

리더십과 의미관리*

전 이 영**

—〈목 차〉—

I. 서론	IV. 의미관리로서의 리더십 프로세스
II. 연구의 필요성	V. 의미관리의 효과성 증진
III. 리더십에서 의미관리의 중요성	VI. 결 론

의미관리의 리더십 이론에서는 리더십이 기업의 성과에 미치는 영향보다 리더십이 발생하는 사회적 현상 자체에 관심을 둔다. 본 논문에서 리더는 조직구성원들과의 상호작용 프로세스에서 조직구성원들이 현실을 구축하는데 권력으로 작용하며, 이렇게 구축된 의미는 조직구성원들이 바람직한 목표를 위해 조직화된 행동을 하는 기반을 창출하는 것으로 보았다. 구체적으로 의미관리로서의 리더십이 어떤 프로세스와 도구를 통해 이루어지는지 살펴보고, 의미관리의 효과성을 증진하기 위한 방안을 살펴보았다.

I. 서론

많은 리더십 논문들은 그 동안 리더십에 대한 많은 연구가 이루어졌음에도 불구하고 리더십에 대해 알려진 바가 많지 않다, 혹은 동의되는 바가 많지 않다는 말로 서두를 시작하곤 한다. 심지어 리더십은 단순한 사회적 신화라거나(Gemmill & Oakley, 1992), 과도한 낭만주의가 존재(Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985)한다는 주장 등 리더십의 존재 자체를 부정하는 주장도 더러 존재한다. 리더십은 경영과 관련해서 가장 널리 주장되고 연구되며, 일반인들도 가장 쉽게 접하면서 많은 관심을 모으는 단어임에도 불구하고 통합된 결론을 얻기가 어려운 이유는 무엇일까?

리더십에 대한 부정적인 견해를 갖는 연구들에서는 리더십 자체가 기업의 성과에 미치는

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 포함니다.

** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정(yiyoung0@snu.ac.kr)

영향력이 과대평가되어 왔다는 입장을 표명한다. 기업에서 성과의 원인을 논할 때, 리더십을 통해 귀인하는 것이 가장 일반적으로 이해하기 쉽다는 측면이 있기 때문에 기업 성과를 리더십의 직접적인 영향을 받는 것으로 해석한다. 기업 경영자에게는 높은 연봉을 제시하고, 경영의 성과가 안 좋을 때는 가차없이 교체하는 미국과 같은 시스템의 경우에는 리더십을 경영과 동의어라고 인식하는 것 같다. 리더는 일반적으로 사회적 사건에 대한 개인적 인과관계를 상징하는 존재로서 기능한다(Pfeffer, 1977).

기존의 리더십 이론이 효과적인 리더의 특성, 리더십의 효과성 등 리더십의 존재를 인정하는 것을 전제로 어떤 경우에 리더십이 잘 발휘되는지를 연구하고자 하였다면, 사회적인 현상으로서 리더십의 본질을 파악하고자 하는 이론이 의미관리로서의 리더십(leadership as management of meaning)이다. 즉, 의미관리로서의 리더십은 리더십이 어떤 경우에 발생하고, 어떤 과정을 통해 구성원에게 받아들여지고, 리더십이 행사될 수 있는지를 보고자 하는 이론이다. 이 이론은 대체로 조직에서 리더 개인의 역량보다는 조직 자체의 시스템 운영을 중시하는 거시조직이론(macro-organization theory)과 관련한 연구들과 흐름을 같이 한다.

그러나 대표적인 거시조직이론의 출현이 쇠퇴한 1970년대 이후 의미관리의 리더십과 관련한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 그러나 의미관리로서 리더십을 보는 것은 어떤 경우에 어떤 리더십이 효과적인지를 보는데 앞서 리더십이 실재하는 것인지, 리더십이라는 현상이 왜 발생하며 조직과 조직구성원에게 어떤 의미를 가지는 것인지를 설명할 수 있는 근본이 될 수 있으며, 따라서 리더십에 대한 이해를 보다 증진할 수 있을 것이다.

본 논문은 리더십이 발생하는 사회적 현상 자체에 주목하여 의미관리로서의 리더십 이론과 선행연구에 대해 살펴보고, 경영에서 의미관리가 갖는 중요성을 살펴보고, 의미관리가 어떤 과정을 통해 이루어지는지, 그리고 효과적인 의미관리를 위해 리더가 가져야 할 역할은 무엇인지 살펴볼 것이다. 본 연구는 리더십과 조직현상에 대한 보다 근본적인 이해를 증진하는데 기여할 수 있을 것이다.

II. 연구의 필요성

리더십에 관한 많은 연구들이 끊임없이 진행되고 있고, 리더십의 유형도 다양하게 이론

적으로 전개되고 있으며, 시중에는 다양하게 확장된 개념의 리더십 관련 서적들도 수없이 출간되고 있지만, 한편으로 리더십이 과학적으로 근거가 있는지에 대한 의문도 지속적으로 제기되어 왔다. 리더십을 연구하는 이론과 분석방법의 비과학성 외에도 리더십이 조직에서 실재하는 것인지의 여부에 대해서도 의문이 제기되었고(e.g. Kerr & Jermier, 1978), 리더십은 리더와 직접적으로 관련되어 있다기보다는 관찰자와 참여자가 어떻게 조직의 활동과 성과를 이해하고 해석하며 의미를 부여하는지를 나타내는 현상학적으로 중요한 조직 과학의 개념으로서 더욱 큰 중요성을 가진다는 주장도 제기되었다(Pfeffer, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978). 특히 주요 거시조직이론 패러다임에서는 미시조직이론의 문헌과는 달리 개인들이 조직의 성과에 대해 극히 제한적인 영향력만을 행사할 수 있다는 관점을 견지하고 있기 때문에 리더의 개인적인 역량이나 특성, 행동 등이 조직 성과의 분산을 설명하는 데는 한계가 있다고 전제한다(Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005).

기존의 리더십 연구들에 대한 비판적 이론 중 한 때 많은 주목을 받은 것으로 리더십 낭만(the romance of leadership)에 대한 주장이 있다. 리더십 낭만 이론은 의미관리의 리더십에서 주장하는 바와 같이 조직의 현실을 사회적으로 구축하는 과정에서 리더십이 강조되다 보니, 실제보다 리더십의 효과를 과장되게 인식함으로써 리더십에 대한 오해가 생기는 것이라는 주장이다. 리더십 낭만은 Meindl et al.(1985)의 논문으로 일약 유명해졌으나 주된 주장과 내용은 이전부터 많은 Pfeffer(1977) 등의 많은 조직이론 학자들이 지적해온 바와 맥락을 같이 한다.

