

# 조직 혁신의 전개와 관리 : 거시적 한계와 미시적 여지

박 광 량 (朴 珖 良)

홍익대학교 경영학과

본 연구에서는 사회 정체성 이론에서 제시한 조직 동일시 정의인 개인과 조직과의 공동 운명체 지각으로 조직 동일시에 대한 명확한 정의를 내린 다음 이러한 조직 동일시 정의하에서 조직 동일시가 조직 몰입과 조직 내재화와는 어느 정도의 구별이 되는 개념인지를 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 알아보았다. 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내재화에 대한 문항 분석을 위해 7 점 Likert 형 척도를 사용한 질문지를 대기업 사무직 사원 513명을 대상으로 실시하였다. 탐색적 요인 분석 방법을 이용한 연구의 결과는 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내재화 개념은 서로 다른 개념이라는 연구 가설을 지지해 주었다. 대기업 사무직 사원 701명을 대상으로한 확인적 요인 분석의 결과도 또한 탐색적 요인 분석의 결과를 지지해주는 결과로 나타났다. 이 연구 결과로 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내재화는 상관은 있지만 서로 다른 개념임이 밝혀졌다.

5,60년대의 감수성 훈련, 70년대의 전략 경영, 80년대의 기업 문화 운동처럼 지금 전세계 산업계에는 조직 혁신/변화 운동이 일종의 열병처럼 번지고 있다. 이러한 조직 변화 내지는 조직 혁신에 관한 관심은 수차례의 공동 심포지움을 통해서도 확인되고 있으며 (Goodman and Associates, 1984; Kimberly & Quinn, 1984; Kilmann & Covin, 1988; Van de Ven, Angle & Poole, 1989; Kilmann & Kilmann, 1991; Kochran & Useem, 1992), 변화 연구들에 대한 Meta-analysis (Damanpour, 1991, 1992; Robertson, Roberts & Porras, 1993)가 등장할 정도로 조직 변화에 대한 연구가 활발히 전개되고 있음을 알 수 있다. 국내의 한 조사 보고서에 따르면 현재 국내 기업들의 초미의 관심사도 바로 이러한 조직 쇄신 작업

임을 알려주는바 1,000대 기업중 44.2%인 411개사가 어떤 형태로든 혁신 활동을 벌이고 있다 (한국농림협회, 1992, p. 23)

세계 시장에서의 점증하는 경쟁의 심화는 변화란 것이 이따금 추진되는 예외적인 일시적 행위가 아니라, 이제는 변화가 오히려 조직의 항상적 상태가 되고 있다. 현재 이러한 조직 변화를 둘러싸고 진화론적 관점 (Carroll, 1988; Singh, 1990; Hannan & Freeman, 1989), 발달론적 관점 (Greiner, 1972; Kimberly & Miles, 1980; Whetten, 1987), 전략론적 관점 (Quinn, 1982; Miller & Friesen, 1984), 기술 혁신론적 관점 (Van de Ven, Angle & Poole, 1989; Jelinick & Schoonhoven, 1990), 정치론적 관점 (Pettigrew, 1975; Frost & Egri, 1991), 제도

\*사려깊은 제언을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

론적 관점 (DiMaggio & Powell, 1983), 조직학습론적 관점 (Argyris, 1984; Levitt & March, 1988), 조직문화론적 관점 (Pettigrew, 1979; Lorsch, 1986), 적합론적 관점 (Lawrence & Lorsch, 1969), 시스템론적 관점 (Beer, 1980; Tichy, 1983), 역설이론적 관점 (Quinn & Cameron, 1988). 과정 이론적 관점 (Porras, 1987), 맥락이론적 관점 (Pettigrew, Ferlie, & McKee, 1992), 조직개발론적 관점 (Bennis, 1969; Burke, 1982; French & Bell, 1990), 사회심리학적 관점 (Guest, 1984; Sutton, 1989), 인지이론적 관점 (Downey & Brief, 1986; Isabella, 1990; Lowstedt, 1993) 등의 다양한 관점에서 활발히 연구가 진행되고 있다.

이러한 관점만큼이나 조직 변화에 대한 개념, 영역 규정도 다양하여 상호 연관된 개념들이 그 명확한 적용 조건이 명시되지 않은채 혼재되어 쓰이고 있다. 조직 변화에 대한 구체적 논의에 들어가기 전에 먼저 이러한 조직 변화와 연관된 개념들에 대한 정의를 분명히 해둘 필요가 있다.

표 1에 요약된 것과 같이 (광의의 의미의) 조직 변화를 변화에 대한 의도성 및 계획성의 허용 정도에 따라 첫째, 의도적이고 계획적인 개입에 의해 일어나고 관리되는 변화를 '조직 혁신', 둘째, 어느 특정인이나 특정 집단의 의도적 개입없이 일어나는 자연적인 변화를 (협의의 의미의) '조직 변화', 셋째, 주어진 환경과 조직 관성 (Organizational Inertia)의 한계내에서 전개되는 부분적으로 계획적이고 의도적인 변화를 '조직 적응' 이라고 분류할 수 있다. 이 중에서 조직 혁신은 다시 그 변화를 추구하는 주된 목적이 조직원의 성장 중심이나 아니면 조직의 생존-성장 중심이나에 따라 전자는 '조직 개발', 후자는 '경영 혁신'으로 나눌 수 있다. 그리고 조직 개발이든 경영 혁신이든 변화의 심도에 따라 '개선

과 '변혁'으로 나누어 볼 수 있는데, 1차/2차 변화 (Levy & Mery, 1986), 단일/복합 고리 학습 (Argyris & Schon, 1978), 점진적/단절적 변화 (Miller & Friesen, 1982), 수렴/재정립 (Tushman & Romanelli, 1985), 형태/형질 변화 (Smith, 1984), 활용/탐색 (March, 1991), 제도적/혁명적 변화 (Mezias & Glynn, 1993) 등의 대비 개념들도 이러한 개선론과 변혁론의 구분과 일치하는 것들이다 (조직 변화의 영역 구분 및 변화 이론의 변화 추세에 대한 자세한 논의는 박광량 (인쇄중) 참고). 본 논문은 이러한 세가지 조직 변화 중에서 의도적이고 계획적인 조직 변화 즉, 조직 혁신 (앞에서 정의된 의미의)에 초점을 맞추어, 조직 혁신의 전개 과정 그리고 혁신의 관리라는 두가지 이슈를 중심으로 논의를 전개하기로 한다

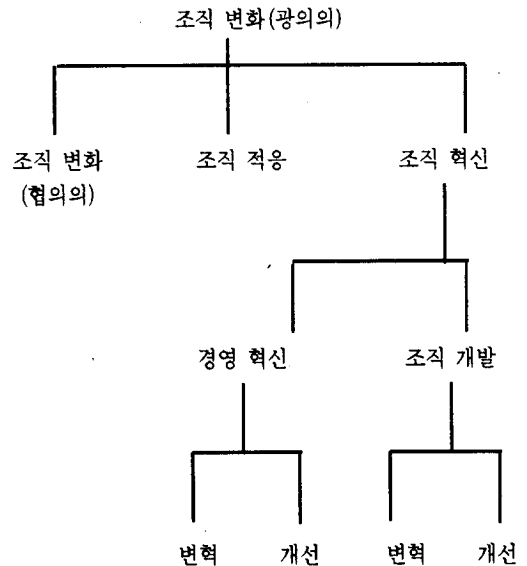


표 1. 조직 변화의 분류

## 조직 혁신의 전개 과정

### 조직 혁신의 계기; 억제, 촉진 요인

조직 혁신은 기회선점적 차원에서 예상되는 미래의 과제에 대처하기 위하여 조직을 능동적으로 변화시키는 전향적 변화일 수도 있고, 당면한 내,외부적 문제에 대처하기 위한 반응적 변화일 수도 있다. 대개의 조직들은 내,외부 압력에 직면해야 조직 혁신을 벌이기 시작하는데 이러한 변화 압력의 대표적인 것으로는 시장점유율이나 이익율의 급변, 경쟁의 심화, 신기술의 출현, 경영 관련 정치, 법률, 경제적 환경의 변화와 같은 외부적 요인과, 조직의 급속한 팽창이나 수축, 조직 내부의 수평(사업) 부서간 협동 내지는 상하간 의사소통상의 문제 발생, 노사관계의 악화, 조직원의 근로 의욕 및 사기 저하, 그리고 기타 조직의 성장 주기에 따라 제기되는 성장 과제 (Greiner, 1972)같은 내부적 요인들이 있다.

