

조직변화 단계 진단 척도 개발*

장 해 미 장 재 윤[†] 김 민 수
(주) 한국가이던스 성신여대 심리학과 이화여대 경영학과

본 연구는 47개의 정부기관에 종사하는 공무원 1,754명으로부터 Web 설문조사를 통해 Kotter(1996)가 제시한 8단계 변화 모형에 근거한 변화단계진단척도를 개발하고, 그 신뢰도와 타당도를 검증해 보았다. 연구 1에서는 Kotter가 주장한 변화 단계를 측정할 수 있는 척도를 개발하였고, 개발된 척도의 신뢰도와 모형의 적합성을 살펴보았다. 변화진단척도의 신뢰도는 높게 나타났으며, 또한 8단계의 변화 모형과 다른 3, 5 단계 모형의 적합성을 비교한 결과, 8단계 모형의 적합성이 가장 높게 나타났다. 연구 2에서는 개발된 척도의 타당도를 평가하였다. 이를 위해, 척도 개발 시 조사하였던 개인변화단계와 혁신참여도 문항과의 관계를 살펴해보았는데, 변화진단척도에서 높은 단계에 있을수록, 개인변화단계와 혁신참여도가 높은 것을 확인하였다. 또한 이전에 각 기관의 혁신정도를 평가하였던 순위와 본 척도로 평가한 순위와도 정적인 상관을 보여 개발된 척도의 준거관련 타당도를 확인하였다.

주요어 : 조직변화, 변화단계, Kotter, 정부혁신, 변화관리, 척도개발

* 이 논문은 2004년도 성신여자대학교 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었으며, 유용한 지적을 해주신 심사위원들께 감사드린다.

† 교신저자 : 장재윤, 성신여대 심리학과, jaeyoonc@sungshin.ac.kr

변화의 시대에 적응하고 경쟁력을 갖기 위해 ‘스스로 변해야 산다’는 구호가 우리 사회 전반에서 강조되고 있다. 변화는 조직이 장기적으로 성장하기 위한 선택이 아니라 생존을 위한 필연적 과제로 받아들여지고 있다. 즉 ‘변화할 것인가 아니면 사라질 것인가(change or perish)’라는 문제가 된 것이다. 이러한 환경 변화에 대응하여 많은 기업이나 기관들도 생존을 위하여 다양한 변화를 시도하고 있으나, 실제로 변화에 성공하는 조직들은 많지 않다.

조직변화(organizational change)란 조직효과성을 높여 현재 상태보다 더 나은 상태로 전환되는 과정이다. 이러한 조직변화는 크게 조직의 ‘비계획적 변화’와 ‘계획적 변화’로 대별할 수 있다. 비계획적 변화(unplanned change)란 예기치 않았던 외부환경의 변화로 인해 조직이 생존 혹은 지속적인 성장을 위해서 어쩔 수 없이 수동적으로 적응해 나가는 것으로서 변화의 원인이 조직내부에 있는 것이 아니라 조직외부에 있다. 이와 반대로 계획적 변화(planned change)란 어떤 목적을 달성하기 위해 의도적으로 일으키는 변화를 가리킨다(Cummings & Worley, 2005). 이는 조직이 앞으로 있을 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서 사전에 철저한 계획에 의거해서 조직을 변화시키는 것으로 변화의 주체는 조직이 된다. 일반적으로 계획적인 변화를 조직변화로 보는 것이 대체적인데, 계획된 조직변화의 목적은 조직의 가치창출활동을 증가시키거나 이해당사자의 부를 향상시키기 위한 방법을 찾는 것이라 할 수 있다(Van de Ven & Poole, 1995). 또한 쇠퇴기에 있는 조직은 조직과 환경과의 적합 관계를 향상시키기 위해 조직을 재정비하려고 변화를 꾀하게 된다(김종관과 변상우, 2003). 그러나 조직의 변화는 속도가

빠르지 않고 저항도 심하다. 조직은 현재 상태를 유지하고, 과거에 해왔던 방식으로 운영하고자 하는 타성(inertia)을 가지고 있다(Hannan & Freeman, 1984). 변화는 과거에 효과를 봤던 접근 방법이나 과거에 학습했던 방식과는 다른 방식으로 행동하도록 요구하기 때문에 사람들에게 불안감을 일으킨다. 따라서 사람들은 변화하는 데에 어려움을 겪고, 흔히 변화에 대해 강하게 저항한다(Ricardo, 1995).

변화를 추진하는 조직은 많이 있지만 실제로 성공하는 기업은 그리 많지 않다는 사실은 ‘변화 관리(change management)’의 중요성을 깨닫게 해준다. 잘 설계되고 계획되지 않은 변화 노력은 실패를 가져오고, 변화 시도의 실패는 조직의 성과 하락, 조직원들의 스트레스 유발 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다(Beer & Eisenstat, 1996; McHugh, 1997; Orlikowski, 1996; Schweiger & DeNisi, 1991; Wahlstedt & Edling, 1997). 특히 변화 노력의 실패가 반복될 경우 발생할 수 있는 가장 큰 부작용은 구성원들에게 변화에 대해 냉소적인 태도를 갖게 한다는 점이다(Wanous, Reichers, & Austin, 2000). 즉, 연구자들은 조직이 너무 자주 변화를 시도할 경우에는 종업원들 사이에 조직에 대한 불신과 냉소주의가 팽배해진다는 사실을 발견하였다. 변화를 위하여 구성원들의 참여를 이끌어 내려고 하지만 이미 변화에 대한 실패를 많이 경험한 구성원들은 ‘또 시작하는 군... 이번에는 얼마나 같가?’라는 식의 반응(BOHICA: Bend Over, Here It Comes Again 증후군)을 보이게 된다. 변화하지 않고는 생존할 수 없기에 변화를 시도하지만 실패한 변화로 인하여 변화할 능력을 상실하는 악순환이 반복되게 된다(한상엽, 2003). 또한 Armenakis와 Bedeian(1999)은 조직을 변화시키려는 시도가

단기적으로는 서비스의 질과 생산성과 같은 준거에서 바람직한 결과를 낳는 것 같지만, 장기적으로는 종업원의 사기가 급격하게 떨어지고 변화가 성공할 가능성이 낮아질 수 있다고 지적하였다.

이와 같이 변화에 대한 관심은 지난 십여년간 조직 변화(organizational change)에 대한 많은 연구들로 발전되었다(Armenakis & Bedeian, 1999). 즉, 변화가 일어나는 단계, 변화에서 일어나는 저항을 극복하는 방법, 변화하기 위한 전제조건, 변화 과정 등에 대한 수많은 연구가 이루어졌다. 특히 변화를 이해하기 위한 접근으로서 변화가 단계를 거쳐 이루어진다는 변화단계(change stage) 연구가 많은 주목을 받고 있는데, 변화가 몇 단계로 이루어지는 지에 대한 정확한 합의는 아직 이루어지지 않고 있다.

본 연구에서는 실제 변화를 시도하는 조직에서 변화가 단계를 거쳐서 이루어지는지, 그리고 이러한 변화를 몇 단계가 가장 잘 설명하고 있는지에 대해 검증하고, 조직의 변화 단계를 진단해볼 수 있는 변화단계 진단 척도의 개발을 목적으로 하였다. 구체적으로 첫째, 변화에서의 단계의 유무를 검증하고, 단계가 있다면 몇 단계의 모델이 적절한 지에 대해 살펴볼 것이다. 특히 이전 연구에서 제시되었던 3단계, 5단계 8단계 모델의 적합성을 검증한다. 둘째, 이 같은 논의를 토대로 개발된 변화단계 진단 척도의 타당도를 검증하였다. 마지막으로 이 척도의 활용 방안과 변화에 대한 단계적 개입 가능성에 대해 논의하였다.

조직변화단계론 개관

조직변화의 단계에 대한 학자들의 견해를

개관하면 다음과 같다. 먼저, Lewin(1947)은 조직의 모든 수준의 변화, 즉 개인, 집단 및 조직 등의 여러 수준의 태도변화에 전반적으로 적용될 수 있는 이론을 제시하였다. 그는 조직의 변화과정을 개인의 태도변화의 과정과 동일한 방식으로 설명하고 있는데 이 과정을 세 단계로 구분하여 설명하고 있다. 1) 해빙(unfreezing) 단계는 변화의 필요성을 인식시키고 동시에 변화가 원만히 진행되도록 준비하는 과정이다. 이 단계의 목적은 변화에 대한 동기를 유발시키고, 개인 또는 집단으로 하여금 변화를 위한 준비를 하게 한다. 2) 이동(moving) 단계에서는 개개인이 변화에 대한 동기부여가 되며, 새로운 행동을 받아들일 준비가 갖추어지게 된다. 이 단계를 변화로의 전환(change conversion) 단계라고도 하는데, 이 단계에서는 조직구성원으로 하여금 새로운 전제와 가치관을 통하여 만족감과 자아실현의 욕구충족을 실제로 경험하게 함으로 변화를 수용하게 되는 과정이다. 3) 재결빙(refreezing) 단계에서는 앞 단계에서 새롭게 형성된 가치관과 태도 및 실제 행동을 계속적으로 반복하고 강화함으로써 영구적인 행동패턴으로 고착시키는 과정이다. 이 단계에서 중요한 것은 앞 단계에서 일으킨 변화가 종전의 상태로 되돌아가지 않도록 오랫동안 계속적으로 강화하는 노력과 환경 조성이다. Lewin의 이 같은 이론은 변화 이행 연구의 시초이며, 이후 많은 학자들(예, Schein, 1988)이 이 이론을 기반으로 변화 이행에서의 다단계 모델을 제시하기 시작하였다.

