上 제외가 되었다.

#### E. 用語의 定義

類型學( typology ) : 낱말의 存在나 現象 사이의 差異에 着眼하여 그 差異중에 서로 비슷한 점을 軸象하여, 이것을 기초로 그 存在 또는 現象 사이에 몇 개의 群, 곧 類型을 設定함으로써 本質을 이해하려고 하는 學問的 한 領域

公式化( formulation ) : 組織構成員의 行爲를 일정한 틀에 넣어 構造化

시키는 過程으로서 組織參加者들의 行爲를 規制하는 規則과 規定이 明示되어 있는 現象

集權化(centralization) : 組織의 중요한 意思決定이 組織의 上部層에서 이루어지고 있는 것으로 각 部分의 役割들이 遍在되어 있는 것을 統一시킬 수 있는 權限이 集中化되어 있는 現象. 分權化(decentralization)는 이와 相對的인 概念이다.

依賴體制(client system) : 專門家와 非專門家 사이에서 서로 影響을 주고 받으며 共生해 나가는 一團의 體制.



## II. 革新概念의 論議

과거 20년 간에 걸쳐 인기있는 社會科學의 領域으로서 人類學, 初期社會學, 農村社會學, 教育學, 經濟學, 커뮤니케이션 등 여러 분야에서 革新이란 용어를 쓰고 있다. 이들 각 분야에서의 革新에 관한 연구는 어떠한 유일한 原理에 국한된 것이 아니라 넓은 의미의 다양한 概念으로서 목표하는 바 다르며, 더우기 經驗的 研究들간에 종종 잠정적이며 모호한 특징들을 띠고 있어서 일반적으로 不安定性이라 할만큼 極端的인 變因들간에 不一致를 이루고 있다.

Patrick Suppes는 이러한 領域의 研究가 증대하고는 있으나 施行에 있어서는 영향을 미칠 희망이 거의 없다는 悲觀的인 立場을 내세웠고, Ernest R. House는 研究·開發이라고 불리우는 類型學( typology )과 몇 가지의 주요한 假定에 대해 많은 의문을 던지고 있으며<sup>10)</sup> Richard J. Light와 Gene V. Glass<sup>11)</sup>는 革新이 教育에 미치는 效果로써 주요 問題들에 대해 매우 보잘 것 없는 變因들로는 설명할 수 없다고 主張하고 있다. 그러나 이러한 主張은 歷史的으로 뒷받침이 되지 못하고 있다. Henry M. Levin<sup>12)</sup>의 말처럼 研究者의 認識論的 價値觀과 社會的 價値의 강력한 은폐감과 의존성에서 오는 것이라 할 수 있다.

한편, 個人, 組織, 政治的 組織體에 있어서 두드러진 行爲에 대한 革新研究는 의미있는 社會的 結果를 가져왔다고 볼 수 있는 것으로 그 行爲는 積

10) Hans N. Weiler, Notes on the Comparative Study of Educational Innovation (West Berlin : IFG, project report no. 79-A12, Dec. 1979 ), pp 32-34.

11) Richard J. Light and Gene V. Glass, "Capitalizing on Variation : How Conflicting Research Findings can be Helpful for Policy," Educational Research, ( October 1979 ) : 7- 14.

12) Nelson F. Ashline, Education, Inequality, and National Policy (Mass : Heath, 1976), pp 86-87.

極的 價値로서 여전히 큰 비중을 차지하고 있으며 革新性이란 效果性과 같은 것으로 社會有機體의 특징인 것이다. Everett M. Rogers와 F. Floyd Shoemaker<sup>13)</sup>에 의해 革新的인 行爲에 직접적으로 영향을 미치는 38 가지의 假定중 34 가지가 實證的 研究에서 立證되었고, 4 가지 假定은 다른 研究 結果 극히 드물게 밝혀졌다. 그러나, 革新에 관한 研究는 아직도 社會科學研究로서의 뚜렷한 變因들을 기대하고 있으나 적절히 組織化되어 있지 못한 狀態에 있다. 다만 중요한 理論的 要素들로 위의 立場을 옹호하는 강력한 論據를 제시해 주고 있다. John Pincus<sup>14)</sup>의 말처럼 教育에 있어 革新의 過程은 社會變化에 대한 刺戟劑로서 社會의 準備性을 시험하는 것으로 認識되고 있는 最上の 過程이라 볼 수 있다.

經驗的 研究 結果에 대한 極端的 不一致性은 革新의 屬性에 起因한 것이라 볼 수 있다. E. M. Rogers와 F. F. Shoemaker<sup>15)</sup>는 相對的 利點, 適合性, 複雜性, 試驗可能性, 觀察可能性을 그 屬性이라 하고 있고, Ivor Morrish<sup>16)</sup>는 有用性, 正確性, 繼續性, 信賴度 등에 의해 증명된 革新의 質, 革新을 試圖하기 위한 經費, 제한된 시간 안에 小規模로 시험해 볼 수 있는 革新의 可分性, 革新의 採擇에 앞서 이해해야 할 知識이나 技術에 관련된 複雜性, 革新의 結果가 다른 사람에게 傳播되는 정도인 傳達可能性 등 6 가지 속성들을 들고 있다. 이에 앞서 Zaltman과 Lin<sup>17)</sup>은 革新의 속성들을 19 가지로 제시했다. 즉,

- 
- 13) Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker, *Communication of Innovation* (N.Y.: The Free Press, 1976), pp. 350-376.
  - 14) John Pincus, *Incentives for Innovation in the Public Schools*, *Review of Educational Research*, 44 (1974): 1.
  - 15) 徐正宇, 崔善悅譯, *改革 커뮤니케이션論* (서울: 博英社, 1976), pp. 136-158.
  - 16) Ivor Morrish, *Aspects of Educational Change* (London and Tombridge: George Allen & Unwin Ltd, 1976), pp. 75-77.
  - 17) Gerald Zaltman, David H. Florio, & Linda A. Sikorski, *Dynamic Educational Change: Models, Strategies, Tactics, and Management* (New York: A Division of Macmillan Publishing Co, Inc. 1977), p.19.

費用, 效果性, 意思疏通性, 結果의 명료화, 과거의 施行과의 兩立性, 播及性, 加  
分性, 複雜性, 認知된 상대적인 利點, 論證可能性, 構造上 急進, 有期性和 轉換  
可能性, 獻身度の 정도, 對人關係에 대한 衝擊, 周知性和 隱密性, 意思決定 團  
體의 規模, 革新 대상자 數, 採擇可能性, 自我包絡이다. 이들 세 학자들의 견  
해를 綜合해 보면 革新의 속성은 複雜性이라는 점을 지적함과 동시에 그와  
부분적으로 모순되는 개념인 觀察可能性이라든지 論證可能性을 지적하고 있어  
革新研究의 變因 選定이나 統制에 어려움을 주거나 革新研究의 複雜性을 더  
해 주고 있다고 볼 수 있다. 이처럼 속성들간의 不一致性은 G.W. Downs  
과 L.B. Mohr<sup>18)</sup>의 말처럼 革新 그 자체가 意思疏通性和 직접 관련을 맺  
고 있는데 基因한다고 볼 수 있고, 또한 약간 다른 관점에서 John Pincus<sup>19)</sup>  
는 教育改革이 學校組織과 관련하여 官僚的인 安定을 適合性이란 말로 덧  
붙였다. 즉 어떠한 教育的 改革이 기존 국가에 있어 현존하는 경제적, 정  
치적 흥미와 兩立할 수 있고, 이런 점에서 學校는 官僚的, 社會的 安定性을  
장려하는 組織體로서 革新을 채택할 가능성이 더 많다고 지적했다.

위와 같이 革新研究는 그 자체가 갖는 屬性들 뿐만 아니라 다양하고 복  
합적인 有機體인 組織과 결부가 될 때 그 複雜性和 어려움을 더욱 더한다고  
볼 수 있다. 왜냐하면 組織全體의 水準에서 각각의 組織體가 갖는 狀況變因,  
仲介變因, 그리고 產出變因을 統制하기가 곤란하기 때문이다. 또한 行動科學이  
내포하고 있는 문제로서 自然科學에 있어 얻은 知識을 適用하는 경우와는  
달라서 革新이 이룩한 效果를 평가할 만한 準據들을 行動科學이 제공하지 못

18) George W. Downs and Lawrence B. Mohr, "Conceptual Issues in the Study of Innovation," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 2, No. 4 (Dec. 1976) : 702-704.

19) John Pincus. op. cit., pp. 118-121.

하고 있다<sup>20)</sup>는 보다 근원적인 이유가 있다.

이를 이해하고 해결하기 위해서는 각 領域의 資料들이 有用化될 수 있도록 統合理論이 具案되어야 하며, 더 나아가 이의 向上 發展이 요청되고 있다. 이를 위해 George W. Downs과 Lawrence B. Mohr<sup>21)</sup>는 複雜한 組織에 있어 革新에 대해 네 가지로 주요한 不安定性의 根源을 정의하고 있다. 즉 제 1차 屬性들간에 변화, 相互作用, 社會生態學的 推論, 革新의 다양한 運用化가 그것이다. 또한 革新研究의 결함인 不安定性을 해결하기 위해 革新의 제 1차 屬性, 革新의 제 2차 屬性, 組織의 제 2차 屬性, 革新과 意思決定 計劃, 複合的인 革新研究, 革新의 測定, 革新의 適用性 등 7가지 方法論的 接近을 통해 統合理論의 發展을 도모했다. 여기에 대해 Lawrence와 Lorsch<sup>22)</sup>는 “革新研究에 있어 각각의 機能이 잘 遂行되고, 革新이 이루어지는 對象이나 그 일이 이루어지는 背景과 經驗, 設備, 材料, 時間과 같은 資源들이 有用한가라는 점과 그 일이 이루어지는 物理的, 地理的 位置에서 오는 差異點들은 각기 다른 機能을 지닌 集團들, 部門들, 혹은 下位體制들간에 課業과 情報의 流通을 막는 장벽을 만들고 있다. 이와 같이 分派, 分割, 部門化라는 機能의 個別化는 똑같은 기능을 두고 統合一란 점에 장애가 되고 있다”고 말하고 있다.

本稿에서는 複雜한 組織과 革新을 이해하기 위해 G.W. Downs와 L.B. Mohr가 제시한 7가지 가운데 제 1차 屬性, 제 2차 屬性 및 組織의 제 2차 屬

---

20) 金億煥, “새로운 아이디어를 採擇하는 教師들의 特性에 관한 分析的 研究,” 建國大學校 人文社會科學 「學術誌」, 第 24 輯, 1979, p. 398.

21) George W. Downs, and Lawrence B. Mohr, op. cit., pp. 702-712.

22) Michael Randor and Others, Research, Development, and Innovation : Conceptual Analysis, Part One ( Eric Document : National Inst. of Education, Dec. 1977 ) : 127-128.

성을 살피고, 革新이란 개념과 더불어 類似概念인 革新性, 變化, 發展理論들을 비교하여 論하고자 한다. 그러므로써 革新에 대한 증전의 構造的인 특성에서만 고찰했던 데에서 벗어나 좀더 적극적인 概念으로 活用될 수 있으며 더 나아가 統合的인 理解도 구할 수 있다.

## A. 革新의 屬性에 따른 區分

### 1. 革新의 第一次 屬性

革新을 集團이나 範疇로 나누는 類型學은 그 자체가 革新의 特徵이나 屬性에 근거를 두어야 한다. 즉 革新의 費用이 높고 낮음, 혹은 단순, 복잡으로 革新을 구분하는 傳達可能性 (communicability)보다 革新의 特徵이 나타내는 바 어떻게 行使가 되고 理論을 定立함에 있어 어떠한 관련을 맺고 있는지 아는 것은 의의있는 일이라 하겠다.

James H. Jeans<sup>23)</sup>는 John Lock의 말을 빌어 “事物과 質料의 屬性을 第一次的인 것과 第二次的인 것으로 二元分類를 하여 第一次 屬性들은 事物이나 質料에 본질적인 것이어서 屬性들이 知覺되든 知覺되지 않든 간에 그 안에 고유한 것이고, 第二次 屬性은 感覺에 의해 認識된 것들로 자기 다른 知覺者들에 의해 다르게 評價될 수 있다.”고 한 것 처럼 類型學이 第一次的 屬性에 근거를 둘 때 革新이나 특수한 組織에 관해 신뢰할 수 있을 만큼 명료하게 구분할 수 있다. 規模, 財貨, 複雜性, 地方分權化 등에 상관 없이 자기 다른 組織들은 認識論上 그 本質을 이해함으로써 革新을 똑 같은 類型學의 範疇에 둘 수 있다. 따라서 논리적으로 革新을 採擇하는 것과는 달

23) James H. Jeans, Physics and Philosophy (Ann Arbor : University of Michigan Press, 1966 ), p. 196.

리 독립적으로 存在하는 革新의 第一次인 特質이 있는가 없는가를 파악하는 것이 필수적인 關鍵인 것이다. 이것은 어떠한 研究이든지 간에 문제시되고 있다.

George W. Downs와 Lawrence B. Mohr<sup>24)</sup>는 革新의 第一次 屬性을 組織에 관한 기존 연구물들이 어떤 本質的인 變化가 없는것이라 정의했고 不安定性은 第一次 屬性에 있어 革新들 사이에서 오는 差異點이라 했다. 그러나, 이러한 革新研究의 接近方法은 科學的 合理性에 근거로 한 行動科學의 한 분야라고 생각할 때 궁극적인 本質에 대한 논의는 統合理論으로의 타개의 方法上的 문제로서 實證보다 超感覺的인 思惟를 통한 認識이 요구되는 것으로 檢證할 수 없고, 또한 그 妥當性を 論하기가 곤란하다 할 수 있다. 단지 革新을 窮究함에 있어 論據를 제시해 주고 있다 할 수 있을 뿐이다.

## 2. 革新의 第二次 屬性

똑 같은 革新이 다른 組織에서는 다른 범주로 구분할 수 있어 革新을 採擇하는데 그 決定因子가 각기 다르기 때문에 一般化하기가 어렵다. Sidney G. Winter<sup>25)</sup>는 “革新이란 몇 가지 革新에 의해 사소하거나 틀에 박힌 것으로 보여질 수 있다. 반면 다른 사람에게는 주요하거나 급진적인 것으로 보여질 수 있다. 지속적인 次元에서 생각할 때 革新은 組織의 運用型만큼이나 組織上 變化의 量이 훨씬 더 두드러지고 있다. 이런 점에서 革新은 두 組織간에 똑 같은 것이 거의 없다.”고 했다. 組織의 여러 가지 特性과 環境에 따라 革新의 波及效果가 다르고 전체적인 一般模型을 다

24) George W. Downs, and Lawrence B. Mohr, op.cit., pp. 702-703.

25) Sidney G. Winter, Toward a Neo-Schumpeterian Theory of the Firm (Santa Monica : Rand Cooperation, 1968 ), p.3802, cited by George W. Downs, and Lawrence B. Mohr, Conceptual Issues in the Study of Innovation, p.703.

루기 어렵다.

P. R. Lawrence 와 J. W. Lorsch<sup>26)</sup>는 환경을 多樣性和 動態性이 크고 작음에 따라 분류하여 단순하고 靜態的인 환경, 단순하고 動態的인 환경, 복잡하고 靜態的인 환경, 복잡하고 動態的인 환경의 넷으로 나누었다. 여기에서 환경의 多樣性和 複雜性을 James D. Thompson<sup>27)</sup>은 異質性이라 보았고, 또한 動態性을 不安定性이라 보았다. 이처럼 單純-複雜, 同質-異質, 또는 靜-動的, 安定-不安定性으로 분류하는 공통적인 기준이라 할 수 있는 것은 環境의 複雜性 정도와 變化率이다. F. E. Emery 와 E. L. Trist<sup>28)</sup>는 複雜性和 變化率이라는 특성에 중점을 두어 환경을 平穩·無作爲的 環境, 平穩·集約的 環境, 攪亂·反應的 環境, 激動의 場으로 분류하였는데 이들은 모든 組織에 모두 타당하고 또한 특정 組織이 어느 環境에 처해 있는가를 아는데 매우 유용하다고 밝혔다.

環境의 二元的 區分은 革新의 變化率이 될 수 있다. 만일 두 가지나 그 이상의 理論들이 똑 같은 革新의 採擇에 적용할 상황에 직면하게 될 때 費用이 높게 드는 革新과 費用이 낮게 드는 革新 사이에 平均値를 취하게 된다. 이것은 두 가지 類型學의 범주 내에서 각각 다르게 영향을 미

26) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Organization and Environment: Managing Differentiation and Intergration" (Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1967), pp. 23-53.

27) James D. Thompson, Organizations in Action (N.Y.: McGraw-Hill Book Co, 1967), p.12.

28) F. E. Emery and E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," in John G. Mauser, ed. Readings in Organizational Theory: Open System Approach (N.Y.: Random House, 1971), pp.46-47.

치는 獨立變因의 相關係數值로 平均을 낼 오류를 범할 수 있다. 실제로 回歸分析에서 나온 數値는 固着的 대 急進的, 變化 대 方向轉換, 手段 대 方法 등 어느 쪽이든지 그 組織이 처해 있는 狀況에 따른 것이다. 이처럼 第二次 屬性의 문제를 해결하기 위해서 George W. Downs 과 Lawrence B. Mohr<sup>29)</sup>는 다음 네 가지 가설을 제시한 바 있다.

첫째, 각기 다른 獨立變因인 組織이 革新과 兩立할 수 있는지의 與否가 組織에 있어 革新의 採擇에 영향을 끼치는 정도를 결정할 수 있다.

둘째, 여러 가지 相互作用關係로써 兩立성과 行政上 새로운 아이디어의 產出 등 특별한 수준에서 주어진 變因들로 각기 다르게 그 重要性을 결정지을 수 있다.

셋째, 組織上 여러 특징들로 革新을 구분함에 있어 그 결정 여부를 調査할 수 있다.

넷째, 만약 規模가 결정적인 역할을 한다면 革新의 屬性으로써 規模와 行政上의 새로운 아이디어를 調査할 수 있다.

그러나, 이와 같은 假說들은 統合理論의 정립을 위한 構造上 變因들이 環境과의 相互作用關係를 맺음에 있어 하나의 假說的인 理論에 불과한 것이지만 組織水準에서 統合理論을 위한 變因들을 설정하는데 시사점을 제공하고 있다고 볼 수 있다.

---

29) George W. Downs and Lawrence B. Mohr, op. cit., p. 705.

## B. 革新과 革新性

### 1. 革 新

革新의 定義는 불투명한 것으로 사용하는 범주에 따라 다르나 일반적으로 革新을 採擇하려는 단위에서 새로운 手段이나 方法을 採擇하도록 하는 것으로 사람들로 하여금 變化를 일으키게 하고 새로운 의미있는 것을 내 보이도록 하는 것이라고 할 수 있다.

M. Richland<sup>30)</sup>는 革新이란 指向하는 目標을 최고로 達成할 수 있는 새로운 方法으로써 人間과 自然을 創造적으로 選別, 組織, 使用하는 것으로 보았고, A. H. Huberman<sup>31)</sup>은 설정된 目的 또는 目標을 보다 잘 達成할 수 있도록 새로우면서 독특한 方式으로 人的, 物的 資源을 창조적으로 選定, 組織, 活用하는 것으로 보았다. 이들은 目標에 대한 內的, 外的 資源의 效率的인 利用으로 본 것이다. 한편 意圖的이고 計劃的인 變化와 관련 M. B. Miles<sup>32)</sup>는 革新을 無意識的인 變化와는 달리 計劃的이고 具體的인 變化라고 했다. 이것은 단순한 變化와는 달리 效率的인 目標을 達成하기 위한 方向性을 제시하고 있다고 하겠다.

革新의 採擇과 관련 Everett M. Rogers와 F. Floyd Shoemaker<sup>33)</sup>는 個人에 의해서 새로운 것으로 認知된 아이디어나 實踐 또는 對象을 革新이라고 보았고, H. G. Barnett<sup>34)</sup>는 새로운 아이디어는 어떤 특별하거나 독특한 現

30) M. Richland, *Traveling Seminar and Conference for the Implementation of Educational Innovation*, 1973. I, Morrish, *Aspects of Educational Change* (London and Tonbridge: George Allen & Unwin Ltd, 1976), P.22에서 再引用

31) A. H. Huberman, *Understanding Change in Education: An Introduction* (UNESCO: IBE, 1973), P.5.

32) M. B. Miles, *Educational Innovation: The Nature of the Problem: Innovation in Education* (N.Y.: Teachers College press, Columbia Univ., 1964), P.13.

33) Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker., *op. cit.*, P.9.

34) H. G. Barnett, *Innovation: The Basis of Cultural Change* (N.Y.: McGraw-Hill, 1953), P.1.

象이 아니라 心理的 過程의 어떤 특별한 連結의 結果인 것으로 新奇性的 특별한 思考類型이라<sup>35)</sup> 했다. 이는 革新의 受容이란 점에서 個人的 次元에 한정했으나, K. Knight<sup>35)</sup>는 組織과 관련있는 環境에 대한 새로운 變化的 採擇으로 보아 個人이 처해 있는 組織 전체 수준에서의 고려가 필요하다고 했다.

이와는 반대로 Gerald Zaltman 등<sup>36)</sup>은 採擇者의 認知的 狀態나 行爲目錄 (behavioral repertorie)의 일부분이 되는 단순한 過程만을 기술하는 것으로써 사용하는 소극적인 意味의 革新이 아니라 個人이나 組織이 獨創의 이지 않고는 革新的일 수 없다. 따라서 採擇에 상응하는 單位를 組織 水準으로 확대해야 한다고 주장했다. 처음에는 個人水準에서의 革新의 採擇을 강조했던 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>37)</sup>의 共同研究를 통해 자신의 組織에 있어서의 革新은 個人 行爲에서의 變化를 필요로 하는 革新들이라고 하여 개념상 定義의 확대 해석이 필요하다고 하여 그의 理論을 수정했다.

그러나, 組織 水準에서의 革新의 定義는 個人을 둘러싼 環境의 인 여러 變因들이나 組織의 特性을 통한 受容過程을 연구함으로써 적극적인 개념으로 活用되고 있으나, 결국 個人 水準에서의 革新을 의미하는 것이다. 왜냐하면 보는 관점에 따라 革新의 受容을 採擇과 普及으로 구분하여 사용할 수 있기 때문이다. 즉, 採擇은 革新을 計劃的으로 完全히 사

---

35) K. Knight, "A descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, 40 (October, 1971), P. 478.

36) Gerald Zaltman and Others, *Innovations and Organizations* (N.Y.:Wiley - Interscience, 1973), P. 10.

37) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, *Communication in Organizations* (N.Y.:The Free Press, 1976), P. 150.

용하도록 내리는 決定으로 革新採擇過程은 한 個人이 새로운 아이디어에 대해 처음 알게 된 뒤부터 採擇 與否를 결정하고 그 결정을 확인하기 까지 거치게 되는 精神的 過程<sup>38)</sup>이다. 반면 普及은 E.M. Rogers<sup>39)</sup>의 말처럼 意思傳達의 특별한 形態로서 革新들이 社會組織의 成員들에게 퍼져나가는 過程이라 할 수 있고, Elihu Katz<sup>40)</sup>도 이를 특별한 個人이나 集團에 의한 革新의 活用을 이루거나 革新을 傳播하는 過程으로 보았다. 이 兩者의 이론에서 革新의 採擇과 普及은 새로운 아이디어를 수용하는 個人이나 社會, 文化集團간에 次元만을 달리할 뿐이다.

또 다른 觀點의 論議로서는 革新을 일으키게 하는 動因을 不滿足의 狀態에서 비롯된 것이라 볼 때, 個人의 특별한 態度와 行動이 중요하여 採擇者의 心理的 態度變因과 함께 革新 자체의 利益性이 重要變因으로 作用하고 있다<sup>41)</sup>고 할 수 있다. J.D. Sexton<sup>42)</sup>의 연구 결과 革新의 成功的인 採擇을 결정하는 變因은 權威主義的인 리더쉽이 아니라 受容者에 의해서 認定된 리더의 能力이 受容者의 實際的 採擇에 더 有意한 相關關係가 있음이 밝혀졌다. 이는 個人的인 特有性, 自律, 타인과의 信用이나 行爲의 適合性, 그리고 眞實性과 같은 要素들을 담고 있는 社會心理學으로서 革新과 個人에게 있어 變化를 案出해 내는 理論과 假定에 근거하고 있다. 즉 새

37) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, communication in Organizations (N.Y.: The Free Press, 1976), P.150.

38) E.M. Rogers, Modernization Among Peasants (NY:Holt, Reinhort & Winston Inc., 1969), PP. 76-78.

39) Everett M. Rogers, Diffusion of Innovation (N.Y.:Free Press, 1962), PP.12-20.

40) F.Pampel, Jr and J.C.Van Es, "Environmental Quality and Issues of Adoption Research," Rural Sociology, vol. 42. No.1 (1977), PP. 57 - 59.

41) H.G.Barnett, Innovation; The Basis of Cultural Change (New York: McGraw - Hill book Company Inc., 1953),P.1.

42) E.P.Hollander & J.W. Julian, Studies in leader, Legitimacy, Influence, and Innovation, Experimental Social Psychology, Vol.5 (New York, 1970), PP. 40-49.

로운 아이디어와 情報를 배우고 습취하며 또한 態度나 概念을 探查하는 技術을 發展시킬려는 생각을 바탕으로 하여 그러한 模型과 동일한 對象集團을 통해 個個人들과 그 속에서 變化를 배양함으로써 革新과 發展이 그 組織이나 機關에서 일어난다<sup>43)</sup>고 볼 수 있다.

W. F. Orgburn<sup>44)</sup>은 文化的 遲滯, 그 중 教育에 관한 좁은 의미의 構造的 遲滯를 설명했다. 그는 “教育體制的 構造 또는 制度가 주위 환경의 變化에도 불구하고 구태의연하게 남아 있는 現象을 克服하기 위해서는 教育革新을 組織體制的 水準에서 分析하는 것이 요구된다.”고 역설한 바 있다. 이러한 構造的 遲滯를 해결하기 위해서는 스스로 흥미를 느껴 採擇할 수 있는 方法上 革新의 採擇도 중요하겠으나 社會의 여러 가지 現象에 能動的으로 適應하기 위해서는 社會心理와 發展的 統合理論을 담고 있는 狀況適應的인 開放體制理論<sup>45)</sup>이 도입되어 組織現象의 複雜性을 이해하고 이를 통해 革新이 그 組織 속에 制度化되도록 해야 한다. 따라서 革新연구에 고려해야 할 規準은 革新의 露出度, 實行的 程度, 範圍, 總體的인 使用者의 滿足度, 相對的인 效果性, 體制規模의 調整, 內的 播及率 등 7 가지이다.<sup>46)</sup>

결론적으로 革新에 대해 個人水準과 集團水準간에 있어 어느 쪽에 더 영향을 받고 있는가의 論爭은 E.M. Rogers와 Lawrence B. Mohr의 말을 빌어 귀결을 지을 수 있다. 즉 E.M. Rogers<sup>47)</sup>는 先導的인 연구로서 革新의

43) Harold E. Mitzel, Encyclopedia of Educational Research (N.Y.:The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co, 1983), P.253.

