

조직이론상의 조직발전(Organization Development)의 위치와 한국에서의 적용가능성을 위한 연구

이병철
행정학과

〈요 약〉

본 연구에서는 조직발전이론의 역사적 발전배경과 기본적 개념, 더 나아가선 조직이론상에 차지하는 위치를 파악하고 조직발전이 지니고 있는 특성과 과정 목표 등을 살펴보며 더불어 한국적 행정조직에 어떻게 적용시킬 수 있는지 그 방법과 타당성을 검토하고 이러한 분석과정에서 제기된 문제점에 대해선 정책과학적 차원에서 정책대안을 도출해 보는데 이 논의의 목적이다.

조직발전의 한국공직사회에 있어서의 적용은 현단계로선 미숙하며 제도적으로나 문화적으로 비흡한 감이 있다고 하겠다. 그러나 이러한 현상과 문제점이 있을수록 조직발전의 적용이 필요로 되는 상황인 만큼 상관은 상관으로서의 위치와 리더쉽을 지니고 부하들은 부하로서의 위치와 열의를 지니고 조직발전의 여러 철학과 접근법, 기법 등을 한국적 상황에 맞게 받아들여 적극적으로 수용할 수 있는 자세가 필요로 된다. 이러한 입장에서 본 연구에선 열 가지의 정책대안을 제시하였다. 물론 추상적이긴 하나 하나의 정책좌표를 제시한다는 데서 의미를 지닌다고 보고 실제적인 전략구상에 이러한 정책좌표를 활용한다면 실제 조우되는 조직상의 또는 인사상의 제문제를 타개해 나가는데 일조를 할 것이다.

A Study of the Organizational Status of the Organization Development Theory and the Indigenization Possibility of American Organization Development in Korea

Lee, Byung-Chul
Dept. of Public Administration

〈Abstract〉

This study attempts to analyze the historical background, basic concept, the organizational status, and the characteristics of the American organization development theory through a survey of the literature.

This effort to identify an ideographic theory of korean organization development through the analysis of indigenization trends and process, by utilizing literature survey, extends its focus to applying the future development of theory and methods of organization development in korean public administration context.

1. 서 론

사회는 개인의 힘에 의해서도 영향을 받지만 그것보다 더 중요한 것은 사회가 이들 조직들에 의해서 규율되고 개발된다고 하는 사실이다.

사회의 구성인자인 개인들은 때로는 자발적으로 때로는 타율적으로 조직에 속해 살게 되어 있으며 탄생시부터 사망시까지 조직속에서 자신의 생애를 영위시켜 나가야 되는 것이다.

조직은 또한 인류역사가 시작하는 그때부터 인간생활과 함께 존재하여 왔으며 많은 조직들이 인류사와 함께 생성하고 멸망하였다.¹⁾ 에집트의 피라미트이나 중국의 만리장성은 인류가 조직을 통하여 이루어 놓은 위대한 사업인 것이다.

그런데 우리는 과거와 현재를 비교해 볼 때에 조직은 점차로 대규모화하여 왔다는 사실을 큰 특징으로 들지 않을 수 없다. 도시규모나 정부조직의 규모나 활동범위가 과거와는 비교가 되지 않으리 만큼 현저히 확장되고 있는 것이다. 국민들의 국가에 대한 요구가 단순한 안녕질서의 유지라는 소극적 영역을 초월하여 문화생활, 복리추진 등의 적극적인 개념으로 변천됨에 따라 이러한 경향은 불가피한 것이 되었다고 할 수 있다.

기업조직 역시 과거보다 한편으로 그 수가 많아졌을 뿐만 아니라 그 규모도 확대되고, 다국적 기업도 등장하고 막대한 예산, 인원 등을 다루는 대조직으로 변모되었다는 것은 누구나 인정하지 않을 수 없는 것이다.

따라서 이와 같은 대조직화의 경향은 앞으로 계속되리라 판단된다.

그러면 이러한 대조직화의 경향은 왜 발생하는 것일까?

여러 가지 이유가 있겠지만 다음과 같이 3가지 정도로 요약해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 인간의 자기생활수준 향상을 위한 강렬한 욕구가 인간의 심성속에 내재적 속성으로 존재하고 있으며 둘째, 과학기술의 발달과 세째, 커뮤니케이션의 발달을 들 수 있겠다.

이상과 같은 사실들은 관리자가 신속하고 정확한 보고를 수리하고 자료를 처리하며 지휘 명령을 하는데 원활히 활용됨으로써 조직의 규모를 확장할 수 있는 가능성을 부여했다고 할 수 있다. 그러나 이러한 조직의 대규모화가 가지고 온 역기능도 결코 무시할 수 없는 지경에 이르고 있는 것이다.

1) 최평길, “초기행정학의 파라다임”, 「연세행정논총」, 제11집(1985), 25면.

조직이 단순한 노동을 끊임없이 반복시키는 인간의 기계적 단순집단화로 변모케 되었으며 그러한 상황속에서 인간관계라는 것은 일방적 지배복종의 권위관계나 사회적 분식물이지 조직의 대규모화가 원래적으로 의도했던 인간행복의 지고선을 충족시켜주는 그러한 존재가 아닙니다리나게 된 것이다.

더우기 조직의 구성이나 내용 또는 외부에서 작용하는 모든 요소들과의 상호작용은 지극히 복잡한 상태로 화했으며 마치 소용돌이의장을 연상케 하는 처지에 이르고 있는 것이다. 과거에 있어서 피라밋의 건축은 완성이라는 단순한 목표만이 존재하였으나 현대에 와서는 개인의 만족 또는 복지라는가 인격체로서의 존중과 조직성원간의 관계개선 등의 복합적 요소들이 존재하기 때문에 이를 고려하지 않으면 안되게 되어 있다.

따라서 현재조직상황은 관리자들로 하여금 과거에 비해서 보다 더 많은 압력을 가하고 있으며 불확실성과 복잡성으로 인해 조직운영을 극히 난삽하고 불투명하게 만들고 있는 것이다.²⁾ 이러한 상황을 타개키 위해 여러 가지 노력이 제반분야에서 이루어져 왔고 이루어지고 있는 것이다.

이러한 노력의 일환으로 대두된 것이 조직에서의 인간적 요소를 보다 강화시킴으로써 조직의 생산성이나 효율성을 증대시키고 조직성원들의 직무만족과 행복을 진작시킬 수 있게 하는 방안인데, 이것이 바로 조직발전(Organization Development)이라 하는 것이다.

