

## 組織構成員들의 意味形成(Sensemaking) 過程과 結果에 關한 研究\*

朴 吾 銖\*\*

〈目 次〉	
I. 序 論	IV. 研究의 概念的 模型 設計
II. 組織化 理論과 意味 形成	V. 研究方法과 研究結果
III. 意味形成에 對한 先行研究	VI. 結 論

### I. 序 論

조직은 객관적으로 고정된 정적인 실체가 아니다. 조직은 끊임없이 변동하는데, 이렇게 변동하는 조직의 본질에 대해 조직구성원들이 의미를 어떻게 형성해 가는지를 파악하는 입장이 '조직화이론(organizing theory)'에서 제시되고 있다(Weick, 1979 ; 1995). 조직화이론에서는 조직에 대해 '조직구성원들에 의한 의미의 창조와 해체의 과정'으로 파악하여, 모호했던 상황이 '의미형성(sensemaking)' 과정을 거쳐서 공유된 의미가 창조되고 여기에 기초하여 조직화된 행동이 발생한다고 설명하고 있다. 조직화이론에서는 개별 조직구성원들이 조직에 대해 의미를 만들어 가는 과정을 '의미형성(sensemaking)'이라고 하여 조직을 이해하는 가장 중요한 개념으로 다루고 있으며, 이 개념을 이용하여 그 동안 알 수 없었던 조직의 실체에 대해 새로운 각도에서 접근하고 있다.

지난 30여 년간 점차로 조직이론의 관심은 구조와 시스템에 대한 강조에서, 지각, 인지, 의미형성에 대한 것으로 옮겨왔다(Gricar, Bougon, & Donnellon, 1984), Berger & Luckman(1967), Weick(1979), Pfeffer & Salancik(1978), Pfeffer(1981) 등은 조직에 대해 일반적인 인지지론을 전개하였다. 그러나 의미형성과 조직화가 행동적·인지

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

적으로 발생하는 과정에 대한 현장연구는 드물었으며(예외, Bougon, Weick, & Binkhorst, 1977 ; Louis, 1980), 또한 조직화이론에 기초한 의미형성 과정에 대해서는 현재 까지 활발히 토론되고 있지는 않다.

따라서 본 연구에서는 우선 선행연구를 개괄하여 의미형성의 개념들을 제시하고, 이를 토대로 의미형성의 과정과 결과에 대해 탐색적인 관찰연구를 수행하고 연구결과와 시사점에 대해 논의하고자 한다.

## II. 組織化理論과 意味形成

### 1. 조직화 이론

조직구성원들의 의미형성 과정에 대한 탐구는 조직화 이론(organizing theory)에 근거해 있다(Weick, 1979 : 1995). 조직화이론에서는 어떻게 행동이 복잡한 실재(reality)의 세계에서 조화되는가를 설명하고자 한다. 조직화의 입장에서는 조직을 인지적, 행동적 실재로 파악하여 커뮤니케이션과 사회적 의미형성을 통해서 창조되고 유지되는 것이라고 주장한다(Gricar, et al., 1984 ; Weick, 1979 ; Pfeffer & Salancik, 1978). 그리고 조직의 공식/비공식적 구조는 간주관적인 실재와 의미의 결정화(crystallization)를 나타내는 것이라고 설명한다(Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980). 즉, 조직을 객관적인 실체가 아닌 간주관적으로 구조화된 현상으로 간주하는 것이다.

또한, 조직화의 입장에서는 조직을 투입-산출 시스템, 자원소비, 목표추구 시스템 이상의 것으로 파악한다. 조직을 모호한 사건을 해석하고 의미를 부여하는 메커니즘으로 파악하여, 다면성(equivocality)과 무작위성(randomness)을 처리하여 조직내에서 구체성과 방향을 제공하는 것이 조직의 본모습이라고 주장한다. 그리고 이러한 의미의 변환 과정을 조직이 수행하는 가장 중요한 기능으로 간주한다(Weick, 1995). 그러므로 자신이 처한 환경이 급격하게 변동하는 조직에서는 안정적인 해석틀을 제공할 수 있는 능력이 생존에 가장 중요한 활동이 될 것이다.

조직에 대한 조직화의 입장은 철학적으로는 사람들의 일상 경험들의 본성이나 의미를 보다 깊이 이해하고자하는 현상학에 기초한 것으로써, 인간의 실재를 사회구조의 내부에서

파악하는 지식사회학(sociology of knowledge)으로 구체화되고 있다(Berger & Luckman, 1981). 지식사회학에서는 일상생활(everyday life)을 인간에 의해 해석되고 그들에게 부여된 세계로서 주관적인 의미를 주는 실재로 파악한다. Berger & Luckman (1981)은 일상생활에서 지식의 근거를 명백히 밝히는데 가장 적합한 방법으로서 현상학적인 분석방법을 제시하고, 이에 기반하여 일상생활은 간주관적인(intersubjective) 세계이며, 타인들과 공유한 세계로 바라보고 있다.

이러한 입장의 연장에서, Weick(1979)은 조직에 대해 현상학적인 입장을 취하여 기본적으로 이 세상은 주관적이고도 사회적으로 구성된다는 관점을 주장한다. 즉, 조직의 환경이 객관적으로 조직구성원들에게 주어지는 것이 아니라, 조직구성원들이 스스로의 환경을 창조하고 설정(enactment)한다는 것이다. 그리고 조직의 환경이 조직구성원들에 의해 창조되듯, 조직 자체도 조직구성원들에 의해 창조된다고 설명한다. 이런 맥락에서 조직이라는 용어보다는 '조직화(organizing)'라는 용어를 사용한다. 조직이란 항상 변화되고 창조되어지는 과정에 있으며, 조직에 관련된 사람들간의 관계도 끊임없이 변화된다. 이러한 점을 강조하기 위하여 Weick은 조직화라는 용어를 사용하는 것이다.

조직이나 조직의 환경이 사람들에 의해 창조되어 진다는 것은 곧 사람들의 해석(interpretation)이 중요하다는 점을 의미한다. 그런데 두 가지 이상으로 해석될 수 있는 장면과 마주쳤을 때, 사람들은 보다 집중적으로 어떤 한 장면을 해석하게 되며, 이러한 사람들의 집단적인 해석활동이 곧 조직화를 의미한다. 사람들의 해석활동은 다양한 상호작용과 순환과정을 거쳐 이루어지며, 이러한 과정들의 끊임없는 조직화가 바로 조직의 실제 모습이라고 주장한다(Weick, 1979). 이처럼 두 가지 이상으로 해석될 수 있는 장면을 Weick은 '다면적(equivocal)'인 장면이라고 지칭하는데, 조직화이론을 통해서 분석하고자 하는 초점은 어떻게 조직구성원들이 다면적인 장면에 대응해나가는가, 그리고 어떻게 대응해야 그 조직이 생존해 가는데 보다 유리한가 하는 점이다(Scott, 1992). 이를 연구하기 위해 Weick은 자연도태이론(natural selection)의 진화모형을 조직에 적용하고 있다. 즉, 조직에서 발생되는 여러 가지 해석들이 진화과정을 통하여 선택되고 보유되어진다는 것이다(Weick, 1979). 이렇게 다면적인 장면들로 가득 찬 환경에서 조직은 어느 정도 느슨해야 하며 환경에 대해 다면적 입장을 취해야 한다고 주장한다. 따라서 조직은 환경에 대한 자신의 환경을 신뢰하는 동시에 계속적으로 의심하여야 한다는 것이다. 즉, 일시적인 적응으로 지속적인 적응력(adaptability)이 방해받지

않도록 하기 위해 지속적인 신뢰유보(discrediting)가 중요하다고 강조한다. Weick이 설명하는 조직화모형은 생태적 변화(ecological change) - 설정(enactment) - 선택(selection) - 보유(retention)의 네 가지 순환으로 이루어지게 된다(Weick, 1979).

조직화의 이미지는 설정(Enactment)-선택(Selection)-보유(Retention)(ESR)의 연속체들이 수없이 존재하고 이들이 조직의 여기 저기에서 매시각마다 작용하고 있다는 것이다. ESR 연속체는 느슨하게 연결되어 있으며, 이들은 거의 대부분 보유과정에서 긴밀하게 연결되어 있다. 여기서 중요한 점은 하나의 조직 속에 수많은 ESR 연속체들이 존재하고 여러 곳에서 작동되고 있으며 느슨하게 연결되어 있다는 점이며 또한 조직의 생존이나 소멸에 강력한 영향을 미치는 것은 이와 같이 동시적인 연속체들간에 있어서의 총체적인 신뢰와 신뢰유보의 유형이라는 점이다(Weick, 1979).

이렇게 볼 때 의미형성은 실재의 사회적 구성을 포함하는 과정이라고 할 수 있다. 경험에 주어진 해석은 변화하는 맥락, 서로 다른 조직구성원에 따라 다르기 때문에 구성된 실재는 행위자와 당시의 맥락에 따라 상대적이다. 따라서 어떤 사람이 다루는 실재는 자신만의 것이다. 그러므로 조직구성원은 존재하는 실재를 찾는 것이 아니라 구성에 관여하는 사람들에게서 실재를 배우고 창조하는 것이다(Gioia, 1986).

## 2. 의미형성 과정으로서 조직

조직화이론의 입장에 기초할 때 조직을 의미창조와 의미해체의 과정으로 파악할 수 있다 (Gray, Bougon, & Donnellon, 1985). 조직에 대해 과거에는 정적인 구조로 파악하였으나, 이런 관점으로는 역동적인 조직의 모습을 담아낼 수 없다. 구성원들에 의해 의미가 창조되고 해체되는 과정으로 조직을 파악할 때 그 동안 알지 못했던 부분에 대해 알 수 있으며 더욱 생동적인 조직현실에 대해 접근할 수 있게 된다. Gray et al. (1985)은 조직을 하나의 의미연속체(meaning continuum)안에서 변동하는 것으로 보아 조직구성원들 간의 의미 일치성에 대해 고찰하였다. 그리고 이 연속체를 하나의 흐름으로 파악되는 '조직화'로 간주하면서, 구성원들 사이의 일치적 의미에 대한 창조(의미 - 일치 - 결정화)와 해체(의미 - 불확실성 - 해체)과정이 끊임없이 진행된다고 주장하였다.

이러한 입장은 Alfred Schutz(1932)에 의해 제기된 이래로, 현상학에 입각하여 조직을 본질적으로 변증법적인 것으로 파악하여, 구성원들간의 주관적 의미와 이러한 주관적

의미가 일치되고, 확인되고, 행동으로 조직되는 과정에 대해 고찰하고 있다(Gray et al., 1985).

그렇다면 어떻게 일치적 의미가 구조화되고 유지되는가? 이에 대한 설명이 앞서 살펴본 조직화과정이다. 사회적인 상호작용 과정을 통해 구성원들은 하나의 주관적 해석에서 다른 것으로 익숙해지게 되고, 반복적 확인을 통해 구성원들은 행동에 의미를 부여한다. 이렇게 회고적인 주목(retrospective attention)을 통해서 일치적 의미가 구축되는 것이다(Weick, 1979). 여러 구성원이 유사한 의미에 의해 행동을 하게 되면 명시적인 규정과 묵시적인 규범이 되는데, 이렇게 규정과 규범에 대한 의미의 일치성을 만드는 것이 조직화의 중요한 측면이다(Gray, et al., 1985).

의미연속체의 한쪽 끝은 내부화 된 이데올로기이고 다른 쪽 끝은 변종(idiosyncratic)의 의미를 나타낸다. 그러면 왜, 어떻게 일치적 의미가 의문시되고 도전 받아서 결국에는 파괴되는가? 의미의 해체과정은 다음과 같다. 새로운 자료가 과거의 의미를 재검토하도록 하면 갈등의 가능성이 있다. 갈등은 일치적 의미의 부족을 의미하는데, 두 사람이 합의적 의미를 특정 시점에 가지고 있다고 하더라도 각기 다른 맥락 내에서 서로 분리된 행동-의미-가치부여를 거치고 결국 차이를 발생시킨다(Gray et al., 1985). 그러면 일단 개인수준에서 갈등이 발생하게 되고, 2명 이상이나 2집단 이상에서 새로운 경험에 대해 서로 다른 추론을 하면 개인간, 집단간 갈등이 발생한다. 그리고 하나의 의미가 해체되면서 의미연속체의 반대쪽에서는 새로운 의미가 형성된다. 이와 같은 의미창조와 의미해체의 모델은 조직에 대해서 보다 역동적인 관점을 제공해줄 수 있으며, 또한 일치적 의미의 존재와 부재로 조직을 인식할 수 있도록 해준다. 이러한 의미창조-의미해체의 과정에서 의미형성이 발생하게 되는데, 의미형성은 조직과 환경을 창조하는 가장 중심적인 활동이 된다(Weick, 1995).

의미형성<sup>1)</sup>은 글자 그대로 의미를 만들어 내는 것(making of sense)(Weick, 1995)

1) 의미형성과 해석(interpretation)의 차이 : Weick(1995)은 의미형성과 해석을 엄밀히 구분하고 있다. 가장 핵심적인 차이는 사람들이 해석하는 것을 만들어 내는 방식이 의미형성이라는 점이다. 즉, 의미형성은 활동이나 과정에 대한 것이고, 해석은 활동이나 과정의 결과물을 말하는 것이다. 그러므로 해석은 의미형성 보다는 수동적인 활동이 된다. 해석이라고 할 때는 어떤 것이 존재하고 그 것에 대해 발견하거나 접근해 가는 것을 의미하며 의미형성이라고 할 때는 발견하는 것이 아니라 발명(창조: invention)하는 것이다. 따라서 의미형성 활동을 한다는 것은 어떤 것을 만들어내고 창조한다는 것이며 주관적인 것을 구체적인 것으로 외화 시킨다는 의미이다. 따라서 이런 면에서 본다면 의미형성을 세계를 창조하기 위한 지속적인 노력이라고 정의 내릴 수도 있다. 그러나 본 연구에서는 여러 선행연구에서 의미형성과 해석을 혼용해서 사용하고 있는 점을 감안하여 의미형성과 해석을 엄

인데, 여러 연구자들이 비슷한 정의를 하고 있다. Starbuck & Milliken(1988)은 자극을 어떤 준거의 틀 안에 집어넣는 것이라고 설명하면서, 이렇게 함으로써 자극을 이해하고(comprehend), 설명하고(explain), 원인을 찾아내고(attribute) 예상해낼(predict) 수 있다고 주장한다. 또한 Louis(1980)는 신입사원의 사회화를 고찰하면서, 놀라움(surprise)을 설명하기 위해 회고적으로 사용하는 사고과정이라고 정의하였다. 그녀는 의미형성은 계속해서 발생하는 연속적인 사고의 순환이라고 설명하면서 이 순환은 미래 사건에 대한 대비를 위해 개인적인 예측과 가정으로 시작하는데, 개인의 경험은 자신의 예측과는 달리 모순적 상황을 맞게 된다고 하였다. 이런 모순적 상황(즉, 놀라움)은 설명을 필요로 하게 되고 그 결과 모순에 대한 해석(의미)이 자극(놀라움)에 부여된다는 것이다. 또한 그녀는 예측이 완전히 어긋났을 때 자극을 준거의 틀에 집어넣는 활동이 가장 생생하게 발생한다고 주장하였는데, 기대가 어긋났을 때 지속적인 활동은 방해받고 여기에 대처하기 위해 의미형성 과정이 일어나게 된다고 하였다.