우리가 흔히 기업의 성공비결을 판단할 때, 조직 자체가 가진 기능적 요소나 조직 자체의 역량 등을 따지기보다 우선적으로 리더의 특성을 살펴게 되는 경향이 있다. 예를 들어 GE의 성공비결이 Jack Welch라는 사람의 리더십 역량과 동일시되고, 애플사의 성공은 Steve Jobs의 리더십과, 현대그룹은 곧 정주영 회장과 동일시되는 것은 이러한 리더십에 대한 낭만적 사고와 연관된 것이다. 조직의 관찰자나 구성원들은 리더가 하는 일, 리더의 성취, 리더가 우리 생활에 미치는 영향 등에 대해 지나치게 낭만적으로 생각함으로써 리더십이 조직의 핵심적인 프로세스이며 조직활동의 주된 동력이라고 확대해석하는 경향이 있다(Meindl et al., 1985). 이 때문에 회사의 성공이나 실패가 매우 두드러진 경우, 최고 경영자의 리더십이 이러한 결과를 가져오는 것으로 단순히 추론하기 때문에 회장의 사망이나 교체 등의 사안이 발생하면 그 회사의 주가는 폭락 또는 급등을 경험하는 경우를 많이 볼 수 있다. 이처럼 리더십을 통해 인과관계를 추론하는 경우, 현실모델은 리더 단 한 사람

또는 몇 사람에게 의해 조직의 성과로 이어지는 매우 단순하고 쉽게 변경가능한 구조를 갖기 때문에(Pfeffer, 1977), 다른 요소들에 비해 일반 구성원이나 일반 대중에 있어 통제하기가 매우 편리하고 쉽다는 장점이 발생한다. 이러한 장점 때문에 리더는 실제 경영에 있어 어떤 인과관계를 형성한다기 보다는 상징적인 역할(symbolic role)을 수행함으로써 문제가 발생했을 때 문제해결을 위한 우선 목표(target)로서 기능한다(Pfeffer, 1977).

실제로 매우 복잡하고 조직화된 체계인 현대의 조직에서 리더 한 사람의 효과성에 기대어 조직의 생존과 성패가 결정되는 것만은 아닐 가능성이 높기 때문에 리더십에 대한 많은 연구결과들에는 바이어스가 존재한다(Meindl et al., 1985). Meindl et al. (1985)은 주요 대기업에 대한 언론보도와 리더십 관련 박사학위 논문, 기업의 정기 보고서에 대한 분석결과와 실험결과를 종합하여 조직의 성과가 극단적으로 나타날 때 이러한 성과를 리더의 역량에 귀인하는 경향이 더욱 높게 나타난다는 점을 발견하였다. 이에 대해 저자들은 리더십에 대한 믿음은 단지 그 편리성 때문에 통제할 수 있는 현실을 초과하며, 실제로 통제불가능한 분산(variance)를 설명하는데 사용된다고 하였다(Meindl et al., 1985). 이러한 리더와 리더십에 대한 과도한 집착은 조직의 성과가 극단적으로 높을 때는 리더의 성과로 귀인함으로써 다른 성공요소의 발견을 차단하고 장기적인 조직의 생존을 어렵게 할 수 있으며, 극단적으로 낮을 때도 리더의 역량으로 이를 귀인하여 리더를 희생양(scapegoat)으로 삼을 뿐 진정한 실패의 원인을 규명하여 이를 극복하려는 시도를 최소화할 위험이 존재한다.

그런데 의미관리로서의 리더십은 리더의 행동이나 특질을 주로 다루는 기존의 리더십 이론과 상당히 다른 관점에서 접근한다. 오히려 리더십의 중요성은 실질적인 문제들에 대해 리더십이 직접적으로 미치는 영향력에서 나타나는 것이 아니라 조직의 기능과 관련성이 있는 것으로 생각되는 사건들에 대해 리더가 의미부여나 해석을 하는데 있어 행사하는 통제 능력에 있으며(Pondy, 1976; Daft & Weick, 1984), 리더십은 리더십 자체가 기업의 성과에 미치는 영향으로서의 의미보다 리더십이 조직에서 발견되는 사회적 현상으로서의 중요성이 더욱 크다는 것이다. 특히 지금까지 많은 리더십 논문들이 제시해온 것과 같이 관리자로서의 역할에 초점을 맞추기보다는, 개인들의 삶 속에, 혹은 조직의 경험 속에 목표와 의미를 주입하는(infuse) 능력, 조직 구성원이 다양한 사건과 환경, 그리고 구성원의 역할들에 대해 부여하는 의미에 리더가 영향을 미칠 수 있는 능력 때문에 중요한 것으로 조명해야 한다고 주장한다(Podolny et al., 2005; Shamir & Hoojiberg, 2008).

의미관리의 리더십 이론에서 “의미(meaning)”란, 구성원이 어떤 세계관, 즉 사물의 발현된 상태나 바람직한 상태에 대한 지식을 가지고 그에 따라 행동하게 되는 인지적·감정적 틀, 즉 사고와 느낌의 내부 구조를 의미한다(Drath & Palus, 1994). 따라서 의미관리는 이러한 인지적·감정적 틀의 창출, 육성, 그리고 변화를 포함하는 과정이며, 의미관리의 과정이 역사와 가치, 신념, 사고방식, 그리고 행동방식을 공유하는 동일한 조직 내에서 발생할 때, 리더십이 발휘된다고 말할 수 있다(Drath & Palus, 1994). 이러한 정의가 기존의 리더십 이론과 다른 점은 리더가 독자적으로 갖는 특성이나 행하는 행위가 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라, 리더가 조직구성원의 사고방식 형성과 변화를 유도함으로써 조직의 행동이 달라지고 이에 따라 성과가 달라진다는 사회학적인 의미를 포함하고 있다는 점이다.

