

13주차. 조직 변화와 혁신

1. 조직변화의 개념

- 조직은 환경과 상호 작용하는 개방시스템
- 현대 사회의 조직들은 조직 환경과 많은 영향요인의 끊임없는 변화에 직면
- 조직변화는 조직을 구성하고 있는 개인의 변화, 집단의 변화, 조직차원의 포괄적 변화로 구분
 - 개인의 변화: 조직구성원의 태도와 행동, 가치관과 신념, 직무만족과 몰입
 - 집단의 변화: 소집단의 과정 손실을 최소화, 협력적 시너지효과 극대화
 - 조직차원의 변화: 조직 내외의 변화압력요인을 고려하여 생존·성장능력을 증대

□ 조직변화의 정의

- 조직변화: 조직을 둘러싸고 있는 주변 환경과 조직 내의 여러 가지 요소들이 변화함에 따라 조직을 구성하고 있는 어떤 부분들이 적절하게 변화하는 것을 의미
- 조직변화(organization change): 조직을 구성하고 있는 사람(people), 구조(structure), 기술(technology) 등이 변화
- 독립된 부분으로서 변화를 이룰 수 있으나, 일반적으로 한 부분의 변화가 다른 부분의 변화를 유발
- 경영자는 조직이 직면한 변화 요인을 인지하여야 함
- 요인간 영향 관계를 파악하고 효과적으로 변화관리를 시도
- 계획된 변화(planned change): 경영자의 의도적·목표지향적 변화활동

□ 변화의 유형

- 변화 압력에 대처하는 관리자 혹은 조직의 대처 방식을 크게 두 가지 유형으로 구분 가능: 점진적 변화, 급진적 변화
- 조직변화의 속도와 관련해서 점진과 급진은 장단점이 있기 때문에 상황과 조직의 특성에 알맞게 선택하여야 함

○ 점진적 변화

- 조직의 전략이나 구조 등 근본적 체계는 유지한 채 환경이 변화하는 대로 적응해 가면서 점차 개선해 나가는 방식
- 점진적 접근: 기존 환경의 누적적 향상과 발전
 - 사회·기술적 접근과 전사적 품질경영 방식 등은 조직이 목표한 바가 잘 진행되도록 업무 프로세스를 변화에 맞추어 가는 기법
 - 기존 기술, 시장 환경의 효율화, 조정, 세련화, 강화 등
- 예측 가능한 변화
 - 과거 환경과 근본적으로 같은 환경 패러다임의 변화
- 역량 강화적 변화
 - 기존 역량의 경쟁력 유지
 - 대부분 기존 주도 기업들의 경쟁력을 강화하는 결과
 - 선도 기업과의 차이가 극복되지 않을 경우 추월은 어려움

○ 혁신적 변화

- 조직의 구조와 전략을 뜯어고치면서 근본적이면서 폭넓고 바르게 변화를 시도하는 방식
- 근본적으로 다른 조직 역량을 요구하는 환경 출현
 - 신기술, 제품, 사업분야, 시장등의 출현, 규제 환경의 질적 변화 등은 예측이 매우 어렵
을 뿐 아니라 과거 추세는 미래를 예측하지 못함
- 역량 파괴적 변화
 - 기존 핵심 역량의 경쟁력을 파괴
 - 주도 기업의 경쟁력에 위협
 - 산업 구조의 변화
- 급진적 조직 변화 필요성
 - 비연속적 환경 변화 시에 기업의 생존을 위해서 완전히 새로운 형태의 역량으로의 급진
적 조직변화가 필요
- 업무프로세스를 근본적으로 바꾸는 리엔지니어링, 조직구조의 재조정(restructuring), 조
직목표나 전략의 개편 등이 속함

□ 조직변화의 요인

○ 조직외부요인

- 조직체가 접하고 있는 경제, 기술, 사회, 정치, 국제적 환경 등 일반 환경의 변화는 모두
조직변화를 요구하는 요인
 - 기업간 경쟁의 심화
 - 고객들의 다양한 욕구변화에 따른 시장 환경의 변화
 - 기업활동에 대한 정부 규제나 법률의 제정
 - 기술혁신의 가속화와 신기술의 개발

○ 조직내부요인

- 조직 내에서 발생하는 새로운 목표의 변화, 전략계획의 변화, 기술변화, 구성원의 태도 및
행동 변화 등

○ 조직변화요인의 조합

- 조직변화요인은 일반적으로 두 가지 차원의 조합에 의하여 네 가지로 범주화
- 조직변화가 조직에 의하여 계획된(planned)것인가 또는 계획되지 않은(unplanned) 것인가
- 조직변화가 외부요인에 의한 것인가 또는 내부요인에 의한 것인가

2. 조직변화 과정

- 조직은 변화를 추진하는 세력과 현재 상태를 유지하려는 변화건제세력과의 균형상태에 있
음
- 경영자는 변화세력과 유지세력의 압력이 어떻게 교호작용을 하고 있는지를 이해하여야 함

□ 르윈(K. Lewin)의 세력장이론(the force-field theory):

- 조직의 성과는 추진세력(driving forces)과 견제세력(restraining force) 사이의 균형 결과
- 조직의 성과는 두 세력의 조화(reconciliation)에 의해서 결정
- 일반적으로 경영자는 변화를 원할 때 무조건 일방적으로 밀어붙이는 경향이 있음
- 추진세력이 견제세력을 자극하여 심한 반발을 불러일으킬 수 있음
- 변화를 추진하는 보다 효과적인 방법은 변화에 대한 저항세력을 감소시키거나 제거시킨 다음 새로운 균형상태로 옮겨가는 것이 바람직

- 조직 변화 과정의 세 단계: 해빙(unfreezing), 변화(changing), 재동결(refreezing)

