

경영자의 주의(attention)와 급격한 환경변화 이후의 조직적응에 관한 연구*

조 승 아**

.....

본 연구에서는 산업 내 규제완화 이후 나타나는 최고경영진의 집단적 주의(attention)의 변화양상과 이러한 인지적 변화에 따른 기업 성과와의 관계에 주목하고자 한다. 규제완화(deregulation)가 이루어진 항공산업을 대상으로 조사한 결과 기업가적 주의성향(entrepreneurial attention)이 높은 최고경영진이 속한 기업일수록 규제완화 이후 높은 자기자본이익률(ROE)과 수익 증가를 보였다. 이러한 결과는 외부 환경과 이에 대한 경영자의 인지의 일치가 환경변화 이후 조직이 성공적으로 적응하는 데 중요한 기능을 담당한다는 사실을 보여준다.

.....

I. 머리말

조직적응에 있어 최고경영진의 역할은 지대하다. 외부환경과 조직의 경계에 위치한 최고경영자 층은 상징적 행동(Pfeffer, 1981)과 전략적 의사결정을 통해(Fiol and Lyles, 1985; Keck and Tushman, 1993) 외부환경의 요구와 조직내부를 중재하는 역할을 맡는다. 외부환경이 변화할 경우 기존의 역량과 의사결정 프로세스는 새로운 환경 하에서 더 이상 유효하지 못하기 때문에 최고경영진은 이러한 변화에 신속하게 반응해야 한다. 즉, 루틴화된 문제해결 방법에서 벗어나 더욱 철저히 환경을 분석하고 문제를 해결해야 하는 것이다(Eisenhardt, 1989; Ancona and Caldwell, 1992; Keck and Tushman, 1993).

그러나 최고경영진의 이러한 중요한 역할에도 불구하고 현재까지는 급격한 외부환경 변화라는 상황하에서 최고경영진의 재량권을 고찰한 연구는 매우 부족한 실정이다. 환

*본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

**서울대학교 경영전문대학원 교수

경변화가 경영자들이 가진 재량권 정도를 급격하게 변화시킨다면 무슨 일이 벌어지는가? 조직과 경영자들은 환경변화에 따른 이러한 재량권 변화를 어떤 방식으로 받아들이는가? 본 연구에서는 경영자의 재량권 증가 — 항공산업에서의 정부 규제 완화 — 라는 특정 상황을 상정하여 위와 같은 연구주제에 대해 답해보고자 한다. 본 연구에서의 기본적인 가정은 최고경영진의 재량권 증대를 가져오는 심도 깊은 환경 변화 이후 최고경영진의 인지적 사고방식에 변화가 일어날 것이라는 점이다. 또한, 이러한 최고경영자 층의 인지 변화가 조직 적응의 촉매로 작용함에 따라 기업 성과에도 영향을 미칠 것으로 예측한다.

II. 이론과 가설

정부규제는 법과도 같은 효력을 발휘하여 경영자들의 재량권과 사용 가능한 전략적 옵션들을 제한한다(Hambrick and Finkelstein, 1987). 이러한 의미에서 1980년 트럭산업 혹은 1978년 항공산업에서 일어난 것과 같은 규제완화는 조직의 생존과 적응능력을 연구하는데 있어 매우 적합한 사건이다. 규제로 인한 가격 혹은 시장진출과 같은 선택 가능한 전략적 요소들에 대한 제한이 규제가 완화된 이후에는 사라지기 때문에 이러한 변화는 조직이 속한 환경의 특성을 완전히 뒤바꾸어 버린다. 즉, 기업의 성과가 더 이상 규제자들의 요구에 얼마나 잘 부응하느냐에 따라 결정되지 않고 경영의사결정의 질 자체에 의해 결정된다. 규제완화가 산업 수준에서의 재량권을 증가시키고 경영의사결정에 있어서 불확실성 역시 더욱 증대시키는 것이다. 따라서 이러한 급격한 환경변화 이후 기업의 적응 여부가 결국 기업의 생존과 장수에 중대한 영향을 미치게 된다. 이러한 관점은 전략적 결정 모델(e.g., Child, 1972), 단속 평형모델(punctuated equilibrium model; e.g., Miller and Friesen, 1980) 등 다양한 연구분야에서 뒷받침되어 왔다. 이러한 연구들은 환경변화에 대응해 의사결정루틴과 정보처리프로세스 기구를 빠르게 바꿀 수 있었던 조직이 그렇지 못한 조직에 비해 더 나은 성과를 보임을 증명하고 있다.

