

# 사회혁신 기업가의 창업행동특성 이해

김민표

비전웍스벤처스

사회혁신 기업의 창업 사례가 증가하고 있다. 사회혁신 기업가의 행동특성에 대한 이해를 바탕으로 창업역량에 대하여 이해하고자 한다. 국내 기업가정신 교육과 창업 환경에서 신규 혁신 주도형 창업의지는 약화되어 나타나고 있다. 사회 문제를 탐색하고 해결하려는 혁신 주도형 창업 생태계 촉진을 위해 기업가정신과 창업행동특성에 대한 이해가 필요하다. 기업가정신에서 중요한 것은 창업가적 리더십이다. 위험과 의사결정, 도전 과제 등 다양한 사업화 추진 과정에서 창업가적 리더십은 창업가 고유의 특성을 드러낸다. 창업가적 리더십은 기회의 탐색과 지향점에 대한 가치 부여를 통해 사회혁신 기업의 정체성을 유지하며, 창업행동 특성으로 연결된다. 사회혁신 기업가는 예측할 수 없는 환경에서 기회를 탐색하고 활용하는 행동적 리더십의 특성을 지닌다. 또한 창업가적 리더십은 기회지향적 목표와 팀 구성원 간의 상호작용을 통해 창업가적 자기효능감과 열정을 통해 성장 동력을 유인한다. 이러한 사회혁신 기업가의 창업가적 리더십은 창업의지를 발굴하고 지지하는 중요한 요소이다. 창업의지는 사회문제를 해결함에 있어 혁신성과 기회를 포착하고 다루려는 노력으로 이어지며, 기업가의 행동을 촉진하는 중요한 행동 통제력을 제공한다.

## 1. 기업가정신의 현황

사회혁신 기업의 창업 사례가 증가하고 있다. 이러한 관심을 반영하듯 사회혁신 기업가에 대한 이해와 관심이 뜨겁다. 따라서 사회혁신 기업가의 창업행동특성에 대한 이해를 토대로 사회혁신 기업의 성장 동력에 대해 모색하고자 한다. 사회문제를 비즈니스 모델을 통해 해결하고 지속가능한 성장을 이끄는 기업을 사회혁신 기업이라 정의할 수 있다. 사회혁신 기업가는 사회 문제를 바라보는 탐색에 대한 능력과 여기서 비즈니스 기회를

포착하는 역량이 요구된다, 따라서 사회혁신 기업가(이하 ‘기업가’)의 기업가정신 특성에 대해 이해하고, 기업가정신이 창업행동과 사업화 등 창업역량에 어떠한 영향을 미치는지 고찰하였다.

한편 국내 창업환경과 창업에 대한 인식에 대한 트렌드 보고서(글로벌기업가정신 트렌드 보고서 GETR, 2016)에 따르면 주요 국가의 기업가정신 교육 현황과 창업 실태, 그리고 기업가정신과 창업의지 및 기회형 창업의 관계를 분석하고 있다. 정부는 창업 생태계 활성화를 위한 정책 개선 등 창업환경을 조성해오고 있으나 2016-2017년 GEM 리포트에 따르면 한국의 창업환경은 타 국가에 비해 많은 한계점을 드러내고 있다. 2016년 글로벌 기업가정신 트렌드지수(GETR) 데이터를 활용하여 국가별 기업가정신 현황과 개인의 창업의지 및 기회형 창업 수준을 분석해 보고, 이를 통해 국내 기업가정신의 현황을 파악하여 국내 창업기업의 기업가정신 및 창업의지에 대하여 살펴보았다.

GETR은 중소벤처기업부와 한국청년기업가정신재단이 2015년부터 추진해온 글로벌 기업가정신 지수로 10개국, 4,000여개 샘플을 바탕으로 기업가정신 글로벌 수준 비교가 가능한 유용한 지표이다. 주요 설문 문항은 직업 관련 문항과 기업가정신 현황을 토대로 기업가정신 교육 경험과 도움 여부를 조사하였으며, 창업 및 기업가에 대한 개인과 사회 전반의 인식, 기업가정신에 영향을 미칠 수 있는 정부, 공무원, 환경에 대한 인식이 포함되어 있다. 특히 GEM 보고서는 창업분야, 창업경험, 창업환경 등에 대한 조사를 통해 20개국 창업환경에 대한 창업자의 인식을 비교하고 있다.

표 1. 국가별 개인의 창업의지

구분	N	평균	표준편차	표준오차
인도	2000	4.87	1.626	0.036
이집트	2054	5.17	1.412	0.031
<b>중국</b>	<b>2057</b>	<b>4.55</b>	<b>1.451</b>	<b>0.032</b>
인도네시아	2000	5.78	1.196	0.027
러시아	2011	4.12	1.468	0.033
터키	2021	4.95	1.506	0.034
UAE	2000	5.14	1.408	0.031
남아공	2028	5.06	1.553	0.034

브라질	2000	4.88	1.729	0.039
칠레	2003	5.36	1.254	0.028
한국	<b>2000</b>	<b>3.80</b>	<b>1.365</b>	<b>0.031</b>
일본	<b>2000</b>	<b>2.84</b>	<b>1.470</b>	<b>0.033</b>
싱가포르	2068	4.41	1.439	0.032
영국	2037	3.55	1.642	0.036
독일	2022	2.80	1.557	0.035
덴마크	1999	3.28	1.704	0.038
핀란드	2021	3.03	1.547	0.034
이스라엘	2000	3.94	1.556	0.035
미국	<b>2000</b>	<b>4.01</b>	<b>1.714</b>	<b>0.038</b>
호주	2033	3.61	1.639	0.036
전체	40354	4.26	1.748	0.009
F값/유의확률	691.232 / .000			