여기에서는 조직발전의 역사적 발전배경(조직이론의 발전을 중심으로)과 기본적 개념 더 나아가서 조직이론상에 차지하는 위상을 파악하고 조직발전이 지니고 있는 특성과 과정, 목표 등을 살펴보며 끝으로 한국적 행정조직에 어떻게 적용시킬 수 있는지 그 방법과 타당성을 검토해 보려는데 이 논의의 목적이 있다.

2. 조직이론의 발전배경과 조직발전의 위치

산업화가 급속히 진전되면서 그에 따른 병리적 현상으로 인간소외현상이 심각히 대두되었고 이러한 압박은 조직이론에도 많은 영향을 끼쳤다.

이러한 영향의 실체적 측면은 인간을 기계적 단위로 이해함으로써 인간의 심리적 동인(動因)을 경시했으며 그 결과 생산성은 바닥을 기게 되었다.

이러한 문제를 해소하기 위한 방안으로 1911년 테일러(Frederick Taylor)를 중심으로 한 과학적 관리학파들이 과학적 관리기법을 시도하였으나 이것도 인간성 경시라는 측면에서 소기의 성과를 거두지 못했고 그의 반대적 입장으로 대두된 것이 인간관계론학파인데 이것도 지나친 인간관계의 강조로 조직목적이 불분명해지고 불투명하여 어느정도 선까지 생상성이 상승되다가 일정수준에 도달하면 정체되어 버려 커다란 성과를 거두지 못하게 되자 인간조직이 아무리 좋아도 기계적 조직이 없으면 안되고 기계적 조직이 아무리 좋아도 인간조직이 없으면 안된다는 학상에서 양학파가 지난 장점을 취사선택해 새로운 관리전략을 구성케 된 것이 오늘날 우리가 일컫는 조직발전(O.D.)으로 발전된 것이다.

2) Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (N.Y.: Harper & Row Publishing Co., 1954)

— . *The Age of Discontinuity* (N.Y.: Harper & Row, 1969)

— . *Managing in the Time of Turbulence* (N.Y.: Harper & Row, 1962)

현재 조직발전은 조직분야뿐 아니라 인사행정분야에서도 매우 중요시 되고 있으며 특히 조직성원의 자아실현(self-actualization)³⁾이란 측면에서 공무원의 단체교섭권, 노사단결권 등을 강조하여 사기진작을 위한 관리방안으로도 각광을 받고 있다. 조직발전이론은 크게 조직의 병리적 측면(병리처방적 입장)에서 접근하는 방법과 개선적 기능(즉, 역할수행적 측면)에서 접근하는 방법과 변증법적 접근방법 등 그 적용범위와 방법이 매우 다양하다.

조직발전은 특히 경영학에서 발전을 하였으나 행정학에선 그리 팔목할 만한 발전을 이루지 못하고 있다. 조직발전은 구체적인 실험적 집단을 통해 이론을 주로 개발하고 있으며 특히 경영조직에서 팔목할 만한 것들이 솟아져 나오고 있다. 조직발전이 주요관심을 지니고 다루고 있는 분야는 리더쉽, 동기, 갈등, 커뮤니케이션, 의사결정분야이다. 조직발전의 뿌리는 바나드(Chester I. Barnard)가 「관리자의 기능들(The Functions of the Executive)」이란 저서에서⁴⁾ 주장한 인간협력노력(cooperative endeavour)에 근거를 하고 있다고 볼 수 있으며 이는 테일러의 과학적 관리와 메이어(Elton Mayo)의 인간관계를 조화시킨 착상이라 볼 수 있다. 조직이론이 사회학에서 많은 영향을 받은 관계로 해서 조직발전 역시 방법론적 측면이나 분석과정에서 사회학적 이론과 방법론의 도움을 많이 받았으며 특히 베버(Max Weber)의 관료제에 대한 접근이 현학적이며 이론적이고 방법론적인 면에 치중됨으로 인해 빛어진 미국문화 및 인식의 거부감은 브라우(Peter M. Blau)같은 사회학자에 의해 인간관계적 요인을 가미시키는 식의 발전을 가져오게 했다.

60년대에 팽배히 고개를 들고 일어난 형태론에 대한 반발로 나타난 후기행태주의의 대두, 관료제화에 반대하는 사회심리학적 접근법 및 방법론의 대두, 신좌경화운동(new left movement)의 대두 등과 월남전, 인종차별(시카고 인종폭동 등)등의 미국내·외의 사회적 문제 유발 등으로 인해 이러한 고전적 조직이론의 시대는 막을 내리고 뒤이어 신고전이론이 짜을 트게 되는데 이에 공헌한 대표적 학자들로는 리커트(Rensis Likert)⁵⁾나 베니스(Warren G. Bennis) 또는 슬레이터(Philip Slater)등⁶⁾를 들 수 있다. 이들은 조직과 인간의 목표를 조화시키고 극대화시켜야 된다는 관점에서 반관료적 관료제(anti-bureaucratic bureaucracy)를 주장했고 조직이 개인의 자아를 충족 못시키면 발전이 이루어 질 수 없음을 주장하고 있다.

이러한 움직임속에 마리니(Frank Marini)등에 의해 신행정학(new public administration)같은 대안도⁷⁾ 제기되었으나 월도(Dwight Waldo)가 지적했듯이 이는 방법론이 결여되고 속설맹이가 없는 수사학적(rhetoric) 방향으로 흐르고 말았던 것이다.⁸⁾

특히 조직에 관해 사회심리적 접근을 한 샤인(Edgar Schein)등에 의해 조직이론이나 방법

3) Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation* (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1960), pp.122-144.

4) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1938)

5) Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo, Japan: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1961)

6) Warren G. Bennis and Philip Slater, *Temporary Society* (N.Y.: Harper & Row, Publishers, 1968)

7) Frank Marini(ed.), *Toward a New Public Administration : The Minnowbrook Perspective* (Scranton: Chandler Publishing Co., 1971)

8) Dwight Waldo, "Some Thoughts on Alternatives, Dilemmas and Paradoxes in a Time of Turbulence", in D. Waldo(ed.), *Public Administration in a Time of Turbulence* (Scranton: Chandler Pub., 1971), pp.257-286.

본의 세련화가 도모되었다.