특히 전략적 의사결정의 주체인 최고경영진(TMT: top management team)은 환경변화에 따라 인지적 사고방식의 변화를 경험하게 된다. 이 과정에서 경영자들이 환경변화에 맞춰 자신들의 관점을 수정하지 못하거나 중요한 자극(stimuli)을 해석하는데 실패하

는 것은 때로는 막대한 비용을 불러일으킬 수 있다(Pfeffer and Salancik, 1978; Milliken, 1990). 환경에 부적합한 전략으로 인해 조직의 성과가 악화되고 여러 가지 위기를 경험하게 되는 것이다(Nystrom and Starbuck, 1984; Weick, 1987). 따라서 최고경영진이 어떻게, 얼마나 인지적 변화를 거치는지, 그리고 이러한 변화가 조직레벨의 성과에 어떤 영향을 미치는지가 본 연구에서의 주 관심사이다.

1. 주의(attention)에 있어서 환경변화의 영향

경영재량권이 급작스럽게 증가할 경우 경영진의 집합적인 주의(collective attention) 역시 이에 맞춰 변화할 것으로 예상된다. 규제완화가 이뤄질 경우 정부가 더 이상 기업의 전략적 선택과 행동을 감시하지 않기 때문에 규제완화는 재량권의 급격한 증가라는 측면에서의 환경변화를 의미하게 된다. 규제완화 전 경영자들의 역할이 정부의 요구에 부응하는 데 초점이 맞춰졌다면 규제완화 이후의 경영자들은 자신들의 전략적 선택으로 기업의 성공과 실패를 좌지우지하는 기업가와 비슷한 역할을 짊어지게 된다. 그리고 이러한 재량권의 증가는 전략적 의사결정자들의 “인지적 스키마(schema)”의 변화를 가져온다(Fisk and Linville, 1980; Shrivastava and Mitroff, 1983; Huff, 1990).

경영자의 인지가 조직에 미치는 중요성을 인식하기 시작하면서 관련 이슈에 관한 최근 연구들이 점차 증가하고 있다. 경영자의 인지에 관한 연구에는 범주화(categorization; Jackson and Dutton, 1987; Stubbart), 인과지도(casual maps; Huff, 1990), 의사결정 스타일(decision styles; Nutt, 1993), 그리고 인지적 복잡성(cognitive complexity; Hitt and Tyler, 1991)에 관한 연구 등이 있다. 그러나 관련분야 연구자들은 이러한 여러 가지 특성 중 특히 전략과 관련된 분야에 있어서는 스캐닝과 해석으로 이뤄진 경영자의 주의(managerial attention)와(Daft and Weick, 1984) 인지적 성향(Miles and Snow, 1978; Mulkowsky and Freeman, 1979; Hambrick and Mason, 1984)이라는 두 가지 특성이 가장 중요하다는데 의견의 일치를 보이고 있다. 이러한 바탕에서 경영재량권 증가에 따른 인지구조의 변화를 연구함에 있어서 경영진의 집합적 주의를 특히 집중적으로 살펴보고자 한다.

2. 경영자의 주의양상(Managerial Attention)

서로 다른 두 명의 경영자가 동일한 전략적 환경 하에 놓였다 하더라도 그 환경에서 발생하는 수많은 모호한 신호들 중 유의미하다고 파악되는 신호를 분리할 경우 이 두 명의 경영자가 완전히 동일한 자극의 집합을 추출하는 경우는 거의 존재하지 않을 것이다. 기존연구는 이러한 외부신호를 여과한 후 결과물의 차이가 경영자간 지각의 차이를 가져오는 유력한 원인이라 보고 있다. 인지과학자들이 거듭 강조하듯이 인간은 제한된 양의 정보만을 처리하고 저장할 수 있으며 “훑어보기”(scanning)를 통해 여과된 자극들만이 필요한 정보로 남아있을 수 있다(Aguilar, 1967; Hambrick and Mason, 1984). 또한, 기존 연구에서 뒷받침되듯이 경영자들이 자신의 조직과 관련된 모든 정보를 훑는 것은 불가능하며 그들 각자의 “시야범위(field of vision)” 내에서 눈에 가장 잘 띄는 (salient) 요소들만 살펴보는 것으로 나타났다(Hambrick and Mason, 1984).

Thomas, Shankster, 그리고 Mathiew (1994)는 조직 내부의 맥락이 최고경영자들이 환경을 해석하는 방식에 영향을 줄 것이라 예측하였다. 이러한 관점은 다른 연구에서도 뒷받침 된다. 예컨대 Hall(1984)은 조직의 특성이 하나의 사회적 배경으로 작용해, 조직의 이슈들에 대한 지각에 영향을 미칠 것이라 주장했다. Hambrick과 Finkelstein (1987) 역시 안정적 환경에서 기인한 조직의 관성(inertia)이 경영자들의 지각을 제한할 것이라고 보았다.