그러나 이러한 변화에의 압력이 있다고 해서 조직들이 바로 자기 변화에 착수하는 것이 아니라 (특히 조직의 크기가 크고 환경에 대한 영향력이 클수록) 먼저 외부 또는 내부 환경에의 통제를 시도하여 조직 변화에의 원인을 제거하고자 노력한다. 이러한 외부 통제에의 시도가 실패해야지만 조직은 자기 변화의 필요성을 비로소 인정하게 된다. 변화 압력에 직면하여 조직 자신이 변할 수밖에 없음을 인정하게된 조직의 경우에 자기 변화를 계획해보는데, 조직 변화를 일으키려는 힘 (요인)들이 조직 변화를 막으려는 힘 (요인)들보다 우세한 경우에만 실제로 조직 변화가 시작되게 된다.

이 두가지 충돌하는 힘들중 먼저 조직 혁신의 억제 요인들을 살펴보면 그 조직의 적자생존된 (selected) 조직 관성 (Hannan & Freeman, 1984), 그 조직의 전통과 문화 (Lorsch, 1986), 창업 초기의 역사적 유산 (Kimberly, 1979, Tucker et al, 1990), 과거 학습

된 성공적인 대응 전략 ("Success Trap"; Levitt & March, 1988), 조직원들의 의식적, 무의식적 저항 (Odiorne, 1981), 조직 변화 추진 비용 등을 들 수 있고, 변화 촉진 요인들로는 지속적인 내,외부 압력 (적자 지속, 계속적 시장 점유율 하락, 반복적 노사 분규 등), 변화 지향적 조직 풍토, 조직의 여유 재원 (Slack), 최고 경영자(진)의 교체, 타기업의 성공적인 변신 사례 등을 들 수 있다. 이러한 두가지 힘 즉, 변화에의 압력과 관성의 압력간의 힘겨루기는 이후 조직 변화 활동이 전개되면서도 계속 이어지는데 변화 저지에의 힘이 변화에의 힘보다도 조직내에 커지게 되면 조직 변화에의 실질적인 내,외부적요인들이 상존하고 있어도 조직 변화는 거기서 중단되게 된다 (변화 추진의 계기, 어려움, 그리고 유형별 변화 추진 전략에 대한 아이디어들에 대해서는 이 창우 (1993) 참고).

## 조직 혁신의 과정

### 거시적 고찰

조직 혁신의 전개 과정을 조직의 성장·주기라는 거시적 맥락에서 살펴봄으로써 혁신이 갖는 조직적 의미를 먼저 살펴보기로한다. 조직은 생겨날 때부터 소멸의 위험에 노출되어 있고 (Freeman, Carroll & Hannan, 1983), 조직은 이러한 엔트로피적 흐름에 역행하여 주어진 환경 (Niche) 속에서 성장과 개선을 시도하다가 결국 내부적 위기로 인해, 또는 외부 환경의 자원 고갈 내지는 경쟁에서의 실패 등으로 쇠퇴의 국면에 접어들게 된다. 이러한 조직적 위기를 맞이하여 변화에의 힘이 관성의 힘보다 더 클 경우 그 조직은 자기 변신을 도모하게 되지만, 쇠퇴의 위기 국면에 처하고서도 조직 관성의 힘으로 인해 조직이 변하지 못하고 그대로 소멸하는 경우도 있다. 또 변화를 시도한다해도 외부 환경의

변화가 너무 빨라 조직이 그 변화 속도를 따라가지 못해 소멸되기도 한다. 또한, 조직의 변화 시도로 인해 조직의 주요 존재 목적이기도한 조직 항상성이 흔들리게 되고, 변화 과정에서 제한된 조직의 재원을 분산함으로써 오히려 그 조직의 소멸을 오히려 앞당길 수도 있다 (Hannan & Freeman, 1989). 뿐만 아니라 조직의 변신이 성공적으로 이루어져 새로운 형태의 조직이 되었다 해도 (얼마나 새롭느냐에 따라 다르겠지만), 이 조직은 신생 조직이 갖는 취약성 (Liability of Newness;

Freeman, Carroll & Hannan, 1983) 또한 갖게되어 소멸될 확률이 커지게 된다.

이와 같이 볼 때 조직이 성장 발전하는 것은 어렵고 힘들지만 조직이 소멸되는 것은 쉽고 그 경로도 여러가지라는 사실을 알 수 있다 (그림 1 참고). 조직 혁신은 조직의 자기 변화를 통하여 지속적인 조직의 성장과 발전을 도모코자하는 활동이지만 그 반대의 경우를 가져올 수도 있다는 것이 지적되어야 한다.

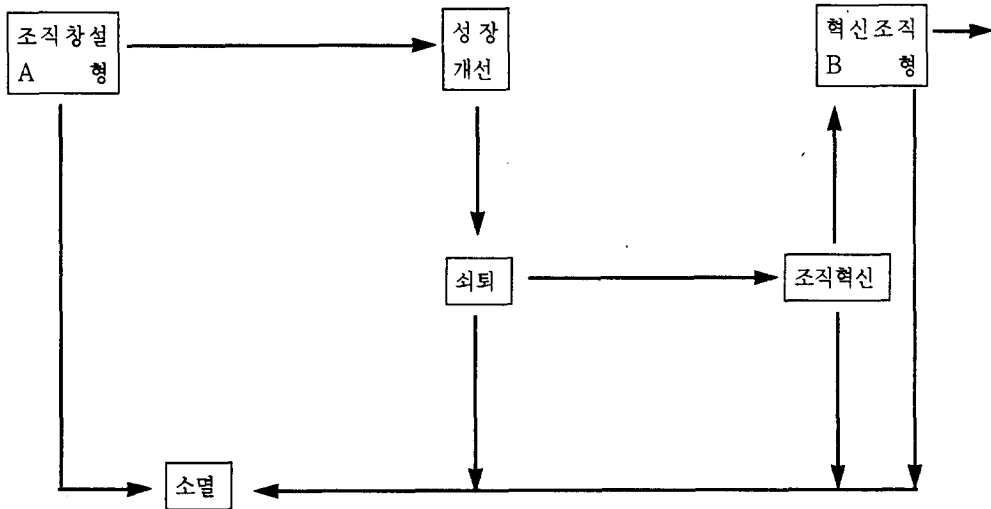


그림 1. 조직 Life-Cycle과 조직 혁신

### 미시적 고찰

개입적 변화 과정만을 진행 단계별로 살펴보면 대개 이완 -> 변화 -> 동결의 세단계로 진행된다 (Lewin, 1951). 즉, 조직에 변혁의 필요성을 인식시키는 이완 단계로 (위기 의식 촉발, 과거 관습의 한계 직시, 의식의 전환)부터 시작하여, 변화의 새로운 비전을 창출하

고, 이를 실현하기 위한 계획적인 개입 활동을 벌이는 의식적 변화 단계를 거쳐, 그러한 변화가 마침내 무의식적으로, 당연히, 반복적으로 일상 조직 과정과 직무 행동에 정착되는 (그래서 다시 변화 이전의 행동으로 회귀되지 않도록 하는) 동결의 단계를 밟게 된다 (그림 2 참고).