한편, Feldman(1981)은 조직구성원이 조직은 무엇인가, 조직은 어떤 것을 잘하고 어떤 것을 못하는가, 어떤 문제에 직면해 있고 어떻게 해결하는가 등과 같은 조직의 특징에 대해 이해하고, 이해를 공유하기 위한 과정으로 의미형성을 묘사하였고, Ring & Rands(1989)는 개인이 환경에 대해 인지지도(cognitive maps)를 개발해 가는 과정이라고 하였다. 그리고 Decker(1998)는 개인이 자신이 받은 정보를 다루는 방식이 의미형성이라고 하였으며, Boyce(1995)는 집합적 의미형성은 집단이 상호적으로 사회적 실재(reality)를 창조하고 이것이 조직의 실재가 되는 과정이라고 주장하였다.

이러한 정의들을 살펴보면, 의미형성은 조직의 경험과 사건에 대한 조직 구성원들의 해석과 그 사건에 대한 의미를 만들어 가는 것(Greenberg, 1995), 즉 사건과 경험을 이해하는 것이라고 표현할 수 있다(Gioia, 1986). 다시 말해서, 특정 상황과 이 상황 속의 경험에 대해 의미 있는 설명을 만드는 과정이 의미형성 과정인 것이다. 그러므로 의미형성에 대한 연구는 어떻게 복잡한 조직행동 속에서 의미가 발생되는가에 대한 탐구라고 할 수 있다.

그런데 일상생활에서 일어나는 의미형성과 조직 내에서의 의미형성과는 동일하지 않다. 조직 내의 의미형성은 일상생활에서 보다 더 많은 도전과 논쟁적 성격을 띠고 있으며 조직 내에서는 모든 것에 대해 설명을 요구한다. 그리고 낯선 것에 의해 충격을 받아

---

격히 구분하지 않고 의미형성으로 통일하여 표현하도록 하겠다.

서 사회화는 더욱 느려지고 일시적인 것이 될 수 있다. 또한 사회적 능력도 조직 내에서 기업특유적이기 때문에 일상적인 의미형성과는 차이가 난다(Weick, 1993).

조직내에서 항상 일어나고 있는 의미형성은 조직에서 매우 커다란 중요성을 가진다. 즉, 조직에서는 모호하고 불확실하고 복잡한 조직환경하에서 그 환경에 의미형성을 한 다음에 비로소 조직행동이 발생하게 되는 것이다(Magala, 1997). 한편으로 조직구성원들이 조직내에서 벌어지고 있는 사건, 현상에 대해 적절한 의미형성을 하지 못한다면 자칫 조직은 위험에 빠질 수도 있기 때문이다(Weick, 1995). 실례로, Weick(1993)은 Mann Gulch 화재사건에 대한 분석을 통해서 의미형성 실패의 예를 보여주고 있는데, 이 사례에서는 소방대원들의 역할구조가 해체되면서 의미형성이 갑작스럽게 붕괴되었고, 그 결과 처음에는 단순한 산불사건이 매우 커다란 화재사고로 발전하였음을 설명하고 있다. 일상적인 조직활동에서 구성원들이 적절한 의미형성을 하지 못한다면 조직의 정책은 실행될 수 없으며 수많은 시행착오를 거듭하게 된다. 따라서 구성원들의 의미형성을 원활히 하기 위해 조직에서는 표준작업절차(SOP) 등의 루틴을 개발하게 되고 지속적인 교육과 훈련을 제공하는 것이다.

의미형성의 중요성은 조직의 변화시기에 두드러지게 나타난다. 조직의 변화시기에 구성원들 사이에서 갈등적 요소가 발생할 수 있는데, 구성원들은 변화에 대처하기 위해 변화의 내용을 파악하고 공유된 이해수준을 다시 설정하려고 노력하게 된다. 그런데, 이런 의미형성 과정을 적절히 관리하지 못하면 조직변화의 결과는 전혀 예상치 못한 방향으로 나아갈 수도 있다(Greenberg, 1995). 그리고 한 시점에서의 변화에 대한 이해와 의미형성은 향후의 변화에 대한 이해를 유도하므로 적절한 의미형성의 실패는 미래에까지 영향을 줄 수 있다(Isabella, 1990)

최근 들어 전자정보처리가 확산되면서 사람들은 무슨 일이 일어나고 있는지에 대한 불확실성으로 더욱 근심을 하게 되었다. 전자적으로 불완전한 정보가 제시될 때 갑작스런 '의미의 손실(losses of meaning)'이 발생할 수 있기 때문이다. 전자정보에 관련된 신기술이 도입되면서 나타나는 여러 문제점을 잘 표현하는 개념이 다면성(equivocation)이다. 다면성은 여러 가지 해석이 가능하며 따라서 잘못 이해될 가능성이 있는 불확실하고 복잡한 상황을 말하는데, 전자정보 신기술은 가시적인 형태가 아니고 또한 일시적인 성격을 띠는 경우가 많기 때문에 의미를 파악하기에 어렵다. 한편으로는 기술 사이에 많은 상호작용이 있기 때문에 여러 가지 다른 의미로 이해될 수도 있다. 이렇게 신기술은 다

면적인 성격을 가지고 있으므로 이를 다루기 위해서는 지속적인 구조화와 의미형성이 필 요한 것이다(Weick, 1985).

### III. 意味形成에 對한 先行研究

의미형성에 관한 연구는 지식이 획득되고 활용되는 방식에 대한 탐구를 하는 '인지과정'에 대한 연구(Schneider & Angelmar, 1993)인데, 직접적으로 의미형성을 다룬 선행 연구가 그리 많지는 않다. 지금까지 제시된 의미형성에 관한 연구를 크게 대별해 보면 다음의 <표 1>에서 보이는 것과 같이 요약해 볼 수 있다.

<표 1> 선행 실증연구의 분류

연구영역	연구변수	연구수준	연구방법
조직변화 Bougon et al.(1984) Greenberg(1995) Sackman(1989) 창업기 조직 Hill & Levenhagen(1995) 선발(조직사회화) Louis(1980) 기술 Weick(1985) 사고(disaster) Weick(1993) Gephart(1993) 성과 Thomas, Clark, & Gioia(1993) 기타 정책결정 - Feldman(1989) 대학운영 - Gioia & Chittipeddi(1991) 의료기관 - Westley(1992)	상징 Gioia & Thomas(1996) Hell & Levenhagen(1995) Ornstein(1986) Greenberg(1995) Dutton & Dukerich(1991)  커뮤니케이션 Donnellon, Gray, & Bougon(1986)  리더십 Limerick(1990) Smircich & Morgan(1982) Bartunek(1984)	개인수준 Louis(1980) Dutton & Dukerich(1991)  집단수준 Weick(1993) Greenberg(1995)  조직수준 Gioia & Thomas(1996) Thomas, et al.(1993) McCabe & Dutton(1993)	사례분석 Smircich & Morgan(1982) Bartunek(1984) Greenberg(1995)  문화기술학 Gephart(1993)  기초이론개발 Gioia & Thomas(1996)  주제분석 Boyce(1995)

먼저, 연구영역별로 살펴보면 Bougon et al.(1984)은 조직변화에서 구성원들의 변화에 대한 저항 때문에 변화가 순조롭지 못하다는 연구결과를 제시하였으며, Greenberg

(1995)는 의도하지 않은 상징적 과정(symbolic processes)이 효과적인 조직 변화를 방해할 수 있다고 주장한다. 따라서 조직변화를 성공적으로 하기 위해서 리더는 변화과정의 보이지 않는 측면에 대해 보다 적극적으로 관리할 필요가 있다고 지적하였다. 한편, Sackman(1989)은 성공적인 조직변화를 위해 은유가 잘 사용된다면 매우 유용하다는 연구결과를 제시하였다. 그리고 창업기의 조직에 관해서, Hill & Levenhagen(1995)은 창업(entrepreneurial)의 단계에서는 모호성에 대처해야 성공할 수 있는데, 이러한 불확실성과 모호성에 대처하기 위해 환경이 어떻게 작용하는지(sensemaking), 구성원들의 지지를 어떻게 얻고 그들과 어떻게 커뮤니케이션 하는지(sensegiving)에 대한 인지모델(mental models)이 필요하다고 주장하면서 창업기 조직에서 인지모델이 발달되는 과정에서 은유의 역할에 대해 설명하였다. 또한, Louis(1980)는 선발과정에 대해 고찰하면서 신입구성원(newcomers)이 조직에 들어가면서 겪게되는 사회화과정에서 의미형성을 설명하였다.

또한 Weick(1993)은 Mann Gulch 화재사건에서 소방대원들의 의미형성 실패 사례를 연구하였으며, Gephart(1993)는 송유관 화재사건에서 회고적 의미형성 과정을 설명하였다. 그리고 Thomas, Clark, & Gioia(1993)는 대학 최고경영자의 의미형성 과정이 조직의 성과와 관련이 있음을 실증하였다. 그밖에 정책결정(Feldman, 1989), 대학운영(Gioia & Chittipeddi, 1991), 의료기관(Westley, 1992) 등에 대한 연구가 제시되었다.

둘째로, 연구변수별로 살펴보면 Gioia & Thomas(1996)는 상징에 대해 고찰하여 대학의 변화과정에서 최고경영진의 미래 이미지에 대한 지각이 의미형성 과정에서 가장 중요한 역할을 하며 조직의 내적인 상황과 이슈해석을 연결시켜준다는 연구결과를 제시하였으며, Hill & Levenhagen(1995)은 창업가는 환경지각을 위한 비전(인지적 모델)을 개발하고(sensemaking), 이 비전을 구성원들에게 이해시키는데서(sensegiving) 적극적으로 은유를 사용한다는 연구결과를 보고하였다. 그에 따르면 창업기에 해야하는 가장 기본적인 과정은 구성원이 인식하는 실재의 다양성을 줄이는 것인데, 이 때 은유가 효과적으로 유용하게 사용될 수 있다고 지적하였다. 그리고 Ornstein(1986)은 여러 조직의 상징이 나타내는 의미와 개인의 심리적 환경에 대한 지각에 미치는 상징의 영향을 검토하여, 상징은 사람들이 심리적 환경에 대한 인상을 형성하는데 중요한 원천이 됨을 밝혔다. 또한, Greenberg(1995)는 의도하지 않은 상징적 과정이 효과적인 조직 변화

를 방해할 수 있다고 하였으며, Dutton & Dukerich(1991)는 이미지와 정체성을 변경하는 것은 종업원이 이슈에 대해 어떻게 해석하고 행동해야 하는지에 영향을 준다고 주장하였다.

그리고 Limerick(1990)은 의미관리자로서, 이티오피아 기관을 돋기 위한 자선공연에서 보여준 Bob Gedolf의 리더십 사례분석 하였으며, Smircich & Morgan(1982) 역시 의미관리의 사례를 제시하였다. 또한 Bartunek(1984)은 종교조직에서 리더십이 공유된 의미에 영향을 줄 수 있음을 고찰하였다. 한편, Donnellon, Gray, & Bougon (1986)은 커뮤니케이션을 통해서 구성원간에 해석이 다르더라도 조직화된 행동이 나타날 수 있음을 고찰하였다.

셋째로, 연구수준별로 살펴보면 개인수준에서 Louis(1980)는 신입구성원의 의미형성 과정을 설명하였으며, Dutton & Dukerich(1991)는 조직의 상징이 종업원의 이슈 해석과 행동에 영향을 준다는 것에 대해 연구하였다. 그리고 집단수준에서 Weick(1993)은 Mann Gulch 화재사건을 분석하면서 소방대원 집단에서 구성원들의 의미형성 실패 사례를 연구하였으며, Greenberg(1995)는 의도하지 않은 상징적 과정이 집단간 갈등을 유발하여 효과적인 조직 변화를 방해할 수 있다는 연구결과를 제시하였다. 한편, 조직수준에서는 Gioia & Thomas(1996)가 대학의 최고경영자들의 의미형성 과정 고찰 하였으며, Thomas, et al.(1993)은 대학 최고경영자들의 의미형성과 조직의 성과에 대해 연구하였다. 또한, McCabe & Dutton(1993)은 조직유효성의 평가와 환경 불확실성에 대한 지각이 의사결정자의 의미형성 노력에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

넷째로, 연구방법별로 살펴보면 Smircich & Morgan(1982)은 조직내에서 리더에 의한 의미관리를 사례연구(case study)를 통해서 고찰하였으며, Bartunek(1984) 역시 종교조직에서 공유된 의미형성에 영향을 주는 리더십에 대해 사례연구 하였다. 그리고 Greenberg(1995)는 리스트럭처링 과정에서 상징이 의도하지 않더라도 의미형성에 서 중요한 역할을 한다는 것을 사례를 통해서 고찰하였다. 또한, Gephart(1993)는 송유관 사고에서 회고적인 의미형성에 대해 문화기술학(ethnography)으로 연구하였으며, Gioia & Thomas(1996)는 의미형성 과정에 대해 인터뷰를 통한 기초이론(grounded theory)을 개발하고 이를 바탕으로 설문을 개발하여 연구하였다. 한편, Boyce(1995)는 농구팀과 발레팀을 대상으로 하여 공유된 의미의 형성에 대해 인터뷰를 통한 주제분

석을 하였다.