따라서 규제완화 이후 경영자들은 완화 이전에 민감하게 반응하던 자극들과는 상이한 또 다른 종류의 자극들에 더 민감하게 반응할 것이다. 제조기업을 대상으로 한 연구에서 Daft, Sormunen 그리고 Parks(1988)은 경영자의 주의(attention)와 외부환경 사이에 연관이 있음을 밝혀냈다. 좀 더 구체적으로, 특정 사업영역에서의 불확실성이 클 때 경영자들은 그 특정영역을 다른 영역에 비해 더 면밀히 탐색하는 것으로 드러났다. 비슷한 맥락에서 D'Aveni와 MacMillan(1990) 역시 조직에 위기가 다가올 때 최고경영진이 외부환경에 더 많은 주의를 기울인다고 보고하였다.

3. 경영자의 주의 성향(Orientation of Managerial Attention)

관련된 자극들(stimuli)을 일단 선택하고 조사한 이후에는 전략적 의사결정자들은 그 중 특히 중요한 부분을 추출해내고 그 의미를 해독하려 할 것이다(Weick, 1969). 이러한 이유로 카네기(Carnegie) 학파의 연구자들은 복잡한 의사결정이란 경제적으로 최적화된 결과라기보다는 행동적 요인들의 산출물이라고 보았다(March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963). 이러한 “의미 부여하기(sense-making)”의 과정(Starbuck and Milliken, 1988)은 여러 관점에서 조사되어왔다. 외부 사건에 대한 기회와 위기로의 분류(e.g., Jackson and Dutton, 1988), 범주화(e.g., Walsh, 1992), 그리고 접근 가능한 정보의 이용(Milliken, 1990) 등이 그 예이다. 이를 고려해 볼 때 환경을 조사, 관찰하고 해석하는 복잡한 과정은 각 경영자들 개개인의 특질에 따라 상이할 것이다(March and Simon, 1958). Hambrick과 Mason 역시 그들의 대표적인 1984년 연구에서 이러한 “주어진 요소들이” 의사결정자들이 환경을 관찰, 해석하고 의미를 부여하는데 있어 필터 역할을 한다고 주장했다. 이와 관련하여 몇몇의 연구자들은 의사결정자의 주의성향이 선택적 지각과 해석, 그리고 이에 기초한 전략적 선택에 영향을 미칠 것이라고 예측한 바 있다. Miles와 Snow(1978)는 경영자들의 인지적 성향이 조직의 전략과 연장선상에 있다고 봤다. 예컨대, 혁신적인 “시굴자”(prospecter)의 특색을 갖춘 최고경영진은 능동적인 전략을 수립하는 반면 “방어자”(defender)적인 최고경영진은 효율적이고 반동적인 전략을 수립한다는 것이다. 또한 제조업자들을 대상으로 한 현지연구에서 Mulkowsky와 Freeman(1979) 역시 인지적 성향의 차이가 의사결정 이행 등과 같은 조직의 결과를 설명해줌을 보였다. 특히 환경과 조직 사이의 관계를 연구함에 있어 이러한 주의적 성향에 대한 관심이 최근 증가하고 있다(Wang and Chan, 1995). Cho와 Hambrick은 (2006) 그들의 최근 연구에서 경영자의 entrepreneurial(기업가적) 성향의 증가가 더욱 능동적인 전략의 변화를 가져온다는 사실을 밝혀냈다.

주의적 성향이란 의사결정자들의 주어진 개개인의 특색들로부터 형성된 사고방식을 의미한다. 구체적으로 경영자들의 주의적 성향은 그들의 가치체계, 성격, 과거경험, 동기부여 등에 의해 결정된다. 본 연구에서는 주의적 성향 중에서도 특히 기업가적 성향에 집중하기로 한다.

규제완화와 같은 환경변화 이후 경영자들의 사고방식 역시 변화할 것으로 예상된다. 새로운 환경은 더욱 다양한 기회를 제공할 것이기 때문에 경영자들은 “engineering” (기술공학적인) 성향보다는 “entrepreneurial”(기업가적인) 성향을 띠는 가능성이 크다 (Hambrick and Mason, 1984). Entrepreneurial 성향의 경영자들은 기업의 “output”에 더 많은 관심을 가질 것이고 따라서 제품 마케팅, 시장에서의 경쟁대응 등과 같은 행동에 더 많은 노력을 쏟을 것이다. 반면 engineering 성향을 띠는 경영자들은 “throughput” 관련 이슈에 더 많은 관심을 기울일 것이다. 따라서 비용을 최소화하고 효율성을 최대화하는 등의 문제에 더 큰 관심을 기울일 것이다(Cho and Hambrick, 2006).