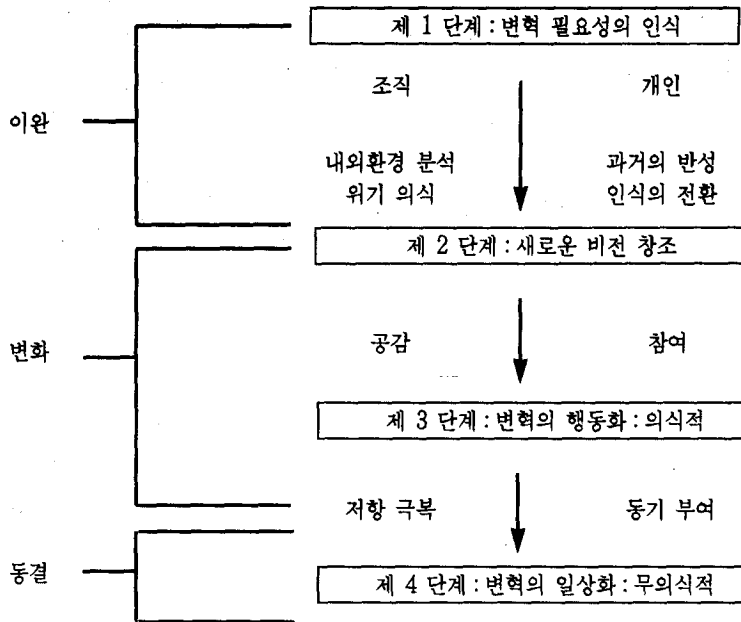


그림 2. 변화의 추진단계

이러한 변화 추진의 일반 단계를 좀더 구체적인 과정 별로 다시 풀어써보면 다음의 그림 3과 같이 요약된다. 즉, 앞서 언급된 내,외부 압력을 감지하고 뭔가 조직의 변화의 필요성을 느꼈다면, 그 첫 단계로 조직 진단을 먼저 실시하게 된다. 조직 변화의 압력 또는 조직 변화의 대체적 방향에 따라 그 진단 내용이 조금씩 다르긴 하겠으나 조직의 전반적 상황을 수량화시키는 조직 진단 작업을 통해 변혁 과제의 우선 순위라든가, 변혁의 방향과 목표 등을 (즉, 변화 평가 척도) 좀더 분명하게 설정해둔다. 다음에는 이러한 변화의 대상 또는 변화의 목표를 실현하기 위한 개입 프로그램들을 입안, 선택하고 이들 조직에 투입하여 실행한다. 이 때 추진 전담반을 운영하거나 변화 담당자 (Change Agent) 등을 양성하여 변화의 주도적 역할을 맡기게 된다. 이러한 변화 개입 활동이 일정기간 진행되고나면 1차 진단을 통해 설정해

둔 평가 척도에 비추어 어느 정도 실제 변화가 일어났는지를 따져보는 평가 또는 2차 조직 진단 과정을 실시한다. 이 때 만족할만한 변화가 일어났다면 조직 변화는 중단할 수 있지만 목표 달성이 미흡하거나 진행 과정중 새로운 문제 등이 생겨나 기존의 변화 프로그램의 반복만으로는 소기의 성과를 거둘 수가 없다고 판단되면 이에 대처하기 위하여 기존 프로그램을 수정하거나, 그 운용 방법상의 변화를 주어 다시 실시하게 된다. 또는 아예 새로운 개입 프로그램을 입안하여 투입하는 경우도 있다. 이러한 진단, 변화, 평가의 기본 과정을 변화의 목표가 실현될 때까지, 또는 변화를 발생시켰던 원인이 소멸될 때까지 반복하게 된다. 그러나 앞서 이미 지적한 것처럼 변화 추진의 촉진적, 억제적 힘들간의 다툼에 의해 변화의 필요성이 존속하고 있더라도 이러한 변화에의 작업이 중단되기도 한다.

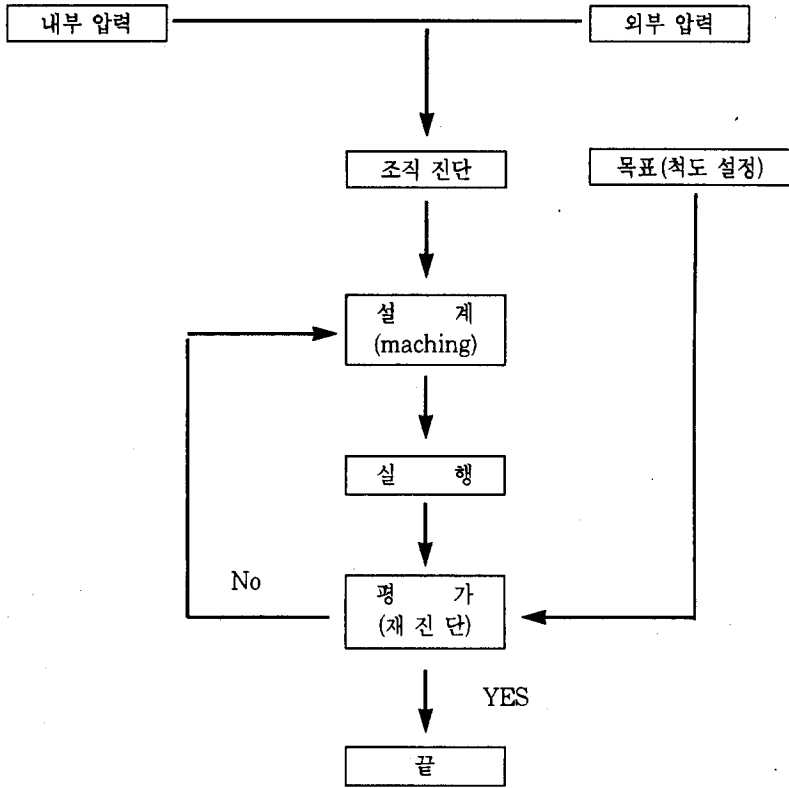


그림 3. 변화 추진 과정

## 조직 혁신의 결과

그러면 이러한 절차에 입각한 조직 변화에의 노력이 과연 얼마나 조직을 실제로 변화시키며 변화를 시도한 조직에 얼마나 긍정적인 영향을 미칠 것인가? Porras & Robertson (1992)의 1975년에서 1988년 사이에 조직 개발 기법을 활용한 63개 기업 활동의 효과를 분석한 자료에 따르면 그중의 38%는 긍정적 변화, 53%는 무변화, 9%는 부정적 변화를 한 것으로 나타났다 (p. 786). 즉, 과반수 이상의 조직 변화 노력이 아무런 변화

를 가져오지 못할 정도로 조직의 관성력이 크게 작용하고 있음을 알 수 있다 (무변화라해도 거기에 투입된 자원과 기회 비용까지 생각하면 무변화도 사실은 부정적인 효과를 갖고왔다고 분석하는 것이 옳을 수도 있다). Hinnings & Greenwood (1988)의 변화에의 압력에 노출되어 있는 24개 조직에 대한 12년간에 걸친 종단 연구에서도 전혀 변하지 않거나 변화를 시도하다가 제자리로 돌아간 경우가 11개 (45%), 과거 조직 유형도 아니고 새롭게 변화된 조직 유형도 아닌채 “떠도는” 상태에 있는 조직이 6개 (25%), 성공적 변신을 한 경우가 7

개 (30%)로 나타났다. 즉, 변화의 압력에 직면해서도 거의 70% 즉, 2/3 정도의 조직이 새로운 조직으로 변신하지 못했음을 시사하고 있다.

그리고 이러한 변화를 통한 어떤 효과가 있다해도 그것은 단기간에 발생하기 힘들고 (cf. Schaffer & Thomson, 1992), 또 단기간에 어떤 효과가 발생하는 것도 싶지만 다시 원점으로 돌아가는 경우도 많다 (Mirvis & Berg, 1977). 그러나 어렵게 발생하여 일단 그 조직 속에 무의식화 될 정도로 뿌리를 내린 그 변화의 효과는 (예를 들어 학습 조직 문화의 정착같은) 쉽게 소멸하지 않고, 타조직들이 금방 모방할 수도 없어 (Leonard-Barton, 1992), 기업간 차별화의 핵심적 요인이 된다. 은유적으로 이를 표현해 본다면 조직혁신의 효과는 스토브라기보다는 질화로와 같은 -지피기도 힘들지만 쉽게 꺼지지도 않는- 속성을 지녔다고 할 수 있을 것이다.

