

大學에 있어서의 組織開發의 役割

—그 可能性과 效果에 관한 豫測的 考察—

崔 志 雲*

- I. 序 論
- II. 問 題
- III. 組織開發: 歷史, 概念, 目標 및 節次와 過程
 - 1. 組織開發의 發生과 發達
 - 2. 組織開發의 概念
 - 3. 組織開發의 價値와 目標
 - 4. 組織開發의 過程과 節次
- IV. 組織의 理論과 大學組織의 特性
 - 1. 組織의 概念, 理論 및 行爲
 - 2. 大學組織과 그 特性
- V. 大學組織開發의 實際——몇 가지 事例를 中心으로
 - 1. 學科를 單位로 한 組織開發
 - 2. 組織內의 變化促進者에 依한 大學管理構造의 改革
 - 3. 캠퍼스內의 變化促進팀의 造成
 - 4. 綜合的인 接近에 依한 組織開發
- VI. 結 論
- 參考文獻

I. 序 論

本研究은 大學改革에 있어서 組織開發의 役割을 究明함으로써 効率的이고 繼續的인 大學組織의 自體更新力을 助成시킬 수 있는 事前方案을 發見해 내는데 目的이 있다.

다시 말해서 大學의 革新프로그램을 大學組織의 現實에서 實現해 나가는데 있어서 組織開發의 効率的인 適用方案과 그 效果性을 豫意 檢討하여 大學改革事業을 効率的으로 促進시켜 나갈 수 있는 方案을 찾아내고자 하는 것이다.

그 동안 우리 나라에 있어서 計劃的이고 組織的이며 長期的인 眼目에서 널리 高等敎育의

* 文理科大學(서울), 副敎授

改革事業이 試圖되지 못하고 있다가 72학년도부터 文敎部가 中心이 되어 改革事業에 着手하여 73학년도부터 大學現實에 實驗的으로 實施하기 시작하였다. 또 組織開發의 理論이나 節次가 우리나라 教育機關에 거의 알려지지 못한 實情에 있다. 이와 같은 狀況에 있어서 筆者는 主로 文獻을 中心으로 組織開發에 관한 理論과 實際를 考察하고 外國에서의 經驗을 檢討하고, 筆者가 俸職하고 있는 機關에서 73학년도부터 大學改革 프로그램을 추진해 나가는데 있어서 組織開發의 方案을 試圖的으로 適用해 본 若干의 經驗을 土臺로 하여 本研究가 企圖하는바 研究目的을 達成해 보고자 하는 것이다.

따라서 이 研究에서 얻어지는 結果도 실제의 經驗이나 實驗에서의 發見이나 事實에 根據하지 못하고 있다는 制限點을 免하기 어려울 것이다.

그러나 大學組織을 意圖的으로 改革하고 또 健實한 發展을 企圖하는데 있어서나, 全國적으로 펼쳐지고 있는 高等教育改革事業을 効果的으로 推進시켜 나가는데 있어서, 이 組織開發이 內包하고 있는 潛在性에 비추어 볼때, 本研究가 企圖하는바 目的에 어느 정도 貢獻할 수 있을 것으로 確信된다.

Ⅱ. 問 題

1945年 以後 約 30년에 걸쳐 韓國의 高等教育機構는 急激한 膨脹을 하여 왔다. 大學의 組織은 그 規模에 있어서 더욱 尙大해졌고, 그 目的과 機能에 있어서 더욱 分化되었다. 이와 같은 現象은 앞으로 더욱 加速化되어 갈 것이다.

이러한 대학조직의 규모의 尙大화와 目的 및 機能의 複合化 傾向에 隨伴하여 한편으로 大學은 大學本然의 目的의 忘却과 機能의 弱화란 두 가지 問題에 逢着하고 있다.⁽¹⁾ 이 問題는 大學機構의 尙大화와 複合化에 따른 資源需要의 供給不足에도 基因하겠지만, 組織自體의 內的인 要因에 基因되는 問題도 클 것이다. Luthans의 見解를 빌리면, 오늘날 組織이 當面하고 있는 큰 問題는 技術에 관련된 問題라기 보다 오히려 人間에 관련된 問題 때문에 더욱 深刻性을 들어내고 있다고 指摘하고 있다.⁽²⁾ 더욱이 大學에 있어서는 다른 어떤 組織과 달리 大學을 構成하는 人員(教授, 行政者, 理事, 學生, 卒業生 등)의 積極的인 參與와 熱意있는 協調가 組織目標를 効果的으로 達成할 수 있는 關鍵이 된다고 할 것이다. 換言하면, 構成員 各個人의 要求와 目標가 組織이 指向하는 目標와 相互一致性을 이루고 調和를 이룰 때에 組織은 더욱 自體의 生命력을 發揮하게 되고 組織의 健全性을 維持하게 될 것이다.

그런데 現代 大學組織은 各構成員이나 單位機構나 集團이나 혹은 全體組織에 있어서 一般

(1) 崔志雲“韓國基督教高等教育의 目標와 機能에 관한 豫備的評價”論文集, 崇田大 人文社會科學研究所, 1973. pp.155~156.

(2) Fred Luthans, Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Book Co., 1973. P. Xiii.

生産組織과 같이 密接한 結合關係가 成立되어 있지 못하고 個人이나 單位機構別로 獨立하여 運營되어 나가는 傾向을 볼 수 있다. 여기에 어떤 새로운 프로그램을 導入하거나, 革新을 企圖하거나, 外的 變化에 敏感하게 適應해 나가거나, 社會環境으로부터의 要求나 挑戰에 對應하여 自體의 機能을 더욱 強化해 나가려 할때, 自體統制力의 喪失 혹은 自體警報機能의 痲痺와 같은 無力症을 나타내게 될 위험에 빠질 우려가 있다.

이와 같은 問題는 한마디로 表現하여 大學組織이 오랜 時日을 通하여 形成된 硬直性 때문이라고 할 것이다. 이것의 解決은 大學組織內의 한 下位單位機構만의 改善이나 新設, 혹은 外廓的인 構造의 變換만으로서 이룩될 것이 아니라 組織構成員의 意識의 變革과 이를 土臺로 한 이들의 積極的인 參與와, 相互協力の 風土 助成과 問題解決을 위한 팀의 構築과 이를 通한 全組織體制의 改革이 이루어질 때에 可能해질 것이다.

다시 말해서 內的으로는 自體機能을 더욱 강력히 發揮할 수 있게 되고, 外的으로는 急變해 가는 環境的 要求와 挑戰에 對應해 나갈 수 있는 適應力을 길러 繼續的으로 自體를 變化, 改善시켜 나갈 수 있는 自體更新力을 구축하여 나가지 않으면 아니 될 것이다.

Ⅲ. 組織開發 : 歷史, 概念, 目標 및 節次와 過程

여기서는 우선 組織開發의 發生과 그 發達, 概念, 目標 및 節次와 過程에 대하여 簡單히 살펴보기로 한다.

1. 組織開發의 發生과 發達

組織開發의 歷史는 매우 짧다. 지금으로부터 約 20餘年前 美國에서부터 開發되기 시작하여 歐羅巴 主要國家와 日本에까지 普及되었다.

組織開發을 發生케한 두 개의 큰 根源은 組織(主로 企業組織)의 改善을 위한 構成員의 訓練과 行動科學者들의 研究의 結果이라고 할 것이다.⁽³⁾

現代 企業의 組織은 機構의 改善만으로서는 企業의 成長에 限界가 있음을 漸次 깨닫게 되어 組織의 全般的인 水準에서 意圖的인 革新을 企圖하기 시작하는 데서 비롯되었다. 即 組織의 構成員 各個人의 教育, 訓練뿐 아니라 作業팀의 助長, 機構 및 組織全般的인 改善, 組織과 外部環境과의 關係 등에 이르기까지 計劃的인 變化를 促進하는 데서 發生한 것이라고 할 수 있다.

(3) Wendell L. French and Cecil H. Bell, "A Definition and History of Organization Development: Some Comments" Keith Davis (ed), *Organizational Behavior: A Book of Readings*. New York: McGraw-Hill, 1974. pp. 166—170.

이와 같은 노력은 1950년대부터 싹트기 시작하여 1960年代에 이르러 體系化되어 漸次的으로 普及과 發展을 거듭하였다.

이 組織開發에 直接的으로 寄與한 것은 行動科學의 發達에 있다. K. Lewin의 場의 理論(Field Theory)은 미국에 있어서 組織開發의 初期 産室의 役割을 한 全國訓練院(National Training Laboratories=NTL)*을 設置하게 하는 基礎를 마련해 주었다.⁽⁴⁾ 이 機關을 通하여 開發된 感受性訓練(Sensitivity Training)이나 實習訓練(Laboratory Training)도 이 Lewin의 理論과 그가 提案한 實行研究(Action Research)에 根據를 두고 있다. 그후 여러 사람과 機關을 通하여 組織開發은 理論과 實際面에서 體系化를 이루어 나갔다. 例컨대 위에 지적한 1947년부터의 NTL訓練을 비롯하여, Argyris의 實習訓練(Laboratory Training)의 연구(1962)⁽⁵⁾, Blake와 Mouton의 Managerial Grid Training의 개발(1964),⁽⁶⁾ Schein과 Bennis의 그룹方式에 의한 個人과 組織의 革新에 관한 연구(1965),⁽⁷⁾ 이외에 McGregor의 X·Y理論(1960),⁽⁸⁾ Maslow, Herzberg 등의 動機에 관한 연구^{(9) (10)} 등은 組織開發의 理論과 技法의 開發에 크게 貢獻하였다. 이외에 組織開發에 크게 영향을 끼친 사람으로서 McClelland, Lippit, Herberg, Likert 등을 들 수 있다.

이와 같은 活動을 綜合해 보면 組織開發은 美國에 있어서 1950년대부터 胎動하기 시작하였으나 1950年後半부터 60년에 들어서면서 形體化하기 시작했다고 볼 수 있다. 組織開發이란 用語도 종래에 불리어 왔던 “計劃的인 變化”, “組織의 効率性”, “組織改善” 등의 用語를 대신하여 1960년부터 본격적으로 사용되기 시작하였다. 이때부터 組織開發의 技法도 部分的 組織改善이 아니라 全般的 組織改善을 企圖하는 方向으로 採擇 普及되기 시작하였다.

이 組織開發은 비단 企業組織에 뿐 아니라 政府機關을 비롯한 諸社會組織에 널리 普及하기 시작하였고 60年 後半에는 教育組織에서도 많은 關心을 갖기 시작하게 되었다.

2. 組織開發의 概念

組織開發(Organizational Development:OD)은 간단히 말하여 組織의 効率성과 效果성을 提

* NTL은 1947년에 설립되었고, 그후 NTL Institute for Applied Behavioral Science로 改稱됨.

(4) NTL, *News and reports*, 1968,

(5) Chris Argyris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1962.

(6) Blake, R.R., and J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964.

(7) Edgar H. Schein and Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, New York: John Wiley and Sons, 1966.

(8) D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.

(9) A.H. Maslow *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row, 1954.

(10) F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employee?" *Harvard Business Review*, Jan-Feb. Issue-1968.

高시키기 위한 하나의 戰略이요 過程이라고 할 수 있다.

Sherwood에 의하면,

“組織開發은 人的 資源을 계속 確認하고, 配定하고, 擴大하여 組織에 더욱 有用한 資源이 될 수 있도록 하는 教育的 過程이다. 다시 말하면 組織의 問題解決力을 向上시키는 過程이다.

組織開發의 가장 普遍的인 目標은 組織의 構成員으로 하여금 그들에게 주어진 課業에 따라 스스로 組織을 形成하여 環境으로부터의 要求와 變化에 계속적으로 對應해 나갈 수 있도록 하는 自體更新과 自體修正의 힘을 發展시켜 나가는 것이다”라고 定義하고 있다.⁽¹¹⁾

또 Bennis에 의하면, “組織開發은 그들이 새로운 技術과 市場과 挑戰과 예측할 수 없는 變化에 잘 對應해 나갈 수 있도록 하기 위한 組織의 信念과 態度와 價値 및 構造를 意圖적으로 變化시키기 위한 複合的인 教育的 戰略이며 變化에 대한 對策(反應)이다”라고 規定하고 있다.⁽¹²⁾

또 美國의 應用行動科學訓練院(NTL Institute for Applied Behavioral Science)에서는 操作的인 의미로 定義를 내리고 있는데 이를 보면, “組織開發은 行動科學으로부터의 知識과 技法을 活用하여 組織의 效率性を 높이기 위하여 組織의 目標과 個人의 要求를 成長과 發展을 指向하여 統合시켜 나가는 努力”⁽¹³⁾이라고 表現하고 있다.

以上の 各 定義에서 볼때, 組織開發은 組織의 效率性を 높이기 위한 意圖的이며 組織的인 戰略이라고 볼 수 있으며, 또 이 組織의 效率性を 높이는 데 있어서 주로 그 組織의 構成員에 대한 教育・訓練을 活用한다는 것과, 그 方法의 기초를 行動科學과 社會科學에 두고 있다는 點이 特徵이며, 또 組織이 指向하는 目標과 組織構成員 個人의 要求와 目標을 合一(統合)시켜 組織全般의 成長과 發展을 意圖적으로 促進시켜 나간다는 점이 그 特徵이라고 할 것이다.

한마디로 表現하여 組織開發은 組織內의 當面한 問題뿐 아니라 組織外로부터 오는 要求나 挑戰에 力動的으로 對處해 나가기 위한 組織의 自體更新力과 自體修正力을 構築하고 增大시켜 나감으로서 보다 더 生命力 있는(Viable) 組織으로 계속 發展시켜 나가는 過程이라고 할 것이다. 즉 靜的인 組織으로부터 力動的인 組織으로의 轉換이라고 할 수 있다.

3. 組織開發의 價値와 目標

組織開發이 指向해 나가는 價値나 그 目標은 위에서 살펴본 組織開發의 定義에서 이미 어

(11) Sherwood, J.J., *An Introduction to Organization Development*, Lapayette, Indiana; Purdue University, 1970.

(12) Bennis, Warren G., *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*, Readings. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

(13) What is OD? News and Reports from the NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1968. 2. p. 1.

는 정도 들어났다고 볼 수 있다. 이를 좀더 細分化하여 組織開發이 指向하는 價値와 그 目標을 찾아보기로 한다.

1) 組織開發의 價値

組織開發의 窮極的인 指向點은 組織自體의 發展에 두고 있으나, 그 組織의 向上을 構成員을 통하여 이룩한다는 點과 또 開發의 戰略的 焦點을 構成員에 둔다는 點에서 그 價値를 構成員인 사람에 놓고 있다. 그 예로 Margulies가 指摘하고 있는 組織開發의 價値를 들어 본다. 그는 다음의 여섯가지 價値를 내세우고 있다.⁽¹⁴⁾

- (1) 組織構成員에게 生産過程의 資源(Resources)으로서가 아니라 한 人間(as human beings)으로서 活動할 수 있도록 機會를 提供하는 것
- (2) 組織과 組織構成員 各自의 潛在性을 充分히 發展시킬 수 있도록 機會를 提供하는 것
- (3) 組織의 全般目標에 立脚하여 그 效率性을 增大시켜 나가는 것
- (4) 構成員으로 하여금 恒時 興味있고 嶄新한 일을 發見해 나갈 수 있도록 環境을 助成해 나가는 것
- (5) 組織의 構成員으로 하여금 그들의 일과 組織과 環境에 널리 影響을 끼쳐 나갈 수 있도록 機會를 提供하는 것
- (6) 構成員은 組織의 業務와 生活에 매우 關係가 깊은 複合的인 要求를 가진 한 人間이란 點을 恒時 配慮할 것 등이다.

또 Robert Tannenbaum과 Sheldon A. Davis는 現代組織이 새로이 指向해야 할 價値를 다음 표와 같이 要約하여 提示해 주고 있다.⁽¹⁵⁾

이 두 사람이 指摘한 것은 Margulies의 생각과 매우 相通하는 것이다.

組織開發의 價値는 이제까지의 諸組織에 있어서 作業이나 일의 能率을 爲主로 組織改善에 執着해 온 結果, 構成員에 對한 忘却狀態에서 다시 人間性의 恢復이라는 觀點에의 轉換으로부터 그 價値를 찾으려는 것이다. 또 社會周邊의 狀況의 急激한 變化와 이에 따른 組織에 對한 各種 挑戰과 要求의 增大등의 諸現象에 對處하여 組織의 生存力을 維持하기 위해서는 무엇보다도 組織構成員의 役割과 機能이 從來보다도 더욱 重要視된다는 點을 깨닫기 시작한데서 淵源되는 것이라고 생각된다.

2) 組織開發의 目標

組織開發의 目標로 위에서 살펴본 定義와 價値에서 이미 어느 정도 짐작될 것이다. 그러나 몇몇 學者와 機關에서 提示하고 있는 組織開發의 目標를 찾아 보기로 한다.

(14) Newton Margulies, and Anthony P. Raia, *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, New York: McGraw-Hill, 1972. p. 3.

(15) Robert Tannenbaum and Sheldon A. Davis, "Values, Man, and Organizations" *Organizational Development: Values, Process, and Technology*. (edited by Newton Margulies), New York: McGraw-Hill, 1972. pp. 12-15.