규제완화 이후 새로운 기회에 노출된 경영자들은 engineering 사고방식에서 탈피해 더욱 능동적인 자세와 entrepreneurial 사고방식을 가질 것이다. 이러한 경영자의 주의변화는 이후 경영자들이 정보를 해석하고(Kiesler and Sproull, 1982), 의미를 부여하고(Starbuck and Milliken, 1988), 또 전략적 목표를 수립하는 데(Milliken, 1990) 영향을 미칠 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1) 규제 완화 이후의 TMT는 engineering 성향보다는 entrepreneurial 성향을 더 강하게 띠는 것이다.

4. 주의양상의 변화가 기업성과에 미치는 영향

경영자들의 의사결정은 제한된 합리성을 바탕으로 이뤄진다. 계속해서 변화하는 불확실한 환경 하에서 경영자들은 자신들이 가공할 수 있는 것보다 훨씬 많은 양의 자극에 노출된다. 이러한 복잡한 현실을 어느 정도 이해하고 다룰 수 있는 현실로(Sutton, 1987) 간명하게 바꾸기 위해 경영자들은 제공된 정보를 여과하여 나름의 방식으로 해석하게 된다. 최근 조직 내 개인의 인지적 측면에 대한 연구자들의 관심이 증가하기 시작하면서 특히 조직이 환경에 적응함에 있어서 인지적 프로세스가 중요한 메커니즘으로 작동한다는 점이 인식되고 있다(Fahey and Narayanan, 1989). Lenz (1981)는 조직이 변화하는 환경에 대응해 전략을 재정립하는 것은 전략적 의사결정자들의 인지지도가 재편성됨에 따라 발생하는 일이라고 주장하기도 했다. 비슷한 관점에서 Bougon와 Komocar(1990) 역시 최고경영진의 주의(attention)가 중요함을 강조하였다. 그들은 사

회적 시스템의 일환인 조직은 변화에 수반되는 내재적 위험 때문에 변화에 저항하며, 오로지 참가자, 혹은 '연합(coalition)'의 구성원들이 먼저 변화해야만 조직 역시 전략적 변화의 동력을 얻는다고 주장했다. 최근의 실증 연구 결과들 역시 환경특성에 대한 경영자들의 지각이 조직을 외부환경에 적합하게 정렬시켜 성과를 향상시키는데 막중한 역할을 한다는 주장을 뒷받침해 주고 있다(e.g., Bourgeois, 1985; Dess and Origer, 1987). 조직적응에 대한 대부분의 기존연구들은 의사결정자들이 환경의 특성을 정확하게 지각하는 것이 가능하고, 또 전략 수립 시에도 이러한 정확한 환경인식을 바탕으로 한다고 암묵적으로 가정하고 있다(Sutcliffe, 1994). 하지만 이는 이상적인 가정일 뿐 모든 조직에서 성립한다고 보기는 힘들다. 오로지 최고경영자들이 현실에 안주하고 위험은 회피하는 성향에서 벗어났을 때 비로소 보다 큰 스케일의 전략적 변화를 행동에 옮길 수 있을 것이다. 따라서 경영자들의 entrepreneurial 성향이 증가함에 따라 보다 더 효과적인 전략적 대응을 보일 것이라 예측할 수 있다. 그리고 이러한 효과적 대응은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2) 규제완화 이후 TMT의 entrepreneurial 성향이 강할수록 기업의 성과가 높을 것이다.

III. 연구방법

1. 표본

본 연구의 표본으로 1973년과 1986년 사이의 30개 항공사를 선정하였다. 항공산업을 선택한 이유는 다음과 같다: 첫째, 규제완화 전과 후를 비교적 명확하게 구분할 수 있다. 예컨대, 은행산업의 경우 각 주(state)에 따라 제각기 다른 기간에 규제를 완화하였기 때문에 규제완화 전과 후를 구분하기 힘든 면이 있다. 이에 반해 항공산업은 규제완화 전과 후가 명확하게 구분되어 본 연구 목적을 달성하는데 적합한 산업이 된다. 둘째, 본 연구를 위해서 다각화된 기업이 아닌 단일산업에 속한 기업을 선정하는 것이 필요했다(Rumelt, 1974). 항공산업의 경우 이러한 조건이 충족 가능했다. 또한 연구결과 관찰

된 최고경영진의 구성변화와 주의변화가 항공산업 내부의 변화를 초월한 어떤 거시적인 흐름에 의해 발생된 것이 아닌 증가한 재량권에 의한 것임을 확실히 하기 위해 항공산업 외에 두 산업에 대한 데이터를 추가적으로 분석하였다. 두 산업으로는 천연가스 산업과 식품가공 산업을 선정하였는데 그 이유는 같은 기간 동안 천연가스 산업은 규제에 의해 지속적으로 재량권이 낮았던 반면 식품가공 산업은 지속적으로 높은 재량권을 가졌기 때문이다.