44) 李相周, 體制設計와 教育遲滯의 克服: 變動社會에 適應하는 教育制度設計의 提言, 教育研究, 1977, 1月, P.50.

45) Richard Hall, Organizations: Structure and Process, 2nd ed., (N.Y.:Prentice-Hall, 1977), PP. 60-66.

46) Sanford Tenkin and Mary V. Brown, what do Research Findings Say about Getting Innovations into Schools: A Symposium (October 8-9, 1973), Publication No. op., 305 (Washington, D.C.: DHEW, 1974), PP. 209-211.

47) Everett M. Rogers, Diffusion of Innovation (N.Y.: Free Press, 1962), John Pincus, Incentives for Innovation in the Public Schools. Review of Educational Research 44. 1 (Winter 1974), P. 134에서 재인용.

擴散에 상당한 관심을 두어 각기 다른 種類의 過程이 革新思想의 초기의 採擇과 그 採擇上 組織이나 體制를 통해서 그 다음에 수반되는 施行에 영향을 미치고 있음을 밝혔고, Lawrence B. Mohr<sup>48)</sup>는 다음과 같이 말하고 있다. 즉, 종래의 革新에 관한 研究들은 組織에 관한 것보다는 個人들에 초점을 맞추어 왔다. 그러나, 個人은 組織에 의해 새로운 手段과 目的에 알맞은 採擇에 있어 實際力을 행사하고 있다.

그러므로, 組織革新에 관한 研究는 一見 個人水準에서 그 論理的 源流를 찾는 듯하나 그 實은 組織에서 생각할 수 있는 여러 變因들을 통합하는데 있다. 이를 위해 革新과의 구체적인 關聯概念인 革新性を 論하고 目標達成을 위해 끊임없이 有効性を 추구해 나가는 變化와 發展過程上 個人의 成長하고 發展해 나가는 論議가 바람직하다. 이것은 D. Katz와 R. Kahn<sup>49)</sup>의 말처럼 “組織上 變化를 다루는 주요한 오류는 個人과 組織上 變化간에 혼돈으로 인한 한 體制내에 構造的 役割에 의한 결정과 個人 欲求 가치에 의해 보다 직접적으로 결정되는 行爲간의 차이에서 온다”는 점을 해결하기 위한 것이다.

## 2. 革 新 性

革新性是 革新의 類似概念으로 革新의 特性和 관련한 여러 가지 구체적인 類型을 포괄한 개념이라 할 수 있다. Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>50)</sup>는 革新을 새로운 아이디어의 採擇過程이라고 한 반면 革新性은 새로운 아이디어를 採擇하는 屬性인 것으로 어떠한 事例에서든지 知

48) Lawrence B. Mohr, “Determinants of Innovation in Organizations,” ph.D. Thesis. (Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, 1966), pp. 20-21.

49) D. Katz and R. Kahn, “The Social Psychology of Organization” (New York: Wiley, 1966), pp. 390-391.

50) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers., op. Cit., p. 153.

覺된 問題點들을 해결하기 위해서 組織內的 어떤 수준에서 採擇된 전체 革新의 數라 했다.

組織內的 어떤 水準에서의 採擇이란 점에서 革新採擇의 過程上 諸段階를 Everett M. Rogers<sup>51)</sup>는 認知, 興味, 評價, 試行 및 採擇의 5段階로 설명했는데 이들 각 단계마다 이를 採擇하는 사람들의 人間性이나 취향에 좌우된다. 즉, 革新者, 初期採擇者, 前半採擇者, 後半採擇者, 遲滯者와 같이 각기 다른 個性과 더불어 文化的인 價値, 커뮤니케이션 行動, 社會關係의 여러 가지 側面에서 特性을 달리하고 있고, 새로운 아이디어의 採擇에 대한 반응은 受容과 拒絶 또는 抵抗으로 설명될 수 있다. 그러나, 새로운 아이디어가 體制 內部에서 構成員의 特性에 따라 採擇의 與否가 결정되거나 創案되는 것으로 볼 수 있으나 그것을 受容하는 變化의 主導力이 體制 外部에서 創案되고 主導가 外部에서 작용하는 統制的 接觸變化<sup>52)</sup>에서 오는 것이라 할 수도 있다. 그것은, 새로운 아이디어에 대한 變化의 主導力의 소재에 따라 개념상 採擇과 普及의 차이 구분이 있을 수 있지만 個人的 選擇行爲가 組織體의 集團決定을 통해 選定이 될 수 있으며 또한 組織風土에서 오는 組織 특유의 規範이나 報償體制樣式과 더불어 組織健康上 성장하고 발전하며 변화하려는 革新性에서 오는 것이라 볼 수 있기 때문이다. 따라서 採擇과 普及理論은 相互補完關係에 있어 革新研究에 있어 統合的인 論議가 이루어져야 한다.

E. M. Rogers<sup>53)</sup>가 社會體制內的 構成員들 사이에서 革新이 普及되는 過程을

51) Everett M. Rogers, *Modernization Among Peasants.*, op. cit., PP. 76-78.

52) Everett M. Rogers, *Motivations, Values, and Attitudes of Subsistence Farmers: Toward a Subculture of Peasantry in Clifton R. Wharton, Jr. (ed), Subsistence Agriculture and Economic Development* (Chicago: Aldine, 1969), PP. 112-113.

53) 徐正宇, 崔善悅譯, 前掲書, 再引用, PP. 104-108.

革新, 커뮤니케이션을 통한 傳播, 社會體制, 時間의 經過로 보았다. 이때 受  
容者 變因은 性格 特性, 社會的 特性, 革新에 대한 認知된 必要性이고, 社  
會體制變因은 社會規範, 逸脫의 許容, 커뮤니케이션 統合 등을 들었다. 또  
한 E. Katz, M. L. Levin 와 H. Hamilton<sup>54)</sup> 은 社會的 交互作用을 중심으로  
분석하여 그 요소를 採擇, 時間의 經過, 특별한 아이디어나 實行, 個人이나  
團體 혹은 그에 관련된 다른 採擇單位, 커뮤니케이션 채널, 社會構造, 價値  
文化體制 등 7가지로 설명했다.

Ronald G. Havelock<sup>55)</sup> 은 普及과 受容의 관계를 生産者와 消費者의 雙務  
的인 相互作用을 중시하는 連繫理論을 7가지 要因으로 설명했다.

첫째, 連結 ( linkage ) : 개인적인 接觸도와 상호간의 意思疏通 關係를 나  
타내는 連繫性

둘째, 構造 ( structure ) : 研究로부터 活用段階에 이르는 過程上 諸般  
要素를 組織하고 調整하는 機關

셋째, 開放性 ( openness ) : 새로운 情報를 주고 받을 수 있는 公開的인  
雰圍氣

네째, 資源活用能力 ( capacity ) : 人的, 財政的, 政治的 資源

다섯째, 報償 ( rewards ) : 肯定的인 補償

여섯째, 新近性 ( proximity ) : 物理的 施設

54) E. Katz, H. L. Levin & H. Hamilton, Traditions of Research on the Diffusion of  
Innovation, American Social Review, No.28 (April 1963): 240.

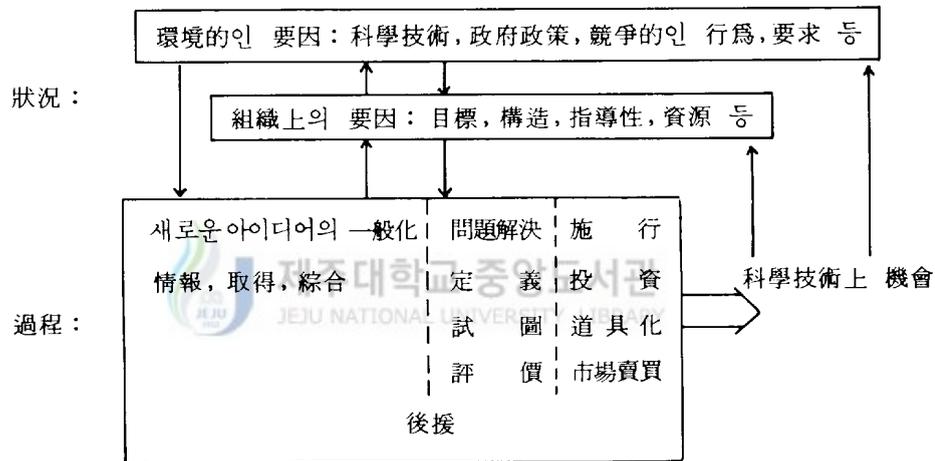
55) Ronald G. Havelock, Planning for Innovation through Dissemination and Utili-  
zation of Knowledge (Ann Arbor, MI : Institute for Social Research, 1971), pp. 21-29.

일곱째, 知識活用努力( 'synergy ) : 새로운 아이디어의 受容段階에 있어서의 肯定的 또는 否定的 反應 등이다.

이러한 連繫理論은 個人的인 意思疏通의 效果分析에서 脫피하여 새로운 知識이 社會組織體制에서 活用되는 것으로 體系的 接近을 강조하며 더 나아가 機關間的 交互作用의 維持에 중점을 둔다.

組織體制와 環境과의 相互關係를 맺는 상황에 따라 經營學的 側面에서 知識이 一般化되고, 문제 해결을 摸索하며, 施行을 하는지에 대해 Rosenbloom 는 개념상의 틀로 다음<圖II-1>을 제시했다.

<圖 II - 1 > Rosenbloom의 개념상의 틀



出處<sup>57)</sup>: Norman R. Baker and Dennis J. Sweeny, "Toward a Conceptual Framework and Analytical Model of the Process of Organized Technological Innovation"(Eric Document, Jan. 1976): 19.

- 56) D.A. Paul, The Diffusion of an Innovation through Interorganizational Linkages: A Comparative Case Study (Tech. Rep. No.308), (Madison, WI: Wisconsin Research and Development Center for Cognitive Learning, 1974), P.51. : F.S. Chase, R&D in the remodeling of education, Phi Delta Kappa, (Feb.1970) LI, P.302.
- 57) Norman R. Baker, and Dennis J. Sweeny, "Toward a Conceptual Framework and Analytical Model of the Process of Organized Technological Innovation"(Eric Document, Jan. 1976), P.19.

組織的이고 計劃된 變化를 일으키게 하는 戰略이나 方法과 같이 組織에 있어 役割遂行, 權威構造, 分業形態, 組織의 目標과 관련된 個人行動의 變化를 요구하는 革新의 形態 및 그 範疇를 생각할 수 있다. 그러기 위해서는 革新의 屬性에 밀접히 연관을 맺고 있는 組織에 있어 커뮤니케이션 뿐만 아니라 情報體制理論, 意思決定論 등 관련 분야의 理論들이 융통성 있게 적용이 되어야 할 것이다. 革新성이란 이러한 이론에 바탕을 둔 問題解決過程에서 보여 주는 技術上 方法들이다. 革新성에 관해 생각할 수 있는 구체적인 根據를 Everett M. Rogers 와 Rekha Agarwala Rogers<sup>58)</sup> 는 다음과 같이 들고 있다. 첫째, 革新을 採擇하는 時間에 따라 發行된 記錄. 둘째, 어떠한 革新에 관한 결정이 公式的인 參謀組織으로부터 論議가 되고 決定이 되었는가를 만족스럽게 알릴만 한 記錄物. 셋째, 組織上 行政과 모든 構成員들에 관한 個人面談이나 質問紙. 넷째, 革新採擇의 觀察과 物理檢査를 들었다.

위와 같은 理論들을 종합해 보면 組織과 밀접히 결부된 革新성은 革新과 불가분의 관련성을 지닌 것으로 구체적인 革新에 관한 要素들을 담고 있다. 다시 말하면 革新성은 組織構造에서 내보일 수 있는 組織目標, 構造, 指導性, 資源 등 여러 要因들을 組織的이고 計劃된 變化를 일으키는 것들로 問題解決 過程上 보여줄 수 있는 구체적인 解決樣式 및 그 範疇라고 할 수 있다.

---

58) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op. cit., P.173.

## C. 組織革新과 組織變化

組織을 둘러싼 環境이 급격히 변모함에 따라 組織도 이에 부단히 適應하려는 意識의이고 作爲的인 자체 變化 努力이 없이는 成長, 發展내지 成熟은 고사하고 오히려 退步하거나 위축되어 결국 淘汰가 되고 만다. 이런 이유에서 環境과 관련하여 組織의 有効性を 높이려는 計劃的인 組織變化的 노력이 필요<sup>59)</sup> 하다.

意識的이며 計劃的인 組織變化를 야기시키는 노력을 改革(reform), 革新(innovation : 刷新), 變化(change : 變動), 發展(development), 改善(improvement), 成長(growth), 改編(re-organization), 更生(renewal) 등 다양하게 用語를 쓰고있어 그 개념상 區分이 모호할 뿐더러 國內外學者들간에 뚜렷한 意見一致를 보지 못하고 있다.

本稿에서는 組織變化에 있어서 새로운 아이디어를 창출하여 이를 導入·實踐하는 過程인 組織革新<sup>60)</sup>을 중심으로 組織變化와의 連繫性を 論하고 이들 두 理論과 연관을 맺고 있는 組織革新과 組織環境, 組織變化와 組織發展 등을 같이 論함으로써 用語들간에 昏迷를 좀 더 피하고 組織에 있어 革新의 過程을 이해하는데 폭넓은 示唆點을 제공하려고 한다.

### 1. 組織革新과 組織變化

組織革新과 組織變化的 關係를 組織에 있어서의 革新과 變化로 보아 이들 두 用語의 相互連繫性を 밝힘으로써 本題를 이해하고자 한다.

59) 慎侑根, 組織行爲論(서울:茶山出版社, 1984), P. 659.

60) Victor A. Thompson, "Bureaucracy and Innovation," Administrative Science Quarterly, Vol. 5 (June 1965), P.2.

高野柱一과 中留武昭<sup>61)</sup>는 變革되어 나가는 意味를 가지고 革新을 根本的으로 무엇인가 새로운 것인데 비해 變化를 部分的으로 새로운 것으로 파악해야 한다고 했다. 變化에 대해 Everett M. Rogers<sup>62)</sup>는 體系의 構造 및 機能面에서 발생하는 諸 變化의 過程으로 보았고, 社會文化的 側面에서 연구한 Francis Allen<sup>63)</sup>은 體系 또는 그 下部體系의 構造나 機能이 一定期間에 걸쳐 修正이 되는 것으로 變化에 대한 定義를 내리고 있다. 이들 定義를 통해서 革新은 廣意의 개념으로 보고, 變化는 그러한 틀 가운데서 진행되고 있는 觀察된 部分으로 파악하고 있음을 알 수 있다.

이와는 반대로 Richard Pratte<sup>64)</sup>는 “革新이란 더 좋은 것을 위한 修正을 의미하는 바 그것은 意圖的이며 價値로운 것으로 判斷되는 變化라야 하는데 반해 變化란 計劃된 變化나 豫期치 않은 變化도 포함되는 것이라고 주장했다. 또한 M. Richland<sup>65)</sup>는 變化와 비교하여 “革新이란 過去에 사용되어 오던 制度, 內容, 方法들에 있어 새로운 變化가 일어나는 것을 말하지만 단지 既存의 것과는 다른 새로운 것만을 의미하는 것이 아니라 目標指向的이며 價値判斷의 概念이 있다”고 했다. 이에 덧붙여 Lawrence B. Mohr<sup>66)</sup>는 革新을 미리 결정한 目標를 向한 道具이어야 한다”고 했다. 이를 종합하면 革新은 有目的的이며 價値意識的인데 비해 變化는 盲目的이며 또한 價値中立的

- 61) 高野柱一, 中留武昭, 高校現代化の原理と方法(上卷)(東京:學生出版, 1977) PP. 340~342., 金世基, 學校經營의 現代化(서울:教育出版社, 1983), P. 203에서 再引用
- 62) Everett M. Rogers, *Mordarnization Among Peasant*, op.cit., P. 3.
- 63) Francis Allen, *Socio-Cultural Dynamics*(N.Y:Macmillian, 1971), PP. 39~40.
- 64) Richard Pratte, *Innovation in Education*, *Philosphy of Education, Proceedings of the The teenth Annual Meeting of the Philosophy of Education Society*, ed. Mcchal J. Perens(Edwardville Ill, Philosophy of Education-Society. 1974), P. 363.
- 65) M. Richland., *Final Report: Travelling Seminar and Conference for the Implementation of Educational Innovation*, ed., I. Morrish., *Aspects of Educational Change* (London and Tombridge: George Allen Unwin Ltd., 1976), P. 22.
- 66) Lawrence B. Mohr, “Determinants of Innovation in Organization,” *American Political Science Review*, Vol. 63, No. 1 (Mar. 1969), P. 112.

이거나 沒價値性을 내포하고 있다고 볼 수 있다. 그리고, 前述한 理論과 개념상 適用하는 틀이 다르나 人間組織體와 관련 環境은 變化에 變化를 거듭하고 있는데 반해 우리는 構造的 遲滯現象에 빠져있다. 이러한 現象에 効率的으로 對處하기 위해서 革新理論의 採擇이나 여러 가지 普及模型 및 戰略을 통해 個人, 集團, 그리고 機關 水準에서 環境的인 變化에 대한 適應을 꾀하는 것은 變化가 우리에게 미치는 영향 가운데 그 일부에 대한 解決策밖에 되지 못한다. 또한 組織環境의 變化가 우리들에게 負的 效果만을 내는 것이 아니라 正的 效果도 낼 수도 있다. 한편 革新은 그 結果에 있어 負的인 效果를 낼 수 있으나 그 過程에 있어 正的 效果를 기대하는 것이다. 만일 變化에 앞서 技術工學, 情報體制, 研究·開發模型의 波及, 組織 커뮤니케이션 등을 통해 바람직한 變化를 試圖하여 그 產出된 結果가 組織 構成員들에게 正的인 效果를 냈다면 革新과 變化의 개념상의 틀이 같을 것이다. 일반적으로 革新에 대해 變化의 概念上 適用의 틀을 廣意의 개념으로 보거나 같은 意味로 생각할 수 있다.



## 2. 組織革新과 環境

變化와 관련 모든 人間은 급속한 文化變化 世界 속에 살고 있을 뿐 아니라 組織世界 속에 살고 있다.<sup>67)</sup>

加速화된 變化를 E.Huse와 J. Bowditch<sup>68)</sup>는 a. 知識의 爆發, b. 生産品의 급속한 落後性 c. 勞動力의 構成要素變化 d. 人事, 社會的 關心의 增

67) 韓國教育行政學研究會, 現代教育行政理論(서울:營雪出版社, 1982), P. 359.

68) E. Huse. & J. Bowditch, "Behavior in Organization: A Systems Approach to Managing, Reading (Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1973), PP. 379~389.

加, 事業의 國際化를 들고 있으며 Warren G. Bennis<sup>69)</sup> 는 同時代의 有用性에 대해 의혹을 제기하는 知識과 人口의 爆發을 統計的 數値로 제시하였다. 즉 a. 시간당 한 사람이 生産해 낼 수 있는 生産性, b. 聯邦政府가 研究, 開發活動에 支出하는 豫算量, c. 科學技術의 發見(technical discovery)과 그것의 商業的으로 實用化하는 時間 사이에 遲滯, d. 人口의 變化를 時代別로 區分 比較하고 있다. 또한 外的 環境이 요구하는 급격한 變化에 관련하여 a. 規模上 成長, b. 增加하고 있는 多樣性, c. 成員, 힘, 그리고 組織上 價値등 經營에 있어 行爲의 變化를 들어 命令, 規律, 그리고 硬直性의 特徵을 지닌 官僚主義가 이러한 變化에 거의 適應하지 못하고 있다고 지적했다. 그는 더 나아가 今世紀에 當面한 人間의 問題를 統合, 社會的 影響力, 共同協調, 適應, 認識 및 再活性化를 들었다. 그것을 表로 나타내면 다음 <表II-1>과 같다.

人間이 속해 있는 組織이란 有機體는 變化가 이롭든 이롭지 않든간에 力動的이며 複雜한 環境의 變化에 當면하게 된다.

組織에 있어서의 대부분의 變化는 異例的인 組織上 過程이나 어떠한 勢力이나 비상한 想像力에서 나온 결과가 아니라 組織을 環境과 관련지어려는 비교적 安定되고 틀에 잡힌 過程에서 나온 結果이다. 이때의 變化는 시간의 推移에 相關한 計劃的인 變化를 말한다. 종전에는 環境과 課業에 주로 관심을 두어 왔음으로 해서 官僚的인 組織들은 매우 非效果的인 것으로 널리 알려져 있으나 이에 대한 접근 방법이 課業遂行上 能力과 하찮은 착안에서

69) Warren G. Bennis, Organization Development : Its Nature Origins, and Prospects ( Mass :Addison-Wesley Publishing Co., 1969 ), PP. 20~25.

<表Ⅱ-1> 現 組織에 當面하고 있는 人間의 問題들

問 題	官 僚 的 人 解 決 策	現 20 世 紀 狀 況
統 合 個人的 欲求와 組織 目標를 統合하는 것	問題가 없기 때문에 어떠한 해결책도 없다. 개인은 수동 적인 道具로서 너무 지나치게 單純化 되어있고, 간주되어진 다. 個性과 役割간에 긴장은 무시된다.	人間 科學의 出現과 人間 複 雜의 이해, 상승되는 열망, 인간적이고 民主的인 氣風
社會的 影響 權力과 權威의 源 泉을 分배하는 것.	法과 理性에 대한 명백한 의 존, 그러나 고압적인 권력의 불투명한 行使, 어떤 경우에서 든 能力, 강압, 法典의 혼미하 고, 애매하며 변모하는 複雜性	所有로 부터 經營의 分離, 노동조합과 일반교육의 상승 권위있는 規定의 부정적이며 예기치 않은 效果
共同協調 갈등의 억제를 위한 機制를 만들어 내는 것	階層간에 갈등을 해결하기 위 한 위계상 규율과, 수평적 集 團간에 갈등을 해결하기 위한 共同協調의 규율	상호 의존에 대한 專門化와 증가된 欲求 한 사람의 지배나 全知에 대 한 지나친  복잡성을 띤 指導性
適 應 환경에 의해 유도된 變化에 대해 적절하 게 反應하는 것.	環境은 안정되고, 단순하고 예측가능하며, 틀에 박힌 課業 위험하고 우연한 方法에서 발 생하는 變化의 適應, 예기치 않은 結果에 국한함.	企業體의 外적 環境이 더 격 동하나, 덜 예측 가능하다. 전례없는 技術工學上  변화율
認 識 組織上 目標에 대해 명확성, 의견일치, 헌신도를 이루는것.	조직상의 주요한 目標는 명확 하고, 단순하며 安定됨.	다양성, 다목적 능력, 상호 교차하는 移動性에 基因한 증가된 複雜性, 역할의 복잡 성, 갈등과 모호성을 만든다.
再活性化 성장과 쇠퇴를 다 루는 것.	未來는 확실하고 근본적으로 는 최소한 過去와 유사할 것 이라는 모호한 假定.	技術, 과업, 人力, 原料, 社 會의 規範과 가치에 있어 급 격한 變化, 企業과 社會의 目標가 再修正 명령 과정에 대해 전적으로 항구적인 관 심을 둔다

出處) Warren G. Bennis, Organization Development: Its Nature Origins and Prospects  
( Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1969 ), PP. 27~28.

나온 結果로 이를 특징지으려 했다<sup>70)</sup>는데 基因된 것이다. 그 이유는 經濟的, 社會的, 그리고 政治的 狀況에 따라 반응하는 과정이 가장 安定된 過程인 것으로 여기기 때문이다.

또한 組織變化는 環境에 있어 한 部分에서만 발생하는 것이 아니라 여러 部分에서 동시에 수반하는 것이라고 볼 수 있다. James G. March<sup>71)</sup>는 “組織變化란 다양하게 상호 관련을 맺고 있는 環境에 대해 組織의 여러가지 部分에서 동시에 발생하는 反應의 生態學이라 볼 수 있는 것으로 環境이 재빨리 變化하여 그 環境에서의 推移가 크다면 變化는 劇的일 것이다”라고 했다.

위와 같은 環境의 要素들에 대한 논의는 아직 그 이론적 정립을 보지 못하고 있으나 組織들은 環境과 어떻게 兩立하고, 生存해 나가고 발전되어 나가는지에 관한 초기의 접근 방법은 1970年代 후반에 들어 Judith R. Blau와 William Mckinley, W. Richard Scott<sup>72)</sup>와 Johannes M. Pennings와 Paul S. Goodman<sup>73)</sup> 등에 의해 組織內部的 特徵과 環境的인 것을 관찰함으로써 環境에 대한 構造의 유동적인 適應과 더불어 環境과 構造的 複雜性과의 兩立性을 실증적으로 입증했다.

Gerald Zaltman 등<sup>74)</sup>은 組織과 環境과의 상호 작용은 革新의 過程에 결정적이라고 했다. 組織이 革新적이기 위해서는 어느 정도 體制의 開放

- 
- 70) Bol T. Hedberg, Paul C. Nystrom and William H. Starbuck, “Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization,” *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), PP. 41~65.
- 71) James G. March, “Footnotes to Organizational Change,” *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), PP. 564~565.
- 72) Judith R. Blau and William Mckinley, “Ideas, Complexity, and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2 (June 1979), PP. 202.
- 73) W. Richard Scott, *Effectiveness and Organizational Effectiveness and Studies*, in Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings (eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*: 63~95. (San Francisco; Jessey-Bass, 1977), PP. 90~95
- 74) Gerald Zaltman and Others, *Innovations and Organizations*, op. cit., P. 120.

이 있어야 하고 환경과의 情報交換이 있어야 한다. 環境의 급격한 변화는 組織에 있어 빠른 調整과 변화에 대한 필요성을 느끼게 하고 이에 따른 組織構成員들의 결정과 행동은 환경에 의해 영향을 받는 정도에 따라 다르다고 할 수 있다. 이처럼 어떠한 組織이 환경과 相互依存하고 있는가를 Emery와 Trist는 體制聯關性( system connectness )라고 부르고 있으며 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers는 外的 責任感( external accountability )<sup>75)</sup>이라고 했다.

Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>76)</sup>는 組織이 환경에 의해 조정되기 보다는 오히려 環境을 統制하는 組織이 더 革新的이라고 했고, 體制의 개방성과 複雜한 환경이 革新으로 이끄는 한 가지 방법은 인지된 시행상의 격차의 仲裁變因을 통해서 組織構成員들로 하여금 革新에 대한 자극제가 되어 動機化함으로써 급격히 변화하는 환경에 적응할 수 있다고 했다. 시행상의 격차란 Anthony Downs<sup>77)</sup>이 주장한 것으로 組織에 있어 期待와 實際와의 사이에서의 認知의 差라 할 수 있다. 그는 시행상의 격차가 비교적 安定된 환경에서 다루는 것보다 급격한 外的 環境의 變化에서 보다 빈번하고 빠르게 확장하고 있다고 하여 위 입장에 근거를 마련했다.

組織은 위의 사실처럼 變化에 適應할 수 있는 개념상의 틀이 절대 필요하다.

Charles R. Milton<sup>78)</sup>은 이를 네 가지로 제시했다. 첫째, 構造上 調整. 둘째, 管理體制. 셋째, 適應성이 있는 下位體制. 넷째, 核心 科學技術의 保護이다.

75) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, Communication in Organizations op.cit., p. 70.

76) Ibid, op.cit., P. 70.

77) Anthony Downs, Inside Buareaucracy (Boston: Little Brown, 1967), P. 208.

78) Charles R. Milton, Human Behavior in Organization (N.Y.: Prentice-Hall, Inc., Engle-wood Cliffs, 1981), PP. 364~371.

이 가운데 本稿의 目的上, 構造上 調整, 管理體制, 適應性이 높은 下位體制를 중심으로 이를 다른 學者들과 관련시켜 記述하면 다음과 같다.

a. 構造上 調整

環境은 세 가지 要素에 영향을 미치는데, 첫째, 環境狀況에 있어 變化率, 둘째, 어떤 한 時點에서 環境狀況에 대한 情報의 客觀的 確實性, 셋째, 한정된 環流에 필요한 時間이다. 組織構造가 環境에 알맞게 調整이 되었는지의 與否를 Paul R. Lawrence와 Jay W. Lorsch는 높은 生産과 成果가 성취가 되었는지에 두었다.

組織構造는 分化和 統合으로 나눌 수 있는데, 分化란 下位體制로의 組織의 分화를 말하는 것으로 個別的인 屬性을 發展시킴으로써 환경에 필요한 反應을 해낼 수 있다. 그러나, 分化는 일치된 노력과 組織의 目標를 달성하는데는 下位體制들의 統合이 필요하다. 어떤 組織의 성공은 環境에 對處할 適當한 分化 하고자 한다<sup>79)</sup> Paul R. Lawrence와 Jay W. Lorsch<sup>80)</sup>은 環境과 組織을 각각 세계의 下位環境과 下位組織으로 나누고 각각의 環境에 있어서 각 下位組織의 構造의 特性을 分化和 統合을 기초로 하여 나타내고 그 경우에 있어서의 有効性を 연구하였다. 그는 環境을 市場環境, 技術·經濟的 環境, 科學的 環境으로 분류하고 組織의 각 下位體制의 分化的 정도는 下位環境의 屬性에 변하게 된다고 가정하여 이 때의 下位環境을 (1)狀況의 變化率, (2)어느 특정 時點에서의 狀況에 대한 情報의 確實性, (3)구성원의 意思決定 結果에 대한 環流에 있어 시간 간격이라고 했다. 또한 어느 하

79) Charles R. Milton, "Human Behavior in Organization," op. cit., PP. 364 ~ 365.

80) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Differentiation and Intergration in Complex Organizations," Administrative Science Quarterly ( June 1967 ), PP. 1 ~ 47.

위 환경이 주어졌을 때 組織의 有効성을 위해 最適分化가 이루어져야 하며 이것은 規則과 節次 또는 相互調整을 통해 이루어져야 한다고 주장했다.

b. 管理體制

Tom Burns 와 G.M Stalker<sup>81)</sup>는 組織의 管理體制를 環境의 變化率에 따라 安定的 環境과 動的인 環境으로 나누고, 이에 따라 조직이 機械的 또는 有機的 형태를 취할 때 그 有効성이 어떻게 나타날 것인가를 조사했다.

機械的 管理體制란 안정된 狀況에 적합한 것이고, 有機的 管理體制란 變化하는 狀況에 적합한 것으로 어떤 管理構造든 이를 兩極으로 하는 連續線上에 있다. <表II-2>와 같이 기계적 관리체제는 고도의 職務細分化 권한, 책임 관계의 明確化, 수직적, 비인격적 命令系統과 계층적 支配關係로 특징지어지는 官僚制的 組織構造이고, 유기적 관리체제는 직무, 권한, 책임 관계의 彈性性, 분권적 意思決定, 수평적, 인격적인 相互作用으로 특징지어지는 非官僚制的 組織構造이다.<sup>82)</sup>

이들 兩極端性을 띠는 管理體制에는 調整段階가 있어 그 體制 자신의 특수한 상황에 따라 적응한다. Charles R.Milton<sup>83)</sup>은 “매우 예측 가능한 課業(安定된 環境)을 지닌 組織은 매우 公式화된 過程을 사용함으로써 더 잘 수행될 것이고, 보다 광범한 문제 해결을 필요로 하는 매우 不確實한 課業(不安정한 環境)에서는 덜 公式化되고, 自己統制를 하고, 意思決定에 있어 構成員들이 참여를 하는 組織이 더 效果的이다”고 했다. 따라서, 變化하는 環境에 대한 有機的 管理體制의 適應性和 융통성은 官僚的 組織構造가 갖고 있는 短點을 補完해 주고있다 할 수 있다.

81) Tom Burns and G.M.Stalker, “The Management of Innovation,” (London: Tavistock Publications Ltd., 1961), PP. 266~270.

82) 慎侑根, 組織行爲論(서울; 茶山出版社, 1984), P. 646.

83) Charles R.Milton, “Human Behavior in Organization,” op.cit., p.366.

<表Ⅱ-2> 機械的인 組織形態와 有機體的인 組織形態

機械的 組織形態	有機體的 組織形態
1. 課業은 매우 특수한 추상적인 單位들로 나누어져 있다.	1. 課業의 下位單位는 分派가 되어 있지만 전체 組織課業에 대한 關係는 훨씬 더 명료하다.
2. 課業들이 확고하게 硬直된 狀態	2. 組織構成員의 相互作用을 통해 課業들의 調整과 계속적인 再定義
3. 個人的 機能 役割에만 집착된 책임감에 대한 세부적인 定義	3. 個人的 機能上 役割 차원을 넘어서 組織에 대한 보다 넓은 責任感과 헌신도의 受容
4. 統制와 權威의 엄격한 位階秩序	4. 統制와 權威의 裁可를 덜 位階化된 秩序를 통해 예상된 共同利益에서 이끌어 낸다.
5. 公式的인 지도자는 모든 問題에 관한 知識에 있어 正統한 것으로 생각한다.	5. 公式的인 지도자는 모든 問題에 관한 知識에 있어 正統한 것으로 생각하지 않는다.
6. 上관과 부하 직원들간에 意思疏通은 垂直的이다.	6. 各기 다른 階層 사이에서의 意思疏通은 斜角的이고 命令보다는 상담을 하는 편이다.
7. 意思疏通의 내용은 상관에 의해提起된 指示와 意思決定이다.	7. 意思疏通의 내용은 情報와 助言이다.
8. 組織과 上官에 대한 忠誠과 服從은 높게 평가를 받는다.	8. 課業에 대한 헌신도와 會社의  향상과 擴張은 높은 가치가 있다.
9. 組織 그 자체에 대한 認知에 따른 重要性和 權威	9. 보다 큰 環境과의 關係에 대한 認知와 전문적인 識見에 따른 重要性和 權威

出處 : Norman R. Baker and Dennis J. Sweeny, "Toward a Conceptual Framework and Analytical Model of the Progress of Organized Technological Innovation within the Firm," (Eric Document, Jan. 1976), P. 14.

c. 適應性이 있는 不位體制

소비자의 취향, 문화적 規範과 價値, 競爭組織, 경제적, 정치적 힘과 같은 외부 환경의 變化는 組織에 이르러 內部變化를 요구하게 된다. 이러한 變化에 반응하지 못하면 有効性和 能率에 해를 끼친다.

適應性이 있는 下位體制는 (1) 生産下位體制, (2) 支援下位體制, (3) 維持下位體制, (4) 適應性 下位體制, (5) 管理上 下位體制로 Charles M. Milton<sup>84)</sup> 는 보았다. 이 다섯 가지 下位體制들은 그 특성에 따라 環境에 적절한 반응을 일으킨다. 이 가운데 適應性 下位體制는 變化에 대해 豫測을 하는데 重點을 두는 것으로 生産研究, 市場調査, 장기간에 걸친 計劃樹立, 研究開發과 같은 것들을 들 수 있다. 한편 機械的 管理體制에 있어 適應性 下位體制는 그 位階組織上 매우 단순한 構造를 띠지만 有機的 管理構造는 環境을 통제할 수 없기 때문에 適應性 下位體制는 복잡한 課業이 있다. 시간, 중요성, 환경 변화의 方向에 대한 不豫測性은 環境을 感知하고 해석하는 것을 어렵게 한다. 어떤 目標와 서비스가 가미되어야 하는지 점점 곤란하게 만든다. 따라서, 適應性 下位體制에는 情報가 긴요한 役割을 맡고 있을 뿐만 아니라 環境의 어느 부분을 感知할 수 있는 適用可能한 標準化된 方法이 요구되고 있다.

R. P. Lynton<sup>85)</sup> 는 組織의 下位體制들이 세 가지 次元들 즉 技術, 領域, 그리고 時間에 따라 적절히 分化되어 될 수 있다고 했다. 이들 下位採擇 單位들은 각기 다른 次元에서 각기 다른 變化率을 겪는다고 볼 수 있다. 그는 비교적 높은 率의 技術上 變化, 다른 領域 그리고 장기간에 걸친

84) Charles R. Milton, "Human Behavior in Organization," op. cit., 368.

85) R. P. Lynton, "Linking an Innovation Subsystem into the System," Administrative Science Quarterly 14, 3 (Sept. 1969): 398-414.

時間에 초점을 맞춘 어떤 下位體制가 낮은 率의 技術上 變化, 확립된 課業 領域, 그리고 단기간에 걸친 時間에 초점을 둔 전반적인 組織으로 統合할 수 있는가라는 문제를 제기했다. 여기에서 組織과 그것이 對한 環境이나 組織과 그에 따른 어떤 下位體制間의 統合의 문제는 그의 말처럼 變化에 대한 要求가 계속적인 過程에서 고려될 수만 있다면 그 下位體制를 전반적인 體制와 연결시키기 위한 효과적인 機制가 있을 것이다. <表II-3>과 같이 統合이란 점에서 고려가 되어야 할 要因들이나 部分들을 보면 다음과 같다.

<表II-3> 組織內部와 外部環境構成 要因 및 部分

內 部 環 境	外 部 環 境
<p><u>組織構成員 部分</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育과 技術上 背景과 熟練度</li> <li>2. 이전의 技術과 管理上 能熟度</li> <li>3. 體制上 目標에 도달하기 위한 構成員 個個人의 參與도와 獻身度</li> <li>4. 對人間의 行爲類型</li> <li>5. 體制內의 有用化를 위한 人力의 有効性</li> </ol> <p><u>組織上 機能과 參謀單位 部分</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織上 單位들의 技術工學上  여러  특징들</li> <li>2. 그들의 目標를 성취하는데 있어 組織上 單位들의 相互依存性</li> <li>3. 組織上 機能과 參謀單位들간에 있어 한쪽 편에서의  갈등</li> <li>4. 組織上 機能과 參謀單位들 상호간의  갈등</li> </ol>	<p><u>顧客部分</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生產品이나 奉仕의 分配者들</li> <li>2. 生產品이나 奉仕의 實使用者들</li> </ol> <p><u>供給者 部分</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 새로운 原料 供給者들</li> <li>2. 設備 供給者들</li> <li>3. 生產品 供給者들</li> <li>4. 勞動供給</li> </ol> <p><u>競爭者 部分</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 供給者들에 대한 競爭者들</li> <li>2. 顧客에 대한 競爭者들</li> </ol> <p><u>社會政治學的 部分</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產業에 대한 政府의 定規的인 統制</li> <li>2. 產業과 그 특별한 生產品에 대한 널리 알려진 政治的인 態度</li> <li>3. 組合과 組織上 관할구역을 다루는 關係</li> </ol>

組織水準 部分	技術上 部分
1. 組織上 目標와 目的 2. 個個人과 集團이 組織上의 目的들이 최대한 달성될 수 있도록 統合하는 統合 過程 3. 組織上 生産業務의 本質	1. 生産品이나 奉仕의 產出에 있어 產 業 그 자체와 관련된 產業들의 새 로운 技術上의  요구를 충족시키는것. 2. 새로운 先進技術을 施行함으로써 새 로운 生産品 向上과 發展을 가져오 는것.

出處<sup>86)</sup>: R.D.Duncan, "Characteristics of Organizational Enviornments and Perceived Enviornmental Uncertainty," Administrative Science Quarterly, 17, 3(1972):313~327.

위와 같이 組織內部와 外部環境을 構成하고 있는 要因 및 部分을 통합한 效果的인 連繫機制들은 革新的이고 運用하는 下位體制들간에 관계와 관련한 여러 특징들이 있다. 그 첫째는, 두 下位體制들간에 等距離에 있어야 한다는 점, 둘째는, 그 統合者는 특별한 問題들에 대해 대단히 많은 知識들을 갖고 있어야 한다는 점, 끝으로 連繫者나 統合者에 대한 補償들은 效果的인 連繫의 성공에 달려 있다는 점<sup>87)</sup>이다. 이들 특징들은 下位體制들간에 적절한 連繫機制의 향구적인 確立을 위한 것들로 社會哲學에 근거를 둔 一團의 規範的인 目標와 見解를 지닌 變化媒介者들의 役割이 중요하다. 變化媒介者들은 일반적으로 세상에 대한 一團의 價値와 戰略을 形成하며, 仲裁 與否를 결정하고 주로 依賴體制에 대해 그들의 反應을 지배하고 있는 특별한 人間 組織이라 할 수 있다. 또한 變化媒介者들을 통해 革新的인 價値가 移轉될 수 있고, 緊張을 줄이기 위한 葛藤 해결 方法을 찾을 수 있으며 機械的인 體制보다는 有機體 體制로 이끌 수 있다. 결국 變化들은 組織에 대한 內的이나 外的인 긴급성과 직접적으로 連結되어 있는 것으로 유효한 知識이

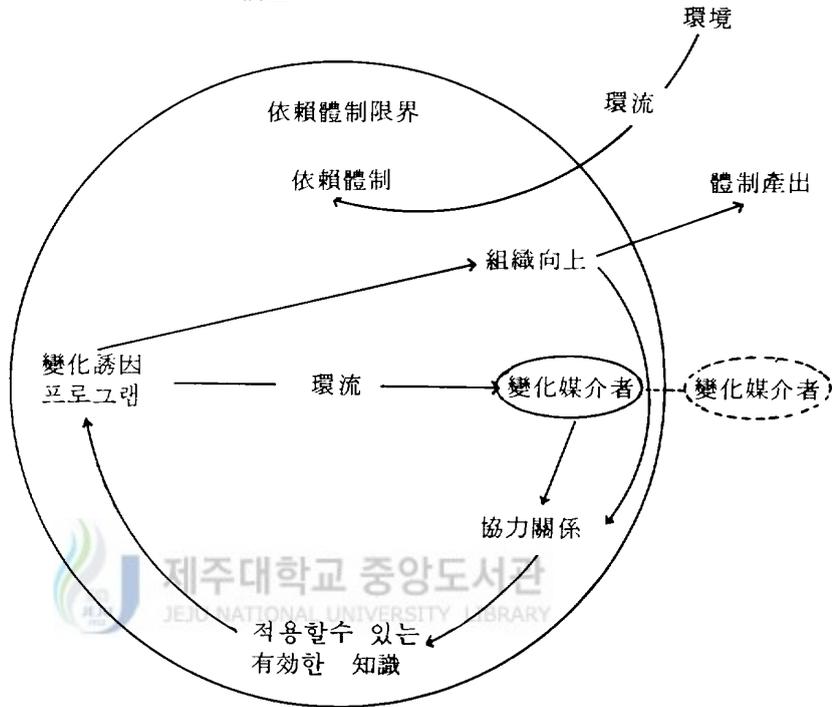
86) R.D.Duncan, "Characteristics of Organizational Enviornments and Perceived Enviornmental Uncertainty," Administrative Science Quarterly, 17, 3(1972):313-327.

87) Edgar F.Huse & James L.Bowditch, op. cit., P. 307.

依賴體制에 適用하려는 外部 變化媒介者에 의해 반응을 자극하게 되며 궁극적으로는 體制產出에 있어 改善으로 이끈다<sup>88)</sup>고 볼 수 있다.

Hollis Peter 는 위의 대부분의 要素들을 간단히 설명할 수 있는 圖表式 模型을 다음〈圖Ⅱ-2〉와 같이 제시했다.

〈圖Ⅱ-2〉 依賴體制 模型



<sup>89)</sup> 出處: W.G.Bennis and Hollis W.Peter, "Applying Behavioral Science for Organizational Change in Comparative Theories of Social Change (Ann Arbor Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, 1967), P. 317.

88) W.G.Bennis and Hollis W.Peter, "Applying Behavioral Science for Organizational Change in Comparative Theories of Social Change," (Ann Arbor, Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, 1967), P. 317.

89) W.G.Bennis and Hollis W.Peter, "Applying Behavioral Science for Organizational Change in Comparative Theories of Social Change (Ann Arbor Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, 1967), P. 317.

위 論議를 정리하면 外的 環境이 組織構成員들에게 意識的인 變化만을 강요하는 社會組織의 原理나 組織狀況 속에서 종래의 권력의 分配, 役割機能, 專門化의 정도, 意思決定의 中央集權化, 권위의 性格 등과 같이 組織의 屬性을 통하여 組織革新을 도모하는 것<sup>90)</sup>들이다. 구체적으로 公式的 構造의 改編, 또는 設計變化를 꾀하는 接近方法, 計量的 模型을 활용하여 過程 또는 일의 흐름을 改善하려는 接近方法 등으로 논의가 되고 있다.<sup>91)</sup> 한편 보다 變化에 能動的이고 意圖的으로 적응하기 위해서는 組織構成員들의 屬性을 이해함으로써 組織目標에 효율적으로 適應할 수 있는 人間行爲 中心의 接近이 요청되고 있다. 이는 構造的 接近方法에서 오는 갖가지 短點을 補完하는 것으로 組織構成員間的 人間關係를 개선하고 均衡을 유지하며 自我革新을 위한 行動科學的 組織論인 組織行爲論과 그것의 根柢를 이루는 組織心理學과 더불어 社會心理學을 통한 組織發展論의 論議가 不可避하다.



---

90) 南廷杰, 教育行政에 있어서 人間關係와 組織行爲에 關한 均衡論의 把握, 서울教育大學院 「論文集」, 1973. 5. P. 8.

91) 吳錫私, 組織理論(서울:博英社, 1984), P. 655.

## D. 組織變化와 組織發展

組織變化( Organization Change )와 組織發展( Organization Development ) 과의 개념상 區分은 어려우나 變化를 다룸에 있어 組織의 有効성과 能率을 目的으로 삼는다는 점에서 組織革新 研究에 代案을 제시해 주고 있다고 볼 수 있으며, 또한 變化研究의 統合的 이해를 할 수 있다.

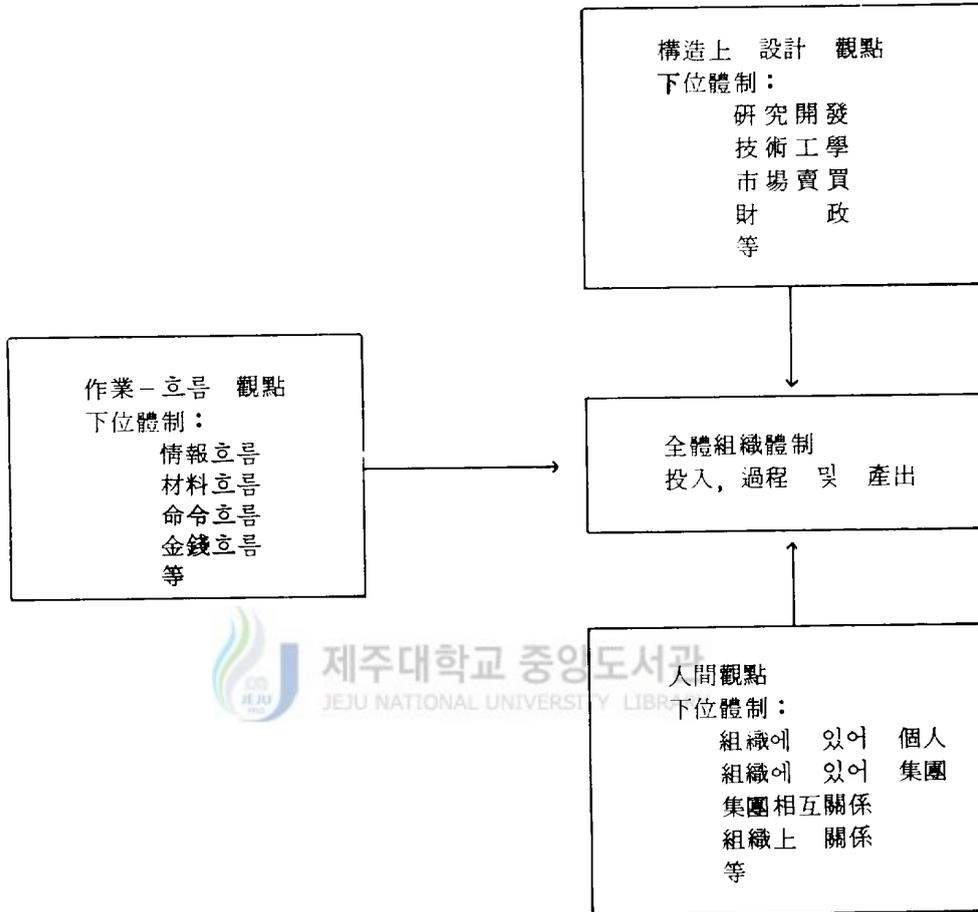
組織의 有効성과 能率は 計劃的인 組織變化를 통해서 이루어지는 것으로 環境變化에 적응하기 위해서 組織의 現狀態와 組織이 바라는 狀態 사이에 존재하는 間격이 認識될 때 중요시 되는 것이다. 일반적으로 社會組織은 相互關連되고 相互獨立의 下位體制들을 지닌 複合體로〈圖Ⅱ-3〉과 같이 構造上 設計側面, 作業上 흐름 측면, 人的 측면 등 세 가지 觀點에서 분석할 수 있다. 이것들은 각기 다르고 相置하는 下位體制가 있다. 有効하고 영구적인 組織變化를 위해서는 體制내에 고려해 넣어야 할 모든 變因들을 적절히 統制하여 選定함으로써만 가능하므로 統合的 組織體制의 이해에 바탕을 두어야 한다.<sup>92)</sup>

組織上 產出은 投入과 過程上 量과 質을 반영하는 것으로 投入의 質을 向上시킴으로써 產出의 質을 향상시킬 수 있다. 이처럼 전체 組織體制에서 有効化를 기하기 위해서는 組織設計라는 측면에서 접근하기보다는 作業過程이나 人間 측면에 접근하여 보다 原因的인 問題解決을 해낼 수 있다. 이는 課業構造를 變化시킴으로써 보다 큰 도전이나 더 나은 意思疏通, 그리고 재빠른 環流를 가져오게끔 한다. 또한 公式的 體制에 있어 物資와 情報의 흐름을 改善함으로써 再構成하는 것도 組織의 有効性 연구에 핵심이 되는 것이다.

<sup>92)</sup> Edgar F. Huse and James L. Bolditch, op. cit., PP. 442-443.

<圖II - 3 >

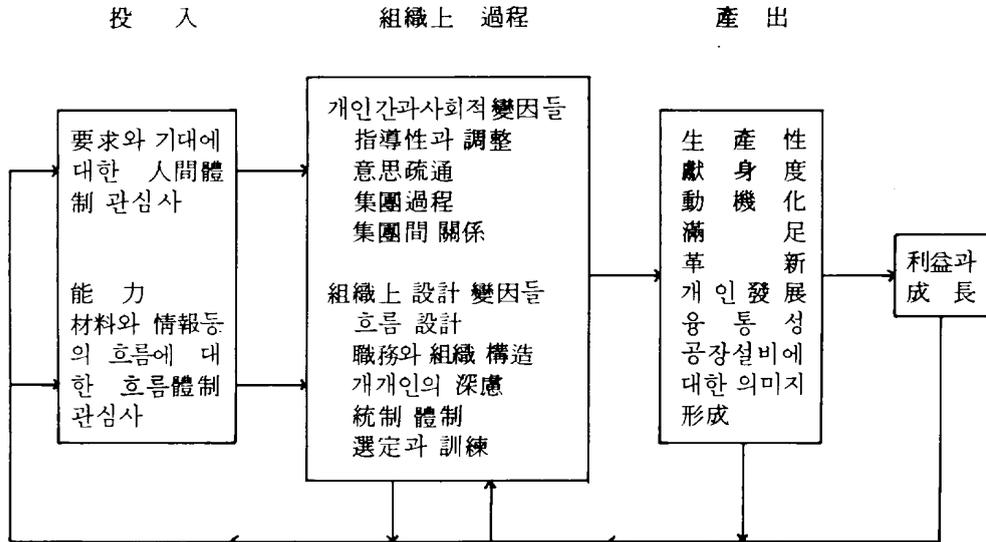
組織의 統合된 體制模型



出處： Edgar F.Huse and James L.Bowditch, "Behavior in Organization: A System's Approach to Managing"(Mass: Addison-Wesley Publishing company, 1977), P.443.

〈圖Ⅱ-4〉

組織의 人間과 흐름 體制 模型



出處<sup>93)</sup> : Edgar F.Huse and James L.Bowditch, op. cit., P.444.

Edgar F.Huse와 James L.Bowditch<sup>94)</sup>은 〈圖Ⅱ-4〉과 같이 人間の 要求와 期待, 能力, 物質의 흐름 체제가 組織上 過程變因인 對人關係와 社會的 變因과 設計變因들을 통해 7가지 산출 요인을 제시했다. 이를 통해 利益과 成長을 일으킬 수 있다고 했다.