이러한 발전을 위한 제반노력이 집약되어 그 결산으로 탄생된 것이 조직발전이며 이것은 철학적 관점에서 조망하는 베니스(Warren G. Bennis)학파와 실제, 관리적 측면에서 보는 글램브에스키 Robert Golembiewski)학파로 나누어져 발전되었으며 조직이 조우하는 상황적 응을 위해 상호보완적으로 제약점을 보강하면서 발전을 이루었고 최근에 환경적 요인까지 첨부해 명실공히 다이나믹한 조직이론의 개발과 전략적 차원에의 관리적 기법으로서 위치를 굳혀 가고 있다고 할 수 있다.⁹⁾ 그러면 이렇게 발전되어 온 조직발전이 무엇인가를 알기 위해 개념부터 살펴보고 논의를 계속해 나가기로 한다.

3. 조직발전의 개념

조직발전이란 1960년대에 와서 주로 기업조직에서 널리 활용되고 또 그 효용성이 입증되고 있는 문제중심적인 행정과정으로 조직의 효율성을 향상시키기 위하여 시도되는 다양한 절차를 뜻한다.¹⁰⁾

1) 정의

조직발전은 행태과학의 지식을 이용하여 조직과정상 계획된 개입(planned intervention)을 통하여 조직의 효율성과 건전성을 높이기 위해 최고관리자층으로부터 시작된 조직전반에 걸친 계획된 노력이다.¹¹⁾

여기서 조직발전이 이루고자 하는 목표인 조직의 효율성과 건전성을 백카드 Richard Beckard)는 다음과 같이 이해하고 있다.¹²⁾

첫째, 전체조직이나 중요부분조직 그리고 개인들이 이러한 목적을 달성하기 위해 목적이나 계획에 상응도록 작업을 관리한다.

둘째, 형식은 기능에 따르도록 한다. 즉, 어떻게 인력자원을 조직화시키느냐 하는 것을 결정하고 그에 따른 문제나 과업을 정하기 위해 이러한 기능을 수행한다.

셋째, 결정은 조직도표상에 정보원(information source)이 어디에 위치하고 있느냐 하는 것과는 상관없이 사실상 어느곳에 존재하는가에 의해 결정된다.

넷째, 보상체계는 다음과 같은 것에 상응해 수여되어야 한다.

9) De Greene, *The Adaptive Organization* (N.Y.: John Wiley & Sons, 1982)

10) The Conference Board, *Organization Development : Reconnaissance* (N.Y.: 1973), p.2. 유종해, “조직의 정책론적 개선방안 : 조직발전의 개념 및 효용”, 「연세대 행정논총」, 제3집, 1976, 37년 재인용.

11) Richard Beckard, *Organization Development : Strategies and Models* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969), p.9.
(organization development as “an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's processes, using behavioral science knowledge”)

12) Richard Beckard, *Ibid.* pp.10-11.

and Reuben T. Harris, *Organizational Transitions : Managing Complex Change* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 1977), pp.3-4.

즉, 단기적 이윤이나 생산실적, 부하들의 성장도나 발전도, 활력적인 작업집단의 창출도 등에 따른다는 것이다.

다섯째, 수직적이거나 수평적인 커뮤니케이션은 상대적으로 덜 왜곡되어야 한다. 조직원들은 개방적이고 폐기만만해야하며 관련된 사실에 대해 동감대를 형성해야 한다.

여섯째, 개인과 집단간의 비적절한 충부게임은 가능한 최소화시켜야 한다.

계속적으로 갈등이나 갈등상황을 문제해결방법을 구사할 수 있는 문제들로써 간주하려는 노력이 깃들여야 한다.

일곱째, 과업이나 프로젝트상에 야기되는 문제에 대해 과단성있게 조우하고 해결할 수 있다는 사고를 지니고 개인간의 어려움을 타개키 위해 월수록 적은 시간을 할애하라. 그 이유는 이런 어려움은 작업과정에서 해소되게 해야되기 때문이다.

여덟째, 조직과 그 하위분파는 각 조직간 그리고 보다 큰 조직과 상호작용을 하는 것으로 이해해야 된다. 즉, 조직을 개방체계로 보는 것이다.

아홉째, 조직문제 특히 조직통합, 유지, 상호종속적 환경과의 관계를 지지할 수 있는 가치체계나 관리전략을 공유토록 한다.

열번째, 조직과 그 구성원은 경험에서 얻은 지식을 통해 실제적 조사를 실시한다. 벡카드의 개념정의와 같은 맥락에서 베니스는 조직발전이란 “조직이 눈부시게 변모해가는 새로운 기술, 시장, 그리고 도전에 보다 잘 적용할 수 있기 위해 신념체계나 태도, 가치 그리고 조직구조를 변화시키려는 복잡한 교육적 전략으로 변화에 반응키 위한 것”¹³⁾이라고 정의 내리고 있다.

로우런스(Paul R. Lawrence)와 로슈(Jay W. Lorsch)도 정의하길 체계적 관점에서 조직은 환경과의 계획된 거래를 수행키 위해 개인들의 서로 다른 활동들을 조정하는 것으로 이러한 조정의 기능을 원활히 하기 위한 전략을 조직발전으로 보는 입장을 취하고 있다.¹⁴⁾

이러한 제학자들의 개념정의를 종합해 보자면 조직발전이란 조직이 지니고 있는 문화, 분위기 또는 가치체계, 조직의 체계구조 혹은 조직구성원의 행태 등을 변화시키기 위한 계획적이고 체계적이며 개방적이고 관리적인 과정을 의미한다고 할 수 있으며 이와 같은 다면적인 과정은 조직의 목표달성과 문제의 해결을 효율적으로 향상시켜주는데 있다고 볼 수 있고 이를 보다 부연해 설명하면 첫째, 조직발전은 계획된 변동이며 둘째, 조직발전을 위한 노력은 전체 조직에 걸쳐 행하여지며 셋째, 이러한 노력의 시도는 조직의 최고관리층으로부터 시작되고 넷째, 조직발전은 조직의 효율성과 건전성을 증대시키기 위해 고안된 절차이며 다섯째, 조직발전은 행태과학의 지식을 활용하며 이에 의거해 전략(strategy)을 구상, 활용한다는 것이다.

13) Warren G. Bennis, *Organization Development : Its Nature, Origins and Prospects* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969), p.2.

(organization development is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, and the dizzying rate of changing itself.)

14) Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, *Developing Organizations : Diagnosis and Action* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969), p.3.

(an organization is the coordination of different activities of individual contributors to carry out planned transaction with the environment)

2) 조직발전의 기본적 가정

조직발전의 핵심은 조직의 목표설정에 구성원이 참여할 경우, 그들은 조직의 목표달성을 보다 헌신적이 된다는 가정에 입각하고 있으며, 이는 맥그리거(Douglas McGregor)가 정립한 인간성에 관한 Y이론(theory Y)의 가정과 유사한 것이다.¹⁵⁾ 조직발전의 가정을 보다 세분화하면 인간에 관한 가정, 그룹속의 인간에 관한 가정, 조직속의 인간에 관한 가정 등 셋으로 구분하여 정립할 수 있다.