## 조직 혁신의 관리

성공하면 조직의 지속적인 성장과 발전을 (다시 또 얼마동안은) 가져올 수 있으나 거기에 이르기까지는 상당한 위험과 불확실성이 존재하고 있는 이 조직 혁신이라는 작업을 어떻게 성공적으로 이끌 수 있을 것인가? Van de Ven (1986)의 주장을 빌릴 것도 없이 성공을 보장해줄 수 있는 어떤 유일한 방법이 존재하는 것은 아니지만, 그동안의 혁신 연구들과 국내 기업들의 변화 사례들을 토대로하여 변화 관리상의 시행착오를 줄일 수 있는 몇가지 지침들을 제시해보기로 한다.

## 조직 혁신의 개입 방법론

기술 혁신 (technological innovation), 관리 혁신 (administrative innovation), 인적 혁신 (human

innovation)의 세가지로 크게 나누어볼 수 있는 (Damanpour, 1991) 조직 변화를 유도하는 방법은 여러가지가 있겠으나, 1940년대 이후 지금까지 계속 축적, 수정, 보완되어온 조직 변화의 방법론들을 그림 4의 "2x2x2 Cube" 모델로 요약해볼 수 있겠다 (좀더 상세한 변화 방법론 논의는 Huczynski, 1987; 국내 적용 가능한 조직 개발법에 대한 실무적인 구체적인 논의는 박광량 (1994) 참고). 즉, 첫째, 변화의 우선 목적이 조직 외부의 (예기된 또는 당면한) 환경 변화로 인한 조직의 생존 차원의 경영 효율성 제고 목적이거나 아니면 조직내 인적 자원의 성장 및 만족도, 동기 제고 목적이거나 하는 변화의 목적 차원, 둘째, 변화의 대책이 인사 제도 라든가 조직 구조의 변경, 사업 구조 재편, 경영 정책의 변화같은 구조적인 것인가, 아니면 업무 절차 또는 과정의 혁신, 교육이나 연수, 팀빌딩, 부서간 조직력 강화, 상하간 의사소통 증진같은 과정적인 것이냐하는 방법 차원, 마지막으로 변화 주요 대상을 전체 조직으로 잡고 동일한 개입법을 사용하여 전조직을 한꺼번에 바꾸려고 하느냐 아니면 특정 개인이나 집단같은 하위 체계에 우선적인 초점을 맞추느냐하는 수준 차원의 세가지로 분류해볼 수 있다 (물론 각 차원의 두 범주가 반드시 상호 배타적인 것은 아니며, 하나의 개입법이 8개 조합의 여

2x2x2 Cube

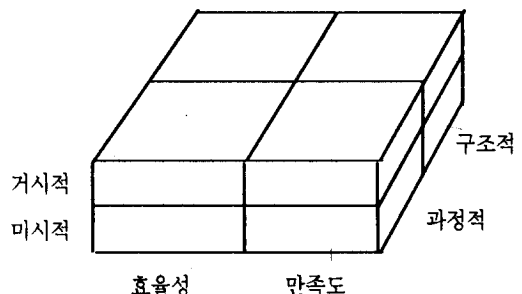


그림 4. 조직변화의 방법론

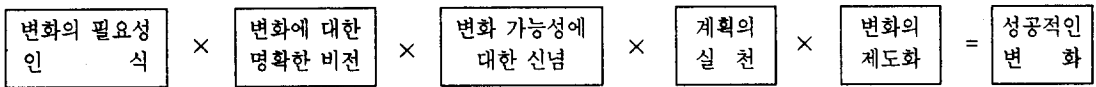
기저기에 동시에 위치할 수도 있다).

## 조직 혁신의 단계별 관리 과제

위에 제시된 것과 같은 변화의 방법론을 조직에 그냥 투입한다고 해서 조직원들이 변화 계획자들이 의도하는 바대로 변화의 노력에 동참해주리라고 기대할 수는 없다 (Neumann, 1989). 변화 전개상의 단계별로 주요 관리 과제들이 등장하는데 이를 다음의 표 2에 요약해보았다. 즉, 변화의 출발 단계에서는 변화의 필요성을 조직원들이 명확히 인식하도록 유도하고, 그 다음에는 추구하고 있는 변화의 목표 상태를 명확히 제시해주면서, 그

러한 변화가 가능하다는 자신감을 불러일으켜야하며 (이러한 자신감은 혁신에 필요한 능력과 스킬을 조직원들에게 배양시켜줌으로써 가능해진다), 그리고 그러한 변화를 제도적으로 뒷받침 해주면서 추진해갈 때 성공적인 변화가 발생하고 조직에 정착될 것이다. 이들중 한가지 요소라도 결여되면 그에 따라, 방관, 혼란, 회의, 좌절, 회귀 등이 발생하여 오히려 변화를 시작하지 않았던 것만 못한 결과를 가져올 수도 있다. 즉, 조직원들의 심리적 유리감은 조직 변화 추진 과정에서 발생했던 재원 (Resource)의 낭비와 더불어 오히려 조직의 쇠퇴를 촉진시키는 요인이 될 것이다.

### -성공적 변화 요건



### -해당 요소 결여시 파생되는 결과

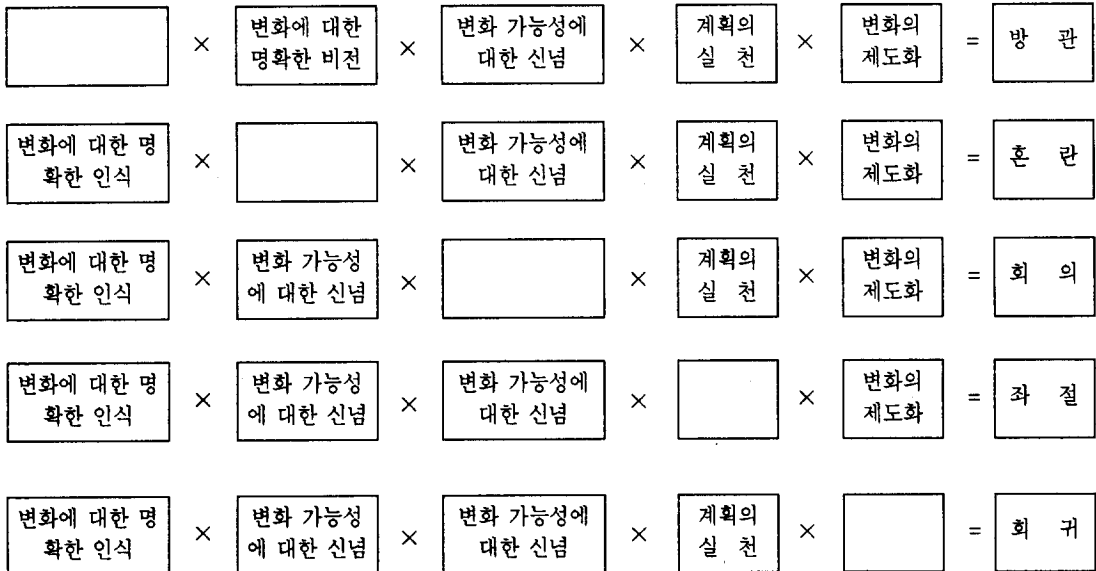


표 2. 변환방정식: 단계별 관리과제



## 조직 혁신의 저항 관리

이러한 변화 단계별 조직원 의식 관리 과제들 이외에도 조직 변화의 성공적 수행을 위해서는 그 조직 최고 경영자의 의지와 관심, 변화로 인해 조직원들에게 주어지는 실질적인 혜택, 변화 추진 핵심 인력들의 열성과 능력과 팀웍, 정기적인 중간 평가같은 피드백 요인들도 고려해야만 한다. 그리고 이러한 변화 활동에 따르기 마련인 조직원들의 의도적, 비의도적 저항과 조직적 장애물들에 대한 대응 전략을 수립해두어야 하는데, 바로 이 조직원들의 의도적, 비의도적 저항과 조직적 장애물들의 극복 여부가 혁신 성공의 '주요 요인'이 된다. 이 저항을 효과적으로 극복하지 못하면 변화는 실패하거나 도중하차하게 되기 때문이다. 이러한 저항들은 무관심, 회의, 혼란, 방관과 같은 소극적 장애물과 (그렇다고 해서 이들이 쉽게 극복될 수 있다는 의미는 아님), 불신이나 의도적 저항 같은 적극적 장애물, 그리고 변화 추진의 능력이나 자원의 부족같은 구조적 장애물들의 형태로 나타나게 된다.