(1) 해빙단계

- 조직변화를 위한 준비단계
- 구성원이 갖고 있는 고정관념과 가치의식을 녹이는(unfreezing) 과정: 마치 얼음을 녹여 물로 변화시키는 것에 비유
- 구성원의 변화 필요성을 인식하고 기존의 조직특성이나 고정관념에 탈피하여 변화의 저항을 최소화하도록 노력

(2) 변화단계

- 경영자나 변화담당자가 의도하는 바람직한 방향으로 새로운 행동패턴을 개발하거나 변화기법을 사용하여 조직을 변화시키는 단계
- 변화시키고자 의도하는 방향으로 조직시스템을 형성하기 위한 조직구조, 기술, 구성원의 행동양식을 결정
- 경영자는 새로운 조직변화를 위한 시스템변화나 역할관계 등이 구성원에게 유리하다는 확신을 심어 주어야 함

① 순종(compliance)

- 한 인이 다른 사람의 호감을 받기 위해서 또는 나쁜 반응을 회피하기 위해서 그의 영향력을 수용하는 경우

② 동일화(identification)

- 한 개인이 다른 사람이나 집단과의 관계를 맺는 것이 만족스럽고 자아를 형성한다고 믿음으로써 이들의 변화를 받아들이는 과정

③ 내면화(internalization)

- 다른 사람의 주장이 자신의 가치체계에 부합하거나 합당한 것으로 받아들여질 때 일어나는 변화과정

(3) 재동결단계

- 변화노력에 의해 새로이 형성된 행동이 계속 반복되고 강화됨으로써 영구적인 행동패턴으로 정착될 수 있도록 변화를 지원하고 강화시키는 과정
- 재동결과정이 없으면 변화된 행동은 소멸되어 변화되기 이전 상태로 되돌아갈 위험성이 큼

- 경영자는 변화를 정착시키기 위하여 집단구성원과의 상호관계나 보상 제도 등의 환경조건을 조성하는 적극적인 지원으로 뒷받침 해야 함

□ 조직변화의 저항 요인

- 조직구성원의 저항: 새로운 정책, 목표 혹은 수행방법의 실행에 대한 주된 저해요인
- 세 가지 변화 저항 요인
 - ① 변화의 원인과 결과에 대한 불확실성
 - 조직구성원은 변화로 인해 일과 생활이 어떻게 영향을 받을지에 관한 불안한 마음에서 변화에 저항
 - ② 기존의 이점을 포기하지 않으려는 태도
 - 변화의 결과가 조직구성원의 자금·권력·일의 내용 등에서 득보다는 실을 더 감수해야 할 경우에 저항
 - ③ 추구 변화에 내재하는 인식의 차이
 - 조직구성원은 때때로 변화에 대해 등한시했던 새로운 문제들을 인지함으로써 변화에 저항

□ 변화저항의 극복방법

- 조직 변화를 효과적으로 추진하는 방법은 변화에 대한 저항세력을 감소시키거나 제거하는 것
- 변화에 대한 저항이 발생하는 것은 처음부터 변화계획이 잘못되었거나 집행에 차질이 발생할 수 있음을 의미
 - ① 교육과 커뮤니케이션
 - 변화의 필요성과 논리성을 초기에 설명할수록 변화작업이 보다 원만히 이루어짐
 - ② 참여와 개입
 - 관련된 개인들을 변화설계에 참여시킴으로써 변화에 대한 저항이 감소 내지 제거될 수 있음
 - ③ 촉진 및 지원
 - 변화과정에 관련된 사람들을 지원하는 것도 저항을 극복하기 위한 방법
 - 재교육의 실시, 휴식의 제공, 정서적 지원과 이해 등
 - ④ 협상 및 동의
 - 변화에 저항할 것으로 예상되는 사람들과 서로 협상
 - 변경으로 영향을 받게 될 부서의 이해를 구하도록 함
 - ⑤ 조종 및 흡수
 - 경영자가 개인이나 집단을 저항으로부터 멀리하도록 조종
 - 변화에 관련된 주요 개인들을 변화과정에서 중요한 역할을 담당하도록 함으로써 변화를 원활히 진행
 - ⑥ 압력
 - 경영자는 변화에 따르지 않는 사람에 대하여 실직이나 전출을 감수해야 한다는 등 공공연한 압력을 가함
 - 압력 방법은 추후의 변화노력에 대한 지지를 상실하게될 위험을 내포

3. 조직개발

- 조직개발은 새로운 조직변화의 개념으로 여러 학자에 의해서 다양하게 정의
- 통일된 명확한 견해를 갖지 못하고 있음
- 조직개발은 행동과학의 지식을 이용하여 조직의 환경적응능력을 개선시키고 조직성과와 조직 구성원의 만족도를 향상
- 장기적이고 포괄적인 조직변화와 관련
- 조직개발은 구조적·기술적 변화를 수반하지만 주된 초점은 조직의 인간적 측면에 착안
 - 인간의 잠재력을 최대한 개발함으로써 조직의 유효성을 도모

□ 조직개발의 성격

- 조직개발은 조직구성원의 성과와 만족수준을 근본적으로 개선시키고 조직이 높은 수준의 기능을 수행할 수 있도록 하기 위한 장기적이고 포괄적인 변화접근방법
 - ① 계속적이고 동태적인 과정
 - ② 행동과학의 지식을 응용
 - ③ 변화담당자가 직접 참여
 - ④ 조직을 시스템의 관점에서 다룸
 - ⑤ 구성원의 인간관계와 사회적 관계에 초점을 둠
 - ⑥ 목표설정과 계획화를 강조
 - ⑦ 조직의 문제해결을 위한 체계적인 설계
 - ⑧ 조직의 근본적인 것을 변화