

제 15 주

조직변화와 조직개발

C.O.N.T.E.N.T.S

◆ 제 1절. 조직개발의 이론적 개념

1. 조직개발의 개념
2. 조직개발의 전개 과정

◆ 제 2절. 조직개발의 기법

1. 개인과 개인 간의 개발기법
2. 조직과 집단의 개발기법
3. 집단 간의 개발기법
4. 전체 조직시스템의 개발기법

제 1절 조직개발의 이론적 개념

1. 조직개발의 개념

(1) 조직개발이론의 생성배경

➤ 현대사회는 단절의 시대라고 불리고 있을 정도로 기술, 사회, 문화의 모든 분야에서 급격한 변화가 이루어지고 있다. 조직개발은 이러한 환경적인 이유에서 뿐만 아니라 발전지향적인 조직 자체의 요구에 대응하기 위해서고 필요한 것이다.

비즈니스 조직개발의 생성기초가 되는 요인

- ① 새로운 조직형태의 필요성이 대두
- ② 문화적 변화에 중점
- ③ 조직 내에 사회적 인식이 더욱 요청됨

학자들이 언급한 조직개발의 생성배경

- ① 조직 환경의 변화
- ② 행동과학이론의 발전

제 1절 조직개발의 이론적 개념

(2) 조직개발의 정의

조직개발

- 변화를 체계적으로 도모함으로써
조직의 유효성과 조직구성원의 태도 및 가치관을 개선하는 것을 의미
- 성장 및 자기 개발을 원하는 개인의 욕망과 조직의 목표를 통합함으로써
조직의 유효성을 증대시키기 위해 마련된 과정

바나드 & 아지리스 진실 유효한 조직

- ‘조직과 개인이 함께 성장하고 발전할 수 있는 조직’
- 백하드 - ‘조직의 유효성과 건전성을 증진시키기 위해서 행동과학을 지식을 이용하여
조직과정에서 최고경영층에서부터 실시되는 조직 전체에 걸친 계획적인 노력’

제 1절 조직개발의 이론적 개념

(3) 조직개발의 특성

▶ 조직개발의 특성에 관한 베니스의 견해는 조직개발의 실제적인 특성이라고 말할 수도 있다.

조직개발의 특성 요약

- ① 계획적 변화
- ② 포괄적인 변화
- ③ 작업집단에 대한 강조
- ④ 장기적인 변화
- ⑤ 변화담당자
- ⑥ 개입과 행동연구에 대한 강조

제 1절 조직개발의 이론적 개념

(4) 조직개발의 내용

▶ 조직개발의 내용에는 인간의 가치관과 태도 및 신념을 변화시키는 것을 전제로 인간이 이들을 어떻게 생각하고 있느냐의 포괄적인 의미를 갖고 있다.

OD 내용 요약

- 조직구성원 간의 신뢰와 협동의 수준을 향상
- 개방적이고도 확실한 커뮤니케이션을 발전
- 조직의 문제를 은폐
- 권한 확대 분위기 조성
- 조직의 커뮤니케이션의 확실성과 신빙성을 증대
- 조직구성원 개개인의 정열과 자기통제를 증대시키려는 것

제 1절 조직개발의 이론적 개념

바나드 유효성 효율 & 능률

- ▶ 효율 : 조직의 목표달성 정도
- ▶ 능률 : 조직구성원을 수반하는 개념

바나드 조직의 유효성 3가지

- ① 적응성
문제해결의 능력과 변화하는 환경의 요구에 유연하게 반응하는 능력
- ② 주체의식
조직구성원 스스로가 조직의 목표와 수행업무에 관하여 주지하고 있다는 것
- ③ 현실의 인식능력
조직의 기능과 관련된 환경의 성격을 정확하게 파악하는 능력

제 1절 조직개발의 이론적 개념

조직의 유효성을 제고하기 위한 기본적인 세 가지 목표

- ① 효율의 높인다.
- ② 능률을 향상시킨다.
- ③ 동기부여적 문화를 조성한다.

조직개발과정 목표별 분류

- ① 개인 또는 개인 간의 관계
- ② 팀
- ③ 집단 간의 관계
- ④ 전체 조직시스템으로 대별.

