

## 최고경영자의 연설문에 나타난 심리적 단어사용과 조직 맥락 간의 관계: 포스코 사례에 대한 K-LIWC분석\*

이 지 영

김 명 언†

서울대학교 심리학과

포스코 창립자인 박태준 명예회장의 재직 당시의 주요 연설문(신년사, 창립기념사, 송년사)을 K-LIWC라는 언어분석프로그램을 통해 내용 분석함으로써, 조직 맥락과 최고경영자의 심리적 단어 사용 간의 관계를 살펴보았다. 특히 중요사건의 수와 조직의 발달 단계라는 두 가지 맥락과 리더의 심리적 단어 사용의 관계를 통계적으로 검증해보으로써, 리더십 연구에서 간과되어 왔던 조직 맥락의 중요성을 확인해보았다. 분석결과, 중요 사건의 수가 증가할수록 긍정 정서 단어와 부정 정서 단어 모두를 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 조직 성장 단계에 대한 분석결과에서는 최고경영자는 도약기에 비해 창업기와 본격 성장기에 정서 및 사회적 과정과 관련된 심리적 단어를 보다 많이 사용한 것으로 나타났다. 이들 연구결과들은 뛰어난 최고경영자는 연설문을 통한 구성원들과의 의사소통에 있어서 조직맥락의 변화를 주시하며 심리적 단어들의 사용빈도를 적절하게 조율하는 특성을 보임을 시사해준다. 마지막으로 본 연구의 의의와 제한점에 대해 논의하였다.

주요어 : 최고경영자 리더십, 심리적 언어, 연설문, 조직 맥락, 조직생애주기, 내용분석, K-LIWC

\* 본 연구는 포스코 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었다. 자료수집에 도움을 주신 포스코 경영연구소의 임병수 연구위원, K-LIWC를 소개해주신 울산대학교 박해원 교수님, K-LIWC를 사용하고 분석할 수 있게 도와주신 아주대학교 김경일 교수님, 서강대학교 이창환 교수님, 부산대학교 안신호 교수님, 그리고 유익한 조언을 해주신 세분의 심사위원님들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 김명언, 서울대학교 사회과학대학 심리학과, myungun@snu.ac.kr

리더십에 대한 정의는 이에 대해 정의를 내린 사람만큼이나 많다는 Stogdill(1974)의 말처럼, 리더십은 오랜 기간 동안 대중적으로 그리고 학문적으로 많은 관심을 받고 있는 주제이다(Bligh, Kohles, & Meindl, 2004a, 2004b). 오늘날에도 여러 리더십 이론들이 그 이름을 달리하며 다양한 모습으로 소개되고 있지만, 리더십이 실제로 어떠한 맥락에서 어떻게 작동하는지에 대해서는 체계적인 연구가 부족하다.(Insch, Moore, & Murphy, 1997).

이에 대한 한 이유로 연구자들은 양적 연구 방법에 치우친 그간의 리더십 연구의 흐름을 지적하고 있다(Conger & Toegel, 2002). 객관성과 일반화 확보를 위해 행해져 왔던 많은 양적 연구들은 각 개인이 보유하고 있는 독특한 리더십 현상을 묘사하고 보여주기에 한계를 가지고 있다는 것이다. 이러한 한계점을 극복하며 리더십의 다채로운 측면들을 밝혀주고, 세밀한 조직의 맥락을 고려하기 위해서는 자연적 여건에서 얻어진 자료들을 사용한 질적 연구가 필요함이 제안되었다(Bryman, 1989).

### 리더십연구에 있어서 내용분석의 필요성

질적 연구는 연구대상과 방법에 따라 사례 연구(case studies), 참여자 관찰(participative observation) 그리고 내용분석(content analysis) 등의 다양한 형태가 가능하다. 질적 연구가 객관성 확보 및 일반화에 한계점이 있다고 여겨지기도 하나, 리더십이 행해진 다양한 맥락을 고려하여 리더 각 개인의 특징과 뉘앙스를 보여줄 수 있다는 점에서 조직연구에서의 질적 연구의 가치는 계속적으로 높아지고 있다(Bryman, Stephens, & Campo, 1996).

이 가운데에서도 내용분석은 문서화된 또는

구두로 된 의사소통 텍스트의 내용과 주제를 연구하는 방법으로(Denzin & Lincoln, 2000; Miles & Huberman, 1994), 이는 조직을 현상적이고 객관적으로 살펴볼 수 있는 양적 연구와 질적 연구의 장점을 함께 지닌 유용한 방법이다(Bligh, et al., 2004a). 연설문, 일기, 회의 자료 등의 자료들을 근거 이론적인 방법(grounded theory method, Strauss & Corbin, 1998)을 통해 그 당시에 나타난 현상을 있는 그대로 해석한다는 점에서 질적 연구의 장점을 가지고 있으며(Barley, Meyer & Gash, 1988), 단어, 구, 문장, 주제 등의 분석 단위를 수치로 부호화한 후 통계적 검증에 의해 객관적인 결과를 제시한다는 점에서는 양적 연구의 장점을 가지고 있다.

더욱이 내용분석은 리더가 직접적으로 행하거나 또한 리더가 처한 상황이 그대로 담긴 질적 자료들을 분석한다는 점에서 리더십양태를 파악하는 중요한 연구방법으로 사용되어 왔다(예, House, Spangler, & Woycke, 1991; Bligh, et al., 2004a). 리더가 사용하는 언어는 영향력 발휘의 중요 매개체라는 점에서 리더십 과정의 핵심적인 요소이다(Klenke, 2008). 특히 리더의 언어는 조직구성원들이 리더 또는 조직의 미션에 동일시하는 데에 중요한 역할을 한다(Schweitzer, 1984; Willner, 1984; Bryman et al, 1996). 그러하기에 내용분석 연구자들은 리더에 의해서 행해진 언어 속에 내포된 가치, 의미, 정서 등을 리더십 과정을 살펴볼 수 있는 핵심적인 단서로 여기고 있다. Smircich와 Morgan(1982)은 리더십을 특정 개인이 구두 또는 문서화된 언어를 통해 다른 사람들의 실재를 만들고 규명하는 사회적으로 구성된, 상호작용주의적 현상이라 정의함으로써 연구자들이 왜 리더가 행한 언어들을 통해

리더십을 살펴보아야 하는지를 설명하고 있다.

양적 연구만큼 많지는 않지만 기존의 몇몇 국내외 연구들이 내용분석 방법을 통해 다양한 리더들의 리더십을 살펴보았다. 예를 들어, House 등(1991)은 미국 대통령의 취임사와 편지, 그리고 대통령에 대해 다룬 신문 사설 등을 단어와 구 단위로 분석함으로써 대통령이 보인 카리스마 리더십과 그 효과성을 구조방정식을 적용하여 분석하였고, D'Aveni와 MacMillan(1990)은 주주들에게 보내는 최고경영진들의 편지를 분석하여 회사성과의 다양한 귀인 양상을 다변량 분석을 통해 보여주었다. 최근에 이루어진 Bligh 등(2004a)의 연구에서는 컴퓨터 기반 단어분석 소프트웨어 DICTION을 이용하여, 9/11 사건 전후로 부시(Bush) 대통령의 발언이 어떻게 달라졌는지를 살펴봄으로써 리더의 발언과 그것이 행해진 맥락 간의 관계를 실증적으로 검증하였다.

국외 연구와 다소 다르게 국내 연구에서는 조직연구에서 보다는 언론정보학, 국문학 또는 행정학 분야에서 대통령 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다(김민영, 2008; 박성희, 2009; 최영재, 2008). 이들 연구들은 주로 미디어의 평가 및 태도가 대통령의 지지도에 미치는 영향을 살펴봄으로써 언론의 영향에 초점을 맞추거나(김민영, 2008; 최영재, 2008), 대통령이 사용한 언어 자체에 주목하여 대통령들의 연설문이 보여주고 있는 구조적 특징(Sakuragi, 2009) 또는 수사학적 의미를 해석해보고자 하였다(박성희, 2009).

본 연구에서는 국내의 조직 연구에서는 매우 드물게 사용되었던 내용분석 방법을 조직의 최고경영자의 리더십에 적용함으로써, 조직의 최고경영자가 사용한 언어가 어떠한 특징을 가지고 있으며, 이것이 당시의 맥락과

어떠한 관련성이 있는지를 살펴보고자 하였다. 특히 본 연구에서는 국내에서 개발된 심리적 언어분석 기반 프로그램인 K-LIWC를 사용하여 조직의 맥락과 리더의 심리적 단어 사용 간의 관계를 밝혀보고자 하였다.

## 리더십 연구에서 조직맥락의 중요성

조직 맥락은 과업수행 활동을 촉진, 혹은 저해하는 팀 내·외부의 구조나 조직 시스템으로(Denison, Hart, & Kahn, 1996), 연계이론(contingency theory)에서 중요하게 고려된다. 맥락 요인은 넓은 의미로 조직환경이라 통칭되기도 하는데, 이것은 조직의 외부 환경뿐만 아니라 기술이나 과업 특성과 같은 내부 환경도 포함하는 포괄적인 의미로 사용되고 있다(Pennings, 1992). 대표적인 맥락 요인으로는 조직 환경의 불확실성(uncertainty), 조직의 상호의존성(interdependency), 조직생애주기 단계(organization life-cycle stage), 조직의 기술과 과제, 조직 구조 등이 있으며, 이 외에도 최근에는 위기상황(House 등, 1991; Stachowski, Kaplan, & Waller, 2009), 정서적 사건(Basch & Fisher, 2000; Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996) 등이 맥락 요소로 새롭게 주목을 받고 있다.