그러나 의미관리로서의 리더십은 궁극적으로 리더나 리더십의 존재 자체를 부정하는 것은 아니다. 리더에게 주어진 가장 궁극적인 과업이 위대한 일을 성취할 수 있도록 팔로워들을 동기부여하는 것이라고 할 때(Vroom & Jago, 2007), 리더가 비전을 수립하고 이를 성취하기 위한 활동들에 직접 참여함으로써 구성원들이 조직의 가치와 일치시키고 구성원들이 자신의 일을 보다 의미있는 것으로 느끼게 된다는 실증연구는 다수 존재한다(e.g. Piccolo & Colquitt, 2006; Purvanova, Bono, & Dziewecynski, 2006). 그리고 리더가 언어와 상징, 은유를 활용하여 팔로워의 열정과 낙관주의, 자신감, 목적의식 등을 함양하는 것은 조직의 성공적인 변화를 촉구하는 요인이 되며(Avolio, Bass, & Jung, 1999; Shamir, House, & Arthur, 1993), 구성원들이 조직과 과업의 사회적 의미를 제대로 이해하는 것은 궁극적으로 조직의 성과향상과 연관될 수 있다(Grant, 2012).

의미관리는 조직 구성원들의 경험에 대한 이해를 배열하는 프로세스로서, 과거에 일어난 일과 앞으로 일어날 일들에 대해 우리가 알고 있는 지식을 모으고 앞으로 일어날 일에 대해 예측하는 일이다. 또 이는 나아가 우리 자신과 세계에 대한 지식을 구축하는 과정이라고 할 수 있다. 리더는 리더십을 활용해서 조직에서 구성원들을 이해시키고 의미를 구축한다. 리더십은 의사결정 또는 구성원들에게 미치는 영향 자체라기보다는 조직 내에서 의미를 관리하기 위한 도구라고 보는 것이다(Drath & Palus, 1994).

요컨대 기존의 다른 연구들이 리더십을 가시적인 사회적 프로세스로서 인식하고 리더십의 다이내믹이나 표면적 성격에 초점을 맞추었다면, 의미관리의 관점에서 리더십을 보는 견해는 리더십을 구성원들 사이의 맥락이해(sensemaking), 그리고 의존관계에 기반한

사회적 현상으로서 이해하고 리더십의 발생을 근본적인 관점에서 탐구하고자 시도한다는 점에서 가장 큰 차이가 존재한다(Smircich & Morgan, 1982). 다시 말해, 의미관리로서의 리더십에서는 리더십을 단순히 행동이나 특질 등 리더의 특성, 보상에 대한 조작 등의 프로세스로 보지 않고, 사람들이 상황에 의미를 부여하고자 하는 상호작용 프로세스에서 비롯된 의미들이 형성하는 네트워크인 조직 속에서 권력에 기반하여 현실을 구축해내는 프로세스로 리더십을 이해하고자 하는 것이다 (Smircich & Morgan, 1982).

그러나 많은 학자들이 오랫동안 조직에서 리더의 역할, 또는 조직에서의 사회현상으로 의미관리로서의 리더십을 제시해왔음에도 최근에는 이러한 관점이 많은 관심을 받지 못하고 리더가 기업성공에 미치는 영향을 직접적으로 보고자 하는 연구가 많이 이루어진 이유로 Podolny et al.(2005)은 다음의 세 가지를 들고 있다. 첫째, 조직의 행동에서 의미를 추출하는 것이 근대화의 일반적 경향이 됨에 따라 조직 생활에서 의미관리라는 현상을 관찰할 수 없게 되었다는 점, 둘째, 리더의 의미관리를 포함한 사회적 프로세스가 계량화하거나 조작하기 어렵다는 점, 셋째, 조직연구가 경영대학원 등에서 주로 이루어지게 됨에 따라 조직의 성과 원인을 규명하는 것이 핵심 관심사가 되었다는 점이다.

그럼에도 여전히 의미관리로서의 리더십은 리더십 연구와 조직연구에서 중요성이 존재하며, 리더가 상황을 형성하고 해석함으로써 조직구성원들을 현실에 대한 공통된 인식으로 이끄는 방식을 이해함으로써 우리는 리더십이 어떻게 조직화된 행동을 할 수 있는 기반을 창출하는지 이해하게 된다(Smircich & Morgan, 1982). 의미관리의 리더십 연구는 주로 조직에서 의미를 구축하는 사회적 현상에 관심을 갖지만, 의미가 무엇인지를 논하는 철학적 논쟁에 많이 머무르고, 이를 보다 구체화하여 실제로 의미를 어떻게 구축하며 어떻게 관리하여 구성원들과 공유할 것인지에 대한 연구는 많지 않다. 의미관리로서의 리더십 연구는 리더십의 발생에 대한 근본적인 원인의 탐구를 통해 리더십 연구에 있어 보다 풍부한 이론적 논의와 조직운영에의 함의를 제공할 수 있을 것이라 생각한다.

Ⅲ. 리더십에서 의미관리의 중요성

Smircich & Morgan(1982)는 의미관리로서의 리더십 이론은 리더십을 파고들어 리더십을 향상하고 조직의 성과를 향상하기 위한 연구는 아니라는 점에서 우선 다른 리더십 연

구와 차별성이 존재한다고 제시하고 있다. 의미관리로서의 리더십은 리더십을 효과적으로 발휘하기 위한 조건보다는 조직현상을 이해하는 수단의 하나로서 조직에서 리더십이 발생하는 현상 자체를 탐구하고자 하는 것이라는 설명이다(Smircich & Morgan, 1982). 즉, 조직에서 리더십이 왜 발생하며 어떤 사람이 리더로서 인정받고, 리더로서 행위를 하게 되는지를 살펴보는 것이 의미관리로서 리더십의 연구의의라고 제시하고 있지만, 조직에서 의미관리는 리더십의 성공에 있어 대단히 중요한 요소이다.

성공적인 리더는 조직의 구조와 프로세스, 그리고 조직전략을 일치시켜야 하며, 또한 전략 및 구조, 프로세스를 지지할 수 있도록 구성원, 관리자, 그리고 근로자를 일치시킬 수 있어야 한다(Shamir & Hoojiberg, 2008). 리더십은 둘 이상의 사람들로 구성된 집단에서, 집단의 목표 구축과 관련하여 집단 구성원의 행동에 영향을 미치려고 할 때 가장 빈번하게 발생하며(House & Baetz, 1979), 영향력을 행사하기 위해서는 공유된 사고모형을 조직구성원들이 가질 수 있어야 한다(Shamir & Hoojiberg, 2008). 구성원들이 리더와 인식과 신념, 그리고 일의 우선순위를 공유할 때, 그들이 리더를 지지하고 행동 또한 리더의 전략을 지지하면서 실행을 촉진하는 방향으로 나아갈 것이기 때문이다(Shamir & Hoojiberg, 2008).

