

위 단계중에서 세번째 단계는 다지 세계의 구체적인 작업단계로 구분될 수가 있기 때문에 결국 7단계가 되는 셈이다. 이들 각 단계를 좀 더 자세히 살펴 보기로 한다.

1. 變化에 대한 欲求의 發展

計畵된 變化는 대개 어떤 문제로부터 출발한다. 한 體制內에서나 體制와 環境과의 사이에는 긴장이나 파괴를 조장하는 여력가지 형태의 문제가 있다. 그러나 이러한 문제들이 항상 計畵된 變化로 이끌어지는 것은 아니다. 계획된 變化가 이루어지기 위해서는 이러한 곤란한 점들이 “문제의식” (problem awareness)으로 전환되어야 한다. 즉 變化

계획적 변화의 제단계

를 원하고 변화를 위하여 외부로부터의 도움을 찾으려는 상태가 되어야 한다. 그러나 體制의 各部分은 문제를 意識하는 感度가 다를 뿐만 아니라, 利害關係가 얽혀 있기 때문에 “문제의식”이 항상 일치되고 조화된 방향으로 이루어지는 것은 아니다.

더욱이 문제의식은 자동적으로 변화를 위한 소망으로 전환되는 것이 아니다. 우선 보다 나은 상태의 가능성에 대한 확신이 있어야 하고, 外部로부터의 도움을 받을 수 있고 그것이 적절한 것이라는 確信이 있어야 한다. 그리고 어디 가서 어떤 도움을 받을 수 있는지에 대한 지식도 갖추고 있어야 한다.

이 첫번째 단계는 대개 다음 셋 중의 한가지 방식으로 일어 난다. 變化촉진자가 어떤 體制의 곤란성을 발견하고 도움을 自請하거나 문제의 인식을 조장하는 방법, 第三者가 變化촉진자와 대상체제 (Client system)를 모두 알고 있으면서 後者에 어떤 곤란점이 생겼을 때 兩者를 連結시켜 주는 방법, 對象체제가 스스로 自己의 곤란한

안 제 춘 박사

計畵된 變化는 몇개의 段階(Phases)로 나누어 생각할 수 있다. 이 분야의 先驅者라고 볼 수 있는 레윈(Kurt Lewin)은 計畵된 變化를 크게 세가지 段階로 구분하였다. 즉 現狀態의 解氷(unfreezing), 새로운 狀態로의 움직임(moving) 새로운 狀態의 定着(freezing)이라는 세가지 단계를 거쳐 計畵된 變化가 實現된다는 것이다.

리필(Ronald Lippitt)과 그의 동료들은 이러한 레윈의 생각을 좀 더 발전시켜 計畵된 變化의 단계를 다음 5가지로 세분하고 있다.

- ① 變化에 대한 욕구의 발전(解氷, unfreezing)
- ② 變化關係(Change relationship)의 確立
- ③ 變化를 위한 作業(Moving)
- ④ 變化의 一般化 및 安定化(定着, freezing)
- ⑤ 終結을 위한 관계의 形成

을 전의식하여 외부로부터의 협력을 구하는 경우 등이다.

2. 變化關係의 確立

이 단계는 變化촉진자와, 對象體制 사이에 變化를 가져오기 위한 作業關係(working relationship)의 발전을 의미한다. 그러므로 이 兩者간의 관계설립을 위해서는 문제의 성격이나 요구되는 變化에 대한 效果의인 意思疎通이 可能해야 한다. 이 단계에서 특히 중요한 것은 對象체제가 變化촉진자에 대해서 어떻게 생각하는가 하는 문제이다. 對象체제는 매우 일찌기 變化촉진자의 能力, 그의 動機, 그의 親密感등에 대해서 생각을 가지게 되며, 이러한 생각들이 다음 단계의 활동에 매우 중요한 영향을 미치게 된다. 때로 對象체제는 變化촉진자가 同情的인 일 것을 바라면서도 자기들과는 다른 專門家이기를 바란다. 그리고 이 단계에서 對象체제는 變化촉진자와 어떠한 종류의 協力이 필요한가를 이해해야 할 뿐만 아니라 그러한 협력에 同意를 해야 한다. 對象이 集團이나 組織體 또는 地域社會일 경우에는 이러한 關係의 確立이 더욱 복잡해짐은 물론이다.