2. 데이터 수집

본 연구에 사용된 모든 데이터는 문헌자료를 바탕으로 하였다. 최고경영자 층의 구성과 주의, 그리고 전략적 특성에 대한 데이터를 수집하였다. 최고경영자 층의 구성에 대한 데이터는 Dun and Bradstreet Directory of Corporate Management와 Standard and Poor's Register of Corporations, Directors, and Executives, 그리고 SEC(Securities and Exchange Commission)와 함께 작성된 주주총회 위임장권유신고서(proxy statement)를 바탕으로 하였다. 경영자의 주의에 관한 데이터는 연간보고서에 수록된 주주서한을 내용분석(content analysis)한 결과를 바탕으로 하였다. 전략적 특성과 기업성과에 대한 데이터는 COMPUSTAT, Airport Activities Statistics of Certified Route Carriers, Moody's Industrial Manual, the Million Dollar Directory, 그리고 각 기업의10-K 보고서를 바탕으로 하였다.

3. 측정방법

1) TMT 주의(Attention)

다양한 자료 중에서도 연간보고서의 주주서한이 TMT의 주의를 가장 직접적이고도 구체적으로 보여준다. 주주서한은 비침투적이고 일정주기를 가지고 작성되며 최고경영진의 인지를 통합적으로 보여주는 자료이다(D'Aveni, 1987). 본 연구의 중요변수인 기업가적 성향의 증가를 측정하기 위해 연간보고서의 주주서한을 컴퓨터로 내용분석(content analysis)하였다(Abrahamson and Park, 1994).

TMT의 주의를 분석하는데 있어 내용분석을 선택한 이유는 그것이 다른 분석 방법에

비해 본 연구에 가장 적합하다고 판단하였기 때문이다. 내용분석을 할 경우 조사대상과 상호작용 할 우려가 없고 또한 장기간의 데이터를 얻을 수 있기 때문에 동적인 분석을 할 수 있다는 장점이 있다. 뿐만 아니라 관찰자의 주관적인 시각이 개입되지 않는 매우 객관적인 방법이기도 하다(Huff, 1990; Abrahamson and Hambrick, 1990). 주주서한을 분석하는데 있어서는 CATA(Computer Assisted Text Analysis)방법을 사용함으로써 코딩(coding)시 주관적인 시각이 개입되지 않도록 했다.

2) 기업가적 성향

경영자가 주로 관심을 기울이고 있는 전략적 이슈들은 텍스트에 포함된 단어에 반영되어 나타나며 이를 바탕으로 “map of attention”을 그려낼 수 있게 된다(Huff, 1990; Abrahamson and Hambrick, 1997). 따라서 두 시점 사이에 주의양상에 변화가 생긴다면 텍스트에 사용되는 단어의 종류나 빈도 또한 변화할 것이라고 예측할 수 있다.

이러한 논리에 따라 주주서한에 포함된 단어의 패턴에 의해 판별된 TMT의 종합적 주의양상이 능동적이고 기업 외부의 새로운 기회를 찾는 데 집중할 때 *entrepreneurial orientation*(기업가적 성향)을 띤다(Hambrick and Mason, 1984)고 정의하였다. 대체적으로 *entrepreneurial orientation*을 이루는 단어들은 기업전략 혹은 산출물(output-related)과 관련된 단어였고 그와 반대되는 성향은 단순한 전술(tactic) 혹은 처리물(throughput-related)과 관련된 단어로 나타났다. 좀 더 구체적으로 *entrepreneurial* 성향의 단어는 능동적 탐색자(Miles and Snow, 1978) 혹은 산출물을 중시하는(Hambrick and Mason, 1984) 의미를 가졌다. 예컨대, “마케팅”, “고객”, “경쟁”, “전략” 등과 같은 단어는 *entrepreneurial* 성향의 단어로 분류되었고 “비용”, “유통”, “운영” 등과 같은 단어는 *engineering* 성향의 단어로 분류되었다. *Entrepreneurial* 성향은 주주서한에 *entrepreneurial*한 단어가 얼마나 많이 사용되었는지를 기준으로 계산하였다.

3) 기업성과

ROE와 수익증가 정도로 기업성과를 측정하였다. 데이터는 COMPUSTAT과 10-K 보고서를 참고하였다.