지금까지 선행연구에서 나타난 의미형성에 관한 연구를 살펴보면, 우선 연구영역이 아직은 협소하다는 점을 알 수 있다. 주로 조직의 변화에 대한 연구가 많았는데, 이는 조직 변화시에 구성원들의 의미형성이 활발하게 일어나기 때문이다(Weick, 1995). 향후에는 의미형성에 관한 연구가 인적자원관리의 영역 전체로 확장해서 연구할 필요가 있다. 그리고 연구대상을 보면 기업조직이 아닌 경우가 상대적으로 많은 비중을 차지하고 있다는 점도 하나의 특징이다. 이와 관련하여 Weick(1995)은 의미형성 과정이 쉽게 관찰되는 조직현상을 택하여 연구할 것을 권장하고 있다. 또한 의미형성에 관한 연구에서 사용된 변수는 주로 상징에 대한 것이 많았다. 의미형성 과정에서 중요하게 작용하는 커뮤니케이션에 대한 연구는 매우 적었으며, 조직에서 의미관리자 역할을 해야하는 리더에 관한 연구도 몇 편밖에 제시되지 않았다. 연구의 수준을 살펴보면 개인수준부터 조직수준까지 다양하게 연구되었는데, 집단수준의 연구가 상대적으로 많았다. 이러한 현상에 대해 Weick(1995)은 집단(팀) 수준에서 의미형성 과정을 보다 분명히 이해할 수 있다고 지적하고 있다. 그리고 연구방법을 살펴보면 의미형성에 대한 연구는 정성적인 연구방법이 사용됨을 알 수 있다. 이는 연구의 성격 자체가 인지과정에 대한 연구이므로 정량적인 서베이의 방법으로는 불가능하다는 것을 의미한다(Weick, 1995). 이상의 선행연구를 종합해보면 의미형성과 관련하여 상징의 역할에 대해서는 많은 주목을 하였으나 조직내에서 리더의 역할이나 커뮤니케이션 등에 대해서는 상대적으로 적은 연구가 되었음을 알 수 있다.

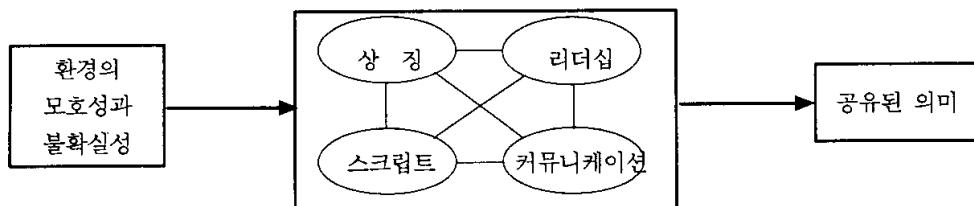
#### IV. 研究의 概念的 模型 設計

Weick(1995)은 모호성(ambiguity)과 불확실성(uncertainty)에 의해 의미형성이 촉발된다고 주장하였고, Decker(1998)는 보다 많은 정보에 대한 탐색욕구가 있을 때 의미형성이 발생한다고 하였다. 그리고 의미형성에 영향을 주는 것으로 Bougon et al.(1984)은 은유(metaphor), 논리(logic), 정서 조절(affect modulation), 언어적 비지시(linguistic indirection) 등 네 가지를 들고 있으며, Louis(1980)는 조직에 진입할 때 신입구성원의 의미형성에 영향을 주는 것으로 다른 사람의 해석, 그 조직에서

통용되는 해석도식, 기질과 의도, 과거경험 등을 지적하였다. 또한, Gioia(1986)는 상징과 스크립트가 의미형성의 일차적 도구가 된다고 설명하였으며, Gray et al.(1985)은 커뮤니케이션(communication)을 실재(reality)에 대한 일차적 해석이 창조되고, 유지되고, 전달되는 중요한 메커니즘이라고 하였다. 아울러, Smircich & Morgan(1982)은 리더는 본질적으로 구성원들의 의미형성 영향을 주는 차별적인 기회를 가지고 있다고 주장하였다.

이러한 주장을 종합해보면, 모호성과 불확실성에 의해 의미형성이 촉발되며 상징, 스크립트, 리더십, 커뮤니케이션 등에 의해 영향을 받는다고 할 수 있다. 그리고 앞서 살펴본 대로 의미형성의 결과로 일치적 의미(coincident meaning) 혹은 공유된 의미(shared meaning)가 나타난다고 할 수 있다. 이와 같은 의미형성의 과정과 결과를 그림으로 나타내면 다음의 <그림 1>과 같이 제시할 수 있다. 이하에서는 의미형성의 촉발 요인과 영향요인 그리고 의미형성의 결과에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

<그림 1> 의미형성 과정과 결과



### 1. 의미형성의 촉발요인

의미형성은 개인이 자신이 받은 정보를 다루는 방식에 대한 것(Decker, 1998)으로서, Louis(1980)는 놀라움이 낯선 조직상황에서 인지를 촉발시킨다고 설명한다. 즉, 놀라움을 당하면 그에 대한 의미가 주어지고, 이에 따라 필요한 행동이 발생한다는 것이다. Wagner & Gooding(1997) 역시 다면적인 상황이 의미형성을 위한 자극이 된다고 지적하고 있다.

Weick(1995)은 의미형성의 촉발요인으로 모호성(ambiguity)과 불확실성(uncertainty)을 들고 있다. 모호성은 동시에 여러 가지 다른 해석이 계속해서 존재하는 상황으로 이 경우에는 사람들이 너무나 많은 해석으로 혼란스럽기 때문에 의미형성에 몰두하게

된다. 또한 불확실성은 현재의 행동에 따른 미래의 결과에 대해 정확한 판단을 하지 못하는 상황인데, 이 경우에는 어떠한 해석에 대해서도 모르고 있기 때문에 의미형성에 몰두하게 된다.

이처럼 의미형성은 다면적인 환경의 도전과 새롭고 모순적인 상황에 처했을 때 촉발(O'Connell, 1998)되게 되는데, 이러한 의미형성 과정을 통해서 조직구성원들은 미래행동의 형성을 도와주는 공유된 의미(shared meaning)를 발달시키게 된다(Greenberg, 1995).

## 2. 스크립트(script: event schema)

조직구성원들의 행동을 이해하고 또 행동에 영향을 주기 위해서는 스크립트/scripts, 사상도식-event schema)에 대한 이해가 중요하다(Gioia & Manz, 1985). 스크립트에 대해 이해하기 위해서는 먼저 스키마에 대해 이해하는 것이 필요하다.

스크립트는 사상도식(event schema)이라고도 불리는데, 이는 사회사상의 전형적인 발생순서에 대한 기준 지식을 나타내는 것으로 모호한 정보를 이해하고, 관련정보를 기억하며, 빠져있는 일차정보를 추론하는데 유용하다. 즉, 스크립트는 잘 알려진 상황에서 사상이 발생하는 적절한 순서에 관한 인지구조로써, 스크립트에는 어떤 일을 수행할 때 일어나는 전형적인 순서가 저장되어 있다(Fiske & Taylor, 1984).

Gioia & Manz(1985)는 인지와 행동의 관계를 설명하는데서 대리학습과 스크립트를 이용하여 설명하고 있는데, 스크립트는 대리학습에서 가장 중심을 차지하는 것으로 대리학습이 진행될 때 관찰자는 타인의 행동을 통해 스크립트를 학습하게 된다는 것이다. 이렇게 인지와 행동을 연결해주는 개념이 바로 스크립트이다.

한편, 스크립트는 직접적으로 그리고 간접적으로 획득될 수 있다(Gioia & Poole, 1984). 직접적인 획득의 방법은 다른 사람과 경험을 교환하는 것인데, 이것이 스크립트 발달 과정의 시작이다. 반복적인 경험은 스크립트를 강하게 한다. 신입구성원이 조직에 들어올 때, 어떤 행동이 상황에 적합한지에 대한 탐색과정에서 스크립트를 개발하여 사용하게 된다(Louis, 1980). 그리고, 간접적인 획득의 방법은 커뮤니케이션과 미디어를 이용하는 것이다. 다른 사람과의 대화는 적절한 행동에 대해 예측할 수 있게 하며, 사회학습이론에서 제시하는 모델링(modeling) 역시 스크립트의 획득에 유용한 수단이 된다.

(Manz & Sims, 1981).

조직에서는 의식, 관습, 절차, 상징, 기타 여러 가지 제도화된 커뮤니케이션 방식 등이 존재하는데 이러한 여러 상황에 항상 어느 정도로는 스크립트가 작용하고 있으며, 스크립트는 의례적 활동을 이해하고 수행하는데 도움을 준다(Gioia & Poole, 1984). 이와 같이 스크립트는 상황을 이해하도록 하고, 상황에 적합한 행동을 유도하여 조직내에서 의미형성을 할 수 있도록 도와준다(Gioia & Manz, 1985 ; Gioia & Poole, 1984).

### 3. 상징

상징과 은유는 우리가 창조하고 이해하고 의미를 공유하는 방식으로써, 상징이 없는 조직은 상상하기 어렵다. 상징이 많은 주목을 받는 이유는 상징이 사람들이 인식하고 자신의 인상을 형성하는데 사용하는 의미, 이미지, 느낌, 가치를 나타내기 때문이다(Morgan, Frost, & Pondy, 1983).

상징에 대해 Geertz(1973)는 '개념의 수단으로 사용되는 어떤 사물, 행동, 사건'이라고 정의하였으며, Gioia(1986)는 조직경험에서 어떤 중요한 요소에 대한 의미 있는 표상(meaningful representation)으로 작용하는 부호(sign)(개념, 사건, 행동 등)라고 정의하고 있다. 또한 Morgan, et al.(1983)은 사람들에게 의미, 이미지, 느낌, 가치를 전달해주는 객관물(object)이나 사건(event)이라고 하였는데, 이러한 정의를 살펴보면 어떠한 객관물이나 사건도 상징으로 해석될 수 있으며 문자적 의미 이상으로 훨씬 광범위한 의미영역을 가진다는 것을 알 수 있다(Gioia, 1986).

조직내 상징과정은 개인적인 의미보다 훨씬 큰 의미를 가지는 특정한 행동, 말, 의식, 이야기, 사물 등을 통해 이루어지는데, 이러한 상징과정은 두 상황의 현존관계를 단순히 반영하는 것이 아니고 새로이 창조한다. 즉, 의미를 압축하고, 추상화시키고, 모호한 개념을 사용하여 의미형성을 촉진하는 것이다(Greenberg, 1995).

조직상징은 여러 가지 형태로 나타나는데, 조직내에서 사용되는 여러 가지 상징으로는 조직이 외적으로 나타내는 구체적인 시각적 표현물인 로고(logos: 미키마우스의 귀, Chrysler의 5각형), 슬로건(slogans: QWL, '서비스가 우리의 사업'), 일화와 신화(stories: 회장에 대한 일화), 의식과 의례, 시각적 이미지(visual images: 조직도), 우스갯소리, 은유(metaphors: 뭔가 있는 것처럼 언어적 표현) 등이 있다(Gioia, 1986;

Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980). 이러한 각각의 상징은 조직에 내재해있는 깊은 의미를 나타낸다.

여러 가지 상징은 조직에 따라 하나의 유형이 여러 가지 기능을 가질 수 있으며 반대로 여러 가지 유형이 하나의 기능을 할 수도 있다(Dandridge, et al., 1980).

조직내에서 사용되는 여러 가지 상징 중에서 은유는 특히 중요한데, 은유는 보는 방법(ways of seeing)이며 합의적 실재(consensus reality)를 정의하는 수단이기 때문이다(Gioia, 1986). 은유는 문자적 의미가 다른 상황에 적용되는 언어적 표현을 말하는데, 이러한 형태적 비교는 구조, 내용, 특정 상황에 관한 부가적인 의미를 제공한다. 새로운 맥락에서 특정한 은유를 사용하면 행동이 합법화될 수도 있고, 이 은유에 부여된 의미는 특정행동을 더욱 매력적이게 혹은 덜 매력적이게 할 수 있다(Sackman, 1989).

은유는 변화와 같은 모호하고 잘 알려지지 않은 현상을 개념화하고 이해하기 쉽도록 설명해주며, 특히 조직변화과정에서 커뮤니케이션을 할 수 있는 유용한 도구가 된다. 은유의 효용으로는 우선, 모호하고 추상적인 아이디어를 구체적으로 만들어 줄 수 있으며 또한, 많은 양의 정보를 일괄적(holistically)으로 전달한다. 그리고 은유는 전체적인 의미를 단 하나의 이미지로 전달할 수 있다는 효용이 있다(Hill & Levenhagen, 1995).

한편, 은유는 의미와 행동사이의 직접적인 인과연결이 없이 의미를 전달하기 때문에, 잘못 사용되면 이전의 행동을 합리화하거나, 불법적인 관행을 정당화할 수도 있다. 따라서 은유의 사용을 위한 전제로써 윤리적 행동이 고려되어야 한다(Sackman, 1989).

이렇게 상징은 행동을 촉진하고, 상징적 행동은 신념과 가치에 영향을 주어 주어진 실재의 의미를 유지할 수 있고 또한 새로운 실재의 구성을 촉진할 수 있다(Feldman & March, 1981). 또한 상징과정을 통해서 공유된 의미가 발달되고 유지된다(Greenberg, 1995 ; Hill & Levenhagen, 1995).

#### 4. 리더십

그 동안 특징, 역할, 행동, 상황 사이의 관계에 주목하는 전통적인 리더십이나 보상과 영향력의 교환에 대한 거래 과정으로 파악하는 관점에서는 리더십 연구가 가시적인 사회 과정으로써 리더십의 특징과 역동성에 주목하였다. 그러나, 실재를 구조화하고 변형시키는 현상으로 리더십을 파악하는 관점은 대부분 소홀히 다루어졌다(Smircich & Morgan,

1982).

이와 관련하여 Limerick(1990), Smith & Peterson(1988) 등은 최고경영자는 비전, 사명, 정체성, 문화의 관리자 즉, 의미의 관리자이므로, 의미관리의 중요성이 점차로 커지고 있다고 주장하였다. Weick(1985)은 경영자들은 조직내 의미에 대해 더 많은 주의를 기울여야 한다고 강조하고 있으며, Daft & Weick(1984) 역시 경영자의 업무는 조직의 운영이 아니라 해석하는 것이라고 주장하고 있다. 그리고 Bennis(1984)는 성공적인 리더는 새로운 아이디어에 대해 구체적인 의미를 제공함으로써 '의미관리'를 할 수 있는 능력을 가지고 있었다고 지적한다. 또한 Gray et al.(1985)은 영향력 있는 구성원(리더)이 다른 사람에 대한 의미형성에 어떻게 영향을 주는지에 대해 연구되어야 한다고 연구의 필요성을 제기하였다.

