

## 아지리스의 미성숙, 성숙 이론(immaturity-maturity theory)

아지리스는 맥그리거의 이론적 가설에 입각한 관리 방식이 아직까지 널리 채택됨으로서 현대 미국의 대다수 사람들이 미성숙한 인간으로 취급당하고 있다고 보고 이러한 상황을 설명하기 위해 조직의 가치 체계를 관료적 피라밋형 가치체계와 인간중심주의적 민주적 가치체계로 분류 비교하였다.

아지리스에 의하면 관료적 피라밋형 가치체계에서는 자연스럽게 자유로운 감정의 표현이 허용되지 않기 때문에 인간 관계가 진실하지 못하고 불신 관계를 낳게 되고 결과적으로 조직의 대인 능력이 감소된다는 것이다.

반면에 인간중심주의적 민주적 가치체계가 형성된 조직에서는 신뢰 관계가 이루어져 대인 능력이나 집단간의 협동 융통성 등이 증가하게 되고, 결과적으로 조직효과가 증가한다는 것이다.

한편 아지리스는 조직의 관리 방법이 개인의 행동과 성장에 어떤 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 산업조직을 검토하였던 바 종업원들 사이에 무관심이 널리 퍼져있고 노력이 결여되어 있음을 발견하였으며 그 결과 그들은 미성숙한 행동을 하게 된다는 것이다.

그는 공식조직이 인간을 성숙하지 못하게 붙들어 두는 속성을 가지고 있다고 주장. 공식조직은 구성원들로 하여금 자기가 맡은 일만을 기계적으로 처리하도록 하고, 상사의 명령에 복종하도록 하며, 부하들이 한 명의 상사에게 매달리도록 강요하고 있다는 것이다.

이런 조직환경에서는 권한이 몇 명의 최고경영자에게 집중되고 조직의 말단에 있는 사람들은 상사의 지시에 따라 일 자체에 사람을 맞추어 일을 수행하게 된다. 그 결과 공식조직은 인간의 퍼스널리티가 성숙한 단계로 발전하는데 장애가 된다는 것이다.

결론적으로 조직과 개인의 목표 달성을 위해서는 개인의 퍼스널리티를 성숙, 실현시킬 수 있는 방향에서 조직구조와 관리 방법이 확립되어야 한다는 것이다. 이에 모든 구성원들이 조직을 위해 일하면서 동시에 자신의 욕구도 충족하고, 자신의 퍼스널리티도 성숙시킬 수 있는 방안을 마련하는 것이 개인이나 조직 양쪽에 모두 유익하다는 사실을 인식해야 한다. 아지리스는 그 방안으로 **직무확대(job enlargement)**와 **참가적 리더십(participative leadership)**을 제안함.

직무확대(직무 능력을 활용하고 도전의 기회를 증대하여 만족감을 유발)와 참가적 리더십(참여적 리더십은 부하들과 의논하고 의사결정과정에서 부하들의 의견이나 주장을 참작)은 아지리스가 주장하는 7가지 행동변화를 가져와 조직과 개인의 목표 달성을 실현시킬 수 있을 것이다.

(미성숙단계)	(성숙단계)
수동적 행동	능동적 행동
한정된 행동	다양한 행동
영똥하고 얇은 의존심	관심 깊고 강한 관심
자아의식 결여	독립심
종속적 위치	자아의식과 자기통제
단기적 전망	대등하거나 우월한 위치
	장기적 전망

#### <시사점>

현대 사회는 다양한 개인들이 어우러져 조직을 이루고 있다. 그들은 개개인의 성향이 다르며 자유분방하고 개방적인 사고를 가진 세대들이다. 그들을 통합하고 이끌기 위해서는 새로운 조직관리시스템이 필요하다. 전통적인 수직 지배구조, 종속구조, 복명하달식의 조직시스템이 아닌 수평적인 구조와 팀(team)구조 그리고 조직원 한명 한명의 동기를 유발해 낼 수 있는 리더십을 통하여 조직의 목표달성을 극대화 할 수 있을 것이다.