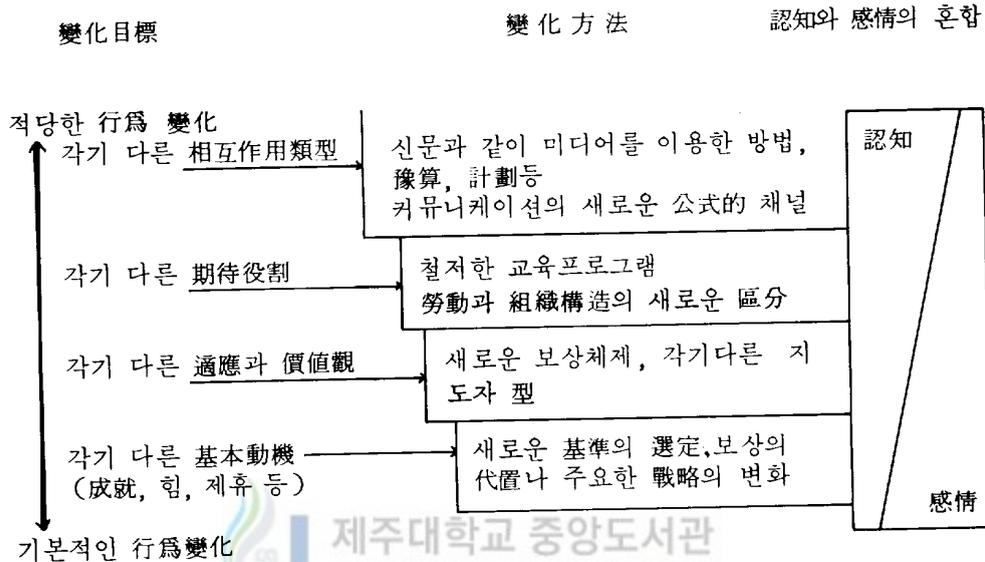
組織發展(OD)이나 그것과 類似概念인 組織改善(Organization Improvement : OI)는 다같이 組織의 効果性和 効率성을 증진시키는 것을 공동 목표로 삼고 있다. 組織發展은 外的 環境에 있어 變化에 適應하기 위해 內的 問題解決能力을 改善하자는 것으로 組織을 장기간에 걸쳐 向上하려는 시도인 것이다. 따라서, 組織의 欲求, 目的, 對象을 課業에서 參與, 成長, 發展에 대한 個人的 欲求를 통합하는 것으로 人間存在가 成長하는 것을 돕는 의도적이고 意識的인 노력이 필요하다 하겠다.

94) Ibid, op. cit., P.444.

Paul Lawrence와 Jay Lorsch는 이러한 行爲의 變化를 온건한 行爲變化에서 根本적인 行爲變化에 이르기까지 네 개의 段階를 구분, 그 戰略을 認知와 情意的 측면에서 다음〈圖II-5〉과 같이 설명했다.

〈圖II-5〉

變化의 目標에 따른 行爲變化의 量의 複雜性



出處<sup>95)</sup> : Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Developing Organizations: Diagnosis and Action," (Mass: Addison-Wesley Publishing Co., Inc. 1969), P. 87.

위〈圖II-5〉에서 보는 바와 같이 다양한 變化의 目標에 대한 着점을 重要性의 정도에 따라 相互作用 行動類型, 役割期待, 價値와 向方, 그리고 基本的 動機들을 보여 주고 있고, 이와 상응한 變化의 方法들은 變化의 對象에 국한하여 설명하고 있다. 認知와 情意的를 혼합한 圖式은 變化의 複

95) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Developing Organizations: Diagnosis and Action," (Mass: Addison-Wesley Publishing Co., Inc. 1969), P. 87.

雜性이 증가하는 정도에 따라 달라지는데 變化는 情意的인 面이 증가하고  
우세할 때 施行上 어려움이 있다. 이처럼 組織發展은 組織에 있어 人間變  
因에 着점을 맞추는 것이 既定事實로 받아 들여지고 있다. 그 연구 대상  
영역은 人間側面과 個人的 動機化로서 權力, 知覺, 對人關係, 集團內部 關係를  
다루는 것으로 R.Beckhard<sup>96)</sup>의 말과 같이 行動科學知識을 사용하여 (1)計劃  
되고, (2)組織中心으로 (3)最高經營者層에서 다뤄지는 것으로, (4)組織에 있어 過  
程上 計劃된 仲裁勞力인 것이다.

이에 반해 W.W.Burke와 H.A.Hornstein<sup>97)</sup>는 組織發展의 궁극적인 目標을  
自己更生的 組織으로 보아 個人的 變化는 단지 副產物로 規範的인 變化에  
着점을 둔 것이지만 주요한 관심은 組織上 施行과 生存을 포함한 組織效  
果성에 두었다. 또한 R.A.Schmuck와 M.B.Miles<sup>98)</sup>는 體制의 效果性を 강조  
하여 組織發展을 反射的이고 自己分析的 方法을 사용함으로써 體制向上을 위  
해 行動科學을 適用하려는 計劃되고 持續된 노력이라고 정의함으로써 人間側  
面에서 뿐만 아니라 組織上 目標들을 統合했다. 따라서, 이러한 노력은 H.J.  
Leavitt가 제시한 課業·人間·技術·構造의 네 요소가 복합적으로 상호 작  
용하는 組織變化模型의 통합적 理解를 前提로 하고 있다. 즉

課業이란 職務를 말하는 것으로 다양성, 자치권, 과업에 대한 認識, 環流,  
그리고 과업상 중요성과 같은 여러 가지 方法이나 次元에서 달라질 수 있  
다. 人間이란 組織內的 여러 가지 職務를 수행하기 위해 充員된 개개인들

96) R.Beckhard, Organization Development: Strategies and Models( Reading Mass:  
Addison-Wesley, 1969) P.9, and P. 100.

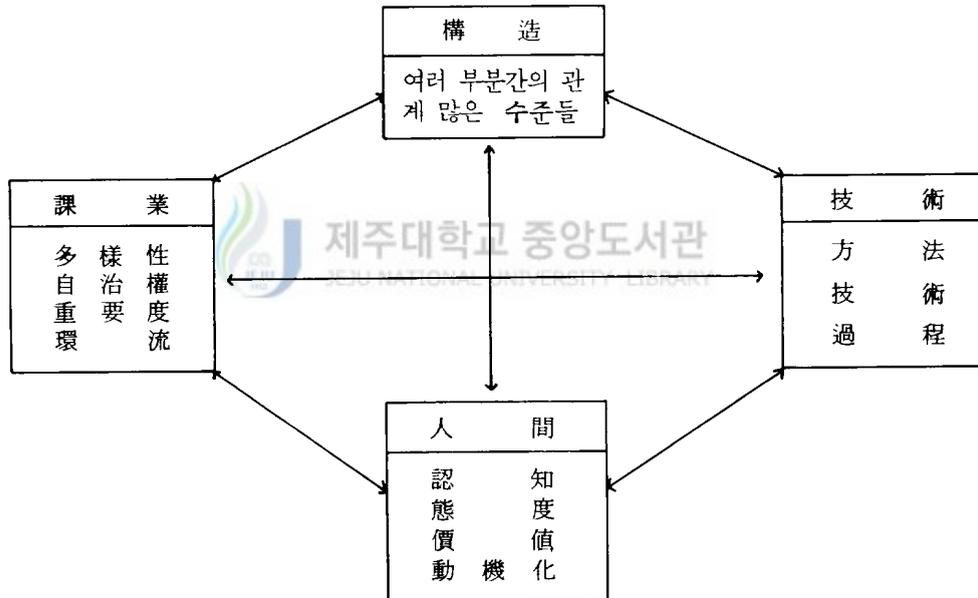
97) W.W.Burke & H.A.Hornstein, The Social Technology of Organization Development  
(Fairfax, Va: NTL Learning Resources Cooperation, Inc., 1972), P. 11.

98) R.A.Schmuck & M.B.Miles, Organization Development in Schools  
(Palo Alto: National Press, 1971), P. 92.

을 말하는 것으로 그들의 態度나 動機에 따라 다르며 態度나 動機는 變化에 대한 知覺과 評價에 영향을 끼치기 때문에 變化의 施行을 복잡하게 하는 것이다. 技術이란 총체적으로 組織의 投入에서 產出로 바꾸는 方法이나 技術이나 過程을 말하는 것이다. 끝으로 構造란 組織成員들의 職務上 責任感이나 關係性을 포함한 것으로 어느 부분이 또 다른 부분에 구성되어 있으며 關係를 맺고 있는지를 보여 주는 位系階層, 統率의 範圍나 方法上 배열된 數로 커뮤니케이션, 意思決定, 權力體制가 이에 영향을 준다. 이들 네 요소의 相互關聯性을 圖示하면 다음〈圖II-6〉과 같다.<sup>99)</sup>

〈圖II-6〉

組 織 變 化 의 要 素



出處<sup>99)</sup> : H.J.Leavitt, "Applied Organizational Change in Industry: Structural Technological and Humanistic Approaches", in J.G.March(ed), HAND Book of ORGANIZATIONS, Copyright ©1965 by Rand McNally College Publishing Company, P.1145.

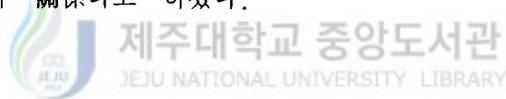
組織變化란 위의 네 가지 變因들 중 하나를 변경하거나 組合함으로써 도입이 될 수 있다. 그러나, 이와는 반대로 組織變化의 합성 중의 하나는 그 變化要素들 중 하나에 초점을 맞춘 나머지 여타 다른 要素들에 대한 파급 효과를 統制하지 못하는데 있다.

그러므로, 人的 要素의 動機化나 成長을 통한 組織目標을 달성하려는 組織發展이나 組織體制上 고려해야 될 여러 要素들을 통괄하여 이해하려는 組織變化도 組織目標에 대한 組織의 有効성과 能率을 기한다는 점에서 共感帶를 형성하고 있다고 볼 수 있다.

組織體制的 內部環境에 관해 여러 학자들의 見解들이 있으나 이를 종합하여 정리하면 크게 構造的인 面, 資源面, 人間面으로 볼 수 있다.

이들 세 가지 側面에서의 下位體制들은 다음과 같다.

즉, 構造面에서는 命令體制, 秩序體制, 統制體制, 管理體制를 들 수 있고, 資源面에서는 人物, 目的, 技術, 設備, 材料, 時間 등이며, 人間面에서는 個人, 集團, 集團相互間的 關係라고 하겠다.



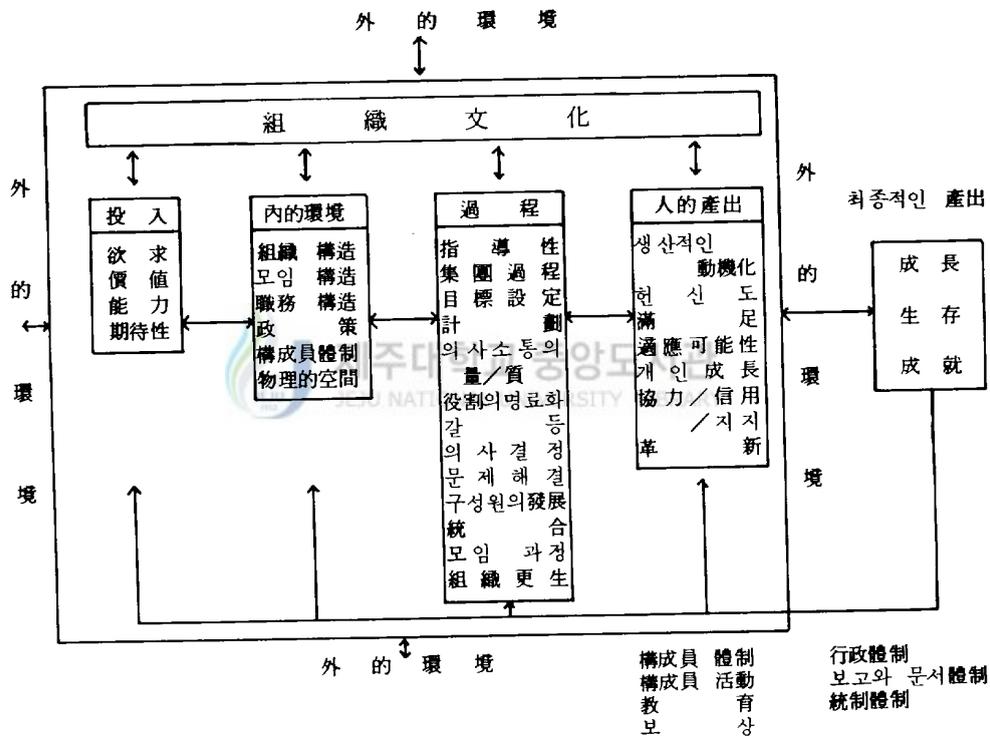
### Ⅲ. 組織革新의 過程

#### A. 概念構成의 準據

##### 1. 過程上 특징

거대한 組織文化는 外的·內的 環境 속에서 새롭게 투입이 되어 그 결과 산출이 되는 過程을 거쳐 成長하고 生存하며 成果를 얻을 수 있다. 모든 組織에서 생각할 수 있는 體制模型이란 다음 <圖Ⅲ-1>과 같다.

<圖Ⅲ-1> 組織體制 模型



出處<sup>100)</sup>: Daniel Robey and Steven Altman, "Organization Development; Progress and Perspectives", (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1982), P.332.

100) Daniel Robey and Steven Altman, "Organization Development: Progress and Perspectives", (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1982), P. 332.

위 <圖 III-1>과 같은 組織體制模型은 組織發展上 體制產出을 말하는 것으로 統合理論을 위한 模型이라고 보기 어렵다. 다만, 投入過程에 있어 人間的 欲求, 價値, 能力, 期待性은 組織革新과 變化에 있어 공통적인 점이라 하겠다.

한 組織에서 革新이 성공적으로 受容되기 위해서는 그 組織의 諸般體制 및 構造와 조화를 이루어야 한다는 점에서 組織革新을 Daniel E. Wren<sup>101)</sup>의 말을 빌어 ‘革新의 組織的 體制化’라 할 수 있다.

前述한 바와 같이 革新의 採擇이나 普及이 個人的 수준을 넘어선 組織이나 體制에서 좌우가 되며 또한 그 施行에 영향을 미치고 있다. 組織革新의 過程上 특징은 革新 그 자체나 組織의 속성들을 감정할 뿐만 아니라 教育變化에 있어 그 施行과 過程上 特徵들을 강조해 왔으며 또한 단순한 革新에서 보다는 政策變化의 施行이 증가함에 따라 革新의 組織과의 관련성이 강조<sup>102)</sup>되고 있다.

Daniel Robey와 Steven Altman<sup>103)</sup>는 教育變化를 組織的인 상황과 관련시켜 다섯 가지 관점에서 유연성 있게 제시하고 있는데 즉 a. 組織風土 b. 組織環境上 本質, c. 體制와 環境과의 關聯性, d. 變化過程이나 그러한 變化過程에 영향을 받고 있는 개개인의 특징들, e. 類型과 屬性과 같은 意圖된 變化의 本質 등이다. 이 가운데 組織風土는 調査하고 選擇하는 精神의 發展을 뒷받침하기 때문에 중요하다고 할 수 있다.

최근에 조직 연구와 發展理論을 실제로 校長이나 學者들이 組織構造와 過程, 風土, 成果, 그리고 職務滿足度와의 관계를 통해 연구한 결과 組織過程과 風土와의

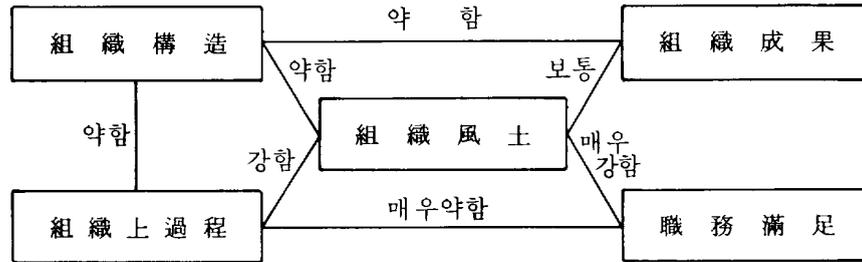
101) Daniel E. Wren, "The Evolution of Management Thought," (N.Y.; Ronald Press Co., 1972), PP. 498-499.

102) Jeffrey L. Pressman and Aaron Wrlavsky, "Implementation Second Edition," (Berkely: University of California Press, 1979), PP. 163-194.

103) Daniel Robey and Steven Altman, "Organization Development: Progress and Perspective," (N.Y.: Macmillan Publishing Co., 1982), P. 18.

相關關係가 비교적 강한 반면 構造와 風土와는 극히 미약하고, 風土는 職務滿足度에 비교적 강력하게 연관을 맺는 반면 組織成果와는 덜 관련이 있다고 밝혔다. 이를 圖式化하면 다음 <圖 Ⅲ-2>와 같다.

<圖 Ⅲ-2> 變因들간의 關聯性



出處<sup>104)</sup>: E.E.Lawler, III, D.T.Hall and G.R. Oldham, "Organizational Climate : Relationship to Organizational Structure, Process and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance* II, 1, (Feb. 1974), P.151.

위와 같은 關聯性은 方法論上的 문제 때문에 아직 確證을 얻지 못하고 있으나 組織風土와 組織健康에서 다루고 있는 革新性은 1960年代에 John Gardner, Richard Beckhard, Victor Thompson, Mathew B.Miles 등에 의해 組織改善<sup>105)</sup>이란 命題下에 다루어지고 있으며, 또한 構造上 成果와 革新, 組織上的 柔軟性과 革新은 不可分の 關係로 일치를 보고<sup>106)</sup> 있다.

104) E.E.Lawler, III, D.T. Hall. and G.R. Oldham, " Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, Process and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance* II, vol. 1 ( Feb. 1974 ), P. 151.

105) Everett M.Rogers and Rekha Agarwala Rogers, " Communication. in Organizations, op. cit., p.153

106) Carole Kazlow, " Faculty Receptivity to Organizational Change : A Test of Two Explanations of Resistance to Innovation in Higher Education," *Journal of Research and Development in Education*, Vol.10, No. 2, 1977., P.87.

또한 Everett M. Rogers 와 Rekha Agarwala Rogers<sup>107)</sup> 도 革新을 가져오기 위한 組織의 變化에 관한 접근방법은 組織上 革新의 過程에 초점을 두는 것이 바람직하다고 하였다. 그러나, 組織構成員들이 變化에 대해 積極적이거나 消極적으로 작용하기 때문에 그 範圍와 採擇이 실제로 不一致로 남아 있어<sup>108)</sup> 革新이 組織體制 및 構造와 調和를 이루는데 어려움이 있다.

Albert Shapero<sup>109)</sup> 는 革新過程의 管理를 革新의 型, 質과 量을 달성하기 위한 資源과 對象을 의식적, 고의적, 지적으로 操縱하는 것이다 라고 했다.

Everett M. Rogers 와 Rekha Agarwala Rogers<sup>110)</sup> 는 革新의 過程上 특징으로서 다음 네 가지를 들고 있다.

첫째, 革新이란 組織에 영향을 미치는 外部勢力과의 合流點에서 組織이 낼 수 있는 가능한 反應 중의 하나이다.

둘째, 革新은 組織에 의해 지속적인 관련성을 나타내는 많은 段階를 통해 진행된다.

셋째, 그 過程은 획일적인 指示에 의한 것이 아니라 相互作用의이고, 逆行하는 政策을 취하거나 變化하기 쉽다.

네째, 革新의 效果를 측정하는 최상의 것은 組織 진반에 걸친 效果性的 變化이다.

결론적으로 組織革新을 動機化하는데는 組織體制 및 構造와 밀접한 연관을 맺고 있는 것으로 그 組織體가 지닌 組織風土와 組織健康에 비교적 많은 관련이 있다고 볼 수 있다. 組織革新의 過程上 특징들도 研究方法에서

107) Gerald Zaltman, David H. Florio and Linda A. Sikorski, "Dynamic Educational Change: Models, Strategies, Tactics, and Management," (N.Y.: A Division of Macmillan publishing Co., 1977), P.153.

108) Johannes M. Pennings and Paul S. Goodman, Toward a workable framework. in Pauls Goodman and Johannes, M. Pennings, (eds), New Perspective in Organizational Effectiveness (San Francisco : Jossey-Bass, 1977), PP. 146 - 184.

109) Albert Shapero, "Management of Innovation : The Role of Communication," (Texas Univ. : Austin Bureau of Business Research, TV-EB-59, 1974), P.27.

110) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op. cit., PP.155 - 156.

오는 차이때문에 확실히 단정지을 수는 없으나 組織風土와 밀접한 연관을 맺고 있다고 할 수 있다. 그러나, 組織內的·外的 變因들간의 不一致는 그 過程上 限界를 명확히 하는 것을 어렵게 하고 있다.

일반적인 論議로서 過程上 體制理論은 行動의 戟刺(投入), 投入에 대응하여 行動하는 下位體制들(構造와 過程들), 그리고 體制上 產出이나 結果를 다루는 分析的인 틀을 제공하는데 있다. 어떤 體制에 投入과 產出의 잠재적인 形態들은 비교적 무한하다고 할 수 있으나 따지고 보면 광범위하고 다양한 機能들을 지닌 有限한 것들로 過程上 下位體制들은 어떤 組織에도 있다. 이처럼 體制나 그 活動을 분석하는 接近方法은 가장 상세하고 광범위한 것이라<sup>111)</sup> 할 수 있다.

## 2. Lewin의 變化理論

Kurt Lewin<sup>112)</sup>은 組織에서 모든 수준의 變化, 즉 個人的 態度, 集團 및 組織 등의 變化에 전반적으로 적용될 수 있는 理論을 제시했다. 즉 變化란 현재의 均衡된 상태를 解氷하여 새로운 均衡된 상태로 옮겨가서 새로이 이루어진 均衡된 상태로 再凍結되는 過程이다. 計劃된 變化는 體制가 그 이전의 수준으로 후퇴하지 않기 위해 상황에 따른 여러 영향력을 操縱하고, 바람직한 方向으로 움직임을 돌리며, 그리고 새로운 狀態를 유지하는 것이어야 한다고 했다.

111) Glenn L. Immegart & Francis J. Pilecki, An introduction to systems for the educational administrator ( Reading, Mass : Addison -Wesley Publishing Co., 1973 ), PP. 45 - 46.

112) Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science : Social Equilibra and Social Change," Human Relations, no.1 ( June 1947 ), PP. 5 - 41.

그의 理論을 구체적으로 살펴 보면 다음과 같다.

a. 세 가지 段階

1) 解 氷

解氷 (unfreezing)은 현재의 均衡狀態가 깨지는 것을 말하는 것으로 오랜 價値, 態度, 行爲의 힘이 감소되고 있는 것을 말한다. 그것은 自身, 다른 사람들, 그리고 여러 사건들에 대한 認識上 不一致에서 나온 것으로 새롭거나 다른 情報나 經驗에서 나온 결과이다.

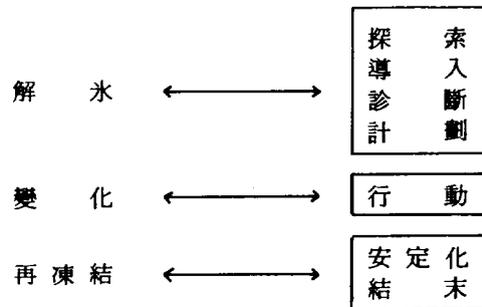
2) 變 化

行爲의 發展을 통해 認識과 內面化가 됨으로써 새로운 價値와 態度가 각기 다른 變化를 일으키는 것.

3) 再 凍 結

再凍結 (refreezing)이란 새로운 均衡된 狀態에서 變化의 安定化를 이룩하는 것으로 準據集團의 規範, 組織文化, 그리고 조직상 政策과 構造에서 나오는 각기 다른 變化에 대한 目標이다.

〈圖 III-3〉 Lewin의 變化의 類型學



出處<sup>113)</sup> : E.Huse, "Organization Development and Change," (St.Paul : West, 1975), P. 98.

113) E.Huse, "Organization Development and Change," (St.Paul : West, 1975), P. 98.

〈圖 Ⅲ-3〉에서 보는 바와 같이 類似安定된 均衡狀態에서 또 다른 狀態로 이동하는 方法을 영향력 分析을 통하여 力動的인 일곱 가지 過程上 段階로 설명하고 있다.

b. 段階別 일곱 가지 影響力

1) 探 索 ( scouting )

내적이나 외적인 變化의 媒介者나 依賴體制는 특수한 計劃에 따라 실행 되는것이 아니라 이들 兩者간을 탐색하는 것으로 도움을 要求하는 依賴體制, 體制나 下位體制로의 출발점인 變化媒介者, 그리고 變化의 노력에 대한 範圍와 程度를 탐색하는 것이다.

2) 導 入 ( entry )

變化媒介者와 依賴人이 다음 단계들을 어떻게 수행해야 되는지에 관련하여 도움을 주는 關係를 밝히고 받아 들이게 하는 것.

3) 診 斷 ( diagnosis )

變化媒介者는 도달할 수 있는 보다 명백하게 個別化된 향상된 目標를 認知하는 依賴人 問題로 시작한다. 診斷의 가장 공통된 方法은 그 이전에 試行된 資料, 面談, 質問紙, 그리고 개개인의 觀察 등이다.

4) 計 劃 ( planning )

특수한 行動段階가 目標를 충족시키는데 필요한 것처럼 성취된 目標는 인식되어져서 계획을 세우는 것은 依賴人과 협력하여 依賴體制의 風土와 要求와 期待에 맞고 그 計劃에 헌신할 것을 確信시킴으로써 이루어져야 한다.

### 5) 行 動 ( action )

앞에 네 단계에서 인지된 行動段階들이 施行이 되어진다. 先行作業이 잘 이루어지려면 施行은 순조롭게 진행되어야 한다.

### 6) 安 定 化 ( stabilization )

變化의 결과를 評價하는 것이다. 그러나, 종종 事例報告書나 잘 알려진 證據와 같은 방법을 통해 진정한 評價가 무시되거나 허울 좋은 評價를 통하여 이루어지기 때문에 實際적인 행위가 전체적으로 變하지 않을지라도 완전히 성공적인 訓練計劃이라고 보도할 것이다.

### 7) 結 末 ( termination )

외적 變化의 媒介는 각기 다른 計劃에 의해 行해지거나 探索의 과정을 다시 시작함으로써 순환하기 시작한다. 만약 變化媒介者가 외부인이라면 結末은 상이한 依賴人과 함께 활동하는 것을 의미한다.

