

企業成果와 管理이슈에 관한 探驗的 研究*

(An Exploratory Study of Corporate
Performance and Managerial Issues)

崔 晚 基**

《 목 차 》

- | | |
|----------------------------------|---|
| I. 머리말 | 2. 기업성과와 성과에 대해 의미를 부여하기 위한 이슈들 사이의 관련성 |
| II. 이론적 배경 | IV. 가설의 검증 |
| 1. 의사소통에 관한 이론 | 1. 자료 및 표본 |
| 2. 본 연구를 위한 개념적 모형 | 2. 변수의 측정 및 조작적 정의 |
| 3. 의사소통의 내용 및 관리이슈의 주요 결정요인 | 3. 분석의 방법 |
| III. 가설의 설정 | 4. 가설검증의 결과 및 해석 |
| 1. 기업성과와 성과자체에 관한 이슈들 사이의 관련성 | V. 토론 및 맺음말 |

I. 머리말

Barnard가 지적한대로, 기업의 제반 행동과 그 결과는 의사소통을 어떻게 하느냐에

* 본 연구는 New York University의 경영대학원에서 "Organizational Performance and Communication Contents in Annual Reports"라는 제목으로 수여된 경영학 박사학위 논문의 일부를 수정하여 한국경영학회의 1988년도 춘계 학술연구발표회에서 발표한 논문을 보완한 것임. 글쓴이는 지도교수 William H. Starbuck 박사님, 논문 지도위원 Roger L. M. Dunbar와 Jane E. Dutton 교수님들의 지속적인 격려와 따뜻한 지원, 그리고 박오수, 박명호 및 황규대 교수님들의 건설적인 코멘터에 깊은 감사를 드립니다.

** 계명대학교 경영대학 조교수

많이 달려 있기 때문에 기업내에 있어서 의사소통은 중심적 위치를 차지하고 있다.¹⁾ 따라서, 기업은 여러 도구를 통해 여러 방법으로 여러 이해관계자와 효과적으로 의사소통을 하고자 노력한다. 그런데, 미국 기업이 공식적인 의사소통 방법으로서 가장 대표적으로 사용하는 도구 중의 하나가 바로 연차보고서 (annual report) 이다. 이 연차보고서 내용 중 기업의 최고 경영자에 의해 쓰여진 “주주에게 보내는 편지” (letters to shareholders) 는 과거의 경영실적, 현재의 문제점과 앞으로 예상되는 기회, 기업 목표, 경영정책 및 철학, 그리고 미래에 대한 예측 등 기업 전반에 관해 포괄적인 정보를 제공한다.²⁾

주주에게 보내는 편지에 담긴 내용은 최고경영자가 기업의 대표자로서 기업을 경영하면서 관심을 기울이는 주요 관리이슈들 (managerial issues) 을 반영하며,³⁾ 이 관리이슈들은 기업의 이미지 (corporate image) 를 형성하고 유지하며 개선하는데 기여한다. 나아가, 기업의 이해관계자들은 그들의 기업에 대한 이미지가 정확하든 그렇지 아니하든 그 이미지를 근거로 행동하기 때문에,⁴⁾ 주주에게 보내는 편지에 나타난 성과에 대한 내용과 이에 관련된 주요 관리이슈들은 많은 이해관계자들, 특히 주주들의 지지를 계속 유지받거나 새로이 받아 내는데 매우 큰 영향을 미친다. 따라서, 기업의 경영성과와 이들 관리이슈들 사이의 관련성을 이해하는 것은 기업의 의사소통 행위와 이미지관리를

-
- 1) Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
 - 2) Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982; Goodman, Ronald. “Annual reports serving a dull marketing function — Report as survey,” *Public Relations Quarterly*, Summer 1980: 21-24; Staw, Barry M., Pamela I. Mckechnie, and Sheila M. Puffer. “The justification of organizational performance,” *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 582-600.
 - 3) Bradley, Patricia H., and John E. Baird, Jr. “Management and communication style: A correlational analysis.” *Central States Speech Journal*, 1977, 28: 194-203; Krippendorff, Klaus, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
 - 4) Gray, James G., Jr. *Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust*. Westport, CN: Quorum Books, 1986; Nash, Michael. *Managing Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984; Normann, Richard. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

이해하기 위하여 매우 필요한 일이다.

그럼에도 불구하고, 지금까지 기업성과와 관리이슈들이 실제로 어떻게 관련되어 있는지 살펴 본 연구는 별로 없는 실정이다. 뿐만 아니라, 기업의 의사소통을 기업이미지 형성을 위한 도구로 이해하기 위한 개념적 모형도 마련되어 있지 않다. 이에, 본 연구는 우선 기업성과와 기업의 공적(公的) 의사소통 내용에 담긴 주요 관리이슈들 사이의 관련성을 설명해 주는 개념적 모형을 설계하고, 이를 토대로 기업들이 그들의 성과에 관해 언급한 주요 관리이슈들이 실제성과와 어떻게 관련되어 있는지를 실증적으로 검토코자 한다.

다음 장(章)에서는 사회학, 조직학 및 기타 관련분야에 관한 문헌을 개관함으로써 조직의 성과와 관리이슈들 사이의 관련성을 설명해 주는 개념적인 모형을 제시한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 의사소통에 관한 이론

Goodman이 주장하였듯이, 미국의 기업들은 “연차보고서를 전사적(全社的) 의사소통을 위한 도구로 간주하고 있기 때문에 연차보고서를 통해 그 해의 재정적 결과를 주주나 재무관계자들에게 보고함은 물론 소비자나 여타 이해관계자들에게 그들 자신을 마케팅(marketing) 하고자 한다.”⁵⁾ 그들 자신을 마케팅하기 위해 기업들은 보다 바람직한 이미지를 형성하고 유지하는 것을 매우 중시하고, 이를 위해 실제로 많은 노력을 기울인다. 예를 들면, 미국의 *Fortune 500 Directory*에 나타난 165개 대기업의 최고경영자들은 그들의 공적(公的)인 연설에서 경영자의 6가지 주요 관심사 중의 하나가 바로 기업 이미지라고 밝히고, 이기업이미지의 효과적인 관리가 3대 기업전략 중의 하나라고 천명하였다.⁶⁾ 그러면, 기업들은 그들의 이미지를 효과적으로 관리하기 위하여 의사소통을 과연 어떻게 하는가? 상징적 교호주의(symbolic interactionism)와 구조적 기능주의(structural functionalism)에 관한 이론들이 이 질문에 대한 해답의 실마리를 제공한다.

5) Goodman, Ronald의 앞서 인용한 논문: p. 23.

6) Meyers, Robert J., and Martha Stout Kessler, “Business speaks: A Study of the themes in speeches by America’s corporate leaders,” *Journal of Business Communication*, 1982, 17, 3: 5 - 17.

상징적 교호주의자들은 사람들이 어떻게 행동해야 할지 모호하거나 어려운 상황에 직면 하였을 때 능동적으로 그 상황을 정의하고 해석한다고 믿는다. 그리하여 상징적 교호주의자들에 따르면, 사람들은 그들 나름대로 상황을 정의하고 그 상황에 맞추어 자기들의 개인적인 경험을 해석하고, 행동이나 태도를 보다 의미있게 하기 위해 적극적으로 특정 의사소통의 유형들 (communication repertoires) 을 선택한다.⁷⁾ 따라서, 이렇게 선택된 의사소통의 내용과 그 내용에 담긴 주요 이슈들은 궁극적으로 개인이 특유하게 형성한 자신에 관한 정체 (identity) 와 그가 처한 현실 (reality) 을 반영한다.

이에 반해, 구조적 기능주의자들은 사람들은 그들이 처한 특정 사회에 내재해 있는 사회적 규범과 문화적 기대에 따라 행동한다고 주장한다.⁸⁾ 이들 구조적 기능주의자들에 따르면, 사람들은 그들이 처한 상황을 정의하고 그들의 행동을 해석할 때 사회적 규범이나 문화적 제약에 크게 영향을 받으므로 상황에 대한 정의, 판단 및 해석 등은 사회적 규범이나 문화적 기대에 부합될 때 비로소 의미있는 것으로 받아들여진다. 따라서, 구조적 기능주의자들이 보는 의사소통의 내용과 그 내용에 담긴 여러 이슈들은 그 사회의 규범이나 문화의 반영에 지나지 않는다.

Stokes 와 Hewitt 은 이 두 이론을 통합하여 의사소통 행위에 대한 “행동제휴이론” (the theory of aligning actions) 을 제시하고 있다.⁹⁾ 그들은 의사소통을 사회적 규범이나 문화적 기대에 개인의 특정 상황과 그에 대한 해석 등을 반영하여 언어적 행동으로 제휴 (align) 시키려는 과정으로 보고 있다. 따라서 이 견해에 따르면, 사람들은 그들의 구체적이고 특수한 상황을 사회규범적 기대와 문화적 제약조건에 맞도록 의사를

7) Berger, Peter L., and Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday, 1966; Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday, 1959 및 *Strategic Interaction*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press, 1969; McHugh, Peter. *Defining the Situation*. New York: Bobbs-Merrill, 1968.

8) DiMaggio, Paul and Walter W. Powell. “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field.” *American Sociological Review*, 1979, 48: 147-160; Meyer, John W., and Brian Rowan. “Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony.” *American Journal of Sociology*, 1977, 83, 2: 341-363; Parsons, Talcott, *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1966.

9) Stokes, Randall and John P. Hewitt. “Aligning actions.” *American Sociological Review*, 1976, 41: 838 - 849.

소통하는 경향을 띠게 되며, 이러한 경향은 의사소통에 담긴 이슈들이 자신들 특유의 것으로 자극하는 요인인 상황적 변화와 제약요인인 사회규범이나 문화를 동시에 감안한 결과임을 시사하고 있다. 나아가 Stokes와 Hewitt에 따르면, 이같은 의사소통의 제 휴현상은 사람들이 문제상황들 (problematic situations)에 직면할 때 더욱 두드러지게 나타난다. 이러한 문제상황은 새로운 목적을 도입할 때나, 의도한 행동이 예상된 결과를 낳지 못할 때나, 실제상황과 규범적으로 요구되는 것과의 사이에 괴리가 클때 크게 부각된다. 이러한 문제상황들에 직면하게 되면, 사람들은 대개 그 문제에 깊은 관심을 쏟으면서 그 상황들을 나름대로 정의하고 해석하되 그러한 정의나 해석이 사회적 규범이나 문화적 기대에서 받아 들여지도록 문제해결을 위해 언어적 노력 (linguistic effort)을 기울이며, 그 결과 특정의 의사소통 유형을 형성하고 특정의 이슈들을 중점적으로 거론하게 된다.¹⁰⁾

이 특정의사소통의 유형과 이슈들은 궁극적으로 이해관계자들로 하여금 어떤 상황하에서 실제 일어난 일과 규범적으로 요구되거나 전형적으로 받아들여지는 것 사이의 괴리 (discrepancy)를 좁혀준다.