Judson(1991)은 변화를 설명하는 모델에서 1) 변화를 분석하고 계획하는 단계, 2) 변화에 대한 의사소통을 하는 단계, 3) 새로운 행동을 수용하는 단계, 4) 현 단계로부터 원하는 단계

로의 변화와 통합 단계, 5) 새로운 상태를 확고히 하고 제도화하는 단계의 5단계 모델을 제시하였다. 그는 또한 각 단계에서 예측할 수 있는 저항을 줄여야 한다고 하였고, 저항을 극복하기 위한 대안적인 매체와 보상 프로그램, 협상과 설득이 필요하다고 주장하였다. 또한 그는 조직 변화에 대한 저항수준에 대해 내재적 저항에서 표출적 저항으로, 개인적 저항에서 집단적 저항으로 갈수록 저항관리에 요구되는 시간이 길어지고 난이도가 높아져 저항의 관리가 어려워지게 된다고 보았다.

Tichy(1993)는 변화의 과정을 3막극(3 act drama)으로 표현하고 있는 데, 이는 실제 GE에 적용하여 성공적인 결과를 얻은 모델이다. 제 1막은 변화의 필요성을 인식(awakening)하는 단계로서, 과거로부터 결별(ending)을 꾀하는 노력과 함께 변화에 대한 준비를 하는 작업이 이루어진다. 제 2막은 새로운 비전을 창출(envisioning)하는 단계로서, 변화를 위한 동기부여를 위해 비전을 제시하고 구성원들의 관심과 몰입을 유도한다. 마지막 제 3막은 변화를 위해 재구조화(rearchitecturing)하는 단계로서, 창조적 파괴, 사회 구조의 재편성, 과거 행동방식을 새로운 행동방식으로의 대체 등이 포함된다.

Galpin(1996)도 성공적 변화를 위한 독특한 단계 모형 제안했다. 그는 변화 단계를 바퀴를 구성하는 9가지 켄기 모델로서 설명하였다. 그는 우선 조직의 규정과 정책, 관행과 규범, 의식과 행사, 보상과 인정 등에 반영되어 나타나는 조직 문화를 이해하는 것이 변화 노력에 중요하다고 하였다. 9 가지 켄기를 살펴보면, 1) 변화의 필요성 확립: 변화의 필요성을 분명하게 규명하는 일은 조직 구성원들에게 왜 변화가 필요한 것인지 공감대를 심어주는

데 도움이 된다. 뿐만 아니라, 변화하지 않을 경우 초래될 수 있는 결과도 이 단계에서 분명히 제시되어야 한다. 2) 변화의 비전 개발 및 전파: 변화에 대한 명확한 비전은 구성원에게 조직이 무엇을 추구하는지 이해시키고, 변화 노력의 가치를 인식시키는 데 도움을 준다. 일단 비전이 구축되면 관리자 계층이나 일반 종업원들이 그것을 이해하고 받아들일 수 있도록 조직 전체에 전파해야 한다. 3) 현 상황의 진단 및 분석: 현 조직의 사업 구조를 진단·분석하여 미래 비전과 비교하는 단계이다. 4) 다양한 제안 도출: 업무 처리 과정이나 사업 구조의 개선, 폐지, 통합, 혹은 신설 등에 관한 의견이 제시되는 단계이다. 이 단계에서 종업원들을 참여시킴으로써 참신한 아이디어를 제공받을 수 있을 뿐만 아니라 변화에 추진력을 배가할 수 있다. 5) 제안의 구체화: 이러한 제안들의 뼈대가 작성되면, 세부 사항을 덧붙이는 작업이 다섯 번째 단계이다. 여기에는 변화 노력에 소요되는 비용, 하드웨어 및 소프트웨어의 활용방안, 필요 장비 및 유지 보수 계획, 직원 연수 방안 등이 포함된다. 6) 시범운영 단계: 4, 5단계에서 확정된 제안들이 조직 내에 시험적으로 시행되는 단계이다. 7) 실행 준비 단계: 시험 단계에서 얻어진 피드백을 활용하여 제안들을 조직 환경에 좀 더 맞도록 다듬어서 수정된 제안을 확정한다. 8) 실행 단계: 이 단계에서 모든 제안들이 조직 전체에 걸쳐 시행되는데, 실시가 완료되더라도 변화 작업에 대한 관심이 멀어지는 것을 막고, 변화가 정착되고 목표한 결과가 달성될 때까지 계속 조치를 취해야 한다. 9) 변화의 평가, 강화, 정교화단계: 변화를 확고히 다지는 단계로서, 변화 노력의 성공적 완수를 위해서 이 단계의 세 가지 조치(평가, 강화, 정

교화)는 필수적이다.

구성원들의 변화이해단계

변화 실행의 단계 뿐 아니라 변화 당사자(조직 구성원)들이 변화를 어떻게 이해(인식)하는지에 대한 단계이론들도 연구되었다. Isabella(1990)은 40명의 관리자들을 대상으로 실시한 인터뷰 자료를 토대로 조직 구성원들이 변화 시도들이 전개될 때 나타나는 사건들을 어떻게 해석하고 받아들이는지에 대한 모형을 제시하였다. 그 모형에 따르면, 조직 구성원들은 변화과정과 관련된 주요한 사건들을 서로 구분되는 4개의 단계별로 해석한다. 먼저, 기대(anticipation) 단계에서 개별 구성원은 조직 내에서 나도는 루머나 조각 정보들을 모아 현실을 파악하고 구성한다. 두 번째 확증(confirmation) 단계에서는 사건들을 과거에 사용되었던 전통적인 참조 틀로 표준화하는 단계이다. 세 번째 최고점(culmination) 단계는 한 사건의 전과 후를 비교하는 과정에서 나타나며, 이 때 관리자는 새로운 정보를 포함하거나 타당하지 않은 정보를 걸러내기 위해 그의 참조 틀을 수정한다. 마지막으로 결과(aftermath) 단계는 관리자가 변화의 결과를 개관하고 평가할 때 나타난다. Isabella(1990)의 연구는 특히 변화에 대한 저항을 이해하는데 유용한데, 각 해석 단계에서 개인들이 구성하는 현실 특징을 파악할 수 있도록 해줄 뿐만 아니라, 변화가 일어나는 단계들을 거쳐 나가면서 변화 목표를 가속화는 과정에 대해 묘사하고 있기 때문이다.

Jaffe, Scott, 및 Tobe(1994)는 Isabella(1990)와 이름은 다르지만 상당히 유사한 4단계 모델을 제안했다. 조직 구성원들이 변화 시도가 전개

되면서 나타나는 사건들을 어떻게 해석하는지를 다음과 같은 4 단계로 설명하였다. 1) 부인(denial): 변화가 필요하다거나 그것이 실행될 것이라는 점에 대해 믿지 않는 단계이다. 2) 저항(resistance): 실행을 방해하거나 참여하지 않거나 변화가 적절하지 않다고 의사결정자를 설득하려고 노력하는 단계이다. 3) 탐색(exploration): 약속한 결과를 얻는데 있어 자신들의 효과성을 검증하는 것으로 새로운 행동을 실험해보는 단계이다. 4) 몰입(commitment): 변화의 타겟 집단이 제안된 변화를 수용하는 단계이다.

마지막으로 조직변화의 단계를 설명하기 위해 개발된 모형은 아니지만, 개인행동의 변화에 대한 단계이론도 있다. Prochaska, DiClemente 및 Norcross(1992)는 변화의 단계와 과정에 대한 자신들의 5단계 모형을 중독 행동(예: 흡연, 알코올 등)의 교정에 적용하여 설명하였다. 그는 개인의 행동 변화가 다음과 같은 5단계를 거쳐 일어난다고 보았으며, 변화의 5단계는 첫 단계로부터 마지막 단계가 일련의 연속 선상에 있다고 가정하였다. 1) 인식 전 단계(precontemplation)는 변화의 필요성을 부인하고, 변화 요구에 저항하는 단계이다. 각 개인은 변화하지 않는 것의 부정적 결과를 자각하지 못하고, 그 결과는 중요하지 않다고 믿거나 사기가 저하되어 있기 때문에 변화를 포기하게 된다. 향후 6개월 동안 변화 행동을 취하지 않는 경향이 있다. 이 단계를 지나 두 번째 단계인 2) 인식 단계(contemplation stage)로 가면, 변화의 필요성에 대해 인식하고, 문제를 극복하기 위해 심각하게 생각해보지만 행동을 취하기에는 아직 이르다고 생각한다. 이들은 향후 6개월 이내에 변화의 실행을 고려하고 있다. 3) 준비 단계(preparation stage)의 개인은

한 달 이내에 변화를 실행하기로 결정했거나, 이미 1년 전부터 노력했으나 실패한 경험이 있는 사람이다. 4) 실행 단계(action stage)에서 개인은 문제 행동을 교정하는데 착수한다. 이 단계는 개인이 변화하기 위한 시간과 에너지를 필요로 한다. 5) 유지 단계(maintenance stage)에서 최소한 6개월간 변화된 행동을 유지하려고 노력하고 문제의 재발을 막기 위해 노력한다. 이전 단계로 몇 번의 퇴보를 하지만 변화를 지속시키는 행동을 한다. 안정적인 변화 행동과 퇴행을 막으려는 노력은 이 단계의 특징이다.