現代組織의 새로운 指向點

.....로부터으로
1. 人間은 원래부터 惡하다.	인간은 원래부터 善하다.
2. 廻避的, 否定的 個人評價	人間(human beings)으로서의 評價
3. 固定體(Individuals as Fixed)로서의 人間	過程體(as being in Process)로서의 人間
4. 個人差에 대한 抑壓과 恐怖	個人差의 認定과 活用
5. 職務를 기준으로 個人을 活用하려는 기본 입장	全人體로 人間을 보려는 立場
6. 感情表現의 抑制	感情의 適切한 表現과 効用의 可能性
7. 僞裝과 게임 위주	誠實한 活動
8. 힘과 特典의 均衡	組織에 合當한 目標
9. 人間에 對한 不信	人間에 對한 信任
10. 人格의 對面 회피	적절한 對面관계
11. 모험의 회피	기꺼히 모험을 받아 드림
12. 作業過程을 非生産的 努力으로 봄	기본적으로 課業수행으로 봄
13. 競爭을 강조	協助를 強調

미국의 NTL에서는 組織開發이란 무엇인가에 對하여 밝히면서 組織開發의 假說⁽¹⁶⁾로서 다음과 같은 몇 가지 점을 指摘하고 있는데 여기에서 그 目標를 찾아볼 수 있을 것 같다.

- (1) 作業이 組織의 要求를 充足시키는 同時에 人間の 慾求도 充足시킬 수 있도록 組織된다면 높은 生産성과 質이 높은 產出을 實現시킬 것이다.
- (2) 個人은 基本慾求가 充足된다면, 구태여 安樂한 環境을 追求하려 하지 않는다. 그들은 일, 挑戰, 責任 등에 關心을 가지고 人間の 相互關係를 尊重하고 滿足한 狀態가 되도록 努力할 것이다.
- (3) 人間은 自身の 成長과 自己實現에 對하여 강한 慾求를 가지고 있다.
- (4) 肯定的 感情이나 否定的 感情이나 모두 率直하게 表現하도록 造成된 集團에서 일하는 사람들은 그 集團의 目標 및 集團內의 다른 構成員의 目的도 함께 同化시켜 나갈 수 있다. 그 結果로 이와 같은 集團은 潜在的으로 破滅로 이끌어 나갈만 한 문제도 建設的으로 取扱해 나갈 수 있게 될 것이다.
- (5) 人間の 感情은 正直하고, 걱정을 나눌 수 있고, 속임이 없는 관계에 의하여 促進된다.
- (6) 各 集團이 完全히 一體感을 느끼게 되고 그 環境에 影響을 미칠 수 있는 힘이 있다고 느끼게 될 때에 自然히 여러가지 建設的인 革新이 일어나게 될 것이다.

이와 같은 假說에 立脚하여 NTL에서는 다음의 9가지 目標를 내세우고 있다.⁽¹⁷⁾

- (1) 組織全體를 通하여 開放的이고 問題解決을 指向하는 雰圍氣를 造成하는 일

(16) What is OD?. NTL Institute, News and Reports, 1968. Vol. 2 No. 3.

(17) ibid.

- (2) 役割이나 地位에 關係되는 權限 이외에 知識과 能力에 關係한 權限도 添加하는 일
- (3) 意思決定과 問題解決의 責任을 可能한 限 情報源에 가까운 職位에 부여하는 일
- (4) 組織全體를 通하여 個人과 集團間에 信賴關係를 樹立하는 일
- (5) 競爭은 오직 作業目標에만 限定시키는 同時에 協助를 最大限 發揮할 수 있도록 하는 일
- (6) 組織의 目標達成(能率)과 組織開發(成員의 成長)의 成就, 兩面을 다함께 인정할 수 있는 報償制度를 發展시키는 일
- (7) 全階層을 通하여 組織目標를 “自己自身の 것”이란 느낌을 갖도록 強化시키는 일
- (8) 管理層의 各自 責任部門이 目標가 不分明한 狀態에서 管理될 것이 아니라 明確한 目標에 의해서 管理될 수 있도록 그들을 돕는 일
- (9) 組織體內에서 일하는 사람들이 自己統制와 自己指導를 強化해 나가는 일

이외에 Beckhard에 의하면 그는 다음과 같은 다섯 가지 目標를 내세우고 있다. 즉,

- (1) 作業遂行의 여러가지 方式을 通하여 達成될 수 있는 自體更新과 自體成長의 體制를 開發하는 일
- (2) 安定된 體制와 暫定的 體制의 兩體制의 效果를 最適化시키는 일
- (3) 相互關聯을 가지는 組織單位間의 協力을 높이고 競爭을 減少시키는 方向으로 이끌어 나가는 일
- (4) 葛藤이 밝혀지고 그것을 解決할 수 있는 條件을 造成하는 일
- (5) 組織의 役割에 의하기 보다 情報源에 가까운데서 意思決定이 이루어지도록 하는 일⁽¹⁸⁾

마지막으로 French는 組織開發의 프로그램에 있어서 가장 代表的이고 共通한 目標로서 다음과 같은 일곱 가지를 우리에게 보여주고 있다.

- (1) 組織構成員間의 信義와 協助의 水準을 增大시키는 일
- (2) 集團內나 集團間에 있어서 組織에 關係한 問題를 隱蔽하지 아니하고 쉽게 接할 수 있도록 機會를 擴大해 나가는 일
- (3) 주어진 權限을 情報와 機能에 立脚하여 遂行해 나갈 수 있도록 環境을 助成하는 일
- (4) 意思疏通이 上下縱橫으로 圓滑히 이루어지도록 開放하는 일
- (5) 組織內的 個人의 熱誠과 滿足의 程度를 增大시키는 일
- (6) 倍增의 效果를 거둘 수 있는 問題解決方案(Synergistic Solutions)을 찾아내는 일
- (7) 計劃과 實踐에 있어서 個人 및 集團의 責任感을 더욱 增加시키는 일⁽¹⁹⁾

以上에서 몇몇 사람들이 提示하고 있는 組織開發의 目的은 各各 그 表現에 있어서 若干의

(18) Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley Publishing Co., 1969. pp. 13-14.

(19) Wendell French, "Organization Development; Objectives, Assumptions and Strategies.". *Organizational Development*. (Edited by Newton Margulies). p. 32.

差異는 있지만 그 終局的인 指向點에는 同一하다.

組織開發의 窮極的 目的은 從來의 傳統的이고 硬直性을 띤 靜的인 組織에서 보다 더 效果性이 높고, 力動的이며 適應力 있는 組織으로의 革新을 企圖하는데 있다고 하겠으며, 또 權威的, 競爭的인 管理와 敵意와 內部磨擦을 止揚하여 활발한 意思疏通과 팀웍을 造成하고 相互信賴와 協調體制와 一體感을 確立시켜 問題解決力 있는 組織으로 이끌고, 個人의 努力과 組織全體의 目標가 一致性을 찾아나가도록 하고, 組織自體의 힘으로 更新力과 適應力을 더욱 發揮해 나갈 수 있는 組織을 建設해 나가는데 그 目的이 있다고 할 것이다.

4. 組織開發의 過程과 節次

위에서 살펴본 組織開發이 指向하는 價値와 目標를 達成하기 위하여 취하여지는 主要節次와 過程에 대하여 간단히 살펴보기로 한다.

組織開發의 過程이나 節次는 意圖的으로 變革을 일으키려는 對象組織의 特性이나 그때의 情況에 따라 여러가지 方法이 適宜 選擇될 것이다. 사실 組織開發의 過程과 節次도 專門家에 따라 여러가지 方法이 提案되고 있다.

일반적으로 組織開發의 方法에는 크게 두 가지 方法——諮問的 方法(Consulting Method)과 訓練方法(Educative-Training Method)의 두 가지로 나누어 볼 수 있고, 또 실제로 이 두 가지 方法을 結合하여 쓰는 複合的인 方法도 있을 것이다.

이에 對하여 Margulies는 組織開發을 이루는 基本要素(Key Elements)는 計劃된 變化(Planned Change), 組織學習(Organizational Learning) 그리고 諮問(Consultation)의 세가지를 지적하고 있다.⁽²⁰⁾ 이 세가지 중 組織學習은 달리 말하여 教育·訓練方式에 該當된다. 以下에 비교적 些細히 言及되겠지만 組織開發의 方法은 現存하는 組織의 構成員을 通하여 更新시키 나가기 때문에 이미 앞에서 論及된 바와 같이 行動科學的 理論에 基礎한 實行研究(Action Research)에 의하여 推進되는 것이다.

Margulies가 指摘한 세가지 要因으로 크게 나누어 組織開發의 過程과 節次에 대하여 간단히 살펴보기로 한다.

1) 計劃的인 變化促進

計劃的인 變化의 促進은 이미 行政經營部門에서 널리 연구되고 普及된 節次와 다를 것이 없을 것이다. 이 方案들을 組織開發에서는 全體 테두리 속에서 이를 統合的으로 활용해 나갈 뿐이다.

Lippit, Watson 및 Westley 등은 計劃的 變化의 促進段階를 크게 5단계로 提案하고 있다.⁽²¹⁾

(20) Newton Margulies and Anthony P. Raia, op. cit, p. 57.

즉 (1) 變化的 意慾을 불러 이끄는 일 (2) 變化促進을 위하여 關係자와의 關係를 造成하는 일 (3) 變化的 推進, (4) 變化的 一般化 및 安定 (5) 終着點의 到達 등으로 구분하고 세번째의 變化的 推進을 다시 對象機關의 當面問題의 確認, 診斷, 目標의 設定과 目標達成方案의 試圖와 實行(方案의 具顯)의 세가지 段階로 나누고 있다. 이를 단계별로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

제1段階: 變化에 관한 慾求啓發——組織에 對한 實際問題를 意識하여 그問題解決을 위한 慾望과 또 外部로부터의 組織內의 高位責任者에 의한 革新에 관한 意慾이 일어나도록 하는 段階이다. 이를 變化過程에 있어서 解凍(unfreezing)”의 단계라고 부른다.

제2段階: 變化促進을 위한 關係者와의 紐帶——變化促進者(專門家)와 對象組織과의 圓滿한 協助關係를 發展시켜 나가는 단계이다.

제3段階: 變化的 推進——다음과 같은 세가지 단계로 進行된다.

1. 對象機關이 當面하고 있는 問題를 解釋, 診斷, 規明하는 일
2. 問題가 구명되면, 目標를 세우고 그 目標達成을 위한 可能한 實行方案을 檢討하여 最善의 方案을 採擇하고, 그 細部方案에 對한 計劃을 樹立하는 일
3. 選擇된 方案에 의한 實行(變化的 促進), 變化活動을 계속 評價하고 피이드백시킴

제4段階: 變化的 一般化 및 安定化——變化를 위한 努力이 問題解決이나 所定의 目標에 接近하거나 合當한 것으로 判明되면 이들 組織內의 他部門에까지 널리 波及시키고 安定化시킴.

제5段階: 終着點關係(Terminal Relationship)의 成就——最終目標에 到達했을 때에 따라오는 새로운 問題點, 他機關과의 關係, 後續되는 問題, 反復循環過程에 관한 問題, 諮問機關이나 諮問役(變化促進專門家)과의 關係에서 派生되는 課業을 遂行해 나감.

이 計劃的인 變化的 促進은 다음에 言及하려는 諮問에 의한 方法과 실제로 一致하는 節次이다. 따라서 여기서는 이程度로 하고 다음의 諮問에 의한 變化促進過程에 對하여 생각해 보기로 한다.

2) 諮問에 의한 方法

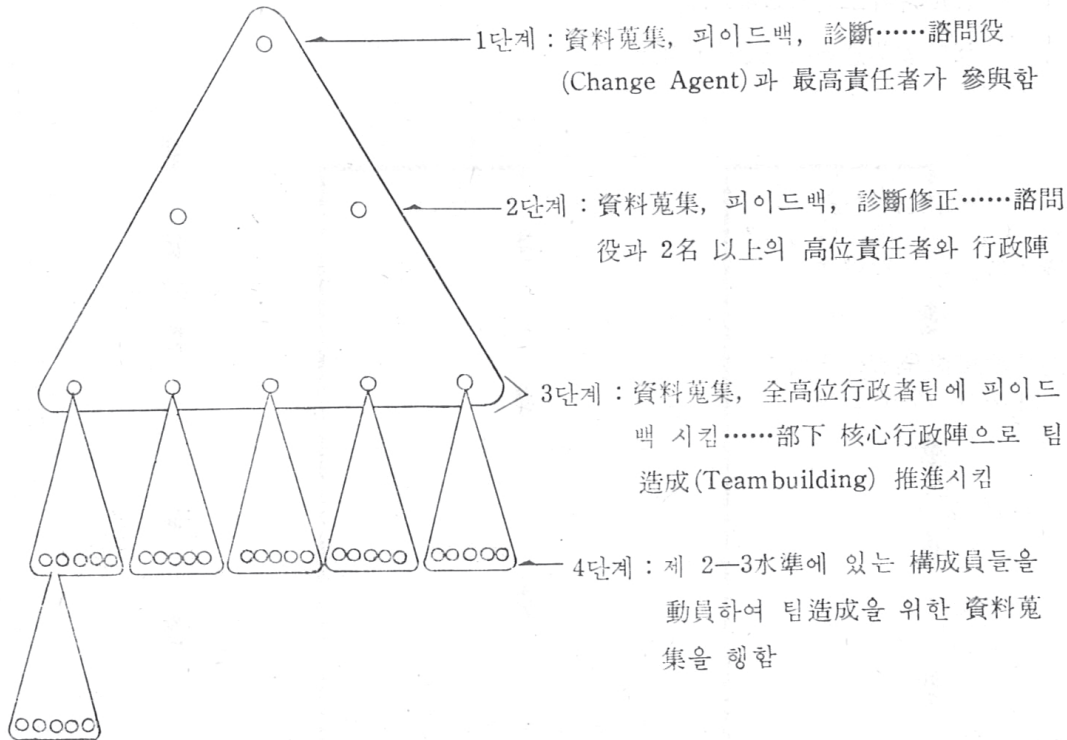
이 方法은 對象組織에 對하여 外部의 組織開發專門家(變化促進者: Change agent, 變化觸媒者 Change Catalyst, 諮問役: Consultant)의 도움을 받아 組織開發을 推進해 나가는 方案과, 組織內部에 專門家(諮問役)의 役割을 發揮할만한 人材를 保有하고 있는 경우와 外部의 諮問을 받지 아니하고 自體의 힘으로 組織開發을 推進해 나가는 경우의 두 가지를 생각할 수 있다. 大部分의 경우 前者의 方式을 따르는 경우가 많다. 따라서 여기서는 前者의 方式에 對하여 論及하기도 한다.

(21) Ronald Lippit, Jeanne Watson, and Bruce Westly, "The Phase of Planned Change," Newton Margulies and Anthony P. Raia, op. cit. pp. 71-81.

앞서 言及한바 있는 NTL에서는 組織開發프로그램을 成案해 나가는 過程으로서 다음과 같은 實行연구의 方案을 提案하고 있다.⁽²²⁾

- (1) 問題를 明確히 解釋하는 일
- (2) 問題解決의 優先順位를 決定하는 일
- (3) 問題에 관한 資料를 蒐集分析하고 檢討하는 일
- (4) 各種 解決方案을 찾아내는 일
- (5) 最善의 方案을 選定하고 이를 實行에 옮겨 檢討하는 일
- (6) 定期的으로 實行結果를 評價하고 必要한 措置를 取하는 일 등이다.

또 French는 組織開發을 크게 네가지 段階로 나누고 그 段階別 進行의 方向을 最高責任者로부터 下部責任者를 거쳐 末端에 이르도록 提案하고 이를 다음과 같이 模型化 하고 있다.



後續단계 : 全그룹을 網羅하여 資料蒐集, 피이드백, 問題解決活動에 着手.

附隨段階 : 管理者 數名이 T—그룹에 參與하여 經營 및 發展計劃에 관한 學課程이 補充 供됨.⁽²³⁾

French는 이어 이러한 단계를 다음과 같이 실행 연구모형으로 나타내고 있다.⁽²⁴⁾

(22) NTL. Institute News and Reports, Vol. 2, No. 3. 1968.

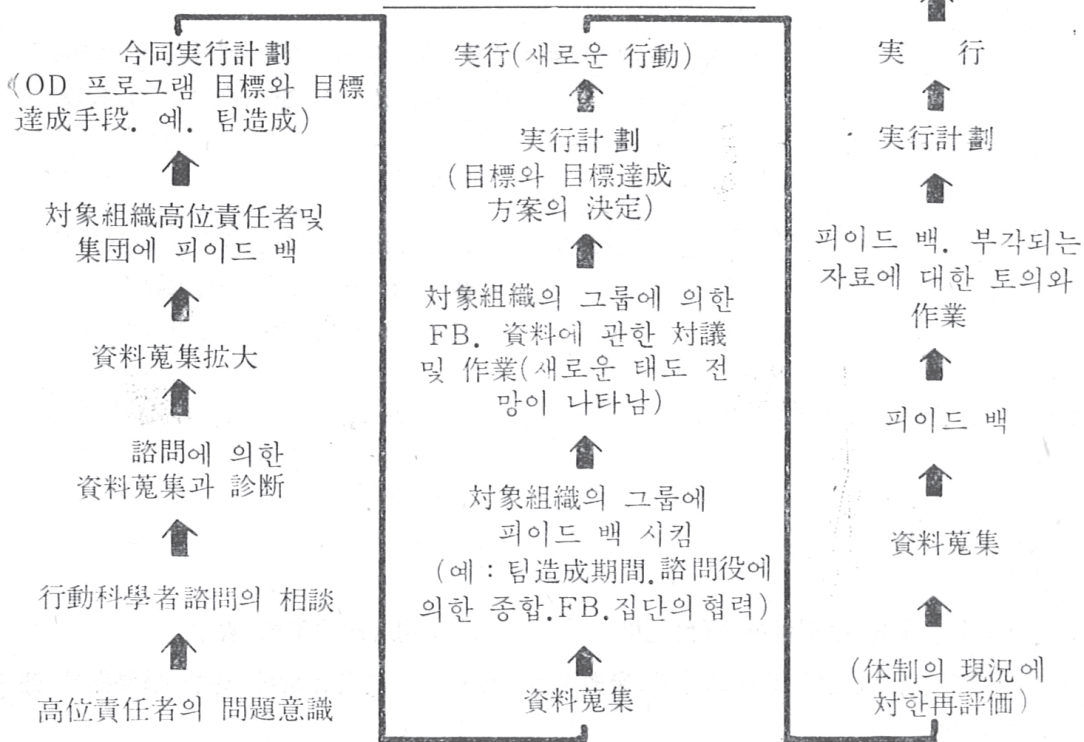
(23) Wendell French, "Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies" New ton Margulies and Anthony P. Raia, op. cit, pp. 37-39.