위에서 보는 바와 같이 Kurt Lewin의 變化의 세 가지 段階와 그에 따른 일곱 가지 影響力은 지금까지 가장 일반적인 概念上的 模型으로서 態度變化나 組織變化에 널리 인용되고 있으나 計劃된 變化의 개념상 틀이 지닌 약점으로 그러한 公式은 變化나 研究의 설계에 얼마나 결정하고 있는지 명백히 가르키는 바가 없다.

또한 影響력 분석은 體系的으로 概念化되어 있지 않을 뿐더러 두 가지 상반되는 影響력의 틀은 결코 體系的으로 인지되거나 측정될 수 없다.<sup>114)</sup>

### 3. 過程上 行動模型

Chris Argyris는 어떤 組織의 行爲를 결정하는 것들로서 相互作用하는 특징들을 제외한 네 가지 즉 構造와 技術, 指導性과 人間相互間的의 관계,

114) Edgar F.Huse & James L.Bowditch, op. cit., PP. 388 - 390.

行政上의 統制와 規定, 人的 要素의 統制를 들고 있으며, 더 나아가 組織에 있어 어떤 주요한 變化들이 위 네 가지 특징들 가운데 일어나지 않는다면 組織變化는 실패로 끝날 것이라 했다. 이처럼 위 네 가지 要因을 고려하지 않은 組織變化의 영향이 體制 전체에 영향을 미친다. 따라서, 초기에 變化의 충격들이 豫告나 試驗이 되지 않거나 적절한 變化들이 다른 體制의 部分에서 이루어지지 않는다면 초기의 변화들은 逆機能的이어서 멀지 않아 不信을 받게 되어 저버리게 될 것이다. 이러한 이유들은 모든 體制가 均衡點에 이를려고 하고 逆機能的인 要素들을 버릴려는 傾向 때문이다.<sup>115)</sup> 初期 段階에서의 體制變化에 따른 行動類型의 고찰은 效果的인 변화의 代案을 제시할 수 있다.

組織上 革新採擇에 있어 어떤 틀에 박힌 過程이란 複雜性을 띠기 쉽다. 變化理論은 過程上 異例的인 行動類型들이 어떻게 產出되는지를 설명할 수 있어야 한다. James G. March<sup>116)</sup> 는 이러한 行動類型을 여섯 가지 모델로 정리하여 제시했다.

a. 規律準守 ( rule following )

變化過程에서 작용하는 規律의 適用이나 狀況에 맞게 하기 위해서 다른 規律들로 行動을 보일 수 있다. 이러한 行動에 내재하는 過程이란 適切性의 準據에 의해서 一團의 規律들을 상황에 맞추는 것으로서 道德上 또는 法律上의 義務, 個人上의 責務, 役割, 規律, 그리고 基準은 競爭과 生存過程에 포함하는 것이다. 이러한 과정은 생존하고 성장하며 점증하는 組織들에

115) William F. Dowling, " To Move an Organization : The Corning Approach to Organization Development," (ed) Daniel Robey and Steven Altman, op. cit., P.330.  
116) James G. March, Footnotes to Organizational Change., Administrative Science Quarterly, Vol. 26(1981), PP. 564 - 565.

서 수반되는 行動들이 것이다. ( Nelson and Winter, 1974 )

b. 問題解決 ( Problem solving )

이미 이전의 目標들에 대한 기대된 結果들과 관련하여 代案들을 비교하고 결정하기 위하여 規律들을 사용함으로써 代案들간에 선택을 가능하게 한다. 問題解決은 危機狀態下에서 의도적이며 합리적인 選擇 중의 하나로서 대안 선택상 微視經濟學的 行動理論 뿐만 아니라 統計上 意思決定理論과 밀접한 관계가 있다. ( Lindblom, 1958; Cyert and March, 1963 )

c. 知 識 ( learning )

過去에 성공적이었던 行爲는 반복하고, 試行錯誤를 통해서 실패해 왔던 行爲를 회피하는 條件화된 知識을 말한다. ( Day and Groves, 1975 )

d. 葛 藤 ( conflict )

行動이란 다양한 이익을 포출하는 個人과 集團間的 갈등에서 나온 것이라 볼 수 있다. 이는 대면하고 교섭하며 제휴하는 過程 중 하나로 그 產出들은 영향력에 중점을 둔다. 갈등은 行爲者들의 초기의 選好에 의존하는 것으로서 變化란 參與者들을 動員하고, 또한 그들이 다루고 있는 資源에 基因하여 발생하는 것이다. 葛藤의 管理에는 逆機能的인 갈등을 해결하는 것과 順機能的인 갈등을 助長하는 것이 포함된다. K.H.Chung 과 L.C.Megginson<sup>117)</sup>에 의하면 組織有効性を 높이는 革新과 變化는 낮은 수준의 葛藤下에서는 촉진되지 않기 때문에 어느 정도의 갈등을 助長해 줄 필요가 있는 반면 높은 수준의 葛藤은 否定的인 結果를 피하기 위해서 감소시키는 노력이 필요하게 된다고 했다. ( March, 1962 ; Gamson, 1968 ; Pfeffer, 1981 )

117) K.H.Chung and L.C. Megginson, Organizational Behavior : Developing Managerial Skills (New York : Harper and Row, Publishers, 1981), P.264.

e. 同 化 ( contagion )

行動이 한 組織에서 다른 組織으로 波及되는 것을 의미하는 것으로 組織들간의 接續과 모방된 行爲나 信念들이 주는 誘因 때문에 變因들이 波及의 比率과 樣式에 영향을 주는 것을 말한다. 이는 流行傳染病學 ( epidemiology )의 연구에서 나온 것이다. ( Rogers, 1962 ; Walker, 1969 ; Rogers and Shoemaker, 1971 )

f. 革 新 ( regeneration )

革新은 組織行爲者들의 意思와 能力에 基因한 것으로 組織上 變更은 각기 태도, 능력, 그리고 목표들을 지닌 새로운 構成員들을 도입하는 것이다. 이는 組織에 있어 어떠한 狀態나 意圖의인 戰略들을 사용함으로써 組織上 行動에 영향을 끼친다. ( Stinchcombe, Mc Dill, and Walker, 1968 ; White, 1970 ; Mc Neil and Thompson, 1971 )

위의 여섯 가지 모델들은 안정된 關係를 유지하고 또한 現存하는 規律들을 지속시켜 주는 것으로 組織들간에 差異點을 줄이는 모델들이다. 즉 기본적인 論理는 行爲에 있어 확고하지는 못하나 共感하는 것으로서 過程上 行動이라 볼 수 있다.

한 組織이 다른 組織에 영향을 미치는 變化의 屬性과 관련하여 金晚基<sup>118)</sup>는 對象組織이 對外組織과의 組織間 依存性を 관리해 나가고, 한편 教育革新 프로그램을 普及하기 위해 展開해 나가는 活動의 目錄을 작성하는 일로 그 전략이나 방법을 열 가지의 技術로 분류하여 제시하였다. 그 열 가지 技術은 알리는 것 (informing), 보여 주는 것 (showing), 도와주는 것 (helping), 關與 (involving), 訓練 (training), 介入 (intervening), 競爭 (competing), 契約 (contracting), 吸收 (co-opting), 聯立 (coalition) 등을 제시하여 統合模型을 설계했고, 그 下位技術로서 競爭, 契約, 吸收 및 聯立을 들었다.

위와 같은 行動類型이나 他組織과 聯關시키는 行動樣式들은 組織過程에서 나타낼 수 있는 것들로 이들 行動들을 적절히 統制하고 動員함으로써 成功的인 革新으로 이끌 수 있다.

118) 教育行政學研究會, 韓國教育政策의 探索 (서울: 培英社, 1979), pp. 281 - 293.

## B. 커뮤니케이션과의 關係

모든 人間은 相互關係에 도움이 되도록 效果的인 意思疏通이 요구되며, 또한 그것은 어떠한 水準에서나 가능한 傳達媒體를 통해 相互作用을 한다. Daniel Katz와 Robert L. Kahn<sup>119)</sup>은 커뮤니케이션은 어떠한 集團, 組織이나 社會의 機能에 가장 광범하게 關係를 맺고 있는 社會的 過程이라고 했고 Herbert Simon<sup>120)</sup>은 이것이 없이는 行政過程上 어떤 것도 이루어지거나 영향을 줄 수 없다고 하였다. 이때 組織이란 階層의 位階化와 作業의 分化를 통해 공동된 目標를 달성하기 위하여 함께 일하는 개개인들로 이루어진 안정된 體制이다. 組織上의 構造란 人間の 意思疏通에 대해 예측 가능성과 안정성을 빌어 行政上의 課業 成就度를 촉진하는 것이다. 柳基鉉<sup>121)</sup>은 經營組織을 커뮤니케이션 網으로 보고 커뮤니케이션 網이 없이는 組織은 존재할 수 없으며, 또한 目標體系 자체도 존재할 수 없다고 했다. 組織에 있어 사람들의 行爲는 組織構成員 개개인들의 行爲이지만 그것은 외부의 組織 役割上 行爲라기보다는 一團의 다른 決定因子를 지닌 것들로서 組織構造에 포함된 變因들이다<sup>122)</sup>이 構造的인 變因들은 차이가 있다고 할 수 있어 組織커뮤니케이션은 매우 構造化된 狀況에서 생각할 수 있다. Daniel Robey와 Steven Altman<sup>123)</sup>은 각기 다른 組織單位인 政府와 産業에 있어 어떤 要因이 效果的으로 작용하는가를 實證的으로 측정했다.

119) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Sociol Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966), P. 224.

120) Herbert A. Simon, *Models of Man* (New York: Wiley, 1956), P. 109.

121) 柳基鉉, *人間關係論* (서울: 實易經營社, 1974), P. 153.

122) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *op.cit.*, P. 391.

123) Daniel Robey and Steven Altman, *op.cit.*, PP. 16-17.

〈表Ⅲ-1〉에서 보는 바와 같이 體制의 目標達成을 위해 組織發展理論上 전략인 향상된 意思疎通, 訓練, 프로그램과 過程, 組織과 연관한 體制들의 裝置, 組織을 構造化하기 順으로 나타났다.

〈表Ⅲ-1〉 組織單位間 機能別 커뮤니케이션의 効果

機 能	單 位	產 業	政 府	總 計
1. 訓練計劃과 過程		82 (24%)	11 (14%)	93 (22%)
2. 自己發展을 위한 風土造成		5 (1%)	1 (1%)	6 (1%)
3. 課業循環		13 (4%)	1 (1%)	14 (3%)
4. 人力의 보다 나은 選擇과 使用		15 (4%)	4 (5%)	19 (5%)
5. 組織과 관련한 體制 設備		50 (14%)	18 (22%)	68 (16%)
6. 個人에 관련한 體制設備		17 (5%)	6 (7%)	23 (5%)
7. 향상된 意思疎通		78 (23%)	19 (24%)	97 (23%)
8. 組織構造化		44 (13%)	13 (16%)	57 (13%)
9. 보다 나은 情報處理過程		2 (1%)	2 (2%)	4 (1%)
10. 향상된 動機化와 士氣		10 (3%)	2 (2%)	12 (3%)
11. 보다 많은 참여와 단체行動		6 (2%)	4 (5%)	10 (2%)
12. 거의 혹은 전혀 관련이 없다.		2 (1%)	0 (0%)	2 (1%)
13. 無應答, 혹은 모호한 應答		21 (6%)	1 (1%)	22 (5%)

※ 사례수 (백분율)

出處: Daniel Robey and Steven Altman, op.cit., P.17.

커뮤니케이션은 革新過程上 모든 段階에서 다루어 지는 필요한 要素로서 거의 모든 組織에 內在해 있으며 이는 革新過程의 주요한 機能의 하나로 볼 수 있다. 커뮤니케이션 接近法 가운데 開放된 意思疎通은 組織上 意思疎通의 결정적인 次元으로 效果성과 연관이 되어 있는 것이다. 이것은 Redding이 말하는 것처럼 經營學上 風土에 필수적인 要素라고 할 수 있다. 한편 개방된 意思疎通과 관련 Guetzkow는 課業이 복잡하고, 環境이 力動的이고 不確實하지만 개방된 意思疎通을 통해 生産성과 滿足感으로 이끌 수 있다고 하였다. 또한 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers는 개방된 意思疎通과 組織上 成功 사이의 媒介變因을 革新性이라 보았고 Willits는 信賴<sup>124)</sup>로 보았다. Donald P. Rogers<sup>125)</sup>는 이를 실증적으로 연구하여 개방된 意思疎通과 革新性, 革新성과 組織上 成功, 개방된 意思疎通과 組織上 成功 사이에 有意한 상관 관계가 있음을 밝혔다. 이때 그는 개방된 意思疎通과 組織上 成功을 獨立變因으로 두었고, 課業, 環境 등을 條件變因으로 하였으며, 革新性을 仲裁變因으로 설정했다.

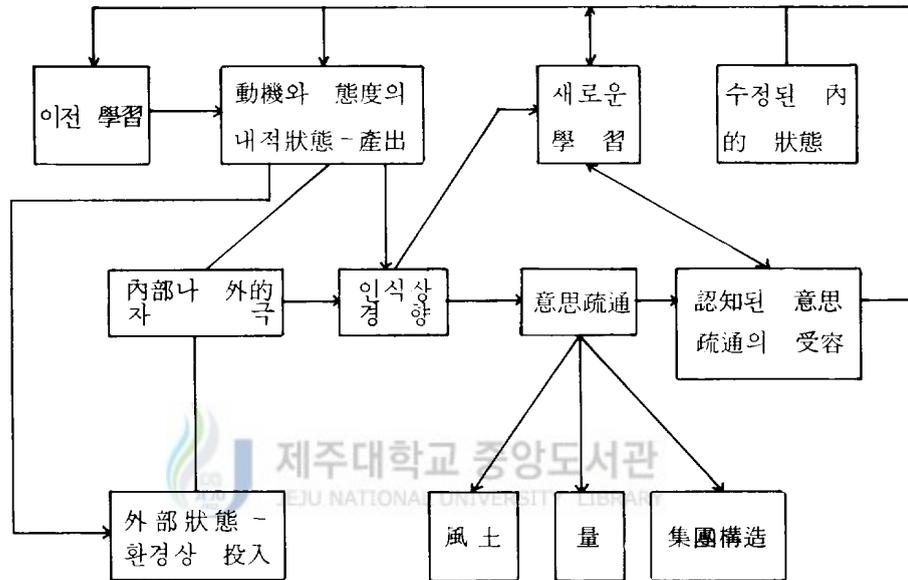
體制를 이루고 있는 주요한 과정은 知覺과 意思疎通이다. 意思疎通은 어떻게 知覺하느냐에 달려 있고 知覺은 先行하여 고려해야 할 내부 및 외부 環境의 狀態에 달려 있다. 대부분의 內部 狀態는 學習에 의존하는 것으로 價値, 目標, 信仰, 知覺이나 行動과 그 產出간에 관계나 행동의 기대된 結果를 포함하고 있다. 반면 外的 狀態는 전체적인 환경인 것으로 訓育, 독서 습관, 다른 여가시간 같은 것들을 담고 있다. J.G. March와

124) K. Willits, Company Performance and Interpersonal Relations, Industrial Management Review, Vol 17, 1967. P. 91.

125) Donald P. Rogers, The Relationship of Open Communication to Organizational Success: An Exploratory Study of the Indirect Hypothesis (Boston, Mass., Mar 1978), PP. 1 - 2.

H.A.Simon<sup>126)</sup>은 知覺上 개념적인 틀이나 내적·외적인 條件化는 우리들이 다른 사람들에게 무엇을 意思疎通하여야 하는지 또한 다른 사람로부터 듣는 것 뿐만 아니라 다른 사람들이 듣는 것을 알아야 한다고 했다. J.G. H.A.Simon의 知覺과 커뮤니케이션의 여러 體制模型은 다음과 같다.

〈圖Ⅲ-4〉 認知와 커뮤니케이션의 體制 模型



出處<sup>127)</sup> : J.G.March and H.A.Simon, "Organizations" (New York:Wiley, 1958) P. 11.

組織에 있어서의 커뮤니케이션의 役割은 새로운 情報를 수용하고 파급하는 情報體制 속에서의 그 行爲라고 볼 수 있다. 예를 들면 과학자나 기

126) Edgar F.Huse & James L. Bowditch, op cit., p.296

127) J.G.March and H.A.Simon, Organizations (New York:Wiley,1958), P. 11.

술자와 같은 사람들의 一聯의 연구에서 生産性은 定規적으로 意思疏通하는 많은 사람들 뿐만 아니라 동료와 외부 인사들과도 빈도 있게 意思疏通을 하는 것도 일반적인 關聯性을 지니고 있다<sup>128)</sup>는 사실을 밝혔다. 여기에서 意思疏通의 瀕度數를 측정하는 기준은 잡지, 출판 간행물, 회의록 등 組織革新성과 관련한 媒體들의 양적·질적인 차이라고 할 수 있다.

情報가 체계적으로 組織 속으로 들어가고, 情報의 質을 향상시키는 문제에 대한 연구는 가치 있는 것으로 組織의 有効性을 설계하는데 필요한 것이다. 教育革新에 관한 情報理論은 高位 行政家들의 참여를 전제로 해야 하고 William L. Renfro와 James L. Morrison<sup>129)</sup>의 말처럼 두 가지 先決要件을 고려해야 한다. 즉 첫째, 폭넓은 현행 運用에 대한 見解와 學校體制에 대한 앞으로의 指示 뿐만 아니라 이에 반응하는 可能性을 지닌 사람들의 잠재적인 重要性이나 懸案問題와의 關聯性을 평가할 수 있어야 한다. 둘째, 필요한 意思疏通을 이루는 문제들은 外的環境에 있어 變化에 대한 情報의 認知와 受容을 最少化해야 한다는 점이다. 情報를 수집하고 검토하는데의 強度나 勞力은 그 組織體가 外部 勢力에 의해 영향을 받는 程度에 달려 있다. 그 組織體가 變化에 민감하면 할수록 더 많은 情報를 필요로 하고, 그 環境이 더 安定되면 安定될수록 이런 勞力을 위해서 資源에 대한 언급이 덜하고 있다. 왜냐하면 모든 情報는 費用이 있기 마련이고 그것은 引出을 꺼리는 計定이기 때문이다. 따라서, 資料를 통해 意思疏通의 機能을 통합한 意思疏通 體制는 組織上 構造에 매우 적합한 것이어

128) Albert Shapero, op. cit., P. 30.

129) William L. Renfro and James L. Morrison, "Anticipating and Mandging Change in Educational Organizations", Educational Leadership, Vol. 41, No. 1 ( Sep. 1983 ), P. 51.

야 한다<sup>130)</sup>고 할 수 있다.

Olson 과 Davis<sup>131)</sup> 는 統合된 意思疏通 體制를 다루었는데 情報體制가 前적으로 集中化되어 있는 것과 分散化되어 있는것 사이에서 어느 쪽이 效果的인지 엄밀하게 밝히지는 못하고 있으나 情報體制에 따른 세 가지 下位體制와 두 가지 機能으로 나누어 설명하고 있다. <表 III-2>에서 보는 바와 같이 下位體制는 體制上 運用, 體制發展, 그리고 體制管理로 구성 되어 있고 또한 이들 機能들은 機制(mechanisms)와 課業으로 구분하고 있다.

<表III-2> 機制(mechanism)의 設計

機 制	강력한 集權化	알맞은 集權化와 分 權 化	강력한 分權化
A. 體制 運用			
1. 機制 設備와 자 料 切의 位置	중앙에만 位置	지역별 몇몇 하드웨어와 資料 그러나 중앙의 調整하에 있지 않다.	완전한 地域統制下에 지역별 하드웨어와 運用하는 資料
2. 지역적으로 施行된 作業의 量	집중적으로 施行된 모든 作業	몇몇 지역적 作業이 지역적으로 遂行이 되고, 그 대부분이 중앙에 位置한다.	地域單位의 모든 作業은 지역적으로 遂行이 된다.
3. 地方의 自治權의 程度	地方은 自治權이 전혀 없고 모든 統制가 집중되어 있다	전적으로 中央統制下에 運用計劃을 세우고 약간의 融通성은 地方에 있다.	地方은 過程을 統制하고 計劃하는데 완전한 自治權이 있다.

130) James E. Mathias, "Author Develops Principles of a Communications Net Work," Journal of Systems Management, Vol.33, No.10, Issue No. 258 (Oct 1982), P.20.

131) Olson & Davis, Getting in Sync, Datamation 27-2 (February 1981), P.125.

機 制	강력한 集權化	알맞은 集權化와 分 權 化	강력한 分權化
B. 體制 發展			
1. 體制分析의 位置	中央에만 參謀를 둠	몇몇 分析者들은 중앙 참모와 더불어 分權化가 됨.	모든 體制들은 使用者 分派에 따라 分權이 된다
2. 體制分析의 專門化	計劃이나 機能分擔만을 한다.	集權化된 分析者들은 使用者 機能에서만 細分이 된다.	
3. 使用者와의 連繫	中央參謀는 어떤 使用者와의 연계가 없다.	中央參謀에서 부터의 使用者와의 연계는 특별한 使用者에만 맡겨져 있다.	
C. 體制 管理			
1. 計劃選擇의 方法	情報奉仕 管理에 의해 선택된 計劃	共同管理 / 運營委員會	使用者들은 그들에 영향을 미치는 것에 관한 모든 決定을 한다.
2. 計劃의 方法	中央의 情報奉仕 參謀는 모든 計劃 管理를 한다.	몇몇 使用者는 費用과 利益에 投入을 한다. 몇몇 計劃案에 決裁도 한다.	使用者는 費用과 利益分析에 참여하고 計劃段階의 責任과 決裁를 한다.
3. 奉仕하는 方法	總經費만을 다룬다	費用은 사용하는 大綱의 部分에서 使用者에게 割當이 되고 使用者는 開發이나 運用 중 하나에 責任을 맡고 있다.	使用者는 體制運用과 發展 兩者에 있어 실제적인 費用에 責任을 맡고 있다.

出處: <sup>132)</sup> William L. Renfro & James L. Morrison, Anticipating and Managing Change in Educational Organizations, Educational Leadership, Vol. 41, No 1 ( Sep. 1983 ): 52

132) William L. Renfro and L. Morrison, op, cit., P.52.

위 表에서 보는 바와 같이 機制의 運用, 發展, 管理에 있어 權限의 集權化와 分權化는 그 장단점을 저마다 가지고 있어 이에 대한 選別的이고 調和시킬 수 있는 相互調整이 필요하다. 한편 技術工學의 급진적인 발달과 意思疏通 媒體의 改善이 요청되는 現狀에서 중요한 先決課題라 하겠다.

이러한 情報體制는 教育革新의 연구에 적용할 수 있다. 최근에 William L. Renfro와 James L. Morrison<sup>133)</sup>은 專門雜誌, 定期刊行物, 時事通信 解說集 등의 情報가 下位體制에 전파가 되어 그 衝擊이 時効硬化되고 있는 社會( an aging society )에서 어떻게 연쇄적인 効果を 낼 수 있는가의 過程을 公教育이 정립되는 過程과 연관시켜 연구하였다. 그는 情報의 전파 과정이 公教育 뿐만 아니라 다른 領域에서도 마찬가지로 肯定的인 암시와 否定的인 암시를 동시에 줄 수 있다고 했다. 그 예로서 豫算에서의 삭감은 세 번째 네 번째 순서에서 肯定的인 効果を 내어 資源의 보다 効果的인 사용을 필요로 하고 이는 教育技術工學의 적용에 부합하여 教育上 實驗과 革新을 자극할 것으로 보았다. 그 時効硬化되고 있는 社會의 衝擊網을 圖式하면 다음 <圖 III - 5 >와 같다.

133) William L. Renfro and James L. Morrison op.cit., PP. 51-52.



## C. 組織革新의 過程

### 1. 組織構造上 變因

組織에 있어서의 過程이란 組織有効性を 지향하는 여러 가지 行動類型이 나 그 相互作用이라고 볼 수 있다. 過程에 관한 논의는 組織의 構造에 따라 좌우가 되는 것으로 組織이 처한 환경적인 狀況에 따라 段階와 行動이 다르다. 組織革新과 관련하여 그 過程은 革新의 속성과 狀況인 환경속에서의 組織體의 構造的 특성에 따른 제반 行動樣式으로 그 개념상 틀을 제시하는데 있어 일반화하거나 統合過程을 마련하는 것은 어렵다. 단지 基本過程으로서 組織의 여러 要素들을 상호 조정하고 통제하고 이해하는 틀만을 보여줄 뿐이다. 그러므로, 組織革新의 過程은 새로운 아이디어가 體制 속에 투입이 되고 산출이 되는 過程상의 흐름 가운데 있는 媒介變因에 관한 고찰이라 하겠다.

革新의 決定要素에 대한 작업과 기존革新에 의해 變化되는 것들에 대한 研究는 組織이나 體制의 특징에 초점을 맞추어 왔음으로 해서 教育革新의 運命을 설명하는 것들로 주로 組織이나 體制的 特徵의 역할에 관한 것들이었다. 이는 微視的 水準에서의 연구보다는 巨視的 水準에서 國家政策 內容과 관련하여 革新이 어떻게 制度化되는지에 관심을 두어 왔다.

Hans N.Weiler<sup>134)</sup>는 組織의 特徵과 관련 다음 네 가지로 설명하였다.

첫째, 資源: 革新에 드는 費用의 성격이나 이용 가능한 資源의 量과 質.

둘째, 組織上 規範과 態度: 革新을 다룸에 있어 가장 강력한 指標의 하나로서 組織上 規範과 價値를 가지고 있는 革新에 관한 그 試圖와 더

.134) Hans N.Weiler, op.cit., PP. 25-26.

불어 施行을 하려는 意思와의 一致性

세째, 組織上 構造: 集權化와 分權化와 함께 改革勞力の 產出을 좌우하는 다른 變因들과의 相互作用.

네째, 革新 依賴者와의 關係

또한 Jerald Hage와 Michael Aiken<sup>135)</sup>은 組織上 속성들을 變化에 대한 態度로 보아 行政上 態度 보다 革新性에 보다 높은 關聯性이 있다고 보았고 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>136)</sup>는 組織革新의 두 가지의 獨立變因을 組織의 指導者와 指導者의 개인적 특성, 規模, 集權化와 組織開放性과 같은 구조상 특징들을 들었다.

이상의 주장들을 종합하면 組織革新에 영향을 미치는 構造的인 특성들은 規模의 크기와 資源, 權力의 分化의 정도, 環境의 變化에 알맞은 體制의 開放性임을 알 수 있다.