사람들이 문제상황하에서 사회규범이나 문화에다 그같은 언어적 노력을 제휴하기 위해 어떻게 의사를 소통하는지 다수의 연구들이 밝히고 있다. 예를 들면, 사람들은 대화하기 어려운 상황에 직면하면 상대방의 이야기를 가로막고 자신의 이야기 저변에 깔려 있는 “동기” (motive)를 말하거나 상대방 이야기 저변에 깔린 동기를 묻곤 한다.¹¹⁾

사람들은 또한 자신의 예기치 않은 행동을 설명하거나 행동과 말 사이의 괴리를 좁히기 위하여 여러가지 “변명들” (accounts)을 늘어 놓는다.¹²⁾ 나아가 의사소통 중 다른 사람들이 자신들의 행동이나 말이 부조리하거나 불합리하다고 느낄 때는 사람들은 다음과 같이 “유사이론적 모양으로” (in a quasi-theory fashion) 설명하는 경향을 보인다. 즉, 사람들은 먼저 문제의 해결을 생각한 연후에, 그 해결에 걸맞도록 문제상황을 구성하고, 마지막으로 일반적 명제, 문화적 가치관 및 사회규범적 관점에서 이 문

10) Schachter, Stanley. "Deviation, rejection, and communication." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, 46, 2: 190 - 207.

11) Mills, C. Wright. "Situated actions and vocabularies of motive." *American Sociological Review*, 1940. 5: 904 - 913.

12) Scott, Marvin and Stanford Lyman. "Accounts." *American Sociological Review*, 1968, 33: 46-62.

제 해결의 틀을 설정한다.¹³⁾ 끝으로, 사람들은 다른 사람들이 자신들을 불신 (discredit) 할 것 같이 예상되면 어떤 행동을 취하기 전에 소위 말하는 의례적 “부인” (disclaimer)이라는 의사소통수단을 동원한다.¹⁴⁾

2. 본 연구를 위한 개념적 모형

이 행동제 휴이론은 기업의 의사소통 내용에 담긴 이슈들은 변화하는 상황에 사회적 규범을 맞추려는 언어적 노력을 반영하며, 기업이 문제상황에 처하면 처할수록 더욱 그러한 노력을 기울일 것임을 시사한다. 그런데, 기업의 최고경영층이 주주에게 보내는 편지를 쓸때 가장 문제시 되는 상황은 바로 경영성과가 주주 등의 이해관계자들에게 규범적으로 받아 들여지고 있는 수준과 큰 괴리가 있는 경우이다.

그러면, 이해관계자들이 어떻게 자기네들 조직의 성과가 규범적 성과와 크게 괴리되어 있음을 알 수 있을까? 전략적 경영 (strategic management) 및 산업경제학 (industrial economics)의 문헌은 같은 산업내의 경쟁기업 무리들의 경영성과가 이해관계자들의 기업평가를 위한 준거의 틀 (frame of reference)을 제공하여 주기 때문에, 기업은 일반적으로 그들의 실제 성과가 경쟁기업들의 성과에 크게 미치지 못하거나 크게 웃도는 경우에 규범적인 수준에서 이탈되어 있다 (deviate)고 믿게될 것임을 시사하고 있다.

예컨데, Huff는 어떤 경쟁집단내에 있는 다른 조직의 성과는 각 조직이 그들 자신의 성과를 뜻있도록 만든다고 보고, 어떤 산업내 경쟁기업들의 성과가 개별조직의 행동에 영향을 미치는 개념적 틀 (conceptual framework)을 제공한다고 주장한다.¹⁵⁾ 또한 Grinyer와 Spender는 한 산업내 경쟁기업들이 지닌 보다 넓은 신념체계나 관점들의 집적적 산업처방 (industry recipe)을 근거로 자신들의 행동결과를 평가함을 실증적으로 관찰하였다.¹⁶⁾

13) Hall, Peter M., and John P. Hewitt. "The quasi-theory of communication and the management of dissent." *Social Problems*, 1970, 18: 17-27; Hewitt, John P., and Peter M. Hall. "Social problems, situations, and quasi-theories." *American Sociological Review*, 1973, 38: 367-274.

14) Hewitt, John P., and Randall Stokes. "Disclaimers." *American Sociological Review*, 1975, 40: 1-11.

15) Huff, Ann Sigismund. "Industry influences on strategy formulation." *Strategic Management Journal*, 1982, 3: 119-131.

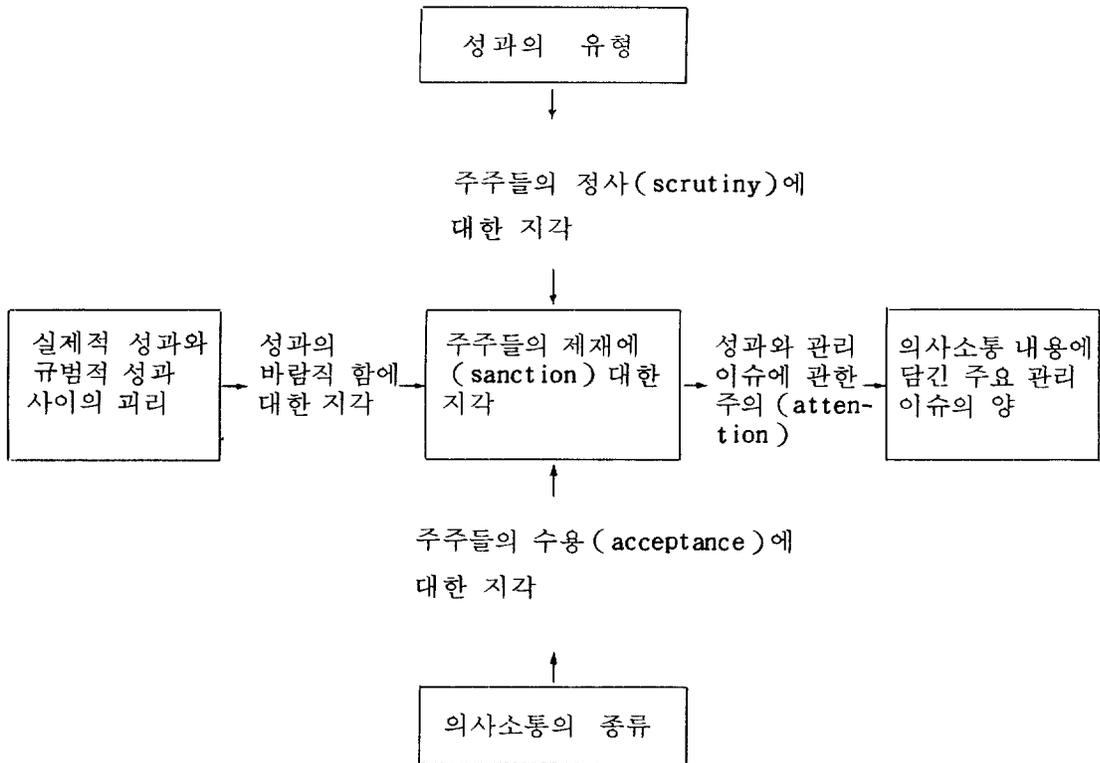
16) Grinyer, Peter H., and J.-C. Spender. "Recipes, crises, and adaptation in mature business." *International Studies of Management and Organization*. 1979, 9, 3: 113-133.

그런데, 일반적으로 산업내 여러 경쟁기업들의 규범적인 성과 (normative performance)는 그 기업들의 정상성과(normal performance)를 반영한다. 그리고 이 정상성과는 경쟁기업들의 평균에 의해 얻어질 수 있다. 따라서, 앞서 언급한 전략적 경영이나 산업경제학 분야의 문헌은 산업내 경쟁기업들의 평균성과가 개별조직이 규범수준의 성과를 달성하였는가 그렇지 않는가를 평가하는 기준으로 사용될 수 있음을 암시한다고 볼 수 있다. 한편, 기업은 자원에 의존하고¹⁷⁾ 주주들은 기업경영에 필요한 아주 중요한 재정적 자원 (financial resource)을 제공하는 대표적인 이해관계자 집단이다. 따라서, 만약 어떤 기업의 경영성과가 같은 산업내 경쟁기업들의 평균수준에 미치지 못하면 못할 수록 주주들은 투자를 철회하거나, 경영자를 해고하거나, 기타 여러가지 형태로 책임을 추궁하는 등 제재 (sanction)를 가하려 들 것이다.¹⁸⁾ 이러한 제재를 피하기 위해 기업성과가 경쟁기업들의 평균성과 보다 상당히 뒤떨어진 기업은 여러모로 부진한 성과에 관해 설명을 함으로써 주주들이 그 부진한 성과를 이해하고 마음으로 부터 수용하게끔 노력을 기울일 것이다. 그리고 이러한 노력은 의사소통의 내용과 이에 관련된 관리이슈들로 나타날 것이다.

지금까지의 논의를 요약하면, 기업의 성과와 의사소통의 내용에 담긴 관리이슈들 사이에는 다음과 같은 관계가 있음을 유추해낼 수 있다. 첫째, 기업의 실제적 성과와 규범적 성과 사이의 괴리는 주주들이 그 기업을 어떻게 제재해야 할지에 관한 지각 (perception)을 결정한다. 둘째, 이 지각에 관한 기업의 판단은 궁극적으로 의사소통의 내용과 그내용에서 제기된 관리이슈들을 형성하는 바탕을 이룬다. <도표 1>이 이러한 관계를 보다 자상히 설명해 주고 있다. <도표 1>은 또한 경영성과의 수준 외에도 다른 두가지 주요한 요인들이 최종 관리이슈들을 형성하는데 기여함을 보여주고 있다. 하나는 성과의 종류로서, 이는 여러 성과지표 중 주주들이 중시하고 민감하게 반응하는 정도가 성과의 종류에 따라 다를 수 있기 때문이다. 다른 하나는 의사소통의 종류인데, 이는 기업의 실제적 성과와 규범적 성과 사이에 괴리가 생길 때 기업이 어떤 식으로 그 괴리를 설명하느냐에 따라 주주들은 이를 수용할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있기 때문이다.

17) Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective*. New York : Harper & Row, 1978.

18) Caldwell, David F., and Charles A. O'Reilly, III. "Responses to failure: The effects of choice and responsibility on impression management." *Academy of Management Journal*, 1982, 25, 1: 121-136; Hewitt, John P., and Peter M. Hall의 앞서 인용한 논문.



〈도표 1〉 기업성과와 의사소통 내용에 담긴 주요 관리이슈의 분석을 위한 개념적 모형

3. 의사소통의 내용 및 관리이슈의 주요 결정요인

앞서 논의한 바와 같이 기업성과에 대한 의사소통의 내용과 이에 관련된 관리이슈들의 형성에 영향을 미치는 주요 요인들은 성과의 수준, 성과의 종류 및 의사소통의 유형이다. 이를 보다 구체적으로 살펴 보면, 우선 성과의 수준은 앞에서 언급한대로 같은 산업내 경쟁기업의 평균성과 수준에 크게 미치지 못하느냐, 평균정도냐, 아니면 평균을 크게 웃도느냐에 따라 의사소통을 달리할 것이므로 본 연구에서는 동일 산업내 경쟁기업들의 평균 성과수준을 기준으로 연구 대상기업들을 3개 집단들로 구분하고자 한다.

다음으로, 본 연구에서는 기업의 성과의 종류를 성장도 (growth), 수익성 (profitability) 및 연구개발에의 노력 (effort for research and development)의 셋으로 나

누었다. 왜냐하면, 성장도와 수익성은 조직행동 및 조직이론 분야의 문헌이나¹⁹⁾ 미국에서의 연차보고서에 관한 연구 등²⁰⁾에서 성과측정의 주요한 지표들로 보고 있기 때문이다. 연구개발에의 노력을 본 연구에서 기업성과의 한 지표로 삼은 이유는 연구개발에 대한 노력이 연구개발 자체에 직결되어 있고, 나아가 연구개발은 앞의 성장도나 수익성을 뒷받침해 주고 있기 때문이다.²¹⁾

끝으로, 미국기업의 연차보고서에 담긴 “주주에게 보내는 편지”를 매우 조심스럽게 읽어보면 크게 두가지의 다른 의사소통 유형들을 발견하게 된다. 하나는 앞에서 규명한 성장도, 수익성 및 연구개발에의 노력과 같은 성과자체에 관한 기술들(descriptions about performance itself)이다. 미국 정유기업들의 연차보고서 중 주주들에게 보내는 편지들에 담긴 다음과 같은 예문들이 이같은 성과자체에 대한 기술들로 볼 수 있다.

"Net income of Gulf Oil Corporation for the 12 months ended December 31, 1970 was \$ 550 million, down 9.9 percent from the \$ 611 million earned in 1969." (Gulf Oil Co. 1970 Annual Report)

-
- 19) Cameron, Kim S., and David A. Whetton (eds.). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press, 1983; Campbell, John P., "On the nature of organizational effectiveness." In Paul S. Goodman, Johannes M. Pennings, and Associates (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1977: 36-41; McComas, Maggie. "Atop the Fortune 500: A Survey of the C. E. O. s." *Fortune*, April 28, 1986: 26-31; Shetty, Y. K. "New look at corporate goals." *California Management Review*, 1979, XXii, 2: 71-79; Steers, Richard M. "Problems in the measurement of organizational effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20: 546-558.
- 20) Bettman, James R., and Barton A. Weitz. "Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports." *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 165-183; Bowman, Edward H. "Strategy, annual reports, and alchemy." *California Management Review*, 1978, 20, 3: 64-71; Salancik, Gerald R., and James R. Meindl. "Corporate attributions as strategic illusion of management control." *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29: 238-254; Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer의 앞서 인용한 논문.
- 21) Drucker, Peter. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers, 1967; Mansfield, Edwin. *Industrial Research and Technological Innovation*. New York: W. W. Norton. 1968.

"During 1980, Prudhoe Bay provided nearly 550 million barrels of crude oil for the nation, or about 9 percent of the United States' total petroleum needs." (Standard Oil Co. of California (Ohio), *1980 Annual Report*)

"Research on internal corrosion of tankers led to the application of new protective coating on the cargo tanks of one of our ships in early 1960." (Union Oil Co. of California, *1961 Annual Report*)

다른 하나는 그러한 성과가 나타난데 대한 이유, 정당화 및 다짐 등 성장에 관해 의미를 부여하기 위한 이슈들 (issues that make sense out of performance)이다. 이를 좀더 구체적으로 보면, 전략이나 이념 등에 관한 기업내적 이슈들과 환경 등에 관한 기업외적 이슈들이 대중을 이루고 있다. 역시 미국 정유기업들의 연차보고서 중 주주들에게 보낸 편지들에 담긴 다음과 같은 서술들은 이같은 유형에 속하는 의사소통의 예들이다.

"1982 was a challenging but successful year for our company." (Shell Oil Co., *1982 Annual Report*)

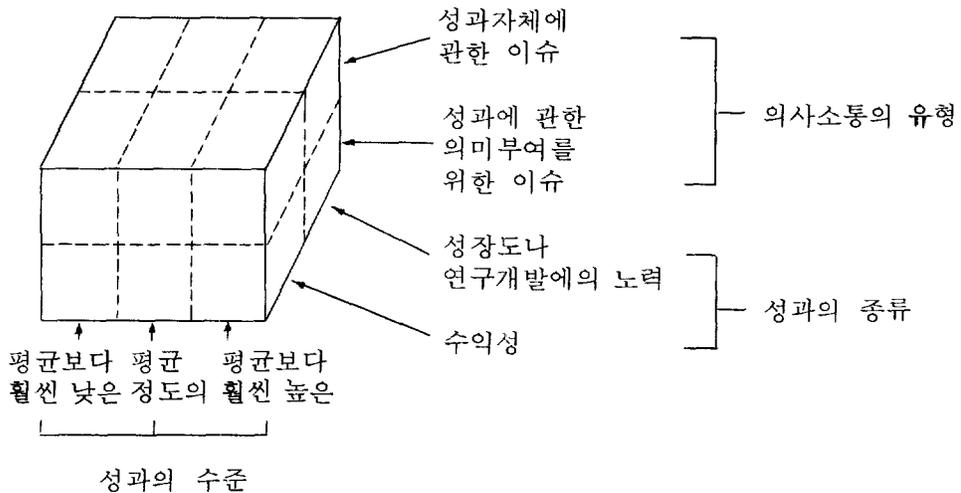
"Unfortunately, progress toward this vital objective is still being seriously impeded by lack of coordinated federal energy policies and by governmental interference with market processes at every level of the energy supplies." (Standard Oil Co. (Indiana), *1973 Annual Report*)

"Exploration and the profitable development of discovered fields evolve from extensive long-range planning." (Standard Oil Co. of California, *1981 Annual Report*)

"In conclusion, we again wish to thank the thousands of loyal employees both in this country and throughout the world whose devoted efforts have helped make possible the accomplishments of the company in the year just closed." (Texaco, 1958 Annual Report)

"Our immediate goal is to put Exxon in the best possible position to respond to this unsettled short-term environment -- that is only prudent -- while establishing a solid base from which to participate in the longer-range energy future." (Exxon Co., 1982 Annual Report)

이상에서 논한 의사소통의 내용과 관리이슈들의 비중에 영향을 미치는 주요 결정요인들을 요약·통합하여 나타내면 <도표 2>에 제시된 바와 같다.



<도표 2> 기업성공에 관한 의사소통의 주요 결정요인들

다음 장에서는 지금까지 제시한 이론적 배경과 <도표 1> 과 <도표 2> 에 나타난 개념적 모형을 기초로 기업의 성과와 관리이슈들 사이의 관련성에 관한 14개의 가설들을 설정코자 한다.

Ⅲ. 가설의 설정

1. 기업성과와 성과자체에 관한 이슈들 사이의 관련성

성과가 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 높은 경우, 일반적으로 주주들은 자신들의 기업을 제재하려 들지 않을 것이므로 성과의 종류와 관계없이 기업은 성과 자체에 관해 얘기하는 비중이 낮을 것이다. 그러나, 기업성과가 경쟁기업들의 평균성과에 훨씬 미치지 못하는 경우에는 앞에서 논한 바와 같이 성과의 종류에 따라 주주들이 정사 (scrutinize) 하는 정도가 다르므로 성과의 종류에 따라 성과 자체에 관한 이슈들의 비중이 다를 것이다.

그런데, 재무관리 이론 및 Lee와 Tweedie의 실증적 연구결과²²⁾에 따르면, 앞의 세 가지 성과 중 주주들은 수익성에 관해 가장 민감한 반응을 보이므로 그들은 성장도나 연구개발에의 노력 보다 수익성에 관해 보다 정사하려고 할 것이다. 따라서, 어떤 기업의 수익성이 경쟁기업들의 평균수익성을 훨씬 하회하면, 그 기업은 좋든 싫든 낮은 수익성에 관해 많이 얘기 하지 않을 수 없게 될 것이다.

이에 반해, Lee와 Tweedie가 밝힌 것처럼, 주주들은 성장도나 연구개발에의 노력 등에 관해 훨씬 둔감하므로 이에 관한 성과가 낮은 기업들은 낮은 성과가 결코 자랑스러울 바가 못되므로 가급적 이에 관한 언급을 회피하려 들 것이다. 따라서, 이같은 기업들의 성장도나 연구개발과 관련된 이슈들의 비중은 평균수준을 유지하는 기업들의 그것에 비해 약간 낮을 것이다.

이상의 논의는 기업의 성과와 성과 자체에 관한 이슈들 사이에 다음과 같은 관계들이 존재할 것임을 시사하고 있다.

가설 1 : 수익성이 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 하회하는 기업들은 훨씬 상회하는 기업들에 비해 수익성 자체에 관한 이슈의 비중이 유의하게 높다.

가설 2a : 성장도가 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 하회하는 기업들은 평균정도의 기업들에 비해 성장도 자체에 관한 이슈의 비중이 유의하게 낮다.

22) Lee, Thomas A., and David P. Tweedie. *The Institutional Investors and Financial Information*. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1981.