(24) ibid: p. 36.

以上에 提示한 것을 綜合하면 다음과 같이 整理할 수 있을 것이다.

- | | |
|---|--|
| <p>1. 問題의 確認과 意思決定</p> <p>(1) 題問의 發生
(2) 問題意識
(3) 高位責任者 決心
(4) 變化促進者(諮問役)의 협조
要請</p> | <p>3. 戰略의 採擇</p> <p>(9) 目標設定
(10) 方法選擇
(11) 프로그램 成案</p> |
| <p>2. 實態把握</p> <p>(5) 資料蒐集
(6) 診 斷
(7) 피이드백(Feedback)
(8) 改革意慾의 表明・確認</p> | <p>4. 實行 및 安定化</p> <p>(12) 實行 및 擴大
(13) 評價・修正
(14) 安定化</p> |

OD의 실행연구 모형



3) 教育・訓練에 의한 方法

組織의 構成員에 對한 教育・訓練을 通하여 組織開發을 展開하여 나가는 方法을 普通 實習訓練(Laboratory Training)이라 불리우고 있다. 이 訓練方式에는 感受性訓練(Sensitivity Training:ST)과 팀造成法 (Team Laboratory, Team Building, Team Development) 등이 있으며,

또 이러한 訓練法을 비롯한 관련方法들을 패키지(package)化하여 獨特한 訓練法을 開發한 Managerial Grid Program을 들 수 있다.

이러한 方法에 대하여 간단히 살펴보기로 한다. 이 實習訓練에 對하여 Bennis는 各自가 自身과 集團의 變化過程을 보다 더 잘 理解할 수 있도록 하기 위한 集團活動이라고 規定하고 있다.⁽²⁵⁾ 다시 말하면, 이 方法은 對人關係의 能力을 增加시키기 위한 體驗的인 訓練이며 普通 日常業務에 影響을 주지 않은 隔離된 곳에서 行하여지는 것이 特徵이다.

Schein과 Bennis는 이 方法을 하나의 教育的 戰略으로 看做하고 있으며, 學習者自身の 對人關係에서 直面하는 經驗에 土臺를 두고, 人間相互作用關係에 대한 올바른 態도와 能力開發에 目的을 두는 訓練이라고 指摘하고 있다. 그리고 이들은 이 方法을 通하여 期待할 수 있는 成果를 다음과 같이 列舉하고 있다.

1. 自己自身(訓練生)에 대하여 :

- (1) 自身の 感情, 反應 및 他人에게 주는 刺戟에 대한 理解
- (2) 他人의 感情과 反應 및 그것이 自身에게 미치는 刺戟에 대한 理解
- (3) 集團行動의 力動性에 관한 理解
- (4) 自身, 他人 및 集團에 對하는 態도의 變化——自身, 他人, 集團에 對한 尊敬, 忍耐 및 信賴感의 增大
- (5) 對人的 能力의 增大, 즉 對人的 및 集團의 關係를 處理하여 보다 더 生産的이고 滿足스런 關係로 이끌어 나가는 技能

2. 役割遂行에 관하여 :

- (6) 組織에서의 自身の 役割 : 組織의 力動性, 社會體制의 力動性, 그리고 自身·小集團·組織體에 있어서의 革新過程의 力動性에 관한 理解
- (7) 自身の 役割과 組織의 諸關係에 對한態도의 改善 : 相互依存關係에 있는 他人을 尊重하고 기꺼히 그들과 接觸하며 相互信賴를 土臺로 他人과의 協助關係를 맺는 일에 더욱 積極的이 되도록 함
- (8) 上司, 同僚 및 部下職員間에 있어서 組織役割의 關係를 다루어 나갈 때에 對人的 能力을 增大시킴

3. 組織에 대하여 :

- (9) 相互依存關係에 있는 集團 또는 單位部門에서 發生되는 特殊組織問題에 對한 理解, 그것에 對한 態도의 改善, 그것에 關係되는 對人能力의 增大
- (10) 對人關係나 集團에 관한 訓練을 통한 組織의 改善⁽²⁶⁾

(25) Warren G. Bennis, op. cit, p. 61.

이와 같은 實習訓練의 目標을 달성하는 방법에는 위에서 指摘한 바와 같이 感受性訓練(一名 T-그룹訓練)과 팀訓練 등이 있는데 이에 대하여 간단히 살펴보기로 한다.

1) 感受性訓練(Sensitivity Training)

이 방법은 1947년 Benne, Bradford, Lippit 등에 의하여 창안되었고 그후 California大學에서 발전시켰다.

이 훈련에 參加하는 者는 集團의 각 멤버의 行動을 觀察하고 反應을 보이고, 각 멤버어 間에 주는 影響에 대하여 이해를 넓히게 하므로써 自身에 대한 正確한 像(Image)를 窺得해 나간다.

大體로 이 訓練의 進行方法을 보면 다음과 같다.

1. 參加者 및 集團編成 :

- 10名내의 단위로 數個集團으로 편성
- 每集團마다 1~2名의 訓練者 배치
- 세가지 形態의 構成 :
 - Stranger Training——他組織에서 파견된 사람으로,
 - Cousin Training——同一組織內의 部門別로 파견됨.
 - Family Training——同組織同部門別 단위로

2. 訓練期間 :

- 普通2日~2週間(ST=3일~1주간)
- 會議는 3회(1회 : 全集團, 2회 : 이론 연습) 그룹별 회의 21회 정도

3. 集團活動 :

- 그룹별 회의는 每회 1시 30분~2시간
- 집단이 경험하고 있는 행동에 대하여 토의——자신에 대한 認識을 넓혀감.

2) 팀訓練法(Team Lab., Team Building)

感受性訓練은 人間의 本性, 態度, 感情에 對한 自覺을 直接 訓練目的으로 삼기 때문에, 個人의 態度變化에는 顯著한 成果를 가져올 수 있다. 그러나 그것으로 곧 組織의 改善에 連結된다는 保障은 없다. 왜냐하면 일반적으로 이들의 變容된 態度와 이를 받아들일 수 있는 組織의 風土間에는 間隙(gap)이 있기 마련이고, 그 間隙이 크면 클수록 오히려 不滿을 惹起하게 되어 때로는 강한 反撥을 이르는 境遇도 있다.

미국의 NICB의 研究結果에서도 바로 이점을 指摘하고 있다. 즉 感受性訓練을 받은 大部分의 사람들은 個人的으로 매우 有益하다는 點을 是認하고 있으나 그것이 그대로 管理者에 連

(26) Edgar H. Schein and Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, New York: John Wiley and Sons, 1966, p. 37.

結되느냐 하는 問題에 관해서는 確 의심스럽다는 것이다. 어떤 사람은 오히려 感受性訓練 때문에 管理者의 能率이 低下되는 境遇도 있다고 표현하고 있으므로 本據地인 組織의 文化(風土)가 매우 주요하다고 指摘하고 있다. (27)

이와 같은 이유에서 感受性訓練과는 달리 組織의 改善에 直接 연결될 수 있는 組織全體에 걸친 새로운 訓練이 요구되게 되었던 것이다. 이리하여 나타난 것이 Team Laboratory, Team Building 혹은 Team Development라고 불리우는 方法이다.

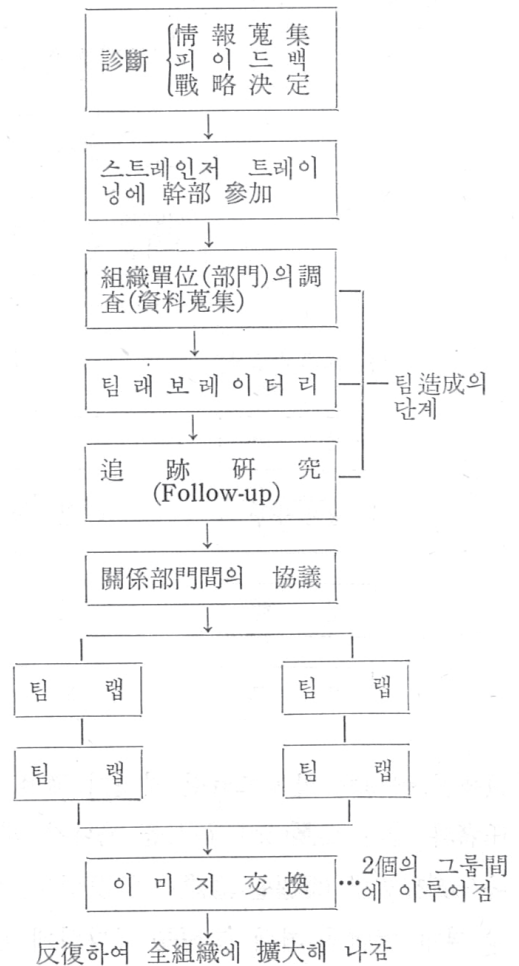
NTL에서는 일찌기 T-그룹訓練을 개발하였는데 여기에서 다시 팀라보레이터리 方式을 새로 개발하였다. 그 展開方式의 모델을 소개하면 다음과 같다. (28)

옆에 圖示한 段階를 간단히 說明하면, 먼저 組織에 대하여 어떤 方式으로 組織開發에 着手할 것인가에 관한 戰略을 세우기 위하여 診斷이 행하여 진다. 이 診斷 때문에 調査活動(資料蒐集)이 展開된다. 이러한 調査活動에 의하여 蒐集된 資料는 幹部職員에 피이드백되어 이것에 基礎하여 組織開發의 問題가 明白히 드러나게 되고, 同時에 戰略이 選定되고 이에 따라 Team Lab.이 행하여 진다. 이때에 全組織이 訓練에 들어갈 수 없으므로 처음에는 失敗에 끝나더라도 크게 影響을 받지 않는 적은 單位부터 試圖적으로 행하여 漸次 擴大 波及시켜 나가는 方向으로 이끌어 나간다.

팀造成(Team building)의 過程은 무엇보다도 먼저 그 集團의 責任者가 組織內에 存在하는 問題의 意識과 그 問題解決에 대한 強한 意慾을 나타내게 되므로서 着手하게 되는데 그 一般的 過程을 다음 그림 1에 의하여 알아보기로 한다.

다음의 그림에서 볼 수 있는 바와 같이 최고 責任者가 먼저 問題를 意識하고 그 問題解決을 熱望하게 되면 諮問役인 革新促進者(Change agent)의 協力을 받기 위하여 連絡을 取하게 된다. 責任者가 느끼는 問題解決의 慾望이 組織單位(unit)의 構成

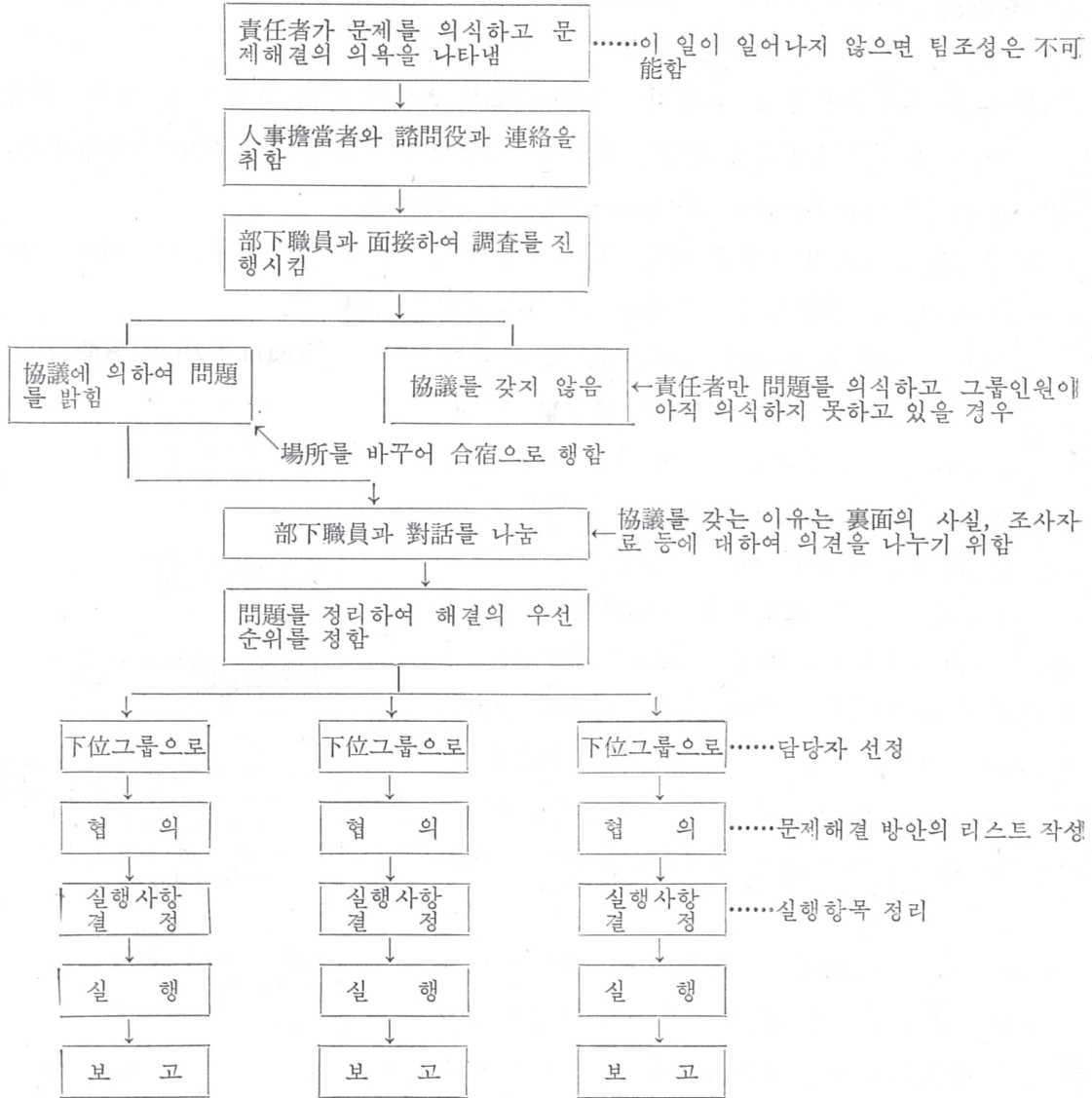
Team Lab.의 展開過程



(27) Studies in Personnel Policy, No.216. Behavioral Science Concept and Management Application, National Industrial Conference Board NICB. Ins., 1969.

(28) NTL. 前掲書.

팀造成 過程



員에게 어떻게 받아드려질 것인지 確認할 필요가 있다. 이를 위하여 革新促進者는 組織의 責任者와 함께 集團이나 個人을 만나서 問題에 對한 그들의 態度를 確認하기 위한 調査를 행한다. 調査結果 問題를 意識하지 못하고 있을 때는 協議를 하지 않고, 意識하고 있음이 들어나게 되면 協議를 거쳐 問題를 究명하게 된다. 여기서는 問題의 種類, 程度, 解決期間 등을 檢討하고 策定한다. 問題에 대한 檢討와 解決方案에 대한 論議를 거쳐 問題의 重要性, 緊急性 등에 따라 接近의 優先順位가 定하여지고, 解決할 問題別로 擔當者가 配定되고, 小集團別로 나누어 細部實行計劃을 세우고 이에 따라 實行에 옮겨지며 結果를 報告하게 된다. 이와 같이 하여 팀造成이 한 部門에서 成功되면 이를 各部門에 擴大 波及시켜 全體의 革新에 連結시켜

나간다.

3) Managerial Grid Program

이 方法은 元來 Texas大學 教授인 R. Blake와 J. Mouton에 依하여 1962년에 처음으로 開發되어 널리 普及되기 시작하였다. (29)

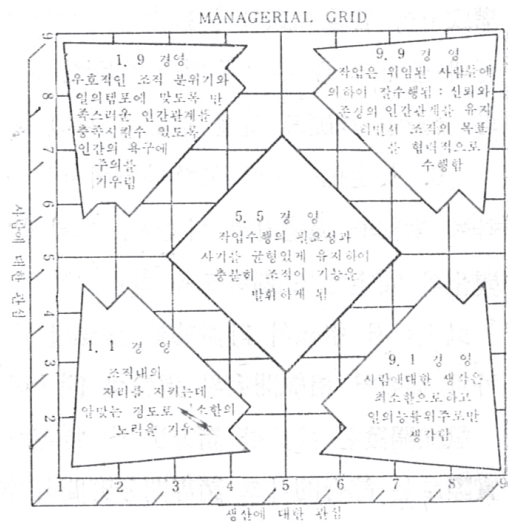
이 接近은 組織開發의 展開 프로그램을 하나로 패키지化한 것으로서, 그 焦點을 個人으로부터 팀으로, 팀에서 各部門間의 關係로, 各部門間의 關係에서 組織全般의 革新으로 이끌어 나가도록 計劃的 體系的으로 잘 構案되어 있다.