이와 같이 조직 맥락의 중요성이 여러 조직 연구에서 확인되었음에도 불구하고 리더십 연구에서는 상대적으로 간과되어 온 것이 사실이다(Shamir & Howell, 1999). Bryman 등(1996)이 설명했듯이, 카리스마 리더십 또는 변혁적 리더십과 같은 범상황론적 리더십의 등장으로 인해(Bass, 1997; House, 1994) 상황적 관점을 고려한 리더십 연구가 활발하게 이루어지지 않았다고 볼 수 있다.

하지만 특정 리더십 유형의 효과성이 상황과 맥락에 따라 촉진되기도 하고 또는 저해되기도 한다는 리더십의 상황론적 접근은 이미 60년대의 여러 연구들을 통해 제안된 바 있으며(Fiedler & Chemers, 1967), 조직생애 단계론(Quinn & Cameron, 1983), 정서적 사건 연계론(Bligh, et al., 2004; Pirola-Merlo et al., 2002) 등을 통해서도 다루어져 왔다.

본 연구에서는 이러한 상황론적 리더십 연구의 필요성을 반영한 하나의 시도로, 창업 후 23년의 재임기간 동안 비범한 성취를 이룬 한국의 대표적 최고경영자의 연설문 속에 나타난 리더십과 조직의 맥락적 요소 간의 관련성을 검증해보았다. 특히 본 연구에서는 조직에 영향을 준 중요 사건의 수와 조직의 성장 단계라는 두 가지 조직맥락에 주목하여 이를 검증해보고자 하였다.

## 중요 사건의 수와 최고경영자의 심리적 단어 사용 간의 관계

사건이란 “특정 시기에 특정 장소에서 일어난 중요한 일(Weiss & Cropanzano, 1996)”로 조직은 수많은 사건을 경험하며 이에 적절히 반응하기 위해 노력한다. 사건이 조직의 삶에 불가분한 관계에 있음에도 불구하고 조직과학에서 사건에 대한 연구는 조직의 다른 맥락적 요소에 비해 많은 연구가 이루어지지 않는 것이다. 하지만 1900년대 말부터 꾸준히 조직의 중요사건에 대한 관심이 늘어나기 시작하면서, 최근 들어 다양한 질적·양적 연구들이 이루어지고 있다(Basch & Fisher, 2000; Isabella, 1988, 1990; Morgeson & DeRue, 2006; Peterson, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996).

본 연구의 핵심적 변인인 ‘중요 사건’과 ‘심

리적 단어’는 다음과 같이 정의를 내릴 수 있다. ‘중요 사건(critical event)’이란 한 조직에서 중요하다고 지각한 사건으로(Schein, 1985), 사건의 중요성은 객관적으로 규명될 수 있는 것이라기보다는 조직이 지각하는 정도에 따라 달라질 수 있다. 따라서 중요사건을 주요한 변인으로 삼는 연구들에서는 대상이 된 조직이 어떠한 사건을 중요사건으로 여기는가를 우선적으로 규명한 뒤 이를 변인으로 반영하는 것이 일반적인 접근이다(Isabella, 1990; Morgeson & DeRue, 2006; Pirola-Merlo, et al., 2002). 한편 ‘심리적 단어(psychological word)’란 다른 사람들에게 심리적 정보를 전달해주는 단어로(Pennebaker & Stone, 2003), 화자의 정서를 전달하는 정서적 단어와 사람들 간 또는 사람과 조직 간의 관계성을 나타내는 사회적 단어 등이 이에 속한다.

중요 사건의 수는 조직 환경의 복잡성과 밀접한 관련이 있어, 고려해야 할 환경요소의 수가 많을수록 환경의 복잡성이 높아진다(Duncan, 1972). 그리고 조직이 위기상황에 처해 조직환경을 불확실하고 복잡하다고 인식할수록 카리스마 리더십 또는 변혁적 리더십이 발휘될 가능성이 높아진다(Shamir & Howell, 1999). 조직이 처한 상황이 모호하고, 어렵고, 복잡하면 조직구성원들은 당면한 상황에 대해 분명한 의미를 부여하며 어려움을 헤쳐 나갈 수 있는 자기 확신을 가진 리더를 갈망하게 되고, 리더 또한 이에 부응하여 대담하고 강력한 어조와 행동을 취하게 되기 때문이다(House, et al., 1991). House 등(1991)은 미국이라는 국가조직이 직면한 위기 상황의 수와 미국 대통령이 보인 카리스마 리더십 간에 유의미한 정적 관계가 있음을 구조방정식을 통해 실증적으로 입증했다.

특히 중요한 사건들이 빈번하게 발생할수록 리더들은 자신의 비전에 대해서 설명하고 구성원들을 동기부여 시키기 위해 다양한 정서 표현을 사용한다(Conger & Kanungo, 1987, 1994, 1998; Kanungo & Mendonca, 1996). Conger와 Kanungo(1998)는 리더들은 강한 정서적 언어표현을 사용함으로써 조직구성원들로 하여금 당면한 상황에서 요구되는 정서경험을 하게 해 상황극복의 동기를 강화한다고 설명하고 있다. 이 같은 설명은, 중요사건의 수가 많을수록 최고경영자는 자신의 연설문을 통해 정서적 유대감과 사회적 관계성을 부각시키는 단어 사용을 많이 할 수 있음을 시사해준다. 이상의 이론적·실증적 근거를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 조직에 영향을 미치는 조직 내·외적 중요 사건의 수와 최고경영자의 심리적 단어 사용 간에는 유의미한 정적 관계가 있을 것이다.

## 조직의 성장 단계와 최고경영자의 심리적 단어 사용 간의 관계

시간은 리더십에 영향을 미치는 중요한 맥락요소로 연구되어 왔다(Porter & McLaughlin, 2006; Shamir & Howell, 1999). 이에 관한 기존 연구들은 공통적으로 시간의 흐름에 따라 리더십 행동 또는 리더십 효과성이 어떻게 변화하는지에 관심을 가져왔다(Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Lester, Parnell, & Carraher, 1993; Smith, Mitchell, & Summer, 1985). 리더십이 과연 시간에 따라 어떠한 모습으로 변화할 것인가에 대한 설명은 조직생애주기(organization life-cycle) 이론에 의해 가능하다(Quinn &

Cameron, 1983).

조직생애주기이론은 조직의 생애과정은 중요한 발달적 단계를 통해 순차적으로 진행된다고 본다. 다시 말해, 조직은 생애주기의 각 단계마다 독특한 발달과제들에 직면하게 되고, 지속적인 생존 및 성장을 위해서는 그러한 당면 발달 과제들의 해결에 가장 부합하는 조직 구조와 제도 그리고 관행을 발달시켜 나간다는 것이다. 따라서 적합한 전략 및 구조(Smith, et al., 1985), 조직 효과성의 지표(Quinn & Cameron, 1983), 성과평가 시스템(Chen & Kuo, 2004), 보상시스템(Liao, 2007) 등은 조직의 성장단계에 따라 달라진다고 본다.

특히 조직생애주기론의 입장을 취하는 연구자들은 조직의 성장 단계에 따라 리더의 행동, 전략 그리고 효과성이 달라짐을 이론적·실증적으로 검증함으로써 리더십에서의 시간적 맥락의 중요성을 강조하였다. 예를 들어, Pawar와 Eastman(1997)은 조직의 성장단계를 효율성 국면(efficiency phase)과 적응 국면(adaptation phase)으로 구분하여, 전자에서는 거래적 리더십이, 후자에서는 변혁적 리더십이 보다 효과적이라 제안하였으며, Dennis 등(2001)은 최고경영자 팀의 전략적 리더십이 시간적 흐름에 따라 변화하였음을 5개 병원을 대상으로 한 사례연구를 통해 검증하였다.

하지만 조직생애주기론적 관점에서 리더십의 영향을 살펴보는 데에는 몇 가지 제한점이 존재한다. 첫째로는, 조직생애주기를 몇 개의 단계로 구분할 것이며, 각 단계를 어떻게 정의할 것인가에 대해서 일관된 합의를 이루지 못하고 있다(Olson & Terpstra, 1992). 예를 들어, Pawar와 Eastman(1997)는 조직의 단계를 효율성 국면과 적응 국면의 두 단계로 구분하였으며, Greiner(1972, 1997)는 조직 성장 단계를

창조(creativity), 방향(direction), 위임(delegation), 조정(coordination), 협력(collaboration)의 5단계로 구분하였으며, Olson과 Terpstra(1992)는 초기단계(start-up stage), 성장단계(growth stage), 쇠퇴(decline) 및 재편성 단계 (realignment stage)의 3 단계로 구분하고 있다.

둘째로는 각 조직마다 역사, 특징, 맥락이 매우 상이해 단계별 시점 선정이 쉽지 않다는 점이다. 예로, 창업기의 기간선정에 있어서 어떤 조직은 1년일 수 있지만, 다른 조직의 경우는 더 길 수도 있다. 이러한 문제점으로 인해 조직생애주기와 리더십의 영향력을 살펴보는 대부분의 연구들은 실증적 검증보다는 이론적 연구가 대부분이었으며(Porter & McLaughlin, 2006), 실증적 검증을 한 경우에도 주로 조직의 특수성을 반영한 사례연구였다(Denis, et al., 2001).

이러한 점을 고려하여, 본 연구에서는 여러 연구를 통해 일관된 조직의 성장 단계가 제시된 조직을 연구대상으로 선정하여 이 조직의 성장 단계와 연설문에서 나타난 리더의 단어 사용 간의 관계성을 파악해보았다. 본 연구의 대상이 된 포스코<sup>1)</sup>는 여러 국내·외 연구를 통해 조직의 성장단계에 대한 일관성과 객관성을 확보하였다(이철송, 1995). 산업연구원(1997)에서 실시한 포스코 발전사에 대한 보고서에 따르면, 청암<sup>2)</sup> 박태준 명예회장이 재임했던 기간을 크게 세 단계로 구분할 수 있다.