Thomas, et al.(1993)은 현대의 조직환경은 복잡하고 역동적이므로 최고경영자의 핵심역할은 모호한 정보를 의미 있는 해석으로 바꾸어 내는 것이라고 하였다. 또한, Nystrom & Starbuck(1984)은 조직내 사건은 여러 가지 해석이 가능하므로 리더는 그 사건이 무엇을 의미하는지 해석해주어야 한다고 하였으며 바람직한 방향으로 해석을 이끌기 위해 적절한 상징을 사용할 것을 권장하였다.

한편, Greenberg(1995)는 효과적인 조직변화관리를 위해서 조직구성원의 의미체계(meaning system)와 인식 프레임웍을 관리해야 한다고 주장하였으며, Conger(1991)는 조직의 메시지를 전달하기 위해 리더십에는 새로운 언어기술이 필요함을 지적하고 있다.

위 연구에서 지적하는 것처럼, 조직내에서 의미가 형성되고, 유지되고 변화되는 방식에 대해 주목하면 사회과정으로서 리더십의 본질을 이해할 수 있게 된다. 그리고 조직구성원들에게 실재에 대한 공통의 해석을 유도하는 리더의 행동을 이해하면 어떻게 리더십이 조직화된 행동에 대한 중요한 기초를 창조하는지를 이해할 수 있다.

리더십은 하나 이상의 개인이 다른 사람의 실재(reality)를 정의하려는 시도가 성공하는 과정에서 실현된다. 그리고 리더십은 다른 사람의 실재를 정의한 특정 개인에 대한 의무나 지각된 권리가 존재하는 것으로 인식된다. 이런 과정은 리더십이 자연스럽고 동시적인 방식으로 나타나는 비구조화된 집단 상황에서 더욱 두드러지는데, 어느 정도의 상호작용이 있은 후에 비구조화되고 리더가 없었던 집단은 전형적으로 공통적인 유형의 해석과 공유된 이해를 개발하게 되고 그 결과 자신들을 사회적 조직(social organization)으로 발전

시키게 된다. 이런 집단에 속한 개인은 자신의 경험을 의미 있는 방식으로 구조화시킨 구성원에게 리더십을 부여하게 된다. 그리고 다른 사람의 기대를 받은 특정한 개인은 상황을 정의하여 리더십 역할을 맡게된다. 이러한 개인은 근거 있는 행동의 기초를 제공하고, 이전에는 암묵적으로 남아있었던 것을 정의하고, 새로이 주목해야 할 이미지와 의미를 개발하고, 현재의 표준을 재설정하고 변화시키기 때문에 리더로써 출현하게 된다. 이와 같은 다양한 활동에 의해 특정한 개인(리더)의 행동은 조직화된 행동의 기초를 제공하는 공유된 의미체계를 설정하게 된다. 리더십은 다른 사회적 현상과 마찬가지로 리더와 추종자의 행동 결과로 나타나는 상호작용을 통해서 사회적으로 구성되는 것이다.

리더가 행동할 때 그들은 맥락을 구분하여 의미창조에 초점을 맞추도록 한다. 그리고 리더의 행동은 경험의 특정 요소를 분리시켜서 의미가 구축되도록 한다. 예를 들어, 맡은 일을 제대로 처리하지 못한 부하에게 상사가 매우 화를 내는 상황을 가정해 보자. 화를 내는 리더의 행동은 '이 부하는 자신의 잘못에 대해 오랫동안 책임을 져야한다', 또는 '이것은 중요한 일이었다' 등의 의미를 부여하게 된다. 한편 같은 사무실 내의 종업원들에게는 '그는 항상 화를 잘 낸다', 또는 '그는 집에서 무슨 문제가 생겨서 저럴 것이다' 등의 의미로 해석될 수 있는 것이다(Smircich & Morgan, 1982).

이렇게 리더의 행동은 다양한 해석을 발생시키게 되고, 또 구성원들마다 서로 다른 해석 스키마에 따라 다르게 상황을 이해한다. 따라서 효과적인 리더십이란 구성원들이 처해있는 상황을 리더가 어떻게 정의하느냐에 달려있다. 즉 효과적인 리더십이란 구성원들의 경험을 설정하여 행동이 유도되도록 하는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 리더에게 가장 큰 도전은 구성원들 스스로가 바람직한 목표를 달성하도록 이끄는 방식으로 의미를 관리하는 것이다. 이를 위해서 언어, 의식, 이야기, 신화, 여러 가지 상징물 등을 중요한 역할을 한다(Pfeffer, 1981 ; Ponds, Frost, Morgan, & Dandridge, 1982 ; Smircich, 1983). 이러한 수단을 이용하여 리더는 구성원들의 주의를 집중시키고 그들에게 상당한 통제를 가하는 의미유형을 창조하게 된다(Smircich & Morgan, 1982).

따라서 조직상황에서 의미형성을 하도록 지침이 되는 해석적 도식을 제공하고 촉진하는 것은 경영리더십의 중요한 과업이다(Smircich & Morgan, 1982). 이런 의미에서 리더의 역할은 구성원에게 1) 상호작용 상황에서 존재하는 모호함을 다루어 조직의 실재(reality)를 정의하고 2) 구성원들에게 해석도식을 제공하여 합의적 수용(consensual acceptance)을 촉진(Barnard, 1938)하며, 3) 적절한 언어, 의식, 상징 등의 사용을 통

해 조직화된 행동에 바람직한 유형의 의미와 가치를 구체화하는 것이라고 할 수 있다 (Gray, et al., 1985).

의미형성의 가장 주된 시사점은 조직구성원은 자신의 특유한 실재를 창조하고 유지한다는 점이다. 즉, 사람은 자신에게 의미 있는 것에만 반응한다는 것이다. 그리고 자신만의 실재를 가지고 있다면 외부에서 부과된 실재에 반응하기보다는 자신의 고유한 이미지에 기초하여 반응할 것이다. 따라서 리더십의 본질은 합의적 의미를 통해 각자의 실재를 공유하는 것이다(Smircich & Morgan, 1982). 이와 같이 리더는 의미형성 과정에 개입하여 새로 발전되는 공유된 의미가 바람직한 방향으로 유도될 수 있도록 영향을 미칠 수 있다.

## 5. 커뮤니케이션

어떤 측면에서 보면 의미형성은 본질적으로 커뮤니케이션에 관한 것이라고 할 수 있다 (Jablin, 1982). 커뮤니케이션은 공유된 의미를 발달시키고 조직화된 행동으로 이끌어 주며, 행동에 대한 회고적 의미형성뿐만 아니라 조직화된 행동에 앞서서 해석의 차이를 해소시켜주는 역할을 한다(Donnellan, et al., 1986).

커뮤니케이션의 두 가지 주요 목적은 다른 사람의 인지를 추론하는 것과 다른 사람에게 영향을 주는 것이다. 이러한 두 가지 기능은 조직의 가장 중심적인 활동인데, 사람들이 자신의 인지와 정서를 표현하는 방식(커뮤니케이션)에 대한 이해를 하게 되면 그들의 조직행동을 이해할 수 있다(Donnellan, 1986).

우리의 인지는 다른 사람과의 경험을 통해서 주로 발달되고 보다 구체적으로는 우리에게 중요한 사람들과의 커뮤니케이션을 통해서 발달된다. 그리고 우리 자신의 생각을 표현하고 해석하고 다른 사람들에게 영향을 주는 의례화된(conventionalized) 규율을 만들게 된다. 그리고 어떤 개인이 조직에 들어올 때 새로운 경험을 통해 의미형성 과정을 시작한다. 인지심리학자들은 새로운 경험과 현존하는 인지구조와의 일치를 통해서 의미형성과 학습과정이 발생한다고 설명한다(Palermo, 1978). 이때 커뮤니케이션은 공통된 경험을 현존하는 인지구조와 비교하는데 사용될 뿐만 아니라, 사람의 인지구조를 발달시키는 데에도 매개역할을 하게 된다(Taylor & Fiske, 1981).

커뮤니케이션은 정보전달, 감정의 표현 기능과 함께 경험의 표현, 경험의 해석 기능을

가지고 있으며 이를 통해 사람들을 조직하는 기능도 가지고 있다(Hymes, 1962). 그리고 문화기술학자들은 커뮤니케이션, 상황(context), 행동(action) 사이의 적합성이 매우 중요하기 때문에 커뮤니케이션에서의 미묘한 변화라도 행동의 의미와 방향을 바꾸어 놓을 수 있다고 주장한다(Donnellan, 1986).

Weick(1993)이 설명한 Mann Gulch 화재사건의 예에서 보면 커뮤니케이션의 부재는 집단의 위기대처능력을 더욱 떨어뜨렸으며, 리더가 구성원들이 해야 할 일을 미리 적절하게 알려주지 않음으로써 하나의 팀을 형성하는데 실패하였고 그 결과 대형사고로 발전하였다. 이와 같이 의미형성에는 실재에 대한 일치적 의미가 창조되고, 유지되고, 전달되는 메커니즘인 커뮤니케이션이 영향을 주게 된다.

## 6. 의미형성의 결과로서 공유된 의미

지금까지 살펴본 대로 조직은 상징과 스크립트(Gioia, 1986), 리더의 역할(Smircich, 1983), 커뮤니케이션(Gray et al., 1985) 등을 통해서 공유된 의미를 개발하고 유지하게 된다. 공유된 의미를 형성하는 것은 조직활동을 구조화(routine)할 수 있으며, 조직구성원들에게 조직행동을 촉진하는 공통성과 지속성을 가지도록 하기 때문에 조직에 중요하다(Greenberg, 1995).

간주관적(間主觀的)인 세계는 의미형성을 통해서 형성되는데, 그 과정에서 공유된 의미가 발생한다(Gephart, 1993). 그러므로, 조직은 조직구성원들이 사상과 행동을 이해할 수 있도록 유도하는 공유된 의미체계(Bartunek, 1984; Ranson, et al., 1980)라고 할 수 있다. 즉, 조직은 기본적으로 행동과 이해를 유도하는 스키마의 목록으로 구성된 공유된 의미의 체계인 것이다(Poole, Gioia, & Gray, 1989). Smircich & Stubbart (1985) 역시 조직을 '공유된 의미'가 사회적으로 구성된 시스템으로 파악하여 조직구성원들이 적극적으로 사회적 상호작용을 통해 자신의 환경을 설정한다고 주장한다. 따라서 조직활동은 경험의 해석과 공유된 이해에 의존하게 되며, 공유된 의미의 개발로 구성원은 협력적 행동을 촉진하는 경험의 동질성(commonality)을 획득하게 된다(Smircich, 1983). 조직을 공유된 의미체계로 파악하면 모호성과 불확실성에 의해 처음에는 뚜렷하지 않았던 의미가 조직내의 상징, 스크립트, 리더, 커뮤니케이션 등의 영향요인에 의해 점차로 분명한 '공유된 의미'가 발생하는 것으로 이해할 수 있다.

공유된 의미체계로 존재하는 조직은 본질적으로 의미일치성의 정도에서 변화한다 (Smircich, 1983). 즉, 일단 공유된 의미가 발달되었다고 하더라도 조직에 모호성과 불확실성이 계속 발생하고 영향요인들이 변화함에 따라 새로운 의미체계로 이동해 가는 것이다. 동질성 지각(a sense of commonality)은 조직화된 행동을 지속시키는데 필요하고 동질성을 확보하면 의미에 대해 지속적인 해석이나 재해석이 필요하지 않게 되는데, 이러한 동질성은 앞에서 제시된 네 가지 영향요인에 의해 발달하게 된다.

한편, 문화와 공유된 의미를 구분할 필요가 있다. 문화는 조직에서 의미형성과 행동을 유도하는 공유된 신념, 가치 등으로 정의되는 것으로 문화 역시 조직구성원들의 의미형성에 영향을 주게된다(Harris, 1996). 그리고 조직문화는 조직언어, 일화, 신화, 의례 등과 같은 상징적 기제를 통해서 주로 표현되고 유지된다. 이렇게 볼 때 앞서 의미형성의 영향요인으로 고려한 상징은 문화의 한 측면이라고 할 수 있으며 문화가 의미형성 과정을 거쳐서 공유된 의미가 발생하도록 영향을 준다고 할 수 있다. 즉, 공유된 의미는 상대적으로 지속 시간이 짧고 포괄범위도 부분적인데 반해 조직문화는 조직에서 오랜 시간에 걸쳐서 형성되고 유지되며 조직전체에 반영되어 나타난다는 점에서 차이가 난다.

## V. 研究方法과 研究結果

### 1. 연구방법과 연구설계

앞서 제시한 의미형성 과정의 개념들에서는 모호하고 불확실한 환경하에서 의미형성이 촉발되어 조직의 상징, 스크립트, 리더의 역할 그리고 커뮤니케이션 등이 복잡한 상호작용을 통해 의미형성 과정을 이루게 되고 그 결과로 공유된 의미가 창출된다는 점을 설명하고 있다.

본 연구의 가장 큰 전제는 ‘의미형성이 어떻게 이루어지는지를 이해한다면 조직내에서 구성원들의 의미를 관리할 수 있을 것’이라는 점이다. 그런데, 선행연구를 살펴보면 리더십과 커뮤니케이션이 의미형성에 미치는 영향에 대한 현장연구가 거의 제시되고 있지 않다. 그리고 조직구성원들의 의미형성의 결과로써 나타난 공유된 의미에 대해, 기존의 공유된 의미를 변화시키는 것에 관한 연구는 있었지만 공유된 의미가 어떻게 출현하는지에

대해서는 연구되지 않았다. 우리가 조직구성원들의 공유된 의미가 어떻게 출현(발달)하는지를 이해할 수 있다면 향후의 변화과정을 이해하고 관리하는데 커다란 도움이 될 것이다. 따라서, 본 연구에서는 선행연구에 근거하여 공유된 의미의 형성에 영향을 주는 네 가지 요인의 역할에 대해 고찰하고자 하며, 특히 리더십과 커뮤니케이션에 주목하여 연구하고자 한다. 구체적으로 다음과 같은 연구과제를 설정하였다.