그렇다면 의미관리로의 리더십 연구에서는 리더십에 대해 어떤 견해를 가지고 있는가? Berger & Luckmann(1967)은 현실이 사회적으로 구축되는 것이라고 하였다. 이는 조직의 중요한 성격 중 하나로 조직 안에서는 세계관에 대해 공유된 인식과 정의가 존재한다는 것을 뜻한다(Pfeffer, 1981). 즉, 조직이 다른 개체와 다른 점은 조직 내에 공유된 목표와 공유된 가치관이 존재한다는 것이고, 조직에서는 이를 바탕으로 의사결정이 이루어진다. Pfeffer(1981)가 제시한 바와 같이 조직이 의미와 신념의 공유체계이고, 이것이 공유된 패러다임의 개발을 통해 조직화된다면, 리더의 가장 중요한 활동은 이러한 공유된 이해와 신념을 조직 내에서 개발하는 것이다. 또 경영이라는 활동은 발생하는 일들을 조직 구성원들에게 의미있고 이해가능한 것으로 만들고, 더 나아가 행해지는 일들에 대해 사회적 동의를(social consensus)와 사회적 정의(social definition)를 개발하는 것이다(Pfeffer, 1981). 따라서 리더십 또한 리더가 조직이 처한 현실에 대한 공유된 신념과 이해를 조직 구성원들 사이에서 구축하고, 이런 이해를 넘어 조직의 목표설정과 달성에 대한 의사결정에 대해 조직구성원이 동의하도록 하는 과정에서 발휘된다.

특히 리더의 의미형성능력은 환경에 대한 평가가 어렵고 구성원의 환경에 대한 개입능력

이 분절적이거나 불완전할 때, 그리고 행동과 결과 간의 인과관계가 모호할 때 더욱 중요하다(Shamir & Hoojiberg, 2008). 이러한 상황에서는 현실에 대한 의미부여가 명확하지 않기 때문에 현실의 구축에 리더의 개입요소가 더욱 크기 때문이다(Shamir & Hoojiberg, 2008). 또 이처럼 현실과 결과 간의 인과관계가 모호하거나 사안의 중요성을 판단하기 어려운 상황에서 리더의 현실인식에 팔로워가 의지할 가능성이 더욱 높으며, 성패의 판단 역시 리더가 구축한 현실인식에 의지할 가능성이 더욱 높다.

Shamir & Hoojiberg(2008)는 리더의 의미관리는 다음의 세 가지 요소에서 의미가 있다고 제시하고 있다. 첫째, 상황에 대해 인식과 해석을 공유함으로써 구성원이 상황에 대한 공통의 정의에 도달할 수 있도록 이끈다는 점, 둘째, 리더가 조직에 가져오는 행동과 변화를 정당화한다는 점, 셋째, 조직에서 자신들의 행동을 지지할 수 있는 팔로워를 선발하고 구성원을 동기부여할 수 있다는 점이다. 이렇게 볼 때, 최근과 같이 변화의 가능성과 불확실성이 높고, 리더와 팔로워 간의 거리가 멀어진 글로벌화된 경영환경에서 리더의 의미관리는 예전보다 더 큰 중요성을 가질 수 있는 주제일 것이다.

그러나 의미관리로서의 리더십이 다른 리더십 이론과 달리 단순히 리더의 기능적 특성을 벗어나 리더가 구성원에게 미치는 영향의 근원을 파악한다는 점에서 중요성을 가짐에도 불구하고 연구주제로서 많은 주목을 받지 못한 것(Shamir & Hoojiberg, 2008)은 의미관리의 리더십과 관련한 연구들이 지나치게 이론적이고 철학적인 접근방식으로 인해 실무 상황에서의 적용가능성 등에 대한 의구심을 갖게 한 것에 한 이유가 있을 것으로 추정한다. 따라서 아래에서는 의미관리로서의 리더십을 구체적으로 구현하기 위한 과정과 도구, 효과성 등에 대해 살펴보고자 한다.

IV. 의미관리로서의 리더십 프로세스

그렇다면 의미관리로서의 리더십은 어떻게 형성되며, 어떤 방식으로 현실에서 발휘되는 것인가? 무엇을 통해 현실인식과 실천방안에 대한 동의를 이끌어내는 리더십은 어떻게 인정을 받을 수 있는 것일까?

1. 리더십의 발생

리더십은 관찰자가 귀인하는(attribute) 것이다. 리더십은 사회적 행동이며, 사회적 행동은 현상학적인 프로세스를 통해서만 의미를 갖기 때문이다(Pfeffer, 1977). 기본적으로 리더십은 구성원들 간의 상호작용을 통해 구축되는 사회적 현상이고(Berger & Luckmann, 1966), 리더와 팔로워 양측이 동시에 현실을 인식할 권한을 주고받음으로써 형성된다. 리더십은 하나 이상의 개인들이 다른 사람의 현실의 틀을 구성하고 규정하는 시도에서 성공함으로써 현실화된다(Smircich & Morgan, 1982). 이때, 리더십을 발휘하는 개인들은 동일한 조직에 있는 다른 개인들의 현실을 규정할 의무 또는 인지된 권리를 갖고 있는데, 이러한 의무나 권리는 조직에서 명시적으로 나타나거나 혹은 자연스럽게 발생하게 된다(Smircich & Morgan, 1982).

일반적으로 동일한 사실을 두고도 이를 해석하고 이에 대응하는 방법은 각기 다르게 나타난다. 예를 들어 임진왜란이 발발하기 전, 조선에서는 일본의 동향을 파악하기 위해 여러 명의 사신을 일본에 파견하였으나 일본의 침략가능성에 대해서는 각기 다르게 파악하였고, 따라서 조선의 왜침 대비 방향성에 대해서도 의견이 분분하게 나타났다. 이렇게 다양한 정보가 혼재하는 상황에서 리더십은 상황을 최종적으로 판단하고 현실을 규정하는 권한을 지니며, 팔로워들은 스스로 현실을 규정할 수 있는 권한을 스스로 포기하거나 혹은 포기하도록 압력을 받는다. 결국 외적의 침략가능성과 외적의 침략에 대한 대비의 필요성이 어느 정도인지라는 현실규정은 리더인 왕에게 주어진 권한이자 책임이다. 그리고 팔로워인 신하들과 백성들은 자의적이든 압력에 의해서든 스스로 현실을 규정할 권한을 포기하고 이를 왕에게 부여한다는 것이다.