첫 번째는 창업기로 1968년에서 1973년까지가 이에 해당된다. 이 시기에 포스코는 아무런 기술을 보유하지 못한 상태에서 포항에 처

음으로 공장을 건설하는 단계였다. 창업기는 조직생애이론에서 말하는 첫 번째 단계인 탄생단계(start-up stage, Olson & Terpstra, 1992), 또는 창업단계(entrepreneurial stage, Shamir & Howell, 1999)로, 이 단계에서의 리더십은 다른 발달단계에 비해 더 강하게 발휘될 가능성이 높다(Greiner, 1972, 1997; Olson & Terpstra, 1992; Shamir & Howell, 1999). 조직맥락과 카리스마 리더십의 발현 간의 관계를 이론적으로 설명한 Shamir와 Howell(1999)은 새로운 조직의 창립은 그 자체가 혁신적이며, 새로운 일이기 때문에 리더는 모호하고 복잡한 환경에서 기회를 발견하고, 도전적인 비전을 제시하며 이의 성공적 실현에 대한 확신을 보여주고, 협력을 이끌어내기 위해 강한 리더십을 보일 것이라고 주장하였다. Schein(1985) 또한 창업 단계에서 리더는 조직이 나아가야 할 비전과 방향을 명확히 제시하고 직원들의 불안을 감소시키기 위해 대담함과 용기를 바탕으로 한 강력한 리더십을 발휘할 것으로 보았다. 실제로 청암은 실패하면 모두가 영일만에 빠져 죽자는 ‘우향우 정신’을 반복 강조하며 전체 조직구성원들의 강한 정신자세를 확립했다.

두 번째는 도약기로 1974년에서 1985년까지가 이에 해당한다. 이 시기를 도약기라 부른 이유는 첫째, 1985년 이전까지 포스코는 포항 공장 한곳에서만 철을 생산하고 있었고, 기술에 있어서도 국외 기술에 의존하여 성과를 내야 하는 시기였기 때문이다. 둘째, 비록 성과와 기술력에서는 다소 미흡한 면이 있었으나, 이 시기에 조직의 규모가 확대되고 조직구조가 복잡해졌기 때문이다. Olson과 Terpstra(1992)은 조직의 규모가 확대되고 조직구조가 복잡해지는 시점부터는 조직의 최고경영자는 자신이 모든 것을 지휘하고 관리하기에는 어려움

1) 1968년 포항종합제철주식회사로 창립하여 2002년 3월 15일에 포스코로 사명을 변경했음.

2) 본 논문에서는 ‘박태준 명예회장’ 대신에 그의 아호인 ‘청암’이라는 호칭을 사용했다.



이 있기 때문에 자신의 권한을 여러 하위조직의 리더에게 분산시키고 위임하는 특징을 보인다고 설명하고 있다.

마지막 세 번째는 청암의 재임 마지막 기간인 1986년에서 1992년까지의 시기로 본격 성장기이다. 이 기간 동안에 포스코는 포항공장에 더해 그 당시 세계 최대규모의 일관제철소인 광양공장을 완공함으로써 세계철광업계의 신기록을 수립해 나가며 놀라운 성과를 이루어냈다(이대환, 2004). 이 기간의 특징 중 하나는 기술적 변화이다. 즉, 국외의 기술 습득에 머무르지 않고 독자적으로 설비 개선과 개량을 통해 기술적 독립 이룩했던 시기로(산업연구원, 1997, p. 136), 변화와 성장을 본격적으로 도모했던 시기이다.

요약하면, 포스코의 창업기는 앞서 언급한 대로 무에서 유를 창조하는 단계로, 이 시기의 리더는 강한 어조의 심리적 단어 사용을 구사함으로써 강력한 리더십을 나타냈을 것으로 예상할 수 있다. 이에 반해, 도약기는 초기에 설정되었던 목표를 지속적으로 실행에 옮기는 실천과정의 단계이다. 이 시기는 새로운 목표나 비전보다는 실행과 완수가 핵심적인 과제이기 때문에 리더의 발언은 창업기에 비해 덜 강하게 나타날 수 있다.

청암 재임기간의 마지막 단계인 본격 성장기는 도약기에 비해 보다 강력한 리더십이 발휘되었을 것이라 예상된다. 포스코에 있어서 본격 성장기는 앞서 설명한 것과 같이 조직의 새로운 발전방향의 모색과 비약적 발전이 이루어진 시기이기 때문이다. 조직이 성숙하여 안정화를 이룬 이후 조직의 또 다른 성장을 위한 발판을 마련하기 위해서는 최고경영자는 강력한 심리적 단어 사용을 통해 새로운 성장 목표와 비전을 제시하고 달성해야 할 필요가

있다.

리더의 언어는 리더십을 드러내는 기본적인 수단으로 담당조직의 구성원들에게 전달하고자 하는 가치, 의미, 목적, 비전 및 정서 등의 다양한 요소들이 포함되어 있다(Conger & Kanungo, 1998). 동일한 주제에 대해 말하더라도 어떠한 단어를 구사했는지에 따라 그 사람이 생각하고, 느끼고, 경험한 바를 파악할 수 있기 때문에(Pennebaker & Stone, 2003), 시간의 흐름에 따라 최고경영자가 구사한 심리적 단어의 변화를 살펴보는 것은 최고경영자의 리더십 특성을 파악하는데 중요한 자료를 제공할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 위와 같은 이론적 배경과 포스코의 조직적 특수성을 반영하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 고경영자의 심리적 단어 사용은 조직 성장 단계에 따라 다르게 나타날 것이며, 특히 창업기와 본격 성장기의 최고경영자의 심리적 단어 사용이 도약기에 비해 유의미하게 높을 것이다.

## 방 법

### 연구 대상

본 연구에서는 현재 세계 철강업계를 주도하고 있는 포스코의 창립자인 청암 박태준 명예회장의 재임부터 퇴임까지 23년 동안(1970-1992)에 이루어진 연설문<sup>3)</sup>을 대상으로

3) 대기업에서 CEO가 연설문을 본인이 작성한 것인가에 대해서 의문점을 가질 수 있다. 포스코경영연구소(POSRI)의 임병수 연구위원을 통해 알아

하였다. 본 연구에서 청암을 연구대상으로 삼은 이유는 절대적으로 열악한 상황에서 포스코를 세계 최고의 철강기업으로 성장시킨 효과적인 리더의 표본이며, 기업의 창립 때부터 퇴임까지 지속적으로 탁월한 업적을 이룩해낸 최고경영자로 기업계는 물론 학계에서도 인정받아 왔기 때문이다(포항제철 1993; 중앙일보, 2004; McKern & Malan, 1992). 스탠퍼드 경영대에서 연구사례로 작성되었다는 사실에서 알 수 있듯이(McKern & Malan, 1992), 청암의 비범한 업적은 그 자체만으로도 사례연구를 시행하기에 충분한 가치를 지니고 있다(Yin, 2003).

본 연구에서는 여러 연설문 가운데 매년 정기적으로 행해지는 연설문인 신년사, 창립기념사, 송년사를 분석 대상으로 삼았으며, 이들을 연도별로 통합, 정리하여 분석하였다. 선택 편향(selection bias)의 결과를 최소화하고 표본 수 확보를 위해 연설문별 평균값을 적용하여 결측연도를 처리하였다. 총 23년의 기간 가운데, 신년사는 5개, 창립기념사는 3개, 송년사는 7개의 년도의 연설문이 결측 처리되었다.<sup>4)</sup>

본 결과, 청암의 연설문은 본인이 직접 관여하여 작성한 것으로 확인되었다. 이에 더해, 포스코경영연구소로부터 입수한 동일연도의 경영회의록 내용과 교해본 결과 연설문들이 박태준 명예회장이 직접 작성하였다는 것을 확인할 수 있었다.

- 4) 동일한 이유로 인해 결측이 된 것이라면 결측 자체로 인해 상이한 결과가 나올 수 있으나 결측연도의 특이성에 대해 주요사건이나 내부자 정보를 통해 확인해본 결과, 그 같은 공통의 결측이유를 발견할 수 없었다. 시계열 자료분석에서 결측치 처리방법은 다양하나 그중 보편적으로 사용되는 방법은 가용한 자료들의 평균값을 결측연도에 부여하는 것이다. 결측연도를 제외하고 분석한 결과와 평균값을 부여하여 결측연도를 포함시켜 분석한 결과 간에 유의미한 차이가 없었다.

## 분석 방법

본 연구의 분석 단위는 단어(lexicon)이다. 단어 분석은 문장이나 주제단위의 분석 방식에 비해 맥락에 따른 세밀한 어조나 표현을 충분히 찾아내지 못한다는 단점이 존재하나, 이미 여러 연구들을 통해 단어의 내용과 수만으로도 화자의 심리적 의미를 도출해낼 수 있음이 검증된 바 있다(예, Liehr, Mehl, Summers, & Pennebaker, 2004; Pennebaker, Mayne, Fancis, 1997; Stone & Pennebaker, 2002). 특히, 본 연구에서는 LIWC(Linguistic Inquiry and Word Count)라는 언어분석 프로그램을 사용함으로써 수기로 했던 단어분석에 비해 훨씬 광범위한 영역의 단어들을 쉽고 빠르게 분석할 수 있는 장점을 가지고 있다.