Blake는 組織革新의 基本概念이 될 뿐만 아니라 管理者의 行動變化의 基本概念이 되는 것으로 Managerial Grid라는 理論體系를 끌어들었다. 이 Managerial Grid는 組織內의 두 개의 基本變因에 基礎하여 다섯가지 管理行動의 類型을 내세운다. 한 變因은 生産 혹은 產出에 관한 것이고, 다른 또 하나는 사람에게 관한 것인데 다음 그림에서 볼 수 있는 바와 같이 橫軸에는 產出에 관한 關心이고, 從軸에는 사람에게 대한 關心을 表示하고 있는데 最少關心을 나타내는 1.1에서부터 最高關心을 表示하는 9.9에 이르기까지의 尺度區間으로 나타내주고 있다.

즉 이 Grid다이아그램의 最下左端의 1.1型은 產出과 사람에게 대한 最下關心을 表示해 주고 上位左端의 1.9型은 사람에게 대한 最高關心과 生産에 對한 最下關心을, 下位右端의 9.1型은 產出의 最高關心과 人間關係의 最下關心을, 上位右端의 9.9型은 사람과 產出에 대한 最高關心을 각각 나타내 주는 一種의 尺度이다. 한가운데의 5.5型은 生産과 人間の 두 部門에 대한 關心의 中央路가 될 것이다. 이 5가지의 管理類型을 尺度로 하여 管理行動이나 組織을 評價序列化하고 여기에서 바람직한 管理行動이나 組織으로 發展시켜 나가는 실마리를 찾으려는 것이다.

이와 같은 理論的 基礎 위에 Managerial Grid Program은 大體로 6가지 段階로 展開되는데 그 構成이 매우 計劃的이고 體系的이다. Blake 등은 이 段階를 거치는데 約3年에서 5年이 所要되는 것으로 보고 있고, 기관에 따라서는 이를 더 短縮할 수 있을 것으로 보고 있다. 이 6가지 단계를 크게 두 가지 部門으로 나누고 있는데 前 두 단계는 管理者 發展을 위한 프로그램이고, 後 4단계는 組織의 發展을 위한 프로그램으로 나누고 있다.

이 각 段階의 內容을 간단히 들여다 보기로 한다.



(29) R. Blake and J. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf-Publishing Co., 1964.

I. 管理者 發展

1. *Laboratory* 세미나——관리자로 하여금 Grid의 概念과 內容을 紹介하는 1주간의 議協會가 開催된다. 各 세미나마다 12—48名이 問題解決 팀의 멤버로 任命된다. 취급되는 主要內容은 自體의 Managerial Grid의 유형에 따라 個人 및 팀의 成果에 관한 評價, 自體의 問題解決能力的 評價 등이다.

2. 팀開發——제1段階를 實際現場에서 擴大해 나가는 活動이다. 各作業單位나 部門別로 9.9型 基準을 設定하고, 이에 따라 現實條件을 改善해 나가는 方案을 講究해 나간다. 여기의 主要內容은 管理條件의 向上, 個別業績에 對한 自體評價力的 向上, Managerial Grid概念의 具顯, 現場葛藤의 除去, 組織의 決定에 對한 拒否現象의 解消를 위한 管理者의 態變改善, 集團, 同僚 上下關係의 改善 등이 포함된다.

II. 組織의 發展

3. 各部門間的 關係改善——9.9型的 基本尺度에 焦點을 둔 그룹相互間的 作業關係의 改善이 包含된다. 그룹멤버나 代表者에 依하여 그룹間에 存在하거나 일어날 葛藤을 確認하고 이의 解決策을 찾아나가는 일이 推進된다. 그룹間的 過度한 競爭을 避하고, 組織體의 目標達成을 위하여 相互調整과 效率性을 提高시켜 나간다.

4. 組織目標의 設定——모든 管理者에게 共通하게 要求되는 主要사항이 다루어진다. 예컨대 價格統制, 勞組와의 關係, 人權, 昇進關係, 全體福祉增進에 관한 事項 등이다. 이러한 問題는 特別實行委員會 같은 그룹에 依하여 檢討되어 目標를 設定하고 任務를 分擔한다. 이와 같은 節次를 거쳐 拒否와 否定的 反應을 避하고 目標設定에의 合意에 들어갈 수 있다.

5. 目標達成(計劃과 實行)活動——設定된 目標에 따라 組織內的 各單位나 部門別로 팀이 構成되어 管理知識이나 技術을 活用하여 細密한 作業計劃書를 立案하고 그것을 라인組織이 實行에 옮기고 作業의 革新을 企圖한다. 이때에 管理者는 權威를 가지고 대하기 보다 相互理解와 合意를 基礎로 일을 推進해 나간다.

6. 安定化——이 最終단계에서는 처음에 企圖했던 方向에 비추어 繼續 評價와 強化를 兼하여 變化를 促進시켜 나간다. 그리하여 終局的으로는 所期の 段階에까지 到達하게 하므로써 變化의 安定化를 期하도록 한다.⁽³⁰⁾

以上에서 組織의 計劃的인 變化의 促進, 諮問에 依한 開發 및 教育訓練에 依한 方法 등 세 가지 面에서 組織開發의 過程과 節次에 對하여 살펴보았다.

組織開發은 이러한 諸方法 中 特定한 한가지만의 節次나 方法에만 依存하는 것이 아니라 實際로는 綜合的이고 諸專門分野間的 協力的 接近(Interdisciplinary Approach)을 必要로 하

(30) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *Cooperate Excellence Through Grid Organization Development*, Gulf-publishing Co., 1968.

는데 주로 行動科學과 社會科學의 知識과 原理와 方法을 適用하는 것이라고 볼 수 있다. 또 組織開發은 基本的으로 實行研究(Action Research)에 基礎하여 推進되는 것이 特徵이다.

IV. 組織의 理論과 大學組織의 特性

위에서 살펴본 바와 같이 組織開發의 過程과 節次는 주로 産業組織에서 開發되었다. 따라서 이를 大學組織에 適用하려면 大學組織에 대한 特異性에 對하여 살펴볼 必要가 있다. 여기서는 먼저 組織의 概念과 組織理論과 行爲(behavior)에 對한 考察과 이를 土臺로 大學組織의 特異성과 大學組織開發의 基本方向에 對하여 생각해 보기로 한다.

1. 組織의 概念, 理論 및 行爲

1) 組織의 概念

組織이 必要하게 되는 直接的 動機는 個人만으로서의 自身の 모든 要求와 所願을 充足시킬 수 없다는 事實을 깨닫게 되는 데서 비롯된다. 個人은 自己自身の 能力, 힘, 時間 등 諸面에서 制限性을 갖고 있기 때문에 自身の 慾求充足을 爲해서는 他人의 도움에 依存하지 않으면 아니됨을 깨닫기 시작하고 그들의 努力을 슴하게 될때 혼자서 할 수 있는 일보다 훨씬 더 많은 일을 해낼 수 있음을 알게 되므로서 협력의 方案을 찾아냈던 것이다. 여기에서 組織의 概念이 成立되게 되는데 이 組織에는 共通한 目標에 대한 合意와 이 合意된 目標達成을 위한 努力의 調整이란 두 가지 重要한 아이디어가 底邊에 깔려 있다.

共同目標達成에 있어서 많은 사람들의 參與에 의한 協力에는 努力의 按配, 相反된 個人이나 集團間의 調整——權力和 責任의 階層化——이 要求되는바 이 努力按配와 權力的 階層化가 組織에 主要한 意義를 갖는다. 즉 組織은 努力과 技能의 配定, 權力和 責任의 階層化를 通하여 所定의 共同目標를 達成하기 위한 여러 사람의 活動을 合理的으로 調整함을 의미하는 것이라고 볼 수 있다.

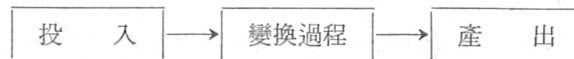
이와 같이 組織의 概念 속에 含有된 基本아이디어는 努力의 調整, 共同目標의 遂行, 勞動의 配定, 責任의 階層化 등 네가지를 들 수 있다.⁽³¹⁾

이와 같은 見解는 目標를 達成해 나가기 위한 하나의 方便(vehicles)으로 組織을 보고 있다. 이 점은 組織의 理解에 매우 有用하기는 하나 組織自體의 內的인 目標와 作用에만 局限시키고 있다는 점에서 傳統的이며, 古典的인 概念에 不過하다고 볼 수 있다.

이에 對하여 最近에는 體制論者들이 組織을 여러가지 相互依存의인 變因의 結合에 의한 한 體制(system)로 보아야 한다는 見解를 내세우고 있다.⁽³²⁾ 이들은 組織을 두 가지 體制(閉

(31) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970. pp. 7-9.

鎖體制—Closed System, 開放體制—Open System)로 나누고 있는데, 이 두 가지가 모두 組織의 理解에 도움을 주기는 하나 오늘날 急變하는 社會環境의 條件에 비추어 볼때, 組織은 開放體制로 받아드리는 것이 훨씬 더 合當한(relevant) 하고 意義있는 것으로 보고 있다.⁽³³⁾ 簡單히 表現하여 開放體制는 投入(inputs, imports), 變換過程(Transformation Process, Conversion) 그리고 產出(outputs, Exports)의 세가지 要因으로 成立된다. 즉 體制가 生命力을 保存



하기 위해서는 이 投入—變換—產出의 循環過程을 繼續적으로 維持하지 않으면 아니 될 것이다.

Kastz Rosenzweig는 體制特性을 다음과 같이 指摘하고 있다. 즉 “開放體制는 環境과의 繼續的인 相互作用 關係에 놓여있어 일이나 에너지 轉換의 能力을 保有하고 있는 동안에는 恒常 安定狀態나 力動的인 均衡을 形成해 나간다.”⁽³⁴⁾

이와 같은 見解를 좀더 些細히 指摘하고 있는 Katz와 Kahn의 開放體制의 共通한 特性을 紹介해 보면 다음과 같다.

- (1) 環境으로부터의 에너지 投入
- (2) 投入된 에너지를 產物의 형태로 變換시킴
- (3) 產物을 環境에 換出시킴
- (4) 環境 속의 資源으로부터 體制의 再에너지化함
- (5) 消耗한 것보다 더 많은 에너지를 環境으로부터 投入하여 體制維持에 도움이 될 수 있도록 負的 엔트로피(Negative Entropy)를 維持함
- (6) 體制의 安定性維持에 도움이 될수 있는 情報를 피이드백시킴
- (7) 下位體制의 力動性, 成長과 體制維持와의 사이의 相互關係를 위한 分化와 協力の 傾向性
- (8) 各己 相異한 始發條件과 發展路를 通하나 同一한 終着狀態에 到達하는 體制의 同質歸結性(Equifinality)⁽³⁵⁾

이와 같은 開放體制의 概念에 立脚한 組織의 特性을 Schein은 다음과 같이 6가지 要素를

(32) William G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal" Frank Baker, Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations, Homewood, Ill. ,Richard D. Irwin' Inc., 1973 pp. 108-109.

(33) Fred Luthans. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Co., 1973 p. 183.

(34) Fremont E. Kastz and James E. Rosenzweig. Organization and Management, McGraw-Hill Book Co., New York: 1970. p. 119.

(35) Donald Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sons, Inc., New York: 1966. pp. 19-29.

들어 組織을 規定하려 하고 있다.

- (1) 組織은 하나의 開放體制로 보아야 하며, 그것은 環境과의 繼續的인 相互作用——原料, 사람, 에너지 등을 받아들여 이를 產物과 用役으로 變換시켜 다시 環境으로 排出하는 作用——을 成立시킨다.
- (2) 組織은 複合的인 目的과 機能——組織과 環境과의 複合的 相互作用——을 含有하는 體制로 理解하여야 한다.
- (3) 組織은 力動的인 組互關係에 있는 많은 下位體制(Subsystem)로 구성된다.
- (4) 各下位體制는 相互依存的 關係에 있기 때문에 한 下位體制內的 變化는 다른 下位體制에 곧 影響을 끼친다.
- (5) 組織은 다른 여러 體制들로 構成되는 역동적인 環境 속에 存在한다. 環境은 여러가지 방식으로 組織에 要求와 制約을 加해 온다.
- (6) 組織은 環境과의 複合的인 關係를 맺고 있기 때문에 그 限界를 明白히 規定할 수 없다. 그러므로 그 中心概念은 投入, 變換 및 產出의 過程에 비추어 把握되어야 한다.⁽³⁶⁾

이상의 組織에 대한 規定이나 指摘된 特性에 비추어 볼때, 自體內的 諸要素를 中心으로 한 理解도 必要하거나와 組織을 하나의 開放體制로 보고, 이 體制와 環境과의 相互作用的 關係에서 把握하는 것이 보다 더 有用하다는 見解를 알 수 있다. 왜냐하면, 組織은 社會의 體制內的 한 下位體制인 同時에 社會의 여러 다른 體制와의 相互作用的 關係에 의하여 그 存在意義를 發見할 수 있기 때문이다.

Frank Baker는 組織의 세가지 基準으로 (1) 組織內的 下位單位間的 効率的 調整, (2) 必要한 資源의 獲得과 保存, (3) 環境과 組織自體內的 要求와 適用 등을 들고 있다.⁽³⁷⁾ Schein은 組織의 社會環境에 對한 適應을 위한 6가지 단계의 循環過程을 다음과 같이 指摘하고 있다.

- (1) 環境的變化에 對한 自覺
- (2) 變化에 對한 正確한 情報를 그와 관련된 下位體制에 投入
- (3) 情報에 비추어 內的 變換過程의 改善
- (4) 內的 變化의 安定화와 바람직하지 못한 結果의 處理
- (5) 環境에서 自覺된 變化에 더욱 一致할 수 있는 產物의 排出
- (6) 變化의 効果성에 관한 피이드백⁽³⁸⁾

(36) Edgar H. Schein, Op cit. pp. 115—116.

(37) Frank Baker. "Introduction: Organizations as Open System" Organizational Systems, Homewood. Ill., Richard D. Irwin. 1973. pp. 21—22.

(38) Edgar H. Schein, op. cit, p. 120.

이상에 例舉된 體制의 特性을 土臺로 생각해 볼때, 組織이 健全성을 維持하기 위해서는 環境과 組織間의 相互作用관계에 있어서 이 兩者의 要求의 一致성과 環境의 變化에 對應한 組織의 自體變化過程을 꾸준히 維持해 나가야 할 것이다.

2) 組織理論(Organizational Theory)

위에서 살펴 본 開放體制의 主要概念要因인 投入—過程—產出의 關係에 依하여 體制理論을 展開시킬 수 있을 것이다.

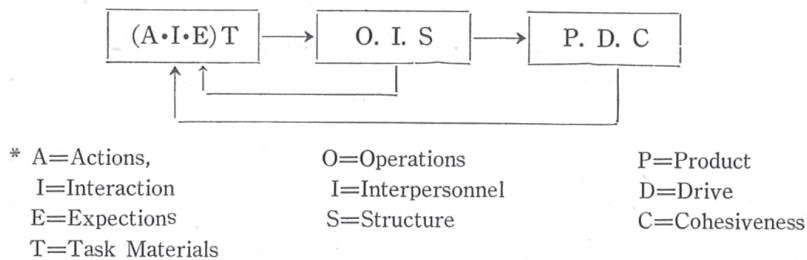
Stogdill은 이러한 세가지 體制要因을 根據로 理論을 展開해 나가고 있다. 즉 組織의 基本概念인 投入, 過程, 產出을 主軸으로 하여, 이에 관련되는 10가지 變因을 들어 다음과 같이 나타내 주고 있다.⁽³⁹⁾

投入, 過程, 產出의 變因關係

1. 投 入	2. 過 程	3. 產 出
實行(Actions) 相互作用(Interaction) 期待(Expectations) 課業·資料(Task Materials)	運用(Operations) 人的關係(Interpersonnel) 構造(Structure)	產物(Product) 動機(Drive) 凝集性(Cohesiveness)

그는 또 이와 같은 變因間의 相互作用의이고 依存關係를 다음과 같이 圖式으로 나타내 주고 있다.

變因間의 相互關係



위의 圖式에 나타난 變因관계에 대하여 간단히 說明을 加하면, 첫째로, 投入에 있어서 實行, 作互作用 및 期待의 諸要因은 서로 密接한 依存關係에 있으며, 한편으로는 課業의 目標나 資料에 依하여 規制를 받는 關係에 있다. 다음으로 過程의 變因인 運用, 人的關係 및 構造도 이와 마찬가지로 相互依存關係에 있고, 마지막 產出의 變因(產物, 動機, 凝集性)도 또한 그와 같은 關係에 놓여 있다.

投入의 變因에 있어서 組織成員의 實行(遂行)은 組織을 運用해 나가는데 基本的으로 없애

(39) Ralph M. Stogdill, "Basic Concepts for a Theory of Organization" Frank Baker, op. cit. pp. 151—160.

서는 아니될 요인이며, 構成員間的 相互作用은 協助의 基礎가 되며 組織에서는 社會的 相互作用體制로 規定될 수 있다. 또 成員의 期待는 組織에 貢獻하는 要因으로, 이 期待는 組織을 主體로 볼 때에 個人이나 他人들이 遂行해야 할 役割로 해석할 수 있다. 課業資料는 모든 組織에 共通하게 要求되는 投入要因이다. 實行, 期待 및 相互作用은 人間的 投入要因인 것이 특징이다.