당연하게도 이러한 과정은 리더의 의무와 권리가 명확히 지정되는 구조화된 집단상황(structured group situation)에서는 더욱 명시적으로 뚜렷하게 나타난다(Smircich & Morgan, 1982). 조직의 전략은 보통 최고경영진의 가치를 반영하게 마련이고, 조직의 전략의 초점은 보통 CEO 자신의 가치나 의미체계인 경우가 많다(Gioia & Chittipeddi, 1991). 어떤 집단의 구성원으로서 우리는 리더가 현실을 인식하고 행동방향을 제시해줄기를 기대하게 되며, 그 방식이 내가 인식하는 것과 다르다 하더라도 리더의 인식과 행동방향을 우선적으로 따르게 된다.

한편 구조화되지 못한 조직의 경우에는 구성원들 간에 오랜 시간에 걸쳐 경험과 경험에

대한 이해방식이 공유되면서 자연스럽게 경험을 의미있는 방식으로 구조화하는 구성원을 리더로 인식하게 된다(Smircich & Morgan, 1982). 그리고 이러한 경험이 누적되면서 리더의 역할은 제도화되고, 리더는 구성원들로부터 자연스럽게 현실 이해방식에 대한 권한을 넘겨받는다. 그리고 이러한 권한 이양을 통해 다시 누가, 어떤 상황에서 현실을 규정하는지를 명시함으로써 리더십의 프로세스에서 나타나는 의존관계 패턴에 정당성을 부여한다(Smircich & Morgan, 1982).

Smircich & Morgan(1982)은 비구조화된 상황에서 리더십의 발생이라는 현상은 다음과 같은 4가지 중요한 측면이 있다고 지적하고 있다. 그것은 첫째, 필수적으로 상호작용을 통해 규정되는 사회적 프로세스라는 점, 둘째, 팔로워가 납득가능한 방식으로 현실을 규정하는 프로세스를 수반한다는 점, 셋째, 개인들이 현실을 해석하고 규정하는 권한을 포기하고 타인에게 이 권한을 부여하는 의존관계라는 점, 넷째, 공식적인 리더십 역할의 출현은 경험과 행동의 성격을 규정하는 권리와 의무가 인식되고 공식화되는 제도화의 추가적인 단계를 나타낸다는 점이다.

2. 리더십의 제도화

Smircich & Morgan(1982)에 따르면 리더십은 조직이 속한 큰 맥락 속에서 행동(actions)과 발화(發話: utterances)를 통해 상황의 의미를 형성할 수 있는 방식으로 구성원들의 주의를 끌고, 이것들이 일련의 경험들을 보다 구체화하고 특정한 의미 패턴을 지닌 것으로 변화시킨다. 많은 경우, 조직의 주위에는 변화를 요구하는 신호와 수성(守成)을 요구하는 신호가 동시에 존재할 수 있다. 그런데, 이런 다양한 신호들을 묶어 조직의 행동 방향을 결정할 수 있는 의미를 찾아내고 이를 구체화함으로써 구성원들의 행동을 이끌어내는 것이 리더의 역할이라는 것이다. 또한 구성원들은 이러한 리더의 역할을 인정하고 리더가 찾아내는 의미를 받아들이며 그 의미에 기반하여 행동함으로써 리더의 역할은 보다 공고해지고 제도화된다.

3. 환경과 의미의 변화

조직에서 의미는 늘 동일한 내용으로 존재하는 것이 아니라, 상황에 따라 구축되고 해체

되는 등 늘 다이내믹하게 변화한다. 특히 행동이 내부적으로 기존 구성원들의 현실해석과 다른 맥락의 사건이 발생하였거나, 외부의 환경이 변화하였을 때, 그리고 리더의 정당성에 의문이 발생하는 경우 등에 기존에 구축한 의미체계 역시 변화시킬 필요가 발생한다.

특히 조직에서 전략적 변화가 필요한 상황에서 리더는 현재 상태의 인식과 행동을 변화 시킴으로써 조직이 중요한 기회를 포착하도록 하거나 환경변화의 위협을 극복하도록 조직을 이끌 필요가 있다(Gioia & Chittipeddi, 1991). 리더는 그가 이끌고 있는 조직상황을 상징화하고, 그들의 행동과 언어는 팔로워의 마음속에 있는 이미지를 형성함으로써 상황에 대한 리더의 견해가 다른 사람들의 준거의 틀로 작용하는 중요한 역할을 한다(Smircich & Morgan, 1982).

그러나 리더가 제공하는 현실에 대한 해석과 의미체계는 지속적으로 팔로워의 인지된 이해와 일치하고 이를 만족시킬 수 있을 때에만 합법적인 것으로 평가받고 받아들여질 수 있다(Gray, Bougon, & Donnellon, 1985). 만일 리더가 형성한 의미체계가 정당하지 못하다고 평가하는 사람들이 있을 경우, 다른 해석의 틀/framework은 조직 내에서 대립되는 현실을 형성하며 이는 집단상황에서 긴장의 원천이 되고 나아가 혁신적 변화, 또는 통합적이지 못한 변화의 원천이 된다(Smircich & Morgan, 1982). 따라서 정당성을 유지하고자 하는 리더는 현실을 가치있게 해석하여 의미체계를 형성하는 것 뿐 아니라, 형성된 의미를 통해 프로세스를 통제할 필요가 있다. 리더의 의미체계는 구성원에게 가치를 형성하게 해주면서 동시에 그러한 가치가 리더의 권위를 공고히 해주는 신념체계로서 작용할 수 있기 때문이다(Gray et al., 1985).

그러나 부득이하게 조직의 의미체계를 변화하여야 하는 사안이 발생한 경우, 자신의 합법성을 유지하면서 구성원의 조직과 환경에 대한 기존의 이해체계를 변화시키기 위해서는 기존의 의미체계를 대체할 수 있는 새로운 의미체계가 필요하다. 변화를 위해서는 리더를 포함한 조직구성원이 의미체계나 해석체계의 변화를 이해(sensemaking)하거나 혹은 변화된 의미 및 해석체계에 스스로를 맞추어 줄 필요가 있다(Gioia & Chittipeddi, 1991). 조직변화의 목표를 추구하기 위해 리더는 구성원이 조직의 내, 외부적 환경의 변화에 대해 이해하도록 하고, 조직의 비전이나 행동방향에 대해서 변화된 의미체계를 받아들일 수 있도록 해야 한다. 이러한 변화의 상황에서는 이전의 상징이나 상징적 행동(symbolic action)은 더 이상 적합하지 않고, 이전의 해석체계를 대체할 새로운 상징과 언어, 그리고 상징적 행동의 구축이 필요하다(Pfeffer, 1981; Gioia & Chittipeddi, 1991). 조직의 전략적

변화는 기존의 문화, 관행, 우선순위, 조직의 목표 등 모든 것을 바꾸어야 하기 때문에 기존의 현실인식의 틀을 벗어나 완전히 새로운 현실인식의 틀을 마련해야 하는 것이다.