M. B. Miles<sup>137)</sup>는 組織이 變化하는 環境에서 생존하고 대응하고 發展·伸張시킬 수 있는 組織健康의 열 가지 차원을 들었다. (圖II-6)과 같이 組織目標, 課業, 메시지의 傳達, 그리고 意思決定方法과 관련하여 目標에 대한 憵점, 意思疏通의 適合性, 最適의 힘의 均等化를 들었고, 組織의 內的인 상태를 資源의 利用化, 凝集性, 士氣로 들었다. 또한 成長과 變化性을 네 가지 차원으로 革新性, 自治權, 採擇, 問題解決上的 適切性을 들었다.

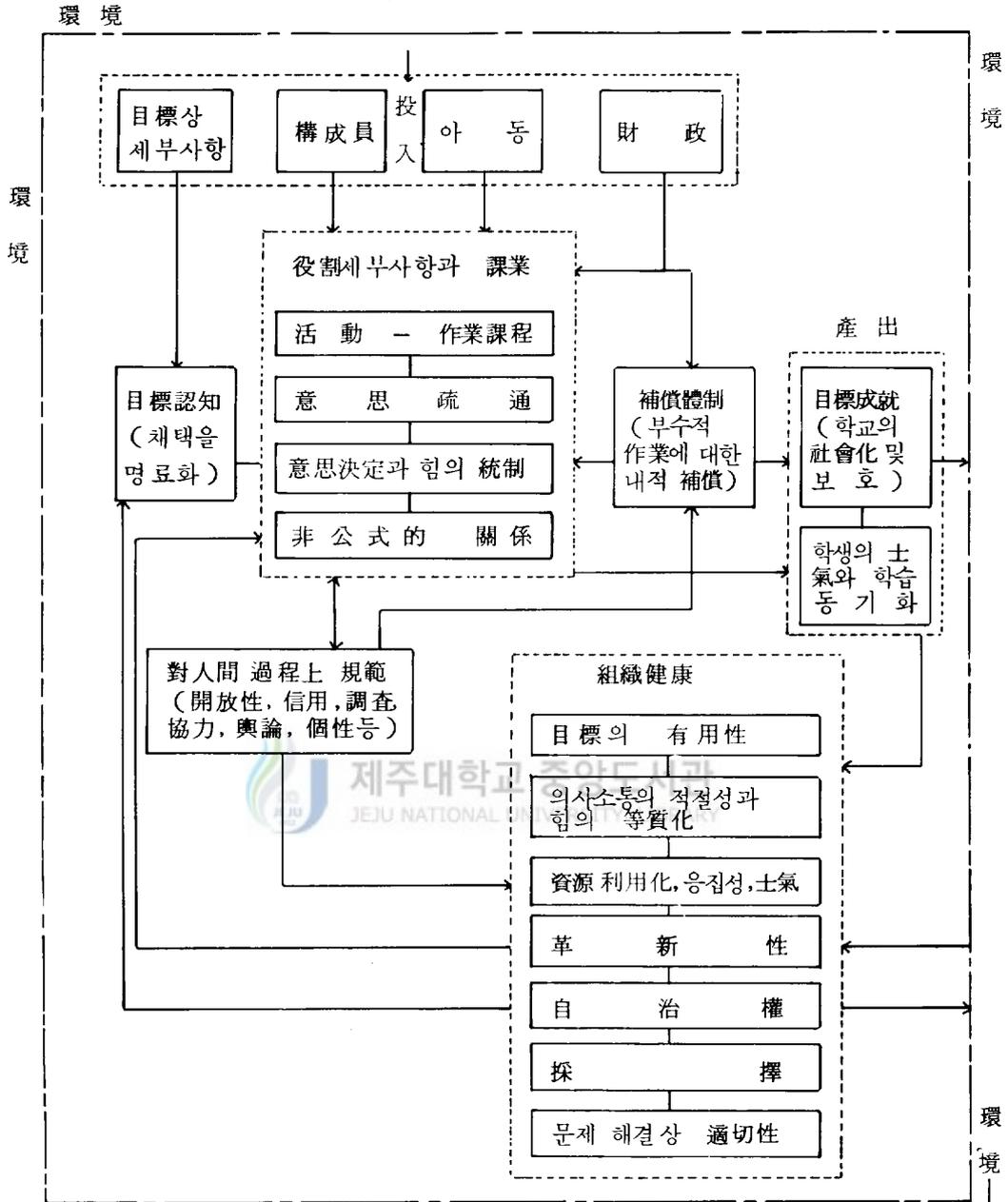
---

135) Jerald Hage and Michal Aiken, Social Change in Complex Organization (N.Y.: Randon House, 1970), PP. 122-123.

136) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op. cit., P. 173.

137) Ivor Morrish, op. cit., PP. 104-108.

〈圖Ⅲ - 6〉 組織機能과 變化環境의 模型



出處: <sup>138)</sup> Ivor Morrish, Aspects of Educational Change (London, George Allen & Unwin Ltd, 1976), P. 108.

138) Ivor Morrish, op.cit., P. 108.

E.M.Glaser<sup>139)</sup>는 組織에 있어 革新을 성공적으로 이끄는 要素를 여섯 가지로 들었다. 즉 變化를 뒷받침하는 組織構成員의 태도, 組織構造에 있어 目標의 명료성, 革新을 장려하는 組織構造, 참모진의 專門性, 組織上 自治權, 現狀態의 運用을 유지하려는 강력한 既得權이 사람들에게 거의 없는 경우이다. 한편 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>140)</sup>는 革新過程의 性質과 方向에 영향을 끼치는 作用變因으로 革新에 관한 知識과 再發明, 外延的인 責任感, 적은 資源, 組織構造 등 네 가지를 들었다. 이들 네 가지를 구체적으로 살펴 보면 다음과 같다.

a. 革新에 관한 知識과 再發明

組織화된 技術工學上の 革新을 연구하는 한 方面으로 經營 측면에서 知識을 통한 革新의 過程을 知識의 一般化, 變型, 그리고 波及의 세 가지 주요하고 가치있는 過程으로 Albert Shapero<sup>141)</sup>는 설명하고 있다.

첫째, 知識發生下位體制: 새로운 知識의 發生, 저장, 流布와 관련이 있는 것으로 일반적으로 大學, 機關, 研究所, 科學學會, 도서관을 비롯하여 科學과 技術機關으로 學究的 연구, 純粹研究, 應用研究를 다루는 機關을 말한다.

둘째, 變型下位體制: 개념상 사용할 知識을 運用으로 變型을 시킨 것으로서 어떤 문제에 知識의 층체를 가져오기 위한 機會나 欲求가 새로운 아이디어에서 考案을 가져오고, 또한 어떤 使用되고 있는 상태에서 또 다른 形態로 變型을 가져오는 것을 말한다. 여기에서 下位體制는 發展, 技術, 轉移, 科學技術의 有用화와 더불어 또 다른 使用에로의 轉移를 담고 있다.

139) Dean Jamison, Patrick Suppes and Stuart Wells, "The Effectiveness of Alternative Instructional," View of Educational Research, Vol. 44, No. 1 (Winter 1974), P. 421.

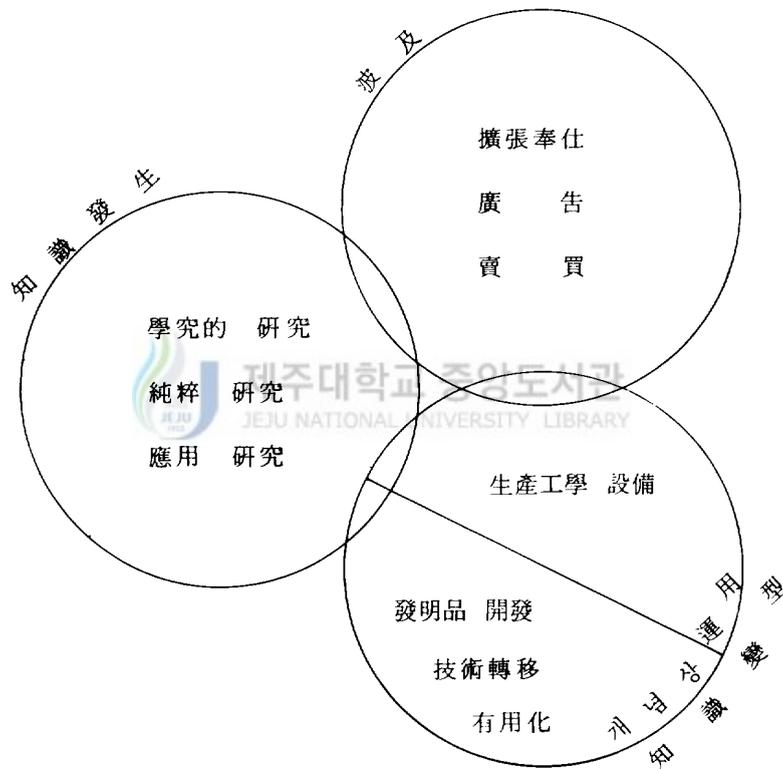
140) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op.cit., P. 159.

141) Albert Shapero, op.cit., PP. 27-28.

셋째, 波及下位體制: 變型下位體制와 그 진행상 결속력이 있고 密着된 것으로 賣買機關, 擴張奉仕 등과 같은 활동뿐만 아니라 情報의 流布까지를 포함한다. 여기에서 變型이란 情報를 調和시키는 過程인데 반해 波及은 革新에 관한 情報를 이전하는 것으로서 受容者 일부에 대해 어떠한 行爲를 하기를 바라는 것으로 특수한 意思疏通의 문제이다.

위의 세 가지 下位體制간에 있어 知識을 통한 革新의 過程을 圖式化하면 다음 <圖 Ⅲ-7>과 같다.

<圖Ⅲ-7> 革新의 過程



出處: Albert Shapero, Management Innovation: The Role of Communication, (Texas Univ: Austin Bureau of Business; Research, TU-FB-59.1974), P.28.

어떤 문제나 제시된 革新은 組織에 의해 認知가 되어 그 採擇 여부를 결정하게 되는데 이 過程에서 될 수 있는한 그 認知의 격차는 좁혀져야 하고, 組織 그 자체에 있어서의 革新은 새로운 技術的 사상이 外部資源에서 體制內로 받아 들여지고, 그래서 採擇이 되어 組織上 運用의 일부로 施行이 된다. 원래의 知識이 體制內에서 採擇과 施行의 過程에서 變容이 되어 새로운 것으로 再發明이 발생하게 된다. 즉 革新은 組織內의 採擇과 施行의 過程에 있어 外部의 修正을 거치게 되어 본질적으로 再發明에 해당하는 過程을 겪는다<sup>142)</sup>고 할 수 있다.

#### b. 外延的인 責任感

James D Thompson<sup>143)</sup>은 外延的인 責任感이란 어떤 組織이 外部組織에 의존하고 반응하는 정도로써 環境과의 交換이나 轉移를 통해 제공되는 外部資源에 달려 있다. 組織이란 課業環境 要素가 제공하는 資源과 施行에 대한 組織의 欲求에 비례하며 다른 요소들의 능력에 逆比例하는 것이다 라고 했다. 이것은 보다 높은 外延的인 責任感을 띤 組織은 革新的이라 할 수 있고, 組織이 環境에 대해 認知된 統制를 띤 組織은 보다 빨리 革新을 채택할 것으로 볼 수 있다.

#### c. 餘裕 있는 資源

여유 있는 資源 ( slack resources )을 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>144)</sup>은 心理的 개념으로 다양한 組織分析에 사용되어 왔으며 組織의 많은 특징을 반영시키고는 있으나 그 의미하는 바 매우 깊이가 있거나 세부적으로 쓰여지고 있지 않다. 이것을 財政上 餘裕, 構成員

142) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op.cit., P.160.

143) James D. Thompson, "Organizations in Action"(New York: McGraw-Hill, 1967 ), P.30.

144) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op.cit., P.162.

수에 있어 餘裕, 物理的인 餘裕로 구분할 수 있다. 보다 높은 水準의 餘裕 있는 資源은 革新에 대한 필요성을 동기화할 수 있고 또한 知覺된 試行上의 격차는 여유 있는 資源을 어떻게 最大限 사용할 수 있는가에 달려 있다고 하였다. 그러므로, 素望스럽지 못한 남은것은 제거하여 組織效果性을 이루는 것이 필요하다.<sup>145)</sup>

#### d. 組織構造

前述한 내용에서 여러 學者들의 組織革新을 受容하는 組織構造上 특징들을 진술한 바 있다. 그들의 組織構造上 특징들인 集中化, 複雜性, 集權化와 開放性, 公式性들과 같은 變因들은 組織이 문제를 知覺하고, 解決策을 찾으며, 결정하는 방식에 영향을 주는 것으로 革新的인 行爲와 관련지어 왔다고 볼 수 있다. 이러한 行爲들은 일반적인 組織革新의 過程上 단계인 試圖와 施行에 있어 그 效果를 달리하고 있다. Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>146)</sup>는 構造上 變因을 複雜性, 公式化, 集權化라고 정리하고 있으며, Gerald Zaltman, David H. Florio와 Linda A. Sikorski<sup>147)</sup>는 複雜性, 公式化, 集權化, 對人關係, 葛藤등 이 다섯 가지 變因들이 두 단계에 영향을 미친다고 보았다.

위와 같이 構造的 특성에 따른 組織革新의 過程上 설명은 構造的인 접근 방법이 現象的인 해석이나 해결 방법일 뿐 보다 意圖的으로 한정된 價値들로 組織 전체의 有効性을 향상시킴을 目的으로 할 때에는 人間的 접근법으로서 組織을 구성하고 있는 組織構成員의 欲求와 能力을 認知하고 충족시켜 나가고 또한 보다 나은 對人關係를 유지함으로써 근원적인 해석

145) David A. Whetten, "Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approach to Retrenchment in Education," *Educational Administration Quarterly*, Vol. 17, No 3 (Summer 1981), P. 86.

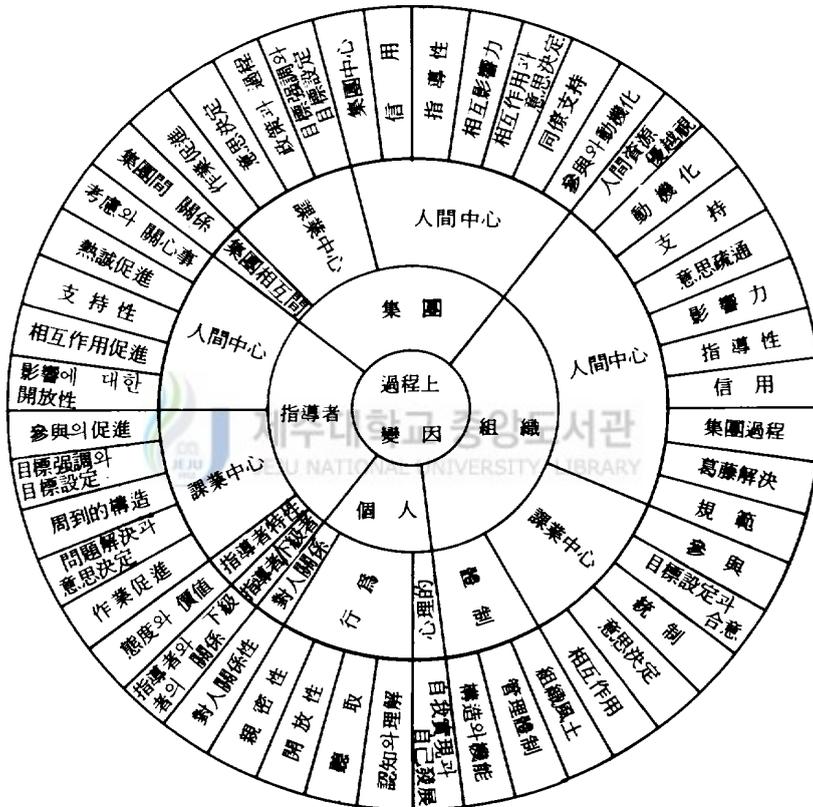
146) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op. cit., P. 156.

147) Gerald Zaltman, David H. Florio and Linda A. Sikorski, op. cit., p. 57.

과 해결 방법을 찾을 수도 있다. 이는 組織發展理論으로 그 實効성을 거두어 왔다.

Jerry Porras 와 P.O Berg<sup>148)</sup>는 그의 論文에서 組織發展의 效果를 밝히고 그 過程上 變因을 <表 III-3>에서 보는 바와 같이 조직, 집단, 지도자, 개인으로 大別하여 그에 따른 下位變因을 48가지로 제시했다. 더 나아가 그는 이들 네 가지 變因에 미치는 組織發展의 效果를 實證的인 연구로 立證했는데 그 결과 個人, 集團, 指導者, 組織 순으로 그 效果를 내고 있음을 밝혔다.

<表 III-3> 過程上 組織發展 研究變因



出處: Daniel Robey and Steven Altman, Organizing Development: Progress and Perspectives (New York: Macmillan Publishing Co., Inc, 1982), P. 408.

148) Jerry Porras and P.O. Berry, Impact of Organization Development, Daniel Robey and Steven Altman, "Organization Development: Progress and Perspectives" (New York: Macmillan Publishing Co., Inc, 1982), P. 408 에서 재인용.

위 表에서 보는 바와 같이 過程上 變因을 크게 4 가지로 나눌 때 組織水準에서의 變因들은 人間中心, 課業中心 體制로 구분하고 있음을 알 수 있다. 여기에서 人間中心에 관한 要素들은 人間資源, 優越視, 動機化, 支持, 意思疏通, 影響力, 指導性, 信用, 集團過程, 葛藤解決, 規範 등 10 가지로 課業中心 要素들은 參與, 目標設定과 合意, 統制, 意思決定, 相互作用 등 5 가지를 들고 있다. 또한 體制上 要素들은 組織風土, 管理體制, 構造와 機能으로 3 가지를 제시했다.

이들 過程上 研究 變因 및 그 要素들 가운데 組織革新과 관련하여 이를 수정 보완 하면 人間中心의 下位要素들은 人間資源의 原理, 集權化, 支持, 意思疏通, 영향력, 指導性, 信用, 集團過程, 갈등 해결, 規範, 참여를 들 수 있고, 課業中心의 下位要素들은 目標設定의 合意, 統制, 意思決定, 相互作用이라 하겠고, 그리고 體制中心의 下位要素들은 組織風土, 管理體制, 構造와 機能이라 할 수 있다.

이러한 變因과 要素들은 本 研究 問題 領域에서 다루어져야 하거나 다루어진 것들로 組織革新의 過程을 연구함에 있어 構造的인 次元에서만 연구에서 벗어나 統合的 研究에 중요한 시사점을 주고 있다고 하겠다.

## 2. 過程上 變因의 效果

### a. 過程上 諸段階

組織革新 過程上 段階에 대한 論議는 內的 環境을 어떻게 認知하고 있으며 그에 따른 行動類型들이 어떠한 것들인지에 따라 學者들마다 견해를 달리 해오고 있다. 이들을 크게 구분하면 個人的인 意思決定者나 採擇者에 초점을 맞추고 있는 個人中心的인 것과 組織의 狀況에 따른 集團의 意思決定과 體制樣式에서 생각할 수 있는 組織中心的으로 나눌 수 있다. 이 가운데 組織中心的 革新이라는 本論旨에서 過程上 段階들로 여겨지는 試圖와 施行을 중심으로 記述했다.

組織革新의 過程上 여러 단계들은 變化過程에 있어 組織의 內的 環境에 주는 效果에 따른 구분이라고 여겨진다.

일반적인 두 가지 기본적인 段階들은 試圖와 施行과 더불어 그에 따른 下位段階들로 이루어져 있다.

Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>149)</sup>는 問題에 대한 接近, 試驗, 施行, 制度化로 구분하고 있다. 즉

(1) 問題에 대한 接近: 過程上 첫 단계로서 革新研究에 하나의 動因인 試行上的 艱을 調和시키는 일로 組織上的 問題와 革新과 資源을 調和시키는 組織上的 결정이다.

(2) 試驗: 問題에의 調和와 그에 가능한 效果의 產出에 접근시키는 제한된 試行

(3) 施行: 革新을 현재 진행 중인 組織上的 構造와 결부시키려는 活動過程

(4) 制度化: 새로운 要素에서 革新의 格을 없어서 體制의 통합된 部分으

149) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op.cit., PP.163-164.

로 화하게 하는 것.

한편 Gerald Zaltman 등<sup>150)</sup>은 試圖와 施行에 따른 下位段階를 다음과 같이 정하고 있다.

(1)試圖： (a)知識・認知 (b)態度・形成 (c)意思決定

초기 단계 기간 중에 잠재적인 採擇者들은 먼저 革新의 存在에 관해 배워야 한다. 이러한 知識은 欲求를 충족시키는 革新이나 革新 欲求에 대한 탐색의 결과로써 革新의 存在에 대한 認知라고 할 수 있다. 두 번째 단계에서는 組織構成員들의 형성된 태도는 革新에 태도를 형성하고 있다 볼 수 있다. 이들 긍정적이거나 부정적인 態度에 영향을 끼친 要因들은 革新에 대한 開放성과 認知된 잠재력을 포함하고 있다.

즉 革新을 운용하는 目的에 대한 組織構成員들의 獻身度 뿐만 아니라 성공적으로 革新을 사용하는 그들의 能力에 대한 認識을 포함하고 있다.

決定下位段階에서는 革新에 관한 유용한 情報의 過程과 효과적인 커뮤니케이션 채널이 필수적이다. 만일 革新過程에 대해 意思決定者가 호의적인 態度로 나아간다면 施行上 결정에 대해 우호적으로 기우려질 것이다.

(2)施行： (a)初期의 施行, (b)계속적이며 지속된 施行

처음 施行 기간 중 組織은 施行 근거에 따라 革新을 使用할지 모른다. 組織構成員들이 성공적인 施行을 본다면 계속적이고 지속된 施行을 볼 수 있다. 이 계속적이고 지속된 施行은 革新이 組織體制 속에서 內面화된 狀態라고 보아 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers가 말하는 制度化와 Lewin의 再凍結에 해당된다고 볼 수 있다. 또한 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers의 (1)問題에 대한 接近과, (2)試驗은 初期의 採擇方法

150) Gerald Zaltman, David H Florio and Linda A. Sikorski, op.cit., P. 57.

으로써 問題에 대한 認識 및 그 檢證을 담고 있어 통상 試圖란 개념 속에 넣을 수 있겠다.

그러나, 革新은 이처럼 정확한 樣式에 따라 순서있게 진행이 되어 진다고 보기는 어렵다. 그러한 組織革新의 過程上 段階들은 채 해결이 안 된 組織의 本質과 革新의 특수성에 따라 변모한다고 보아야 할 것이다.

그 예로 革新의 過程은 非指示의이거나 單一化되어 있지 않은 組織간에 차이가 있을 수 있고, 똑같은 組織내의 革新일지라도 소모된 시간의 量, 各 段階에서 이를 수 있는 정도에 따라 각기 다른 면에서 다를 수 있어 어떤 면에서는 革新의 過程이란 流産되거나 새로운 方向으로 轉移가 될 수 있다. 따라서, 그 過程은 시작에서 끝까지 系列化되어 있기보다는 하나의 圓柱로 생각할 수 있다. 오히려 各 段階마다 새로운 意思決定과 그에 따른 產出이 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

#### b. 段階上 諸效果

組織構造上 變因에 관해서는 이미 論議한 바와 같다. 여러 學者들이 보는 측면에 따라 달리 제시되고 있으나 組織革新 過程上 여러 단계에 構造的인 特性들이 어떻게 영향을 미치고 있는지에 관한 종합적으로 論議를 제공하는 이는 드물다. 단지 부분별로 論議가 되어오고 있는 실정이다.

前述한 構造的인 變因들 가운데 1976년에 Everett M.Rogers가 제시한 세 가지 變因과 Geral Zaltman, David H.Florio와 Linda A.Sikorski가 1977년에 제시한 다섯 가지 變因을 중심으로 각각의 變因들과 革新과의 關聯성을 기술하고, 또한 그 영향력을 종합적으로 정리하고자 한다.

##### (1) 複 雜 性

組織의 複雜성은 規模와 연관이 되어있다. 이 兩者간의 關聯성에 관한

연구는 Pete M. Blau를 비롯하여 Meyer, Pugh 등, Hickson 등, Child, Reimann 등 여러 人物들이 있는데 그 중 Peter M. Blau<sup>151)</sup>가 대표적이다.

그의 주장에 의하면

첫째, 規模의 확대는 構造의 分化를 촉진한다.

둘째, 規模의 확대는 垂直的·水平的 分化, 分業 및 人的 專門化를 촉진한다.

셋째, 規模의 확대에 따른 分化의 擴大率을 遞減한다.

네째, 組織全體의 分化가 심화되면 組織의 下位單位들의 內的 分化도 그와 비등하게 심화된다.

組織의 複雜性은 環境과 더불어 革新에 兩立性을 띠고 있다는 사실은 이미 Richard H. Hall<sup>152)</sup>에 의해 實證的으로 立證이 되었고, 또한 비교적 複雜한 조직이 덜 복잡한 組織보다 더 革新的일 가능성이 있다는 점을 설명했다. Jerald Hage와 Michael Aiken<sup>153)</sup>도 組織의 複雜度가 높을수록 事業變動率이 높다고 하였다.

組織內에서의 복잡성은 직업 전문가의 수, 專門性, 그리고 각기 다른 課業構造를 들 수 있다. Gerald Zaltman<sup>154)</sup> 등은 組織革新 過程에서 複雜性은 試圖段階에서는 유리한 영향을 미치지만 施行段階에서는 複雜性이 불리한 영향을 미친다고 하였다. 왜냐하면, 組織의 業務構造 分化가 심화되어 있으면 다양한 分野에서 革新에 대해 필요성을 느껴 革新의 方案을 제안할 수 있고, 또한 필요한 情報와 知識이 다방면에서 풍부하게 공급되는 반면 施行

151) Peter M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," American Sociological Review, Vol. 35, No. 2 (April 1970). PP. 201-218. 吳錫泓, "組織理論" (서울: 博英社, 1984), P. 363에서 재인용

152) Richard H. Hall, Organizations: Structure and Process (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977), P. 321.

153) Jerald Hage and Michael Aiken., op.cit., PP. 32-38.

154) Gerald Zaltman, et al., op.cit., PP. 134-138. and PP. 159-160.

에 있어서는 分化에 따른 각양각색의 輿論을 수렴할 수 없기 때문이다.

公式化는 특수한 指針이나 課業機能을 수행하는 規定과 처리 과정을 상대적으로 강조한 말<sup>155)</sup>이다.

革新을 이루는데 官僚的 특성인 文書規定의 成文化는 革新의 水準을 감소시킨다고 볼 수 있다. 規定의 成文化는 하나의 形式化로 하나의 구속 형태로 볼 수 있어 Jerald Hage와 Michael Aiken가 實證한 것처럼 變化를 프로그램하는데 否定的인 관계가 있다<sup>156)</sup>고 할 수 있다.