연구과제 1 : 조직내에서 의미형성 과정을 통해 창조되는 '공유된 의미'는 어떤 것들인가?

연구과제 2 : 조직 구성원들의 의미형성 과정은 어떻게 나타나는가?

- 조직구성원들의 의미형성 과정에서 스크립트, 상징, 리더십, 커뮤니케이션은 각각 어떤 영향을 미치는가?

조직에서 의미형성의 실체를 파악하기 위해서는 정적인 한 순간에 대해서가 아니라 지속적인 흐름의 상태를 고려(Bougon et al., 1984)하여야 하는데, Weick(1995)은 의미형성 연구의 특징으로, 몇 가지 사례에 대한 집중적인 설명을 하며, 관찰상황에서 분명히 나타나므로 대표성보다는 현상에 대한 접근가능성에 의해 선택해야 한다고 지적한다. 또한 서베이나 인과관계를 나타내는 자료, 컴퓨터시뮬레이션 등은 의미형성을 연구하는데 도움이 되지 않으므로 관찰자들은 빈도보다는 의미를 다룰 수 있는 방법론을 사용해야 한다고 강조하고 있다. 아울러 Decker(1998)는 의미형성에 대한 연구는 팀에 기반해서 수행할 수 있다고 한다.

그동안 의미형성에 대해서는 기초이론(grounded theory)(Gioia & Chittipeddi, 1991 - 대학운영에서 의사결정), 중요사건기술(Klein, Calderwood, & Clinton-Cirocco, 1986-화재사건의 예), 시나리오(Thompson, et al., 1993-CEO에게 어떻게 행동할 것인지 질문), 인터뷰(Fineman, 1983), 참여관찰(Boje, 1991) 등으로 연구되었다. 그러므로, 앞서 제시한 연구과제를 고찰하기 위해서는 기존에 조직연구에서 널리 사용되던 정량적인 연구방법만으로는 불가능하며, 연구성격상 인지과정에 대한 연구이므로 사례연구나 문화기술학, 민속방법론 등의 정성적인 연구방법이 사용되어야 한다(박오수, 1998).

이처럼, 사람들의 인지과정을 탐구하기 위해서는 정성적 연구방법을 사용하여야 하는데, 정량적 연구방법인 실험연구와는 달리 관찰연구는 숫자로 계량화했을 때는 미처 표현하지 못하는 인간과 조직의 많은 행동을 설명할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 의미형성의 과정에 대해 접근하기 위해 정성적인 연구방법으로써 관찰연구를 수행하였다. 즉, 본 관찰연구에서는 의미형성의 과정이 어떻게 이루어지는지에 초점을 두고 앞서 개념틀에서 제시된 영향요인들이 하나의 조직내에서 어떤 역할을 하는지에 대해 설명하고자 하였다.

본 연구에서는 조직 구성원들의 의미형성 과정을 고찰할 수 있는 대상으로 학생회 선거시기에 나타나는 대학생들의 선거팀을 선정하였다. 대학생들의 선거는 사회에서 진행되는 일반적인 선거와는 달리 선거팀의 구성을 매우 중요시하여 운동원의 모집에 커다란 비중을 두고 있다. 또한 대학생들의 선거팀에서는 모집된 운동원들에게 후보자의 선거정책을 제시하고 설명하여 운동원들을 설득하고 그들에게서 동의와 지지를 구하려고 하며, 이를 바탕으로 선거운동을 하고 있다. 따라서 본 연구에서는 대학생들의 선거팀에 대한 관찰을 통해 선거운동원(구성원)들이 어떻게 선거정책에 대해 의미형성 과정을 거쳐서 공유된 의미를 만들어 가는지에 대해 고찰하고자 하였다.

관찰대상으로 선정된 대학생들의 선거팀은 짧은 시간에 조직이 변모되는 모습을 압축적으로 고찰할 수 있으며, 분명한 자신의 주장(정책)을 가지고 있고 상징, 스크립트, 리더, 커뮤니케이션 등의 변수가 뚜렷이 나타나므로 의미형성 과정을 고찰하기에 유리하다. 또한, 의미형성에 대한 연구자들은 접근하기 쉬운 조직을 택할 것을 권고(Weick, 1995)하는데, 대학생들의 선거팀은 현장의 기업보다 접근하기가 용이하다. 아울러 의미형성의 연구 성격상 정성적 연구방법(qualitative methods)이 권장되는데, 이에 합당한 연구대상이다. 이와 같은 관찰대상의 장점을 인식하고 본 연구에서는 1998년 2학기 진행된 서울대학교의 한 단과대학 학생회 선거에 출마하여 선거를 치렀던 하나의 선거운동본부(이하 선본)를 관찰대상으로 선정하였다.

관찰은 1998년 10월 중순부터 1998년 11월 말까지 수행하였는데, 다음과 같이 크게 세 단계로 이루어졌다. 첫째 단계는 준비기로써, 전체적인 관찰의 계획을 세우고, 참고자료 조사와 면접조사에 필요한 구조화된 질문(structured questions)을 개발하였다. 이 시기에 1998년 2학기 현재 학생회 임원진들에게 연구계획을 설명하고 참여관찰을 위한 협조를 구하였다.

둘째 단계는 본격적인 관찰단계로써 선거가 공식적으로 시작되는 후보등록부터 투·개표가 마무리되는 동안의 기간이다. 이 단계에서는 선본에서 발행하는 각종의 유인물과 선전물 등 참고자료를 수집하고 운동원들의 선거운동을 관찰하였다. 특히 중점을 둔 것은 운동원들에 대한 면접조사였으며, 수시로 그들과 대화를 하여 관찰조사노트에 기록하였다.

셋째 단계는 선거가 끝난 후 선거운동원의 모습을 관찰하였으며, 운동원들에 대한 추가적인 면접을 실시하여 미진한 부분을 보완하였다. 아울러 선거팀 스스로가 수행한 자체평가 결과도 청취하였다.

## 2. 관찰대상의 이해

### 1) 선거운동과정 개괄

선거운동은 크게 세 단계로 나누어진다. 첫째는 선거운동원 모집단계로써 후보자와 선거책임자를 중심으로 선거를 주도하는 사람들이 선거정책을 준비하고 선거운동원들을 모집하게 된다. 둘째는 본격적인 선거운동단계로써, 활발한 선거운동이 이루어지는데, 이 단계에서는 후보자의 1차 유세를 기점으로 다시 전기와 후기로 나누어진다. 그리고 마지막으로 선거후 활동으로, 선거활동에 대한 평가 등이 이루어진다. 이 모든 단계에는 선거운동원들이 '전환선본'<sup>2)</sup>의 선거정책을 이해하고 공유할 수 있도록 지속적인 설명과 토론이 이루어진다.

각 단계별로 좀더 구체적으로 살펴보면, 먼저 선거운동원 모집단계에서는 선본에 포함되는 운동원들의 유형이 매우 다양하다는 점이 특징이다. 선거운동원의 모집은 '후보자를 아는 사람들이 중심이 되어 예비선본을 구성한 후, 학생들을 직접 만나서 간단히 선본의 정책을 설명하고 그 내용에 공감하는 사람'에게 제의를 해서 이루어진다. 1학년 선거운동원들은 대체로 선배들의 권유에 의해 선본에 참여하게 되지만 개인적으로 선거에 참여해보고 싶다는 생각에서 직접 찾아온 사람도 있었다. 그런가 하면, 선본에서 제시하는 선거정책에 동의하기 때문에 선거운동원이 되는 경우도 있었다.

2) 본 연구에서 관찰 대상으로 삼은 선거팀은 주된 정책의 모토가 '전환'이었다. 그리고 스스로를 '전환 선본'이라고 불렀다. 따라서 이하 본문에서는 이들을 '전환선본'이라 칭할 것이다.

그런데 대체로 1학년이 선거운동원이 되는 과정과 2학년이 선거운동원이 되는 과정은 조금 차이가 난다. 2학년들은 주로 선거정책에 대한 동의에 비중을 두었고, 1학년들은 선배들과의 친분에 의해 권유를 받고 선거운동원이 되었다. 이러한 1학년과 2학년사이의 모집 과정에서 차이는 본격적인 선거운동 과정에서도 조금씩 다른 입장을 보이게 된다.

선거과정의 두 번째 단계는 본격적인 선거운동을 벌이는 시기이다. 후보가 등록된 후부터 투·개표가 끝나는 시점까지가 여기에 해당하는데, 이 때는 각종의 유인물과 선거정책자료집이 발행되고 게시판에 홍보물이 부착되었다. 후보자와 선거운동원들은 강의실을 찾아다니며 자신의 정책을 소개하였으며, 유인물이 새로 발행되는 날에는 아침 일찍 등교하여 도서관에 나오는 학생들에게 나눠주기도 하였다. 또한 선본 자체적으로는 선거운동원들에게 지속적으로 선거정책에 대해 해설을 하였다. 이 단계는 1차 유세를 기점으로 전기와 후기로 나누어 볼 수 있는데, 그 이유는 '전환선본'에서 선거전략을 변화시켰기 때문이다. 후기로 들어서면서 변화된 선거전략에 따라 선거운동 방식과 제시되는 선거정책의 강조점이 달라졌다.

마지막으로 선거후 활동단계는 모든 선거가 종료된 후 운동원들이 다시 일상의 대학생 활로 돌아오는 시기이다. 선거운동이 진행되는 기간동안에 선거운동원들은 매우 긴장된 생활을 하기 때문에 육체적으로, 정신적으로 무척 피곤한 상태에 있게 된다. 따라서 선거운동 기간 중에 1학년 선거운동원들은 모두가 한자리에 모이지는 못했다. 이렇게 분주히 선거운동을 하고 난 후 일상생활로 돌아온 운동원들은 사람에 따라 며칠씩 푹 쉬는 경우도 있었으나 하루 이틀이 지나면서 다시 학교생활을 정상적으로 하게 된다. 이 시기에 선본에서는 선거평가모임을 통해 선거운동원들이 선거를 통해서 어떤 경험을 가지게 되었는지를 서로에게 이야기하며 정리할 수 있도록 하였다. 이러한 선거 후 활동은 선거운동원들 사이에서 선거정책에 대한 공유가 어느 정도로 이루어 졌는지를 알아볼 수 있는 좋은 기회가 되었다.

## 2) 선본내 3개의 계층과 이중의 구조

'전환선본'에 포함되어 있는 선거운동원들 내에는 1학년, 2학년, 3, 4학년 등 세 개의 계층구조가 존재하였으며 이들은 다시 '1학년 - 선배', 그리고 '1, 2학년 - 3, 4학년'이라는 이중의 구조를 형성하고 있었다. 즉, 세 개의 계층별로 선본에 참여하게 된 동기와

선본 내에서의 역할이 구분되었으며, 이에 따라 '전환선본'에 대한 태도가 조금씩 다르다는 것을 알 수 있었다. 그리고 이러한 계층의 구분은 서로간의 유사성에 따라 이중의 구조를 나타내었다.

먼저, 1학년의 경우에는 대부분 선배들의 권유로 선거운동원이 되었다. 선거정책에 동의해서 선본에 참여하는 경우라도 선배의 권유가 선거운동원이 되는데 가장 크게 작용하였다. 친분 있는 선배의 권유로 선본에 참여하게 되었으므로 선거초기에는 대체로 선거정책에 대한 이해와 동의수준은 낮은 편이고 그에 따라 선본 내에서의 역할도 주로 선동대(선거정책을 유통과 노래로 학생들에게 표현하는 역할)에 포괄되어 활동을 하며, 유인물을 나눠주면서도 적극적으로 학생들과 대화를 하지는 못하였다. 그리고 선본에 대한 태도에서도 상대적으로 피동적이며 소속감이 낮았다.

다음으로, 2학년의 경우에는 전부가 작년에 선거에 참여했던 사람들이었고, 선거정책에 대해 동의하기 때문에 '전환선본'에서 선거운동을 하는 경우가 대부분이었다. 따라서 선거정책에 대한 이해와 동의수준이 1학년보다는 높다고 할 수 있다. 그러나 선거를 주도하는 3, 4학년들과 비교해볼 때 선거정책에 대해 완전히 이해하고 있는 정도는 아니며, 자신들이 선거정책을 만드는데 직접 관여하지 못한 점에 대해 약간은 불만과 아쉬움을 가지고 있었다. 선본에 대한 태도를 보면 1학년들보다는 적극적인 자세로 '전환선본'을 바라보지만 3, 4학년들의 선배들에게 의존하는 모습을 보이고 있었다.

끝으로, 3, 4학년의 경우에는 선거를 주도하는 입장에서 선거운동원을 모집하였고, 선거정책도 대부분 이들이 제시하기 때문에 후배들에 대해 많은 고려를 하고 있었다. 3, 4학년들은 선거정책을 1, 2학년 운동원들에게 해설해주기 위한 계획을 세우고 공식적인 모임과 비공식적인 개별 만남을 통해서 운동원들의 의문을 해결해 주었다. 또한 이들은 '전환선본'에서 해야할 활동을 결정하고 이것을 개별 운동원들에게 할당해 주었으며, 선거운동 과정에서 나타나는 돌출적인 이슈에 대해 대응방식을 결정하였다.

위와 같은 세 개의 계층은 서로의 유사성에 따라 이중의 구조를 형성한다. 즉 때에 따라서는 '1학년 - 선배'라는 구도가 형성되었다가, 또 때에 따라서는 '1, 2학년 - 3, 4학년'이라는 구도가 형성되기도 하는 것이다. 1학년들은 선거에 처음 참여하면서 선거운동과 관련한 거의 대부분을 자신들의 표현대로 '선배'들에게 의존하고 있었다. '1학년 - 선배'의 구도에서는 선거에 대한 경험을 처음 하게 되는 1학년에 대해 선배들이 자신들의 경험을 바탕으로 선거운동을 이끌어가게 되며 1학년들은 선거정책에 대한 의문을 선배들

을 통해서 풀어가게 된다. 1학년들은 상대적으로 선거정책에 대한 이해와 동의수준이 낮은 상태에서 출발하지만 선배들은 선거정책에 대해 상대적으로 높은 수준의 이해와 동의를 하고 있다. 또한 1학년들은 선동대에 포괄되어 소극적인 선거운동을 하는데 반해 선배들은 선거정책을 제안하는 것에서부터 직접 학생들을 만나는 일까지 적극적인 선거운동을 하게 된다.