Drath & Palus(1994)는 리더십을 커뮤니티의 균형을 조정하고 유지하는 적응적인 과정이라고 제시하고 있다. 불가피한 변화의 상황에서 기존의 의미체계가 의미를 잃고 더 이상 유지하기 곤란해지면, 커뮤니티는 불균형과 역량상실의 상태가 되기 때문에 스스로 다시 수정과 변경을 통해 변화된 조건에 더욱 일치하는 더 적응력높은 의미형성체계로 진화해야만 한다(Drath & Palus, 1994). 이러한 변화의 상황에서 리더는 우선 과거의 의미체계를 대체할 새로운 의미체계를 구성원이 받아들일 수 있도록 자신의 새로운 현실해석을 변호할 기회를 확보해야 한다.

이러한 변화는 순간의 선언이나 발표 등을 통해서 이루어지기 보다는 일반적으로 조직 내, 그리고 관련된 이해관계자들 사이에서 사회적 동의(consensus)를 구축함으로써 발생하는 것이 보편적이다(Gioia & Chittipeddi, 1991). 처음 발생하는 변화된 의미체계는 추상적이지만, 사회적으로 동의를 구축하기 위해 이해관계자들 사이에서 주고받는 과정에서 차츰 정교화되고 수정되기도 하면서 보다 구체화되고 현실화된다(Berger & Luckmann, 1966; Gioia & Chittipeddi, 1991). 이렇게 의미체계가 수정과 공유를 거쳐 현실화되면 최종적으로 리더는 조직의 이해관계자들이 비전을 달성할 수 있도록 집중적인 노력을 기울여야 한다.

4. 의미관리의 도구

의미를 관리한다는 것은 조직이 현재 처해있는 상황과, 조직이 달성하고자 하는 목표, 그리고 그를 위해서 구성원들이 해야할 일, 구성원이 지금 하고 있는 일에 대한 성과평가 등에 대해 끊임없이 구성원과 의사소통하고 이를 하나로 일관되게 배열(align)하는 것을 의미한다. 의미를 관리하고 해석의 틀을 전달하는 데는 다양한 언어, 의례, 드라마, 스토리, 신화, 상징 등이 중요한 도구가 된다(Pfeffer, 1981). 이러한 과정을 학자에 따라서 의미형성(sensemaking)과 의미전달(sensegiving)으로 표현하기도 한다.

의미형성의 차원에서 리더는 자신이 이끄는 조직화된 상황에 상징성을 부여할 수 있어야 한다. 이러한 상징적인 행동(symbolic action)들은 구성원들의 동기부여, 지지와 후원의 동원(mobilization), 수요의 전환 및 만족, 조직에서 변화의 시도 등에 필요하다(Pfeffer,

1981). 특히 조직이 처한 상황이나 결과에 대한 평가가 모호하고, 선호가 정해지지 않은 상황에서(Pfeffer, 1981) 상징성의 활용은 구성원에게 목표나 관심을 끌기에 유용하다. 리더의 행동과 발화에서 상징은 상황에 대한 리더의 견해를 인식시키고 강조하는데 활용됨으로써 구성원들의 정신에 이미지를 형성하고 이것이 전체적인 상황 내에서 행동의 준거를 형성하는데 영향을 미치는 것이다(Smircich & Morgan, 1982).

의미관리의 측면에서 리더의 역할은 단순히 구성원에게 사실을 전달하거나 설명하는 것이 아니라, 의미를 구축하는 데에 있다. 효과적인 리더는 사실과 개념, 일화 등을 통합하여 의미를 구축하고, 구축한 의미를 조직의 여러 단계, 그리고 원거리까지 의사소통할 수 있으며, 주요 이해관계자들과 반대자들에까지 전달할 수 있어야 한다(Bennis, 1984).

일례로, Bennis(1984)는 그의 논문에서 과거 미국 대통령이었던 Ronald Reagan과 Jimmy Carter의 커뮤니케이션 스타일을 비교하여 제시하고 있다. 그에 따르면, Ronald Reagan은 다양한 상징을 활용하여 의사소통하는 사람으로, 예를 들면 예산을 보고할 때, 엠파이어스테이트 빌딩 옆에 지폐를 쌓은 모습으로 묘사하는 식으로 아이디어를 가시적이고 현실적으로 타인들에게 전달하는 인물이었기 때문에 그가 제시하는 아이디어는 더 많은 지지를 얻을 수 있었다. 반면, Carter는 대단히 많은 정보를 보유하고 있었지만 이러한 정보를 단순히 그의 손끝에서만 가지고 있었고 이를 통합하여 가시화하고, 의미를 창출하는 것은 실패하였기 때문에 관료들조차도 그가 무엇을 대변하고 있는지 알 수 없었다고 한다.

이렇게 볼 때 리더가 활용하는 도구들은 단순히 상이나 별, 구성원들의 동기부여 등의 차원에서 이용되는 것이 아니다. 오히려 이런 도구들은 조직 내에서 어떻게 정보를 모아 그것을 통합하고 어떤 이미지와 의미를 형성할 수 있을 것인지 파악하여 형성된 구성원에게 효과적으로 전달하기 위한 도구로서 이해되어야 할 것이다.

V. 의미관리의 효과성 증진

의미관리로서의 리더십을 발휘하는데 있어 리더들이 직면하는 가장 큰 어려움은 조직에서 공유된 의미체계를 구축하고 이를 유지함으로써 조직 구성원들의 행동을 이끌어내고 바람직한 목표를 달성하는 것이다. 이를 위해 리더는 구성원들에게 조직이 처한 외부환경, 조직의 목표와 비전, 목표를 달성하기 위한 수단, 조직 구성원의 효능감(efficacy), 그리고

조직이 내고 있는 성과 등에 대한 인식에서 의미를 창출하고 관리해야 한다(Shamir & Hoojiberg, 2008). 이러한 의미들은 상호연관되어 있으며, 전략을 수행하는 이전부터 전략을 이행하고 이를 평가하는 단계에 이르기까지 리더는 구성원들이 의미를 형성하고 유지할 수 있도록 관리하여야 한다.