그러나, 이것은 주로 試圖에 있어 방해하는 要因일 수 있으나 施行段階에서는 強制的인 힘을 동원할 수 있어 革新을 촉진시킬 수 있다.

### (3) 集 權 化

集權化는 組織內에서 意思決定 힘의 權限을 階層化하는 것으로 높게 集權化된 조직이란 組織의 位階秩序上 최고층에 매우 강조를 두는 權威나 意思決定으로써 變化 프로그램의 試圖과 施行에 앞서 알고 결정하는 그 자체로서 革新의 채택 여부가 결정지어진다고 볼 수 있다.<sup>157)</sup> 즉, 權限階層의 철저한 중시는 意思決定者로 하여금 公式的으로 규정된 意思傳達의 通路에만 의존하게 하고 일이 잘 되어간다는 還流만을 선택적으로 받아들여지게 한다. 革新을 촉진할 否定的인 還流를 외면함으로써 革新의 必要性에 둔감하게 된다. 그리고, 革新의 試圖는 흔히 組織內의 權力 中樞로부터 멀리 떨어진 곳에서 이루어 지는데 集權化된 組織에서는 그러한 試圖가 權力 中樞에 도달하려면 硬直하게 규정된 意思傳達 階層을 거쳐야 하기 때문에 중간에서

155) Gerald Zaltman, David H. Florio and Linda A. Sikorski, op. cit., P. 58.

156) Jerald Hage and Michael Aiken, "Program Change and Organizational Properties," American Journal of Sociology, 1972, PP. 503-519.

157) Gerald Zaltman, David H. Florio and Linda A. Sikorski, op. cit., P. 58.

봉쇄 폐기될 가능성이 크다. 革新的인 試圖은 組織의 現狀維持에 위협이 되므로 權力構造의 既存階層에서는 이를 용납하려 하지 않을 것이다. 단지 集權化된 組織에서는 上向的으로 傳達되는 革新案을 拒否하는 것이 節次上 용이하게 되어 있다.

集權化와는 반대의 뜻인 分權化는 보다 많은 사람이 意思決定에 참여하는 것을 허용하기 때문에 새로운 試圖가 情報過程에 투입이 될 수 있다. 意思決定의 過程에 보다 많은 參與가 나오려면 革新의 施行段階에서 抵抗을 줄이는 효과도 기대할 수 있다.<sup>158)</sup> 그런데, Gerald Zaltman 등<sup>159)</sup> 은 革新의 두 가지 모델을 提案했는데 革新의 一般化 段階 기간중에 分權化된 組織構造는 보다 새로운 생각을 자극하는 傾向이 있지만 集權化된 組織에서는 보다 훨씬 높은 採擇率을 보인다고 했다. 이 두 가지 사실을 통해 集權化는 施行段階에서 보다 큰 영향을 주고 있으며 分權化는 試圖段階에서 보다 効果的임을 알 수 있다.

#### (4) 對人關係性

Chris Argyris<sup>160)</sup> 는 組織構成員들간에 對人關係 能力이 결핍이 되어 不信任이나 依存性이 증가하게 된다면 커뮤니케이션 有効性を 감소시키고 방어적인 집단 규범을 증가시키며 組織의 硬直性을 유발시키게 된다고 했다. 管理者가 보다 効果的이기 위해서는 對人關係 能力의 신장을 통하여 자기 하급자들이 서로의 아이디어에 도전을 하게 하고, 타당성 있는 情報를 발

158) 吳錫泓, 前掲書, 再引用, P. 414.

innovation을 刷新과 革新으로 볼 수 있고 initiation을 着眼과 試圖로 동일한 해석이므로 本稿에서는 吳錫泓의 刷新과 着眼을 革新과 試圖로 바꾸어 인용하였음.

159) David A. Whetten, op. cit., P. 86.

160) Chris Argyris, Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness (Homewood, ILL: Irwin-Dorsey, 1962), PP. 38-50.

생할 수 있게 하며, 탐색 행위를 助長하게 하고 실질적인 參與를 증진시킬 수 있어야 한다고 했다. 이처럼 集團成員들간에 對人關係가 원만하게 이뤄져 집단 응집력을 문제들로 다루는데 도움을 줄 수 있다. 對人關係의 程度가 높으면 높을수록 試圖과 施行上에 촉진하는 要素가 될 수 있다.

(5) 葛 藤

Lewin은 變化理論에 미치는 일곱가지 影響力 가운데 葛藤을 다루었다.

葛藤은 組織革新의 試圖과 施行 기간중 불가피하게 발생하는 것으로 革新을 받아들이고 施行上 過程을 선택하고 결정하는 데에 있어 촉진제가 될 수 있다. 또한 葛藤의 해소책에서 오는 開放된 論議와 論議를 통한 問題解決上 認知는 革新過程을 有効化할 것이다. 對人關係도 갈등을 해결하는데 중요한 役割을 한다.

위의 다섯 가지 構造上 變因들을 試圖과 施行段階上 그 미치는 效果를 비교하면 다음〈表Ⅲ-4〉와 같다.

다음의〈表Ⅲ-4〉를 보면 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers의 構造上 變因들인 複雜性, 公式化, 集權化는 Gerald Zaltman, David H. Florio와 Linda A. Sikorski가 제시한 높은 정도에서의 構造上 變因들과 일치하고 있다. 즉 試圖段階에서는 複雜性이, 施行段階에서는 公式화와 集權化가 촉진시키는 效果를 내고 있다. 또한 對人關係와 葛藤은 試圖과 施行段階에서 正的인 效果를 내고 있다.

< 表Ⅲ - 4 >

組織革新過程上各段階에 미치는 效果比較表

組織構造上變因	理論家		Everett M.Rogers와 Rekha Agarwala Rogers				Gerald Zaltman, David H. Florio와 Linda A.Sikorski			
	段階		試 圖		施 行		試 圖		施 行	
複 雜 性			+		-		높 음	+	-	
							낮 음	-	+	
公 式 化			-		+		높 음	-	+	
							낮 음	+	-	
集 權 化			-		+		높 음	-	+	
							낮 음	+	-	
對 人 關 係 性			·		·		높 음	+	+	
							낮 음	-	-	
葛 藤			·		·		높 음	+	+	
							낮 음	-	-	

○ 플러스(+)는 촉진하는 效果이고 마이너스(-)는 방해하는 效果임.

○ 出處: Everett M.Rogers and Rekha Agarwala Rogers., "Communication in Organizations" (N.Y.: Macmillan Publishing Co., Inc. 1976), P. 157과 Gerald Zaltman, David H. Florio and Linda A. Sikorski., "Dynamic Educational Change: Models, Strategies, Tactics, and Management," (N.Y.: A. Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1977), P. 59.

#### D. 統 合 模 型

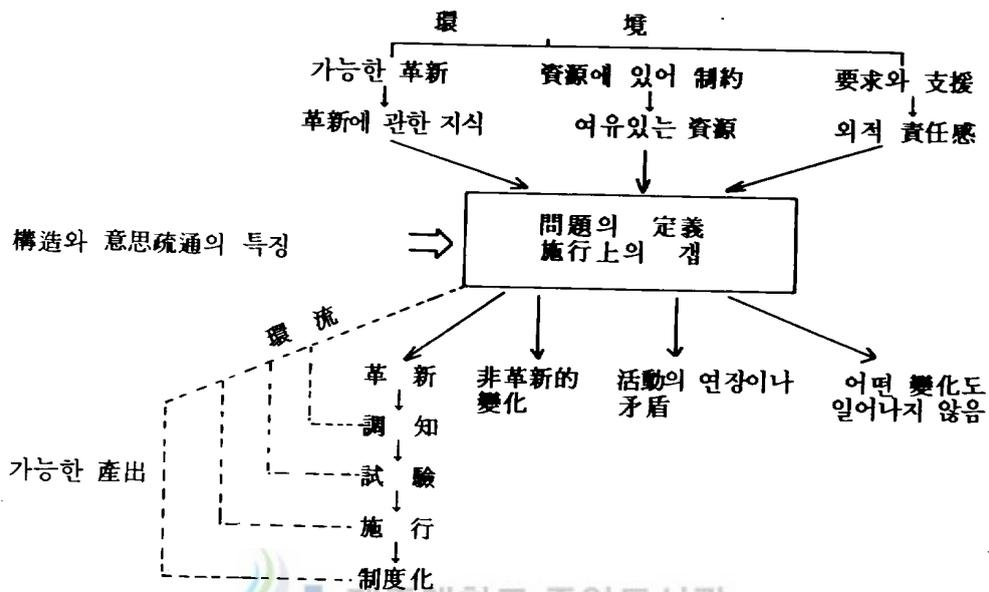
組織革新 過程上의 模型은 環流와 再修正의 要素들을 이해해야 하고, 採擇決定의 結果에 따라 앞으로의 問題의 定義와 더불어 革新에 직접적인 影響을 준다는 事實적인 效果의 이해가 前提가 되어야 한다고 Everett M. Rogers와 Rekha Agarwala Rogers<sup>161)</sup>는 말했다. 그들은 革新을 情報를 나누

161) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op. cit., PP. 164-165.

는 活動的인 過程의 結果라고 보아〈圖Ⅲ-8〉과 같이 假說的인 模型을 제시했다.

〈圖Ⅲ-8〉

組織革新 過程上 假說的 模型



出處<sup>162)</sup>: Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, "Communication in Organizations," (N.Y: Macmillan Publishing Co., Inc, 1976), P. 164.

위 그림에서 보는 바와 같이 環境의 가능한 革新, 資源上 制約點, 要求와 支援등 여러 가지 外的 變因들이 組織構造와 意思疏通의 특징과 직접 연관을 맺어 問題를 定義하고 施行上 견해의 差異에 따라 革新, 非革新的인 變化, 活動의 延長이나 矛盾, 그리고 최악의 경우에는 어떤 變化도 일어나지 않을 수도 있다. 代案의 選擇을 통한 認知된 革新은 調和, 試驗, 施行, 制度化를 통해 가능한 產出을 이룰 수 있다.

그러나, 이러한 假說的인 模型은 어디까지나 組織構造上 특성에 한정된 것으로 組織革新過程上 여러 變因들을 포괄해 주지는 못하고 있다. 이러한 점은

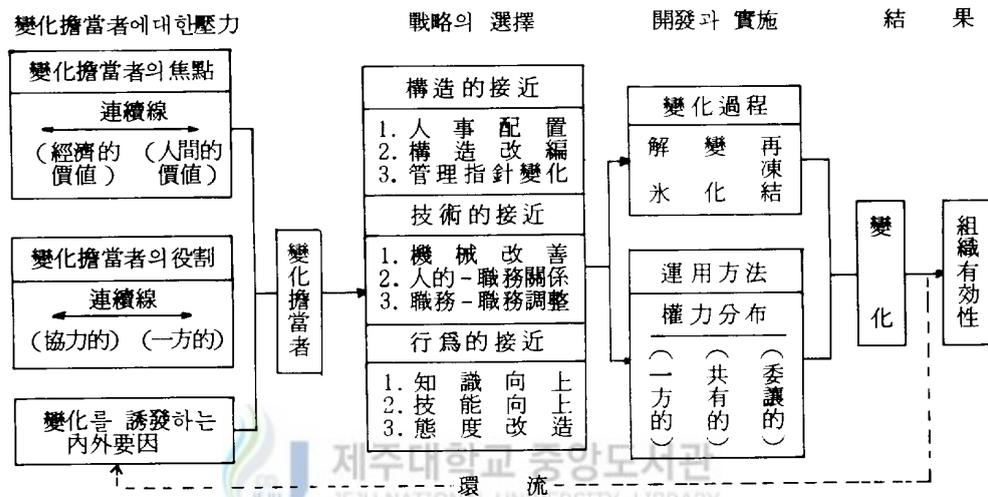
162) Everett M. Rogers and Rekha Agarwala Rogers, op. cit., P. 164.

組織 그 자체가 多目的 體制로서 狀況的 環境 속에서 變化에 적응하려는 組織 目標에 대한 認知의 差에 따라 다를 수 밖에 없기 때문이다.

組織變化的 內的·外的인 필요성, 變化戰略의 선택, 변화의 實施와 結果 등에 關於하여 보다 포괄적으로 組織變化를 다루고 있는 統合模型으로 國內에 소개가 된 것은 L.E.Short의 組織變化模型이 대표적인 것<sup>163)</sup>이라고 할 수 있다. 그의 模型을 나타내면 다음<圖Ⅲ-9>와 같다.

<圖Ⅲ-9>

組織變化的 統合模型



資料: Larry E.Short, "Planned Organizational Change," *MSU Business Topics* (Autumn, 1973), P.56.

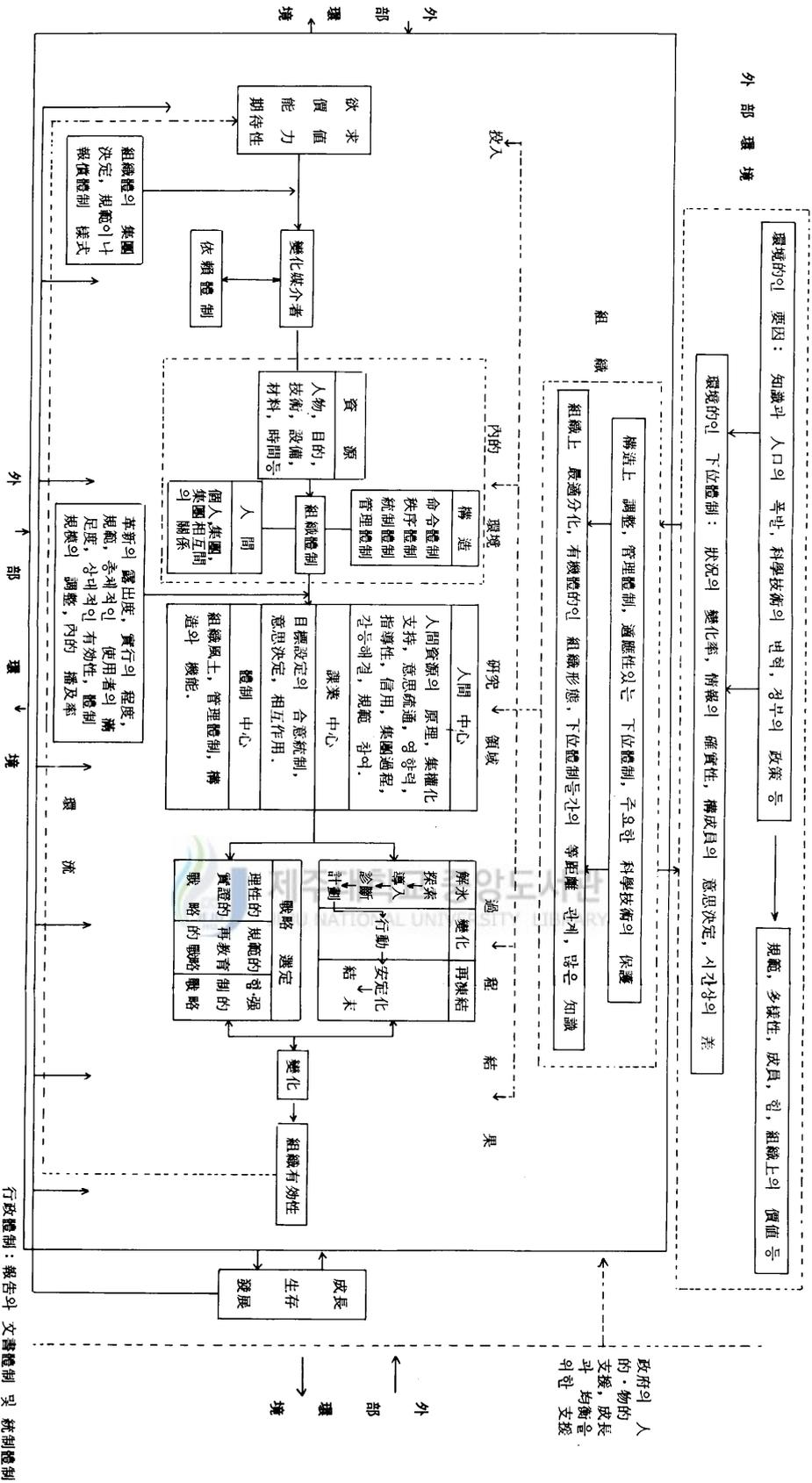
위에서 제시한 Everett M.Rogers와 Rekha Agarwala Rogers의 組織構造上 特性을 중심으로 한 組織革新 過程上 假說的 模型이나 Larry E.Short가 내놓은 變化擔當者 즉 變化媒介者의 역할을 중심으로 한 組織變化的 統合模型은 組織의 여러 水準에서 論하여 설득적인 이해를 주고 있다고 보기는 어렵다. 다만 統合模型을 위한 부분적인 노력들이라 할 것이다.

本稿에서도 假說的이나마 앞에서 기술한 內容들을 합축하여 整理하고 이를 토대로 나름대로의 組織革新의 統合模型을<圖Ⅲ-10>과 같이 제시했다.

163) 慎侑根, 前揭書, 再引用, P.673.

<圖 III-10>

組織革新之統合模型



<圖Ⅲ - 10 >에서 보는 바와 같이 組織革新의 統合模型의 논리적 근거를 설명하면 다음과 같다.

有機體的 組織이 부단히 당면하고 있는 外的 環境要因은 Warren G. Bemis가 지적한 것처럼 知識과 人口의 폭발, 科學技術의 변혁, 정부의 政策 등이라 할 수 있고, 이들 外的 環境要因들은 組織上 規範, 多樣性, 成員, 힘 그리고 組織上 價値 등에 영향을 미친다. 또한 環境的 要因의 下位體制는 狀況의 變化率, 情報의 確實性, 構成員의 意思決定, 시간상의 差 등에 의해 組織의 性質과 方向에 작용하고 있다고 볼 수 있는 것으로 組織 內部에서 適應을 위한 變化의 노력을 자극한다. Charles R. Milton은 이를 위한 적용상의 틀을 組織構造上 調整, 管理體制, 適應性 있는 下位體制, 주요 科學技術의 保護 등 네 가지를 들었다. 그러므로, 組織上의 最適分化, 有機體的인 組織形態, 下位體制들간의 等距離 관계, 많은 知識이 수반되어야 한다.

組織革新의 過程上 생각할 수 있는 投入要素는 組織發展에 있어서의 論議와 마찬가지로 Daniel Robey와 Steven Altman이 제시한 欲求, 價値, 能力, 期待性이 일반적인 要素들로 여겨진다. Sanford Terkin과 Mary V. Brown은 組織體의 集團決定, 規範이나 報償體制樣式들이 다음에 이어지는 變化媒介者의 役割에 영향을 制約 要因들로 지적했다. 이들 變化媒介者들은 依賴體制와 밀접히 연관을 맺어 相互補完關係를 이룬다고 볼 수 있다.

여러 理論들이 組織體制 內部的 環境을 論하고 있으나 이를 보완하고 수정하여 構造, 資源, 人間의 세 가지 側面에서 統合的인 이해가 필요하다. 구체적으로 構造的인 측면에서는 命令體制, 秩序體制, 統制體制, 管理體制를 資源面에서는 人物, 目的, 技術, 設備, 材料, 時間을 人間의 側面에서는 個人, 集團, 集團相互間의 關係를 들 수 있다. 이러한 組織體制에서 本論題와 관련된 組

組織水準에서의 研究 領域은 다음과 같다.

### 1. 人間中心

人間資源의 原理, 集權化, 支持, 意思疏通, 영향력, 指導性, 信用, 集團過程, 갈등해결, 規範, 참여 등

### 2. 課業中心

目標設定의 合意, 統制, 意思決定, 相互作用 등

### 3. 體制中心

組織風土, 管理體制, 構造와 機能 등 여기에서의 革新과 관련 그 規範을 革新의 露出度, 實行的 程度, 規範, 층체적인 使用者의 滿足度, 상대적인 有効性, 體制規模의 調整, 內的 播及率을 Sanford Tenkin과 Mary V. Brown이 말한 바 있다.

이러한 問題領域에서 組織革新내지 變化의 過程은 Lewin이 말한 것처럼 일반적으로 解氷, 變化, 再凍結의 순서를 거친다고 볼 수 있는 것으로 組織革新에서 주로 쓰는 試圖, 施行, 制度化에 해당되는 것이다. 過程上 구체적인 行動樣式들은 探索, 導入, 診斷, 計劃, 行動, 安定化, 結末로 이루어진다. 이러한 과정은 革新의 變化를 가져올 수 있는 戰略의 선정에서 구체화 될 수 있다. 즉 理性的·實證的 戰略, 規範的 再教育的 戰略 힘·強制的 戰略이다. 이런 代案의 選擇을 통해 變化가 이루어지며 그 결과 組織有効性を 產出하게 되는 것이다. 組織有効性은 再投入이 된다. 그러므로써 外部環境의 급격한 變化의 소용돌이 속에서 成長하고 生存하며 發展을 도모할 수 있다. 이에 公式的인 行政體制는 報告와 文書體制 및 統制體制로 구현된다 하겠다. 끝으로 이런 部門의 研究는 政策과 연관이 많은 것으로 이를 실현하기 위해서는 政府의 人的·物的 支援과 병행하여 成長과 均衡을 위한 支援이 적극적으로 推進되어야 하겠다.

## IV. 要約 및 結論

### A. 要約

現代는 각각의 영역에서 外的, 內的 環境의 變化에 적응하기 위해서 成長과 發展을 위한 變化의 노력을 거듭 要求하고 있다. 그것이 능동적이든 수동적이든간에 급속한 變化에 대해 신속한 問題解決에 대한 올바른 認識과 그 解決策이 우리들의 教育에서 좀더 중요하게 다루어져야 할 課題인 것이다.

종래의 教育革新 研究의 방향은 教育目的이나 教育課程에 관한 改善이나 改革쪽이었다. 本研究는 이를 탈피하여 보다 본질적이며 근원적인 면을 다루려는데서 출발하여 教育革新研究의 다른 觀點인 組織構造 또는 管理上 그 過程을 다루는데 重點을 두었다. 그러므로 組織革新 研究에 관한 새로운 이론을 導入, 記述함으로써 새로운 시사점을 제공함과 동시에 타당한 論理적 근거를 제시할 수 있다. 또한 革新思想이 組織體의 특성과 關係하여 그것의 受容되는 過程을 밝힘으로써 效果的인 體制運用과 管理를 도모할 수 있다.

研究의 方法은 記述的인 研究로서 첫째, 組織革新과 關係한 概念들인 變化, 發展理論을 도입하여 論했고, 둘째는 組織體制內에서 생기는 投入과 產出過程중에서 생기는 過程에 關係한 연구로서 革新이 組織內에 受容되는 過程에서 論議될 수 있는 構造的, 行態的 접근을 했다.

이러한 論理에 따라 陳述한 內容을 要約하면 다음과 같다.

革新研究의 최대의 障壁은 不安定性이라 할 수 있을 만큼 極端的인 變因들간에 不一致라고 할 수 있다. 이러한 不一致는 革新의 屬性에 起因.

된 것으로서 그 근원은 第一次 屬性들간의 變化, 社會生態學的 推論, 革新의 다양한 運用化 때문이다. 따라서, 이를 이해하고 해결하기 위해서는 각 領域의 자료들이 有用化될 수 있도록 하는 統合理論의 具案이 요청되고 있다. 이를 위한 접근 방법으로써 革新研究가 第一次의 屬性에 근거를 둘때 그 複雜性은 신뢰할 수 있을 만큼 명료하게 區分될 수 있겠으나 檢證할 수 없는 것으로서 그 妥當性을 論하기는 곤란하다. 다만, 시사점만을 제공하는 셈이다.

組織革新에 관한 研究는 第二次 屬性에 해당되는 것으로서 모든 組織에 타당하고, 또한 특정 組織이 어느 環境에 처해 있는가를 아는데 있어 매우 유용하다고 할 수 있다. 그러나, 環境의 二元的 分類를 통하여 革新의 採擇與否를 결정할 수는 있겠으나 두 가지 類型學의 범주내에서 각각 다르게 극단적인 變因들간에 平均值를 낼 우려가 있다.

革新의 개념은 새로운 아이디어를 採擇함으로써 變化를 일으키게 하여 새로운 의미 있는 結果를 내보이도록 하는 것이다. 이처럼 革新은 環境에 대한 새로운 變化의 採擇으로 볼때 개인 수준에서의 研究보다는 조직 수준에서 革新思想이 초기의 採擇과 그 採擇上 組織이나 體制를 통해서 그 다음에 수반되는 施行에 영향을 미친다고 하겠다. 革新과 유사 개념인 革新性은 組織內에서의 革新을 일으키게 하는 것으로 마치 組織的이고 計劃된 變化를 일으키는 戰略이나 方法과 같은 것처럼 組織에 있어 조직의 構造의 特殊性에 관련된 個人 行動의 變化를 요구하는 革新의 形態 및 그 範疇이다.

組織革新과 組織變化와의 개념상의 관계는 組織變化가 보다 廣意의 뜻으로 쓰여 지고 있으나 計劃的이고 意圖的인 變化라고 할 때에는 동일한 概

念으로 쓰여질 수 있다.

組織革新과 環境과의 聯關性은 먼저 人間을 둘러싼 環境의 變化에 당면한 人間이 속해 있는 組織이란 有機體에서 논리의 근거를 이루어야 한다. 그 有機體는 이롭든 이롭지 않든 간에 力動的이며 複雜한 環境의 變化에 당면하고 兩立하며 生存해 나가게 된다. 이를 위해서는 組織內部的 特徵과 環境的인 것을 관찰함과 함께 環境에 대한 構造의 유동적 適應과 더불어 環境과 構造의 複雜性과의 兩立性을 살펴보아야 한다.

그러므로, 어느 정도 體制의 開放이 있어야 하고 환경과의 情報交換은 물론 施行上의 艱을 줄이도록 해야 한다. 또한 보다 組織目標의 효율적인 適應을 위해서는 組織構成員들간의 人間關係를 개선하고 均衡을 유지함은 물론 自我革新의 理論인 組織發展 理論의 도입이 필요하다. 組織發展은 人的 要素의 動機化나 成長을 위한 組織目標 달성에 주안점을 두는 것으로 궁극적으로는 組織化처럼 組織目標에 대한 組織의 有効성과 能率을 기한다는 점에서 추구하는 바가 같다고 할 수 있다.

環境을 둘러싼 組織文化는 組織革新 過程에 관련되어 있는 것으로 組織風土와 매우 연관이 있고 또한 組織風土는 組織構成員의 職務滿足도와 비교적 연관이 있음을 알 수 있다. 組織風土와 革新과의 연관성은 方法論上的의 문제 때문에 아직 確證을 얻지 못하고 있다.