Prochaska와 그의 동료들은 개인변화 5단계 모형을 미국 보건기관들에서의 CQI(Continuous Quality Improvement)를 위한 조직 개발 단계와 연관지어 연구했다(Levesque, Prochaska, Prochaska, Dewart, Hanby & Weeks, 2001). 이 연구에서 CQI라는 조직 개발 과정에서 변화가 지각되는 단계가 조직들 간에 차이를 보였다. 예를 들어, 인식전 단계의 병원은 CQI에 대한 절차를 최소한으로 사용하는 경향이 있었으며, 반면 유지 단계의 병원은 이 같은 절차를 대부분 사용하는 경향이 있다는 것을 밝혔다. 그리고 조직에서 변화를 위한 개인적 준비가 필요하다는 증거를 도출해 내었다. 이 같은 결과는 조직 차원에서의 변화 단계뿐만 아니라, 개인의 변화 단계와 조직의 변화 단계를 같이 연구할 필요성을 제기하였다.

Kotter의 8단계 변화모형

앞서 살펴본 다양한 변화단계 모형 중에서 본 연구는 Kotter(1996)의 8단계 모형에 근거하여 변화단계 진단 척도를 개발하고자 하였다. 이 모형에 근거한 이유는 Kotter의 단계는 다

른 모형과 달리 상당히 세분화된 8단계를 제시하고 있고, 단계 모형 중 학계와 현장에서 가장 선호되는 모형이기 때문이었다. Kotter (1995, 1996)는 오랜 조직 변화와 관련된 현장 경험을 바탕으로 8단계의 변화단계 모형을 제안하였다. 변화 단계의 모형을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 1) 위기감 조성. 시장 및 경쟁 환경을 분석하고, 현재 및 미래 위기, 사업 기회 및 위협요인을 파악함으로써 조직내 위기감을 조성한다. 2) 혁신추진팀 구성. 영향력 있는 사람들을 모아 혁신을 주도할 구심체를 구성하고 하나의 조화된 팀으로 일할 수 있게 유도한다. 3) 비전 및 전략 개발. 변화와 혁신의 방향을 제시하기 위한 비전을 개발하고 이를 실현시키기 위해 구체적 전략을 개발하는 단계이다. 4) 새로운 비전의 전파. 모든 방법을 동원하여 새로운 비전과 전략을 널리 알리고, 이 때 조직의 리더 및 혁신 추진팀이 솔선수범해야 한다. 5) 임파워먼트. 변화의 장애물을 제거하고 비전 실현에 걸림돌이 되는 조직구조나 시스템을 변경한다. 위험 부담, 틀에 박히지 않은 새로운 아이디어, 행동, 활동을 권장해야 하는 단계이다. 6) 단기적 성공사례 만들기. 가시적인 성공사례를 의도적으로 계획하고 이를 실현하여 성공시킨 사람들을 격려하고 포상한다. 7) 여러 성공사례의 통합 및 혁신의 가속화. 새로운 비전에 맞지 않는 시스템과 조직구조, 운영지침을 개혁하고 비전을 실현시킬 수 있는 능력 있는 사람을 채용, 개발, 승진시킨다. 또한 새로운 프로젝트를 추진하거나 새로운 구조, 새로운 혁신세력을 등장시켜 지속적으로 분위기를 쇄신해야 한다. 8) 제도화 단계. 이 단계에서는 새로 도입된 제도나 행동을 조직문화 차원으로 승화 및 정착시켜야 한다.

	1단계	2단계	3단계
	조직변화 단계		
Lewin(3단계)	1) 해빙	2) 이동	3) 재결빙
Kotter(8단계)	1) 위기감 조성 2) 혁신추진팀 구성 3) 비전 창출 4) 비전 전파	5) 임파워먼트 6) 단기 성과 7) 통합 및 가속화	8) 제도화
Judson(5단계)	1) 계획 2) 의사소통 3) 수용	4) 변화와 통합	5) 제도화
Tichy(3단계) ¹⁾	1) 각성 2) 비전 창출	3) 재구조화	3) 재구조화
Galpin(9단계)	1) 필요성 2) 비전 3) 진단 4) 제안도출 5) 제안 구체화	6) 시범운영 7) 준비 8) 실행	9) 평가, 강화, 정교화
	조직변화에 대한 구성원들의 이해(인식) 단계		
Isabella(4단계)	1) 기대 2) 확증	3) 최고점	4) 결과
Jaffe 등(4단계)	1) 부인 2) 저항	3) 탐색	4) 몰입
Prochaska 등(1992)	1) 인식전 단계 2) 인식단계 3) 준비단계	4) 실행 단계	5) 유지단계

그림 1. 변화이행단계와 변화 이해 단계

변화 모형들 간의 비교

Armenakis와 Bedeian(1999)은 조직의 변화이행 단계 및 구성원들의 조직 변화이해단계를 요

- 1) Tichy의 조직변화를 위한 3막극에서 조직의 역동과 개인의 역동을 구분하고 있는 데, 표 1에 제시된 구분은 조직의 역동에 해당한다. 그러나 개인의 역동에서는 종결(1막), 이행(2막), 새출발(3막)로 구분되는 데 이것으로 볼 때, 1-3막은 Lewin의 3단계와 거의 일치한다.

약, 비교하였다(그림 1). 그림 1은 단계모형 중 가장 간명한 3단계 모형에 근거하여 다른 단계를 가정하는 모형들을 통합한 것이다. 따라서 Lewin(1947)의 3단계 변화(해빙-이동-재결빙), Kotter(1996)의 8단계 변화 모형, Judson(1991)의 5 단계 모형, Galpin(1996)의 9개의 켄기 모형들이 유사 단계별로 분류되어 있다. 예를 들어, Kotter의 1단계에서 4단계는 Lewin의 ‘해빙’ 단계에 해당한다는 뜻이다. 모든 변화 모형은 왼쪽에서 오른쪽으로 이동하게 되며, 각 변화

단계를 이해하기 위한 종업원들의 사고(인식) 변화도 동시에 일어나게 된다. 부인-저항-탐색-몰입으로 이어지는 Jaffe, Scott, 및 Tobe(1994)의 모형과, 기대-확정-최고점-결과로 이어지는 Isabella(1990)의 모형, 그리고 Prochaska 등(1992)의 5단계 모형을 그림 1에 비교하였다.

본 연구는 조직이 근본적으로 변화하고, 변화에 대한 저항을 줄이고, 변화를 유지하기 위한 성공적인 개입을 가능하게 하는 데 유용하게 활용될 수 있는 변화단계 진단척도를 개발하고 타당화하고자 하였다. 연구 1에서는 Kotter가 주장한 단계를 측정할 수 있는 척도를 개발하고, 개발된 척도의 신뢰도와 모형의 적합성을 살펴본다. 또한, 개발된 8단계의 모형과 대안적인 3단계 및 5 단계 변화모형과의 적합성을 비교하여 검증한다. 이러한 검증 이후 연구 2에서는 조직의 변화단계 구분 가능성 및 개인행동 변화간의 관계 등을 고찰함으로써 척도의 수렴 및 준거타당도를 확인하고자 하였다.

연구 1: 변화단계 진단척도 개발 및 모형 검증

변화를 성공적으로 이끌기 위한 많은 노력이 있었고, 그러한 시도의 연속선상에서 조직변화에는 단계가 있다는 이론들이 제시되어 왔다. 단계가 있다면 몇 단계가 변화 과정을 설명하는 데 가장 적합한지에 대해서는 많은 논의들이 있으나, 본 연구에서는 Kotter가 제시한 변화 8단계의 현상들에 맞추어 조직 변화를 진단하는 척도를 개발하고, 이렇게 개발된 8 단계의 척도와, 여타 다른 단계를 가정하는 모형들과의 적합도 비교를 통해 모형의

적합성을 검증하였다.

연구방법

조사 대상과 자료수집

중앙 정부부처들은 대통령의 취임 후 2003년 초부터 변화와 혁신을 위한 다양한 노력을 기울이고 있었으며, 많은 혁신과제들을 추진해나가는 과정에 대한 변화관리에도 많은 관심을 가졌다. 따라서 첫 번째 저자는 각 부처의 변화의 진전도 또는 수준을 진단하기 위한 척도 개발에 대한 의뢰를 받았고, 이러한 상황은 변화의 단계를 진단하는 척도를 개발하려는 본 연구의 목적에 잘 부합하였다.

부, 처, 청 및 위원회 조직까지 포함한 47개의 정부 중앙부처에 근무하는 1,754명의 공무원으로부터 웹(web) 조사를 통하여 자료를 얻었다. 웹 조사는 각 부처의 직원들 중 약 30%를 무선으로 선정(random sampling)하고 그들의 이-메일 주소를 제공 받고, 웹 설문업체에서 이-메일로 설문에 대한 안내와 함께 그 페이지에서 바로 응답하는 형태로 이루어졌다. 응답은 바로 엑셀파일 자료로 저장되었다. 부처별로 응답률에 다소 차이가 있었는데, 전체 정원의 약 1%에 해당하는 최소 응답 기관에서부터 약 40%에 해당하는 최대 응답 기관에 이르기까지 다양하였다. 응답자들의 대부분은 남성이었고(86.9%), 연령은 20대부터 50대에 이르기까지 다양하게 분포하였다. 중앙부처의 특성상 5급이 가장 많았고, 5급을 중심으로 위아래로 점차 감소하는 분포를 보였다. 근속년수는 평균 15.9년이었으며, 10년이라고 응답한 사람이 81명으로 가장 많았다.