리더십이라는 개념 자체에 대해 의문을 제기한 Pfeffer(1977)는 극단적으로 리더는 배우(actor)와 같다고 주장하였다. 성공적인 리더란 사회적 시스템에서 구성원에 의해 인지되는 것이기 때문에 스스로를 조직의 실패와는 분리하고 조직의 성공과는 연결시키는 능력이 필요하다는 것이다. 행동의 의미가 사회적으로 구축된다고 할 때, 이는 인과관계의 바람직한 프로세스를 강화하는 방향으로 상징성을 조작화하는 것을 포함하기 때문이다(Pfeffer, 1977).

그렇다면 리더십은 실재하는 것이 아니며, 리더십이 기업의 성과와도 무관한 것인가? 만일 그렇다면 기업의 성과를 높이기 위해서 효과적인 리더십을 연구해 온 모든 연구들, 좋은 리더를 찾으려는, 혹은 육성하려는 노력들은 무용지물인 것일까? 그렇다고 할 수는 없다.

리더의 의미형성능력이 기업의 성과와 정(+)의 관계가 존재한다는 실증연구는 다수 존재한다. 예를 들어 Hackman & Oldham(1980)의 직무특성이론에서 사람들이 갖는 자율성과 결과 관찰능력(an ability to observe consequences)은 모두 개인들이 일로부터 추출해내는 의미와 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또 많은 유명 경영관련 저서들에서는 조직이 구성원들로부터 의미있는 것으로 인정되는 미션을 가지고 있는 정도에 따라 조직의 장기적인 번영이 좌우된다고 제시하고 있다(Podolny et al., 2005). 한편 실증적 연구 중에서는 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십 등의 다른 리더십의 한 측면으로서 리더가 의미를 형성하고 관리하는 프로세스를 통해 구성원들이 스스로와 세계에 대한 이해를 증진하고 자신의 역할에 대한 이해를 높임으로써 조직의 성과를 높일 수 있을 것이라는 연구가 다수 존재한다(e.g., Grant, 2012; Gerhke, 2008). 개인들이 일로부터 이끌어내는 의미는 기업의 높은 수준의 경제적 성과로 이어지며, 좋은 리더십이란 구성원들에게 조직의 목표와 미션, 구성원 자신들의 일에 의미를 부여할 수 있도록 하는데서 발생하는 것이라 할 수 있다(Podolny et al., 2005).

어떤 집단의 구성원으로서 사람은 미래에 대해 불확실성과 모호성에 직면할 때 근심과 고립감, 불안감, 실망감, 실패에 대한 두려움 등의 부정적인 감정을 겪게 된다. 이러한 감정과 충동들에 의해 공포감을 가질 때, 특히 개인은 리더와 리더십의 존재를 갈구하게 된

다(Gemmill & Oakley, 1992). 이렇게 볼 때, 리더의 역할은 팔로워가 모호성과 불확실성을 이겨낼 수 있도록 충분히 현실을 이해시키고 앞으로의 행동방향에 대해 지시해줄 수 있는 것이어야 한다. 구성원들은 사회적으로 구축된 현실에서 의례(rituals)와 의미체계에 해석을 의존함으로써 안정감을 가질 수 있고, 이 때문에 리더에게 자신이 가진 선택의 권한을 기꺼이 양도할 수 있다.

의미관리라는 측면에서 효과적인 리더십은 리더가 어떻게 타인의 경험을 잘 규정하고 발생할 사건에 대한 공통의 인식으로 이끌어내느냐에 달려있다. 또한 리더에게 있어 가장 중요하고도 어려운 일은 그러한 방식으로 바람직한 목표를 달성하도록 구성원들을 이끌어내는 것이다(Smircich & Morgan, 1982). 즉 경영진의 의사결정이 중요하되, 구성원들이 그러한 의사결정에 동의하고 경영진이 원하는 바람직한 목표를 달성할 수 있도록 상황을 잘 규정하여 의미를 부여하며, 의사소통 능력을 발휘하여 목표에 대해 공통된 인식을 갖고 이를 달성하기 위해 행동할 수 있도록 하는 것이 효과적인 리더십이다.

또, 앞서 언급한 Pfeffer(1977)의 주장을 따른다면 리더십은 실재하는 것이 아니라 단순히 의미의 사회적 구축을 강화하는 신화적인 존재(social myth)로서 기능하는 것이다. 그렇다면 리더로서 가장 필요한 역량은 자신의 활동에 대해 정당성을 부여하고(legitimate), 자신의 통제의 효과성에 대한 믿음을 구성원들이 가질 수 있도록 하는 것이 된다. 실제 조직의 성과와 상관없이 리더십의 효과성을 구성원들과 일반 대중이 믿을 수 있을 때, 리더십의 효과 또한 극대화된다. 그렇다면 정당성의 확보는 효과적인 리더십의 근본이 될 것이다.

한편 의미관리자로서의 리더십을 잘 발휘하고자 한다면 리더는 커뮤니티에 근거한 의미형성 능력을 학습할 수 있어야 한다(Drath & Palus, 1994). 커뮤니티에 근거한 의미관리를 위해 리더가 함양해야 하는 능력은 다음과 같다. 첫째, 개인으로서의 자신 뿐 아니라 사회에 배태된(embedded) 존재로서 자신을 이해할 수 있는 능력, 둘째, 서로 연관되고 상호작용하며 지속적으로 변화하는 시스템을 전체적으로 이해할 수 있는 능력, 셋째, 타인의 관점을 받아들일 수 있는 능력, 넷째, 대화에 참여할 수 있는 능력이다(Drath & Palus, 1994).

또한 조직의 의미관리자로서 리더는 자신의 영향력의 본질을 인식하고 상황의 의미를 건설적인 방식으로 관리하여야 한다. 이러한 의미관리에는 최소한 다음의 세 가지 요소가 필요한데, 이는 다음과 같다. 첫째, 상호작용하는 다양한 상황에 존재하는 모호성을 다루려는 시도, 둘째, 이러한 상황을 해석할 수 있는 구조에의 주목, 셋째, 적절한 언어, 의례, 다

른 상징적인 소통의 형태를 통해 의미와 가치를 통합하여 조직행동을 바람직한 형태로 이끌어내는 것이다(Smircich & Morgan, 1982). 또 이렇게 현실에 의미를 부여하고 상황을 규정하며 다른 사람을 구속하는 과정에는 권력과 의존관계의 역할이 핵심적이다(Smircich & Morgan, 1982). 왜냐하면 리더십은 현실을 규정하는 능력을 기꺼이 포기하고자 하는 사람들이 존재할 때에만 발생할 수 있는 현상이기 때문이다. 공식적인 리더십은 이러한 패턴을 제도화함으로써 리더는 현실을 규정할 권리와 의무가 존재하도록 하고, 구성원은 이를 준거의 틀로 활용하게 된다(Smircich & Morgan, 1982).