4. 통제변수

본 연구에서는 4가지 통제변수를 상정하였다: 기업크기, 조직잉여자원(slack), 기존 기업성과, 그리고 TMT의 크기이다. 몇 가지 분석에서 규제완화 이후의 시기를 나타내기 위해 더미변수를 사용하였다. 즉, 1977~1980년의 경우 1로, 1973~1976년의 경우 0으로 코딩하였다.

IV. 분석결과

1. 경영자 주의의 변화

표 1은 각 변수의 기술 통계치를 나타낸다. 규제완화 이후 증가된 경영 재량권으로 인해 최고경영팀의 집합적 주의양상이 기업가적 주의양상으로 바뀔 것이라 예상한 가설 1이 뒷받침 되었다. 표 2에 따르면 기업가적 주의점수가 규제완화 전에는 .32에서 완화 후에는 .68로 급격히 증가함을 알 수 있다($p < .01$). 천연가스 산업과 식품가공 산업에서 기업가적 주의양상의 점수가 소폭 증가하였지만(각각 .30에서 .41, 그리고 .62에서 .69으로 증가) 그 증가 정도는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 산업간 비교를 통해 항공산업에서의 기업가적 성향이 증가한 결정적 요인은 규제완화에 따른

Table 1. and Correlations

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5
1. Firm Size	14.97	1.54					
2. Slack	1.15	.63	-.24**				
3. TMT size	8.61	3.70	.19**	-.09			
4. Entrepreneurial Orientation	.41	.26	-.16*	.17*	.10		
5. ROE	.08	.06	-.03	.09	.04	.24***	
6. Growth in Profit	1006	9713	.04	.11	.09	.29***	.13**

+ $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Table 2. Pre- and Post-Deregulation Comparison of Entrepreneurial Orientation

	Entrepreneurial Orientation		
	1973-76	1979-82	t
Airline	.32 (N=178)	.61 (N=182)	2.93***
Natural Gas	.30 (N=201)	.43 (N=202)	1.01
Processed Food	.62 (N=173)	.59 (N=178)	1.19

⁺p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001; ****p < .001

경영재량권의 증가라고 판단할 수 있다.

OLS회귀분석결과 역시 동일한 결론을 내릴 수 있었다. 표 3에서 볼 수 있듯이 상호 작용 항목인 항공산업 X(1977~80)만이 기업가적 성향에 있어서 유의미한 양의 관계를 가졌다.

Table 3. OLS Regression Analysis Comparing Entrepreneurial Orientation 1973-76 versus 1979-82

	Entrepreneurial Orientation
Intercept	.31** (.11)
(1979-82)	.12 ⁺ (.07)
AIRLINE	.11 (.27)
FOOD	.12 (.33)
AIRLINE x (1979-82)	.14** (.05)
FOOD x (1979-82)	.06 (.10)
Firm Size	.07* (.03)
ROE	.03 (.06)
Slack	-.06* (.03)
Adjusted R ²	.052
F	75
N	163

⁺p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

2. 주의 변화가 기업성과에 미치는 영향

TMT의 집단적 주의와 기업성과 간의 관계를 예상한 가설 2를 검증하기 위해 패널 데이터를 이용해 단계적 GLS회귀분석을 실행하였다. 단계적 회귀분석의 첫 단계(모델 1)에는 기업크기, 조직잉여자원, TMT 크기, 그리고 과거 수익레벨이 포함되었다. 모델 2에는 기업가적 성향의 변화 정도가 추가되었다. 표 4의 분석결과에서 알 수 있듯 규제 완화 후 TMT의 기업가적 성향이 높을수록 그 TMT가 속한 기업의 성과가 좋을 것이라는 가설이 대체적으로 뒷받침되었다. 독립변수인 Δ 주의(attention)가 Δ ROE와 유의미한($\beta = .024, p < .01$) 관계를 가졌다. 또한 Δ 주의와 Δ 이익성장 간의 관계도 유의미한 것($\beta = .032, p < .05$)으로 나타나 가설 2가 완전히 뒷받침되었다.

Table 4. GLS Regression on Firm Performance

	Δ ROE		Δ GrowthinProfit	
	(1)	(2)	(3)	(4)
Intercept	1.432*** (.168)	1.357*** (.153)	1.105*** (.130)	1.158*** (.117)
Firm Size	.046*** (.011)	.054** (.017)	-.012* (.006)	.015* (.007)
Slack	.023** (.010)	.041** (.018)	.059 (.152)	.036 (.057)
TMT Size	-.014 (.026)	-.029 (.030)	-.054* (.026)	-.017 (.101)
Previous Year's Performance	.041*** (.020)			.028** (.011)
Δ Attention		.024** (.011)		.032* (.017)
N	172	172	172	172
F	2.213***	5.263***	1.125***	3.467***
Adj-R ²	.009	.163	.008	.152