또 하나의 구도인 '1, 2학년 - 3, 4학년'의 관계는 선거정책의 수립과 선본의 운영에 관한 문제로 나타난다. 3, 4학년들은 선거를 주도하면서 '전환선본'의 선거정책을 제시하고 선본 운영과 관련된 전반적인 계획을 세운다. 그리고 그에 따라 수시로 해야 할 일들을 정해서 선거운동원들에게 배정해준다. 이에 반해 1, 2학년들은 선거정책을 수립하는데는 직접 참여하지 못하고 제시된 선거정책에 대해 세부적인 면에서 학생들의 반응을 전달하는 정도이며 3, 4학년들이 수립한 선거계획에 따라 움직이게 된다. 2학년들은 선거정책이나 선본의 운영과 관련하여 3, 4학년들에게 질문을 하고 같이 토론을 벌이기도 한다. 이러한 구도는 1학년들은 어렵잖이 느끼고 있으나 2학년들은 분명히 인식하고 있었다.

이러한 두 가지의 구조를 보면 2학년들의 위치가 상당히 불안정함을 알 수 있다. 때에 따라서는 1학년들의 선배로서 역할을 하여 자신의 경험으로 후배들에게 조언을 해주고 선거정책에 대한 해설도 해야하는가 하면, 또 다른 한편으로는 1학년들보다는 적극적인 선거운동을 하지만 3, 4학년의 선배들과는 동일한 위치에 서지 못하고 약간은 피동적인 위치에서 선거운동을 하게 된다.

이러한 선본내의 위치에서 차이 때문에 1학년과 2학년들의 선거정책에 대한 의미형성 과정은 조금씩 다르게 진행되며 선거운동을 통해 자신들이 주목하는 내용이 서로 달랐다. 1학년들은 처음 해보는 선거 경험이라는 측면과 '전환선본'에서 제시하는 선거정책에 대한 불완전한 이해라는 측면에 주목하였고, 2학년들은 후배를 두고 있는 선배라는 입장과 선거운동을 거치면서 개인적인 성숙이라는 측면에 주목을 하였다.

### 3) 선거전략의 변화

'전환선본'에서는 선거운동 기간 중에 선거정책과 선거운동방식에 관한 선거전략을 변화시켜 사용하였다. 앞에서 설명한 것처럼 선거운동은, 엄격히 구분되는 것은 아니지만

대체로 1차 유세를 기점으로 전기와 후기로 나눌 수 있는데 이에 맞추어 선거전략이 변화하였다.

선거정책과 관련해서는 먼저 전기에는 학생회정책을 제시하였고 후기로 가면서 사회정책을 제시하였다. 물론 후기에 들어와서 학생회정책을 전혀 제시하지 않았다는 것은 아니며, 사회정책을 제시하고 설명하는데 더 강조를 두었다는 뜻이다. 이러한 선거정책 제시전략의 변화에 따라 선거운동 전기에는 운동원들 사이의 질문과 토론도 주로 학생회와 관련한 것이 많았던 반면에 후기로 가면서 사회정치적인 내용이 많아졌다.

또한, 선거운동방식에서도 변화를 보였는데 선거운동 전기에는 학생들에게 ‘전환선본’의 후보자와 자신들의 기본정책을 ‘알리는데’ 주력하였다. 그러나 후기로 가면서 학생들 개인과 직접 대화를 하면서 자신들의 선거정책을 설명하는 방식을 사용하였다. 본 연구에서는 전자의 방식을 ‘인지도고양 전략’, 후자의 방식을 ‘대면접촉 전략’이라고 이름 붙였다.

‘인지도고양 전략’을 사용하는 전기에는 후보자를 소개하는 홍보물을 부착하고, 후보자와 선거운동원들이 강의실에서 인사를 하였다. 그리고 ‘전환선본’의 모토가 새겨진 점퍼를 입고 다니며 자신들의 존재를 학생들에게 알려나갔다.

한편, ‘대면접촉 전략’을 사용하는 후기에는 선거운동원 각각이 학생들을 개별적으로 만나서 유인물을 나눠주며 자신들의 정책을 설명하였다. 짧게는 1-2분 정도에서 길게는 20-30분에 걸쳐서 ‘전환선본’의 주장을 설명하고 질문에 대답을 해주기도 하였다. 이러한 선거전략의 변화를 그림으로 나타내면 다음 <그림 2>과 같다.

<그림 2> 선거전략의 변화

시기	선거정책	선거운동 방식
전기	학생회정책 강조	인지도고양 전략
후기	사회정책 강조	대면접촉 전략

여기서 주목해 볼 것은 시기별로 강조되는 선거정책과 선거운동 방식이 관련이 있다는 점이다. 즉, 상대적으로 학생들에게 설명하기 수월한 학생회정책을 제시할 때에는 ‘인지도고양 전략’을 선거운동 방식으로 선택하여 선거활동의 부담을 줄이고 있는 것이다. 그리고 자신들의 존재가 충분히 알려진 다음에는 설명하기 어려운 내용을 담고 있는 사회

정책을 제시하면서 '대면접촉 전략'을 사용하여 학생들을 개별적으로 만나면서 자신들에 대한 동의를 구하려고 하였다.

'전환선본'에서는 선거운동원들에게 이러한 선거전략의 변화에 맞추어 자신들의 선거정책을 해설하였으며, 운동원들은 이러한 흐름에 따라 선거정책에 대한 이해와 동의수준을 높여갔다. 그래서 선거운동의 전기에는 학생회정책과 관련한 토론이 많이 벌어졌으나 후기로 가면서 사회정책에 대한 토론이 주를 이루었다.

### 3. 관찰연구 결과분석

#### 1) 의미형성의 영향요인

앞서 살펴본 선거의 진행양상대로 운동원들은 점차로 선거정책에 대해 이해와 동의 수준을 높여가게 되는데, 이 과정에서 선본의 모토, 선거운동이라는 개념(스크립트), 선본내의 커뮤니케이션, 그리고 선거책임자의 리더십 등이 영향을 주었다. 그리고 최초에 예상치 못했던 것으로 선본내에서 운동원들간의 정서반응도 관찰되었다. 이하에서는 선거정책에 대해 공유된 의미를 형성하도록 하는 영향요인 각각에 대해 살펴보고자 한다.

##### (1) 선거 초기의 선거정책에 대한 이해와 선본활동

선거 초기에 선거운동원들의 선거정책에 대한 이해는 그다지 분명하지 않고 낮은 수준에 있다. 이런 현상은 1학년 운동원은 물론이고 작년에 선거를 경험해본 2학년들도 정도의 차이는 있지만 마찬가지였다. 1학년 운동원들은 대학생활을 하면서 한 두 번쯤 들어본 내용일 수 있지만 선거시기에 선거정책이라는 것으로 제시된 것은 처음이므로 그 내용에 대한 이해와 동의는 낮을 수밖에 없다. 한편, 2학년 운동원들은 작년에 선거를 경험해 보았기 때문에 어느 정도는 알고 있는 내용이긴 하지만 선거를 주도하는 선배들에 의해 새롭게 제시되는 선거정책에 대해 처음에는 충분한 이해를 하고 있는 것은 아니었다. 그러나 상대적으로 2학년 운동원들은 선거정책에 대해 빠른 이해와 동의를 하였다. 전반적으로 선거운동의 초기에는 선거정책에 대한 이해가 낮아서 선본의 운영이 활발하게 이루어지지는 않았다.

### (2) 스크립트

'전환선본'에서 선거운동원들이 가지고 있는 스크립트는 '선거운동'이다. 선거운동에 대해 운동원들은 '선전활동, 정책자료집, 학우들 만나기, 유세, 투표, 선거정책' 등을 연상하였으며 선거일정과 진행흐름에 대해서 대체적으로는 알고 있었다. 선거운동에 대해서 2학년 이상의 선배들은 선거를 치러본 경험이 있기 때문에 대부분 정확하게 알고 있었고 선거를 처음 경험해보는 1학년들도 기본적이고 개략적으로는 알고 있었으며 선거운동원들이 모두 모였을 때 자세히 설명을 듣고서 선거진행에 대해 더욱 분명한 이해를 하게 되었다.

선거운동을 한다는 것은 두 가지 측면이 있는데 하나는 운동원들 스스로가 선거정책을 이해하고 동의하는가에 대한 것이고 또 하나는 이 선거정책을 학생들에게 전달하고 설득하는 것이다. 이러한 선거운동의 두 가지 측면 중에서 운동원들이 먼저 선거정책에 대해 이해하여야만 적극적으로 학생들에게 자신들의 주장을 전달하고 설득할 수 있게 된다. '전환선본'에서 나타난 '선거운동'이라는 스크립트는 운동원들이 선거활동의 중심을 '선거정책에 대해 이해하는 것'으로 파악하도록 하였고 운동원들은 선거운동 기간 내내 선거정책에 대한 이해를 위해 지속적인 질문과 토론을 하였다. 즉, '선거운동'이라는 스크립트는 선거활동 전반을 '전환선본'의 선거정책을 중심으로 바라볼 수 있도록 해주었으며, 선거운동원으로서 선거시기의 행동을 유도하였다.

### (3) 모토(상징)

'전환선본'에서는 선본의 이름에서도 알 수 있는 것처럼 '전환'이라는 단어를 모토로 사용하고 있었다. '전환'에 대해 '지금까지 왔던 길을 되돌아보고 학생회, 나라의 일을 새롭게 바꾸자는 것'이라고 선거책임자는 설명한다. 이러한 모토는 선본의 활동 중 가장 많이 사용하는 단어로써, 선거운동원들에게 '전환선본'의 선거정책을 이해하기 쉽게 도와주고 있으며 더 나아가 행동의 공통성을 만들어 주기도 하였다. 또한 '전환'이라는 모토를 사용함으로써 경쟁 상대와 자신을 구별하고 자신들만의 독특한 정체성을 형성하였다. 선거운동원들은 경쟁 상대의 정책 역시 그들의 모토를 중심으로 이해하였다.

그리고 '전환'이라는 모토를 사용함으로써 선거 초기에 비해 선거 후기로 갈수록 선거운동원들 사이에서 정책에 대한 이해도가 높아지고 있음을 알 수 있었다. 선본활동의 초기에 선거운동원들의 질문은 주로 모토에 대한 것으로 집중되었으며 이에 대한 의문을

해소해 가면서 점차로 선거정책에 대한 이해가 심화되어 갔다. 그리고 선본활동에 대한 설명도 '전환'이라는 모토를 사용하며, 점차로 선거정책에 대해 자기 나름의 단어나 표현을 가지고 설명을 하였다.

한편, '전환'이라는 모토를 사용하여 선거운동원들 사이에서 선거정책에 대한 동의수준 역시 높아지고 있었다. 그러나 선거운동원들 사이에서 선거정책에 대해 완전히 동의하는 것은 아니었다. '학생회정책'에 대해서는 대부분 동의수준이 상당히 높지만 '사회정책'에서는 상대적으로 동의수준이 낮았다. 이렇게 두 가지 선거정책에 대한 동의 수준에서 차이가 난다는 점을 특히 1학년 선거운동원들은 지적하였다. 하지만 선거정책에 대한 동의 수준이 낮다고 해서 선거운동을 하는데 심각한 문제를 발생시키지는 않았다.

#### (4) 선거책임자의 리더십

'전환선본'에서 전체 선본을 운영하며 선거운동 계획을 수립하는 리더의 역할은 선거책임자가 맡고 있었다. 선거책임자의 역할은 선거운동원들이 선거정책에 대해 충분히 이해하여 선거운동에 적극적으로 나서도록 유도하는 것이다. 이러한 선거책임자의 역할에 대해 한 선거운동원은 '선거활동을 총괄하는 조타수'라고 표현하였다. 선거책임자는 선거운동원들의 모임이 있을 때 항상 그 모임을 주재하였고, '전환선본'의 전체 계획을 관리하였다.

그러나 이와 같이 표면적으로 드러나는 역할 외에 '전환선본' 내에서 선거책임자의 주된 역할은 선거운동원들에게 선거운동에 대한 적절한 의미를 제공해주는 것이었다. 선거책임자는 선거과정에서 나타나는 여러 가지 선본활동에 대해 전체의 맥락 속에서 설명을 하여 선거운동원들에게 자신들이 하고 있는 일이 무엇인지 알 수 있도록 배려하였고, 배정해주는 일에 대해서는 항상 이러저러하다고 자세히 설명을 해주었다. 선거운동 기간 내내 과모임방에서는 선거책임자가 선거운동원들이나 학생들과 함께 선거정책에 대해 대화하는 것을 볼 수 있었으며, 이를 통해서 선거정책에 대한 이해를 높이려고 하였다.

또한 선거책임자는 선거운동을 하면서 '선거운동원 수첩'을 줄곧 활용하였다. 이 수첩은 선거운동을 시작할 때 모든 운동원들에게 나눠주었는데 선거일정, 간단한 선거정책의 요약, 선거운동을 하면서 만난 사람과 나눈 이야기를 적는 난, '전환선본'의 주제곡 등이 들어있었다. 선거운동을 하면서 만난 사람과의 대화를 적었다가 선본에 알려주고 또 같이 토론하자는 취지로 만들어진 이 수첩을 1, 2학년들은 주로 선거일정을 확인하는데

이용하는데 반해 3, 4학년의 선배들은 상대적으로 많이 활용하였다. 특히 선거책임자는 만나서 이야기한 사람들과의 대화를 적어서 자신들의 선거정책에 반영하였다. 선거책임자는 이 수첩에 학생들과 나눈 이야기뿐만 아니라 선거운동원들과 나눈 이야기도 적었다가 후배들의 질문에 참고하였다. 선거책임자는 언제나 이 수첩을 들고 다니면서 만난 사람과 해야할 일을 점검하곤 하였다.

#### (5) 커뮤니케이션

'전환선본'에서는 공식적인 커뮤니케이션 통로와 비공식적인 커뮤니케이션 통로가 사용되고 있었다. 공식적인 커뮤니케이션 통로에는 전체 선거운동원이 모두 모여서 선거정책에 대한 해설을 듣는 '전체선본 교양<sup>3)</sup>' 시간이 있는데, 이때 운동원들은 각자의 의견을 표출하게 되며 때로는 불만도 이야기하였다. 이러한 공식적인 커뮤니케이션을 통해서 운동원들은 '전환선본'의 선거정책을 포괄적이고 거시적인 측면에서 설명을 들었다.