VI. 결 론

기존에 무수히 많은 리더십 관련 연구와 저술들이 존재해왔고, 지금도 쏟아지고 있으나, 어떤 리더십이 가장 효과적인지, 리더십의 성과는 어떠한지에 대해 합의된 바는 많지 않다. 본 연구에서는 리더, 또는 리더십 자체가 가진 특성이나 행동적 요소가 성과에 미치는 영향에 대한 관심을 벗어나서 사회적으로 구축되는 사고의 산물로서 의미를 보고, 리더의 가장 중요한 역할로서 조직 구성원들 공통의 의미를 구축하고 공동의 행동으로 이어질 수 있도록 이를 관리하는데 통제력을 발휘하는 것으로 보았다.

의미관리로서의 리더십 연구는 완전히 새로운 것이 아니라, 이전에 제시된 거시조직이론의 흐름과 맥을 같이 하면서 변혁적 리더십이나 전략적 리더십 등에서 의미관리의 중요성을 많이 제시하고 있다. 그러나 의미관리를 핵심으로 다룬 논문들은 지나치게 '의미'라는 단어가 의미하는 바를 찾기 위한 철학적 논쟁에 그치고 있는 경우가 많고, 그렇지 않으면 의미관리에 대해 피상적으로 접근하는 경우가 많다. 이 때문에 의미관리로서의 리더십에 대한 연구가 그 중요성에도 불구하고 많은 주목을 받지 못한 것으로 판단하였다.

따라서 본 논문에서는 의미관리라는 측면에서 리더십이 발생되고 제도화되며, 변화의 환경에서 어떻게 변화된 의미를 적용하는지 살펴보았다. 리더십은 구성원들간의 사회적 상호작용을 통해 발생하는 사회적 현상이라는 전제 하에, 리더는 팔로워가 납득가능한 방식으로 자신의 가치와 의미체계를 반영하여 팔로워를 설득하며, 팔로워는 리더에게 자신들의 현실 인식 권한을 기꺼이 양도함으로써 리더십이 공고해진다. 또 불가피한 변화의 상황에서는 리더의 현실인식과 의미체계 또한 더욱 적응적인 형태로 변화하여야 하며, 원만하게

변화가 이루어지지 못할 경우 갈등의 원인이 된다. 이러한 과정을 거쳐 리더가 의미관리를 하는데 있어서 상징과 의사소통은 효과적인 도구가 된다.

다음으로는 구체적으로 의미관리가 조직의 성과향상에 효과가 있는지, 효과적인 의미관리를 위해 리더가 함양해야 하는 능력을 무엇인지 살펴보았다. 리더는 의미를 형성하고 관리함으로써 구성원들이 조직과 일치된 세계관을 갖게 되면, 자신의 역할과 자신의 성과에 대한 스스로의 판단 역시 향상할 수 있기 때문에 조직의 성과에도 분명히 긍정적인 역할을 미칠 수 있다. 리더는 이러한 의미관리를 위해 구성원과의 의사소통 능력을 향상하고, 자신의 정당성을 확보하며 커뮤니티에 근거한 의미형성 능력을 학습할 필요가 있다.

의미관리로서의 리더십은 기본적으로 리더십을 성과와 연동하여 보기 위한 것은 아니고, 리더십 형성의 사회적 측면을 파악하기 위한 것이지만, 의미관리가 조직의 성과를 높이는 데 있어 결코 중요성이 작지 않다. 조직의 구성원들이 갖는 공통의 사고 프레임은 조직을 한 방향으로 이끌어가는 데 큰 역할을 수행하며, 특히 글로벌화, 다원화되는 현대 사회에서 기업의 경쟁력을 창출해내는 기반으로 더 큰 역할을 수행하게 될 것이다.

참 고 문 헌

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Barnard, C. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bennis, W. 1984. The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 15-19.
- Berger, P., & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.
- Daft, R. D., & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation system. *Academy of Management Journal*, 9(2): 284-295.

- Drath, W. H., & Palus C. J. 1994. *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*. Greensboro, NC:Center for Creative Leadership.
- Gemmill, G. & Oakley, J. 1992. Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, 45(2): 113-129.
- Gehrke, S. J. 2008. Leadership through meaning-making: An empirical exploration of spirituality and leadership in college students. *Journal of College Student Development*, 49(4), 351-359.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 433-448.
- Grant, A. M. 2012. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2): 458-476.
- Gray, B., Bougon, M. G. & Donnellon, A. 1985. Organizations as constructions and deconstructions of meaning. *Journal of Management*, 11(2): 83-98.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- House, R. J., & Baetz, M. L. 1979. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1: 341-423.
- Kerr, S., & Jermir J. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Orgazational Behavior and Human Performance*. 22: 375-403.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. 1977. The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*. 2(1): 104-112.
- Pfeffer, J. 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Bahavior*, 3:

1-52.

- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. 2005. Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26: 1-36.
- Pondy, I. R. 1976. Leadership is a language game. in M. McCall & M. Lombardo (Eds.) *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, N.C.: Duke University Press.
- Puravanova, R. K., & Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. 2006. Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19: 1-22.
- Robert, J. H., & Baetz, M. L. 1979. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1: 341-423.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4: 577-594.
- Shamir, B., & Hoojiberg, R. 2008. Strategic leadership as management of meanings. *Perspectives for Managers*, 154: 1-4.
- Smircich, L., & Morgan, G. 1982. Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 2007. The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1): 17-24.

Leadership and the Management of Meaning

Yiyoung Jeon*

ABSTRACT

Discussing leadership in terms of the management of meaning, this paper tries to view leadership as a social phenomenon rather than to see the direct relationship between leadership and the organizational performance. In this paper, I focus on the concept of the management of meaning, in which the leader is suggested to be an organizational authority to construct the reality through social interaction processes. This “socially constructed reality” makes the meaning in the organization and creates a basis of organized action to accomplish the desirable organizational goal. Based on the theoretical background, the leadership processes and tools for the management of meaning are reviewed, and the way to improve the leadership effectiveness is suggested.

* Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University