+p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

IV. 논의 및 결론

본 연구의 주된 가정은 단기간의 급격한 경영 재량권 증가가 최고경영자 층의 인지 과정에 근본적인 변화를 가져오고 이러한 변화가 기업성과에도 영향을 미칠 것이라는 가정이었다. 분석결과를 바탕으로 내린 결론을 다음과 같이 크게 두 가지로 요약해 볼 수 있다. 첫째, 최고경영진의 주의를 급격한 외부환경의 변화 이후 변화한 것으로 드러났다. 1978년 규제완화 이후 전략적 선택의 폭이 넓어짐에 따라 대다수의 경영자들이 더욱 적극적이고 기업가적인 주의성향을 가지고 외부환경을 분석한 것으로 드러났다. 둘째, TMT의 인지와 기업 성과간의 관계를 다시 한 번 확인 할 수 있었다. 구체적으로, 기존의 인지적 구조에서 벗어나 강한 기업가적 성향을 보인 최고경영진이 속한 기업일 수록 높은 성과를 낸 것으로 나타났다.

본 연구는 최고경영진의 집합적 인지와 기업성과를 연결 짓고자 한 최초의 연구이다. 최고경영진이 환경변화를 경험함에 따라 경영진의 집합적인 주의양상에 변화가 일어났고 이러한 변화는 다시 조직의 성과에 막대한 영향을 미쳤다. 따라서 본 연구는 TMT가 환경변화에 대한 조직의 적응 메커니즘 역할을 한다는 것을 보여준다.

향후 연구에서는 이러한 최고경영진의 변화를 불러일으키는 선행요인을 살펴봄으로써 조직 적응에 대한 새로운 통찰력을 얻을 수 있을 것으로 기대한다. 왜 어떠한 최고경영진은 적합한 인지변화를 거치는 반면 어떤 최고경영진은 인지변화에 실패하는가? 더불어 이러한 인지적 변화가 기업 레벨에서 어떤 전략적 행동으로 표출되는가에 관한 연구도 흥미로울 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계를 간단히 언급하면서 마치도록 하겠다. 주주서한 등과 같은 기업자료는 특정 층을 대상으로 특정 목적을 가지고 작성되기 때문에 이러한 자료가 최고경영진의 사고 방식을 완벽하게 재현해 내지는 못할 가능성이 존재한다. 비록 본 연구에서는 시간제약상 경영자들의 주위에 관한 다른 데이터들을 살펴보지 않았지만 향후 연구에서는 경영자의 인지를 한 차원 더 직접적인 방법으로 살펴보도록 해야 할 것이다. 규제완화를 경험하고 있는 다른 산업에서 설문조사와 인터뷰 등을 통해 이러한 측정 방법상의 이슈들을 해결하는 것이 하나의 방안이 될 것이다.

References

- Abrahamson, E. & Hambrick, D. C. (1997) "Attentional homogeneity in industries: The effect of discretion", *Journal of Organizational Behavior*, 18: 513-539.
- Abrahamson, E. & Park, C. (1994) "Concealment of negative organizational outcomes: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, 37: 1302-1334.
- Aguilar, F. J. (1967), *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992) "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams", *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
- Bougon, M. G. & Komocar, J. M. (1990), Directing strategic change: A dynamic wholistic approach. In Huff, A. (Ed.), *Mapping Strategic Thought*, New York: John Wiley & Sons.
- Bourgeois, L. J. (1985) "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments", *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Carpenter, M. (2000) "The price of change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms", *Journal of Management*, 26: 1179-1198.
- Chaganti, R. & Sambharya, R. (1987) "Strategic orientation and characteristics of upper management", *Strategic Management Journal*, 8: 393-401.
- Child, J. (1972) "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, 6: 1-22.
- Clapham, S. E. & Schwenk, C. R. (1991) "Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance", *Strategic Management Journal*, 12: 219-229.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988) "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, 9: 123-139.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984) "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- D'Aveni, R. A. (1987), "Organizational deterioration, decline and death: The role of corporate conduct." Unpublished doctoral dissertation, Columbia University.
- 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: 634-657.
- Dess, G. G. & Origer, N. K. (1987) "Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration", *Academy of Management Journal*, 12: 313-330.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making", *California Management Journal*, 32: 533-576.
- England, G. W. (1967) "Personal value systems of American managers", *Academy of Management Journal*, 10: 53-68.
- Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1989) "Linking changes in revealed causal maps and environment: an empirical study", *Journal of Management Studies*.
- Finkelstein, S. (1988), Managerial orientations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University.
- Finkelstein, S. & Boyd, B. K. (1998) "How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation", *Academy of Management Journal*, 41: 179-99.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1990) "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996) "The influence of top