過程變因에 있어서 組織에 投入되는 어떤 變因도 直接的으로 產出로 變化되지는 않는다. 그것은 實行構造와 人的關係作用의 諸面을 通過하지 않으면 아니된다. 投入을 產出로 變換시켜 나가는 要因에는 다음과 같은 變因을 들 수 있다.

組織의 運用은 構成員個人的 成就나 相互作用에 依하여 遂行된다. 이 遂行은 對話, 思考, 道具使用, 機械操作, 資料取扱, 公文起案, 販賣, 用役提供과 같은 形態로 이루어진다.

人的關係의 概念은 構成員 相互間的 交換이나, 構成員과 組織間에 관련되는 아주 複雜한 運動이다.

構造는 組織의 目標 即 投入을 產出로 變換시켜 나가는 過程에 있어서 構成員의 役割과 地位와 機能, 그리고 下位體制間的 역할과 機能 및 地位를 規定하고 調整하는 틀을 形成시킨다.

이러한 運用, 構造 및 人的關係의 概念은 從來의 古典的 組織理論과 行動科學的 概念의 統合과 職位와 役割의 區分과 構成員 相互間, 構成員과 下位集團間, 構成員과 組織間, 그리고 下位集團과 組織間的 交互作用 關係를 配慮할수 있는 主要概念들이다.

產出의 變因은 투입과 過程의 變因에 의하여 複合的인 產出을 創造한다. 組織을 滿足시키기 위해서는 投入과 過程變因에 비추어 產出이 규명되어야 할 것이다. 產出이 資料나 金額에 관련을 갖지 않을 때에는 組織의 期待目標과 到達目標의 價値와의 關係에 依하여 相對的인 變化로 規明되어야 할 것이다. 動機는 組織의 雰圍氣(風土)나 行動의 自由에 의하여 規定된다. 즉 그것은 組織의 特異性이나 組織內下位集團의 特性을 뜻하는 것으로서 風土는 課業遂行이나 組織의 基本課業에 관련되는 활동으로 이끄는 通路를 마련해 준다.

凝集性은 環境的 壓力에 對한 組織의 維持力이나 構造나 運用의 維持力을 뜻하는 것으로서, 이것은 組織을 全體로 結束시키는 同時에 組織內的 下位集團의 結合을 가져오도록 한다. 따

過 程 變 因	
運 用 :	人的 成就(Human performances) 技術的 過程과 節次
人的關係 :	人間관계 (上司, 部下, 同僚) 人的一組織間的 交互關係 強化, 滿足 및 不滿 內的一外的關係(關心集團) 下位集團의 基準과 壓力 下位體制的 相互關係
構 造 :	職位(職責 및 機能) 役割(責任, 權威, 委任事項) 形式的 및 非形式的 下位體制 各部門 區間

라서 凝集力은 組織이 壓力을 받거나 緊急한 事態에 直面했을 때 組織의 生存에 매우 重要한 意味를 갖는다. 產出에 관련된 이 세가지 變因은 相互關係를 가지기는 하나 그 相關性이 반드시 높지는 않다.

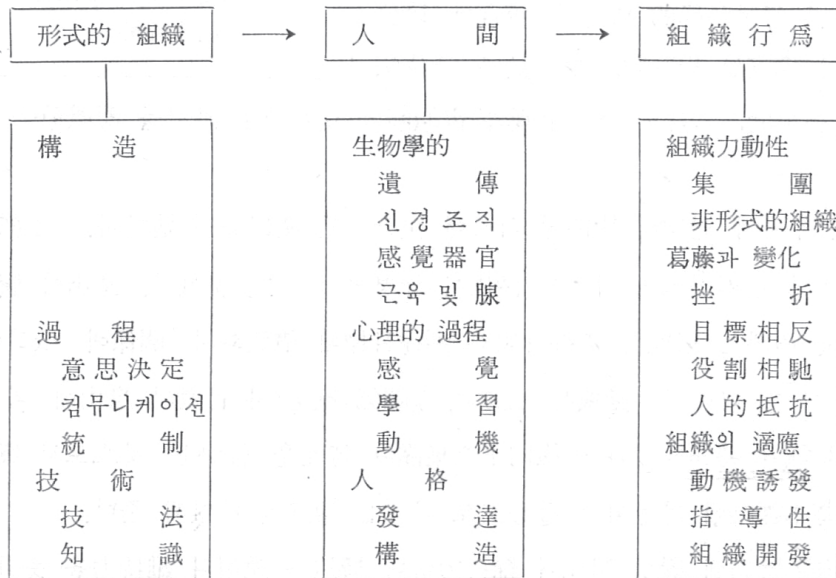
이상의 열가지 變因中 거의 大部分이 사람에 관계된 人間的 要因으로 構成되어 있다. 이러한 要因들은 組織에 表面的으로 나타난 目標, 技術, 構造, 機能 및 能力, 그리고 財政的 要因 등과 달리 눈에 띄이지 않는 心理的이며 深層的인 要因들(태도, 價値, 感情, 相互作用, 集團基準 등)로 組織行爲에 크게 影響을 주는 것들이라고 볼 수 있다. 組織開發에 있어서 表面的으로 나타나는 組織要因도 重要하지만 深層으로 스며있는 非形式的 要因도 또한 重要視 하지 않으면 아니될 것이다.

3) 組織行爲(Organizational Behavior)

以上에서 살펴본 組織理論의 基礎개념이 되는 세가지 側面에 관련되는 諸變因이 相互作用을 하므로 나타나는 행위를 組織行爲라고 부를 수 있을 것이다.

組織行爲에 대한 概念的 模型을 Luthans는 다음과 같이 보여주고 있는데 組織의 개선이나 變化를 企圖하는 우리에게 매우 意義있는 示唆를 준다.

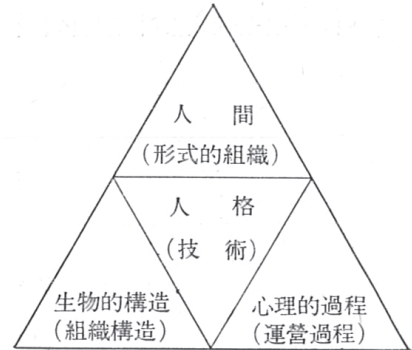
그는 組織行爲의 成立은 形式的 組織(Formal Organization)과 人間(human being)과의 交互作用에 의하여 組織行爲가 이루어진다고 보고 있다. 그리고 그는 形式的 組織을 組織體制의 骨格을 이루는 構造와 構造間의 相互作用과 相互依存관계로 成立되는 運用過程(Management Processes)과 組織의 目標를 達成하는데 쓰이는 技術(Technology) 등으로 區分하고 있다.



人間的 側面에는 生物的 構造, 心理的 過程 및 人格(Personality) 등의 세가지 基本的 下位

體制를 들고 있고, 人間과 組織과의 相互作用에 의한 組織行爲에는 組織의 力動性, 葛藤과 變化, 그리고 適應의 3요소를 들고 있는데 이를 圖示하면 위의 그림과 같다.

組織行爲는 形式的 組織의 세가지 構成要因과 人間的 3要因과의 相互作用관계에 의하여 成立된다고 볼때, 이러한 要因間的 相互作用關係를 Luthans는 또 右圖와 같이 나타내고 있다.



人間을 構成하는 가장 基本的 要因은 人格으로 볼 수 있고, 組織에 있어서는 技術에 該當된다. 人格은 生物學的 構造와 心理的 過程의 兩面間에 位置하여 이들과의 相互作用관계에 있다. 技術은 組織構造와 運營過程과의 相互依存的 및 作用的 關係에 놓여 있다.⁽⁴⁰⁾

이와 같은 相互依存的 關係와 또 作用的 關係에 의하여 組織行爲가 發生되는 것이다. 組織行爲의 力動性은 이와 같이 大端히 複合的인 의미를 內包하고 있으며 이는 단순히 集團의 力動性 非形式的 組織 葛藤 및 變化를 包含하여 나타나는 것 以上の 큰 意味를 갖는다.

인간과 組織間的 積極的인 適應을 成就하기 위해서는 效果的인 動機誘發, 指導性 및 組織開發의 技法이 動員되어야 할 것이다. 組織의 改善이나 開發에 있어서는 組織을 構成하는 基本要素들과 人間을 構成하는 構成要素間的 相互作用 關係를 보다 效果的으로 促進하므로써 組織行爲를 보다 積極的인 方向으로 이끌어 나가는 方案이 謀索되어야 할 것이다. 좀 더 具體的으로 말하면 組織內的 各種 葛藤을 積極的인 方向으로 處理하고 組織이 指向하는 바람직한 方向으로 變化를 促進해 나갈 수 있는 組織行爲를 刺戟해야 할 것이다.

2. 大學組織과 그 特性

위에서 살펴본 組織의 理論 및 組織行爲와 關聯하여 大學組織에 對한 概念과 大學組織의 特性을 살펴보므로써 大學組織開發의 基本方向을 살펴보기로 한다.

1) 大學의 組織

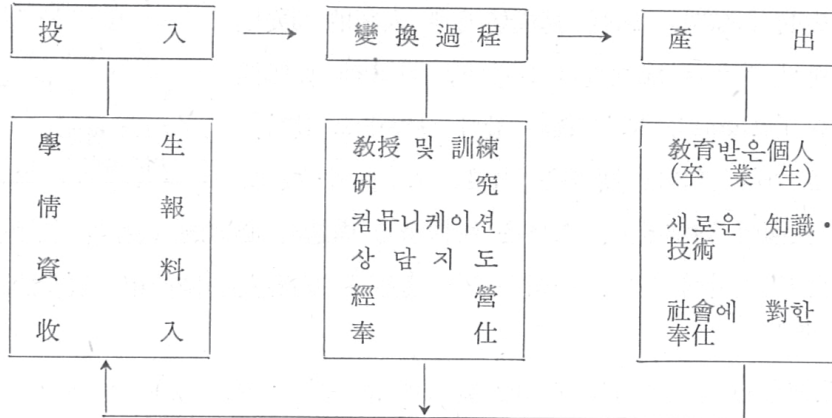
大學의 組織도 社會體制(Social System)인 同時에 開放體制(Open System)이라고 볼 수 있다. 體制概念에 따라 大學組織도 投入—過程—產出體制의 概念에 基礎하여 檢討할 수 있다.

다시 말하면 大學組織은 外的 環境으로부터 에너지 資源을 供給받아 이를 變換過程을 거쳐 社會가 바라고, 또 他組織에 有用한 資源投入의 要素가 될 수 있는 產物(Product)을 내놓는 循環過程을 끊임없이 되풀이 하므로써 自體의 存續을 保存하는 것이라고 볼 수 있다.

(40) Fred Luthans, op cit. pp. 103—108.

이와 같은 概念에 立脚하여 大學組織을 다음과 같이 模型化할 수 있을 것이다.

大學組織 體制模型



大學은 外部環境으로부터 學生, 知識情報, 各種資源, 收入, 그리고 對內外로부터의 期待, 敎職員의 成就 등을 投入으로 하여 變換過程의 活動: 敎授(Teaching), 研究, 奉仕, 相談指導, 그리고 經營活動 등의 機能을 相互補完的으로 發揮하여 教育받은 個人, 새로운 知識과 技術, 社會問題解決을 위한 奉仕 등을 產出物로 外部環境(社會)에 環出시켜 나가는 過程을 거친다. 附隨的인 產物로 組織成員의 보다 더 강한 動機와 慾求, 그리고 自身과 組織間의 一致性(Identity)에서 오는 凝集性(Cohesiveness)을 同時에 產出하게 된다. 이때에 產出은 外部環境의 要求와 變換 및 組織自體의 効率성과 構成員 및 集團의 慾求와 期待에 따라 投入과 變換過程에 다시 環流(Feedback)시켜 나간다. ^{(41) (42)}

위의 投入, 變換過程 및 產出에 관련되는 諸變因은 서로 密接하게 關聯되며, 相互作用的인 關係에 있음은 말할 나위도 없다. 大學의 機構와 構成員間의 相互作用的 關係에 依하여 大學組織의 行위가 이루어져 나간다고 볼 수 있다.

2) 大學組織의 特性

大學組織은 一般社會組織과는 달리 多目的 構造와 이에 따른 多元的인 機能을 發揮하는 여러 下位體制로 構成되어 있는 것이 特徵이다. 이에 따라 產出의 質에 관한 測定이 매우 困難하며, 또 產出에 의한 環流(Feedback)도 그때그때에 即時 이루어지는 것이 아니라 社會環境에 環出된 후 相當한 期間을 거친 후에야 再環流가 可能하다. 또 大部分 大學組織은 外的 環

(41) James P. Donahue and John R. McKinney, "Information Systems for Administrative Control" Asa S. Knowles (ed.), *Handbook of College and University Administration*. General, New York: McGraw-Hill Book Co., 1970, pp. 3-96.

(42) Asa Briggs and Guy Michaud, "Problems and Solutions..", CERU, *Interdisciplinarity: Problems of Teaching and Research in Universities*, OECD., 1972. pp. 185-199.

境(예 : 政府機關, 財團, 學父母, 同窓, 其他 關聯機關 및 團體)으로부터 받는 影響이 크며, 同時에 거기로부터 에너지 供給에 依存하고 있는 關係를 가지고 있다. Schmuck와 Miles가指摘하고 있는 바와 같이 非營利機構인 教育機關은 組織全般의 效率性和 變化를 위한 研究開發에 거의 投資를 하지 않고 있는 實情이다.⁽⁴³⁾ 이는 우리나라에 있어서 더욱 그러하다.

또 大學組織은 產業機關 등에 비하여 相異한 內部組織體를 가지고 있다. 이러한 組織中에는 集團이나 個人間에 있어서 別로 關聯性을 가지지 못하고 움직여 나가는 實情이다. 예컨대 學科나 學內大學은 예산이나 時間表作成에 관계된 것 外에는 거의 他學內 機構나 部門에 關係없이 獨自의으로 運營해 나가고 있다. 教授는 同僚들과 널리 接觸을 하지 아니하고도 教授(Teaching)를 계획하고 進行하며 評價해 나갈 수 있다. 이와 같은 點에서 大學의 學事組織은 共同目標를 향하여 協力해 나가는 統合된 팀이라기 보다 個人들을 묶아 놓은 集合體에 不過한 것 같은 組織類型으로 造成되어 있다.

大學組織內의 人的 相互關係나 風土에서도 特徵을 찾아 볼 수 있다. 教授들은 同僚의 行動을 보다 더 建設的인 目的으로 바꾸어 나가도록 忠告한다든가 혹은 批判的인 發言은 一種의 禁忌(Taboo)며 非常識으로 받아들여 지고 있다. 大學의 一般的 風土는 他人의 專門性을 크게 尊重하는 까닭에 大學組織內에서 自身의 一致性(identity)을 찾기 보다 오히려 對外的 專門團體나 機關의 活動에서 더 一致性을 찾으려고 하는 것이 事實이다. 여기에서 教授가 大學內部 組織의 發展을 위한 奉仕와 自己自身の 專門職向上이나 一致性이 어떻게 調和를 이루도록 할 것인가? 하는 문제에 逢着할 수 있다. 이 문제는 大學自體에 對한 奉仕보다 研究活動에 훨씬 더 가치를 인정하는 報酬構造를 維持하도록 하는 壓力으로 나타날 수 있다.

마지막으로 高等教育機關에 參與하는 教授나 行政者는 感情이나 情으로 團合되고 協力한다기 보다 아이디어와 思索과 概念 등에 더욱 많은 價値를 認定하고 尊重하려는 傾向이 있다. 이와 같은 傾向은 大學組織이 外部로부터의 變化나 壓力에 따라 自體를 更新하거나 새로운 變化를 導入企圖하는데 있어서 이를 拒否하려는 源泉的 要因이 될 수도 있다. 그러나 現代大學은 一面 構成員間에 密接한 協力和 相互依存性을 높히게 하는 몇가지 變化를 이르고 있다. 예컨대, 教授 以外에 助員을 가르치는 일에 끌어들이게 하는 教授媒體(teaching media)의 새로운 發展, 產學協同을 前提로 하는 專門領域間的 協力에 의한 研究開發課題의 遂行, 先進外國(주로 英美國)에서 볼 수 있는 大學의 開放(Open university program, External degree program, University without-walls program 등), 專門分野間的 協力(Interdisciplinarity)을 기초로 設立된 英國의 新大學(New University)의 學課程, 그 외에 팀教授(team-teaching) 등이

(43) Schmuck, R. A., and M.B. Miles, (eds.), *Organization Development in Schools*. Palo Alto, California: National Press Book, 1971.

바로 그것이다.

또 現代大學은 教育을 全生涯를 통한 人間開發이라는 概念으로 받아드리기 시작하므로서 學校뿐 아니라 家庭, 社會機關, 地域社會, 個人 등을 對象으로 하는 複合的인 接近을 必要로 하고 있고, 이에 따라 教育은 學問과 行動을 結合시키고 學問을 經驗과 奉仕로 融合시키려는 主張을 내세우고 있다. 이와 같은 主張이 옳다고 하면 大學은 從來와 같은 制度나 接近方式에서 脫皮하여 이에 알맞는 새로운 體制로의 自體更新이 不可避하게 要求되는 것이다.

3) 大學組織開發의 基本方向

위에서 살펴본 大學組織의 特異성과 現代大學의 指向性에 비추어 大學組織을 개선하는데 있어서 一般産業機關이나 其他 社會組織에서 취하는 組織開發의 節次나 方式이 그대로 適用될 수는 없을 것이다. 따라서 大學組織의 特異성과 그 指向性에 비추어 거기에 알맞는 組織開發의 節次가 발전되어야 할 것이다.