문항개발

최초 문항들은 Kotter(1995, 1996)와 Kotter 및 Cohen(2002)을 참고하여 개발되었다. 진단실시의 편의성 차원에서 가급적 문항을 최소화하기 위하여 각 단계별로 2~5문항을 개발하였다. 문항개발은 저자들이 Kotter의 두 책을 정독하여 각 단계별로 반드시 실행해야 할 다양한 활동들을 문항들에 반영하는 방식으로 이루어졌다. 요구되는 활동이 많은 단계는 4문항, 상대적으로 소수의 활동을 요구하는 단계는 2~3 문항을 개발하였다.

Kotter는 변화의 1 단계에서 범하는 가장 큰 실수는 동료 경영진이나 직원들에게 충분한 ‘위기의식’을 불어넣기도 전에 혁신을 시작해 버리는 것이라고 하였다. 그 이유는 사람들은 위기의식 없이는 꼭 해야만 할 가외의 노력을 하지 않으려 하고, 대신 변화를 시도하려는 상부에 대한 저항만 하려고 하기 때문이라고 기술하였다. 또한 리더의 자만심으로 인해 변화에 대한 필요성을 인식하지 못하는 것 역시 변화 실패의 큰 원인이라고 보고하였다. 따라서 1단계는 표 1과 같은 3 문항으로 구성되었다.

2 단계에서 Kotter는 혁신을 이끄는 강력한 팀이 변화 성공의 중요한 요소 중의 하나임을 강조하고 있다. 그는 강력한 혁신 추진팀의 구조가 제대로 짜여져 있고 신뢰도가 높으며 공감대가 잘 형성되어 있는 팀을 구축하는 것은, 구조조정을 하고, 리엔지니어링을 하고, 전략을 새로 짜는 혁신과정의 초기 단계를 성공시키기 위해서 절대적으로 필요한 일이라고 하였다. 이에 2단계는 표 1과 같은 2 문항으로 구성되었다.

3 단계는 비전과 전략을 개발하는 단계이다. 여기서 비전은 매우 구체적이고, 융통성이 있

고, 전달이 용이해야 한다. 또한 비전을 성취하는 것이 구성원들과 이해관계자들에게 이익이 된다는 것을 인식시켜야 한다. 이러한 논의를 바탕으로 3 단계의 문항은 표 1과 같은 3 문항으로 구성되었다.

4 단계에서는 3 단계에서 형성된 비전이 전파되는 단계이다. 만약 비전을 전사적으로 전파하지 못한다면 구성원들의 저항에 부딪쳐 변화는 실패로 돌아가게 된다. 대다수의 구성원이 단기적인 희생과 위험을 감수하면서까지 조직의 혁신을 지원할 의지를 가지고 있지 않으면 전체적인 변화는 기대할 수 없다. 따라서 구성원들의 공감과 동참 의지가 중요하며, 이를 위해서는 신뢰를 바탕으로 하는 의사소통이 필수 요소이다. 또한 의사소통이라는 것은 언행이 일치할 때 그 힘을 발휘하게 하므로, 리더들이 솔선수범하여 행동으로 보여주는 것이 가장 강력한 의사전달 방법이라고 하였다. 이에 4 단계는 표 1과 같은 4문항으로 구성되었다.

비전을 전파하고 공유하는 단계가 지나면, 이를 실행에 옮겨야 하는데 이것이 변화의 5 단계에 해당한다. Kotter는 이 단계에서 새로운 비전의 수용을 가로막는 가장 큰 장애요인은 새로운 환경에 적응하기를 거부하거나 혁신과 상치되는 요구를 하는 일반 관리자들의 태도라고 하였다. 따라서 5 단계의 목적은 혁신 과정 중 되도록 많은 사람들에게 권한을 넘겨주어 행동의 폭을 넓혀 줌으로써 혁신이 추구하는 비전의 실현에 걸림돌이 되는 장애물을 가능한 한 많이 제거하는 것이다. Kotter가 지적한 5 단계에서의 장애물은 조직 구조상의 문제, 시스템상의 문제, 그리고 일선감독자들의 태도 문제들에서 초래되는 것으로, 이러한 장애물들을 제거하기 위해서는 상급자

위주의 조직구조를 개선하고, 직원에 대한 교육훈련을 실시하여야 한다. 이러한 내용을 바탕으로 표 1과 같이 3개의 5 단계의 문항들이 구성되었다.

6 단계에서는, 변화 노력의 결과로 나타나는 초기의 단기적 성과가 이후의 변화 성공에 매우 중요하다. Kotter에 의하면 단기적 성과는 여섯 가지 측면에서 변화 성공에 영향을 주게 되는데, 첫째, 단기적 성과는 그동안 들어간 비용이 헛되지 않았음을 보여준다. 둘째, 조직 혁신 주도자들을 격려해준다. 셋째, 비전과 전략을 미세하게 수정하는 데 도움을 준다. 넷째, 냉소주의자와 반대론자를 무력화시킨다. 다섯째, 상사들을 계속 변화에 참여시킨다. 마지막으로 추진력을 증가시킴으로 성공에 이르게 한다. 또한 단기적 혁신성과에 대해 인정해주는 보상체계를 갖추어야 한다. 이러한 내용을 바탕으로, 표 1과 같이 단기적 성과를 나타내는 3문항으로 척도를 구성하였다.

7 단계는 6 단계까지의 변화에서 예기치 못한 사건들이 발생할 때, 다시 변화의 처음으로 돌아가려는 것을 경계하고, 대비하는 단계이다. 만약 이 단계에서 처음의 위기의식을 잃어버리게 되면 자만심이 다시 높아지고 그동안 잠잠했던 저항세력들이 다시 등장하게 된다. 따라서 7 단계에서는 지속적인 변화를 추진하기 위해서, 위기감을 계속 유지하고, 변화에 반하는 시스템과 구조들을 지속적으로 개선해야 한다. 또한, 변화 진전과정을 평가할 수 있는 체계가 만들어져야 한다. 이러한 내용을 중심으로 표 1과 같은 7 단계의 4 문항을 개발하였다.

마지막으로 변화가 제도화되고 정착되는 8 단계에서는 조직 문화 속에 변화가 뿌리내리는 단계이다. Kotter는 조직 문화 즉, 행동규범

과 공유가치관을 고치는 것이 변화과정의 제일 마지막 단계라고 하였다. 이는 새로운 제도들이 효과가 있고 이전 것 보다 낫다는 것이 분명히 검증된 뒤에야 조직문화 속에서 지속되게 된다. 변화의 제도화 정도를 나타내는 8단계를 위해서는 2 문항을 개발하였다(표 1 참조).

위와 같이 제작된 총 24문항은 응답방식은 5점 척도의 리커트 방식이 사용되었다(‘매우 그렇지 않다’ ~ ‘매우 그렇다’).

결 과

신뢰도 및 요인분석 분석

표 1에는 개발된 문항들에 대한 신뢰도 분석(내적 합치도 분석), 각 하위 척도별 평균과 표준편차가 제시되어 있다. 변화단계별 평균을 살펴보면, 1, 2, 3, 4 단계는 상대적으로 높은 점수를 보이며, 5, 6, 7, 8 단계는 낮은 점수를 보인다. 이 결과를 근거로 할 때, 전체적으로 조사 당시 정부 기관들의 변화 노력은 4 단계를 거친 후 5단계에 와있음을 추측해볼 수 있다. 각 단계별 문항들의 내적 합치도를 분석한 결과, 1 단계의 3문항과 5 단계의 3문항이 각각 .68, .70로 최소 허용 수준을 겨우 넘었지만, 나머지 문항들은 모두 좋은 내적 합치도를 보였다.

또한 개발된 척도의 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였으며, 8단계 모형에 근거한 각 측정변수의 표준화된 경로추정치와 결정비율(Estimates/Standard error)가 표 1에 제시되어 있다. 대부분의 표준화된 경로추정치가 .40을 넘고 있으며, 결정비율에 의한 유의도 검증에서

표 1. 조직변화단계 진단척도에 대한 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

단계	문항	평균 (SD)	신뢰도	표준화 추정치	결정 비율
1단계	우리 조직 구성원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다.	3.41 (.69)	.68	.473	13.539
	우리 조직이 변해야 할 필요성을 지적하는 자료나 지표들을 쉽게 접할 수 있다.			.598	17.432
	조직의 주요 리더들(기관장 포함)로부터 변화와 혁신에 대한 확고한 의지가 있음을 느낄 수 있다.			.770	--
2단계	우리 조직의 혁신추진팀원들은 신뢰할만하다.	3.45 (.86)	.91	.924	39.017
	우리 조직의 혁신추진팀은 변화의 리더십을 갖춘 사람들로 구성되어 있다.			.920	--
3단계	우리 조직의 비전은 머리 속에서 쉽게 그려질 수 있는 생생한 것이다.	3.54 (.73)	.79	.795	26.262
	우리 조직의 비전을 달성하게 되면 장기적으로 우리에게 이득이 될 것이다.			.651	20.290
	우리 조직의 비전에 근거하여 구체적인 미션이나 과제가 도출되어 있다.			.811	--
4단계	우리 조직의 비전에 대해 개인적으로 공감하고 있다.	3.48 (.73)	.84	.745	23.670
	나는 우리 조직의 비전에 대해 잘 알고 있다.			.753	23.991
	우리 조직에서는 다양한 채널과 방식을 통해 비전이 구성원들에게 전달되고 있다.			.768	24.601
	우리 조직의 주요 리더들(기관장 포함)은 비전과 일치하는 행동을 하고 있다.			.774	--
5단계	우리 조직 구성원들은 변화와 혁신에 필요한 기술이나 능력을 갖추고 있다.	3.21 (.70)	.70	.596	17.388
	우리 조직 구성원들은 변화와 혁신을 위해 필요한 권한을 가지고 있다.			.656	19.200
	구성원들에게 변화와 혁신을 위해 필요한 교육 훈련을 제공하고 있다.			.726	--