첫째, 인간에 관한 가정이란 대부분의 인간은 개인적 성장과 발전을 위해 노력할 뿐 아니라 이런 노력이 지지되고 인정될 때 더욱 잘 시현될 수 있으며, 환경이 허용하는 것보다 더 조직 목표의 성취를 위해 공헌하고 또 공헌할 능력을 보유하고 있다는 것이다.

둘째, 그룹속의 인간에 관한 가정은 대체로 인간이란 메슬로우(A. H. Maslow)가 말하는 귀속의식의 욕구(need of belongingness)가 있으며, 그가 몸담고 있는 직장에서 보다 높은 생산성과 인간관계를 제고시키려 한다는 것이다.

셋째, 조직속의 인간에 관한 가정은 조직은 대체로 중복되고 상호관계를 가지는 작업집단으로 이루어지며 큰 조직속에서의 변화는 작은 작업집단에 영향을 미치고 작은 작업집단의 변화는 역시 큰 조직에 영향을 주며 조직과 기타 사회체계는 서로 영향을 주고 받으며 조직인은 조직문화나 환경에 의해 영향을 받고 이 영향이 조직의 문제해결, 개인성장, 업무의 만족에 기여하며, 조직속의 개인간의 신뢰성, 지지 그리고 협조의 수준은 낮으면 따라서 목표설정, 리더쉽, 의사소통, 문제해결, 집단간 협조, 사기 등이 중요하다는 것이다.

3) 유사개념들

조직발전은 조직관리의 한 방편이다. 따라서 이와 유사하게 조직관리를 하는 기법이나 방안, 전략들이 있기 때문에 이를 이해하고 넘어갈 필요가 있는 것이다. 조직발전과 유사한 조직관리의 방안으로는 관리개발(management development), 훈련(training), 운영연구(operation research:OR) 등이 있다.¹⁶⁾

첫째, 관리개발이란 관리자의 기술이나 능력 등을 향상시켜 보다 많은 일을 처리할 수 있도록 하는 전략인데 이것이 조직발전과 차이지는 것은 관리자개인을 개발하는데 주목적이 있으므로 조직전체의 개선을 도모하는 조직발전과는 적용대상에서 차이가 있다는 것이다.

둘째, 훈련은 수시로 작업단위별 혹은 조직구성원 전체를 대상으로 훈련시키는 그 자체가 목적이지만 조직발전은 훈련을 활동계획(action planning)을 위한 준비단계로 여긴다는 것이다. 즉, 양자는 행동지향(action oriented)면에서 차이가 있으며 그 과정효과도 훈련의 경우에는 전체조직의 변화를 가져오지 않는다.

세째, 운영연구는 수리적 모델을 사용해 한정된 자원을 효율적으로 활용하기 위한 기법으로 조직발전과는 취급하는 변수에 있어서 현저한 차이가 있다. 즉, 운영연구는 주로 계량화가 가능한 경제적 내지 기술적인 문제에 치중하여 조직체의 경제적 이익과 능률을 추구하는데 반해, 조직발전은 인간적인 제변수와 가치의 변화를 강조한다.

15) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (N.Y.: McGraw-Hill, 1960), pp. 47-48.

16) R. Beckhard, *op.cit.*, pp.20-24.

4. 조직발전의 특징 및 목적

1) 특 징

베니스는 조직발전에 관한 몇 개의 사례연구를 통해 조직발전의 특징을 다음과 같이 들고 있다.¹⁷⁾

- 첫째, 조직발전은 계획된 조직변화를 위해 고안된 교육적 전략이며
- 둘째, 조직발전이 추구하는 가치는 조직이 당면하고 있는 요구나 위기의 극복과 부합되며
- 세째, 조직발전의 전략은 경험된 행태(experienced behavior)를 토대로 해서 수립되며
- 네째, 변화역군(change agents)¹⁸⁾은 조직의 외부인도 될 수 있는데 이는 내부인보다 더 공정성과 객관성을 지닐 수 있기 때문이다.
- 다섯째, 조직발전은 변화역군과 고객체계 사이의 협력관계(collaborative relation)를 조성하며.
- 여섯째, 변화역군은 사회철학(social philosophy)의 지식을 토대로 하여 규범적 목적을 세우고 전략을 수립한다는 것이다.

2) 목 적

조직발전은 조직내 인간의 잠재적 능력을 개발하는데 근본목적이 있다고 하겠으나 구체적으로는 다음과 같은 목적을 지니고 있다.¹⁹⁾

- 첫째, 조직내에 개방적이며 문제해결을 위한 분위기를 조성하며
 - 둘째, 조직내의 지위와 역할에 대해 지식과 능력을 부여해 상위체계의 권한을 신장하고
 - 세째, 정책결정과 문제해결의 책임이 정보원과 가까이 존재하게 하며
 - 네째, 조직내의 개인이나 집단간의 신뢰성을 조성하고
 - 다섯째, 조직목표의 달성을 위해 경쟁을 조장하고 협동적 노력을 극대화시키고
 - 여섯째, 조직구성원 스스로 조직의 관리자라는 의식을 고취시키고
 - 일곱째, 조직과업 성취와 발전을 위해 필요한 보상체계를 개발하고
 - 여덟째, 조직의 경영진이 과거의 관례에 연연하지 않고 관련있는 목적에 따라 지식을 관리하게 하고
 - 아홉째, 조직구성원들이 자제(self-control)와 자기관리(self-direction)를 할 수 있도록 한다.
- 이외에 프렌чу(Wendell French)는 문제해결을 위해 synergistic한 해결방법을 제시하고 있다.²⁰⁾

17) Warren G. Bennis, *op.cit.*, pp.10-16.

18) 모든 변화과정에는 반드시 변화역군 내지 변화추진자가 있기 마련이며 베니스에 의하면 계획적 변화라고 언급되는 활동의 유형은 변화역군, 고객체계(client system), 타당한 지식 및 신중하고도 협력적인 관계의 결합에 따라 규정된다고 한다.

W.G. Bennis, *Changing Organization* (New York: McGraw-Hill, 1966), p.81.

19) Robert T. Golembiewski, "Organization Development in Public Agencies", *Public Administration Review*, Vol. 14, No.4(1969), p.169.