가설 2b: 성장도가 경쟁기업들의 평균정도의 기업들은 평균보다 훨씬 상회하는 기업들에 비해 성장도 자체에 관한 이슈의 비중이 높으나 유의한 차이는 나지 않는다.

가설 3a: 연구개발에의 노력이 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 하회하는 기업들은 평균정도의 기업들에 비해 연구개발 자체에 관한 이슈의 비중이 유의하게 낮다.

가설 3b: 연구개발에의 노력이 경쟁기업들의 평균정도인 기업들은 평균보다 훨씬 상회하는 기업들에 비해 연구개발 자체에 관한 이슈의 비중이 낮으나 유의한 차이는 나지 않는다.

2. 기업성과와 성과에 대해 의미를 부여하기 위한 이슈들 사이의 관련성

이미지 연상의 원칙 (the association principle of image)²³⁾ 과 귀인이론 (the theory of causal attribution)²⁴⁾ 에 따르면, 기업은 자신의 이미지를 유지하거나 제고시키기 위하여 좋은 성과는 기업 내적요인이나 경영자 자신의 능력에 결부시키려 하는 반면, 좋지 않은 성과는 환경이나 불운 등의 기업 외적요인에 결부시키려는 경향을 띤다.

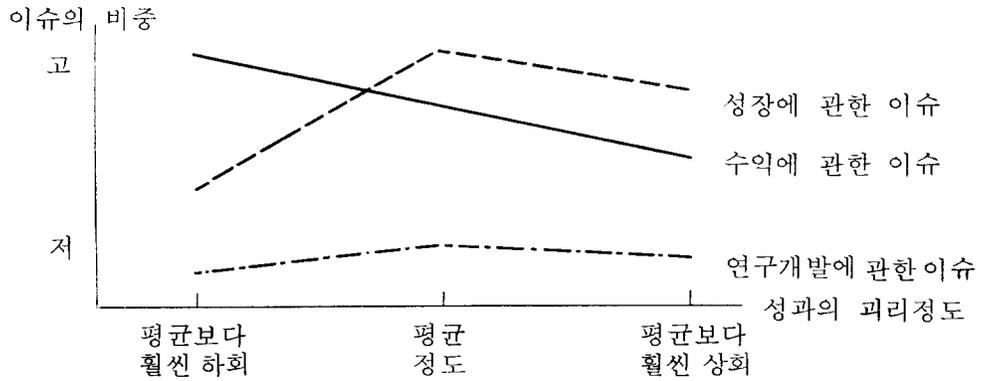
따라서, 일반적으로 성과가 좋은 경우에는 전략이나 이념 등의 기업 내적요인에 관해 많이 언급할 것이나, 성과가 좋지 않으면 되도록 기업 내적요인에 관해서는 언급을 회피하려 할 것이다. 그러나 성과가 아주 나쁜 경우는, 주주들이 나쁜 성과가 비효과적인 경영 때문이라고 여길 것이므로 이에 대해 변명 하거나 합리화 시키기 위한 전략적 수단으로 오히려 기업 내적이슈들을 약간 많이 거론하는 경향을 띤 것이다.²⁵⁾ 따라서, 성과와 성과에 관한 의미 부여를 위한 내적이슈들 사이에는 다음과 같은 관계들이 존재할 것이다.

23) Cialdini, Robert B., and Kenneth D. Richardson. "Two indirect tactics of image management: Basking and blasting." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39, 3: 406-415; Schlenker, Barry R. *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks Cole, 1980; Tedeschi, James T., and M. Reiss. "Verbal strategies in impression management." In Charles Antaki (ed.), *The Psychology of Ordinary Explanation of Social Behavior*. New York: Academic Press, 1981: 271-326.

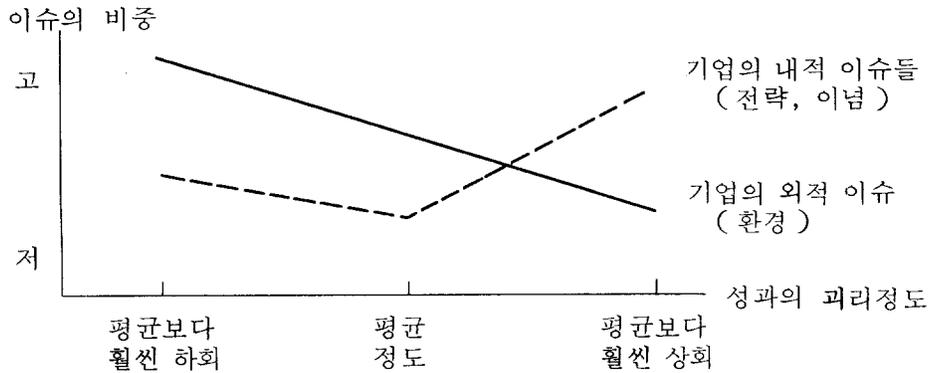
24) Bettman, James R., and Barton A. Weitz, Bowman, Edward H. 및 Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer의 앞서 인용한 논문들.

25) Salancik, Gerald., and James R. Meindl의 앞서 인용한 논문; Tetlock, Phillip E. "Accountability: The neglected social context of judgment and choice." *Research in Organizational Behavior*, 1985, 7: 297-332.

(1) 성과 자체에 관한 이슈의 경우



(2) 성과에 관한 의미를 부여하기 위한 이슈의 경우



<도표 3> 기업성과와 의사소통 내용에 담긴 주요 관리이슈들 사이의 가상적 관련성

다음 장에서는 이들 가설들을 검증하기 위한 실증적 자료들, 분석의 방법 및 변수의 조작적 정의와 측정 등을 설명한 뒤 검증의 결과들을 제시코자 한다.

- 가설 4a: 성장도가 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 상회하는 기업들은 평균정도의 기업들에 비해 기업 내적이슈의 비중이 유의하게 높다.
- 가설 4b: 성장도가 경쟁기업들의 평균정도의 기업들은 평균보다 훨씬 하회하는 기업들에 비해 기업 내적이슈의 비중이 낮으나 유의한 차이는 나지 않는다.
- 가설 5a: 수익성이 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 상회하는 기업들은 평균정도의 기업들에 비해 기업 내적이슈의 비중이 유의하게 높다.
- 가설 5b: 수익성이 경쟁기업들의 평균정도의 기업들은 평균보다 훨씬 하회하는 기업들에 비해 기업 내적이슈의 비중이 낮으나 유의한 차이는 나지 않는다.
- 가설 6a: 연구개발에의 노력이 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 상회하는 기업들은 평균정도의 기업들에 비해 기업 내적이슈의 비중이 유의하게 높다.
- 가설 6b: 연구개발에의 노력이 경쟁기업들의 평균정도인 기업들은 평균보다 훨씬 하회하는 기업들에 비해 기업 내적이슈의 비중이 낮으나 유의한 차이는 나지 않는다.

한편, 성과가 나쁜 경우에 기업들은 환경 등의 외적요인에 관해 되도록 많이 거론하려 들 것이다. 왜냐하면, 그렇게 함으로써 좋지 않은 성과와 기업과의 연상을 줄일 수 있기 때문이다.²⁶⁾ 그러나, 성과가 좋은 경우에는 기업들은 환경에 관한 언급을 줄이는 대신에 기업 내적이슈에 관해 많이 얘기 함으로써 기업 이미지를 높이려 할 것이다. 따라서, 기업 성과와 외적이슈에 관해서는 다음과 같은 가설들이 성립할 것이다.

- 가설 7 : 성장도가 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 하회하는 기업들은 훨씬 상회하는 기업들에 비해 기업 외적이슈에 관한 비중이 유의하게 높다.
- 가설 8 : 수익성이 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 하회하는 기업들은 훨씬 상회하는 기업들에 비해 외적이슈에 관한 비중이 유의하게 높다.
- 가설 9 : 연구개발에의 노력이 경쟁기업들의 평균보다 훨씬 하회하는 기업들은 훨씬 상회하는 기업들에 비해 외적이슈에 관한 비중이 유의하게 높다.

<도표3>이 지금까지 설정된 14개의 가설들을 그림으로 요약하여 보여주고 있다.

26) Schlenker, Barry R.의 앞서 인용한 책.

IV. 가설의 검증

1. 자료 및 표본

앞서 열거한 가설들을 검증하기 위하여 본 연구는 *Fortune 500 Directory* 에 1958년 부터 1982년 까지 25년간 연속해서 나타난 미국의 대규모 정유기업체들(*petroleum-refining companies*) 15개를 모집단으로, 그 중 자료의 입수가 가능하였던 8개 업체들을 실증연구의 표본으로 삼았다. 한 산업에 속하는 기업체들을 연구 대상으로 국한한 이유는 각기 다른 산업은 각기 다른 현실을 갖고 있기 때문에 각기 다른 의사소통의 레퍼터리들(*communication repertoires*)을 지님으로 인해²⁷⁾ 관리 이슈들을 코드화(*codify*) 하기 어렵게 느꼈기 때문이다. 특히 정유기업체들을 택한 이유는 다음 세가지 이유들 때문이다. 첫째, 미국에서 정유산업에 속하는 많은 기업체들은 대개 오랜 역사를 갖고 있으므로 비교적 확고한 규범을 지니고 있기 때문이다.²⁸⁾ 둘째, 그럼에도 불구하고 유희파동(*oil crises*) 등의 예기치 않은 환경변화와 같은 문제상황을 접한 경우가 많았기 때문이다. 셋째, 대부분의 정유업체는 규모가 크므로 다수의 기업이 연속 25년간 *Fortune Directory*에 나타날 것으로 예상 되었기 때문이다.

Schendel 과 Patton 및 Gerwin 등의 연구에 따르면, 기업의 어떤 현상이나 행동과 여타 현상 및 행동과의 관련성은 기업규모에 크게 의존한다.²⁹⁾ 이 연구들은 비슷한 규모의 기업들을 분석의 대상으로 삼음으로써 규모의 영향(*size effect*)을 줄이고,³⁰⁾

27) Whorf, Benjamin L. *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. Edited by John B. Carroll. Cambridge, MA: MIT Press, 1956.

28) Greene, William N. *Strategies for Major Oil Companies*, Ann Arbor, MI: UMI Research press, 1985.

29) Gerwin, Donald. "Relationships between structure and technology." In Paul C. Nystrom and William H. Starbuck (eds), *Handbook of Organizational Design*, Vol, 2: 3-38. Oxford England: Oxford University Press 1981; Schendel, Dan and G. Richard Patton. "A Simultaneous equation model of corporate strategy," *Management Science*, 1978, 24, 15: 1611-1621.