Baldrige는 大學은 여러 關心集團이 그들의 特異한 目的을 達成하기 위하여 相互作用的 關係를 맺는 곳이 大學이라고 보고 여기에 政治的 體制(political system) 개념을 導入하여 다음과 같은 몇가지 組織開發實踐者에게 관심을 두어야 할 점을 例學하고 있다.⁽⁴⁴⁾

첫째, 葛藤의 處理——利害關係에 얽힌 여러 集團間에서 發生되는 葛藤을 糾明하고 處理해 나가는 過程과 技法을 밝히고 가장 바람직한 結果를 가져오도록 努力하는 일.

둘째, 危機의 處理——大規模의 大學組織은 週期的으로 危機를 當面하게 되는바 이를 可能한限, 最善의 建設的인 解決을 보는 方向으로 이끌어 나갈 수 있도록 필요한 節次와 方案을 찾아내고 急速한 變化와 懸案中에 있는 問題를 處理해 나갈 수 있도록 돕는 일.

셋째, 大學과 對外關係——大學으로 하여금 地域社會의 各集團이나 機關으로부터 投入要因을 確認하고 効率的으로 受容할 수 있는 方案을 찾아내어 이에 대한 效果的인 反應을 나타낼 수 있도록 돕는 일과 이 兩者와의 關係를 促進할 수 있는 Consortium이나 姉妹結緣의 方案들을 발전시키도록 돕는 일.

넷째, 分權化와 實驗——大學으로 하여금 小規模로 教育實驗모형을 考案하고 이를 支援保障하고 各部門間에 相對的으로 自律성과 自體에 의한 問題解決力과 短期間의 解決을 可能케 하는 協力方案을 찾아내도록 돕는 일.

다섯째, 下位體制(下位單位部門)의 開發——大學內的 自體機能을 強化하거나 關心集團間에 政治的인 關係를 維持해 나갈 수 있는 機能과 協力方案을 增大시켜 나가기 위하여 下位體制를 助成하고 발전시켜 나가도록 돕는 일 등이다.

이 Baldrige의 見解와 같이 大學構成員間的 葛藤이나 危機, 또는 大學과 對外 各機關과의

(44) Baldrige J.V., *Power and Conflict in the University*. New York: John Wiley, 1971.

관계나 大學自體의 改善을 위한 實驗, 各下位部門의 自律性和 協力, 其他 利害集團間의 關係 改善이나 向上을 위한 下位體制(Sub-systems)의 機能強化 등 諸問題는 大學組織行爲에 있어서 매우 重要的 의미를 갖는다. 왜냐하면 大學이란 組織體制은 物質的 產物을 排出하는 것이 아니라 人間을 變換시키는 過程을 通하여 教育받은 個人(變化된 人間)을 排出하며, 研究와 開發의 活動을 통한 새로운 知識과 技術의 排出과 社會問題解決을 위한 用役(奉仕)의 排出 등이 大學組織의 主要產出이 되는바, 이는 모두 人間의 交互作用(個人, 集團, 個人과 下位機構, 下位機構 對 機構의 關係)에 의하여 成立되는 것이다.

따라서 大學에서의 組織開發의 焦點은 바로 이와 같은 人的關係에서 派生되는 葛藤, 危機, 協力 등의 諸問題에 두어야 한다고 볼 수 있다. 다시 말해서 大學의 外部로부터의 効率的인 受容과 確認, 自體變換過程의 改善이나 이 變換過程의 改善을 통한 產出의 極大화와 質的 上昇이나, 또 새로운 機構나 單位의 導入이나 大學自體의 全般的인 改革을 促進하는데 있어서 組織開發의 焦點은 바로 이 人的關係에서 派生되는 問題의 處理와 効率的인 協力關係를 造成 하는데 두어야 한다고 본다.

V. 大學組織開發의 實際——몇가지 事例를 中心으로

主로 産業機關을 中心으로 開發된 組織開發을 大學이란 特殊組織에 適用하여 所期の 改革을 어떻게 達成할 수 있을 것인가에 관한 문제가 본장의 주요 관심事이다. 이미 序頭에서도指摘한 바와 같이 이 組織開發은 그 歷史가 매우 짧고 또 이를 教育的現實에 適用해 본 경험도 全無한 狀態이므로 여기서는 먼저 이를 外國에서 先導的으로 實施해 본 若干의 事例와 筆者가 지난 1~2年間 經驗한 것을 土臺로 論及하기로 한다.

1. 學科를 單位로 한 組織開發(諮問의 方式을 통한 開發의 事例)

미국의 Cincinnati大學校(University of Cincinnati) 內的 5個學科를 中心으로 約 3年間 組織開發이 적용되었다. 여기에 變化促進者와 諮問役으로 Charles K. Bolton과 Ronald K. Boyer 外 몇 사람이 招請되었다. 이들은 말할 것도 없이 同大學의 教授會와 行政當局의 事前承認下에 正式 招待되었다.

學科의 主要關心事는 急激한 外部環境의 變化에 대한 適應(Adaptive activities)에 있었으며 組織의 計劃, 環境의 分析革新 및 實驗 등이었다. 이 일을 遂行하는데 있어서 네가지; 諮問役과 組織과의 關係, 資料蒐集, 리이드백 討議, 追跡研究 등의 조직개발의 節次가 取하여졌다.

1) 諮問役과 組織과의 關係

變化促進者(諮問役)는 對象機關(Client System)과 信賴的 바탕 위에 協助的으로 일을 推進해 나갈 수 있도록 하기 위하여 다음과 같은 原則을 내세웠다.

- (1) 蒐集되는 모든 資料와 情報는 一切 當該學科에 公的으로 歸屬되며 필요時 秘密이 保障된다.
- (2) 蒐集된 資料의 分析, 解釋 및 決定은 學科의 所屬人員에게 위임한다.
- (3) 蒐集되는 資料와 情報는 學科에 屬하는 人員에게 公的으로 配付된다.
- (4) 學科에 關聯되는 모든 作業의 計劃과 進行은 學科에서 先導權(initiative)을 쥐고 進行한다.
- (5) 諮問役은 學科長의 招請에 의하여 討議에 參加한다.

이와 같은 原則下에 學科의 所屬教職員은 諮問役과 絶對的인 信賴에 더한 關係가 短期間內에 樹立되었고, 學科와 所屬大學, 他學科, 他地域社會와의 相互作用의 關係와 資源效用 關係에 대해서도 理解를 깊이 할 수 있게 되었다.

2) 資料蒐集

諮問役은 學科長과의 事前協議 후 全教授를 만날 수 있도록 招請되어 組織의 改善과 發展에 관한 教授들의 의견을 널리 蒐集할 수 있게 되고, 한편 組織에 관한 疑問, 諮問, 資料蒐集, 追跡研究(Follow-up) 등에 관하여 광범위하게 討議를 進行시키게 되었다.

資料蒐集을 위한 基礎로 다음의 두 가지 原則이 樹立되었다.

- (1) 蒐集되는 자료는 一切 當該學科에 돌아가며 단 機密이 保障된다.
- (2) 蒐集된 자료는 最少限 3時間 以上の 教授會議를 통하여 充分한 討議 끝에 活用方案의 決定을 내린다.

諮問을 통하여 各學科別 課題의 優先順位, 意思決定構造, 學科會議분위기와 決議節次, 教授相互關係, 教授와 學生(大學院, 學部)과의 問題 등을 發掘하기 위한 道具를 作成하였는데 그것은 主로 質問紙와 面接의 두 가지 方法이 취하여 졌다. 이 道具에 依하여 全體教授와 學生으로부터 資料가 수집되었는데 이 蒐集過程을 통하여 學科의 雰圍氣造成, 構成員間的 信賴와 心的開放, 受容態勢, 自己評價의 準備, 革新을 위한 에너지 蓄積 등의 成果를 가져오도록 아울러 努力하였다.

蒐集된 資料는 專門직원에 의하여 分析綜合되고, 解釋과 結論없는 報告書가 作成되어 討議用 資料로 各教授에게 配付되었다.

3) 피이드백 및 討議

報告資料에 대한 解釋과 結論을 내리는 일과, 資料蒐集과 追跡研究 등에 관한 責任權(leader-

ship) 선정 등이 이 피이드백會議에서 이루어진다. 여기에서 最優先課題의 選定과 推進을 위한 日程(agenda)의 作成 때문에 企劃委員會를 따로 조직하여 擔當하도록 하였다. 여기서는 주로

- (1) 資料의 信憑性과 妥當性 確認
- (2) 漏落된 資料
- (3) 잘못 解釋된 것.
- (4) 忘却된 部分(資料)……등에 관한 檢討와 이의 補充方案에 대하여 協議가 進行되었다.

追跡研究委員會에서는 教授의 反應을 널리 수집하고 이를 綜合하여 다시 全體教授에게 確認시키고 公式討議를 거쳐 蒐集된 資料에 대한 完全한 理解에 도달하도록 이끌어 나갔다.

4) 追跡研究(Follow-up)

全體教授가 1~2日間の 研修時間을 가졌고, 管理機能의 向上이나 問題解決力의 向上을 目的으로 보다 더 民主的이고 協同的인 方式에 의하여 追跡연구가 進行되었다. 여기에서 다루어진 主要內容은 다음과 같다.

- (1) 教育課程의 연구와 改善을 위한 底力의 構築,
- (2) 効果的인 教授프로그램과 教授方法의 開發
- (3) 大學院學生을 研究와 教授活動에 널리 參與케하고 協力하도록 하는 일
- (4) 더 많은 사람들이 參與하고 協力할 수 있는 組織構造에 관한 諮問
- (5) 政策的인 課題(各種規定, 昇進과 任期, 研究課題 확인 등)의 開發
- (6) 學科의 目標(학생들의 사회 進出——市場——에 관한) 연구
- (7) 學科의 長期發展計劃의 成案
- (8) 教授의 將來와 發展을 위한 새로운 프로그램의 開發

教授의 定期會議나 研修에 專門職員은 過程諮問役(Process Consultants)으로 奉仕하였는데 約 6個月~2年間に 걸쳐 行하여졌다.

主要成果와 展望

이상과 같은 過程을 통하여 얻어진 主要成果와 앞으로의 展望에 대하여 Bolton과 Boyer는 다음과 같이 要約하고 있다.

- (1) 諮問役은 權威나 힘(power)으로 對하지 아니하고 어디까지나 信賴를 基礎로 關係를 맺으려고 努力했기 때문에 急速度로 좋은 關係가 造成되었다.
- (2) 學生指導나 學科에 관한 일에 教授들의 積極的인 參與現象이 나타났다.
- (3) 教授들의 協議會(Workshop)나 教授方法改善 訓練프로그램의 추진에 아무런 抵抗을 나타내지 않았다.

- (4) 大學內的 各下位機關의 努力에 대하여 教授들의 理解가 健實하게 이루어졌다.
- (5) 從來의 學科間的 競爭的 분위기가 建設的, 生産的, 受容的 雰圍氣로 轉換되었다.
- (6) 高位責任者가 學科와 大學에 대한 理解를 깊이하고 더욱 協助的인 態度를 나타내게 되었다.

이와 같은 成果는 주로 3年間に 걸친 努力으로 造成되었고 學科에서 大學單位로 더욱 擴大 발전할 것으로 展望하고 있다. ⁽⁴⁵⁾

이외에도 程度나 內容이나 接近에 있어서 若干의 差異는 있으나 學科를 單位로 한 諮問方式을 통한 組織開發의 例는 美國의 西部州立大學(學生 約 5,000名 정도로 비교적 新設 캠퍼스를 가진 大學)에서도 그 例를 찾을 수 있다. ⁽⁴⁶⁾

2. 組織內的 變化促進過程에 의한 大學管理構造의 改革(內部促進者의 役割에 관한 事例)

위의 例示한 事例는 組織外部로부터 變化促進者를 招致하여 組織의 革新을 企圖한데 對하여, 여기에 드는 事例는 組織內에 있는 變化促進者로 하여금 組織의 改革을 企圖한 것이다.

美國의 University of New Hampshire에서는 同大學의 組織論 教授인 E. Stephen Jenks氏로 하여금 1968年 4월부터 約 1년간에 걸쳐 大學의 管理機構를 改革하는데 成功하였다. 即 教授—行政機構와 學生會機構와 並立的으로 構成되어 있는 管理構造를 大學史上 最初로 教授, 學生 및 行政者를 構成員으로 하는 大學統合評議會를 發展시켰다. 그 過程에 대하여 간단히 紹介하기로 한다.

1) 背 景

1968年 3月 同大學 教授評議會는 總長에게 1年內에 大學管理機構를 改編할 수 있도록 一聯의 研究를 推進할 것을 建議했다. 그들은 學生代表도 大學校評議會의 委員이 될 權利가 있다고 느꼈으며, 이들을 委員으로 包含시키지 않을 경우 學生들의 강한 抵抗이 不遠間 나타날 것이라고 豫想했던 것이다. 이 建議가 있는 후 同年 4월에 學生評議會 代表는 大學管理機構의 改編을 要求하는 公開書翰을 學生新聞에 掲載하기에 이르렀다. 또 大學은 이미 前年에 自體研究를 끝내고 그 報告書에 機構改編에 관한 研究의 必要性을 指摘하였다.

總長은 學生代表를 點心에 招待하여 對話를 나누고, 그 이튿날 Jenks教授와 學生을 合席시켜 意見を 나누었다. 얼마 후 總長은 教授評議會의 建議를 받아들여 大學管理機構의 改善에

(45) Charles K. Bolton and Ronald K. Boyer, "Organizational Development for Academic Departments" *The Journal of Higher Education*, Vol. WLIV No. 5. 1973. pp. 352-369.

(46) Newton Margulies, "Organizational Development in a University Setting: Some Problems of Initiating Change" *Educational Technology*: Oct., 1972. pp. 48-52.

관한 연구를 正式으로 Jenks教授에게 依頼하기에 이르렀다.

2) 改革委員會 構成

1968年 5월에 Jenks教授를 위원장으로 하고 教授, 學生, 行政者 各 2名(都合 7名)으로 하는 大學管理委員會(The Committee on Government Organization)를 發足시켜 改革業務에 着手하였다.

이 委員會의 主要課題는 첫째, 大學管理機構의 意思決定過程의 效率性を 높이기 爲한 提案과 둘째, 全大學校務의 決議에 學生을 直接 參與케하는 提案을 내는 일이었다.

처음부터 同委員會는 現行大學評議會體制에 學生代表를 委員으로 追加시키는 方案은 效果的이 아니라는 생각을 가지고 있었다. 同委員會에서는 그해 여름을 지나기까지 美國內를 비롯하여 캐나다에 있는 여러 大學들의 事例를 조심스럽게 分析 檢討한 結果, 若干의 새로운 아이디어를 얻는데 成功하였다.

한편 同年 가을에는 自願教授를 비롯하여 行政者 및 學生의 委員을 增加시켜 全體 13名(教授4명; 學生 4名, 大學院生 1名, 行政者 4名)으로 補強시켰다.

3) 同委員會의 運營

效果的인 委員會 運營의 方針으로 ① 委員長과 委員의 適切한 業務分擔, ② 意思決定機構(Decision-making mechanism), ③ 效率적인 葛藤處理方案에 焦點을 두고, 처음부터 充分한 意見交換을 거쳐 이에 대한 具體的 節次와 過程에 관하여 合意에 到達하도록 하였다.

모든 計劃과 進行過程을 公開적으로 自由롭고 率直하게 討議를 進行시키도록 努力하였다. 그리하여 委員會에서 提案한 것을 쉽게 實踐에 옮기도록 하는데 크게 寄與하게 되는 結果를 가져왔다.

4) 委員會의 提案

初期의 委員會의 案은 教授評議會, 學生會 및 全校務會議의 3機構를 支柱로 하는 聯立評議會를 構成하는 것이었다. 그러나 이에 對한 檢討의 結果, 오히려 現 機構보다 非效果的이라는 것이 漸次 들어나기 시작하였다.

새로운 構案이 진행되는 동안, 同年 10月~11월에 學生들의 機構改編에 대한 過激하지 않은 示威가 있었고 한편으로는 全學生의 80% 數가 參加한 公開討議가 이 問題에 관하여 進行되어 委員會의 作業을 加速적으로 推進케 刺戟하였다.

이리하여 1969年 3월 6일 委員會는 學校적으로 聽問會가 열린 자리에서 새로운 形態의 統合管理機構의 提案을 내어놓았다. 이 새 評議會는 77名(教授 30名, 學生 30名, 行政者 12名, 大學院生 5명)으로 構成되며, 教授는 學科의 크기에 比例하여 選出하도록 되어 있다. 2週間에 걸친 公開討論을 거쳐 이 機構의 最終案이 다듬어졌고, 總長은 이를 理事會의 承認을 얻

어 確定되는 同時에 同年 5월에 委員 選任을 끝내고 6월에 첫 會議가 正式으로 召集되었다.

結 論

Jenks는 結論에서 綜合大學校, 地域社會 및 政治機構같은 規模가 크고, 複合的이고 比較的 階級이 없는 組織에 있어서 變化를 推進하는 경우에 다음과 같은 法則이 成立될 수 있다고 指摘하고 있다.

- (1) 처음부터 問題(일)를 올바로 規明하고 이에 着手할 것
- (2) 보다 더 正確하고 많은 情報를 入手하여 바로 일을 處理해 나갈 수 있도록 促進者는 課外的 努力(宿題)을 傾注할 것
- (3) 모든 일은 公開的으로 處理해 나갈 것
- (4) 덜 중요한 일은 讓步하거나 妥協할찌언정, 가장 重要하고 核心的인 일은 끝까지 놓치지 말고 推進할 것.
- (5) 推進過程에 있어서 널리 同調를 얻도록 할 것
- (6) 無理하게 일을 性急히 서둘러 推進하지 말 것.