LIWC의 한국어판인 K-LIWC는 언어 구조 차원, 심리적 차원, 자기영역차원, 위치 차원 등의 4개 차원에서 총 72개의 변인으로 구성되어 있다. 이는 2003년도에 이창환, 심정미 및 윤애선(2005)<sup>5)</sup>에 의해 개발되었으며, 개발 이후 여러 연구들(김세진, 김교현, 2005; 김정근, 2010; 박민정, 박혜원, 2008; 이정화, 홍창희, 2009)을 통해 신뢰성과 타당성을 인정받고 있다.

표 1에서 보는 바와 같이, 본 연구에서는 K-LIWC의 네 개 차원 가운데 두 개의 차원인 언어적 차원과 심리적 차원에 초점을 두었다. 본 연구에서는 본래 심리적 차원에 주된 관심이 있으나 연설문 자체가 가지고 있는 문장, 어절, 형태소, 어절 대 문장, 형태소 대 문장의 통사적 부분을 함께 살펴봄으로써 리더의 단어 사용에 대한 추가적 정보를 살펴보고자

5) 한국학술진흥재단 2년 협동과제 프로그램 웹사이트: <http://k-liwc.ajou.ac.kr>



표 1. K-LIWC 분석의 변인 분류

1차 상위 분류	2차 상위 분류	하위 변인					
언어적 차원	-	1) 문장	2) 어절	3)형태소	4) 어절/문장	5) 형태소/문장	
심리적 차원	감정,	긍정적 정서		부정적 정서			
	정서적 과정	1) 긍정적 느낌	2) 낙천성/활동성	1) 불안	2) 화	3) 우울/슬픔	
	인지적 과정	1) 원인 (예, 영향)	2) 사고 (예, 분석)	3) 기대 (예, 기대)	4) 제한 (예, 억제)	5) 추측 (예, 어디선지)	6) 확신 (예, 신뢰)
	감각,	(분석하지 않음)					
	지각적 과정	(분석하지 않음)					
	사회적 과정	(분석하지 않음)					

하였다. 언어적 차원은 연설문 자체가 가지고 있는 통사적 접근을 통해 리더의 언어사용 특성을 파악하는 방법으로, 문장, 어절, 형태소, 어절 대 문장, 형태소 대 문장의 5개 하위변인이 포함되어 있다. 심리적 차원에서는 2차 상위 변인인 감정 및 정서적 과정, 인지적 과정, 감각 및 지각과정, 사회적 과정 등 네 가지 과정 모두에 대해 분석하였다.

특히 본 연구에서는 심리적 차원의 감정 및 정서적 과정과 인지적 과정에 보다 초점을 맞추어 살펴보았다. 감정 및 정서적 과정은 긍정적 정서와 부정적 정서라는 두 개의 하위변인이 있으며, 긍정적 정서와 부정적 정서는 각각 2개(긍정적인 느낌, 낙천성/활동성)와 3개(불안, 화, 우울)의 세부변인들로 구성되어 있다. 인지적 과정은 원인, 사고, 기대, 제한, 추측, 확신 등 6개의 세부변인으로 구성되어 있다. 각 단어에 포함되는 상세한 내용은 이창환 등(2005)과 안신호, 이승혜, 권오식(1993)의 연구 부록에 제시되어 있다.

요약하면, 본 연구에서는 최종적으로 언어적 차원의 5개변인과 심리적 차원의 17개 변인을 K-LIWC를 통해 단어 분석함으로써 청암의 언어사용과 조직맥락 간의 관계성에 대해

살펴보았다.

## 측정 변인

### 중요사건의 수

중요사건의 수는 1993년에 포스코 사사편찬 위원회에서 발행한 [영일만에서 광양만 까지]의 사사에 기록되어 있는 800여개의 연보 사건을 토대로 선정되었다(포항제철, 1993, p.846-881). 이 사사는 포항제철의 창립 25주년을 기념하기 위해 제작되었으며, 100여명의 사사 편찬 위원들이 참여해 3년 여 동안의 조사를 통해 정리된 것으로 여러 포항제철 연구에서 신뢰롭고 타당한 자료로 활용되어 왔다(김예지, 2011; 송성수, 2002; 이덕로, 김상표, 2000).

중요사건의 수는 연설문과 동일한 연도인 23년 동안(1970-1992)에 이루어진 사건들을 연도 별로 정리하여 합산했다. 중요사건의 수는 합산된 총수, 조직 내부적 사건의 수, 외부적 사건 등 세 가지로 나누어 살펴보았다.

### 조직 성장 단계

조직마다 상이한 발달과정을 가질 수 있기

때문에 조직의 발달 과정을 구분하는 것은 쉽지 않다. 본 연구에서는 연구자의 주관적 편향을 최소화하고 객관성을 확보하고자, 한국개발연구원(이철송, 1995)과 산업연구원(1997)에서 공통적으로 제시한 조직 성장 단계에 의거하여 성장 단계를 구분하였다. 이들은 포스코의 성장 단계를 1968-1973년 창업기, 1974-1985년 도약기, 1986-1992년 본격 성장기의 세 단계로 구분하고 있다.

## 결 과

### 중요 사건의 수와 최고경영자의 심리적 단어 사용 간의 관계

본 연구에서 사용된 변인들에 대한 표본 수, 평균, 표준편차, 및 상관관계가 표 2에 제시되어 있다. 회색으로 표시된 부분은 본 연구에서 살펴보고자 하는 주요 변인들로, K-LIWC로 분석한 심리적 차원에서의 4개의 중요 과정(감정·정서적 과정, 인지적 과정, 감각·지각적 과정, 사회적 과정)과 중요 사건 수(총사건 수, 내부사건 수, 외부 사건 수)가 포함되어 있다. 네 개의 심리적 차원들 중 인지적 과정이 55.25로 평균단어수가 가장 많았으며, 감각·지각적 과정이 14.13로 가장 적었다.

조직맥락의 요소 중 하나인 중요 사건 수와 언어적 차원 간의 상관관계를 살펴보면, 문장을 제외한 어절과 형태소가 중요 사건 총 수와 유의한 정적 관계를 나타내( $p < .01$ ), 조직에 영향을 미치는 중요사건이 많을수록 문장 자체 보다는 문장에 포함되어 있는 어절 및 형태소가 더욱 유의하게 증가하였음을 보여주었다. 이는 중요사건이 많을수록 제한된 길이의

연설문의 한계를 극복하기 위해 어절과 형태소의 복잡성을 통해 자신의 의도를 조직구성원들에게 전달했음을 시사해준다고 볼 수 있다.

중요사건 총수는 심리적 차원의 주요한 네 가지 과정 차원 중에서 감정·정서적 과정( $p < .001$ )에서만 유의미한 정적 상관을 나타냈으며, 인지적 과정, 감각·지각적 과정, 사회적 과정에서는 유의미한 결과를 보이지 않았다. 심리적 차원의 하부요인에 대한 분석을 살펴보면, 감정·정서적 과정의 긍정적 정서( $p < .001$ )와 부정적 정서( $p < .001$ )는 중요 사건 총수와 유의미하게 높은 상관을 나타냈으나, 긍정적인 느낌, 낙천성, 불안, 화 등의 세부적인 감정 변인들과는 유의미한 관계를 보이지 않았다.

인지적 과정의 하부요인에서는 사고( $p < .01$ )만이 유의미한 정적 관계를 가졌다. 사고는 “분석”과 “의식”등의 단어들로 구성된다는 점에서(이창환, 등, 2005) 이 세부요인은 현실에 대한 정확한 인지 및 파악과 관련된다고 간주할 수 있기에, 이 같은 분석결과는 중요사건의 수가 많을수록 현실을 좀 더 냉철하고, 정확하게 파악해야 함을 강조했던 것으로 해석할 수 있다.

중요 사건을 조직 내·외부 사건의 수로 구분하여 심리적 단어 사용과의 관계를 살펴본 결과, 전체적으로는 조직 내부 사건이 조직 외부 사건에 비해 리더의 심리적 단어 사용과 유의미한 관계를 보다 많이 가지고 있었으며, 중요사건의 총수와 거의 유사한 변수에서 유의미한 정적 관계를 나타냈다. 중요 사건 총수의 결과와 동일하게 나타난 변인으로는 언어적 차원의 어절( $p < .001$ ), 형태소( $p < .001$ )와 심리적 차원에서의 감정·정서적 과정( $p < .001$ )이