30) Starbuck, William H. "A trip to view the elephants and rattlesnakes in the garden of Aston." In Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*: 167-198. New York: Wiley, 1981.

규모가 어떤 현상들간의 관련성을 설명함에 있어서 경쟁가정 (size as a rival hypothesis) 으로 등장함을 막을 수 있음을 뜻한다. 따라서, 본 연구에서는 대규모의 비교적 동질적 기업을 실증연구의 모집단으로 삼았다.

표본기업의 추출을 위해 만약 단기간만 관찰 한다면, 그 기간 동안에 행해진 의사소통은 특정 해에 재직중인 최고 경영층이나 기타 관리자 집단의 사고 및 그 기간 중 일어난 특수한 상황만을 너무 반영하게 될 뿐 기업자체의 비교적 일관적인 의사소통의 모습을 반영치 못할 것이다. 따라서, 본 연구에서는 25년 동안의 긴 기간을 관찰의 대상으로 삼았다. 그 결과 15개의 기업들이 모집단으로 부상 하였고 자료의 제한 때문에 그중 8개 기업들만이 표본으로 추출되었다. 분석에서 제외된 7개 기업들과 이들 8개 기업들간에는 사업의 영역 등 여러 측면에서 현저한 차이가 없었다. 예를 들면, 기업규모면에서 볼 때 두 그룹의 평균 규모의 차이는 확률 .25에서 유의하여 무시할 정도였다.

2. 변수의 측정 및 조작적 정의

변수 본 연구에서는 기업의 성과를 독립변수로, 관리이슈를 종속변수로 간주하였다. 기업의 성과로는 앞에서 언급한대로 성장도, 수익성 및 연구개발에의 노력과 같은 다중지표들 (multiple criteria) 이, 관리이슈로는 앞서 소개한 기업들의 연차보고서 중 주주에게 보내는 편지에 담긴 여섯가지 이슈들이 포함 되었다.

성과에 관한 변수들의 측정과 조작적 정의들 우선 성장도와 수익성을 측정하기 위하여 본 연구는 자산 증가율 (growth rate of assets), 지분 증가율 (growth rate of shareholders' equity), 매출액 이익률 (return on sales), 지분 이익률 (return on shareholders' equity) 및 주당 수익률 (earningsper share) 에 관한 자료들을 *Fortune 500 Directory*, *Moody's Industrial Manual* 및 각 기업의 연차 보고서들을 통해 수집하였다. 이 다섯가지 성장도와 수익성의 지표들은 미국에서 연차 보고서 분석시에 자주 사용되는 지표들이다.³¹⁾

그러나 요인분석 (factor analysis)결과, 이 다섯 개의 지표들은 크게 두가지 요인들로 나누어졌다.

첫째 요인에는 성장도를 반영하는 자산 증가율과 지분 증가율이, 둘째 요인에는 수익성을 반영하는 매출액 이익률, 지분 이익률 및 주당 수익률이 매우 높은 비중을 지 하였다. 따라

31) Bettman; James., and Barton A. Weitz, Bowman, Edward H., Salancik, Gerald R., and James R. Meindl., 및 Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puff의 앞서 인용한 논문들.

서, 그 비중에 따라 가중치를 부여하여 성장도와 수익성을 측정하였다. 즉, GRA_{ij} 와 GRE_{ij} 를 각각 j 번째 해의 i 회사의 자산 증가율 및 지분 증가율이라 하면 i 기업의 j 번째 해의 성장도 $GROW_{ij}$ 는 다음과 같이 구하였다: $GROW_{ij} = \alpha GRA_{ij} + \beta GRE_{ij}$.

이때 α 와 β 는 요인 분석의 결과 규명된 상대적 가중치이다.

Mansfield의 연구들에 따르면, 정유산업체의 실제 연구개발은 그 연구개발에 투자한 비용과 매우 높은 정적인 (positive) 상관관계를 갖고 있다.³²⁾ 그리하여, 본 연구는 연구개발에 투자한 비용을 연구개발을 향한 노력의 대용 지표 (surrogate measure) 로 간주하여, 이에 관한 자료를 각 기업의 연차보고서, 10-K보고서, *Moody's Industrial Manual* 및 각 기업체에서 필자에게 직접 송부해 온 자료들을 바탕으로 수집하였다. 일반적으로 이 연구개발에 투자한 비용은 기업규모가 커짐에 따라 절대 액수도 많아지는 경향을 보이고 있으므로 규모의 효과 (size effect) 를 제거하기 위하여 매출액에 대한 연구 개발비의 비율을 구하여, 이를 연구개발에 대한 노력의 측정지표로 삼았다. 이들 성과지표들은 각각에 대한 전체기업들의 평균치를 구하고 t 분포상의 .7 표준편차치에 해당하는 상·하위 25 백분위수 (percentile) 를 각각 “평균보다 훨씬이상” 및 “평균보다 훨씬이하”의 집단들로 규명하고 나머지 기업들을 “평균정도”의 집단으로 분류하였다. 그 결과, 각 기업은 각 성과지표 측면에서 <도표 4>에 제시된 바와 같이 분류 되었다.

<도표 4> 성과지표별 기업의 분류

| 성과 \ 구분 | 평균보다 훨씬 하회 | 평균 정도 | 평균보다 훨씬 상회 |
|-----------|------------|------------|------------|
| 성 장 도 | 1, 2 | 4, 5, 7, 8 | 3, 6 |
| 수 익 성 | 2, 5, 8 | 3, 6 | 1, 4, 7 |
| 연구개발에의 노력 | 1, 2, 6, 7 | 4, 5, 8 | 3 |

<도표 5>의 상단부는 지금까지 설명한 성과변수들에 대한 조작적 정의를 제시하고 있다.

32) Mansfield, Edwin의 앞에서 인용한 책 및 “Size of firms, market structure, and innovation.” *Journal of Political Economy*, 1963, 71: 556-576.

〈도표 5〉 변수의 조작적 정의

| 구 분 | 변 수 명 칭 | | 변수의 조작적 정의 |
|------|---------------------------------|--------------------------|--|
| 기업성과 | 성 장 도 수 익 성 연구개발에의 노력 | | 가중치를 부여한 성장도 요인 지수 가중치를 부여한 수익성 요인 지수 매출액에 대한 연구개발 지출비의 비율 |
| 관리이슈 | 성과자체에 관한 이슈 | 성장에 관한 이슈 | 자산, 주주의 지분, 생산 및 판매에 대한 얘기의 비중 |
| | | 이윤에 관한 이슈 연구개발에 관한 이슈 | 수익, 이익, 투자수익율, 지분수익율에 관한 얘기의 비중 기술혁신 및 연구개발에 관한 얘기의 비중 |
| | 성과에 관한 의미를 부여 하기 위한 이슈 | 전략에 관한 이슈 | 기업의 목표, 전략 및 전술에 관한 얘기의 비중 |
| | | 이념에 관한 이슈 | 가치, 신념체계, 기업철학 및 의례에 관한 얘기의 비중 |
| | | 환경에 관한 이슈 | 경제적, 사회문화적 및 법제적 환경에 관한 얘기의 비중 |
| | | 기 타 이 슈 | 기타 관리차원에 관한 얘기 |

관리이슈에 관한 변수들의 측정과 조작적 정의들 관리이슈들을 측정하기 위하여 본 연구는 8개기업들이 25년간 발행한 연차보고서에 나타난 주주에게 보내는 편지 200통의 내용을 분석하였다. 지금까지 연차보고서에 담긴 의사소통에 관한 분석은 주로 행의 수(number of lines)를 기준으로 하였으나, 본 연구에서는 기본적으로 절(phrase)을 기준으로 하였다. 나아가, 한 절이 두개 이상의 의미있는 이슈들을 담고 있으면 이슈별로 코드화 하였다. 왜냐하면, 언어학 문헌에 따르면 절이 의미를 전달하는 가장 기본적인 단위인데다³³⁾ 본 연구의 가장 궁극적인 관심은 그 의미있는 절 속에 담긴 관리이슈들이기 때문이다. 관리이슈들의 규명은 앞서 논의한대로 성과자체에 관한 세가지 이슈들과 성과에 의미를 부여하기 위한 기업 내·외적 이슈 세가지, 그리고

33) Pei, Mario. *The Story of Language*. Philadelphia, PA: J. B. Lippincott, 1949.

기타로 구분하여 코드화 하였다.

Gulf 석유회사의 1982 년도 연차보고서에 나타난 다음과 같은 편지내용의 코딩 결과는 아래와 같다.

Earnings fell for the second year in a row, to \$900 million, or \$4.98 per share, and our return on share holder's equity dropped to 9.1 percent.... Even so, we believe that our strategy is a viable one.... With a huge overhang of excess producing capacity, OPEC's pricing structure has begun to crumble.

| <u>문 장</u> | <u>코딩단위</u> | <u>관리이슈</u> |
|-------------------------|-------------|---------------|
| Earnings ... percent... | 2 | 수익성 자체에 관한 이슈 |
| Even ... one ... | 1 | 이념에 관한 이슈 |
| | 1 | 전략에 관한 이슈 |
| with ... crumble. | 1 | 환경에 관한 이슈 |

이렇게 코딩된 관리이슈들은 각 이슈의 전체 이슈에 대한 비중을 바탕으로 측정하였다. 즉, 만약 한 편지에 200 단위의 이슈가 내포되어 있는데 그중 이익, 지분 이익률, 혹은 주당 수익률 등에 관한 이슈의 단위가 40 이면 변수 “수익성에 관한 이슈”는 20 이 된다. <도표 5>의 하단부가 이같은 관리 변수들에 관한 변수의 조작적 정의들을 제시하고 있다. 관리이슈에 관한 변수들 중 “기타이슈”는 여러가지 이질적인 성격의 이슈들을 합한데다 예비분석의 결과 전 이슈의 11%밖에 차지하지 않았으므로 본격적인 분석에서는 제외하였다.

본 연구에서는 코딩의 신뢰도를 측정하기 위하여 무작위적으로 추출된 24 통의 편지들을 두명의 코딩자들(coders)이 코드화한 것들을 비교해 보았다. 그 결과, 코딩자 사이의 신뢰성(inter-coder reliability)은 모든 변수가 $P < .00$ 수준에서 유의하여 매우 높은 것으로 나타났다. 나아가, 코딩에 있어서 일관성(coding consistency)을 체크하기 위하여 무작위로 추출된 40 통의 편지들을 본 연구자가 약 6 개월의 차이를 두고 복제 코딩한 결과 역시 $P < .00$ 수준에서 유의하여 높은 코딩 정확도를 견지하였다.