목표도

- ① 개인의 능력이나 지식의 개발
- ② 팀 구성원 전체의 태도변화
- ③ 집단 간 협력의 강화
- ④ 조직의 유효성제고 등으로 분류

제 1절 조직개발의 이론적 개념

2. 조직개발의 전개 과정

- 조직개발기법은 1960년대 후반부터 조직을 보다 효율적으로 운영하기 위한 수단으로 사용되었었는데 이는 개인적 집단적 조직적 관계에 중점을 두고 있다.
- 차이점 : 조직이 상호작용적 상호관계된 요소의 전체시스템으로 보는 것

조직의 유효성을 증대시키는 목표

- ① 조직에 관한 정보를 수집
- ② 수집된 정보를 의뢰인시스템으로 피드백
- ③ 시스템의 수행을 개선하기 위한 행동프로그램을 개발하고 수행

제 2절 조직개발의 기법

1. 개인과 개인 간의 개발 기법

(1) 의사거래분석법(transactional analysis : TA)

- 자신의 영향을 잘 이해시키고
상담과 집단역학 및 개인 상호간의 의사소통을 분석하는 기법
- TA 기법의 목적
상호 관련된 사람들이 자신과 타인의 자아상태를 이해하고, 의사거래와 게임의 배후에 있는 원리를 이해하면서 상호작용시키는 데 있다.
- 개념 : ① 자아상태
② 의사의 거래
③ 스트로크와 게임

제 2절 조직개발의 기법

(가) 자아상태

프로이드의 심리분석모형에서 중심적 역할을 하고 있는데 이는 인간의 퍼스낼리티 구조에서 실체를 의미

① 어린이 자아상태(child ego state :C)

C는 충동적인 어린이 처럼 행동하는 자아상태로 순응하고 복종하는 착실한 어린이와 반항적이고 신경질적인 난폭한 어린이의 두 가지 양태를 포괄하고 있는 미성숙한 행위

② 성인 자아상태(adult ego state : A)

A는 성인과 같이 성숙한 행동을 전제로 냉철한 지혜와 이성적인 방법에 도전하기위해서 관련된 정보의 수집, 분석으로 대체안을 논리적으로 강구. 선택하는 공평성과 객관성을 지닌 자아상태의 행위

③ 부모 자아상태(parent ego state :P)

P는 부모처럼 행동하는 자아상태를 뜻하며, 여기서는 지나치게 보호적이며 자애로운 경우와 비판적이 경우가 있으므로 타인에게 기준과 규칙을 제공하는 케이스로 설명

제 2절 조직개발의 기법

(나) 자아상태간의 의사거래

의사거래에는 상호보완적, 교차적, 이면적 의사거래 등으로 분류되므로 TA의 주요내용이 되고 있다.

① 상호보완적 의사거래

의사거래가 특정인의 자아상태에서 발생한 행위나 전달된 메시지가 상대방의 예기된 자아상태에 의해서 반응이 나타날 때 이해와 소통이 가능한 경우

② 교차적 의사거래

특정인의 자아상태에서 나타난 행위나 전달된 메시지에 대하여 상대방의 예기치 않던 자아상태의 반응이 발생

③ 이면적 의사거래

한 사람이 두 가지 이상의 자아상태를 갖게 되므로 개인이 어떤 말을 하고 있어도 실제적인 의미는 전혀 다를 수 있다.

제 2절 조직개발의 기법

(2) 행동수정기법 (behavior modification techniques)

▶ 조직행동수정이라고도 부르는데, 스키너의 조직화 조건화의 원리를 조직적 상황에 적용시킨 것으로 상황에 이론적 기초를 두고, 긍정적 강화나 조직행동수정이론으로 정의

(가) 조작적 조건화 긍정적 강화와 행동수정의 기초가 되는 것으로서 행동을 개선하기 위해 긍정적인 강화를 제공하는 것

▶ 기본과정을 통해 행동에 영향을 미치는 것

- ① 긍정적 강화 ② 부정적 강화 ③ 제거 또는 생략 ④ 처벌

< 조작적 조건화의 사용전략 >

	나타난 결과	제거된 결과	사용 전략
바람직한 결과	긍정적 강화	제거 또는 생략	긍정적 통제전략
바람직하지 못한 결과	처벌	부정적 강화	부정적 통제전략