표 1. 계속

단계	문항	평균 (SD)	신뢰도	표준화 추정치	결정 비율
6단계	지금까지의 변화와 혁신 노력의 결과, 가시적 성과가 달성되고 있다	3.02 (.72)	.79	.776	24.972
	가시적인 혁신 성과를 달성한 당사자들에 대한 보상이 제공되고 있다.			.669	20.709
	가시적인 혁신 성과로 인해 구성원들이 변화와 혁신에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되었다.			.803	--
7단계	변화와 혁신 활동을 시작한 이후 조직 내 긴박감이 계속 유지되고 있다.	3.27 (.68)	.84	.707	19.846
	변화와 혁신과 관련된 프로젝트들이 지속적으로 계획, 실행되고 있는 것 같다.			.743	20.868
	혁신의 진전 상황을 객관적으로 평가할 수 있는 지표들이 마련되어 있다.			.767	21.541
	우리 조직의 비전과 맞지 않는 시스템이나 구조, 정책들이 지속적으로 변경되고 있다.			.719	--
8단계	변화와 혁신이 새로운 조직문화로 정착되었다.	3.01 (.83)	.86	.863	30.693
	우리 조직에서는 진정으로 일하는 방식이 변화되었다고 본다.			.864	--

모두 유의한 것으로 나타났다.

모형의 적합도 검증

8 단계 모형의 검증. 8 단계 모형의 적합도를 검증하기 위해 확인적 요인분석(CFA)으로 구조방정식 모형(AMOS)을 이용한 모형 검증을 하였다. 먼저 교차 타당화를 위해 전체 표본인 47개 기관의 자료를 무선으로 반으로 나누어서 첫 번째 집단의 적합도 검증을 한 결과 표 2에서 보듯이, 8 단계의 모형이 두 표본에서 모두 양호한 적합도를 보였다. Bentler (1990)는 CFI와 NNFI가 .90을 넘으면 적절한 적합치로 볼 것을 제안하였으며, Browne과 Cudeck(1993)은 RMSEA에 대해 그 적합도 기준

으로 .08보다 작을 것을 제안하였다. 검증 1에서 GFI가 .90을 넘지 못한 점을 제외하고, CFI, TLI, RMSEA에서 모두 적합한 기준치를 넘고 있다. 이상의 결과를 근거로 개발한 척도의 8 단계가 변화를 설명하기에 어느 정도 적절한 모형임을 확인하였다(검증 1의 N=893, 검증 2의 N=861).

3 단계, 5 단계 모형의 검증. 8 단계의 대안 모형으로서 3 단계와 5단계 모형의 적합도를 검증하기 위해 앞의 분석과 마찬가지로 확인적 요인분석을 구조방정식모형을 이용하여 실시하였다. Armenakis와 Bedeian(1999)은 변화 단계 모형에 대한 개관을 하면서 그림 1과 같

표 2. 척도의 모델 적합도

적합도	df	χ^2	GFI	CFI	NNFI	RMSEA
검증 1	224	1198.783	.890	.930	.914	.070
검증 2	224	1077.799	.900	.936	.921	.067

이 Lewin의 3단계 모형과 Judson(1991)의 5단계 모형, Kotter의 8단계의 모형을 비교하여 유사한 단계들을 정리하였다. 예를 들면, Lewin의 변화 모형 중 첫 단계는 해빙 단계인데 이는 5단계 모형의 1) 변화를 분석하고 계획하는 단계, 2) 변화에 대한 의사소통을 하는 단계, 3) 새로운 행동을 수용하는 단계에 해당하고, 8단계 모형에서는 1) 위기감 조성, 2) 혁신추진 팀 구성, 3) 비전 창출, 4) 비전 전파의 4단계가 이에 해당한다고 구분하였다(그림 1 참조). 또한 Kotter의 8단계에서 1, 2, 3단계는 Judson(1991)의 1단계, 4단계는 2단계, 5단계는 3단계, 6, 7단계는 4단계, 마지막으로 8단계는 5단계로 분류되었다. 이러한 분류를 근거로, 본 연구에서 개발한 8단계 문항들을 그림 1의 분류에 맞게 3단계 및 5단계 모형으로 나누어 모형을 검정하였다.

각 모형의 적합도 지수 결과는 표 3에 제시되어 있다. χ^2 차이 검증을 통해 8단계모형을 3단계 모형과 5단계 모형을 비교해보면 8단계 모형이 두 모형에 비해 모두 유의미하게 좋은

모형으로 볼 수 있다(8단계 vs. 3단계: $\Delta\chi^2 = 1314.102$, $\Delta df = 25$, $p < .01$; 8단계 vs. 5단계: $\Delta\chi^2 = 1242.630$, $\Delta df = 18$, $p < .01$). 또한 AIC와 BIC에서 8단계 모형(AIC=2069.32, BIC=2485.01)이 3단계 모형(AIC=3333.12, BIC=3612.37)이나 5단계 모형(AIC=3275.95, BIC=3593.19)에 비해 현저히 적은 값을 가지고 있어 8단계 모형이 더 적절한 모형임을 알 수 있다. 또한 다른 적합도 지수에서도 8단계 모형이 더 적절한 모형임을 알 수 있다. 1에 가까울수록 적합한 GFI에서 8단계의 모형이 가장 양호하게 나타나고 있다(GFI=.91). 또한 CFI와 NNFI 역시 8단계에서만 Bentler(1990)에서 제시한 적합도 기준인 .90을 넘고 있다(DFI=.94, NNFI=.92). RMSEA 또한 8단계 모형에만 Browne와 Cudeck(1993)이 제시한 적합도 기준 .8 이하로 나타났다(RMSEA=.066). 이러한 적합도 지수를 모두 종합해 볼 때, 3 단계와 5 단계와의 모형비교에서 8 단계 모형의 적합도가 전반적으로 모두 가장 양호하게 나타난 것으로 보아, Kotter의 변화단계를 진단하는 척

표 3. 3단계, 5단계, 8단계 모델 적합도 비교

적합도	df	χ^2	$\Delta\chi^2$ ^a (Δdf)	GFI	CFI	NNFI	RMSEA	AIC	BIC
3단계	249	3231.421	1314.102** (25)	0.857	0.890	0.878	0.083	3333.421	3612.373
5단계	242	3159.949	1242.630** (18)	0.860	0.892	0.877	0.083	3275.949	3593.188
8단계	224	1917.319		0.909	0.937	0.923	0.066	2069.319	2485.012

a: $\Delta\chi^2$ 와 Δdf 는 8단계 모형과 비교한 차이값임.

** $p < .01$

도를 개발하려는 본 연구의 목적과 부합하게 8단계 모형이 가장 적합한 모형으로 나타났다.

논 의

연구 1에서는 Kotter의 8단계 변화를 측정할 수 있는 변화단계 진단척도를 개발하고, 개발된 진단척도를 이용하여, Lewin의 3 단계, Judson의 5 단계, Kotter의 8 단계 변화모형의 적합도를 각각 비교하였다.

연구 1의 주요 결과를 종합해 보면, 첫째, 8 단계로 구성된 변화를 진단할 수 있는 척도 문항들을 개발하였다. 척도는 변화가 8 단계로 이루어진다는 Kotter의 변화 이론을 기반으로 총 24문항이 제작되었다. 둘째, 개발된 8 단계 진단척도를 Armenakis와 Bedeian(1999)의 단계 분류를 근거로, Lewin의 3 단계 모형, Judson의 5 단계 모형과 비교하였다. 모형 비교는 AMOS를 통한 적합도를 비교하는 것으로 이루어졌고, 3 단계, 5 단계, 8 단계의 적합도 검증을 실시한 결과, 8단계의 변화단계 모형에서의 적합도가 가장 양호하게 나타났으므로, Kotter의 변화 단계에 대한 진단척도를 개발하려는 본 연구의 목적과 부합하게 8단계의 모형이 변화를 가장 적절하게 설명하였다²⁾.

본 연구는 몇 가지 이론적, 실용적 시사점과 한계를 지니고 있다. 먼저 시사점을 살펴보면 첫째, 변화 단계에 대한 논의가 수렴되지 않은 상황에서, 변화를 설명하는 단계가

몇 개가 적합한 지에 대한 비교 역시 이루어지지 않았었다. 이에 본 연구는 단계를 진단할 수 있는 척도를 개발하고 이를 각 모형의 적합도를 검증하는데 사용해 봄으로, 이전에는 이루어지지 않았던 각 단계의 적합 정도를 측정할 수 있게 하였다. 둘째, 이러한 척도의 개발과 단계 간의 비교는 조직이 성공적인 변화로의 이행을 하는 데에 적절한 개입을 할 수 있는 기준이 된다. 변화진단척도로 현 조직이 변화의 몇 단계에 있고, 그 단계에서는 어떤 부분에 초점을 두어 변화를 실행해야 한다는 것에 대한 제언을 할 수 있게 하였다. 그리고 무엇보다, 계획적 변화에 있어서 단계적 변화는 필수적 요소이므로, 변화를 경험하는 조직에 적절한 도움을 주는 데에 중요한 역할을 할 것이다.