3. 問題의 明瞭化 및 診斷

이 단계에서부터 變化를 위한 구체적인 작업이 시작된다. 우선 對象體制(client system)가 해야 할 일은 자기들의 문제를 분명하게 진단하는데 變化촉진자와 協力하는 일이다. 變化촉진자는 여러가지 方法을 동원해서 문제의 진단에 필요한 여러가지 情報을 수집해야 한다. 때로는 對象體制와 變化촉진자 사이에 진단결과의 해석에 차이가 있을 수 있고, 이러한 차이 때문에 變化를 가져오려는 노력이 실패로 돌아가는 경우도 있다. 變化촉진자는 이러한 差異를 좁혀서 對象體制가 變化를 위한 노력을 포기하지 않도록 노력해야 한다.

4. 目標와 可能的 解決方案의 檢討

診斷過程에서 밝혀진 것을 토대로 여러가지 解決方案들을 檢討해 보고 특정한 方式으로 變化를 가져오려는 명확한 의도를 세우는 단계이

다. 그러므로 이 단계에서는 자연히 動機의 문제가 제기된다. 우선 여러가지 解決방안 중에서 어느것을 선택하느냐하는 문제는 매우 구체적인 결정을 필요로 하며, 이러한 결정은 물질적인 조건은 물론 정서적인 상태도 고려해서 이루어져야 한다. 다른 하나의 動機의 문제는 대상체제가 새로운 변화를 이상하게 생각하거나 실패를 두려워하는 점이다. 이러한 불안은 대상집단이 새로운 革新을 부분적으로 실행해 보도록 함으로써 제거될 수 있다.

5. 實際 變化行動으로의 轉換

計劃된 變化의 成敗는 對象체제가 計劃과 意圖를 얼마나 효과적으로 실제 행동으로 옮기느냐에 달려있다. 그러므로 이 단계는 가장 핵심적인 부분이라고 볼 수 있다. 對象체제는 이 단계에 여러가지 중요한 문제에 직면하게 된다. 가장 흔한 문제의 하나는 變動을 향한 활동을 진행하는 동안 變化촉진자의 도움을 얻는 일이다. 다른 하나의 문제는 對象體制의 각 부분으로부터 동정적인 지지를 얻는 것이다. 그리고 變化를 가져오려는 노력의 결과에 대한 적절한 평가가 이루어져야 하는데 이것이 매우 어려운 일이다. 결과에 대한 반응이 어떻게 나타나는지에 대해서 정보를 얻지 못할 경우에는 그것을 실패로 간주하고 變化의 노력을 포기해 버릴 염려도 있다.

6. 變化의 一般化 및 安定化 :

變化過程에 관한 가장 중요한 문제의 하나는 한번 이루어진 變化가 계속해서 그 체제의 특징으로 남아 있느냐 하는 것이다. 값 비싼 대가를 치르고 이루어진 變化가 變化를 위한 노력이 끝나면 바로 사라져 버리는 예가 허다하다. 그러므로 變化의 安定化는 매우 중요한 단계이다. 變化의 安定화를 위해서 중요한 한가지 要素는 체제내의 各部分이나 隣近體制로 變化가 확대되어 가는 것이다. 또 한가지 중요한 要素는 計劃된 變化에 대한 긍정적평가와 補償이 있어야 한다. 이것은 Rogers의 모형에서 確認(Confirmation) 단계와 같은 것이라고 볼 수 있다.

7. 變化關係의 終結

對象체제와 變化추진자와의 관계는 위의 여러 가지 단계중 어느곳에서도 일어날 수 있는 것이지만 마지막 단계에 까지 유지되는 것이 가장 바람직하다. 그러나 計劃된 變化가 이루어지고 安定단계에 들어가게 된 다음에는 그 관계들 잘 끝맺음하는 것이 필요하다. 때로는 對象체제가 變化추진자에 대해서 너무 依存的이어서 變化추진자가 없게 되면 이루어진 變化를 유지하지 못하는 경우가 생기게 된다. 그러므로 變化관계를 종결하는데 있어서 對象체제가 이미 이루어진 變化를 유지하고 새로운 狀況에 대처할 수 있는 능력을 갖도록 주의를 기울여야 한다.