제 2절 조직개발의 기법

(나) 행동수정기법 내용

- ① 행동의 발생가능성을 증대
- ② 행동의 발생가능성을 강조

< 긍정적 상화를 통한 행동수정프로그램의 단계 >

제1단계 : 기준 미달의 성과를 야기시키는 문제를 명확히

제2단계 : 행동이나 성과를 측정

제3단계 : 바람직한 행동목표를 명확히

제4단계 : 긍정적 강화를 설계하고 적용

제5단계 : 행동이나 성과를 측정한 후 행동수정프로그램 평가

제6단계 : 평가결과에 따라 프로그램을 변경

제 2절 조직개발의 기법

(3) 형태적 접근법 (gestalt approach)

➤ 인간은 총체적 유기체 역할을 하면서, 개인의 행위보다 신념에 근거를 두고 형식적 관점에서 발전에 이르기 전에 자신의 현재의 자질을 인식하고 수용된 행동변화를 기대해야 한다는 내용을 포괄하고 있다.

행동이론

두 사람 이상의 상호작용에 초점을 두고 현재 진행되고 있는 과정에서 장소에 중점을 두고 자기 인식과 자기조절을 중시

형태이론

통찰력과 현재상태의 완전한 이해를 통해서 변화

제 2절 조직개발의 기법

(4) 실험실 학습법 (laboratory learning)

▶ 감수성훈련과 조우집단, T-그룹, 형태요법집단 및 자기인식집단 등의 연속선 위에 이루어지고 있는 집단 과정과 개인성장에 초점을 둔 고도로 인견화된 오법적 접근 방법

<목표> 관리방식 및 개인의 스타일에 대한 통찰력 향상
타인에 미치는 자신의 영향을 평가하는 능력 증진
집단기능을 촉진하거나 억제하는 조건을 보다 잘 인식
변화와 불명확한 무제에 직면하여 이를 분석할 때 사용될 수 있는 기술 증진

<특성> ① 사촌실험실 학습 ② 집단실험실 학습 ③ 가족실험실 학습

(5) 경력계획기법 (career life planning interventions)

▶ 경력 : 특정인이 직장생활에서 개인적 성장을 달성하기 위해 필요한 일련의 개발적인 직무에 종사하는 연속적인 과정

▶ 경력계획의 목표 : 개인의 능력의 능력발위를 촉진

제 2절 조직개발의 기법

(6) 스트레스관리(management of stress)기법

▶ 스트레스 : 인간의 물리적, 정신적 상태에 역할을 주는 감정적 긴장

스트레스의 감소와 개인의 스트레스관리를 위한 프로그램

(가) 생리적 피드백

수주 내지 3~4개월간 훈련된 전문가에 의해 주도되며, 이는 진찰실에서 이뤄짐

(나) 선형적 명상

스트레스를 처리하기 위해 조직 전체에서 사용된 바와 같이 스트레스를 처리하는 개인적인 방법

(다) 심리요법

심리학자나 정신과 의사에 의해서 개인적 및 집단적으로 실시되는 진료 및 치료

(라) 식이요법과 운동

적절한 식이요법과 운동 프로그램은 스트레스를 처리하기 위해서 유효적절하게 사용

제 2절 조직개발의 기법

2. 조직과 집단의 개발 기법

(1)그리드 기법

➤ 블레이크와 무톤이 제시한 그리드 조직개발기법은 메니지리얼 그리드이론을 중심으로 전개되고 있으며 전체시스템을 대상으로 계획된 변화에 대응해서 가장 널리 이용

그리드 개발프로그램 결과

- 생산성과 수익성 증대
- 관리 및 팀의 유효성 제고와 그리드 개발기법이 조직유효성의 증대 공헌
- 관리적 스타일을 변화시키는 경향이 있어서 이 결과를 긍정적으로 받아들이는 학자가 있는 반면 그리드의 유효성에 대해 의문을 제기하는 학자도 있다. 그러나 그리드 OD프로그램은 조직의 유효성을 증대시키고 있다는 증거가 충분하여 긍정적으로 결과를 받아들이는 것이 바람직하다.