공식적인 커뮤니케이션이 이루어지는 '교양시간'은 모두 3차례가 있었는데, 이때는 선배들 중에서 한 사람이 선거정책에 대한 해설을 하고, 선거정책에 대한 해설이 다 끝나자 자유롭게 질문을 하며 토론을 벌였다. 후배(특히 1학년)들은 선거정책에서 미심쩍은 것이 있으면 적극적으로 질문을 하였으며 선배들은 강요하지 않고 설득을 위주로 설명하였다. 이런 과정에서 선거정책의 내용을 다양하게 표현하였으며 선거공약에 보완되어야 할 것들도 제안되었다. '전환선본'에서는 공식적인 커뮤니케이션을 통해서 일방적인 전달보다는 선거운동원들의 적극적인 참여를 유도하고 있었다.

이러한 공식적인 커뮤니케이션과 함께 '전환선본'에서는 비공식적인 커뮤니케이션이 활발하게 이루어지고 있었다. 비공식적인 커뮤니케이션은 선·후배들 사이에서 수시로 일어나는데, 선거정책을 이해하는데 보다 효과적인 방식이 되었다. 선거운동원들은 '교양시간'을 통해서 포괄적인 선거정책에 대해 설명을 듣고 세부적인 사항에 대해서는 평소에 선본내의 선배들에게 질문을 하여 의문을 해소하고 있었다. 선거운동원들이 선거정책을 제대로 이해하도록 하기 위해 '전환선본'에서는 선배 1-2명과, 1학년 3-4명을 한 조로 묶어 함께 선거운동을 하도록 배려하였다. 따라서 같은 조로 묶인 운동원들끼리 선거운동을 하면서 학생들에게 들은 이야기를 질문하고 토론하는 모습이 자주 눈에 띠였다. 선

3) '전환선본'에서는 전체 선거운동원이 모두 모여서 선거정책에 대해 설명을 듣고 의문이 나는 점에 대해 질문하고 토론하는 시간을 '교양시간'이라고 불렀다.

거정책에 관해 평소에 이루어지는 질문과 토론은 주로 1학년들을 중심으로 벌여졌는데, 선배들은 시간 있을 때마다 선거정책에 관해 먼저 질문을 하기도 하고 1학년들이 제기하는 구체적인 문제에 대해 자세하게 설명을 하려고 노력하였다. 한편, 2학년들 역시 자신들이 궁금한 것에 대해서는 선배들에게 적극 질문을 하였다. 또한 운동원들끼리는 선거운동을 하면서 만난 학생들의 이야기를 함께 이야기해 보고, 때로는 선배들에게 질문을 하고 토론도 한다. 이렇게 활발한 커뮤니케이션은 운동원들이 선거정책에 대해 이해하는데 커다란 도움을 주고 있었다.

#### (6) 선본내 정서(affect) 반응

본 연구에서는 관찰을 하기 전에 연구자가 예상하지 못했던 정서반응을 살펴볼 수 있었다. ‘전환선본’ 내에서 정서반응은 크게 세 가지로 나타났다. 하나는 선거운동원들이 모토, 커뮤니케이션 방식, 그리고 선거정책에 대해 느끼는 호감(feeling)의 정도이고 다른 하나는 운동원들 사이에 형성되는 미묘한 감정(emotion)이나 정서적 차이 등으로 나타나는 약간의 갈등이다. 그리고 마지막으로 선거운동원들이 느끼는 ‘전환선본’에 대한 전반적인 분위기(mood)이다.

먼저 첫 번째에 대해 살펴보면, 선거정책을 압축적으로 표현한 모토에 대한 운동원들의 호감과 원활한 커뮤니케이션에 대한 만족은 운동원들 사이에서 선거정책에 대한 이해도를 더욱 높여주었다. 모토는 선거정책을 압축적으로 나타낸 것이므로 모토에 대해 적극적인 호감과 동의를 표하는 운동원들은 대체적으로 선거정책에 대해 자세하고 자신 있게 표현하였으며, 그 결과 선거운동도 더욱 적극적으로 하였다. 그리고 선배들일수록 더욱 강한 호감을 표시하였다. 또한 일상적으로 이루어지는 선거정책에 대한 토론은 선거정책이 ‘전환선본’을 주도하는 몇몇에 의해 일방적으로 전달된다는 인식을 불식시키고 선본내의 커뮤니케이션에 대해 만족하게 하였다. 이를 통해서 운동원들은 선거정책에 대해 더욱 자세히 이해할 수 있었다.

두 번째로 선본내에서 나타나는 정서반응은 선거운동원들 사이에 형성되는 미묘한 감정이나 정서의 차이로써, 특정한 사람에 대한 약간의 갈등으로 표현되었다. 선거초기에 선거책임자는 작년의 경험을 통해 이러한 정서반응을 예상하고 있었다. ‘전환선본’의 운동원 중에는 그 동안의 성장 경험이나 성격, 행동방식의 차이 등으로 인해 다른 사람들과 매끄럽지 못한 대인관계를 형성하고 있는 경우가 두 사람에게 발견되었는데, 두 사람

모두 본인들이 그것을 인식하고 있었다. 그러나 이들의 경우에는 그다지 심각한 것이 아니어서 '전환선본' 내에서 특별한 문제가 발생하지 않았으며, 선거활동에 장애를 초래하지도 않았다. 오히려 '전환선본'의 선거운동원들이 그들의 성격에 대해 배려해주려고 하였다.

마지막으로 '전환선본'에서 나타나는 정서반응은 '전환선본' 자체의 전반적인 분위기에 대한 것이다. 선거운동원들은 대부분 '전환선본'의 활동, 선거운동 과정에 대해 '좋은' 느낌을 가지고 있었으며 주로 '화기애애'하다고 표현하였다. 그에 따라 아침에 일찍 등교하고 저녁 늦게까지 선동대 연습을 하고 기숙사의 단과대학 학생들을 찾아가는 등 육체적으로 힘이 드는 선거운동을 하면서도 운동원들 사이에서 얼굴을 붉히거나 짜증을 내는 일은 거의 없었으며 대부분 즐거운 표정으로 적극적인 선거활동을 하였다.

이상을 종합해 보면 '전환선본'의 모토와 선본내 커뮤니케이션에 대한 호감이 선거정책을 이해하는데 도움을 주었으며, 선본 내에서 나타나는 정서적 갈등을 수렴해줄 수 있다 는 기대가 선거정책에 대한 이해와 선본활동을 촉진하였다고 볼 수 있다. 또한 선본 자체에 대한 우호적인 분위기는 운동원들이 선거정책을 이해하는데 유리했으며, 나아가 적극적인 선거운동을 할 수 있었다. '전환선본'의 선거정책에 대한 의미형성에 영향을 준 요인을 요약하면 다음 <표 2>와 같다

<표 2> 의미형성의 영향요인

영향요인	내 용
스크립트	선거운동 : 선거정책을 중심으로 한 선거활동
모토(상징)	전환 : 선거정책의 이해를 돋고 행동의 공통성, 선본의 정체성 확보
리더	선거책임자 : 선본활동 총괄, 선거전략 변화 주도, 여러 가지 선거활동에 대해 전체적인 의미 제공
커뮤니 케이션	공식 : 선거정책 교양시간 - 포괄적이고 거시적인 측면의 선거정책에 대한 해설과 토론 비공식 : 일상적인 대화 - 수시로 활발하게 발생, 구체적이고 자세한 해설과 토론
정서반응	모토, 커뮤니케이션, 선거정책에 대한 호감 대인감정 : 경험, 성격, 행동방식이 차이 분위기 : 선본 자체의 전반적 분위기

### (7) 의미형성을 위한 리더의 역할

'전환선본'에서 리더의 역할을 한 선거책임자는 선거전략의 변화를 주도하였고 또한 각각의 전략을 실행하였다. 선거책임자이나 선거를 주도하는 사람들이 명확하게 선거전략이라고 이름 붙이지도 않았고 그에 따라 선거전략의 변화에 대해 예상하여 준비한 것도 아니었지만, '전환선본' 내에서는 선거운동의 초기와 후기에 각기 다른 선거전략이 사용되었고, 분명한 선거전략의 변화가 존재하였다. 그런데 주목해야 할 점은 이렇게 선거전략을 변화시켜야 한다고 판단하고 이를 실행에 옮긴 것은 선거책임자의 역할이었다는 것이다. 또한 선거책임자는 이러한 선거전략의 변화 과정을 통해서 선거운동원들이 선거정책에 대해 더 자세히 이해하고 동의할 수 있도록 행동하였다. 즉 선거책임자는 선거가 진행되는 상황을 적절히 판단하여 선본의 행동방침을 정하였고 이를 통해 선거운동원들은 선거정책에 대한 이해와 동의 수준을 높여갈 수 있었다.

또한 아울러 강조되어야 할 것은 선거운동의 시기별로 달리 제시된 선거전략의 실행을 위해 선거책임자가 가장 두드러진 활동을 보여주었다는 점이다. 선거책임자가 선거전략을 주도적으로 실행함으로써 선거운동원들은 행동에 자신감을 가질 수 있었고, 이에 따라 선거정책에 대한 선거책임자의 설명은 더욱 설득력을 가질 수 있었다.

선거과정에서 선거책임자의 역할 중 가장 중심적인 것은 선거정책에 대한 의미제공자인 동시에 의미관리자로 행동했던 점이다. 선거책임자는 선거운동원들에게 자신의 표현대로 '왜 선거운동을 하는지 모르고 하는 일이 없도록' 하기 위해 선거정책을 지속적으로 반복해가며 해설하였고, 또 계속해서 제기되는 질문에 대해서 선거정책이 제대로 전달될 수 있도록 보충하고 수정하여 더욱 풍부한 내용을 전해주려고 노력하였다. 선거운동원 수첩을 이용하여 만난 사람과의 대화를 적어 넣었다가 향후에 참고하는 모습은 하나의 예라고 할 수 있다. 이렇게 선거책임자는 선거운동원들에게 선거정책의 정확한 내용을 계속해서 이해할 수 있도록 유도하면서 선거활동을 이끌어 갔다. 그 결과로 선거운동원들은 매우 적극적으로 선거활동을 하였고, 목표한 대로 '전환선본'의 후보자가 당선될 수 있었다. 특히 선거책임자는 선거와 직접 관련이 없는 듯이 보이는 선거운동원들의 소소한 개인사 등에도 친절한 관심을 가지면서 그들과 신뢰를 쌓아가려고 하였으며, 이를 통해서 운동원들이 선거활동에 적극적으로 나설 수 있도록 하였다.

## 2) 관찰연구 결과의 요약

지금까지의 관찰을 통하여 본 연구자는 '전환선본'의 선거정책을 이해하고 동의수준을 높여 가는데 스크립트, 모토(상징), 리더, 커뮤니케이션, 정서반응 등이 영향을 주고 있음을 발견하였다. '선거운동'이라는 스크립트는 선거운동원들에게 선거활동의 중심을 선거정책으로 주목하도록 해주었고, '전환선본'이 사용한 '전환'이라는 모토는 선거활동 전반에 걸쳐서 선거정책의 핵심내용을 압축하여 표현해 주었다. 아울러 '전환선본' 내에서 활발하게 이루어지는 선거운동원들간의 커뮤니케이션은 선거정책을 이해하고 동의하는데 효과적이었다. 그리고 '전환선본'에서 선거책임자는 선거전략의 변화를 주도하면서 운동원들에게 선거정책에 대해 적절한 의미를 제공하고, 지속적으로 관리하였다.

이번 관찰에서는 선거운동원들이 선거정책에 대해 이해하고 동의하는데서 특히 리더(선거책임자)의 역할이 중요함을 알 수 있었다. '전환선본'에서 제시한 모토는 그 자체로도 선거운동원들이 선거정책을 이해하는데 영향을 주었으나, 리더(선거책임자)가 적극적으로 모토를 사용하고 선거활동과 결부시켰던 점이 또한 중요하게 작용하였다. 그리고 선본 전체적으로 이루어지는 커뮤니케이션과 함께 리더(선거책임자)를 중심으로 형성되는 커뮤니케이션은 선거운동원들이 선거정책을 이해하고 동의할 수 있도록 의미형성 과정을 더욱 촉진하였다. 즉, 리더(선거책임자)는 적극적인 모토의 사용과 원활한 커뮤니케이션을 도구로 하여 선거운동원들에게 선거정책을 적절하게 이해할 수 있도록 의미를 제공하였으며 지속적으로 선거정책에 대한 의미를 관리하여 점차로 동의수준을 높여갈 수 있었던 것이다.

또 하나 이번 관찰에서 살펴봐야 할 것은 선거운동원들이 선거정책에 대한 동의수준이 차이가 남에도 선거운동을 열심히 한다는 점이다. '전환선본'의 선거운동원들은 선거정책에 대한 이해정도에서 차이가 날 뿐만 아니라, 스스로도 인정하듯이 선거정책에 대해 완전히 동의하기 때문에 선거운동을 하는 것은 아니었다. 오히려 '전환선본'내에서는 선거정책에 대한 이해와 동의수준에서 차이를 인정하고 있었다. 이러한 현상은 조직에서는 완전한 의미일치를 추구하기보다는 다양한 의미의 스펙트럼을 가지고 있다는 이론적 설명과 부합한다고 할 수 있다.

아울러, 이번 관찰을 통해서 정서반응 역시 의미형성에 일정한 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다. '전환선본'에서는 모토와 선거정책에 대한 호감, 대인간의 감정, 전체 선본에

대한 분위기 등의 정서반응이 정도에서 차이는 있지만 선거정책을 이해하고 동의하는데 여러 가지 측면에서 영향을 주었다. 그동안 의미형성 과정에서 정서작용에 대한 설명이 중요한 연구과제로 제시되었지만 본격적으로 연구되지는 않았던 점을 상기한다면, 이번 관찰에서 나타난 정서반응은 연구의 영역을 확장할 수 있는 중요한 단초를 발견했다고 할 수 있을 것이다.