20) Wendell French, "Organization Development : Objectives, Assumptions and Strategies", in N. Margulies and A. Raia, *Organization Development : Values, Process and Technology* (New York: McGraw-Hill, 1972), p.32.

5. 조직발전의 과정 및 전략

1) 과정

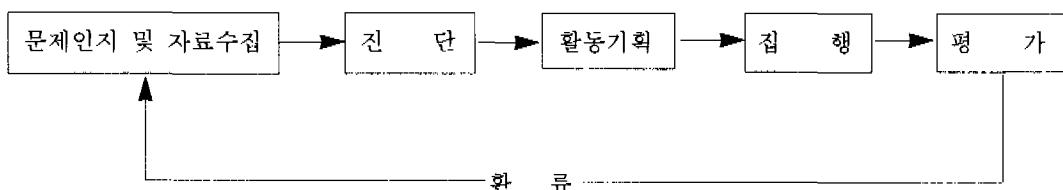
조직발전은 원래 심리학적인 Action Research, 감수성훈련(sensitivity training) 그리고 Group Dynamics가 주축이 되어 이루어졌으며 어떤 시점에서 종결되지 않고 계속적으로 일어나는 과정이며 정책결정과 유사한 절차를 취한다.²¹⁾

조직발전의 기본적인 과정은 문제의 인지, 조직의 진단(organizational diagnosis), 개입(action intervention), 평가(evaluation)의 4가지로 대별된다.²²⁾ 로우런스 나 로슈도 진단(diagnosis) → 설계 혹은 구상(design) → 활동 기획(action planning) → 집행(implementation) → 평가(evaluation)로 구분하고 있어 거의 유사한 관점을 제시하고 있음을 알 수 있다.

이를 단계별로 설명하면, 첫째 단계인 문제의 인지는 문제에 필요한 자료를 모으는 것(질문서나 면접, 상담 등을 통해)이며 문제가 인지되면 조직의 진단을 해야 하고 이 단계에선 수집된 자료를 토대로 조직의 병든 곳을 진단한다.

진단에 따라 즉각적인 환류작용과 전략이 개발되고 다음단계는 전략에 따른 개입으로 병든 조직의 일부를 고치는 것이다. 마지막 단계는 측정 및 평가로서 위의 과정 모두를 평가하게 된다는 것이다. 이를 로우런스와 로슈가 도표화한 것을 가지고 이해하면 더욱 명료해 질 것이다.

도표 1. 조직발전의 과정



이 도표를 더욱 확장시켜 조직계서체상의 각 계층별에 따른 순환적 모형을 살펴보면 다음 도표 2와 같이 다이나믹한 흐름을 보인다.

21) Harold D. Lasswell, "Research in Policy Analysis : The Intelligence and Appraisal Functions," in F. I. Greenstein and Nelson W. Polsby(eds.), *Handbook of Political Science*, Vol.6(Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1975), p.3.

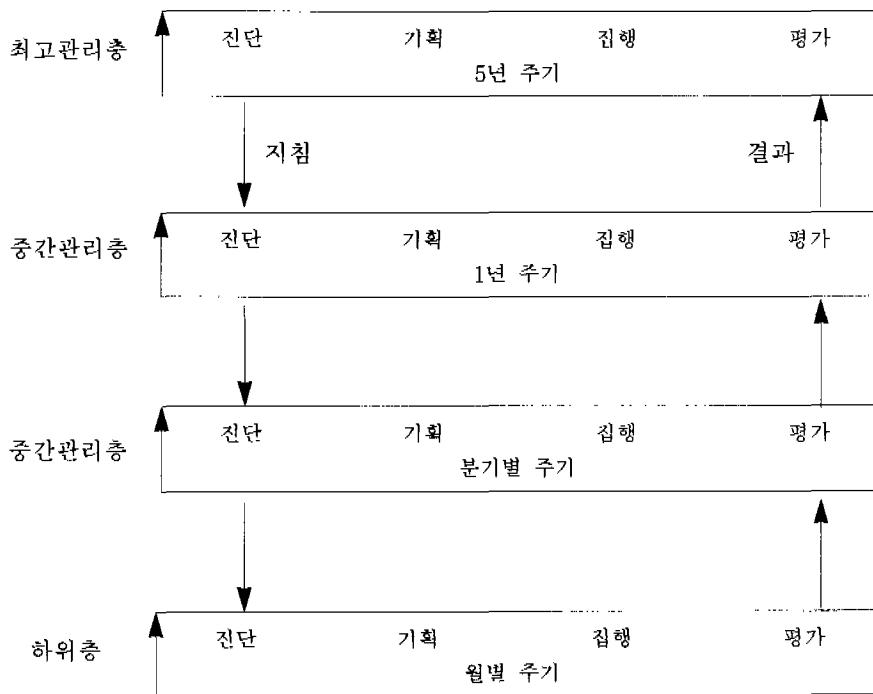
John G. Grumm, "The Analysis of Policy Impact," in F. I. Greenstein & N. W. Polsby(eds.), *Handbook of Political Science*, Vol.6 (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1975)

Charles O. Jones, *An Introduction to the Study of Public Policy* (North Scituate, Mass.: Duxbury Press, 1977), p.12.

Walter Bradnax, "Public Policy : Its Formulation, Adoption, Implementation, and Evaluation", *PAR*, Vol.36, No.6(1976)

22) Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, *op.cit.*, pp.19-21.. pp.88-90.

도표 2. 계층에 따른 변화순환 도식



2) 전략

조직발전의 과정에는 행태과학을 토대로 한 조직의 안정과 발전을 위하여 도움이 되는 방법은 모두 적용된다. 따라서 조직발전의 전략은 조직진단의 결과여하에 따라서 여러 가지 방법이 제시될 수 있고 또 앞으로도 개발될 소지가 남아 있다. 지금까지 알려진 조직발전의 전략적 방법은 팀워크(teamwork)를 개선하는 과정에 초점을 둔 팀개발(team development), 그룹끼리의 회합(intergroup meeting/conflict), 자문관과의 면담을 통해 문제해결을 꾀하는 대결회합(confrontation meeting), 자료환류(data feedback), 부정적 견해나 감정 등을 자유롭게 발표하게 하여 조직에 일체감을 가지도록 하는 감수성훈련(sensitivity training)이 유익하게 사용된다.²³⁾ 이외에 제 3의 전문가로 하여금 인간상호간의 알력을 조정하고 대인관계 기술의 증진을 꾀하는 Third Party Consultation 등도 자주 사용되는 전략이다.