본인의 이해 관계와 상반될 경우 의도적인 저항과 같은 행동이 공공연히 표출될 수도 있지만 의도적은 아닐지라도 혁신의 장애물들이 되는 소극적 저항들이 있다. 즉, 혁신 작업이 본인의 이해 관계와 하등 관련이 없다고 지각하면 무관심, 혁신의 입안이나 실시 과정에 참여 기회가 없다면 방관, 공표된 혁신의 의도나 목표와는 다른 내용의 작업을 추진할 때는 불신, 혁신의 방향이 모호하고 연관 관계가 분명치 않은 운동들이 한꺼번에 전개될 때에는 혼란, 과거 요식적이고 일회적인 혁신 운동들의 실패 경험이 있었을 경우는 냉소 (학습된 무력감), 과거의 화려한 전통이나 성공 경험들이 많을 경우는 타성 ("Success Trap") 등에 젖을 수 있다.

한가지 여기서 지적해야 할 사항은 이러한 제반 장애

물들을 무조건 부정적으로만 보아 최대한 빨리 이들을 제거 또는 감소시키려고 서둘러서는 안된다는 점이다. 변화에 대한 이러한 의도적/비의도적, 만성적 (구조적)/급성적 저항들은 인간이나 조직에 있어서는 자연스러운 현상으로 이러한 보수성이 갖고 있는 조직의 안정 효과도 인정해야만 한다. 조직을 "지키려는" 이러한 저항들을 억누르기보다는 오히려 충분히 유도해내어 전 조직원들간의 상호 의견 교환을 통한 변화의 필요성에의 내면적 공감대를 확장해나갈 수 있는 좋은 기회로 생각해야 할 것이다. 이러한 저항들을 억누르기만 한다면 아무리 최고 경영층에서 강도높게 혁신을 추구해도 조직원들은 선도자의 "호령"에 따라 그에 따르는 시늉만 할뿐 정작 내면화된 자율적 변화 행동은 보이지 않는다. 그럴 경우 조직 혁신은 또 한번의 "행사"로만 끝나고 그 조직도, 조직원들도 새로운 어떤 것도 학습하지 못한채 조직의 인적, 물적 자원의 낭비만을 가져오고말 것이다.

## 조직 혁신의 개입 전략 - GOMUD法

성공적인 조직 변화를 유도하기 위한 이와 같은 조직원의 심리적 저항 및 장애 관리와 더불어 조직 변화의 개입 방법에 대해서도 전략적으로 생각해보아야 한다. 조직의 변화를 하향식(Top-down)으로 전개하는 것이 좋으나 아니면 상향식(Bottom-up)이 좋으나, 또는 전체 조직을 한꺼번에 바꾸는 것이 좋으나 아니면 개별 조직원 또는 단위 소집단을 먼저 바꾼 다음 이것이 전체적인 변화로 나타나게 하는 것이 좋으나하는 변화의 전략적 측면 또한 혁신의 성공적 수행을 위해 반드시 고려해야 할 사항이다.

해당 조직의 업종, 크기, 역사, 문화와 같은 내적 요인과 변화의 촉발 요인이라든가 문제의 심각성 등에 따라 개입 전략이 다를 수 있겠으나 부나 과 단위 10명 내

외의 기존 업무 집단을 변화 단위로 하여 (Group-Oriented), 중간 수준에서 위, 아래로 변화의 물결을 확산시켜 나가는 (from Middle to Up & Down) GOMUD 전략이 일반적으로는 (사무합리화라든가 비즈니스 리엔지니어링같은 변화 작업은 전체 조직이 한꺼번에 top-down 식으로 추진하는 것이 좋겠으나) 바람직하다고 보여진다.

위에서부터 아래로 강력히 추진하면 조직원들의 실질적인 공감을 얻지 못한채 "시늬"만으로 끝날 우려가 있고 아래에서부터 시작하면 추진력을 얻기 힘들어 도중에 유야무야 되고말 우려가 있다. 그리고 전사적으로 동일한 프로그램을 한꺼번에 적용하여 변화를 추구할 경우 상이한 하위 문화들과의 충돌이 일어날 수 있으며 또한 실패했을 경우 엄청난 비용을 (기회 비용까지 포함하여) 낭비하는 위험부담이 있다. 또한 상충부가 지각한대로의 목표와 방법에 의거하여 혁신 작업을 추진해 나가므로 조직 자체의 자생적 역량을 육성하는 데에도 한계가 있다.<sup>1)</sup> 이와는 반대로 각각의 개인들 중심으로 의식이나 행동의 변화를 유도해보려는 접근은 그 효과가 조직 전체 수준으로 나타나기 위해서는 시간이 오래 걸릴 뿐만 아니라 조직적인 지원과 제도적인 변화없이도 개인적 변화가 과연 발생할 수 있을지도 의문이다. 그리고 5 60년대의 감수성 훈련이나 자아성장 프로그램들이 그러했듯 개인적인 변화가 조직 현장에서의 행동 변화로 연결되지 못했던 많은 사례들이 있다 (Friedlander & Brown, 1974; Goldstein & Dovico, 1979; Krell, 1981).

이러한 점들을 고려해볼 때 실패로 인한 위험 부담도 적고 (top-down식의 조직 전체 변화와 달리), 집단 경제성의 원리에 의해 개개인의 의식, 행동 변화를 더 강

력하게 일으킬 수 있는 (bottom-up식의 미시적 변화와는 달리) 집단 단위의 조직 변화 방법이 바람직하다고 본다. 위와 같은 두가지 강점 이외에도 GOMUD 전략을 사용할 경우, 국소적인 성공 체험을 초기 단계에 이끌어 낼 수 있고 이의 홍보를 통한 타 소집단들의 자발적인 참여를 유도해낼 수 있다. 또한 기존의 업무 집단을 그대로 이용하기 때문에 인력 및 재원의 확보 차원에서 조직에의 부가적인 부담이 적을 뿐만 아니라 (사실 조직 변화 노력이 오래가지 못하는 대개의 이유는 바로 이러한 부가적인 재원을 지속적으로 조직 변화 작업에 투입하지 못하기 때문인 경우가 많다), 기존 조직 자체의 역량이 강화되어 업무 과정에 바로 직결되는 효과를 얻을 수 있다. 그리고 중앙 통제 부서의 지원이나 부담없이도 이러한 단위 집단들 자체적으로 변화 작업을 자생적, 반복적으로 실천할 수 있다는 장점도 있다. 또한 조직원들의 불만이나 문제의식을 조직 발전의 창조적 에너지화할 수 있는 여지도 있다 하겠다. 또한 단위 조직별 혁신을 꾀하기 위하여 각 집단별 변화 촉진자들을 한 명씩은 양성하게 되는데 이들이 바로 총 인원의 최소한 10%는 되므로 과단위로 보는 CA를 양성할 경우 조직 혁신에 필요한 임계군 (Critical Mass)을 형성할 수 있게 된다.