이상으로 計劃된 變化가 거치는 단계들 구분해 보았지만 이것들은 너무 論理的이어서 經驗的 現象과는 거리가 멀다는 생각이 들 수도 있을 것이다.

그리고 한가지 주의해 둘 점은 이러한 변화의 각단계에서 變化에 대한 反撥이 있을 수 있다는 것이다. 反撥(Resistance)의 근원은 여러가지가 있겠으나 흔히 ① 個人들의 人性에 있어서 반발을 일으키는 要因과 ② 社會體制內에서 반발을 일으키는 要因으로 나누어서 생각해 볼 수 있다. 왓슨(Goodwin Watson)은 반발의 두가지 근원을 고찰한 다음 아래와 같은 제언을 하고 있다.

가. 變化의 主體에 대하여

① 그 지역사회나 집단의 행정가나 그밖의 지도자들이 變化計劃이 자기들의 것이라고 느낄 때 반발이 적을 것이다.

② 對象체제의 최고관리들이 전적으로 그 변화계획을 추진할 때 반발이 적을 것이다.

나. 變化의 종류에 대하여

③ 참여자들이 그 변화가 자기들의 현재 부담을 줄여준다고 생각할 때 반발이 적을 것이다.

④ 그 변화가 참여자들이 오랫동안 지지해온 가치관이나 理想과 부합될 때 반발이 적을 것이다.

⑤ 변화계획이 참여자들에게 흥미있는 새로운 경험을 제공해 줄 때 반발이 적을 것이다.

* Goodwin Watson, "Resistance to Change" The Planning of Change, p. 488

⑥ 참여자들이 자기들의 자발성이나안건이 위협을 받지않는다고 느낄때 반발이 적을 것이다.

다. 變動의 진행과정에 대하여

⑦ 참여자들이 문제의 진단에 참여하여 자기들의 문제가 무엇이고 그 해결이 중요하다는 것을 인식할 때 반발이 적을 것이다.

⑧ 변화계획이 그 집단의 통일된 의사결정에 의해서 채택된 경우에 반발이 적을 것이다.

⑨ 찬성자와 반대자사이에 자유로운 의견교환이 있어 서로 상대방의 입장을 알수 있을 때 반발이 적을 것이다.

⑩ 革新은 오해를 받을 가능성이 많다는 것을 인정하고, 주민들의 반응을 보아 적절히 대처할 수 있을 때 반발이 적을 것이다.

⑪ 참여자들이 서로 믿고 지지하고 격려해 주는 관계를 경험할 때 반발이 줄어들 것이다.

⑫ 변화계획은 필요할 때 항상 수정과 재고할 수 있어야 반발이 줄어들 것이다.

이러한 제언들은 물론 한 社會에서 한 개인의 연구 결과에 의한 것이지만 다른 社會에 있어서 계획된 변화를 추진하는데도 많은 시사를 준다고 생각된다.

참 고 문 헌

1. Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne & Robert Chis, The Planning of Change, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969
2. Ronald Lippitt, Jeanne Watson & Bruce Westley, The Dynamics of Planned Change, Harcourt, Brace & World, Inc., 1958
3. Everett M. Rogers & Floyd F. Shoemaker, Communication of Innovation, The Free Press, 1972.
4. 吳甲煥, 社會의 構造와 變動, 博英社, 1974
5. Kye-Choon Ahn Social and Social-psychological Correlates of Disadoption of Innovation: The Case of Family Planning in Alabama un-published Ph.D. dissertation, Dept. of Sociology, University of Chicago 1973.
6. Donald J. Bogue, "A Behavioral model of the Process of Induced Adoption The Case of Family Planning" Paper presented at the Annual meeting of the Southern Sociological Association New Orleans, April, 1969