또한 척도 개발에 있어서 여러 제한점이 있었다. 첫째, 개발된 척도에서 1 단계(위기감 조성)와 5 단계(임파워먼트)의 내적신뢰도가 낮았다. 이는 타 단계와 비교하여 1, 5단계들이 눈에 보이지 않는 행동들(위기감 인식, 권한 위양)을 주로 포함하고 있었던 단계이기 때문에 측정에 어려움이 있었다고 생각된다. 또한 조사 실시상의 시간과 비용 제한으로 인해, 적은 수의 문항으로 여러 단계를 측정하는 문항을 개발하는데서 온 결과로 해석될 수도 있다. 둘째, 공무원조직, 즉 공조직의 특수성을 감안하지 않았다. 공조직에 변화의 바람이 거세고, 공조직에서도 변화와 혁신이 일어나고 있지만, 이를 민간 기업체나 다른 유형의 조직에 모두 일반화시키는 데에는 약간의 한계가 있을 수 있다. 이를 극복하기 위해 향후 연구에서는 일반 기업을 대상으로 타당화 조사를 실시하여, 공조직과 일반 기업이 어떻게 다른 결과를 보이는 지에 대해 알아보아야 할 것이다.

2) 심사위원 중 한 분은 확인적 요인분석에서의 ‘요인’과 ‘단계’는 구분되어야 하며, 8요인 모형이 가장 적합하더라도 이것이 반드시 ‘8’ 단계 모형을 지지하는 것은 아님을 지적하였다. 이러한 지적을 해주신 심사위원께 감사드린다.

연구 2: 변화단계 진단척도의 타당도 검증

방 법

첫째, 연구 2에서는 연구 1에서 개발된 척도의 수렴타당도를 확인하고자 하였다. 이를 위해, 척도 개발시 함께 조사하였던 ‘개인변화단계’와 ‘혁신참여도’와의 관계를 살펴보았다. Prockaska 등(1992)의 개인변화단계와의 관계를 보는 이유는 첫째, 조직변화 역시 개인의 변화단계와 역행하지 않을 것이라는 가정이 있기 때문이다. 조직의 변화를 이끄는 개인도 개인적 변화 단계를 거치게 된다. 따라서 개인변화단계의 측정과, 조직변화단계의 측정은 유의미한 상관을 보이게 될 것이고, 이는 개발된 조직변화진단척도의 수렴타당도를 검증하는 데에 유용한 변인이 될 수 있다. 둘째, 임상심리학분야에서 이전부터 연구되어 오던 개인변화단계를 최근 논의되고 있는 조직변화단계와 비교하는 것은, 변화단계자체 검증을 위한 중요한 과정이 될 수 있다. 또한 혁신참여도와와의 관계에서는 개인변화단계의 비교에서와 마찬가지로, 혁신에 참여하는 개인적 노력을 측정함으로써 조직변화의 기본이 되는 개인의 참여수준이 조직변화 단계와 밀접한 관계가 있다는 것을 확인함으로써 개발된 척도의 수렴타당도를 확인하고자 하였다.

둘째, 연구 2에서는 연구 1에서 조사된 기관들의 혁신성장에 대해 평가한 결과를 준거로 하여 조직변화 단계와 혁신평가결과간의 관련성을 파악함으로써 개발된 척도의 준거타당도를 확인하고자 하였다. 즉, 연구 1의 조사가 실시되고 약 6개월이 경과된 후 실시된 혁신평가는 전문 평가단에 의해 이루어졌으며, 혁신평가순위(준거)와 개발된 척도로 평가된 순위간의 상관을 봄으로써 개발된 척도의 준거관련타당도를 확인하였다.

조사대상

연구 1에서 조사한 기관들 중, 표본 크기가 30이 되지 않는 기관들을 제외하여 분석을 실시하였다. 그 결과 27개 기관이 제외되었으며, 20개 기관의 총 1,343명이 분석에 사용되었다. 전체 구성원들 중 최소 응답 비율을 보인 조직은 약 16%(34명), 최대 응답 비율은 연구 1에서와 같이 약 40%(254명)정도 되었다.

측정 변인

개인행동변화단계

수렴타당도를 위해 사용된 개인변화단계는 Prockaska 등(1992)의 척도를 일부 변경하여 사용하였다. 개인행동변화단계를 본 연구에서 측정 한 이유는 조직변화의 단계가 진전될수록 그리고 각 단계별 변화활동의 성과가 높을수록 개인행동변화에서의 4, 5단계(실행단계 이상)에 있는 구성원의 비율이 높을 것이라는 예측을 검증하기 위한 것이었다. 사용된 척도 문항은 다음과 같다: “나의 업무분야에서는 변화와 혁신을 필요로 하는 부분이 별로 없다(인식 전 단계)”, “나의 업무분야에서 무엇인가 변화와 혁신이 필요하다고 생각해왔다(인식 단계)”, “나는 조만간 나의 업무 분야에서 변화와 혁신을 위해 노력할 생각이다(준비 단계)”, “나는 현재 나의 업무분야에서 변화와 혁신을 위해 노력하고 있다(실행 단계)”, “나는 나의 업무분야에서 이미 달성한 변화와 혁신이 계속 유지되도록 노력하고 있다(유지 단계)”. 응답 방식은 위의 다섯 문항들 중 자신의 현재의 상태나 행동에 가장 가까운 것을

체크하도록 하였다.

혁신참여도

혁신참여도 문항은 개인이 변화와 혁신에 얼마나 참여하고 있는지를 측정하기 위한 것으로서, 조직변화의 단계가 높을 수록 혁신참여도가 높을 것이라는 수렴타당도를 검증하기 위해 3 문항을 개발하여 측정하였다. 개발된 3 문항은 다음과 같다. “나는 혁신활동에 입각하여 내 업무를 변화시키려고 노력하고 있다”, “혁신활동이 나의 업무에 어떻게 적용되는지 이해하고 있다”, “나는 변화와 혁신을 위해 요구되는 행동을 실제로 수행하고 있다” ‘전혀 그렇지 않다-1’부터 ‘매우 그렇다-5’까지의 리커트 척도에 응답하였다. 이 척도의 내적 합치도는 .90이었다.

혁신평가

혁신평가는 변화 단계에 대한 설문조사(연구 1)가 이루어지고 난 6개월 후에 행정학, 경영학, 심리학전공 교수 및 관련 분야 전문컨설턴트들로 구성된 총 24명의 평가단에 의해 실시되었다. 다음과 같은 절차를 거쳐 각 조직의 혁신성과를 평가하였다. 먼저, 각 부처에서 제출한 성과보고서를 검토한 후, 5등급(S, A, B, C, D)으로 가채점을 하였다. 그리고 난 후 각 조직의 담당관 및 관련 공무원들과의 인터뷰를 통하여 제출된 성과에 대한 보다 깊이 있는 조사를 진행하였고, 그것을 토대로 최종 평가를 확정하였다. 30여개의 평가 항목들을 평가단의 조별로 분담한 후 각 조별로 평가 작업을 진행하였으며, 평가의 객관성과 일관성을 도모하기 위하여 평가하기가 어려운 부분에 대해서는 조별 토의를 거쳐 최종 평가 등급을 확정하였다. 평가항목들의 평가 결과

를 종합한 결과를 토대로 조직별 순위를 결정하였다³⁾.

결 과

수렴타당도 분석

첫째, 조직변화 단계와 개인변화 단계의 관련성을 조사해 봄으로 수렴타당도를 확인하기 위해 각 조직별 8단계별 평균점수와 개인행동 변화에서의 4, 5 단계 이상에 응답한 사람의 비율을 살펴보았다(표 4). 먼저, 표 4를 살펴보면, 각 조직별로 단계별 평균점수가 상이함을 알 수 있다. 이것은 모든 조직들이 동일한 맥락에서 변화 노력들을 전개하고 있지만, 적어도 구성원들이 지각하기로는 각 단계별 변화 노력의 성과들이 서로 다를 수 있음을 지적해주고 있다. 본 연구에서 개발된 진단 척도는 이런 측면에서 유용성이 있다. 즉, 각 조직별로 타 조직과의 단계별 비교를 통해 중점 추진 방향을 설정할 수 있을 것이다.

또한 조직별로 비교해볼 때, 단계별 평균점수가 전반적으로 높은 조직은 개인행동변화에서 실행 단계 이상의 비율이 높은 경향을 보인다. 이것은 각 단계별로 성공적인 변화 노력이 전개될 때, 변화에 대한 구성원들의 동참 비율이 높아진다는 것을 나타낸다. 이들의 상관을 분석한 결과, 각 단계에 대한 실행 유지단계비율과의 상관계수가 .01 수준에서 모두 유의하게 나타났다(표 5).

둘째, 조직변화 단계의 평균이 높을수록, 조

3) 세부적인 평가점수는 공개되지 않고 순위만 공개적으로 보고되었기에 순위 자료만을 사용하게 되었다.