이러한 GOMUD법을 소집단에 적용할 변화담당자 (Change Agent; CA)들은 단위 조직의 2인자 (대리급 사원) 정도의 직급을 선정하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 단위 부서의 부서장이 바로 문제 해결 대상인 경우가 많고 이들이 변화 담당자가 되어서는 문제 해결에 적극 나서지 않을 수 있다. 그리고 일단 부서의 장(長)의 지위에 올라서면 기존 조직의 옹호자가 되고(그 조직에 적용해 오느라고 투자한 비용 때문이라든), 혁신과 변화에 저항적일 가능성이 많다. 그러나 단위 조직의 2인자의

Beer & Eisenstat(1990)도 하향적 조직 혁신 활동이 갖고 있는 프로그램적인 조직 개혁의 오류의 다양한 사례에 대하여 논의하고 있다.

경우라면 해당 조직에 대한 문제 의식을 갖고 있으며 아직 이를 포기하지 않고 문제 해결을 하겠다는 의지를 갖게 된다. 따라서 이들의 비판적 문제 의식을 조직 활성화의 긍정적 에너지로 전환시키기 위해서도 이들 직급을 CA로 활용할 필요가 있다.<sup>2)</sup> 그러나 CA를 통한 이 GOMUD법의 성공 여부는 관리자들의 태도 여하에 상당히 영향을 받는 취약점이 있다. 즉, 중간 계층의 CA들이 실질적인 변화 활동을 할 수 있으려면 이들의 상급자들의 지원 내지는 이해가 필요하다. 이를 위해서 이들 CA들에게 후원자를 지정해주거나 최소한 후원자 교육을 전사적으로 실시하여 CA 활동의 장애가 되지 않도록 해야함이 중요하다. 즉, 혁신 활동의 수행 주체는 CA로 하게 하되, 부서장이 이를 이해하고 지원해 줄 수 있는 관계로 만들어 주어야 한다. 그러나 이러한 구조적인 지원 체계 구축은 CA의 책임이 아니라 혁신 추진 본부의 책임이다. 이를 위해 전사적인 조직 진단-피드백이라든가 구조적인 제도 개선 등과 동시에 이 CA를 통한 GOMUD전략을 활용한다면 그 시너지 효과가 더 크게 나타날 것이다.

## 조직 혁신의 목표 관리 - 이상형으로서의 학습 조직

환경의 급격한 변화로 인해 초래된 위기가 조직 혁신의 주요 요인으로 당연히 지목되게 마련이다. 이러한 위기 상황에서 조직은 과거와는 다른 대응 방법을 빨리 학습하여 적용해야 함에도 불구하고, 오히려 이러한 위기적 상황에서 개별 유기체나 (Hebb, 1949), 조직이나 (Staw, Sandelands & Dutton, 1981) 이미 잘 학습

되어 있는 과거의 반응 행태를 반복하는 경향이 있다는 사실은 바로 조직의 위기에 임박해서야 시작하는 반응적 변화의 실패 가능성을 다시 한번 일깨워준다. 따라서 조직은 위기 상황에 당도하여 조직을 급격히 혁신하려 하기도는 항상 내부, 외부 환경에 대한 지각 경로를 구축해두고 항상적으로 변화를 추구하는 것이 오히려 바람직한 조직의 장기적 생존 전략일 수 있다. 그러나 조직은 늘 조직 관성으로 빠져드는 경향이 있고 이를 막으려면 조직은 부단히 작은 위기들을 맞아야만 한다. 바로 이러한 이유로해서 일본 기업들은 작은 위기들을 의도적으로 만들어 내면서 ("건강한 적자", Nonaka & Johansson, 1985) 부단히 자기 혁신을 거듭하는 전략을 쓰고 있다. 이러한 배경에서 부단한 자기 쇄신을 추구하는 학습 조직 (Learning Organization)이 미래의 이상적인 조직 형태로서 등장하고 있다 (Hays, Wheelwright & Clark, 1988; Senge, 1990a, 1990b; Nonaka, 1991; Leonard-Barton, 1992). 이와 함께 최근에는 조직학습과 조직변화를 연계시키는 연구들이 증대하고 있다 (박광량, 인쇄중). 3) 학습 조직이란 늘 새로운 학습을 일상적으로 되풀이함으로써, 위기 상황이든 아니든 관계없이 자기 변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에까지 이른 조직이라고 정의된다. 즉, 조직 학습 행위의 일상화/습관화로, 언제라도 새 환경에 적합한 자기 변신을 할 수 있는 조직을 학습 조직이라고 한다. 사실 이 개념은 기업 문화 개념과 유사하게도, 미국내 학계에서 학술적으로 연구되어 오던 조직 학습 (Organizational Learning) 개념과, 작지만 지속적인 기술 혁신을 통해 경쟁력을 확보한 일본 기업들의 현장 경험이 어우러져 발생한 일종의 이

2) 현재 국내 기업들도 조직 혁신에서의 CA의 역할을 인식하여 혁신 사무국이나 전담 T/F 팀의 활동만으로 혁신을 하는 것이 아니라 직급별 연수나 CA 양성 과정을 통해 혁신의 촉매자 역할을 맡은 변화 담당자들을 육성하고 있다.

3) 조직 학습이 습관적, 일상적으로 되풀이 되는 (ROUTINED) 상태에서 조직을 학습조직이라 할 수 있다. 조직 학습에 대해서는 Organization Science, 1991(Vol 2) 참고.

상적 조직 모델이라고 말할 수 있다.

현재 세계의 기업들은 시시각각 변화하고 있는 경영 환경 속에서 타기업보다 조금이라도 빨리 그 변화의 단서를 포착하여 양질의 새로운 상품 또는 서비스를 생산하고, 이를 최종 고객에게 전달하는 게임 (통칭하면 경영 혁신)을 벌이고 있다. 그리고 세계가 하나의 시장이 되는 21세기에는 더 많은 조직들이 더 빨리 변화는 환경 속에서 이 게임을 벌여야 하고, 이 게임은 각 개별 상품 (서비스) 시장마다 하나의 최강자만이 살아남을 수 있는 무정한 규칙이 적용된다고 예상되고 있다. 즉, 기업들에게 있어서는 지금도 위기이지만 21세기 내내 위기 상황이 전개될 것이다. 위기 상황이란 종전과는 다른 상황이게 마련이고, 그렇다면 조직이나 유기체나 새로운 적응적 행동을 학습하여 이를 보여야만 살아남을 수 있을 것이다. 그러나 주지하다시피 위기 상황에서는 유기체나 조직이나 그것이 가장 잘 알고 있는 (반복 학습되어 자동화된, 또는 타고난 본능적) 행동을 드러내는 경향이 있다. 즉, 조직이나 유기체는 위기 상황에서 반작용적 행동을 보일 확률이 더 크고, 위기임을 강조하면 할수록 더 그렇게 된다. 바로 이런 이유로 해서 조직의 근본적인 자기 변신은 거의 불가능할 정도로 어렵고 (Organizational Inertia), 변신 활동이 오히려 그 조직의 쇠퇴를 앞당길 수도 있다. 따라서 학습 행위가 일상화되어 (습관이 되어) 있어야만, 위기 상황에도 가장 습관적인 (가장 잘 학습된) 행위, 즉 학습 반응을 보이게 되고, 이러한 조직만이 앞에서 얘기한 변화의 역설에서 벗어날 수 있는 것이다. 이런 조직을 바로 학습 행위 자체를 학습한 (Learning to learn; Meta-Learning) 학습 조직 (Learning Organization)이라고 일컫는다. 시시각각 변하는 환경 속에서 무한 경쟁을 벌여야 하는 기업들이 이 학습조직을 현재 추진중인 조직 혁신의 이상적 모델로 설정하는 이유는 바로 여기에 있

다.