그러면 여기서는 지면상 간략히 팀개발, 감수성훈련과 그룹끼리의 회합에 대해 설명하고 넘어가기로 한다.

1. 팀개발

이것은 팀워크를 개선하는 방법에 초점을 둔 것으로 일종의 실험실훈련(laboratory training)이 변형된 형태이며 이 관리기법의 특징은 이해와 상호합의, 개방적인 의사소통,

23) W. G. Bennis, *op. cit.*, pp. 2-10.

상호신뢰, 갈등의 효과적인 관리, 선택적이고 적절한 팀의 형성, 적절한 리더쉽, 개인의 기술을 이용함으로써 효율적인 작업집단을 만들어 나가자는 것이다.

2. 감수성 훈련

이것은 Laboratory Training, T-Groups, Encounter Groups, Education, Self-Analytical Group 등 여러 가지 이름으로 불리어 진다. 이것은 개인상호관계의 능력을 개발하고 한 사람의 특성을 평가하고 그 특성이 조직역할의 층족에 주는 영향 등을 알아보기 위해 적용되는 것이다.

3. 그룹끼리의 회합

이것은 두 집단이 서로 경쟁적 관계에 있어 서로 오해와 갈등으로 인해 생산성이 저하될 때 이러한 오해나 갈등을 제거시키기 위한 방안으로 두 집단의 구성원을 한데 모아 상대방 집단의 잘못과 자기집단의 오해를 대화와 토의를 통해 개선하는 방법이다. 특히 이 방법은 최고관리층과 일선기관과의 관계를 개선하는데 많이 사용한다.

6. 조직발전의 공공부문 적용에의 한계점

조직발전을 둘러싼 여러 가지 문제가 파생될 수 있겠으나 여기서는 행정적 측면에서 공공기관으로 국한시켜 살펴보기로 한다.

골렘브에브스키(R.Golembiewski)는 다음과 같이 미연방정부가 조직개선에 조직발전을 적용할 때에 일어나는 문제점을 지적하고 있다.⁴⁾

그렇다고해서 다음에 명시하는 문제점을 때문에 조직발전이 연방정부에 전혀 적용될 수 없다고 하는 것은 아니고 이를 극복하기 위해서는 행정학자를 조직발전의 훈련관으로 임명해야 한다고 주장하고 있다.

제도적 측면에서의 문제점으로 사기업조직에 비해 정부조직은 대체로 세 가지의 난점을 지니고 있는데 첫째, 행정조직에는 정책결정핵심체에 접근할 길이 너무나 많기 때문에 조직발전의 훈련효과를 사기업체같이 얻을 수 없다는 것이다. 둘째는 행정기관에서의 조직발전계획은 제각기 상반되는 이익, 보수제도, 가치체계를 가진 다양한 사람들 혹은 집단을 대상으로 하므로 이것이 조직발전계획의 효과를 감소시키는 원인이 된다. 셋째, 미국행정기관의 명령계통은 통일성이 결여되어 있어 조직발전의 집행에는 적지 않은 장애가 있다. 특히 미국행정부에서 정무관과 직업관료와의 연계가 약해 조직발전이 크게 실효를 못 거두고 있다.

이외에 행정관례적 측면에서의 문제성으로 권한의 위임에서 야기되는 문제, 법률적 관례에 따른 문제, 공적 비밀유지의 필요성, 공무절차상 규칙성의 강조와 조잡성에서 야기되는 문제, 전문적 관리인의 부족 등을 들 수 있다.

24) Robert T. Golembiewski, "Organization Development in Public Agencies" *PAR*, (1969), pp.368-376.

7. 한국행정조직에의 적용가능성

조직발전의 적용가능성이 과연 한국행정조직에서 어떠한지를 검토하는 것은 그다지 쉬운 일은 아니다. 왜냐하면 아직껏 우리 행정조직에는 조직발전의 적용이 실행되지 않았으므로 그 적용가능성을 확실히 이야기한다는 것은 어려운 일이며 단지 지금까지의 논의와 현실적 조망을 통해 예측해 볼 수밖에 없기 때문이다. 즉 한국 행정조직과 조직문화 및 정책형성의 특색 등을 가정하여 그에 기초한 조직발전의 적용가능성을 예상해 보는 수밖에 없는 것이다.

프렌чу 교수는 조직발전의 성패는 조직이 지니고 있는 특성에 따라 다르다고 말하고 있다.²⁵⁾ 이러한 관점에서 한국의 행정조직의 특색을 보면 특히 정책결정이 권위주의적이고 중앙집권적이고 폐쇄적인 우리네 사정을 감안해 볼 때, 조직발전의 적용가능성은 아직까진 낮고 미흡하지 않나 사료된다. 이에 대한 논거를 제시하면서 한국 행정조직에의 적용가능성을 타진해 보자.

현재 한국의 공직사회에 팽배되고 있는 부정적인 행정문화풍토는 (표1)에서 보듯이 보수의 실세화가 미흡하다는 점을 첫째로 꼽을 수가 있다. 거의 7할이 현재의 보수수준에 대하여 불만족하고 있다. 둘째로는 조직의 권위주의와 형식주의를 들 수 있다. 특히 권위주의는 같은 동질의 항목중에서 가장 부정적인 것(28.89%)으로 나왔으며 그 다음이 형식주의(25.53%)순

(표 1) 한국공직사회의 행정문화풍토

구 분	백분비(%)				
	만족(0.55)	약간만족(2.5)	보통(20.01)	약간부족(48.41)	매우부족(21.79)
보수의 만족도	권위주의(28.89)		형식주의(25.53)		권력지향성(24.23)
부정적 행정문화풍토	권위적(46.55)		인격적 대우(37.74)		보통(16.97)
계층제에 있어서 하 위자를 대하는 태도					
긍정적 행정문화풍토	공익우선주의(25.23)		법치주의(18.97)		능력주의(13.87)
상사의 부당한 명령	부당성지적후 실시(41.24)		수행후 부당성 지적(21.04)		묵묵히 수행(15.07)
이행도	부당성지적후 실시안함(13.08)		철회되기를 기다림(7.5)		
1일 근무시간	10시간 이상(19)	10시간(54.16)	10시간 미만(30)		
스트레스내용	업무량과다(32.52)	상사의 짐책(26.28)	긴급 일처리(13.16)		

자료 : 최평길, 「내무부 지방공무원과 치안본부공직자 근무실태분석」, (서울 : 내무부, 1985) 자료의 재구성.