표 4. 변화단계와 개인행동변화의 실행유지단계비율 및 혁신참여도간의 관계

조직	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임파워 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화	실행유지단 계비율 (%)	혁신참여도 (평균)
A조직	3.96	4.13	4.13	4.06	3.67	3.45	3.69	3.50	81.9	3.93(.65)
B조직	2.94	3.11	3.16	3.09	2.95	2.66	2.94	2.52	36.5	3.31(.64)
C조직	3.65	3.33	3.35	3.35	2.98	2.79	3.10	2.84	45.4	3.37(.69)
D조직	3.31	3.39	3.42	3.47	3.12	2.95	3.15	3.04	62.1	3.58(.64)
E조직	3.66	3.51	3.72	3.78	3.37	3.22	3.41	3.17	58.4	3.55(.66)
F조직	3.43	3.33	3.53	3.38	3.21	2.98	3.20	3.04	53	3.43(.60)
G조직	3.37	3.32	3.48	3.41	3.15	3.11	3.36	3.25	58.9	3.44(.69)
H조직	3.66	3.87	3.89	3.77	3.51	3.45	3.65	3.33	77.3	3.79(.70)
I조직	3.91	3.77	4.11	3.96	3.65	3.66	3.82	3.65	90	3.82(.61)
J조직	3.04	3.03	3.21	3.11	2.80	2.67	2.93	2.75	38.9	3.33(.57)
K조직	3.50	3.64	3.41	3.49	3.32	3.02	3.35	3.09	65.9	3.50(.45)
L조직	3.58	3.57	3.60	3.53	3.14	3.15	3.32	3.13	73.8	3.68(.68)
M조직	3.36	3.16	3.47	3.46	3.12	2.86	3.09	2.98	58	3.41(.66)
N조직	3.37	2.88	3.43	3.24	2.94	2.59	3.02	2.64	60.4	3.47(.48)
O조직	3.65	3.90	3.66	3.68	3.33	3.29	3.46	3.17	64.9	3.71(.52)
P조직	3.25	3.34	3.53	3.45	3.33	3.08	3.25	3.06	57.5	3.56(.56)
Q조직	3.53	3.10	3.58	3.44	3.11	2.94	3.26	3.03	58.5	3.58(.52)
R조직	3.90	4.12	3.80	3.82	3.69	3.50	3.66	3.38	76.8	3.84(.68)
S조직	3.92	4.05	4.00	4.00	3.58	3.43	3.69	3.71	86.1	3.86(.50)
T조직	3.04	3.34	3.36	3.17	2.94	2.72	3.05	2.68	48	3.45(.67)

표 5. 변화 단계와 실행유지단계비율, 혁신참여도와의 상관

변화 단계 상관계수	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임파워 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화
실행유지단계비율	.83**	.88**	.93**	.91**	.88**	.89**	.91**	.86**
혁신참여도	.85**	.79**	.91**	.90**	.86**	.88**	.91**	.90**

** $p < .01$

직원 개인들의 ‘혁신참여도’도 높을 것이라는 수렴타당도를 확인하기 위해 표 4에서 조직변화 단계의 평균과 혁신참여도의 평균 및 표준편차를 제시하였다. 표 4에서 알 수 있듯이, 조직변화 단계의 평균이 높을수록 혁신참여도의 평균도 높은 것으로 나타났다. 또한 각 단계의 평균과 혁신참여도의 상관을 분석해본 결과 유의수준 .01수준에서 모두 높은 유의미한 상관을 보였다(표 5). 이러한 결과들은 본

연구에서 개발된 척도의 수렴타당도를 보여주는 것으로 볼 수 있다.

준거관련타당도 분석

개발된 척도의 준거관련 타당도의 확인을 위해, 각 단계별 변화노력의 성과 수준과 실제 변화 정도를 나타내는 객관적 혁신평가간의 관계를 살펴보았다. 먼저, 각 조직의 변화

표 6. 단계별, 실행유지단계, 변화참여도, 준거순위

	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임파워 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화	준거 순위
A조직	1	2	2	2	3	3	3	3	9
B조직	20	17	20	20	17	19	19	20	12
C조직	8	14	18	16	16	16	15	16	20
D조직	16	10	15	10	14	13	14	13	15
E조직	6	9	6	5	6	7	7	8	17
F조직	12	13	11	15	10	12	13	12	11
G조직	14	15	12	14	11	9	8	6	3
H조직	5	5	4	6	5	3	5	5	1
I조직	3	6	2	3	3	1	1	2	2
J조직	18	19	19	19	20	18	20	17	18
K조직	11	7	16	9	9	11	9	10	13
L조직	9	8	8	8	12	8	10	9	7
M조직	15	16	13	11	13	15	16	15	10
N조직	13	20	14	17	18	20	18	19	19
O조직	7	4	7	7	7	6	6	7	14
P조직	17	11	10	12	7	10	12	11	6
Q조직	10	18	9	13	15	14	11	14	8
R조직	4	2	5	4	1	2	4	4	4
S조직	2	3	3	2	4	5	2	1	5
T조직	19	12	17	18	19	17	17	18	16

표 7. 단계별 순위와 준거순위와의 상관

상관계수 \ 변화 단계	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임파워 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화
준거순위	.40	.46 [*]	.66 ^{**}	.54 [*]	.66 ^{**}	.70 ^{**}	.67 ^{**}	.70 ^{**}

* $p < .05$ ** $p < .01$

단계별 순위와 준거가 되는 혁신평가 순위와의 상관을 알아보았다. 즉, 각 단계에서의 변화노력의 성과가 높은 조직으로부터 낮은 조직으로까지 순위를 매겼다. 그리고 이것을 혁신평가의 순위와 상관관계를 분석한 것이다. 먼저 각 조직마다 변화단계별 순위 및 준거 순위가 표 6에 제시되어 있다.

그리고 각 단계별 순위와 준거순위간의 상관을 살펴보았다. 이를 위해, 등위상관을 위한 비모수검정(Spearman의 rho)을 실시하였다. 상관분석 결과, 표 7에서 보듯이, 1단계(위기감 조성)를 제외한 각 단계에서 준거와 유의미한 상관을 나타내었다. 1단계도 사례 수가 20개 이므로 유의한 결과가 나오지 않은 것으로 생각된다. 또한 준거 순위와의 상관을 보면 1, 2 단계보다 6, 7, 8단계에서 상관계수가 더 큰 경향을 보인다. 이러한 결과는 변화가 제대로 이루어지는 조직에서는 6, 7, 8단계에서 높은 수준을 보일 것이며, 따라서 더 높은 평가(순위)를 받은 결과로 볼 수 있다. 전체적으로 본 연구에서 개발된 척도에서 파악된 각 단계별 성과는 객관적인 평가결과와도 유의한 관계를 보임으로써 본 척도의 준거관련 타당도를 확인한 것으로 볼 수 있다.

논 의

연구 2에서는 개발된 척도의 수렴타당도 및

준거타당도를 살펴보았다. 수렴타당도는 연구 1의 설문조사에서 함께 측정한 Prochaska 등(1992)의 개인변화단계 이론을 참고하여 개발한 개인행동변화단계척도와 자체 개발한 혁신 참여도척도를 사용하였고, 준거관련 타당도를 위해서는 각 기관별 혁신성과의 정도를 전문가들이 평가한 순위자료를 사용하였다.

연구 결과를 요약하면 첫째, 개발된 척도와 개인변화단계간의 관계를 살펴본 결과, 개발된 척도에서 각 단계의 성과 수준이 높을수록, 조직 구성원들의 개인변화단계도 상위 단계 즉, 4 단계(실행단계)와 5 단계(유지 단계)에 속해 있는 비율이 높은 것으로 나타났다. 이는 조직변화의 기본 단위가 되는 개인의 변화 과정이 조직변화 과정과 별개의 것이 아니라는 가정을 충족하며, 또한 개발된 8 단계 변화단계 진단척도가 개인변화단계에 비추어 봐도 어긋나지 않는 일관적인 패턴을 보인다는 것을 지지하여 개발된 척도의 수렴타당도를 확인하는 결과라고 볼 수 있다.

둘째, 개발된 8 단계 척도와 혁신참여도의 상관을 분석해본 결과, 8 단계 변화단계 진단 척도에서 높은 성과를 보이는 기관들일수록, 개인의 혁신에 대한 참여도도 높게 나타난다는 결과가 나왔다. 이는 위에서 살펴본 Prochaska 등(1992)의 개인행동변화단계에서와 마찬가지로, 개인의 참여정도가 조직변화와 밀접한 연관을 가지고 있다는 것과 개인의 참여정도가 높을수록 조직의 단계별 변화성과도

높은 것을 확인함으로써 개발된 척도의 수렴타당도를 확인할 수 있는 결과이다.

셋째, 20개 조직의 혁신성과를 객관적으로 평가한 결과를 토대로 순위를 매긴 준거와 개발된 척도의 변화단계별 점수와의 관련성으로 준거타당도를 살펴보았다. 순위상관으로 본 준거와의 상관에서, 개발된 척도에서의 각 단계별 평균의 순위 매긴 것과 준거순위와 정적 상관, 즉, 평균의 순위가 높을수록, 준거순위도 높은 관계가 나타났다. 다시 말해 개발된 척도에서 변화단계별로 높은 순위를 차지하고 있을수록, 실제 혁신평가에서도 높은 순위를 보였으며, 이는 개발된 척도의 준거관련 타당도를 지지하는 결과라고 해석할 수 있다.