앞으로도 계속해서 위기를 맞게될 우리 기업들이 바로 이런 점에서, 현재 추진중인 제반 혁신 활동의 최종 목표내지는 이상적 조직 모델로서 이 학습조직을 설정할 이유 이외에도, 이 개념이 우리 기업들에게 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 학습조직 개념은 현재 국내 기업들에서 추진하고 있는 제반 혁신 운동들에 대한 비전을 제시해준다. 즉, 임시처방적인(Quick Fix) 경영 혁신 기법이 아니라 끝없이 추구해야 할 조직의 이상적 모습을 제시해 준다. 둘째, 조직학습 연구 결과들은 현재 변화 활동들을 성공적으로 전개할 수 있는 전략들을 마련하는데 도움을 줄 것이다. 셋째, 이 학습조직 개념은 사용자 집단과 (경영성과 향상에 관심) 근로자 집단 (삶의 질 향상에 관심) 공통의 이해 영역에 속하므로 (사용자에게는 조직의 생존과 발전을, 근로자에게는 인적 자산 가치를 높임으로써), 성숙 단계가 아닌 미봉적 단계에 머물러 있는 국내 노사관계를 발전시키는데 기여할 것이다. 즉 인적 자본(Human Capital) 증대를 통한 장기적 경쟁력 향상이라는 공통의 목표를 추구하게 된다. 넷째, 학습 조직이란 거기에 당도해서 완성을 선언하고 내려올 수 있는 어떤 고정적 상태가 아니라 새로운 상황에서 새로운 학습을 계속해야만 학습 조직일 수 있으므로 혁신과 변화는 일회적이지 아니라 지속적으로 추진할 수 있게 해 준다. 그 중요성에도 불구하고 유행에 따른 일회적, 운동성, 구호성으로만 전개된 나머지 지속적으로 전개되지 못한채 “철지나고 만” 기업문화 운동의 새로운 (기술, 고객, 인간 가치를 통합한) 비전을 제시하여 국내 조직들이 지속적인 혁신 활동을 벌여나가도록 하는데 기여할 것이다.

바로 이런 이유들로 해서 조직의 혁신 과정 그 자체를 부단한 학습 과정의 일환으로 이해하고, 이러한 혁신 내지는 학습 행위의 궁극적 목표 또한 위기 극복이나 이

익을 증진, 또는 조직효율성 증진 등에 두지 않고 학습 조직 만들기에 두어야 한다. 조직 혁신은 그 변화된 상태가 다시 원점으로 회귀하지 못하도록 제도화, 무의식화를 통하여 변화의 동결을 피하는데, 이러한 동결은 사실 추후에 또 있을 수도 있는 다음의 혁신의 장애가 될 수도 있다. 이런 점에 있어서도 일회적 위기 극복으로 끝나는 것이 아니라 끝없이 자기 변화를 일상적으로 추구하는 (Meta-Learning 단계에 도달한) 학습 조직이라는 개념은 조직 혁신을 통해 추구할 이상적 모델로서의 매력을 갖고 있다.

## 결론

본 논문은 조직 변화 그 중에서도 계획적인 조직 변화 행위로서의 조직 혁신에 대하여 혁신 활동의 시작, 전개 (거시적, 미시적 차원에서), 결과에 이르기까지의 시간 순서에 따라 혁신 과정을 살펴보고, 개입 방법론, 단계별 관리 과제, 극복할 혁신의 장애물, 개입 전략, 혁신의 목표 관리이자 혁신의 궁극적 목표로서의 학습 조직 개념 도입 등의 측면에서 성공적인 혁신 활동 관리론을 논해 보았다.

이제까지 조직은 계속해서 살아남고 성장, 발전해야 한다는 가정을 당연한 것으로 받아들이고 논의를 전개해 왔다. 그러나 어떤 조직들은 어떤 시점에선 소멸해야 하며, 오히려 그러한 단위 조직의 소멸이 전체 사회의 재원의 효과적 활용 내지는 분배에 더 바람직할 수도 있다는 가정도 고려해볼 필요가 있다. 교회가 급격한 조직 혁신을 여러번 거듭하여 중국집으로 변한다거나 또는 대학교가 현재의 위기에 대처하기 위해 수차례 조직 혁신을 "성공적으로" 수행하여 백화점으로 변하는 것을 상상하기가 힘든 것에서 보여지듯, 각 조직들은 특정 시점, 특정 환경에서, 특정의 기능을 수행할 수 있을 뿐인지도

모른다. 자기 혁신의 어려움 (e.g. Organizational Inertia) 내지는 혁신의 실패 (e.g. Organizational Death)는 바로 이러한 조직의 특수 기능의 일관된 수행을 위해 지불할 수밖에 없는 비용으로 이해할 수도 있다. 이러한 입장에서 앞으로는 조직 혁신뿐 아니라 "성공적인" 조직 해체에 대한 논의의 필요성도 지적해두어야 한다.

글의 중간 중간에 지적하였듯 조직은 쉽게 바뀌는 것이 아니며, 혁신 활동은 조직의 관성 (inertia), 조직의 Life-Cycle 상의 발달 단계, 환경의 제약 등을 염두에 두고 전개해야 할 (Pettigrew, Ferlie, & McKee, 1992) 조심스러운 작업임을 다시 한번 강조할 필요가 있다. 그리고 변화의 과정도 일정한 단계를 밟아 직선적으로 전개되는 것도 아니고 촉진적 힘과 억제적 힘의 부단한 부딪침 속에서 때로는 예기치 않았던 방향으로, 때로는 다시 제자리로, 때로는 표류하기도 하고, 더러는 도중에 침몰하기도 하는 (March, 1981; Hinnings & Greenwood, 1988) 역동적이고 불확실한 항해와 비슷하다는 점 또한 다시 지적하고자 한다. 불확실한 상황에서는 앞장서서 변화를 선도하기보다 오히려 다른 조직의 변화 시도를 보고 그것이 성공적일 경우 이를 도입하는 모방 학습 전략이 유리할 수 있다 (Lant & Mezias, 1990).

어떤 조직이든지 그 조직의 생존, 발전, 변화의 폭 내지는 범위를 규정짓는 거시적인 한계가 존재하고 이 거시적인 한계가 단위 조직의 입장에서는 미시적 여지로서 작용한다. 조직 혁신이란 바로 이러한 미시적 여지 내에서 조직간 상대적 비교 우위 확보를 위한 불확실성하의 행위로 규정지을 수 있다. 그리고 이러한 불확실성하에 학습을 통한 부단한 자기 쇄신이 가장 현실적인 환경 적응 내지는 생존 전략일 수 있음을 지적하였다.

## 참고 문헌

박광량 (1994) 조직 혁신: 조직 개발적 접근.

서울: 경문사

박광량 (인쇄중) 조직 혁신과 조직 학습: 이론적 통합을 위한 시론. 경영 연구, 홍익대학교 경영 연구소

이창우 (1993) 조직의 변화와 혁신. 산업 및 조직 심리학회 심포지움집, 3-11

한국능률협회 (1992) '92년도 1,000대 기업의 경영혁신 실태, 현대경영, 12월호, 22-25

Argyris, C & Schon, D. (1978) *Organizational Learning*. Reading; MA, Addison-Wesley

Argyris, C. (1984) How learning and reasoning processes affect organizational change. In Goodman, P.S. and Associates (Eds.) *Change in Organizations*, San Francisco, CA; Jossey-Bass

Beer, M. (1980) *Organization Change and Development*. Santa Monica: Good Year

Beer, M. & Eisenstat (1990) Why change program don't produce change. *Harvard Business Review*, November-December, 1224-1231.