표 2. 주요변인에 대한 상관분석결과

	문장	1	문장	어절	형태소	어절/ 형태소/ 문장	감정, 긍정적/ 정서적 과정	긍정적 정서	긍정적 과정	부정적 정서	부정적 과정	불안	화	슬픔 또는 우울	인지적 과정	원인	사고	기대	제한	주축	확신	감각, 지각적 과정	총 사건수	내부 사건수	외부 사건수	
	문장	1																								
	어절	.770**	1																							
	형태소	.773**	.992**	1																						
	어절/문장	.905**	.739**	.749**	1																					
	형태소/문장	.830**	.614**	.617**	.941**	1																				
	감정, 정서적 과정	.758**	.629**	.629**	.837**	.881**	1																			
	긍정적 정서	.594**	.025	.0267	.702**	.780**	.572**	1																		
	긍정적 느낌	.820**	.748**	.757**	.918**	.754**	.659**	.524*	1																	
	낙천성,활동성	.0326	.555**	.603**	.0409	.0278	.0291	.0108	.512*	1																
	부정적 정서	.586**	.502*	.508*	.718**	.689**	.818**	.433*	.695**	.029	1															
	불안	.0037	.0065	.0075	.0293	.0279	.0094	.0195	.0375	.0226	.0275	1														
	화	.889**	.564**	.563**	.831**	.825**	.756**	.598**	.689**	.0218	.526*	-.003	1													
	슬픔 또는 우울	.543**	.0382	.035	.600**	.645**	.0361	.557**	.462*	.0173	.0241	.0285	.556**	1												
	인지적 과정	.870**	.564**	.555**	.718**	.647**	.553**	.437*	.627**	.0157	.0299	-.001	.869**	.507*	1											
	원인	.590**	.0214	.0227	.540**	.535*	.501*	.0417	.459*	.0004	.0395	.0011	.789**	.0332	.576**	1										
	사고	.512*	.656**	.636**	.0388	.0229	.0344	-.003	.0422	.0359	.0237	-.015	.033	.0063	.464*	-.003	1									
	기대	.713**	.0408	.428*	.635**	.535*	.426*	.0369	.644**	.0256	.0305	.0117	.784**	.0401	.725**	.876**	.0106	1								
	제한	.872**	.639**	.638**	.890**	.869**	.752**	.610**	.753**	.02	.601**	.014	.864**	.617**	.758**	.560**	.0413	.608**	1							
	주축	.731**	.433*	.455*	.683**	.600**	.667**	.432*	.604**	.0305	.513*	-.01	.738**	.0325	.748**	.487*	.423*	.560**	.597**	1						
	확신	.892**	.753**	.754**	.843**	.743**	.792**	.0417	.781**	.0287	.642**	-.01	.818**	.0333	.777**	.509*	.624**	.597**	.828**	.770**	1					
	감각 지각적 과정	-.008	.007	.0074	.0068	.0106	.0091	-.006	.0006	.0105	-.018	-.021	.017	.0007	.0013	.0126	-.007	.012	.015	-.001	.0163	1				
	사회적과정	.853**	.653**	.663**	.771**	.627**	.684**	.0361	.774**	.0298	.671**	.0041	.701**	.0289	.733**	.461*	.621**	.585**	.708**	.801**	.911**	-.0166	1			
	총사건수	.486*	.0281	.028	.458*	.491*	.0324	.484*	.0339	-.009	.0007	.0137	.035	.0201	.0393	.0258	.0101	.037	.036	.0135	.0329	-.0035	.0279	1		
	내부사건수	.568**	.027	.026	.557**	.630**	.502*	.582**	.038	-.014	.018	.008	.508*	.026	.497*	.040	.006	.440*	.486*	.027	.458*	.005	.037	.941**	1	
	외부사건수	.034	.026	.026	.030	.029	.010	.032	.026	-.004	-.017	.017	.014	.011	.024	.008	.014	.025	.019	-.002	.016	-.011	.015	.938**	.765**	1

p<.001, p<.01

있으며, 하부요인으로는 긍정적 정서( $p<.001$ ), 부정적 정서( $p<.001$ ), 사고( $p<.01$ )가 있다. 반면, 중요 사건 총수의 결과와는 다르게 조직 내부 사건은 사회적 과정 차원과 유의미한 관계를 보였으며( $p<.01$ ), 하부요인에서는 감정·정서적 과정의 긍정적인 느낌( $p<.01$ )과 인지적 과정의 확신( $p<.01$ )과 유의미한 상관을 보였다. 사회적 과정은 관계성에 대한 단어들로 구성되며 ‘우리’와 같은 단어들이 대표적이며, 인지적 과정의 확신은 ‘믿는다’, ‘신뢰’ 등과 같은 단어들로 구성되어 있다. 따라서 이러한 단어들이 많이 사용되었다는 의미는 내부적 사건의 발생빈도와 내부단합(즉, ‘우리’)과 상호신뢰(‘믿음’, ‘신뢰’)를 강조하는 단어들의 사용빈도 간에는 밀접한 관계가 있음을 시사한다.

흥미로운 결과로, 외부 사건은 내부 사건과 달리 부정적 정서와만 유의미한 관계를 보였다. 이는 외부사건이 내부사건에 비해 원거리에서 발생하는 사건이기에 조직구성원들이 그 영향력을 상대적으로 과소지각할 수 있다는 점을 감안해 외부 사건이 많이 발생할수록 최고경영자는 부정적인 정서 표현을 많이 사용해 경각심을 고취했음을 시사해준다고 볼 수 있다.

이들 결과를 바탕으로, 중요 사건 수와 최고경영자의 심리적 단어 사용에 대한 가설1은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다. 특히 감정·정서적 과정과 이에 속한 하위변인들은 다른 과정과 변인들에 비해 중요 사건 수와 보다 높은 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다.

#### 조직 성장 단계와 최고경영자의 심리적 단어 사용 간의 관계

시간적 흐름에 따라 최고경영자의 심리적

단어 사용이 어떻게 다른가를 살펴보기 위해 본 연구에서는 최고경영자의 재임기간의 시기를 앞서 언급한 조직 성장 과정의 3단계로 구분하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 구체적인 차이검증은 LSD방식을 사용하여 이루어졌다. 표 3을 살펴보면, 언어적 차원에서는 문장을 제외한 어절( $F=3.83$ ,  $p<.01$ ), 형태소( $F=4.02$ ,  $p<.01$ ). 어절/문장( $F=9.42$ ,  $p<.001$ ), 형태소/문장( $F=11.03$ ,  $p<.001$ )의 모든 변인에서 성장단계 간 유의미한 차이가 나타났으며, 심리적 차원에서는 감정·정서적 과정( $F=7.17$ ,  $p<.01$ )과 사회적 과정( $F=7.86$ ,  $p<.01$ )에서 유의미한 차이가 발견되었다. 유의미하게 나타난 모든 변인은 유사한 패턴을 보였으며, 창업기와 본격성장기의 단어사용이 도약기에 비해 높게 나타났다.

조직 성장 단계에 따른 최고경영자의 심리적 단어 사용을 그림 1과 2를 통해 살펴보면, 본격성장기의 감정·정서적 과정과 관련된 발언은 59.47(16.11)로, 창업기의 46.79(18.07)와 도약기의 41.13(17.61)에 비해 유의미하게 높은 평균을 나타냈다. 또한 사회적 과정의 단어 사용도 창업기 33.25(11.74), 본격성장기 37.83(11.69)으로 도약기 26.72(8.77)에 비해 유의미하게 높게 나타났다.

표 4에 제시되어 있듯이, 하부 요인별 분석 결과를 보면 감정, 정서적 과정에서는 긍정적인 정서( $F=5.16$ ,  $p<.01$ ), 긍정적인 느낌( $F=5.76$ ,  $p<.01$ ) 그리고 부정적인 정서( $F=8.41$ ,  $p<.01$ )가, 인지적 과정에서는 사고( $F=3.30$ ,  $p<.05$ )만이 조직 성장 단계와 유의미한 차이를 나타냈다. 세부적인 하위변인에서도 앞서 분석한 상위 항목의 결과와 유사하게 도약기에 비해 창업기와 본격 성장기에서 유의미하게 높았다. 따라서, 조직 성장 단계와 최고경영자의 심리

표 3. 조직 성장 단계에 따른 최고경영자의 언어 구조적 차원과 심리적 차원의 분산분석 결과

1차 상위변인	변인	시점	표본 수	평균	표준편차	F	LSD 분석
언어적 차원	문장	창업기	12	29.28	16.14	1.69	-
		도약기	39	23.54	8.55		
		본격성장기	18	26.82	8.55		
	어절	창업기	12	544.68	235.54	3.83*	3>1=2
		도약기	39	475.26	178.46		
		본격성장기	18	626.44	195.15		
	형태소	창업기	12	1062.14	472.14	4.02*	3=1>2
		도약기	39	932.64	351.99		
		본격성장기	18	1242.61	394.67		
	어절/문장	창업기	12	19.86	2.98	9.42***	3>1>2
		도약기	39	20.28	2.64		
		본격성장기	18	23.70	3.61		
	형태소/ 문장	창업기	12	38.55	6.29	11.03***	3>1>2
		도약기	39	39.76	4.80		
		본격성장기	18	46.90	7.39		
심리적 차원	감정, 정서적 과정	창업기	12	46.79	16.18	7.17**	3>1=2
		도약기	39	41.13	17.61		
		본격성장기	18	59.47	16.11		
	인지적 과정	창업기	12	62.68	36.59	2.10	-
		도약기	39	49.51	22.93		
		본격성장기	18	62.73	26.16		
	감각, 지각적 과정	창업기	12	15.81	7.67	2.38	-
		도약기	39	12.69	5.81		
		본격성장기	18	16.13	6.26		
	사회적 과정	창업기	12	33.25	11.74	7.86**	3=1>2
		도약기	39	26.72	8.77		
		본격성장기	18	37.83	11.69		