- management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-684.
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987) "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations", in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, Greenwich: JAI Press, pp. 369-406.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984) "Upper echelon: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977) "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82: 929-64.
- Hitt, M. A. & Tyler, B. B. (1991). "Strategic decision models: Integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- Hoffman, L. R. & Maier, N. R. F. (1961) "Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62: 401-407.
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F., & Snow, C. C. (1988) "Strategy, structure, and performance: Past and future research", in Snow, C. C. (Ed.), *Strategy, Organizational Design, and Human Resource Management*, Greenwich: JAI Press.
- Huff, A. S., ed. (1990), *Mapping Strategic Thought*. Chichester, England: John Wiley.
- Huff, A. S. & Schwenk, C. R. (1990) "Bias and sensemaking in good times and bad", in Huff, A. (Ed.), *Mapping Strategic Thought*. New York: John Wiley and Sons.
- Jackson, S. & Dutton, J. (1988) "Discerning threats and opportunities", *Administrative Science Quarterly*, 33: 370-387.
- Keck, S. L. & Tushman, M. L. (1993) "Environmental and organizational context and executive team structure", *Academy of Management Journal*, 36: 1313-1344.
- Kiesler, S. B., & Sproull, L. (1982) "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, 27: 548-570.
- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). "Organizational innovation: The influence of the individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of

- technological and administrative innovation”, *Academy of Management Journal*, 24: 689-713.
- Kmenta, J. (1986), *Elements of Econometrics* (2nd ed.) New York: Macmillan.
- Lenz, R. T. (1981) “Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review”, *Strategic Management Journal*, 2: 131-154.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*. New York: Wiley.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1977) “Strategy-making in context: Ten empirical archetypes”, *Journal of Management Studies*. 14: 253-280.
- Milliken, F. (1990) “Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators’ interpretation of changing demography”, *Academy of Management Journal*, 33: 42-63.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Nutt, P. C. (1993) “Flexible decision styles and the choices of top executives”, *Journal of Management Studies*, 30: 695-721.
- O'Bannon, D. P., & Gupta, A. (1992) “Utility of heterogeneity versus homogeneity within top management teams: Towards a resolution of the apparent conundrum”. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
- O'Reilly, C. A. III, Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989) “Work group demography, social integration, and turnover”, *Administrative Science Quarterly*, 34:21-37.
- O'Reilly, C. A. III, & Flatt, S. (1989) “Executive team demography, organizational innovation, & firm performance”, *Working paper, University of California, Berkeley*.
- O'Reilly, C. A. III, Snyder, R. C., & Boothe, J. N. (1993) “Executive team demography and organizational change”, In G. P. Huber and W. H. Glick (Eds.) *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford, 147-175.

- Pfeffer, J. (1981) "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms", In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 3: 1-52. Greenwich, CN: JAI Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Reger, R., Duhaime, I. M. & Stimpert, L. (1992), *Deregulation, strategic Choice, risk and financial performance*. *Strategic Management Journal*, 13: 189-204.
- Shrivastava, P., & Nachman, S. A. (1989) "Strategic leadership patterns", *Strategic Management Journal*, 10: 51-66.
- Starbuck, W. H. & Milliken, F. (1988) "Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense", In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, 35-65. Greenwich: JAI Press.
- Sutcliffe, K. M. (1994) "What executives notice: Accurate perceptions in top management teams", *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.
- Sutton, R. I. (1987) "The process of organizational death: Disbanding and reconnecting", *Administrative Science Quarterly*, 32: 542-69.
- Thomas, J. B., Shankster, L. J., & Mathieu, J. E. (1994) "Antecedents to organizational issue interpretation: The roles of single-level, cross-level, and content cues", *Academy of Management Journal*, 37: 1252-1284.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Treacy, M & Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Walsh, J. P. (1988) "Top management turnover following mergers and acquisitions", *Strategic Management Journal*, 9: 173-183.
- Wang, P. & Chan, P. S. (1995) "Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment", *Leadership and Organization Development Journal*, 16: 33-43.
- Weick, K. (1979) "Cognitive processes in organizations", in Staw, B. M. (Ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CN: JAI Press.

Managerial Attention and Organizational Adaptation following an Environmental Shift

Theresa Cho*

In this study, I explore the effects of an industry deregulation on the top executive teams' collective attention and the linkage between such cognitive changes and firm-level performance. The results from the analysis of deregulated airline industry indicate that the top executive teams that became more proactive and entrepreneurial in their outlook were associated with higher ROE and growth in profit. This finding highlights the importance of realignment between managerial cognition and external environment as a mechanism for an organization adaptation after an environmental change.

Keywords: managerial attention, environmental change, adaptation

*Associate Professor, College of Business, Seoul National University