제 2절 조직개발의 기법

(2) 탐구촉법

- 특정한 프로젝트와 문제를 처리하기 위해 일시적으로 집단이나 팀을 구축하여 문제를 해결 및 개선하는 기법
 - 목표의 명확화와 주요 사항 결정
 - 팀의 과업성과 검토
 - 집단의 상호작용 과정, 즉 집단의 역할분석
 - 팀의 문제해결능력 증대
 - 지나친 경쟁감소로 팀 구성원 간의 협력증진
 - 조직 내의 다른 팀과의 더 효율적인 협력기대
 - 팀구성원이 서로 타인의 개인적인 특성을 존중하는 목표

제 2절 조직개발의 기법

탐구촉회합의 단계별 절차내용

- 1단계 : 탐구촉회합의 단계별 절차내용
- 2단계 : 목표의 설정
- 3단계 : 자료의 수집
- 4단계 : 회합의 계획
- 5단계 : 회합의 실시
- 6단계 : 탐구촉 과정의 평가

(3) 역할협상기법

- 해리슨이 개발한 역할협상기법은 집단구성원들 간 작업관계에 초점 맞춘 기법
 - ① 계약의 설정
 - ② 문제점 진단
 - ③ 역할협상
 - ④ 역할협상의 협의사항의 기록

제 2절 조직개발의 기법

(4) 역할분석기법

➤ 역할기대를 명백히 하기 위해 고안된 탐구축법의 일종

< 과정 >

- ① 역할의 분석
- ② 역할의무자의 다른 사람에 대한 역할 기대
- ③ 타인의 역할의무자에 대한 기대역할
- ④ 역할내용의 작성
- ⑤ 각 구성원들의 역할 내용표 작성
- ⑥ 검토

제 2절 조직개발의 기법

(5) 과정자문법

➤ 작업집단의 기능을 개선하기 위한 조직개발기법 중의 하나로서 집단으로 하여금 자체의 과업수행 과정을 보다 잘 인식하게 하고 문제 해결능력을 발휘하도록 하는 것 목표.

목적을 달성하기 위하여 과정 컨설턴트 개입 형태

- 개인 간의 문제와 과정의 분석에 관심을 갖고, 집단의 과정을 검토하는 조건설정에 개입
- 관찰된 사실과 기타 자료들을 회합 중인 구성원이나 회합이 끝난 개인에게 피드백
- 개인이나 집단을 지도하거나 상담
- 상호작용형태의 커뮤니케이션이나 집단의 귀속의식에 대하여 구조적 제안

제 2절 조직개발의 기법

3. 집단 간의 개발기법

< 갈등을 야기시키는 요인 >

- ① 부분최적화에 의해 갈등 유발
- ② 집단 간의 경쟁이 갈등의 원인이 된다.
- ③ 집단 간에 힘의 불균형을 감지하게 되면 갈등이 유발된다.
- ④ 역할갈등과 역할의 모호성은 갈등을 유발하는 요인이 된다.
- ⑤ 퍼스널리티에 따라 갈등이 유발될 수 있다.

(1) 제 3자 개입법

▶ 커뮤니케이션을 증진시키고 집단 간의 문제 해결을 위해 제3자가 개입하는 OD기법 중의 하나

< 기법의 목표 >

- ① 문제에 대한 이해를 증진
- ② 보편적인 진단을 수행
- ③ 갈등을 해결하기 위한 대안을 모색
- ④ 일반 목표와 변경된 목표에 주의를 집중

제 2절 조직개발의 기법

(2) 조직반사경기법

- 특정 작업집단이 타집단에 대한 인상을 자신의 집단에 피드백시킴으로써 집단 간의 관계를 개선하고 조직의 유효성을 증진시키는 기법.
- 작업집단 간의 관계를 향상시키는 수단을 제공하며, 작업집단에게 현대 무엇을 하고 있는지를 피드백 시키고, 주요 문제점을 명확화 시켜서 개선책을 강구하도록 하는 것

(3) 혼합집단 및 T-그룹기법

- 커뮤니케이션 경로를 개방시켜 타집단을 이해할 수 있도록 하기 위한 기법

제 2절 조직개발의 기법

(4) 집단 간의 팀 구축법

제1단계

- 첫째, 자신의 집단을 어떻게 생각하는가?
- 둘째, 상대집단은 우리를 어떻게 생각하는가?
- 셋째, 우리는 상대집단을 어떻게 보는가?