3. 분석의 방법

본 연구는 각 기업의 성과와 의사소통에 관해 장기간 일괄하여 나타나는 경향을 보기 위해³⁴⁾ 25년간의 자료를 평균하였다. 또한 본 연구는 한정된 기업들을 모집단으로 하였고 표본(n)의 크기가 모집단(N)의 5%를 초과하였으므로, Cochran이 권고한대로,³⁵⁾ “한정 모집단 수정”(finite population corrections: $FPCs = (N - n) / (N - 1)$) 방법에 따라 분산치를 조정한 다음, 표본수가 적은 경우 적용가능한 비모수 통계법(non-parametric statistics) 중의 하나인 “두 평균차이의 소표본 통계검증법”(small sample statistical tests of difference between two means)³⁶⁾에 의해 앞의 14개 가설들을 검증하였다.

비록 본 연구에서 분석한 표본의 수가 적지만, 분석의 결과들은 여전히 통계적으로 유효할 것이다. 왜냐하면, 많은 사람들의 오해와는 달리, 유의검증(significance test)시 표본의 수가 적을수록 동일한 확률치에서 귀무가설(null hypothesis)이 기각된다면 이는 그 표본의 구성체가 모집단내에 보다 깊은 영향을 미치기 때문이다. 이에 대해 Bakan은 다음과 같이 서술하고 있다.

"it is not necessarily true that a large sample is better than a small sample.....obtaining a significant result with a small suggests a larger deviation from null in the population, and may be considerably more meaningful."³⁷⁾

4. 가설검증의 결과 및 해석

분석의 전반적 결과 <도표 6>은 “기타이슈”를 제외한 모든 변수들의 평균과 표

34) Epstein, Seymour. "The stability of behavior: I, On predicting most of the people much of the time." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37, 7: 1097-1126.

35) Cochran, William G. *Sampling Techniques*. New York: John Wiley, 1977.

36) Mendenhall, William and James E. Reinmuth. *Statistics for Management and Economics*, 3rd end, North Scituate, MA: Duxbury, 1978.

37) Bakan, David. "The tests of significance in psychological research." *Psychological Bulletin*, 1966, 66, 6: 433.

준편차의 값을 제시하고 있다. 이 표는 다음과 같은 몇가지 기업의 의사소통에 관한 전반적 현상을 보여주고 있다.

첫째, 전체 관리이슈의 39.9%가 기업성과 자체에 관한 기술과 관련되어 있는 반면, 성과에 대한 의미를 부여하기 위한 진술과 관련된 이슈가 60.1%를 차지하고 있다. 다음으로, 성과자체에 관한 의사소통은 거의 대부분 성장도와 수익성에 관한 이슈와 관련되어 있다. 끝으로, 전략, 이념 및 환경에 관한 이슈가 성과에 대해 의미를 부여하기 위한 이슈의 약 84%를 차지하고 있어 의미부여를 위한 의사소통의 대부분을 이루고 있다.

〈도표 6〉 평균 및 표준편차

| 구 분 | 변 수 | 평 균 | 표준편차 |
|---------|-------------|-------|------|
| 기 업 성 과 | 성 장 도 | 10.60 | 4.83 |
| | 수 익 성 | 6.64 | 47 |
| | 연 구 개 발 | 79 | 27 |
| 관 리 이 슈 | 성장에 관한 이슈 | 19.55 | 4.84 |
| | 이윤에 관한 이슈 | 18.57 | 2.86 |
| | 연구개발에 관한 이슈 | 1.38 | 97 |
| | 전략에 관한 이슈 | 13.57 | 2.53 |
| | 이념에 관한 이슈 | 12.41 | 1.82 |
| | 환경에 관한 이슈 | 23.53 | 5.17 |

〈도표 7〉은 〈도표 4〉에서 분류된 기업을 기준으로 성과와 관리이슈들 사이의 관련성을 분석하기 위하여 세가지 유형별 이슈들의 비중을 계산한 것이다. 앞으로의 기업 성과와 관리이슈들 사이의 관련성을 이 자료를 토대로 분석하고자 한다.

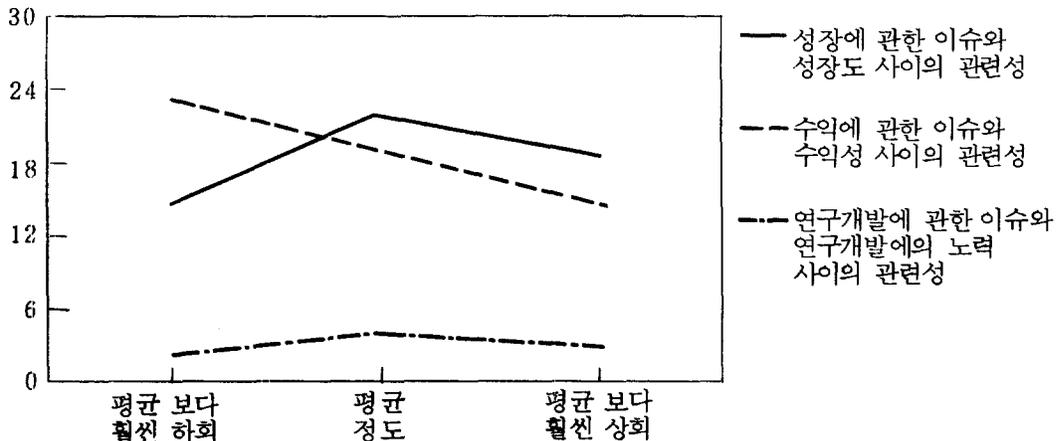
<도표 7> 기업성과와 관리이슈들 사이의 관련성에 따른 분류별 이슈의 비중

| 의사소통의 분 류 | 성과와 관리이슈 사이의 관 련 성 | 이슈의 비중 (%) | | |
|-------------------------|------------------------|---------------|-------|---------------|
| | | 평균보다 훨씬 상회 | 평균정도 | 평균보다 훨씬 하회 |
| 성과자체에 관한 이슈 | 성장에 관한 이슈와 성장도 | 17.75 | 22.76 | 14.94 |
| | 이윤에 관한 이슈와 수익성 | 15.49 | 19.05 | 21.30 |
| | 연구개발에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | 1.26 | 1.55 | 1.22 |
| 성과에대한 의미부여를 위한 이슈 | 전략에 관한 이슈와 성장도 | 16.96 | 11.66 | 14.03 |
| | 전략에 관한 이슈와 수익성 | 12.45 | 16.96 | 12.44 |
| | 전략에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | 17.20 | 11.93 | 13.90 |
| | 이념에 관한 이슈와 성장도 | 13.99 | 11.82 | 12.00 |
| | 이념에 관한 이슈와 수익성 | 13.07 | 8.53 | 10.69 |
| | 이념에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | 15.85 | 11.33 | 12.36 |
| | 환경에 관한 이슈와 성장도 | 16.96 | 11.66 | 14.03 |
| | 환경에 관한 이슈와 수익성 | 27.62 | 19.13 | 21.66 |
| 환경에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | 16.87 | 21.29 | 26.32 | |

기업성과와 성과자체에 관한 이슈들 사이의 관련성에 관한 검증 : 기업의 성과와 성과 자체에 관한 이슈들 사이의 실증적 관련성을 그림으로 나타내면 <도표 8>과 같다. 이 도표는 언뜻보아 <도표 3>의 (1)에 나타난 형상과 매우 흡사하다.

<도표 8> 성과 자체에 관한 이슈들과 기업성과 사이의 실제 관련성

성장, 수익 및 연구개발에 관한 이슈의 비중(%)



통계적 검증의 결과들을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선, 수익성과 수익성 자체에 관련된 이슈들 사이의 관련성의 경우는 평균수익성이 평균보다 훨씬 낮은 기업들이 훨씬 높은 기업들보다 수익성 자체에 관한 이슈를 훨씬 많이 제기하였다. ($P < .02$). 그리하여 가설 1 이 채택되었다.

다음으로 성장도와 성장도 자체에 관련된 이슈들 사이의 관련성의 경우는 평균성장률이 평균보다 훨씬 낮은 기업체들은 평균정도의 기업체들 보다 성장 자체와 관련된 이슈 비중이 훨씬 낮았다. ($P < .05$). 그러나 평균보다 훨씬 높은 기업들은 평균적 기업들 보다 성장 자체에 관해 얘기하는 비중이 통계적으로 유의할만큼 차이가 나지 않았다. 이같은 결과들은 가정 2a 와 2b 를 지지한다.

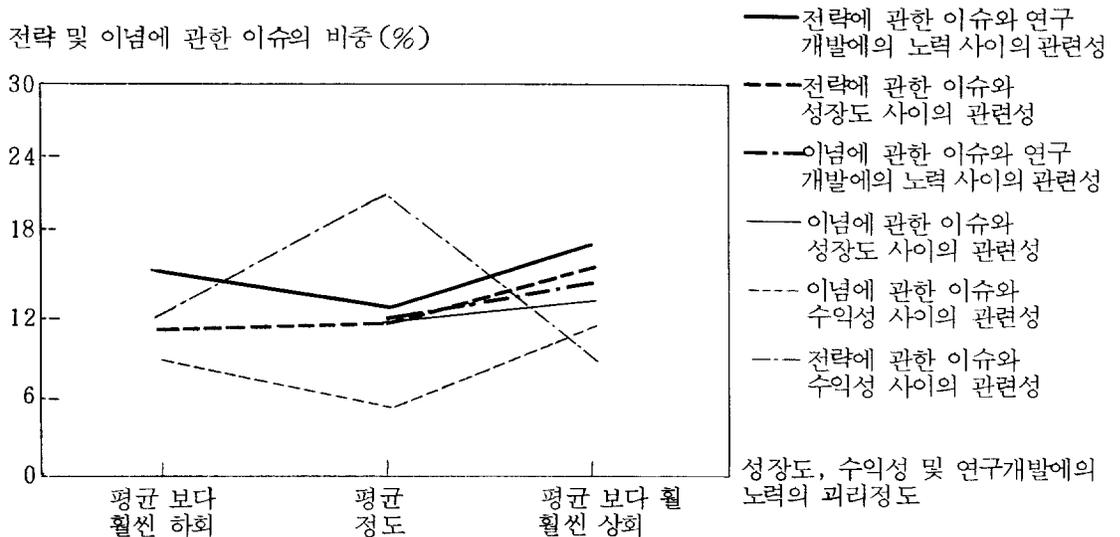
마지막으로, 연구개발에 대한 노력의 경우는 평균보다 훨씬 낮은 기업들이나 훨씬높은 기업들 모두 평균수준의 기업들과 연구개발에 관련된 이슈들을 논한 비중에 있어서 통계적으로 유의한 차이를 보이지 못하였다. 따라서, 가정 3a 는 기각된 반면, 가정 3b 는 채택되어 연구개발에의 노력과 연구개발 자체에 관한 이슈 사이의 관련성에 관한 가설들은 부분적으로 검증된 셈이다.