그리고 그는 이 일의 成事는 初期에 委員間에 合意했던 委員의 分擔, 意思決定 및 葛藤處理에 있어서 協調的인 推進과 成果에 對한 週期的인 反省과 檢討에 의하여 促進된 때문이라고 結論짓고 있다.⁽⁴⁷⁾

3. 캠퍼스內的 變化促進팀의 造成(팀造成——Team Building方法에 의한 組織開發의 事例)

美國의 NTL Institute에서는 캠퍼스內에 變化促進팀(Change agent team)造成을 위한 課題를 6個大學을 選定하여 實驗하였다. 연구과제는 5個年計劃으로 進行하도록 設計되었는데 여기에서는 中間段階의 進行結果를 보고한 것에 根據를 두고 있다.

이 課題는 NTL Institute의 專門職員의 外的인 諮問을 받아가면서 캠퍼스內에 學生/教授팀에 의하여 主로 實行연구모델(Action Research Model)에 根據하여 展開되었다. 즉 이 課題는 不滿의 原因에 對한 正確한 診斷과 革新의 目標設定을 爲한 組織的인 資料蒐集과 이 診斷에 依하여 樹立된 目標를 指向하는 集團行動(group action)의 展開라고 간단히 말할 수 있다.

캠퍼스內에 革新팀을 造成하고 造成된 팀을 通하여 革新을 促進하는 데에는 다음의 다섯가지 可能性을 前提로 내세우고 있다.

첫째 : 그들은 個人的 成長, 팀開發 및 組織開發에 關聯되는 어떠한 方法도 自由로히 借用

(47) R. Stephen Jenks, "An Internal Change Agent's Role in Restructuring University Governance" The Journal of Higher Education, Vol. XLIV, No. 5. pp. 370-379.

할 수 있다는 點. 卽 實習訓練法, 調査와 피이드백, 問題解決, 外部로부터의 諮問, 內部變化促進者, 其他 諸改革方式 등이 自由로히 採擇活用될 수 있다는 點.

둘째 : 外部諮問役이 內部革新팀과 協同하여 일을 推進하게 되면 組織의 힘과 努力에 의한 成果를 倍加시킬 수 있는 效率性을 期待할 수 있다는 點.

셋째 : 內部革新팀은 外部變化促進팀 보다도 훨씬 信賴를 얻기가 쉽거나 적어도 參與意識을 쉽게 불러 이리킬 수 있는 有利한 立場에 설 수 있다는 點.

넷째 : 組織內에 革新指向의 集團(Change-oriented group)을 造成하는 主 理由中의 하나는 外部의 諮問이나 助力에 지나치게 의존하지 아니하고, 比較的 自律性을 가지고 組織開發에 관한 健全한 責任意識을 가지게 된다는 點.

마지막으로 革新팀에 의한 接近은 個人보다 廣範圍하게 各種 資源에 接할 수 있고 他機構와 관련을 쉽게 맺을 수 있다는 點 등을 들 수 있다.

1) 革新팀의 構成

이 課題에 參與하게 된 6個 팀은 NTL Institute에서 地域, 學校의 特性, 實驗推進의 條件 등을 감안하여 여러 自請大學들 中에서 選拔되었다. 각 팀은 個體大學의 特異性에 비추어 革新의 目標設定과 接近의 戰略이 採擇되었다. 팀은 教授 學生 行政者로 構成되었고, 그 人員의 構成比는 매우 多樣하였고 10~15名 程度의 數로 構成되었다. 이들은 大部分 無報酬의 自願奉仕者들이었고 少數의 調整責任者가 若干의 報償이 配慮됐을 뿐이고 學生들은 應分의 學點으로 認定받도록 特別措置가 취하여졌다.

各팀에는 주로 集團過程에 대한 細心한 注意와 社會的 變化의 力動性에 관한 學習과 計劃的인 變化方法의 適用에 主要目標을 두었다. 한편 그들은 各멤버에게 학습할 수 있는 機會를 마련하는 일과 自體集團의 機能을 바꾸는 일에도 強調點을 두었다. 다시 말하면 NTL機構에 의하여 베풀어지는 諮問과 研究協議會(Workshop)에 의하여 個別的 學習, 集團機能의 改善 및 組織의 革新을 이리키는데 主要目的을 두었던 것이다.

每年 캠퍼스內에서 6~8日 程度 各팀에게 集團活動의 觀察, 面接, 資料蒐集과 分析方法, 피이드백 등에 관한 節次에 대하여 諮問이 提供되었다. 또 集團은 必要한 人的關係, 研究, 實行方法 등에 관한 諸機能을 習得하도록 動機를 불러 이리켰다.

또 캠퍼스 밖에서 해마다 2회에 걸쳐 행하여지는 연구협의회에도 최소한 한번은 參席하여 約 2일間 팀造成의 機會, 個別成長의 經驗, 教育과 計劃的 變化促進에 관한 技能과 概念의 習得, 目標設定, 葛藤處理, 意思決定, 權力源과의 連繫, 教育革新, 變化促進戰略의 設計, 集團의 役割과 機能, 人間變化 등에 관한 광범한 문제에 대하여 訓練이 베풀어졌다.

2) 캠퍼스팀과 諮問팀과의 關係

이 兩팀의 關係造成은 보통 實行研究모형(Action Research Model)에 따라 추진되었다. 즉 始發에 있어서의 格別한 助力의 提供과 계속적인 協助, 技能訓練, 他팀과의 接觸, 進行過程에 관한 계속적인 研究評價 등이 諮問과 訓練方式에 의하여 이루어졌다.

한마디로 表現하여 팀의 關係는 팀의 能力(team capabilities)의 強化에 集結된다. 이 팀 能力의 強化는 이미 앞에서 指摘한 바와 같이 實習訓練에 의한 팀造成의 遂行이라고 할 것이다.

3) 팀의 能力

팀造成에 있어서 各팀이 開發시켜야 할 主要能力을 다음과 같이 들고 있다.

- (1) 팀 人員을 選任하고 保存하고 動機를 이끄는 일
- (2) 適合한 集團過程의 節次를 發展시켜 나가는 일
- (3) 革新對象集團과의 關係를 維持하는 일
- (4) 組織(Organization)과 圓滑한 關係를 맺는 일
- (5) 實業業務를 遂行해 나가는데 필요한 技能을 發展시켜 나가는 일

이와 같은 能力은 短期間에 造成시킬 수 없는 것으로 繼續적으로 推進되며 또 實際狀況에서 體驗(實習)訓練을 통하여 造成된다.

結 論

5個年 계획으로 進行되는 이 課題가 約 中盤段階에 이르러 Sikes, Schlesinger 및 Seashore 등 세 사람은 다음과 같이 結論을 내리고 있다.

“現段階에 있어서 아직 뚜렷한 證據를 찾기는 어려우나 意思決定에 效果的인 方案을 發展시키고 있고, 필요한 情報과 아이디어에 더욱 가까히 接하게 되고 各멤버는 高次元의 活動에 刺戟되어 일에 專念하게 되어가고 있으며, 變化를 促進시키려는 努力의 結果 그들 自身の 底力이 점차 表明化되어감을 볼 수 있다”

또 이들은 보다 더 創意的이고 有能한 意思決定者가 되기 위해서는 다음과 같은 能力이 繼續開發되어야 할 必要가 있음을 指摘하고 있다.

- (1) 開放적이고 效果的인 情報交換에 관한 訓練.
- (2) 情報配分을 돕고 活用할 수 있는 意思決定 過程을 訓練하는 일.
- (3) 集團의 凝集性을 造成할 수 있는 人的關係를 高度로 維持하는 일.

이외에 組織의 力動性, 社會變化過程과 教育의 問題, 組織과 地域社會開發, 個人成長과 集團役割에 관한 知識과 技能을 갖추어야 한다고 強調하고 있다.

한편 諮問팀에서는 이제까지의 經驗에 비추어 볼때, 實習訓練法(Laboratory Training methods)을 活用한 訓練이나 諮問이나 集團開發은 上記한 바와 같은 結果를 가져오는데 매우 有用하다는 實證을 얻게 되었음을 아울러 指摘하고 있다.⁽⁴⁸⁾

4. 綜合的인 接近에 의한 組織開發(各種組織開發 節次를 適用한 例)

本事例는 筆者가 俸職하고 있는 崇田大學校에 있어서 企劃室業務의 責任을 지고 있는 동안(1972년부터)大學全般에 걸친 意圖的이고 計劃的인 開發을 促進한 例이다. 主要骨子만을 추려서 간단히 紹介한다.

1) 背景

崇田大學校는 1971년에 서울에 있는 崇實大學과 大田에 있는 大田大學이 統合을 이루어 72학년도부터 綜合大學校로 昇格하였다. 이와 같은 機構上의 變動으로 本機關은 다음과 같은 새로운 課題에 當面하게 되었다.

- (1) 單科大學 體制에서 綜合大學體制로의 變換에 따른 學事 및 行政 機構의 再構造化 問題
 - (2) 地域的(서울—大田)으로 떨어진 兩캠퍼스를 둔 하나의 綜合大學으로서의 效率的인 새로운 運營方案의 謀索
 - (3) 兩大學의 統合過程에서 造成된 心理的 葛藤의 解消와 單一綜合大學校로 急速한 發展에 指向하는데 있어서 心理的, 精神的 一致性(identity)의 造成問題 등
- 이 課題는 機構上의 문제인 同時에 組織構成員의 意識과 機能에 관한 問題의 兩面的 特性을 지닌 課題이다.

2) 接近의 基本原則과 方向

上記한 課題를 解決하기 위한 基本原則과 方向을 다음과 같이 想定하였다.

- 첫째, 이와 같은 課題解決의 出發은 高位責任者의 問題意識에서부터 이루어져야 한다고 보고 問題의 提起와 解決의 熱意(動機)를 刺戟하는 일
- 둘째, 課題解決을 위한 核心要員(Nucleous member)의 팀造成과 그 팀의 質的 및 量的인 擴大.
- 셋째, 組織의 革新에 있어서 特定部門에 限定하지 아니하고 全體制에 걸친 開發(Total systems approach)의 促進 또는 革新을 相互聯關的으로 派及시켜 나가는 接近(Adjunct-planning approach)의 適用.
- 넷째, 그때 그때에 提起되거나 意識(혹은 豫想)되는 問題를 中心으로 計劃—實行—評價—피어드백의 過程을 通하여 課題遂行을 企圖하는 所謂 問題解決(Problem-solving)의 接近.
- 다섯째, 大學과 外部環境(地域社會)과의 紐帶를 強化하고 產學協同을 促進하는 觸媒機構의 導入

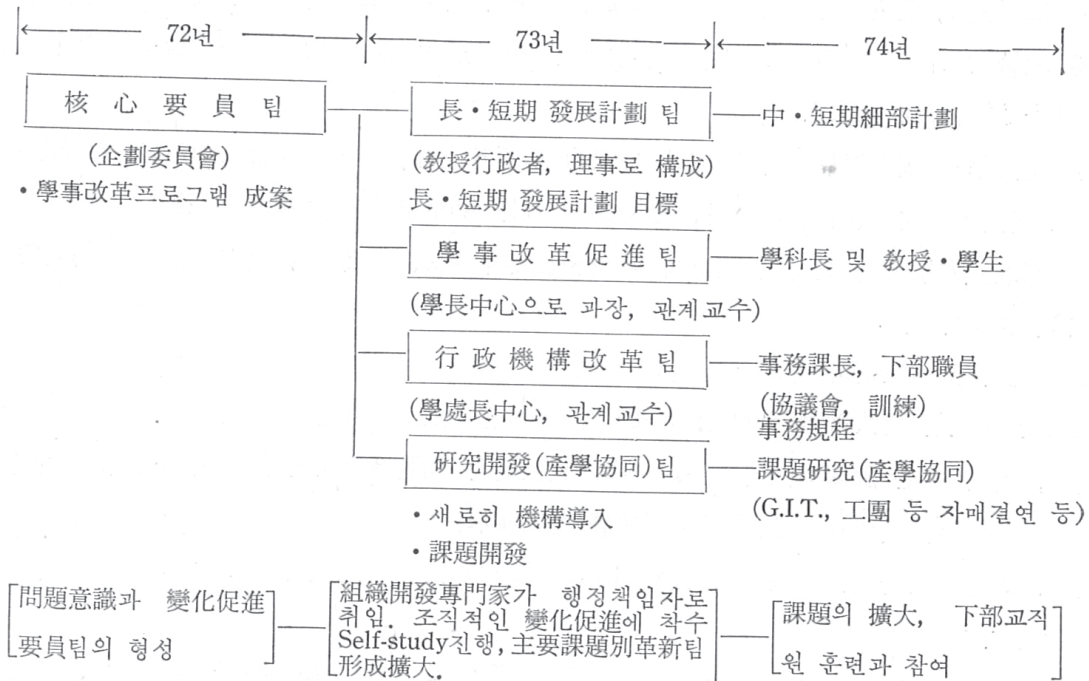
(48) Walter W. Sikes, Lawrence E. Schlesinger, and Charles Seashore, "Developing Change Agent Teams on Campus," The Journal of Higher Education, Vol. XLIV, No. 5, 1973. pp. 399-413.

마지막으로 實行研究모형(Action research model)에 의한 組織問題解決과 팀造成(Team building)에 의한 個人成長과 集團發展을 圖謀하는 동시에 可能的한 諸方法을 多樣하게 導入하였다. 예컨대 課題別(目的別)委員會(ad hoc committee)의 構成, 세미나 및 研究協議會(workshop) 各種 회의 등 集團過程과 個別接觸이 適用되었다.

3) 主要過程

主要過程을 간단히 要約하여 表現하면, 上記한 接近의 原則과 方向에 따라 核心要員의 造成과 擴大에 따른 解決할 課題範圍의 擴大라고 할 수 있다. 이 核心要員팀(變化促進팀 ; Change agent team)의 擴大形成過程을 要約하면 다음과 같다.

變化促進팀의 擴大過程



1972年 3月에 大學의 行政者, 先任級 教授, 理事들로 企劃委員會를 組織하고 委員長에 總長이, 常任委員에 企劃室長인 本人이 委囑되었다. 이 委員會가 初期의 改革核心팀의 役割을 하였다. 同委員會中 學事擔當分科委員(5명)을 主軸으로 1년간 學事全般에 관한 發展計劃의 成案을 위하여 資料를 蒐集하고 分析하고 解釋하는 등 一連의 研究活動과 피이드백 회의와 發展프로그램 設計 때문에 約 24次의 公式會合을 갖었다.

한편, 文教當局에서 推進하는 學事改革案을 檢討하여 이를 大學全般計劃의 한 戰略課題로 採擇하여 73학년도부터 實行에 옮기도록 推進하였다.

73학년도부터 組織開發에 매우 造詣가 깊은 李漢彬博士를 行政責任者로 새로 맞이하게 되므로서 組織的이고 計劃的인 變化를 促進하였다. 말하자면 變化促進者(change agent)를 組織

內에서 직접 기능 發揮하도록 한 것이다. 이리하여 이미 前年度에 形成된 企劃委員會를 11명에서 19명으로 補強하여 大學全般에 걸쳐 自體研究(self-study)*를 실시하였다. 이 연구의 진행과정에서 얻어지는 資料의 分析과 이 分析結果를 即時 委員會에 廻附하여 feedback 시켰고 여기에서 論議된 것을 學事, 行政, 研究開發 및 發展計劃에 反映시켰다.

이 補強된 核心要員을 다시 下記 課題別로 分擔시켜 활동하면서 73년도 後半부터 課題別委員會(Ad hoc committee)를 組織하여 核心팀을 分化시키면서 變化促進팀을 造成強化시켜 나갔다.

- (1) 企劃發展팀……大學의 長短期 發展計劃樹立을 위한 資料蒐集, 分析 및 피이드백會議進行
- (2) 學事改革팀……실험大學프로그램, 관련된 學事 및 學生指導에 관한 變化促進
- (3) 行政體制改革팀……處長, 學長, 學監(provost) 및 本部直屬機關의 職務分析과 規定化, 業務調整 등
- (4) 研究開發機構 및 課題開發팀……綜合開發院(서울) 地域開發研究所(大田)를 新設, 大學과 地域의 紐帶強化와 共同연구 과제의 개발**

위와 같은 課題別改革促進팀은 73학년도 後半에 들어오면서 어느정도 自主성을 갖으면서 또 各改革팀間的 緊密한 協調關係를 維持하면서 活動하였다. 74학년도 부터는 이 팀을 主軸으로 教授 및 行政職員 그리고 一部 學生들까지 여기에 參與하기 시작하여 末端까지 波及하도록 促進되었다.

4) 맺는 말

이와 같은 接近에 의한 組織開發의 特徵은 形式을 갖춘 計劃的 變化나 個別成長이나 팀開發의 節次와 訓練을 適用하지 아니하고 또 比較의 形式을 갖추지 아니하고 柔軟한 方式을 취한 것이다. 例컨대 세미나 協議會, 會議, 個別的 對話 등의 節次를 場所와 때를 가리지 않고 自由스럽게 驅使했던 것이다. 따라서 그다지 강한 抵抗없이 많은 變化를 견을 수 있었던 것이다.