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

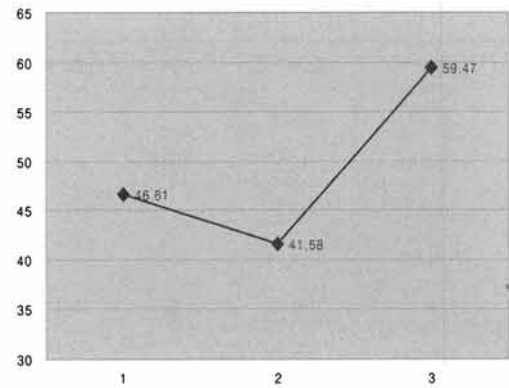


그림 1. 조직 성장 단계와 감정, 정서적 과정

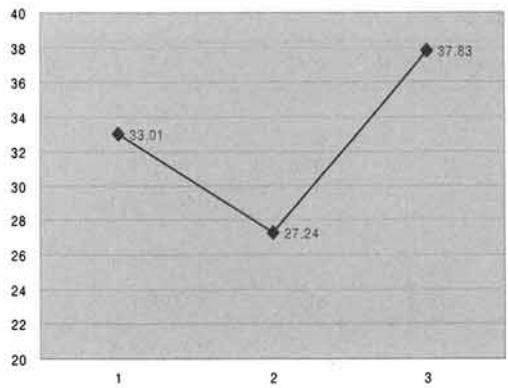


그림 2. 조직 성장 단계와 사회적 과정

표 4. 조직 성장 단계에 따른 최고경영자의 심리적 차원의 세부항목에 대한 분산분석 결과

2차 상위변인	변인	시점	표본 수	평균	표준편차	F	LSD 분석
감정 · 정서적 과정	긍정적 정서	창업기	12	7.80	3.59	5.16**	3>1=2
		도약기	39	14.86	7.75		
		본격성장기	18	14.91	6.23		
	긍정적 느낌	창업기	12	22.27	6.45	5.76**	3=1>2
		도약기	39	0.61	0.54		
		본격성장기	18	1.07	1.00		
	낙천성/활동성	창업기	12	1.42	1.33	1.02	-
		도약기	39	4.28	2.82		
		본격성장기	18	3.44	2.33		
	부정적 정서	창업기	12	4.75	3.26	8.41**	3>1>2
		도약기	39	1.78	1.23		
		본격성장기	18	1.82	1.82		
	불안	창업기	12	2.60	1.72	2.20	-
		도약기	39	5.69	3.18		
		본격성장기	18	5.49	3.30		
	화	창업기	12	6.12	2.62	1.59	-
		도약기	39	17.90	10.61		
		본격성장기	18	13.64	7.65		
	슬픔, 우울	창업기	12	20.00	10.87	1.44	-
		도약기	39	12.11	9.68		
		본격성장기	18	9.38	5.66		



표 4. 조직 성장 단계에 따른 최고경영자의 심리적 차원의 세부항목 분산분석 결과 (계속)

2차 상위변인	변인	시점	표본 수	평균	표준편차	F	LSD 분석
인지적 과정	원인	창업기	12	11.11	5.17		
		도약기	39	7.35	1.91	.25	-
		본격성장기	18	6.57	2.59		
	사고	창업기	12	7.67	2.88		
		도약기	39	10.88	8.70	3.30*	3=1>2
		본격성장기	18	9.44	6.11		
	기대	창업기	12	12.65	7.02		
		도약기	39	19.16	9.29	1.03	-
		본격성장기	18	14.64	8.31		
	제한	창업기	12	20.03	7.52		
		도약기	39	6.60	2.61	1.28	-
		본격성장기	18	7.67	2.88		
	추측	창업기	12	12.73	9.15		
		도약기	39	9.15	6.06	1.37	-
		본격성장기	18	12.65	7.02		
	확신	창업기	12	19.10	8.35		
		도약기	39	14.98	8.66	3.17	-
		본격성장기	18	20.03	7.52		

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

적 단어 사용에 대한 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

논 의

리더십에 대한 대중적·학문적 관심에도 불구하고, 기존연구에서는 자기보고 자료에 근거한 양적 연구가 지배적이었다. 이로 인해 리더십 연구의 홍수 속에서도 조직의 리더가 실제로 어떠한 모습을 보이는지 또는 어떠한

과정을 통해 구성원들에게 영향력을 발휘하는지에 대한 현상적이며 맥락 기반적인 연구는 드물었다(Bligh, et al., 2004a, 2004b; Bryman, et al., 1996; Pawar & Eastman, 1997; Porter & McLaughlin, 2006). 본 연구는 세계 최고의 철강인으로 국내외적으로 평가받고 있는 포스코의 창립자인 청암 박태준 명예회장(이대환, 2004; 포항종합제철주식회사, 1992)의 연설문에 대한 내용분석을 실시하여 리더의 심리적 단어 사용과 조직맥락 간의 관련성을 살펴봄으로써 기존의 리더십 연구의 지평을 확장하

고자 하였다.

본 연구는 특히 다음 두 가지 측면에 중점을 두어 실시되었다. 첫째, 국내에서 개발된 언어분석 프로그램인 K-LIWC를 사용하여 기존 연설문 연구에서 주를 이루었던 수사적·언어적 측면에 더해, 리더의 심리적 측면을 살펴보았다. 둘째, 상황에 관계없이 효과적 리더십 유형이 존재한다는 리더십에 대한 범상 황론에 대한 반론을 실증적으로 입증해보기 위해 리더십에 대한 조직 맥락의 영향력을 중요 사건 수와 조직 성장 단계라는 두 가지로 나누어 살펴보았다.

이 같은 연구초점을 가지고 수행된 본 연구의 주요한 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직에 영향을 미치는 중요 사건의 수는 청암의 연설문에서 나타난 언어적 차원과 심리적 차원의 변인들과 유의미한 관계를 가졌다. 구체적으로, 언어 구조적 차원에서의 어절과 형태소는 중요 사건 총수와 유의한 정적 관계를 나타냈으며, 심리적 차원의 네 과정들 중에서는 감정·정서적 과정에서 유의미한 관련성을 보였다.

감정·정서적 과정에서 유의미한 관계를 보인 본 연구의 결과는 고성과를 창출한 리더들이 보이는 정서 표현에 대한 기존연구의 결과와 일관성을 지닌다. 즉, 정서표현에 대한 기존연구들은 효과적인 리더들은 자신이 가지고 있는 목표나 비전 실천에 대한 구성원들의 몰입과 동일시를 촉진시키기 위해 상황에 따라 다양한 정서 표현을 구사한다는 사실을 보여주었다(Conger & Kanungo, 1987, 1994, 1998; House et al, 1991).

세부항목에서의 유의한 결과들을 살펴보면, 중요 사건의 총수는 감정·정서표현에 대한 세부항목인 긍정 정서와 부정 정서 모두에서

유의하게 높은 정적 상관을 나타냈다. 최고경영자는 담당조직에 영향을 줄 수 있는 중요 사건이 수가 많을수록 조직구성원들과의 주요 의사소통수단인 연설문에서 긍정 정서와 부정 정서 단어 모두의 사용빈도를 증가시켰다.

둘째, 본 연구에서는 중요 사건을 조직 내·외부 사건으로 구분하여 분석한 결과 상이한 양상을 보임을 확인할 수 있었다. 즉, 내부사건의 경우에는 전반적으로는 중요 사건의 총수의 결과와 유사한 결과를 보였으나 사회적 과정, 감정·정서적 과정에서의 긍정적인 느낌, 인지적 과정에서의 확신 등 세 변인에서 추가적으로 유의미한 관계를 보였다.

내부 사건은 외부사건과 비교해서 보다 근접해서 발생한 사건이기에 그 영향이 쉽게 인식될 수 있다. 포스코의 경우에는 포항제철소 1기 설비 착공, 첫 해외 수출, 3고로 불량건설 현장폭파 등이 내부적 사건의 예들이다(포항제철, 1993). 이 같은 내부 사건들이 많이 발생할수록 조직구성원들 간에 '우리'라는 인식과 상호신뢰가 강조될 필요가 있다. 왜냐하면 긍정적 내부사건일 경우에는 우리가 함께 이루어냈고, 부정적인 내부사건일 경우에는 우리가 함께 공동책임을 지며 서로를 신뢰해야 함을 강조할 필요성이 있기 때문이다. 이로 인해 내부사건이 증가할수록 사회적 과정(우리)과 인지적 과정의 확신(신임, 신뢰)에 해당하는 용어들이 더 많이 사용하는 것이 바람직하게 되었고, 최고경영자로서의 청암은 포스코 구성원들과의 정례적 의사소통의 장인 연설문에서 맥락에 적합한 변화를 효과적으로 보였다고 해석할 수 있다.

내부 사건과는 다르게, 외부 사건의 경우는 전체 17개의 변인들 가운데 부정적인 정서와만 유의한 정적 관계를 가졌다. 포스코와 관

런된 외부사건들을 살펴보면, 원유생산량 25% 감소, 김대중 사건, 미국 카터대통령 미군철수 계획 발표, 박정희대통령 서거 등과 같은 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 사건들이 긍정적 영향을 줄 수 있는 사건들보다 훨씬 더 많았다(이대환, 2004; 포항제철, 1993). 따라서 외부사건의 수 증가는 곧 부정적 외부사건의 수 증가로 간주할 수 있다. 이에 더해 일반적으로 내부사건에 비해 외부사건이 가질 수 있는 영향력에 대한 조직구성원들의 체감도는 적을 수 있다. 그 결과, 한 조직의 최고경영자로서 청암은 외부사건의 부정적 영향의 심각성과 이에 대한 경각심을 고취하기 위해 외부사건이 많아질수록 부정적 정서단어들을 보다 많이 사용했다고 볼 수 있다.

마지막으로, 조직의 성장 단계 간에 최고경영자의 심리적 단어 사용에서 차이가 있는지를 살펴본 결과, 최고경영자의 감정·정서적 과정과 사회적 과정과 관련된 언어사용에 있어서 조직 성장 단계에 따라 유의한 차이가 있었다. 그리고 공통적으로, 조직성장의 초기단계인 창업기와 말기의 본격 성장기에서의 심리적 단어 사용이 중기인 도약기에 비해 유의하게 많이 나타났다. 이 같은 결과는 기존의 조직생애주기론에서 제기한 초기단계(창업기)와 변화 단계(본격성장기)에서 보다 강력한 리더십이 요구된다는 주장을 지지해준다(Greiner, 1972; Shamir & Howell, 1999).