## VI. 結 論

본 연구에서는 선행연구에 기초하여 의미형성의 영향요인과 그 결과로써 '공유된 의미'에 대한 연구틀을 제시하였다. 그리고 이를 바탕으로 대학생들의 선거과정에 대한 관찰을 통해 선거팀이 사용한 스크립트는 조직구성원의 인지와 행동의 방향을 제시하였고, 리더를 중심으로 하여 상징이 적절하게 사용되고 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 때 '공유된 의미'가 강하게 창조됨을 알 수 있었다.

이러한 관찰을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 먼저, 스크립트는 조직구성원들에게 행동이 어떻게 전개될 것이라는 예상을 할 수 있도록 하여 의미형성 과정을 촉진하고 그 결과로 '공유된 의미'를 창조하는데 영향을 준다. 따라서 조직에서는 조직이 처한 환경하에서 어떤 스크립트가 매개하고 있는지에 대해 주목하고 이를 교육·훈련 등에서 활용할 수 있어야 한다. 또한 때에 따라서는 그 조직만의 특정한 스크립트를 개발하여 조직에 사용할 필요도 있을 것이다.

다음으로, 조직에서는 상징을 적극적으로 사용해야 한다. 관찰결과에서 확인된 것처럼 상징의 사용은 조직구성원들의 의미형성에 영향을 미쳐서 '공유된 의미'를 창조한다. 그런데 조직에서는 의도하였든 의도하지 않았든 어느 정도는 상징이 사용되고 있으며 이러한 상징은 조직구성원들의 행동에 영향을 준다. 문제는 조직이 처하고 있는 환경, 해결해야 할 과제 등에 적절한 상징이 사용되는가 하는 점이다. 그리고 상징을 통해서 조직의 가치나 신념을 전달한다는 차원에서 머무를 것이 아니라 상징은 조직구성원들이 조직의 실재를 창조하는데 영향을 주고 상징과정을 통해서 '공유된 의미'가 발달되고 유지된다는 관점을 가지는 것이 중요하다. 또한 상징은 실로 다양하고 많은 유형이 있으며, 동일한 상징이라도 맥락에 따라 다른 의미를 가질 수 있으므로 각각에 대해서 세심한 고려를 하

는 것이 필요하다.

다음으로, 리더의 역할에 대해 새롭게 주목해야 한다. 본 연구에서는 리더의 주된 역할은 구성원들 사이에 나타나는 여러 가지 의미를 적절하게 '관리'해주는 것임을 확인하였다. 그러므로 Smircich & Stubbart(1985)의 지적처럼 조직에서 리더의 가장 중요한 역할은 조직화된 행동을 촉진하는 '공유된 의미체계'를 창조하고 유지하기 위해 구성원들 사이에서 '멋진 의미(splendid meaning)'를 불러일으키는 것이라고 할 수 있다. '의미 관리자'라는 입장에서 리더를 바라보게 되면 단순히 리더의 능력이나 특성 등에 초점을 맞추는 것과는 달리 리더와 조직구성원들의 의미상호작용에 의해 조직의 실재가 바뀐다는 점을 인식할 수 있도록 하여 조직운영에 새로운 측면을 제시해준다. 따라서 조직에서는 최고경영자뿐만 아니라 중간관리층에서도 리더의 주된 역할이 '의미관리'임을 주목하고 그 실행방안을 모색해야 한다.

아울러, 조직 커뮤니케이션의 중요성은 다시금 강조되어야 한다. 조직을 하나의 커뮤니케이션 시스템으로 은유한다면 의미형성 과정이 곧 커뮤니케이션 과정이라고도 할 수 있을 것이다. 따라서 커뮤니케이션에 대해 고려할 때 막연히 '잘되면 좋다'는 식이 아니라 의미형성을 촉진할 수 있는 유형이 무엇인지에 대해 적극 고려해야 한다.

결론적으로, 본 연구에서는 조직구성원들의 의미형성 과정이 중요함을 제기한데 기초하여 의미형성에 영향을 주는 요인으로 스크립트, 상징, 리더, 커뮤니케이션 등을 확인하여 의미형성 과정과 그 결과에 대해 고찰하였다. 그리고 이를 통해서 의미형성을 촉진하여 '의미관리'를 하는 것이 리더의 주요한 과업임을 제시하였다.

본 연구는 조직에 대해 의미체계로 접근하여 조직구성원들의 의미형성에 영향을 주는 요인과 그 과정 및 결과에 대해 고찰하였다. 그리고 '의미형성 과정에 대해 이해할 수 있다면 구성원들의 의미를 관리할 수 있을 것'이라는 연구주제를 가지고 연구를 수행하였다. 본 연구의 유용성에 대해 다음과 같이 요약해볼 수 있다.

우선, 이론적인 측면으로 조직화이론과 의미형성에 대한 그 동안의 연구성과를 바탕으로 조직내에서 의미형성 과정의 중요성과 의미형성에 영향을 주는 요인들을 정리하여 의미형성 과정과 결과에 대한 연구들을 제시하였다. 그리고 의미관리자로서 리더와 그 의미관리의 도구로써 커뮤니케이션에 대한 연구의 중요성을 인식하였다.

아울러 관찰연구를 수행하면서 조직내에서 정서반응이 의미형성에 영향을 주고 있음이 부분적으로 확인되었는데 이는 향후 의미형성 과정에 대한 연구를 확장할 수 있는 하나

의 단초가 된다고 할 수 있다. 선행연구자들(Weick, 1985 ; Gioia & Mehra, 1996)은 정서가 의미형성에 영향을 줄 것이라고 예상하고 있는데, 본 연구에서는 의미형성과 정서에서 정서반응이 중요하게 고려되어야 한다는 점을 다시 한번 확인하였다. 아직까지 의미형성 과정에서 정서반응을 고려한 실증연구는 제시되지 않고 있다. 따라서 향후에는 의미형성 과정에 정서반응을 포함하여 보다 포괄적인 의미형성 과정모형으로 연구의 영역을 확대해야 할 것이다.

한편, 실무적인 유용성으로는 의미체계로서 조직을 이해하도록 하여 구성원들의 의미를 관리해야 할 필요성을 제기하고 그 방안이 모색되어야 함을 제시하였다. 조직에 대해 어떤 물적 실체나 구조만으로 파악하는 관점에서 벗어나서 지속적으로 변동하는 의미체계로 이해함으로써 조직의 본모습에 대해 새로운 관점에서 접근할 수 있으며, 이런 관점에 입각하여 구성원들의 의미를 관리해야 하는 일이 조직경영자의 주요한 과업임을 제시하였다. 따라서 조직에서는 구성원들의 의미를 관리하기 위한 방안을 모색하는 일이 중요하게 제기된다는 시사점을 얻을 수 있다.

의미형성의 과정과 결과에 대해 고찰한 본 연구는 앞서 살펴본 바와 같은 연구의 의의와 시사점을 가지고 있지만 다음과 같은 한계 또한 가지고 있다. 첫째로, 의미형성에 영향을 줄 수 있는 요인으로 본 연구에서 고려한 네 가지 외에도 조직의 가치, 조직의 문화 등이 고려될 수 있다. 조직의 가치나 문화 등은 조직상징에 부분적으로 반영되어있다고도 할 수 있지만 명확하게 구분되는 영역을 가지고 있으므로 보완적인 연구가 필요하리라고 생각된다. 또한, 의미형성 과정은 일종의 학습과정과도 유사하므로 조직구성원들의 학습을 설명하는 '사회학습이론'의 관점에서도 보완적인 설명이 필요하다고 하겠다. 둘째로, 본 연구에서 수행한 관찰연구의 대상은 기업조직이 아닌 대학생들의 선거시기에 일시적으로 나타나는 조직이었다. 따라서 이 결과를 기업조직에 그대로 일반화시킬 수는 없을 것이다. 그러므로 향후에는 실제 기업조직을 대상으로 관찰연구를 수행하여 의미형성 과정에 대해 고찰하는 것이 필요할 것이다.

### 참 고 문 헌

- 박오수 (1998), 조직연구에서의 정성적 방법론에 관한 소고, 경영논집, 제32권, 3호, pp. 69-111.
- Abelson, R. P. (1981), "Psychological Status of the Script Concept," *American Psychologist*, Vol. 36, pp. 715-729.
- Bartunek, J. M. (1984), "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 355-372.
- Bennis, W. G. (1984), "The Four Competencies of Leadership," *Training and Development Journal*, Vol. 38, pp. 15-19.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. NY : Penguin Books. 박충선 역 (1987). 지식형성의 사회학. 서울 : 기린원.
- Boje, D. (1991), "The Storytelling Organization: A Story of Performance an Office Supply Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 106-126.
- Bougon, M. G., Gricar, B. G., & Donnellon, A. (1984), "Change and Sensemaking in Nascent Organizations," Presented in *Academy of Management*, Boston, 1984 August 12-15.
- Bougon, M. G., Weick, K. E., & Binkhorst, D. (1977), "Cognition in Organizations: An Aanalysis of the Utrecht Jazz Orchestra," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 606-639.
- Boyce, M. E. (1995), "Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization," *Organization Studies*, Vol.16, pp.107-137.
- Conger, J. A. (1991), "Inspiring Others: The language of leadership," *Academy of Management Executive*, Vol. 5, pp. 31-45.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp.

284-295.

- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980), "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 77-82.
- Decker, C. A. (1998), Book Review, "Sensemaking in Organization," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, pp. 198-201.
- Donnellon, A. (1986), "Language and Communication in Organizations: Bridging Cognition and Behavior," In H. P. Sims, Jr., D. A. Gioia, and Associates (eds.), *The Thinking Organization*(pp.136-164). San Francisco : Jossey-Bass.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. G. (1986), "Communication, Meaning, and Organized Action," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 43-55.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991), "Keeping on Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 517-554.
- Feldman, J. M. (1981), "Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance evaluation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp. 127-148.
- Feldman, J. M., & March, J. G. (1981), "Information in organizations as Signal and Symbol," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 171-186.
- Fineman, S. (1983), "Work Meanings, Non-work, and the Taken-for-granted," *Journal of Management Studies*, Vol. 20, pp. 143-157.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984), *Social Cognition*. Massachusetts : Addison-Wesley. 박오수 역 (1992). 사회인지론. 서울 : 법문사.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Culture*. New York : Basic Books.
- Gephart, R. P., Jr. (1993), "The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp.

- 1465-1514.
- Gioia, D. A. (1986), "Symbols, Scripts, and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience," In H. P. Sims, Jr., D. A. Gioia, and Associates (eds.), *The thinking organization* (pp. 49-74). San Francisco : Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984), "Scripts in Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 449-459.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996), "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 370-403.
- Gioia, D. A., Manz, C. C. (1985), "Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning," *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 527-539.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 433-448.
- Gioia, D. A., & Mehra, A. (1996), Book Review: "Sensemaking in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 1226-1230.
- Gray, B., Bougon, M. G., & Donnellon, A. (1985), "Organizations as Constructions and Destructions of Meaning," *Journal of Management*, Vol. 11, pp. 77-92.
- Greenberg, D. N. (1995), "Blue versus Gray: A Metaphor Constraining Sensemaking around a Restructuring," *Group & Organizational Management*, Vol. 20, pp. 183-209.
- Gricar, B., Bougon, M. G., & Donnellon, A. (1984), The Construction and Destruction of Coincident Meaning and Collaborative Action. Organization and Management Theory Symposium. National Academy of Management 44th Annual Meeting. Boston.

- Harris, S. G. (1996). "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective." In J. R. Meindl, C. Stubbart, & J. F. Porac (Eds.) *Cognition within and between Organizations* (pp. 283-306). Thousand Oak, CA. : Sage Publication.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). "Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities." *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 1057-1074.
- Isabella, L. A. (1990). "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events." *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 7-41.
- Limerick, D. C. (1990). "Managers of Meaning: From Bob Geldof's Band Aid to Australian CEOs," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp. 22-33.
- Louis, M. R. (1980). "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
- Magala, S. J. (1997). "The Making and Unmaking of Sense (Book review : Sensemaking in Organizations)," *Organization Studies*, Vol. 18, pp. 317-338.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1981). "Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior." *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 105-113.
- McCabe, D. L., & Dutton, J. E. (1993). "Making Sense of the Environment: The Role of Perceived Effectiveness." *Human Relations*, Vol. 46, pp. 623-643.
- Morgan, G., Frost, P. J., & Pondy, L. R. (1983). "Organizational Symbolism." In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*(pp. 3-38). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Nystrom, P. c., & Starbuck, W. H. (1984). "Theoretical Observations in

- Applied Behavioral Science," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, pp. 277-287.
- O'Connell, D. (1998). Book Review: "Sensemaking in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 205-208.
- Ornstein, S. (1986), "Organizational Symbols: A Study of Their Meanings and Influences on Perceived Psychological Climate," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 38, pp. 207-229.
- Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms," In L. L. Cummings & B. H. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, 1-52). Greenwich, Conn : JAI Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (1982), *Organizational symbolism*. Greenwich, Conn. : JAI Press.
- Poole, P. P., Gioia, D. A., & Gray, B. (1989), "Influence Modes, schema Change, and Organizational Transformation," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 25, pp. 271-289.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980), "The Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 1-17.
- Sackman, S. (1989), "The Role of Metaphors in Organization Transformation," *Human Relations*, Vol. 42, pp. 463-485.
- Schneider, S. C., & Angelmar, R. (1993), "Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store?," *Organization Studies*, Vol. 14, pp. 347-374.
- Scott, W. R. (1992), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (3rd ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

- Smircich, L. (1983), "Organizations as Shared Meanings," In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 55-65). Greenwich, Connecticut : JAI Press.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982), "Leadership : The Management of Meaning," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, pp. 257-273.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985), "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 724-736.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988), Leadership, Organizations, and Culture. Newbury Park, California : Sage Publication Inc.
- Taylor, S. E., & Croker, J. (1981), "Schematic Bases of Social Information Processing," In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (eds.), *Social Cognition* (Vol. 1, pp. 89-133). Hillsdale, NJ.: LEA.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993), "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 239-270.
- Wagner, J. A. III., & Gooding, R. Z. (1997), "Equivocal Information and Attribution: An Investigation of Patterns of Managerial Sensemaking," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 275-286.
- Weick, K. E. (1979), The Social Psychology of Organizing (2nd). NY.: Random House. 배병용 · 김동환 역 (1990). 조직화이론. 서울: 윤곡출판사.
- Weick, K. E. (1985), "Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts," *Organizational Dynamics*, Vol. 14, pp. 51-64.
- Weick, K. E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 628-652.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.