제2단계

두 집단이 서로 만나서 양 집단의 대표자가 자기 집단의 목록을 교환한다.

제3단계

인식하고 있는 모순점들을 서로 토의하고 피드백 시킨다.

제4단계

양 집단의 구성원을 혼합시켜서 5~6의 하위집단을 형성한다.

제5단계

과정을 평가하고 목표달성의 여부를 판정하기 위한 기간이 설정된다.

제 2절 조직개발의 기법

4. 전체 조직시스템의 개발기법

(1) 대면회합(confrontation meeting)

- 백하드(Beckhard)에 의해 개발된 기법
- 조직문제를 진단하고 조직구성원의 행동에 개입과 관여를 증대시키기 위한 수단
- 조직의 문제점에 관한 자료를 수집하고 문제해결을 위한 계획을 수립하려는 전제에서 신속하고 믿을 수 있는 기법으로 인정됨

백하드 유효성

- ① 최고경영층이 상황을 신속하게 개선하고 이를 실험
- ② 최고 경영층이 문제를 확인하고 해결하기 위해 개입
- ③ 문제해결을 위한 시간 제한
- ④ 최고경영층이 문제해결에 책임감을 갖고 집착한 상태에서 개입
- ⑤ 조직이 중대한 변화를 겪고 있는 중이나 겪고 있을 때

제 2절 조직개발의 기법

대면회합의 단계적 내용

- ① 분위기 설정 - 대면회합에서 사용될 기본원칙을 설정
- ② 정보수집 - 소집단으로 분리되어 문제를 확인하고, 기록자는 토의결과를 기록
- ③ 정보공유 - 각 소집단이 다시 모여 그들이 확인한 정보를 분류하여 전체 집단에 보고
- ④ 우선순위설정과 행동계획
 - 문제항목을 면밀히 조사하고 문제해결집단을 구성해 문제에 관한 사항을 토의
- ⑤ 최고경영팀에 의한 사후 조치
 - 전체 집단이 4번째 단계 완료 후 최고경영팀은 즉시 다시 모여 첫 번째 행동단계를 검토, 행동계획을 수립하여 나머지 구성원들에게 전달한다
- ⑥ 과정검토 - 행동계획 성과를 검토하기위해 다시 회합

제 2절 조직개발의 기법

(2) 조사, 연구 및 피드백기법

- ▶ 외부의 변화담당자와 조직 내의 구성원들이 협력하여 자료를 수집, 조직의 관계를 변화시키기 위한 기초로서 그 자료를 이용하는 과정
- ▶ 직무관계를 변화시키는 기법과 조직 내 각 변화의 효과를 측정하기 위한 수단으로 사용
- ▶ 조직에 대한 이해 증진, 작업관계 개선, 변화를 위한 요소와 기회를 확인
- ▶ 연구가 더 필요한 분야를 결정하기 위해 사용

조사, 연구, 피드백의 단계

- 1단계 - 설문지의 예비계획에는 최고경영층이나 다른 조직구성원들 관여
- 2단계 - 설문지는 조직구성원에게 외부스텝 실시
- 3단계 - 얻은 자료는 외부스텝에 의해 요약되어 최고경영층에서부터 작업팀 또는 가족 집단으로 피드백
- 4단계 - 각 관리자는 문제를 제시하고, 그것을 개선하기 위한 행동계획과 프로그램을 개발할 수 있도록 작업집단 회합

제 2절 조직개발의 기법

(3) 리커트 관리의 4시스템

시스템1 - 착취적이고 권위주의적

시스템2 - 자선적이고 권위주의적

시스템3 - 협의적

시스템4 - 참가적