기업성과와 성과에 의미를 부여하기 위한 이슈들 사이의 관련성에 관한 검증 <도표 9>

는 기업의 성과와 그 성과에 의미를 부여하기 위하여 제기된 여러 이슈들 사이의 관련성을 그림으로 나타낸 것이다.

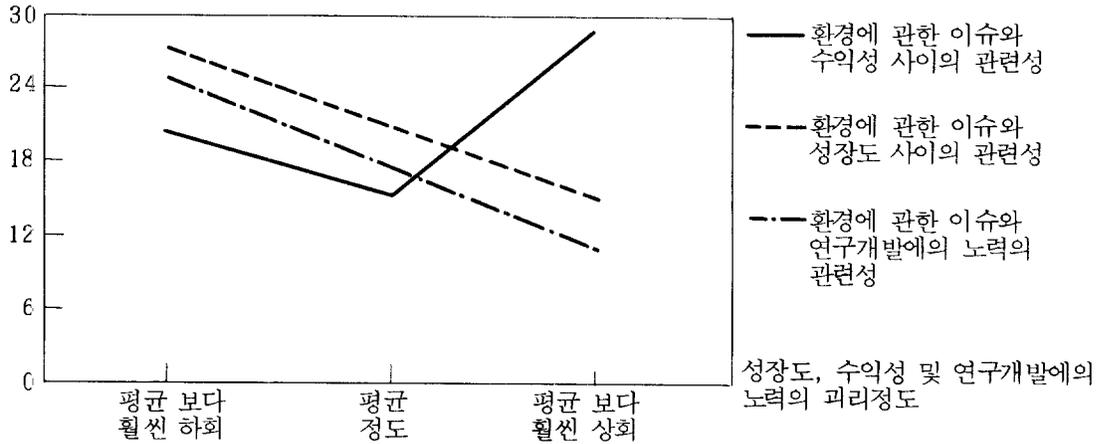
<도표 9> 기업성과에 대한 의미부여를 위한 이슈

(1) 기업내적 요인에 관한 이슈



(2) 기업외적 요인에 관한 이슈

환경에 관한 이슈의 비중(%)



이 도표는 얼핏 보기에 도표 3의 (2)와 다른 현상이 기업내 내·외적 인 요인에 관한 이슈들의 경우에는 각각 하나씩 있음을 간파할 수 있다. 보다 구체적으로 보면, 수익성이 경쟁기업의 평균수익성을 훨씬 상회하거나 훨씬 하회 하는 기업들이 평균정도의 기업들보다 전략에 관해 훨씬 적게 ($P < .05$) 얘기하는 경향을 보였다. 그리하여, 가설 5a와는 정반대의 모습을 드러내었다. 이는 수익성과 전략에 관한 이슈들 사이의 관련성에 관한 가설 5a를 기각하여야 함을 의미한다. 평균수익성보다 훨씬 높은 기업들도 오히려 평균 정도의 기업들 보다 환경에 관해 더 얘기함으로써 ($P < .05$) 가설 8은 기각되었다. 이와는 달리, 수익성이 평균 수준인 기업들은 평균 수준을 훨씬 상회하는 기업들 보다 이념에 관해 매우 자주 거론한 ($P < .05$) 반면, 평균수준을 훨씬 하회하는 기업들보다는 많이 얘기하였으나 $P < .10$ 수준에서 유의하지는 않았다. 그리하여, 가설 5b는 채택되었다. 그 밖의 성장도나 연구개발에의 노력과 성과에 대해 의미를 부여하기 위한 여러 이슈들 사이의 관련성에 관한 모든 가설들은 통계적 검증의 결과 채택되었다.

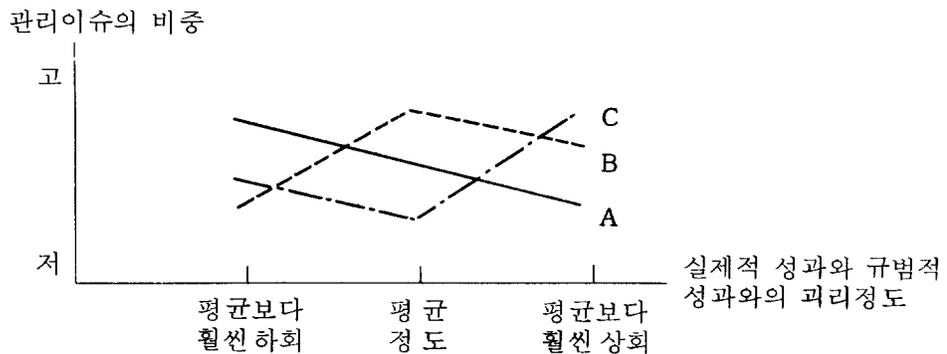
<도표 10>의 상단부가 지금까지의 결과들을 요약하여 제시해 주고 있다. 이 도표에

서 볼 수 있듯이 총 14 개의 가설들 중 11 개의 가설들이 채택되고 3 개의 가설들이 기각되었다. 따라서, 전반적으로 보면, 성과와 관리이슈들 사이에는 본 연구에서 가정한 관련성이 존재하는 경향을 보인다. 그리고 그러한 경향은 <도표 10>의 하단부에 제시된 것처럼 세가지 유형들로 구분된다. 각 관련성이 이 세가지 유형들 중 어디에 속하는지는 이 표의 상단부 마지막 난(column)에 구체적으로 명기되어 있다.

<도표 10> 가설검증의 결과 및 의사소통 유형의 요약

| 가 정 | 관 련 성 | 가설 검증의 결과 | | | 유 수 의 준 | 의사소통 유 형 |
|--------|------------------------|-----------|--------|-----|---------|----------|
| | | 적면적 지지 | 부분적 지지 | 기 각 | | |
| 1 | 이윤에 관한 이슈와 수익성 | × | | | .02 | C |
| 2a, 2b | 성장에 관한 이슈와 성장도 | × | | | .05 | B |
| 3a, 3b | 연구개발에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | | × | | | B(P=NS) |
| 4a, 4b | 전략에 관한 이슈와 성장도 | × | | | .02 | A |
| | 이념에 관한 이슈와 성장도 | × | | | .07 | A |
| 5a, 5b | 전략에 관한 이슈와 수익성 | | | × | | B(P<.05) |
| | 이념에 관한 이슈와 수익성 | × | | | .05 | A |
| 6a, 6b | 전략에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | × | | | .05 | A |
| | 이념에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | × | | | .05 | A |
| 7 | 환경에 관한 이슈와 성장도 | × | | | .07 | C |
| 8 | 환경에 관한 이슈와 수익성 | | | × | | A(P<.05) |
| 9 | 환경에 관한 이슈와 연구개발에의 노력 | × | | | .01 | C |

*아래의 그림은 본 연구에서 도출된 의사소통의 결과들을 요약한 것임.



V. 토론 및 맺음말

이상과 같은 여러 결과들은 오랜 기간 동안 평균적으로 경쟁기업들보다 성과가 훨씬 좋은 기업들, 평균수준의 기업들 및 평균수준에 훨씬 미치지 못하는 기업들이 각기 다른 내용으로 이해 관계 자들과 의사소통을 하고, 그 결과로 강조하는 주요 관리이슈들도 다름을 밝혀 주고 있다. 보다 구체적으로 보면, 장기간 평균 수익성이 매우 높은 기업들은 여타 경쟁기업들보다 이익 자체와 관련된 이슈들에 관해 오히려 적게 언급하는 경향을 보였다. 평균수익성이 매우 높은 기업들은 또한 평균정도의 성과를 낸 기업들에 비해 환경과 관련된 이슈들에 대해 자주 얘기하는 경향을 나타냈다. 끝으로, 평균수익성이 매우 높거나 매우 낮은 기업들은 평균수준의 기업들에 비해 기업 이념에 관한 이슈들에 대해 보다 많이 얘기하는 반면, 전략에 관한 이슈들에 대해서는 오히려 적게 언급하는 현상을 드러내었다. 이슈들에 비해 환경과 관련된 이슈들에 대해 자주 얘기하는 경향을 나타냈다. 평균수익성이 매우 높거나 매우 낮은 기업들은 평균수준의 기업들에 비해 기업 이념에 관한 이슈들에 대해 보다 많이 얘기하는 반면, 전략에 관한 이슈들에 대해서는 오히려 적게 언급하는 현상을 드러내었다.

한편, 평균성장도가 매우 낮은 기업들은 평균정도의 성과를 낸 기업들에 비해 성장 자체에 관해 적게 얘기하는 경향을 띠었다. 반대로, 평균성장도가 매우 높은 기업들은 평균정도의 성과를 낸 기업들에 비해 전략이나 이념과 같은 기업내적 이슈들에 관해 상대적으로 많은 논의를 제기하였다. 평균성장도가 매우 높은 기업들은 또한 매우 낮은 기업들에 비해 환경 등의 외적이슈들에 대해 상대적으로 적게 언급하는 경향을 나타냈다. 이같은 경향들은 연구개발을 위한 노력의 경우에도 마찬가지였다.