그러나 反面에 外部로부터의 專門的 諮問과 內的 變化促進要員의 對人關係造成能力(Inter-personnel Capability)의 缺如와 팀과 集團의 凝集性(Cohesiveness)의 未熟 때문에 파생되는 문제는 아직도 解決을 보지 못한 重要 課題로 남게 되었다. 이는 74年度 後半의 組織開發의 큰 課業의 하나가 될 것이다.

以上の 네가지 大學에서의 組織開發에 관한 事例를 간단히 살폈다. 여기에서 다음과 같은 몇가지 점을 結論으로 指摘할 수 있을 것이다.

* 본 자체연구는 The Commission for the Advancement Christian Higher Education in Asia로부터 財政支援을 받아 實施하였다. Hahn-Been Lee, A self-study for University Development and Innovation. Seoul; Soong Jun University, 1974. 참조.

** 本機構를 中心으로 美國 Georgia Institute of Technology와 中小企業育成 연구과제 協定締結.

첫째, 이미 앞에서 前提한 바와 같이 組織開發은 각 大學組織의 特異성에 맞추어 適宜 適用되어야 할 것이다. 大學이 當面한 問題의 性質이나 傳統이나 人的 構成의 特性에 따라 各己 다른 接近을 試圖하고 있기 때문이다.

둘째, 現在까지 開發된 組織開發의 理論이나 節次는 基本的으로 教育的 狀況에도 널리 適用될 수 있는 可能性(Potentialities)을 가지고 있음을 알 수 있다.

셋째, 大學도 可能的 限 始發에 있어서는 外部의 專門인 諮問의 도움을 받아 改革을 觸發시키고 短期間에 自體組織內에 革新促進팀을 助成시킬 必要가 있다.

넷째, 大學이 오랜동안 形成시켜 온 組織의 硬直성과 構成員의 特性에 비추어 組織開發은 比較的 長期的인 接近에 의하여 遂行되어야 할 것이다.

이외에 무엇보다도 重要的 것은 行政責任者의 態도와 指導力이라고 할 것이다.

VI. 結 論

이제까지의 (1) 組織開發에 관한 意義, 價値, 目標 및 節次와 過程, (2) 組織의 理論과 組織行爲에 관한 檢討와 이것을 土臺로 한 大學組織의 特異性, (3) 그리고 組織開發을 大學組織의 現實에 適用한 4가지 事例에 대한 考察을 通하여 組織開發이 大學의 改革과 發展에 어떻게 寄與할 수 있으며, 이것의 適用을 通하여 건우어 들일 수 있는 成果에 대하여 어느정도 豫測이 可能해졌으리라고 생각한다.

첫째, 理論的인 觀點에서 볼때 組織開發이 大學組織의 特異성에 비추어 貢獻도가 매우 높을 것으로 判斷된다.

(1) 大學組織은 外部環境(社會)으로부터 에너지資源을 投入要素로 받아들이고 이를 變換過程을 通하여 外部環境에 다시 環出시키므로서 自體의 生存이 可能해진다는 點에서 볼때 社會的 및 開放的 體制이다. 投入을 產出로 變換시키는 過程에 있어서 組織은 그 構成員(教授, 學生, 行政者 및 其他 職員 등)間의 相互作用과 協同을 成立시키므로서 產物을 내어놓는다. 이때의 產物은 變化된(教育받은) 個人, 새로운 知識과 技術, 社會問題解決을 爲한 用役 등이다. 이때에 產出을 위한 變換은 構成員間의 活潑하고 緊密하고 相互依存과 補完的인 作用關係에 의하여 可能해진다. 이 變換過程의 改善과 強化에 있어서 組織開發의 貢獻可能性이 매우 높다고 볼 수 있다.

(2) 大學組織構成員의 大多數를 찾아하는 教授는 高度의 專門知識과 技術을 所有한 專門人이다. 專門人集團에서는 他的 專門性尊重에서 오는 不干涉主義 때문에 組織의 心理的(情緒的) 凝集성과 協調性的 弱化라는 特性을 組織이 含有한다. 이 때문에 社會變

化와 組織과의 乖離, 適應力의 喪失, 體制의 硬直性 등의 現象을 빚게 된다. 이와 같은 大學組織體制의 特性에 비추어 組織開發이 大學組織의 生存力保存에 基本的으로 必要하게 되는 것이다.

(3) 現代大學의 새로운 指向性: 即 平生教育의 強調와 이에 따른 大學의 開放과 學校外의 經驗의 尊重, 學問領域間의 協同에 의한 問題解決, 또 이를 土臺로 한 教育課程의 編成, 팀教授 등의 諸現象은 構成員間의 새로운 協力과 팀에 의한 接近을 必要로 한다. 이와 같은 大學의 새로운 指向性에 비추어 組織開發의 貢獻可能性을 豫測할 수 있다.

(4) 現代大學의 組織에 있어서 規模의 龍大化, 機構의 複合化와 多目的性 등에 따라 大學은 多樣한 利害集團으로 形成되는 一種의 政治體制(Political System)의 性質을 띠어 가고 있다. 이러한 體制는 必然코 잇따른 葛藤과 危機에 逢着하게 된다. 여기에 이러한 葛藤과 危機의 解消에 組織開發이 要求되는 것이다.

(5) 마지막으로 大學改革을 意圖의으로 促進하는 現實에 있어서 組織開發은 그 自體가 計劃的變化 促進의 戰略的 手段이라는 點에서 現實的으로 매우 有用한 道具로 登用될 것으로 여겨진다.

둘째로 組織開發을 大學의 現實의 情況에 適用하는데 있어서:

(1) 韓國大學의 大部分이 30년前後의 짧은 歷史를 가지고 있고, 또 그 大部分이 私立으로 設立者의 손에 의하여 현재 運營되고 있는 實情에 비추어 組織開發은 먼저 最高管理責任者를 第1次 對象으로 하여야 할 것이고, 漸次的으로 下位責任者와 末端에까지 이르는 下向式 接近을 取하여야 할 것이다.

(2) 組織開發은 組織의 效果性 보다 본질적으로 個人과 集團의 發展과 그들의 人間으로서의 尊重에 優先的 目標을 두어야 할 것이고 終局的으로는 組織目標과 人間目標과의 調和에로 이끌어 나가야 할 것이다.

(3) 組織開發은 構成員의 意識과 價値觀의 革新과 集團 및 팀能力의 造成에 焦點을 두지만 이러한 要因의 實現을 可能케 하는 制度나 機構의 開發도 아울러 成就되어야 할 것이다. 다시 말해서 全體制的 接近이 必要하다.

(4) 組織開發의 觸發에 있어서 變化促進專門家(外的 혹은 內的)의 役割이 매우 重要하며 漸次 組織內의 變化促進要員의 形成과 自體更新力의 開發과 擴大에로 指向해 나가야 할 것이다.

셋째로 全國的으로 高等教育의 계획적인 革新을 促進시키고 있는 現實에 對備하여,

(1) 文教當局은 大學改革事業(실험대학 프로그램)을 個體大學의 現實에 보다 더 效果的으로 密着시키기 위하여 組織開發專門가팀을 造成하여 實驗大學에 優先的으로 用役支

援을 할 必要가 있다.

(2) 이와 같은 계획(Program)은 적어도 5년 以上の 長期的 計劃下에 推進되어야 할 것이며, 用役支援팀의 能力을 勘案하여 少數機關으로부터 漸次 그 簡圍를 擴大시켜 나가는 擴散의 效果를 건우도록 하여야 할 것이다.

마지막으로 個體大學에 있어서는 自體의 特性(當面한 課題와 目標, 傳統, 可能的 人的 物的 資源……등)에 비추어 自主的으로 組織開發을 適用하여야 할 것이다. 그러기 위해서는

- (1) 自體大學이 當面한 課題나 目標를 明確히 意識하는 일,
- (2) 變化促進要員팀을 造成하고 擴大시키는 일,
- (3) 可能的 最善의 方案을 찾아내어 力動性있게 適用하는 일,
- (4) 이를 支援할 수 있는 行政的 指導力의 動員,
- (5) 繼續的이고 發展的(修正的)인 推進 등의 接近戰略이 取하여져야 할 것이다.

한 組織이 生命력을 維持하려면 環境으로부터 받아들인 投入을 다시 環境이 必要로 하는 價値있고 有用한 產出로 變換시키는 힘을 發揮해야 하는바 이 힘을 發揮하는데 있어서 物的資源이나 制度的 機構가 必要不可缺한 要因이 될 것이다 그러나 그 보다 더 重要的 것은 그 物的資源을 다루고 그 機構를 運用해 나가는 構成員이다. 構成員間의 健實한 相互關係와 凝集力 없이는 組織은 生命력을 잃어갈 것이다. 組織開發은 바로 이점을 위하여 貢獻하고자 하는 것이다.

參 考 文 獻

1. Admidon, Edmund J. & Blumberg, Arthur. *Understanding and Improving School Faculty Meeting*. Minneapolis: Paul S. Amidon and Associates, Inc., 1966.
2. Aetzioni, *Modern Organization*, Englewood Cliff's, N.J.; Prentic Hall, Inc., 1964.
3. Argyris, C. *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970.
4. Argyris, C. *Organization and Innovation*, Homewood, Illi., Richard D. Irwin, Inc., and The Dorsey Press. 1965.
5. Argyris, C. *Organization Development*, Yale university Press, 1960.
6. Argyris, C. *Integrating the Individual and Organization*, John Wiley & Sons Inc., 1964.
7. Baldrige, J.V. *Power and Conflict in the Uniuersity*. New York: John Wiley, 1971.
8. Baker Frank, *Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1973.
9. Barbee, David E., *A Systems Approach to Community College Education*, New York: Auerbach Publishers, 1972.
10. Beckhard, Richard. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

11. Bennis, Warren G. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1966.
12. Bennis, Warren G. *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
13. Blake, R. R. & Mouton, J.S. *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
14. Blake, R. & Mouton, J. *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, 1964.
15. Blake, R., Shepard, H.A. and Mouton, J.S. *Managing Inter-group Conflict in Industry*. Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964.
16. Bradford, L., J. Gibb and K. Benne. *T-Group Theory and Laboratory Method*, New York: Wiley, 1964.
17. Buchanan, Paul. "The Concept of Organization Development, or Self-renewal as a Form of Planned Change." Watson, Goowdin(Ed.), *Concepts for Social Change*, Washington, D.C.: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1967.
18. Buchanan, P.C., "Critical Issues in Organization Development," In Watson, G.(Ed.) *Change in School Systems*. Washington, D.C.: National Training Laboratories, 1967.
19. Buchanan, P.C., "Sensitivity or Laboratory Training in Industry." *Sociological Inquiry*, 1971, 41, 125—132.
20. Bushnell D.S. and Rappaport D., *Planned Change in Education: A Systems Approach*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1971.
21. Carver, F.D. and Segiovanni, T.J. *Organization and Human Behavior*, New York: McGraw-Hill Inc., 1969.
22. Champagne, D.A., "Training Design for Decision-Making." *Social Change*, Vol. 1, No. 3, 1971.
23. Commission on Instructional Technology, *To Improve Learning*, Washington D.C., U.S. Government Printing Office. 1971.
24. Davis Keith, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1974.
25. Dressel, Paul L. *The Confidence Crisis*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1970.
26. *Educational Technology: Organizational Development in the Schools*, Englewood Cliffs: Educational Technology Publications. Oct, 1972.
27. Fox, R., Luszki, M. & Schmuck, R., *Diagnosing Classroom Learning Environments*. Chicago: Science Research Associates, 1966.
28. Golembiewski, Rebert T. and Arthur Blumberg(Eds.), *Sensitivity Training and the Laboratory Approach*. Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1970.
29. Hahn Been Lee. "Non-Metropolitan Universities as Potential Enclaves of Development," Soong Jun Univ. Themes & Essay, *Humanities & Social Sciences*, Vol, 4. 1973.
30. Hahn-Been Lee, A Self-Study for University Development and Innovation, Seoul: Soong-Jun University, 1974.
31. Herzberg, F. "One More Time: Do You Motivate Employee?" *Harvard Business Review*, Jan-Feb. Issue, 1968,
32. Hodge, B.J. & Johnson, H.J. *Management and Organizational Behavior*, New York: John Wiley

- & Sons, Inc., 1970.
33. Keller R.J., *Current Trends in Higher Education*, The Ministry of Education. Rok, 1973.
 34. Kaufman R.A., *Educational System Planning*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1972.
 35. Langmeyer, D., Schmuck, R. & Runkel, P. "Technology for Organizational Training in Schools". *Sociological Inquiry*, 1971, 41, 193—204.
 36. Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W. *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969. p. 86.
 37. Lawrence, P.R., and J.W. Lorsch. *Developing Oaganizations: Diagnosis and Action*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1969. pp. 57—59.
 38. Lawrence, P.R. & Lorch, J.W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1967.
 39. Likert and Lippett, R. "The Utilization of Social Science," In L. Festinger and D. Katz(Eds.) *Research Methodsin the Behavioral Sciences*. 1970, 2 (4), pp. 403—419; C. Brooklyn Derr. *An Organizational Analysis of the Boston School Department*. Ed. D. thesis, School of Education, Harvard University, 1971.
 40. Lippitt, Ronald, et al., *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harocourt, Brace and World, Inc., 1958.
 41. Lord Robbins, *The University in the Modern World*, London: Macmillan, 1966.
 42. Lorsch, J.W. & Lawrence, P.R. *Studies in Organizational Design*. Homewood. Ill.: Irwin-Dorsey, 1971.
 43. Luthans, F. *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1973),
 44. Margulies, C. & Raia, A.P. *Organizational Development: Values, Process and Technology*. New York: McGraw-Hill: 1972.
 45. Maslow, A.H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Reriew*, July, 1943. A.H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row. 1954.).
 46. McGregor, D.M. *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
 47. Mood, A. M., Bell. C., Bogard D., Brawnlee H., and McClosky J., *Papers on Efficiency in the Management of Higher Education*, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teching, 1972.
 48. Miles, M.B., *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground in Change Process in the Public Schools*, Eugene, Oregon: Center for the Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon, 1965.
 49. OECD, *Develoment of Higher Education*. 1956—1967. OFCD, 1971.
 50. Owens, Robert G. *Organizational Behavior in Schools*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1970.
 51. Perkin H.J., *New Universies in the United Kingdom*, Paris: OECD. 1969.
 52. Rauh M.A., *The Trusteeship of Colleges and Universities*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1969.
 53. Salmen Stamley, *Duties of Administrators in Higher Education*, New York: The Macmillan Co., 1971.

54. Schmuck, Richard A. and Miles, Matthew B. (Eds.) *Organization Development in Schools*. Palo Alto: National Press Books, 1972. John J. Sherwood. An Introduction to Organization Development. *Experimental Publication System*, 1971.
55. Schmuck, R.A., and M.B. Miles (eds.), *Organization Development in Schools*. Palo Alto, California: National Press Books, 1971.
56. Schmuck, Richard A., Runkel, Philip J. & Langmeyer, D. *Improving Organizational Problem Solving in a School Faculty*. Eugene, Oregon: Center for the Advanced Study of Educational Administration, 1969.
57. Schein, Edgar H. and Warren G. Bennis (Eds.), *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.
58. Schein, E.H. *The Process Consultant*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
59. Schein, E.H. *Organizational Psychology*, Englewood cliffs; Prentice-Hall, Inc., 1970.
60. Shepard, Herbert A., "Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations." In Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, Robert Chin (Eds.) *The Planning of Change*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.
61. Sherwood, J.J. *An Introduction to Organization Development*. Krannett Graduate School of Industrial Administration, Purdue University, Lafayette, Indiana, 1970.
62. Studies in Personnel Policy, No. 216, *Behavioral Science Concept and Management Application*, National Industrial Conference Board, Inc., 1969.
63. The Carnegie Commission on Higher Education. *The More Effective Use of Resources*, New York: McGraw-Hill, June, 1972.
64. *The Journal of Higher Education*, American Association for Higher Education Vol. x LIV. No. 5. 1973.
65. What Is OD? *News and Reports*. NTL Institute for Applied Behavioral Science, Vol. 2, No. 3, June, 1968, p. 1.
66. Woodward, Joan, *Management and Technology*, London: Her Majesty's Stationary Office, 1958.

The Role of Organizational Development in Universities

Choe, Jee-woon

Summary

According to analytical surveys of (1) the purpose-values-processes of OD, (2) the present characteristics of the universities in terms of organizational theory and behavior, and (3) the 4 cases of OD in the universities, the OD technologies are seen to be highly acceptable to institutional innovation in higher education.

The following is a brief summary of the role of OD in university development and proposed recommendations for the application of OD to institutional innovation.

(1) OD technology is one of the indispensable procedures to university development, especially with respect to planned institutional development and innovation.

(2) OD procedures should be selected and instituted in terms of the client institution's status, characteristics and currently confronted needs and problems.

(3) OD should be followed over a long-range (at least 5-year or more) approach and steadily broaden its area from the smallest subunit to the whole unit of organization. For example, it is more effective to adopt a team building approach, such as nuclear team building, and broadening the team's roles and functions to the whole area of the university system.

(4) At the beginning and introducing stage of OD it is considered more desirable to request special support of "change-agents" or OD specialists by the top-level administrators of the university. The Ministry of Education should plan to support the change-agent team (change-catalytic team or change advisory team) building and serve those self-renewing institutions (such as the 18 pilot schools).

(5) The OD technologies in universities should be highly developed and refined to be more adaptable to educational setting.

(6) The universities should take the following basic steps:

- a) define and specify needs of the institution.
- b) develop change agent teams.
- c) select the most available solutions, strategies and applications.
- d) utilize better the available resources and administrative support.
- e) improve interpersonal competencies and organizational effectiveness by continuous revision cycles.