Bennis, W.G. (1969) *Organization Development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley

Burke, W.W. (1982) *Organization Development*. Boston: Little, Brown

Carroll, G.R. (Ed) (1988) *Ecological Models of*

*Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger

Damanpour, F. (1991) *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, *Academy of Management Journal*, 34, 555-590

Damanpour, F. (1992) *Organizational size and innovation*, *Organization Studies*, 13, 375-402

DiMaggio, P.W. & Powell, W. (1983) *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, 48, 147-160

Downey, K. & Brief, A. (1983) *How cognitive structure affect organizational design*. In H. Sims, D. Gioia, and Associates (Eds.), *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Freeman, J, Carroll, G.R. & Hannan, M. (1983) *The liability of newness: Age dependence in organizational death rates*. *American Sociological Review*, 52, 456-471

French, W.D. & Bell, C.H. (1990) *Organizational Development: Behavioral science interventions for organizational development*. (4th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Friedlander, F. & Brown, L.D. (1974) *Organizational Development*, in

- Rosenzweig, M.R. & L.W. Porter (Eds.) Annual Review of Psychology (vol.25). Palo Alto: Wiley
- Frost, P. & Egri, C. (1990) The political process on innovation, In L. Cummings & B. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT; JAI Press
- Goldstein, L.D. and Dovico, M. (1979). The declining and fall of the small group. The Journal of Applied Behavioral Science, 15, 320-327.
- Goodman, P.S. and Associates (1984) Change in Organizations, San Francisco, CA; Jossey-Bass
- Greiner, L. (1972) Evolution and revolution as organization grow, Harvard Business Review, 50, 37-46
- Guest, D.E. (1984) Social psychology and organizational change, in M. Gruneber & T. Wall (Eds.) Social Psychology and Organizational Behavior, Chichester; Wiley
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984) Structural inertia and organizational change, American Sociological Review, 49, 149-164.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989) Organizational Ecology. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Hays, R.H. Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (1988) Dynamic Manufacturing: Creating learning organization, New York; Free Press
- Hebb, D.O. (1949) The Organization of Behavior, New York: Wiley
- Hinnings, C.R. & Greenwood, R. (1988) The Dynamics of Strategic Change, Oxford; Basil Blackwell
- Huczynski, A. (1987) Encyclopedia of Organizational Change Methods. Gower: Gower Press
- Isabella, L.A. (1990) Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construct key organizational events, Academy of management Journal, 33, 7-41
- Jelinek, M. & Schoonhoven, C. (1990) The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms, Oxford; Basil Blackwell
- Kilmann, R.H. Covin, T.J. & Associates (1988) Corporate Transformation, San Francisco; Jossey-Bass
- Kilmann, R.H. Kilmann, I & Associates (1991) Making Organizations Competitive, San Francisco; Jossey-Bass
- Kimberly, J.R. (1979) Issues of creation organizations: initiation, innovation, institutionalization. Academy of Management Journal, 22, 437-457.
- Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) (1980) The Organizational Life Cycle, San

- Francisco; Jossey-Bass
- Kimberly, J.R. & Quinn, R.E. (Eds.) (1984) *Managing Organizational Transitions*, Homewood, IL; Irwin
- Kochran, T.A. & Useem, M. (Eds.) (1992) *Transforming Organizations*, Oxford, Oxford University Press
- Krell, T.C. (1981). The marketing of OD: past, present and future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 309-324.
- Lant, T.K. & Mezias, S.J. (1990) Managing discontinuous change; a simulating study of organizational learning and entrepreneurial strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 147-179
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1969) *Developing Organization: Diagnosis and Action*. Addison-Wesley, Reading; Mass.
- Leonard-Barton, D. (1992) The factory as a learning laboratory, *Sloan Management Review*, Fall, 23-38
- Levitt, B. & March, J.G. (1988) Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340
- Levy, A. & Mery, U. (1986) *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York: Praeger
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, New York; Harper & Row
- Lorsch, J. (1986) Managing culture: the invisible banners to strategic change, *California Management Review*, 28, 95-109
- Lowstedt, J. (1993) Organizing frameworks in emerging organizations: a cognitive approach to the analysis of change, *Human Relations*, 46, 501-526
- March, J.G. (1981) Footnotes to organizational change, *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mezias, S.J. & Gynn, M.A. (1993) The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution, *Strategic Management Journal*, 14, 77-101
- Miller, D.A. & Friesen, P. (1982) Structural change and performance: quantum versus piecemeal-incremental approaches, *Academy of Management Journal*, 25, 867-892
- Miller, D.A. & Friesen, P. (1984) *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Mirvis, P.H. & Berg, D.N. (Eds.) (1977) *Failures in Organizational Development and Change*. New York: Wiley.
- Neumann, J.E. (1989) Why people don't participate in organizational change.



- Research in Organizational Change and Development, 3, 181-212
- Nonaka, I. & Johansson, J.K. (1985) Organizational learning in Japanese companies, *Advances in Strategic management*, 3, 277-296
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104
- Ordione, G.S. (1981) The Change Resisters: How they prevent progress and what managers can do about them. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Pettigrew, A.M. (1975) Towards a political theory of organizational intervention. *Human Relations*, 28, 191-208.
- Pettigrew, A.M. (1979) On studying organizational culture, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581
- Pettigrew, A.M. Ferlie, E. & McKee, L. (1992) *Shaping Strategic Change: Making Change in Large Organizations*. London; Sage Pub.
- Porras, J.I. (1987) *Stream Analysis: A powerful way to diagnose and manage organizational change*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Porras, J.I. & Robertson, (1992) Organizational development: theory, practice and research, In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Publication
- Robertson, P.J., Roberts, D.R. & Porras, J.I. (1993) Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 319-334
- Quinn, J.B. (1982) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Ill.; Irwin
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds.) (1988) *Paradox and Transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger Pub.
- Schaffer, R.H. & Thomson, H.A. (1992) Successful change programs begin with results. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 80-89.
- Senge, P.M. (1990a) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York; Doubleday/Currency
- Senge, P.M. (1990b) The leader's new work: Building learning organizations, *Sloan Management Review*, Fall, 7-23
- Singh, J.V. (Ed) (1990) *Organizational Evolution: New Directions*, Newbury Park, CA; JAI Press
- Smith, K.K. (1984) Philosophical problems in

- thinking about organizational change  
 In P.S. Goodman and Associates (Eds)  
 Change in Organizations, San  
 Francisco, CA; Jossey-Bass
- Staw, B.M. Sandelands, L.E. & Dutton, J.E.  
 (1981) Threat-rigidity effects in  
 organizational behavior: a multi-level  
 analysis, Administrative Science  
 Quarterly, 32, 542-569
- Sutton, R. (1989) Organizational decline  
 process: a social psychological  
 perspective, In B.M. Staw & L.  
 Cummings (Eds) Research in  
 Organizational Behavior, Greenwich,  
 CT: JAI Press
- Tichy, N.M. (1983) Managing Strategic  
 Change: Technical, Political and  
 Cultural Dynamics, New York; Wiley
- Tucker, D.J. et. al. (1990) Founding  
 characteristics, imprinting and  
 organizational change In Singh (Ed.)  
 Organizational Evolution: New  
 Directions, Newbury Park, CA; JAI  
 Press
- Tushman, M.L. & Romanelli, E. (1985)  
 Organizational evolution: a  
 metamorphosis model of convergence  
 and reorientation. In I.L. Cummings &  
 B.M. Staw (Eds.) Research in  
 Organizational Behavior, Greenwich;  
 CT., JAI Press.
- Van de Ven, A.H. (1986) Central problems in  
 management of innovations.  
 Management Science, 32, 590-607
- Van de Ven, A.H., Angle, H.L. & Poole, M.  
 S. (1989) Research on the  
 Management of Innovation: The  
 Minnesota Studies, New York; Harper  
 & Row

# Organizational Change and Its Management: Macro and Micro Discussion

Kwang-Ryang Park  
Hong-Ik University

This paper is about organizational change and its strategic management. Reviewing theoretical views and empirical research, the author presented a framework to intergrate macro process and micro process of organizational change. Then, the detailed process of planned change is discussed in its temporal order. While presenting strategic issues of change management, the author argued that GOMUD strategy is a viable alternative of change management. He also argued that learning organization should be an ideal model of organizational change in Korea.