본 연구의 주요 연구결과들은 다음과 같은 학문적·실용적 의미를 지닌다. 첫째, 비록 한 사람을 대상으로 하여 일반화의 한계가 존재하지만, 최고경영자가 정기적으로 행한 연설문을 통해 리더의 심리적 단어 사용이 조직맥락과 유의한 관계가 있음을 보여주었다. 이는 특히 최고경영자들처럼 언어를 비롯한 다양한

상징적 표상을 통해 효과적 리더십을 발휘해야 하는 리더들은 (Schein, 1985) 자신의 의도를 조직맥락의 변화와 연계하여 언어구조의 변화뿐만 아니라 다양한 심리적 단어들의 사용 증감을 통해 구성원들에게 메시지를 전달하고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구에서는 실제로 존재하는 한 사람의 최고경영자가 행한 연설문을 내용 분석함으로써 조작적 방법이 아닌 현상적 방법으로 리더십을 연구했다. 근자에 들어 리더십에 있어서 정서의 중요성이 부각되면서 리더의 정서표현과 리더십효과성에 대한 연구들이 수행되어 왔다(최대정, 최가영, 박동건, 2005; Basch & Fisher, 2000; Lewis, 2000; Sy, Cote, & Saavedra, 2005). 하지만 이러한 연구관심의 촉발에도 불구하고 리더의 정서표현에 대한 대부분의 연구들은 실제 조직 장면이 아닌 실험실 상황에서 검증되어 왔다(최대정 등, 2005; Lewis, 2000; Sy, et al., 2005). 본 연구에서는 조직의 최고경영자가 정기적으로 행한 연설문이 앞으로의 정서표현과 리더십과의 관계성에 대한 연구에서 유용한 연구자료가 될 수 있음을 보여주었다.

셋째, 본 연구는 조직에 대한 연구, 특히 리더십에 대한 심층적 분석의 틀로 K-LIWC를 사용할 수 있음을 보여주었다는 점에서 조직 연구의 새로운 분석도구를 제시하였다. K-LIWC는 기존의 내용분석 방법이 가진 노동 집약적 비효율의 문제와 주관성의 문제를 극복하여 내용분석의 객관성과 효율성을 갖출 수 있는 장점을 지니고 있다. 국내에선 상담을 비롯한 몇몇 장면에서 K-LIWC를 이용하여 화자에 대한 다양한 심리적 특성들을 연구해 오고 있지만, 조직연구에서는 팀장이 팀원들에게 행하는 코칭에 대한 김정근(2010)의 연

구를 제외하고는 아직까지 적용된 바가 없다. 긍정 중심의 조직변화론자들(Cooperider & Whitney, 2005)이 주장하듯, 조직은 구성원의 대다수가 공유하는 사용 언어의 초점(문제중심-강점중심), 특성(부정성-긍정성) 및 형태(즉지시-질문)에 따라 상이한 조직문화를 갖게 된다(김명언, 2011; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). 보다 다양한 조직 현상을 심층적으로 이해하고 바람직한 조직변화 방법을 모색하여 적용하기 위해선 K-LIWC와 같은 질적 자료와 양적 자료의 분석을 효율적으로 결합한 언어 분석 프로그램의 활용이 보다 활성화 될 필요가 있다.

하지만 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 제한점들을 가지고 있으며, 이에 따른 추후연구의 방향을 생각해볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 단일 조직의 탁월한 최고경영자 한 사람이 행한 연설문에 기반하여 조직맥락과 리더십 간의 관계를 살펴보았다. 따라서 본 연구를 통해 얻어진 분석결과의 일반화에는 한계를 가질 수 있다. 앞으로 연구에서는 동일 조직의 다른 연대에 역임한 최고경영자와의 비교연구나, 동연대의 타조직의 최고경영자와의 비교연구 등을 통해 연구결과의 일반화를 증진시킬 필요가 있다.

둘째, 조직 내외부의 사건 수와 조직의 성장단계라는 조직맥락 변인을 분석해보았으나 추후 연구에서는 보다 세밀한 맥락차원 분석을 할 필요가 있다. 예로, 조직내/외부 차원에 '사건의 긍정/부정의 특성차원'을 더해 사건을 네 가지로 구분해서 살펴볼 필요가 있다. 그리고 사건의 예측 가능성, 통제 가능성 정도 등과 같은 사건의 특성들도 중요한 맥락차원으로 상정되어 연구될 필요가 있다. 왜냐하면 아무리 부정적인 사건이라도 예측이 충분히

가능하고, 대응할 수 있으면 조직에 미치는 영향력은 미미할 수 있어 상이한 리더십이 보다 효과적일 수 있기 때문이다.

셋째, 본 연구에서는 언어분석 프로그램으로서의 K-LIWC이 지닌 한계점으로 인한 제한점이 존재한다. 우선, K-LIWC의 경우 프로그램의 특성상 이미 설정된 분류방식과 각 변인별로 선정된 단어들에 따라 연설문이 처리되어 분석되기 때문에 분석 처리가 매우 빠르고 용이하다는 강점이 있으나, 맥락에 따라 설정된 분류방식이 아닌 다른 방식으로 재분류될 필요가 있거나, 미선정된 단어들이 간과될 가능성이 있다. 이 점을 감안해, Bligh 등(2004)의 방법을 적용하여 무작위로 선정된 연설문들에 대해 수작업으로 분석한 결과와 K-LIWC 분석 결과를 비교해보았는데 86% 이상의 일치율을 보였다.<sup>6)</sup> 이러한 결과는 연설문의 특수성에도 불구하고 K-LIWC의 분석결과가 상당한 신뢰도를 지니고 있음을 보여주는 증거이나, 몇몇 단어에 있어서는 여전히 불일치한 결과를 나타냈다. 예를 들어, '통감'이란 단어는 K-LIWC에서는 부정적 정서 단어 목록에 포함되어 있지 않아 부정적 정서를 표현하는 대표적인 단어임에도 불구하고 반영되지 않았다. 따라서 앞으로의 연구에서는 분석 대상의 특성에 따라 K-LIWC의 분석결과뿐만 아니라 특수성을 반영한 수작업 결과를 결합하여 보완하는 방법에 대해서도 고려해야할 필요가 있다.

넷째, 미국 및 유럽의 경우 다양한 언어분

6) 1973년도 신년사 연설문을 심리학전공 박사과정 3명이 합의한 수작업 결과와 K-LIWC의 분석 결과는, 긍정정서에서는 94%(수작업=33개, K-LIWC=36개), 부정정서에서는 86%(수작업=22개, K-LIWC=19개)의 일치율을 보였다.

석프로그램을 적용한 다양한 종류의 텍스트에 대한 분석 결과가 축적됨에 따라 언어분석프로그램을 통해 분석된 자료들에 대한 풍부한 해석이 가능하다. 하지만 국내의 경우 임상, 상담, 발달 장면 등에서 K-LIWC를 사용하여 연구가 진행되고는 있으나(김세진, 김교현, 2005; 김정근, 2010; 박민정, 박혜원, 2008; 이정화, 홍창희, 2009), 각 변인 자체는 물론 조직현상과 연계한 신뢰로운 해석을 하기에는 연구가 상당히 부족하다. 예를 들어, 조직의 리더 또는 구성원들이 감정·정서적 과정, 인지적 과정, 사회적 과정, 감각·지각 과정의 단어를 많이 사용한다는 것이 어떠한 의미를 가지는지, 이러한 의미가 조직의 모든 구성원에게 동일하게 적용될 수 있는지 등에 대한 공유된 답이 현재로는 가용하지 않다. 따라서 K-LIWC를 이용한 다양한 연구들을 통해 조직 연구에 적합한 변인, 분류체계 및 단어의 선정과 보완 작업이 이루어질 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 조직에 미치는 중요 사건의 수가 최고경영자의 심리적 단어 사용 간의 관계를 분산분석을 통해 살펴보았다. 하지만 이 같은 분산분석은 인과관계에 대한 결론을 이끌어내는 데에는 무리가 있다. 즉, 분산분석결과를 최고경영자의 심리적 단어 사용이 전년도의 조직에 영향을 미친 중요 사건의 수가 많아서 증가한 것인지, 아니면 다가올 새로운 해의 중요사건들이 보다 많이 예상되어 심리적 단어 사용이 증가한 것인지를 분별 해주지 못한다, 따라서 추후 연구에서는 시계열 인과관계 검증 또는 시계열 회귀분석 등을 통해 중요 사건과 최고경영자의 심리적 단어 사용의 관계를 보다 세밀히 규명해 낼 필요가 있다.