본 연구의 이같은 결과들은 앞으로의 연구들을 위해 다음과 같은 세가지의 시사점들(implications)을 던져 주고 있다. 첫째, 기업내에 있어서 성과에 관한 의사소통과 이에 관련된 주요 관리 이슈들의 분석은 기업성과 및 경영방식을 이해하는데 매우 유용한 자료를 제공한다는 점이다. 이에 관한 향후의 연구들은 기업이 상징(symbol)을 사용하는 고차원적 시스템이며,³⁸⁾ 의사소통이 어떤 상징을 어떻게 사용하느냐에 따라 경영성과가 달라질

38) Boulding Kenneth E. "General systems theory — The skeleton of science." *Management Science*, 1956, 2, 3: 197-208; Daft, Richard L., and John C. Winton. "Language and organization." *Academy of Management Review*, 1979, 4, 2: 179-191; Pondy, Louis R., and Ian I. Mitroff, "Beyond open system models of organization." *Research in Organizational Behavior*, 1979, 1: 3-39; Weick, Karl E. "Refuncuating the problem." In Paul C. Goodman, Johannes M. Pennings, and Associates (eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness: 193-225*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1977.

수 있음을 보다 구체적으로 밝혀낼 수 있을 것이다. 이러한 밝힘은 나아가 기업경영자들이 이들 상징과 의사소통을 어떻게 관리할 수 있을지, 즉 상징적 관리(symbolic management) 39)에 관한 깊은 통찰력을 제공할 것이다.

둘째, 기업이 이해관계자들과 의사소통을 할 때 언급하는 주요 관리이슈들은 기업이 자신의 이미지를 형성하고 유지하며 제고시키기 위한 유용한 도구라는 점이다. 그리고 이를 위한 의사소통은 성과의 종류, 의사소통의 유형 및 성과의 수준에 따라 달라지는 복잡한 인지적 과정(cognitive process)을 거쳐 이루어 진다는 점이다. 앞으로의 연구가 이같은 인지과정에 관련된 현상을 보다 깊이 파헤친다면 조직학자들은 물론 경영 실무자들도 기업을 보다 깊이 이해하고 효과적인 관리를 위한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 수익성과 성과에 대한 의미를 부여하기 위한 이슈들 중 이념을 제외한 전략이나 환경 사이의 관련성은 본 연구에서 가정한 바와 다른 결과가 도출되었다. 즉, 장기간 평균 수익성이 동종 산업내 경쟁 기업들의 평균 수준보다 훨씬 양호한 기업들은 그렇지 못한 기업 외적이슈인 환경에 관해서는 보다 많이 언급하는 반면, 기업 내적이슈인 전략에 관해서 적게 거론하는 경향을 보였다. 앞으로의 연구들은 이러한 결과가 본 연구에서만 얻어진 하나의 예외적인 현상인지 아니면 실제 현실이 그러한지를 명백히 밝혀야 할 것이다. 그리고 나아가서, 그러한 연구들은 앞서 논의한 인간의 복잡한 인지과정과 의사소통의 결정요인들과 관련하여 왜 실제현상이 그러한지 그 이유를 밝힘으로써 지금까지 이 주제에 관해 상당히 미흡했던 이론의 정립을 위해 크게 기여할 것이다.

본 연구는 한 산업에 속하는 대규모 기업들에 초점을 맞춘 탐험적 연구(exploratory study)였다. 앞으로의 다른 산업에 속하는, 규모가 다른 많은 기업들을 대상으로 한 여러 연구의 결과들은 본 탐험적 연구의 결과들을 더욱 일반화 시킬 것이다. 또한, 기업의 성과를 이해관계자들에게 의사소통하기 위해 쓰여진 주요 관리이슈들에 관한 비중이 시간의 흐름에 따라 어떻게 면모에 가는지 추적하는 것도 조직의 의사소통을 보다 깊이 이해하기 위해 뜻있고 재미있는 연구주제가 될 것으로 여겨진다. 본 연구자는 본 연구에서 제시된 개념적 모형이 이러한 각종 연구들을 위한 준거의 틀이 되고, 설정된 가설들과 그 검증의 결과들은 조직 의사소통에 관한 앞으로의 여러 연구의 기초 자료가 되었으면 한다. 또한, 본 연구에서 제시된 여러 시사점들은 기업경영상 주관적인 의미부여나 소프트(soft)한 여러 측면을 관리할 필요가 있음을 인식시키기 위한 신선한 자극제가 되기를 바란다.

39) Pfeffer, Jefferey. "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms." *Research in Organizational Behavior*, 1981, 3: 1 - 52.

參 考 文 獻

- Bakan, David (1966). "The test of significance in psychological research." *Psychological Bulletin*, 66, 6: 423-437.
- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berger, Peter, L., and Thomas Luckmann (1966). *The Construction of Reality*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bettman, James R., and Thomas Luckmann (1983). "Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports." *Administrative Science Quarterly*, 28: 165-183.
- Boulding, Kenneth E. (1956). "General systems theory - The skeleton of science." *Management Science*, 2, 3: 197-208.
- Bowman, Edward H. (1976). "Strategy and the weather." *Sloan Management Review*, 17, 2: 49-62.
- _____ (1978). "Strategy, annual reports, and alchemy." *California Management Review*, 20, 3: 64-71.
- Bradley, Patricia H., and John E. Baird, Jr. (1977). "Management and communication style: a correlational analysis." *Central States Speech Journal*, 28: 194-203.
- Caldwell, David F., and Charles a. O'Reilly, III (1982). "Responses to failure: The effects of choice and responsibility on impression management." *Academy of Management Journal*. 25, 1: 121-136.
- Cameron, Kim S., and David A. Whetten (eds.) (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Campbell, John P., E. A. Brownas, N. G. Peterson, and Marvin D. Dunnette (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. San Francisco, CA: Naval Research Center.

- Cialdini, Robert B., and Kenneth D. Richardson (1980). "Two indirect Tactics of image management: Basking and blasting." *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 3: 406-415.
- Cochran, William G. (1977). *Sampling Techniques*. New York: Wiley.
- Daft, Richard I., and John C. Wiginton (1979). "Language and Organization." *Academy of Management Review*, 4, 2: 179-191.
- Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy (1982). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dia:aggio, Paul and Walter W. Powell (1979). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field." *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Durcker, Peter F. (1967). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Epstein, Seymour (1979). "The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time." *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 7: 1097-1126
- Gerwin, Donald (1981). "Relationships between structure and technology." In Paul C. Nystrom and William H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.2: 3-38. Oxford, England: Oxford University Press.
- Goffman, Erving (1957). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- _____ (1969). *Strategic Interaction*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Goodman, Ronald (1980). "Annual reports serving a dual marketing function-Report as a survey." *Public Relations Quarterly*. Summer: 21-24.
- Gray, James G., Jr. (1984). *Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust*. Westport, CN: Quorum Book.

- Greene, William N. (1985). *Strategies for Major Oil Companies*. Ann Arbor, MI: UNMI Research Press.
- Grinyer, Peter H., and J. C. Spender (1979). "Recipes, crises, and adaptation in mature business." *International Studies of Management and Organization*, 9, 3: 113-133.
- Hall, Peter M., and John P. Hewitt (1970). "The quasi-theory of communication and the management of dissent." *Social Problems*, 18: 17-27.
- Hewitt, John P. and Peter M. Hall (1973). "Social problems, situations, and quasi-theories." *American Sociological Review*, 38: 367-374.
- Hewitt, John P. and Randall Stokes (1975). "Disclaimers." *American Sociological Review*, 40: 1-11.
- Huff, Ann Sigismund (1982). "Industry influences on strategy reformulation." *Strategic Management Journal*, 3: 119-131.
- Krippendorff, Klaus (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lee, Thomas A., and David P. Tweedie (1981). *The Institutional Investors & Financial Information*. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Mansfield, Edwin (1963). "Size of firms, market structure, and innovation." *Journal of Political Economy*, 71: 556-576.
- _____ (1968), *Industrial Research and Technological Innovation*. New York: W. W. Norton.
- McComas, Maggie (1986). "Atop the Fortune 500: A survey of the C.E.O.s." *Fortune*, April 28:26-31.
- McHugh, Peter (1968). *Defining the Situation*. New York: Bobbs-Merrill.
- Mendenhall, William and James E. Reinmuth (1978). *Statistics for Management and Economics*, 3rd end. North Scituate, MA: Duxbury.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977). "Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83, 2: 341-363.

- Meyers, Robert J., and Martha Stout Kessler (1980). "Business speaks: A study of the themes in speeches by America's corporate leaders." *Journal of Business Communication*, 17, 3: 5-17.
- Mills, C. Wright (1940). "Situated actions and vocabularies of motive." *American Sociological Review*, 5: 904-913.
- Nash, Michael (1984). *Managing Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Normann, Richard (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. New York: John Wiley & Sons.
- Parsons, Talcott (1966). *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pel, Mario (1949). *The Story of Language*. Philadelphia, PA: J. Lippincott.
- Pfeffer, Jeffrey (1981). "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms." *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52.
- Peffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pondy, Louis R., and Ian I. Mitroff (1979). "Beyond open system models of organization." *Research in Organizational Behavior*, 1: 3-39.
- Salancik, Gerald R., and James R. Meindl (1984). "Corporate attributions as strategic illusion of management control." *Administrative Science Quarterly*, 29: 238-254.
- Schachter, Stanley (1951). "Deviation, rejection, and communication." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 2: 190-207.
- Schienker, Barry R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Books/Cole.
- Scott, Marvin and Stanford Lyman (1968). "Accounts." *American Sociological Review*, 33: 46-62.

- Schendel, Dan and G. Richard Patton (1978). "A Simultaneous equation model of corporate strategy." *Management Science*, 24, 15: 1611-1621.
- Schetty, Y.K. (1979). "New Look at corporate goals." *California Management Review*, xxii, 2: 71-79.
- Starbuck, William H. (1981). "A trip to view the elephants and rattlesnakes in the garden of Aston." In Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*: 167-198. New York: Wiley.
- Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer (1983). "The justification of organizational performance." *Administrative Science Quarterly*, 28: 582-600.
- Steers, Richard N. (1975). "Problems in the measurement of organizational effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 20: 546-558.
- Stokes, Randall and John P. Hewitt (1976). "Aligning actions." *American Sociological Review*, 41: 838-849.
- Tedeschi, James T., and M. Reiss (1981). "Verbal strategies in impression management." In Charles Antaki (ed.), *The Psychology of Ordinary Explanations of Social Behavior*: 271-326. New York: Academic Press.
- Tetlock, Phillip E. (1985). "Accountability: The neglected social context of judgement and choice." *Research in Organizational Behavior*, 7: 297-332.
- Weick, Karl E. (1977). "Re-functuating the problem." In Paul S. Goodman, Johannes M. Pennings, and Associates (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*: 193-225. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Whorf, Benjamin L. (1956). *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. Edited by John B. Carroll. Cambridge, MA: MIT Press.