組織革新의 過程上 특징은 다음 네가지로 들 수 있다. 즉 1. 外部勢力과의 合流點에서 組織이 낼 수 있는 가능한 反應 중의 하나이며, 2. 組織과 많은 관련성을 맺는 여러 段階들을 통해 진행되며, 3. 획일적인 指示에 의한 것이 아니라 相互作用의이며 逆行하는 政策을 취하거나 變化하기 쉽다. 4. 革新의 效果를 측정하는 최상의 것은 組織 전반에 걸친 效果성의

變化이다.

Lewin의 變化理論은 變化理論 전반에 걸쳐 적용될 수 있는 理論으로서 解氷, 變化, 再凍結의 3段階를 들었고, 그 影響力으로는 探索, 導入, 診斷, 計劃, 行動, 安定化, 結末, 등 9가지를 제시했다. 그의 理論은 組織構造 變化의 設計와 管理에 있어 理論적인 뒷받침이 되고 있다.

組織革新의 過程이란 複雜성을 띠는 것으로 革新의 採擇이 성공적이기 위해서는 過程上 異例적인 行動類型들을 통제하여야 한다. 즉, 規律遵守, 問題解決, 知識, 葛藤, 同化, 革新을 過程上 行動이라고 볼 수 있다.

커뮤니케이션은 革新過程上 모든 段階에서 다루어지는 필요한 要素로서 거의 모든 組織에 內在해 있는 것으로 이는 革新過程의 주요한 機能의 하나가 될 수 있다. 開放된 意思疎通은 組織上 意思決定의 결정적인 次元으로서 効果성과 연관이 되어 있다. 커뮤니케이션의 組織革新에 있어 성공여부는 組織構成員들이 커뮤니케이션을 어떻게 知覺하고 있느냐에 달려 있다. 이런 知覺에 앞서 先行하여 고려해야 될 것은 內部 및 外部 環境의 狀態라고 할 수 있다. 또한 커뮤니케이션의 구체적인 형태는 情報理論으로 意思疎通의 機能을 통합한 意思疎通體制는 組織上 構造에 매우 적합한 것이어야 한다.

組織構造上 變因은 革新의 속성과 함께 狀況적인 環境 속에서의 組織體의 構造的 특성에 따른 제반 行動樣式으로 그 基本過程을 제시하면 다음과 같다. 즉, 革新에 관한 知識과 再發明, 外延적인 責任感, 적은 資源, 組織構造이다. 이 가운데 組織構造上 下位變因은 複雜性, 公式化, 集權化, 對人關係性, 葛藤 등 다섯 가지를 들 수 있다.

위의 組織構造上 다섯 가지 變因을 중심으로 施行에 미치는 效果의 내용

은 다음과 같다.

첫째, 複雜性: 試圖段階에서는 組織의 業務構造上 分化가 심화되어 있으면 다양한 분야에서 革新에 대한 필요성을 느껴 革新의 방안을 제안할 수 있다는 점과 필요한 情報과 知識이 다방면에서 풍부하게 공급된다는 점에서 유리한 영향을 미치지만, 施行段階에서는 分化에 따른 각양각색의 輿論을 수렴할 수 없다는 점에서 불리한 영향을 미친다.

둘째, 公式化: 試圖段階에서는 文書規定이나, 成文化는 官僚的인 특성과 결부되어 變化를 프로그램하는데 否定的인 관계가 있다고 할 수 있다. 그러나 일단 施行段階에 들어서면 힘, 強制的 普及戰略을 동원할 수 있어 革新을 促進시킬 수 있다.

셋째, 集權化: 權限階層의 철저한 중시는 意思決定 中樞로 하여금 公式的으로 규정된 意思傳達의 통로에만 의존하게 된다는 점과 否定的인 還流는 외면하고 友好的인 還流만을 받아들인다는 점에서 試圖段階에서는 부정적인 效果를 내는데 반해 施行段階에서는 上意下達式이어서 촉진시키는 效果를 낼 수 있다.

넷째, 對人關係性: 集團成員들간에 對人關係가 원만하게 이뤄져 정직한 意思疎通 뿐만 아니라 집단 응집력을 형성할 수 있어 試圖段階와 施行段階에서 촉진시키는 效果를 내어 서로 새로운 아이디어에 도전을 하고, 타당성 있는 情報를 발생할 수 있게 할 뿐더러 탐색하는 행위를 助長하여 실질적인 參與를 기대할 수 있다.

다섯째, 葛藤: 모든 段階에서 발생하는 것으로 어떠한 수준에서든지 逆機能的인 갈등을 해결하는 것과 順機能的인 갈등을 助長하는 것이 공존해 있다. 그러므로, 이 兩者를 조화시키고 또한 개방된 의사소통을 통한 問題解

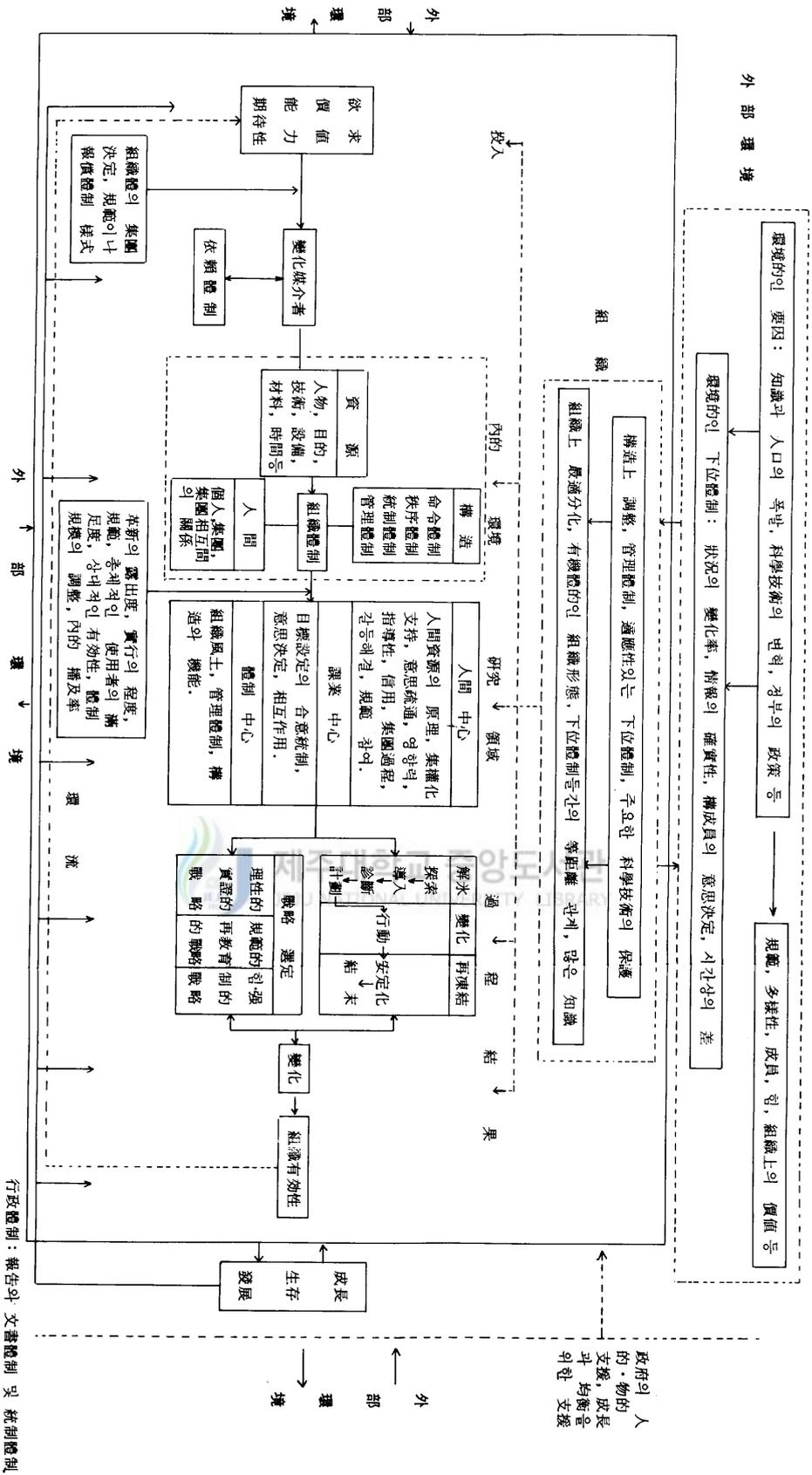
決 및 그 解決上 認知는 革新過程上 어느 단계에서도 촉진시키는 效果를 낸다.

끝으로, 組織構造上 여러 變因들을 중심으로 假說的인 模型들을 제시했으나 組織體 전반에 걸친 模型을 제작하기 위한 統合理論이 아직도 덜 정립되어 있음에 비추어 연구해야 할 課題로 남아 있다.

결론적으로 이상의 여러 理論들을 종합한 組織革新의 統合模型은 다음 그림과 같다고 잠정적이거나 제시할 수 있다.



### 組織革新의 統合模型



## B. 結 論

本 研究의 結果 다음과 같은 結論을 얻었다.

### 1. 革新의 概念上 論議

a. 革新研究는 단순한 個人水準을 넘어선 個人을 둘러싼 環境的인 여러 變因들이나 組織의 特性을 통한 受容過程을 연구함으로써 적극적인 개념으로 活用이 되어야 한다.

b. 革新性은 革新과는 유사 개념으로서 革新의 屬性和 밀접한 연관을 맺고 있는 組織上 커뮤니케이션, 情報體制理論, 意思決定論 등의 이론에 바탕을 둔 것으로 問題解決過程에서 보여주는 技術上의 方法이다.

c. 組織에 있어 意圖적이고 計劃적인 變化를 의미할 때 組織革新과 組織變化는 같은 變化의 適用上의 틀로 생각된다.

d. 組織革新을 이루기 위해서는 組織이 環境의 變化에 適應할 수 있도록 構造上 調整, 管理體制, 適應性 있는 下位體制, 주요한 科學技術의 保護가 이루어져야 한다.

e. 組織革新의 過程에 관한 研究는 統合된 組織體制에서 생각할 수 있는 構造上 側面, 資源 側面, 人間 側面으로 이 세가지 觀點서 設計와 管理가 이루어져야 한다.

### 2. 組織革新의 過程

a. 개방된 意思疎通은 組織革新과 깊은 관계가 있고 또한 情報體制의 運用, 發展, 管理를 위한 알맞은 集權化와 分權化가 調和를 이루어야 한다.

b. 組織構造와 관련한 作用變因들로는 複雜性, 公式化, 集權化, 對人關係, 葛藤이다.

c. 組織構造上 下位變因들이 각 段階에 미치는 効果는 試圖段階에서는

複雜성이 施行段階에서는 公式化와 集權化가 촉진시키는 效果를 내고 있으며, 또한 對人關係性과 葛藤은 試圖와 施行段階에서 공히 촉진시키는 效果를 내고 있다.

### C. 提 言

이상과 같은 記述的 考察을 통해 組織革新研究에 發展的인 提言을 하면 다음과 같다.

첫째, 組織革新研究은 좀더 포괄적인 理解를 바탕으로 한 統合的인 理論의 정립이 요망된다.

革新내지 變化에 대한 論議는 다분히 開放體制에 대한 論議를 담고 있는 것으로 이에 대한 보다 철저한 理論的 정립이 먼저 이뤄져야 하고, 또한 統合理論을 위한 보다 深層的인 연구가 있어야 하겠다.

둘째, 組織革新의 理論이 教育革新과 관련을 맺고 影響을 끼치는지에 대한 研究와 이를 위한 實證的인 研究가 필요하다.

本研究는 一般的인 理論을 記述하고 있어 대체로 教育革新과 相關한 資料들이 있으나 제외된 상태이다. 그 이유는 原理에 關한 理論定立에만 重點을 두었기 때문이다. 앞으로는 經營學 分野에서 주로 論議되고 있는 組織革新이나 組織發展 理論이 教育行政에 도입이 되고 實現시킬 수 있는 方案을 찾는 데 있어 노력이 필요하다. 따라서 이에 대한 代案을 찾기 위해서는 實證的 研究가 이루어져야겠다.

셋째, 組織革新은 教育革新의 普及模型이나 戰略과 밀접한 相關을 맺고 있어서 이에 대한 政策的인 支援이 있어야겠다.

## 參 考 文 獻

### 1. 國 內

- 金億煥, 새로운 아이디어를 採擇하는 教師들의 特性에 관한 分析的 研究, 建國大學校 人文社會科學 學術誌 第 24 輯, 1979.
- 金世基, 學校經營의 現代化, 서울: 教育出版社, 1984.
- 金永植, 教職의 變化 - 革新을 위한 理論的 考察과 그 定立을 위한 豫備的 研究(1), 教育學 研究 14 권 1호, 서울: 한국교육학회, 1976.
- 金永植, 南廷杰, 崔熙善, 韓國教育行政學의 發展, 서울: 培英社, 1981.
- 南廷杰, 教育行政에 있어서 人間關係와 組織行爲에 관한 均衡論의 把握, 서울教育大學院 論文集, 1973. 5.
- 徐正宇, 崔善悅 譯, 改革 커뮤니케이션論, 서울: 博英社, 1976.
- 徐廷華, “韓國教育行政學의 研究動向,” 韓國教育學會, 教育行政學의 學問的 性格探索, 教育行政學研究會, 第 11 次 學術세미나 論文集, 1982.12.
- 慎侑根, 組織行爲論, 서울: 茶山出版社, 1984.
- 吳錫泓, 組織理論, 서울: 博英社, 1984.
- 柳基鉉, 人間關係論, 서울: 貿易經營社, 1974.
- 李相周, 體制設計와 教育遲滯의 克服: 變化社會에 適應하는 教育制度設計의 提言, 教育研究, 1977. 1월
- 全成連, “'80년대 學校教育의 內實化 課題: 教育革新의 課題” 한국 교육개발원, 교육개발 제 5권 1호 통권 22호, 1983. 2.
- 車京守, 産業社會의 教育問題, 教育現場全書 2, 서울: 培英社, 1977.
- 韓國教育行政學研究會, 現代教育行政理論, 서울: 螢雪出版社, 1982.

韓國教育政策의 探索, 서울: 培英社, 1979.

韓國教育學會, 2000 年을 向한 오늘의 教育, 韓國教育學會 秋季學術發表會,  
1978. 9.

## 2. 外 國

Allen, Francis, Socio-Cultural Dynamics. N.Y.: Macmillan. 1971.

Argyris, Chris. Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness.  
Homewood, ILL: Irwin-Dorsey, 1962.

Ashline, Nelson F. "Education; Inequality, and National Policy."  
Mass: Heath, 1976.

Baker, Norman R. and Sweeny, Dennis J. "Toward a Conceptual Frame -  
work and Analytical Model of the Process of Organized Technological  
Innovation" ERIC, ED - 121621. Jan 1976.

Barnett, H.G. "Innovation: The Basis of Cultural Change."  
N.Y: McGraw-Hill, 1953.

Beckhard, R. "Organization Development: Strategies and Models."  
Reading Mass: Addison-Wesley, 1969.

Bennis, Warren G. "Organization Development: Its Nature, Origins,  
and Prospects." Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

Bennis, W.G. and Peter, Hollis W. Applying Behavioral Science for  
Organizational Change in Comparative Theories of Social Change, Ann Arbor,  
Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, 1967.

Blau, Judith R. and McKinley, William. Ideas, Complexity, and Innova-  
tion. Administrative Science Quarterly Vol. 24. no. 2. June. 1979.

Burns, Tom. and Stalker, G.M. The Management of Innovation. London:  
Tavistock Publications Ltd. 1961.

Burke, W.W. and Hornstein, H.A. The Social Technology of Organization Development, Fairfax, Va: NTL Learning Resources Cooperation Inc., 1972.

Chase, F.S. R&D in the remodeling of education. Phi Delta Kappa. Feb 1970.

Chung, K.H. and Megginson, L.C. Organizational Behavior: Developing Managerial Skills. New York: Harper and Raw, 1981.

Downs, Anthony. Inside Bureaucracy. Boston: Little Brown. 1967.

Downs, George W. and Mohr, Lawrence B. "Conceptual Issues in the Study of Innovation." Administrative Science Quarterly. Vol.2. no.4. Dec 1976.

Duncan, R.D. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," Administrative Science Quarterly 17, Vol.3. 1972.

Giacquinta Joseph B. "The Process of Organizational Change in Schools." Review of Research in Education(I) Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1973.

Hage, Terald. and Aiken, Michal. Social Change in Complex Organizations. N.Y.: Random House. 1970.

\_\_\_\_\_ "Progress Change and Organizational Properties" American Journal of Sociology, 1972.

Hallander, E.D. & Julian, J.W. "Studies in leader; Legitimacy. Influence, and Innovation." Experimental Social Psychology Vol 5, New York, 1970.

Havelock, Rornald G. Planning for Innovation through Dissemination and Utilization of Knowledge. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1971.

Hedberg, Bol T.; Nystrom Paul C.; Starbuck, William H. Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. Administrative Science Quarterly 21. 1976.

- Huberman, A.H. Understanding Change in Education: An Introduction.  
UNESCO: IBE. 1973.
- Huse, E.F. Organization Development and Change. St. Paul: West, 1975.
- Huse, Edgar F. and Bowditch, James L. "Behavior in Organization: A Systems Approach to Managing." Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1977.
- Jamison, Dean.; Suppes, Patrick; Wells, Stuart. The Effectiveness of Alternation Instructional. View of Educational Research Vol. 44. no.1. winter 1974.
- Jeans, James H. Physics and Philosophy. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1966.
- Katz, D. and Kahn, R. The Social Psychology of Organization New York: Wiley, 1966.
- Katz, Daniel. and Kahn, Robert L. The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley, 1966.
- Katz, E.; Levin, H.L.; Hamilton, H. Traditions of Research on the Diffusion of Innovation. American Social Review. no. 28. April 1963.
- Lawler, E.E.; Hall, D.T.; Oldman, G.R. Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance. Organizational Behavior and Human Performance 11.1. Feb. 1974.
- Lawrence, Paul R. and Lorsch, Jay W. "Differentiation and Intergration in Complex Organizations." Administrative Science Quarterly, Jun 1967.
- \_\_\_\_\_ "Organization and Environment: Managing Differentiation and Intergration." Boston: Harvard Graduate School of Business. Administration, Division of Research, 1967.
- \_\_\_\_\_ "Developing Organization: Diagnosis and Action." Mass: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1969.

Lewin, Kurt. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, Human Relation*, no.1. June 1947.

Light, Richard J. and Glass, Gene V. "Capitalizing on Variation: How Conflicting Research Findings Can be Helpful for Policy" *Educational Research*, (Oct 1979)

Lynton, R.P. "Linking an Innovation Subsystem into the System," *Administrative Science Quarterly* 14. Vol.3, 1969.

Madison, WI: Wisconsin Research and Development Center for Cognitive Learning, 1974.

March, James G. *Footnotes to Organizational Change. Administrative Science Quarterly* 26. 1981.

\_\_\_\_\_ *Handbook of Organization*. Chicago: Rand McNally, 1965.

March, J.G. and Simon, H.A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

Mausser, John G. *Readings in Organizational Theory: Open System Approach*. N.Y.: Random House, 1971.

Mathias, James E. "Author Develops Principles of a Communications Network," *Journal of System Management*, Vol.33. no.10. Issue no.258. Oct. 1982.

Miles, M.B. *Educational Innovation: The Nature of the Problem; Innovation in Education*. N.Y.: Teachers College Press, Columbia Univ., 1964.

Milton, Charles R. *Human Behavior in Organization* N.Y.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1981.

Mitzel, Harold E. *Encyclopedia of Educational Research*. N.Y.: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., 1983.

Mohr, Lawrence B. "Determinants of Innovation in Organizations." Ph.D. Thesis, Ann Arbor, Mich: University of Michigan, 1966.

\_\_\_\_\_. Determinants of Innovation in Organization, American Political Science Review, vol. 63, No.1, Mar 1969.

Morrish, Ivor. Aspects of Educational Change, London and Tonbridge George Allen & Unwin Ltd., 1976.

Olson, and Davis. Getting in Sync, Datamation 27-2, Feb 1981.

Pampel, F. and Van, E.C. Environmental Quality and Issues of Adoption Research, Rural Sociology, Vol. 42, No.1, 1977.

Paul, D.A. The Diffusion of an Innovation through Interorganizational Linkages: A Comparative Case Study (tech. rep. No.308.)

Pincus, John. "Incentives for Innovation in the Public Schools." Review of Educational Research 44, 1974.

Pressman; Jeffrey I; Wildavsky, Aaron. Implementation Second Edition, Berkely: University of California Press, 1979.

Renfro, William L. and Morrison, James L. Anticipating and Managing Change in Educational Organization, Educational Leadership, Vol. 41, no.1, Sep. 1983.

Randor, Michael, and Others. "Research, Development, and Innovation: Conceptual Analysis." Part one, Washington, D.C.: National Inst of Education EA 011571-011572, Jan. 1976.

Robey, Daniel and Altman, Steven. "Organization Development: Progress and Perspectives." New York: Macmillan Publishing Co. Inc. 1982.

Rogers, Everett M. Diffusion of Innovation, N.Y.: Free Press, 1962.

\_\_\_\_\_. Modernization Among Peasants, N.Y.: Holt, Reinhart & Winston, Inc., 1969.

Rogers, Everett M. and Rogers, Rekha Agarwala. Communication in Organizations, N.Y.: The Free Press, 1976.

Rogers, Everett M. and Shoemaker, F. Floyd. Communication of Inno-

vation, N.Y. : The Free Press, 1976.

Rogers, Donald P. The Relationship of Open Communication to Organizational Success : An Exploratory Study of the Indirect Hypothesis. Boston, Mass. Mar 1978.

Schmuck, R.A. and Miles, M.B. "Organization Development in Schools" Palo Alto: National Press, 1971.

Scott, W. Richard. Effectiveness and Organizational Effectiveness and Studies. San Francisco: Jessen-Bass, 1977.

Shapiro, Albert. Managing of Innovation: The Role of Communication. Texas Univ: Austin Bureau of Business Research TU-EB-59, 1974.

Simon, Herbert A. Models of Man. New York: Wiley, 1956.

Thompson, James D. Organizations in Action. NY: McGraw-Hill Book Co., 1967.

Tenkin, Sanford and Brown, Mary V. What do Research Findings Say about Getting Innovations into Schools: A Symposium. Oct 8-9, 1973. Publication no. op.305. Washington, D. C.: DMEW, 1974.

Toffler, A. Future Shock, N.Y.: Bantam Books, 1971.

Wharten, Clifton R., Jr. Subsistence Agriculture and Economic Development. Chicago: Aldine, 1969.

Weiler, Hans N. Notes on the Comparative Study of Educational Innovation. West Berlin, IFG. project no 79-A12. Dec 1979.

Willits, K. Company Performance and Interpersonal Relations. Industrial Management Review. Vol. 7, 1967.

Whetten, Daniel A. "Organizational Responses to Scarcity : Exploring the Obstacles to Innovative Approach to Retrenchment in Education". Educational Administrative Quarterly Vol.17, no.3. Summer 1981.

Wren, Daniel E. The Evolution of Management Thought. N.Y. : Ronald

Press Co., 1972.

Zaltman, Gerald and Others. Innovation and Organizations. New York: Wiley, Interscience, 1973.

Zaltman, Gerald; Florio, David H; Sikorski, Linda A. "Dynamic Educational Change : Models, Strategies, Tactics, and Management." N.Y.: A Division of Macmillan Publishing Co.,1977.



ABSTRACT

A Study on the process of organizational innovation

Yang Yong-Seok

*Educational Administration Major*  
*Graduate School of Education Jeju National University*  
*Jeju Korea*

Supervised by Professor Heo Chul - Soo

1. The importance and need

From now on, many papers have pursued to develop the models and Strategies of innovation by way of the institutional and structural apparatuses. But such efforts are not proficient when they are initiated by one-way channel ways of the government and the drives of various research—development institutes. The fact is because such systems are liable to neglect the self-renewal efforts and each condition of somewhat different structures under the dynamic environments.

2. The purposes

a. To introduce and describe the new theories prevailed overseas, with the result that the study of innovation can be well-understood and proved the reason for the process of organizational innovation.

b. To study how a organization will be adopted to the environmental changes and how the new ideas can be implemented into the organization relevant to its environments. In achieving those two main purposes, the sub-purposes are as follows :

- ① To make the positive use of the concept of innovation through all the relative ones such as innovativeness, organizational change and organizational

development.

- ② To explore new possibilities of the structural level which exercises the influence upon the adaptive organization.
- ③ To clear the relationship between the organization and its environment.
- ④ To analysis the influence variables which affect the diffusion in the initiation and implementation stages.
- ⑤ To devise the synthetic model of organizational innovation which is regarded as the mixed-up theories in the structural perspective.

### 3. The method

As the descriptive approach, this paper is used as follows.

- a. To argue such related concepts just like organizational change and organizational development.
- b. To approach the structural and behavioral aspects which are presented in the course of organizational innovation.

### 4. Conclusion

- a. The discussion of the concepts of innovation

- ① The concept of innovation should be used as the positive concept. In favor of that, many environmental variables and the structural characteristics can be considered and stressed. Thus far, such a study is performed in the level of organization but individual.
- ② Innovativeness is the quasi-concept of innovation. It appears in the concrete methods of technical skills based on communication, information system theory, decision-making, and so on.
- ③ When organizational innovation can be meant as the deliberated and planned change, the reference to the difference between organizational innovation and organizational change operates as the same meaning.
- ④ Organizational change is preconditioned for the structural adjustment, the

---

management system, the adaptive subsystem, and the protection of the core technical skills, so that we will adopt more new ideas to the change of disturbant environments.

- ⑤ The study of organizational innovation is to be designed in three perspectives concerning the planing and management of organizational structure: human, structure, and resources.

b. The process of organizational innovation

- ① Open communication is greatly related with the organizational innovation, and so we must endeavour to hold the balance of centralization and decentralization suitable to the operation, development, and management of the information system.
- ② In suming up the result of the given studies, the working variables of organizational innovation have been detecting from the structure of organization chiefly.

The sub-variables are the five ones: complexity, formulation, centralization, interaction, and conflict.

- ③ In the initiation stage, complexity comes out the plus effects, and so do the formulation and the centralization. otherwise, the interaction and the conflict give good impluses in both the initiation stage and the implementation one.
- ④ In conclusion, the synthetic model of organizational innovation can be derived from the above discussions.

---

\* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Jeju National University in partial fulfillment of the Requirements for the degree of Master of Education in 1984.