이러한 결과를 통해 볼 때, 연구 2는 변화단계 진단척도의 타당도를 검증함으로써 앞으로 여러 조직의 변화를 진단하는 데에 유용하게 사용될 수 있음을 보여 주었다. 변화단계 진단척도는 변화의 필요성을 잘 알고 있지만, 어떻게 변화해야 하고, 무엇이 변화의 증거인지에 대해 의구심을 가진 많은 조직에게 유용하게 사용될 수 있을 것이다. 본 척도로 변화단계를 진단하고 적절한 개입을 하는 것은 조직에 속한 개인과 조직이 모두 변화에 대해 이해하고 변화의 전략과 방향을 수립하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 개인행동변화단계와 혁신참여도와와의 상관에서도 알 수 있듯이, 조직변화의 기본 단위는 개인이며, 조직은 개인이 이러한 변화에 기꺼이 참여할 수 있도록 하는 적절한 개입이 필요하다는 것을 다시 한번 확인하였다.

그러나, 연구 2에는 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 수렴타당도를 자체 개발한 척도로만 검증하였다. 이는 설문조사 당시의 한계 때문이었기도 했지만, 좀 더 정밀한 연구가

되기 위해서는, 자체 제작한 척도뿐만이 아니라 이전에 연구된 척도들을 사용하여 타당화 작업을 해야 할 것이다. 또한, 준거와의 관계를 순위 상관으로만 분석하였던 것도 자료의 풍부한 내용을 크게 요약해 버린 결과를 낳았을 수 있다. 둘째, 최초 47개 기관에서 추린 20개 기관만을 사용하여 타당화해 보았는데 향후 더 많은 조직과 기관에서의 사용을 위해서는 많은 조직에서의 교차 타당화 연구가 필요하다. 따라서 개발된 조직변화단계 진단척도의 폭넓은 사용을 위해서는 향후 더 많은 조직에 적용시켜보고 그 결과를 비교해 보아야 더 정확한 변화단계 진단에 대해 논의할 수 있을 것이다.

본 연구 결과는 몇 가지 이론적 시사점을 가지고 있다. 첫째, 변화를 진단하기 위한 첫 걸음으로서 변화 과정이 몇 단계를 거쳐서 이루어지는 지에 대한 경험적 연구를 시도한 점이다. 이전부터 논의되어 오던 변화단계의 존재 여부와, 단계가 있다면 몇 단계로 이루어지는 것이 적당하느냐에 대한 여러 관점들(Armenakis & Bedeian, 1999)을 서로 비교하였다. 그 결과, 연구 1에서 개발된 8단계 변화 진단척도는 이전에 논의되었던 3단계 모형, 5단계 모형과 적합도 비교에서 가장 높은 적합도를 보였다.

둘째, 변화과정에서 조직과 개인이 같이 변화의 과정을 거친다는 기본 원리를 다시 한번 확인하였다. 연구 2에서 개인행동변화단계와 혁신참여도의 수렴타당화에서 높은 상관을 보였는데, 이는 이전 연구에서 변화의 수준이 개인과 조직에서 같이 일어난다는 것을 다시 확인시켜주었다.

셋째, 이전까지 개발되지 않았던 변화단계를 진단할 수 있는 척도를 개발함으로써 조직

변화의 단계별로 적절한 개입전략이 강구될 수 있도록 하였다(Prochaska et al., 1992). 연구 1과 연구 2에서 조직의 단계가 몇 단계에 있느냐에 대한 정보뿐만 아니라, 각 단계에서 그 변화노력을 얼마나 충실하게 이행하고 있느냐에 따라 변화 단계를 진단해 볼 수 있게 하였으므로, 조직이 각 단계의 실행해야 할 과제를 잘 알고 그에 따른 적합한 개입을 할 수 있게 도울 수 있다. 또한 본 연구에서 개발된 척도는 변화 단계 모형들의 타당도 연구를 위해서 필요한 측정도구로 사용될 수 있을 것이며, 향후 연구에서 이 도구를 이용하여 Kotter의 8단계 모형의 타당성을 보다 체계적으로 검증할 수 있을 것이다.

마지막으로, 개발된 척도와 준거와의 상관을 분석해 봄으로써 그 타당도를 입증하였으므로, 조직에서의 정확한 변화단계 진단이 실제 어떠한 변화 결과를 가져오는지에 대한 가시적인 결과를 제시하였다. 척도의 각 단계에서의 실행수준이 높을수록 준거 순위와의 관계도 높은 정적인 상관을 보이는 것으로 보아, 계획적 변화와 단계별 변화 추진이 성공적인 변화의 열쇠임을 경험적으로 시사해준다. 따라서 성공적인 변화를 위해서는 변화를 준비하고 이행해 가는 과정에 대한 정확한 변화 계획과 주기적인 단계 진단이 이루어져야 함을 말해준다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 조사 실시 단계에서 시간상, 비용상의 제약으로 인해 척도 문항 개발 시 충분한 문항을 사용하지 못하였고, 이러한 결과로 1단계와 5단계의 신뢰도가 낮게 도출되었다. 변화의 각 단계는 각기 이행해야 할 과제들이 있으며, 그 변화 단계에서 나타나야만 하는 행동들을 제시하고 있다. 그러나 이러한 행동들을 평가하

는 문항이 너무 적어서 나타나는 문제들은 자칫 정확한 변화진단을 저해할 수 있다. 따라서 향후 각 단계별로 보충할 만한 문항들을 개발하여야 하겠다.

둘째, 본 연구는 공공기관만을 대상으로 하였기 때문에, 일반기업에서의 재검증이 필요하다. 공공기관도 혁신에 중점을 두고, 변화를 시행해 나가고 있기 때문에 각 기관의 변화 노력들이 여타 기업들과 크게 다르지 않을 것이라 가정되지만, 정확한 검증을 위해서는 일반기업에서의 향후 연구가 이루어져야 한다.

셋째, 본 연구에서는 평가준거로서 전문가의 혁신성과 평가만을 사용하였고 순위상관분석에 그친 점도 한계점 중의 하나이다. 따라서 좀 더 종단적인 연구설계를 통하여 변화의 제도화 및 실제적인 생산성이나, 구성원들의 직무 만족이나 태도, 이직률 등과의 관계를 다루는 추후 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 김종관, 변상우 (2003). 조직변화에 대한 저항
원인과 관리방안에 관한 연구. *한국기업
경영학회*, 10(1), 101-119.
- 한상엽 (2003). 조직변화의 성공확률 높이기.
LG주간경제, 737, 18-22.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999).
Organizational change: A review of theory
and research in the 1990s. *Journal of
Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S., & Feild, H. (1999).
Paradigms in organizational change: Change
agents and change target perspectives. In R.
Golembiewski(ed.), *Handbook of organizational*

- behavior. NY: Marcel Dekker.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49, 597-619.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural model. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Jaffe, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Judson, A. (1991) *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kotter, J. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levesque, D. A., Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., Dewart, S. R., Hanby, L. S., & Weeks, W. B. (2001). Organizational stages and processes of change for continuous quality improvement in health care. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 139-153.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- McHugh, M. (1997). The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345-362.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Informational Systems Research*, 7, 63-92.
- Prochaska, J. O., Diclemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102-1114.
- Ricardo, R. (1995). Overcoming resistance to change. *National Productivity Review*, 14, 28-39.
- Schein, E. (1988). *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub Co.
- Schweiger, D., & DeNisi, A. (1991) Communication with employees followings a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Tichy, N. M. (1993). *Control your destiny or someone else will*. New York: Double Day.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining

- development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Wahlstedt, K., & Edling, C. (1997). Organizational change at the postal sorting terminal: Their effects upon work satisfaction, psychosomatic complaints, and sick leave. *Work & Stress*, 11, 279-291.
- Wanous, J. P., Reichers, A., Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- 1 차원고접수 : 2005. 9. 30
2 차원고접수 : 2005. 12. 10
최종게재결정 : 2006. 1. 27

K C I

Development and validation of the scale for assessing the stages of organizational change

Hae-mi, Jang	Jae-Yoon Chang	Min Soo Kim
Hankook Guidance Inc.	Sungshin Women's Univ.	Ewha Womans Univ.

Today, the change and innovation has arisen as one of the hot issues in organization literature. The change and innovation is not 'choice' but 'survival'. In this view, it is very important to manage the process of organization change and to deal with resistance of change intervention. Therefore, this study was aimed to develop a scale for assessing the change stage using data from 1,754 government employee in 47 government agency. Study 1 developed the scale for assessing change stage based on Kotter's 8 change stages theory and found it has acceptable reliabilities. Also we compared three-stage, five-stage change model with eight-stage using CFA. Result showed that eight-stage model was best fit with data. Study 2 was undertaken for the validation of the newly developed scale. For this, we compared each subscale with the stages of individual behavior change and the degree of innovation participation of the employees. Result showed that the more high value each stage had, the higher the degree of innovation participation and individual behavior change. And we tried to do the criterion-related validity through comparing it with performance evaluation of innovation by experts. The result showed that the greater value each organization had at each stage, the high is the rank of evaluation. Finally, the theoretical and practical implications of this study was also suggested.

key words : organizational change, change stage, Kotter, government innovation, change management, scale development