여섯째, 기존의 내용분석과 리더십을 살펴

본 여러 연구들에서는 특정 시점의 전후에서의 리더의 발언의 차이를 검증함으로써 상황적 맥락과 리더십 간의 관계를 파악해 왔다(예: Bligh, et al., 2004a, 2004b). 본 연구에서도 유사한 방식을 적용하여 조직 성장 단계와 심리적 단어 사용 간의 관계를 살펴보았다. 그러나 앞에서도 언급되었듯이, 조직 성장 단계는 조직마다 다른 특징을 가지고 있고, 그 구분연도 또한 어떠한 것을 중심으로 했느냐에 따라 달라질 수 있다. 따라서 차후 연구에서 여러 조직에 공통적으로 영향을 미친 정치, 경제 문화적 사건을 중심으로 리더의 심리적 단어 사용이 어떻게 달라지는지를 살펴봄으로써 맥락과 리더십 간의 관계를 살펴볼 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김명언 (2011). 왜 긍정성인가? 한국 산업 및 조직심리학회 춘계심포지움 논문집, 23-26.
- 김민영 (2008). 대통령과 언론의 상호 영향력 연구: 노무현 대통령 연설문 및 신문 사설을 중심으로. 서울대학교 대학원.
- 김세진, 김교현 (2005). 아동의 외상경험에 대한 자기노출이 분노 반응에 미치는 효과: 적대감의 중재효과. 한국심리학회지 건강, 10(1), 47-65.
- 김예지 (2011). 연설문에 나타난 최고경영자의 현실적 낙관주의: 포스코 사례. 서울대학교 석사학위논문.
- 김정근 (2010). 팀 리더 언어특성 분석을 통한 코칭 효과성 연구. 한국심리학회지 산업 및 조직 추계학술대회 발표집, 1-2
- 박민정, 박혜원 (2008). 한국 및 중국 조선족

- 청소년의 글에 나타난 언어학적, 심리학적 특성 비교. *아동학회지*, 29(3), 357-373.
- 박성희 (2009). 대통령 취임 연설의 제의적 (Epidictic) 특성 수사 분석: 버락 오바마 미국 대통령 취임연설문을 중심으로. *스피치와 커뮤니케이션*, 195-222.
- 박재진, 박종민, 이창환 (2005). 1960년에서 2005년까지 우리나라 광고언어의 시대 차이 분석. *한국언론학회, 한국언론학보*, 제 51권 5호, 394~423.
- 산업연구원 (1997). *포항제철의 기업발전사 연구*.
- 서은국 (2010). 한국인의 행복지수. 행복한 사회를 위한 심리학. *한국심리학회 연차학술대회 국제심포지움 논문집*.
- 송성수 (2002). 한국 철강산업의 기술능력 발전과정: 1960~1990년대의 포항제철. *서울대학교 박사학위논문*.
- 신유근 (1999) *신조직환경론*. 다산출판사.
- 안신호, 이승혜, 권오식 (1993). 정서의 구조: 한국어 정서 단어분석. *한국심리학회지 사회*, 7(1), 107-123.
- 연세대학교 (1989). *연세대학교 빈도사전*. 한국어사전 편찬실.
- 이대환 (2004). 세계 최고의 철강인 박태준. *현암사*.
- 이덕로, 김상표 (2000). 포항제철의 노사동반자 관계 사례. *한국인적자원개발학회, 인적자원개발연구*, 2(1), 141~169.
- 이정화 (2009). K-LIWC를 활용한 상담 프로토콜의 언어분석. *부산대학교 학위논문*.
- 이정화, 홍창희 (2009). K-LIWC를 활용한 상담 프로토콜의 언어분석. *한국심리학회지 연차학술발표대회 논문집*, 2009, 326-327.
- 이창환, 심정미, & 윤애선 (2005). 언어적 특성을 이용한 '심리학적 한국어 글분석 프로그램 (KLIWC)' 개발 과정에 대한 고찰. *인지과학*, 16(2), 93-121.
- 이철송 (1995). 현대회사의 소유구조의 변화와 회사법논리의 재정립, *법경제연구II*, 한국개발연구원.
- 중앙일보. (2004). *숫물은 멈추지 않는다 중앙일보사*.
- 최대정, 최가영, 박동건 (2005). 리더의 정서 표현이 팀 구성원의 정서경험에 미치는 영향: 정서규범과 정체화 수준의 조절효과. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 18(2), 201-224.
- 최영재 (2008). 대통령의 수사와 언론 보도, 지도도의 상관관계: 노무현 대통령 사례 시계열분석. *스피치와 커뮤니케이션*, 10, 164-191.
- 포항제철 (1992). *4반세기 제철대역사의 완성: 국내·외에서 본 포항제철의 성공요인*. 포스코경영연구소.
- 포항제철 (1993). *영일만에서 광양만까지: 포항제철 25년사*. 포항제철주식회사.
- Basch, J., & Fisher, C. (2000). Affective events -emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, 221-235.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, (3), 19-31.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Barley, S. R., Meyer, G. W., & Gash, D. C.



- (1988). Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004a). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 211-239.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004b). Charting the Language of Leadership: A Methodological Investigation of President Bush and the Crisis of 9/11. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 562-574.
- Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organizational Studies*. Lough borough: Routledge.
- Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. à. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 3-13. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chen, H. M., & T. S. Kuo (2004). Performance appraisal across organizational life cycle. *Human Systems Management*, 23, 227-233.
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A., & Toegel, G. (2002). A Story of Missed Opportunities: *Qualitative Methods for Leadership Research and Practice*. In K. W. Parry & J. R. Meindl (Eds.), *Grounding Leadership Theory and Research: Issues, Perspectives and Methods*.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler.
- D' Aveni, R. A., MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634-657.
- Denis, J. -L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denison, D., Hart, S. and Kahn, J. (1996). "From Chimneys to Cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model." *Academy of Management Journal*, 39, 1005-23.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research (2nd edn)*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Duncan, K. D. (1972). Strategies for analysis of the task. In J. Hartley (Ed.), *Strategies for programmed instruction: An educational technology*. London, UK: Butterworth.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (1967). *A theory of leadership effectiveness* (Vol. 205): McGraw-Hill New York.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Greiner, L. (1997). Evolution and revolution as organizations grow. *Family Business Review*, 10(4), 397.
- House, R. J. (1994). *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*. Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.
- Insch, G. S., Moore, J. E., & Murphy, L. D. (1997). Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 1-25.
- Isabella. (1988). The effect of career stage on the meaning of key organizational events. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 345-358.
- Isabella. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Sage Publications: Thousand Oaks. CA.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing
- Lee, C. H., Kim, K., Seo, Y. S., & Chung, C. K. (2007). The relations between personality and language use. *The Journal of General Psychology*, 134(4), 405-413.
- Lester, D., Parnell, J., & Carraher, S. (1993). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 221-234.
- Liao, C. N. (2007). Sales incentive within organizaional life cycle: A transaction coast analysis. *Human Systems Management*, 26, 1-9.
- Liehr P, Mehl M. R., Summers, L. C., & Pennebaker J. W. (2004). Connecting with others in the midst of stressful upheaval on September 11, 2001. *Applied Nursing Research*, 17(1), 2-9.
- McKern, B., & Malan, R. M.(1992). POSCO's strategy in the development of Korea. Graduate School of Business case(S-IB-10). Stanford University.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative*

- data analysis: An expanded source book (2nd edn).* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, R., C. Snow and J. Pfeffer. (1974). 'Organization-environment: concepts and issues, *Industrial Relations*, 13, 244-264.
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
- Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*: Sage Publications, Inc.
- Olson, P. D., & Terpstra, D. E. (1992). Organizational Structural Changes: Life-cycle Stage Influences and Managers' and Interventionists' Challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 5(4), 27.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17, 559-576.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K.(1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Pennings, J. M. (1992). Structural contingency theory: A reappraisal. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior* (pp.267-309). Greenwich, CT: JAI.
- Pennebaker, J. W., Mayne, T. J. Fancis, M. E. (1997). Linguistic predictors of adaptive bereavement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 863-871.
- Pennebaker, J. W. Mehl, M., & Niederhoffer K. G. (2003). Psychological aspects of natural language use: our words, our selves, *Annual Review of Psychology*, 54, 547-577.
- Pennebaker, J. W., & Stone, L. D. (2003). Words of Wisdom: Language Use Over the Life Span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 291-301.
- Peterson, M. (1998). Embedded organizational events: the units of process in organization science. *Organization Science*, 9(1), 16-33.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Sakuragi, I. (2009). 대통령 정치 연설문의 텍스트 성 분석. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- Schweitzer, A. (1984). *The age of charisma*. Chicago: Nelson-Hall.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic

- leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers (San Francisco)
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 257-273
- Smith, K., Mitchell, T., & Summer, C. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820.
- Stachowski, A., Kaplan, S., & Waller, M. (2009). The benefits of flexible team interaction during crises. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1536-1543.
- Stogdill, R. M (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stone, L. D., & Pennebaker, J. W. (2002). Trauma in real time: Talking and avoiding online conversations about the death of Princess Diana. *Basic and Applied Social Psychology*, 24, 172-182.
- Strauss & Corbin (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. Elsevier Science/JAI Press
- Willner, A. R. (1984). *The Spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Yin. R. K. (2003). *Applications of case study research*. Sage Publications, Inc.

1차 원고접수 : 2011. 4. 16  
2차 원고접수 : 2011. 9. 14  
수정원고접수 : 2011. 11. 1  
최종게재결정 : 2011. 11. 1

## The Relationships between Organizational Context and CEO's Use of Psychological Words in Speeches: The Application of K-LIWC to POSCO Case

Jeeyoung Lee

Myung Un Kim

Seoul National University

This study examined the relationships between organizational context and the chief executive officer (CEO)'s psychological statements. To this end, using a linguistic analysis program of K-LIWC, content analyses were conducted on three major speeches-the New Year's addresses, the founding day addresses, and the year-ending farewell Address-which had been presented between 1969 and 1992 by the founder and chief executive officer of POSCO. This study analyzed two kinds of organizational context; the number of critical events within and outside the organization and the three stages of organizational development. With respect to the number of critical events measured as one aspect of organizational context, it was found that the greater the number of critical events, the more the CEO used words with both positive emotion and negative emotion. In relations to the organizational development stage measured as another aspect of organizational context, psychological statements related to both emotional and social processes were made significantly more often during the entrepreneurial stage and growth stage compared to the expansion stage. The findings suggest that the outstanding CEO tend to adjust the use of psychological words according to the change in organizational context in communicating with organization members through speeches. Finally, the theoretical and practical implications and limitations of the current study were discussed.

*Key words* : CEO, leadership, speech, psychological word, organizational context, organizational life cycle, content analysis, K-LIWC