치안본부, 「치안행정의식조사 : 2000년대의 경찰발전을 위한 정책연구」(서울 : 치안본부, 1986) 참고.

25) Wendell French, *op.cit.*, p.33.

으로 나왔다. 이것은 “계층제에 있어서 하위자를 대하는 태도”에서의 응답결과에서 더욱 확실히 입증되는데 즉, 하위자를 대할 때 권위적 태도를 취하는 상급자가 제일 높게 나타나고 있는 것이다.(46.55%) 이에 반해 긍정적인 행정문화풍토에 대해선 공익우선주의를 내세우고 있는 면이 대조적으로 보인다. 셋째로는 객관적인 인사관리의 미흡이다. 특히 근무평정의 공정성이 제대로 지켜지지 못한다든가 승진기회의 공정성과 균등성이 보장되지 않는다는 듯 특채나 정설에 의한 임용이나 승진문제와 퇴직제도에 대한 제도화미흡의 폐단 등을 들고 있다. 넷째로는 조직에 경직성과 자아실현 환경의 미흡이나 부채를 지적하는 것이다. (표 1)에서 보듯이 상사가 부하에게 부당한 명령을 내렸을 때 그러한 명령을 수행하겠다는 마음을 가진 공직자가 전체의 8할이나 되는 것으로 보아 조직이 경직적이고 무사안일적으로 운영되고 있음을 알 수 있다. 또한 자아실현의 정도도 4할 미만의 단계에 머무르고 있다. 이것은 앞에서 언급한 무사안일적 태도에 기인하는 바 크다 하겠다. 명령의 이행동기로는 프렌치(J. French)와 레븐(B. Raven)이 제시한 조직의 지배명령복종(coercive power base에 근거)은 6할 이상이며 상사의 전문지식(expert power base에 근거)이나 인간적 지도력(referent and legitimacy power base에 근거) 등에 의해 자발적으로 명령을 이행하는 것은 4할 미만이다²⁶⁾. 따라서 공직사회의 지휘계통은 자발적이라기보단 타율적으로 기능되고 있음을 알 수 있다. 다섯째로는 근무환경이 부적절해 스트레스를 많이 받고 있다는 것이다. (표 1)에서 보듯이 하루 근무시간이 10시간 이상이 거의 70%를 넘고 있으며 업무의 스트레스 내용도 업무량과다가 제일 많이 차지하고 있다.

이상으로 간략하게나마 한국행정조직이 안고 있는 문제점을 조직발전의 적용가능성이란 맥락에서 살펴보았는데 여기에서 드러난 바로 이러한 문제점들이 조직발전의 적용을 절실히 필요로 하는 것이지만 실제는 실질적인 지원(고위직의 관심제고, 예산지원, 조직분위기쇄신 등)이 아직 요원하기 때문에 조직발전을 활용할 단계가 되지 못하고 있다고 판단되는 것이다.

사실상 조직원들의 자아실현과 복지증진을 위한 조직발전의 기본적 전제가 실현되지 못하는 현실에선 기존의 여러 조직이론들을 처방을 위해 복합적으로 적용한다해도 그 효능에는 한계성이 노정될 수밖에 없다 하겠다.

한국 공직자들이 들고 있는 업무효율화 증진을 위해 해결해야 될 사항들로는 만족할 만한 보수, 적기 승진, 상사의 인정, 원만한 대인관계 등을 들고 있으나 이런 것은 보수의 실체화를 위한 국가예산적 지원이나 관직의 확대 및 인사제도의 개선 등을 혁신적으로 단행해야하는 문제, 가치관의 변화와 같은 장기적 문제점들을 지니는 관계로 해결의 실마리를 잡기가 요원한 입장이다. 따라서 한국적 행정측면에서 볼 때 조직발전의 적용은 상당히 난관에 봉착되리라 판단되는 것이다. 그렇다고 이러한 회의적이고 부정적인 변명의 그늘속에서 안주 할 수는 없는 것이기 때문에 적극적 적용전략을 강구해야 될 것이다. 국가재원의 증가폭에 따라 제한을 받는 보수문제 이외에는 조직발전훈련 프로그램을 통해 유효적절히 관리해 나간다면 보수 이외의 다른 문제점들은 시간은 걸리겠지만 해결의 실마리를 잡기가 그리 요원한 것만은 결코 아니라고 생각된다. 또 고무적인 사실은 공직자사회에서 젊은 세대이고 하위직이고 교육을 받은자일수록 조직목표달성과 자아성취를 조화시키려하고 비합리적 측면을 인정 안하려 하고 있다는 점이다. 따라서 이들에게선 조직발전의 적용가능성을 기대할 수 있다고 말할 수 있는 것이다.

26) J. French and B. Raven, "The Basis of Social Power", In *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd(ed.), D. Cartwright and A. Zander (New York: Harper and Row, 1967)

따라서 우리 행정현실에서 요구되는 사항은 도대체 조직발전이 어떠한 것이며 무엇에 조직발전을 적용할 것인가하는 문제보다 어떻게 조직발전을 효과적으로 활용시켜 소기의 성과를 얻어 낼 수 있느냐 하는데 초점이 맞춰져야 할 것이다. 그리고 한국 행정조직에 조직발전을 적용시키기 위해선 다음과 같은 조건이나 제도가 뒷받침되어야 한다고 사료된다.

첫째, 한국 행정조직에서의 그룹의 중요성이 인정되고 그룹역학의 연구가 이루어져야 되겠다. 특히 그룹역학은 실증적인 연구를 통해 실체를 보다 명확히 파악해 문제해결과 직결되는 방향으로 유도되어야 할 것이다.

둘째, 조직이 보다 개방성을 띠어 의사소통이 상·하, 좌·우로 비교적 자유롭게 이루어져야 되겠다. 또한 상관과 부하사이의 불신감이 해소되어야 하겠고 동료사이에도 불신이 없어야 하겠다. 이를 위해 상관들은 권위적인 벽을 쌓지말고 허물없이 부하들과 토론하고 자신의 잘못이 있다면 솔직히 시인하면서도 부하의 잘, 잘못을 냉엄하고 객관적으로 가릴 수 있는 리더쉽과 개방적 커뮤니케이션이 절실하며 이에 못지않게 제도적 및 정책적, 문화적인 배려가 필요로 되는 것이다.

셋째, 조직에 관한 사회심리학적인 연구가 이루어져야 될 것이다. 단, 서구의 문화체계에 기반을 둔 사회심리학적 연구결과를 우리 체계에 투영시켜 볼 때는 무비판적으로 적용시키는 것 보다 우리네 사정을 감안해야 될 것이다.

넷째, 조직발전이 한국행정조직에서 성공을 거두려면 무엇보다 조직의 상층부의 이해와 관심, 협조, 격려가 중요하다.

다섯째, 조직발전을 개발시키기 위해서 이를 뒤에서 이론적으로나 방법론적으로 뒷받침해주는 정책과학, 체제이론 등이 발전되어야 한다.

여섯째, 조직발전계획을 추진하기 위해선 사회심리학의 배경과 행정학 교육을 받은 사람을 조직발전담당관으로 총무처에 임명, 배치하여 조직발전의 기술을 배양, 계몽토록 하는 것이 바람직하겠다.

일곱째, 한국 행정 조직에 조직발전을 적용할 때 성급하게 일괄적으로 적용시키지 말고 단계적으로 부서별 특성과 여건에 따른 용이도에 따라 차별적으로 적용하여야 할 것이다.

여덟째, 일본이나 미국, 기타 유럽의 조직발전 적용의 성공적 사례들을 집중적으로 분석해 감수성 훈련이나 기타 조직발전전략 등을 사용할 수 있는 영역이나 과제, 방법, 기법 등을 개발시켜 나간다.

아홉째, 감수성 훈련 등에 참여하는 것을 상관들이 기피하는 것을 가능한 한 줄일 수 있는 방안으로 상급자 자신의 전문적 관리능력, 위기대처능력, 협상능력 등을 향상시키고 전반적 자질향상을 통해 업무를 비롯한 모든 면에서 자신감을 가지고 기꺼이 부하들과 조직발전을 저해하는 현안문제들에 대해 토론하고 제어할 수 있는 지도력과 확신을 심어준다.

열번째, 언제나 조직발전의 결과에 대한 분석·평가를 하여야 한다. 특히 당초 발견된 조직의 문제가 해결되었는지 여부를 검토해야되며 그러한 해결과정에서 조직발전의 적용의 이해득실을 비교·분석해 차기문제해결의 초석이 되도록 하여야 할 것이다.

8. 결 론

이상으로 간단하게나마 조직발전의 역사적 배경, 조직이론 계보상의 위치, 개념, 특성과 목적, 문제점 및 한국에 있어서 적용가능성에 대해 살펴보고 그러한 분석과정에서 제기된 문제점에 대해선 해결방안을 정책과학적 차원에서 대안으로 제시하였다. 조직발전의 한국에의 적용은 현단계로선 미숙하며 제도적으로나 문화적으로 이질적이고 미흡한 감이 있다고 하겠다. 그러나 이러한 현상과 문제점이 있을수록 조직발전의 적용이 필요로 되는 상황인 만큼 상관은 상관으로서의 위치와 리더쉽을 지니고 부하들은 부하로서의 위치와 열의를 지니고 조직발전의 여러 철학과 접근법, 기법 등을 한국적 상황에 맞게 받아들여 적극적으로 수용할 수 있는 자세가 필요로 된다고 사료된다.

이러한 입장에서 본고에선 열 가지의 정책대안을 제시한 바 물론 추상적이긴 하나 정책좌표를 제시한다는 데서 의미를 지닌다고 보고 실제적인 전략구상에 이러한 정책좌표를 활용한다면 실제 조우되는 조직상의, 인사상의 제문제를 타개해 나가는데 일조를 하리라 판단되는 것이다.

참고문헌

- 유종해, “조직의 정책론적 개선방안 : 조직발전의 개념 및 효용”, 「연세행정논총」, 제3집, 서울 : 연세대학교 행정대학원, 1976.
- 최평길, “초기행정학의 파라다임”, 「연세행정논총」, 제11집, 서울 : 연세대학교 행정대학원, 1985.
- , 「내무부 지방공무원과 치안본부 공직자 근무실태분석」, 서울 : 내무부, 1985.
- 치안본부, 「치안행정의식조사 : 2000년대의 경찰발전을 위한 정책연구」, 서울 : 치안본부, 1986.
- Barnard Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Beckard, Richard, *Organization Development : Strategies and Models*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- and Reuben T. Harris, *Organizational Transitions : Managing Complex Change*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 1977.
- Bennis, Warren G., & Philip Slater, *Temporary Society*, N.Y.: Harper & Row, 1968.
- , *Organization Development : Its Nature, Orgins and Prospects*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- , *Changing Organization*, N.Y.: McGraw-Hill, 1966.
- Bradnax, Walter, “Public Policy : Its Formulation, Adoption, Implementation, and Evaluation”, *Public Administration Review*, Vol. 36., 1976.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, N.Y.: Harper & Row Publishing Co., 1954.
- , *The Age of Discontinuity*, N.Y.: Harper & Row, 1969.

- _____, *Managing in the Time of Turbulence*, N.Y.: Harper & Row Publishing Co., 1962.
- French J. and B. Raven, "The Basis of Social Power", in *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed., D. Cartwright and A. Zander, New York: Harper and Row, 1967.
- * French, Wendell, "Organization Development : Objectives, Assumptions and Strategies", in N. Margulies and A. Raia, *Organization Development: Values, Process and Technology*, N.Y.: McGraw-Hill, 1972.
- Golembiewski, Robert T., "Organization Development in Public Agencies", *Public Administration Review*, Vol.14, No.4, 1969.
- Greene, De., *The Adaptive Organization*, N.Y.: John Wiley & Sons, 1982.
- Grumm, John G., "The Analysis of Policy Impact", in F. I. Greenstein & N. W. Polsby, eds., *Handbook of Political Science*, Vol.6, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1975.
- Jones, Charles O., *An Introduction to the Study of Public Policy*, North Scituate, Mass.: Duxbury Press, 1977.
- Lasswell, Harold D., "Research in Policy Analysis: The Intelligence and Appraisal Functions", in F.I. Greenstein & Nelson W. Polsby, ed, *Handbook of Political Science*, Vol.6., Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1975.
- Lawrence Paul R. & Jay W. Lorsch, *Developing Organizations : Diagnosis & Action*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, Tokyo, Japan: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1961.
- Marini, Frank, ed., *Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*, Scranton: Chandler Publishing Co., 1971.
- Maslow Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, Cincinnati, Ohio: South-Westery Publishing Co., 1960.
- Mcgregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, N.Y.: McGraw-Hill, 1960.
- Waldo, Dwight, *Some Thought on Alternatives, Dilemmas and Paradoxes in a Time of Turbulence*, Scranton: Chandler Publishing Co., 1971.