〈「주요 국가의 기업가정신 교육 현황 및 효과 연구」, 남정민, 이환수, 〈벤처창업연구〉 2017〉

기업가정신 교육 현황은 한국은 20개국 중 대학생 및 성인 창업교육의 양적 수준은 중대(15위)였으나, 초중고 학생들의 기업가정신은 최하위를 기록하였다. 국가유형별 기업가정신 교육 현황은 효율주도형에서 가장 높은 참여율이 나타났으며, 한국의 대학 수준의 기업가정신 교육은 혁신주도형 국가 중에서 다소 높게 나타나고 있다. 연령별 기업가정신 교육참여 현황은 20대 대상 기업가정신 교육은 활성화되고 있으나 30대 이상 연령층에 대한 교육기회는 감소되었으며, 평생교육 차원의 기업가정신 교육이 부재한 것으로 조사되었다.

국가별 개인의 창업의지 현황은 국내 기업가의 창업의지가 중하위권(3.08점/7점)에 속하며, 신규 창업의지는 혁신주도형이 가장 낮게 나타나고 있다. 국가 및 유형별 기회형 창업 수준 항목에서 국가의 경제 유형별 요소에 따라 혁신주도형 창업으로 진행될수록 기회형 창업 비중은 높게 나타나고 있다. 한국의 경우 비자발적인 창업 및 소상공 중심의 창업 비중이 높기 때문에 사회혁신 기업과 같은 기회형 창업 수준이 매우 낮으며, 생계형 창업 중심 비중이 높게 나타나고 있다. 전체 설문 참여 국가 중 한국의 기회형 창업은 최하위 수준을 기록하고 있다.

경제발전 수준이 높을수록 개인의 창업의지는 낮아지나, 기업가정신 교육 및 창업생태계 지원 노력으로 창업의지는 보완되어 큰 폭으로 증가되는 것을 볼 수 있다. 그러나 한국은 비자발적인 창업 및 소상공 중심의 창업 비중이 높으며, 혁신주도형 국가이나 기회형 창업 비중이 높지 않다는 한계를 드러내고 있다. 이처럼 혁신주도 및 기회형 창업의 모태가 되는 사회혁신 분야 창업에 대한 지원과 사회혁신 기업가의 특성에 대한 이해를 바탕으로 창업자에 대한 창업의지 및 역량 지원을 위한 창업환경의 변화가 요구된다.

앞서 분석 보고서에 따르면 기업가정신에 대한 교육 및 지원 등 창업지원 생태계가 조성될 경우, 기업가정신의 역량을 토대로 기회형 창업이 증가하는 계기가 마련됨을 확인하였다. 따라서 기업가정신이 지닌 창업행동특성 이해를 통해 사회혁신 기업가의 창업역량을 살펴보았다.

## 2. 기업가정신과 창업행동특성

최근 기업가정신에서 중요하게 부각되는 것은 창업가적 리더십이다. 스타트업은 조직을 구성하고, 비즈니스 모델을 검증하는 과정에서 지속가능성을 확보해야 한다. 이러한 조직의 안정성과 사업화 추진 과정에서 창업가의 리더십은 창업 후 직면하게 되는 대내외적인 도전을 극복하고 문제를 해결하는데 중요한 역할을 발휘하고 있다. 기업가정신은 통제 가능한 보유자원의 제약 없이 기회를 추구하는 과정(Stevenson & Jarillo, 1991)으로 창업가적 기업과 창업가적 개인으로 구분되어 관찰된다.

창업가적 기업의 지향성은 창업가의 고유의 차별화된 행위로 인식된다. 혁신성과 위험감수성, 진취성의 요소가 특징으로 발견되며 기업의 의사결정, 전략 수립 등 조직 차원에서의 프로세스와 실행 및 의사결정 활동에서 창업가적 지향성이 드러난다. 창업가적 개인의 특성은 기업가정신을 크게 3가지 요소로 이해(Sayless & Stewart, 1995)한다. 첫째, 현재 통제되고 있는 자원에 관계없이 유익한 기회를 포착하기 위한 활동으로 이해하기(Stevenson & Jarillo, 1990) 둘째, 학습과 시너지를 통해 기존 자원의 기반을 확장하기(Burgelman, 1983) 셋째, 자원과 새로운 비즈니스 모델의 새로운 조합으로 이어지는 변화 혁신을 촉진하기(Burgelman, 1983)로 구분되어 이해할 수 있다.

이러한 창업가적 리더십이 지닌 기업가정신의 요소는 창업자의 심리적 특성과 리더십의 역량이 결합되어 등장한다. 기회의 추구하고 정해진 목표 달성의 욕구, 독립적 사고, 위험 감수, 혁신의 기회 등 기업가정신은 주어진 자원이 지닌 한계를 극복하고 자원을 창의적으로 경험하며, 기회를 찾고 위험을 감수하는 과정에서 혁신을 추구하는 활동으로 정의된다. 이러한 특성은 전통적인 리더십에 대한 기존 이해와 창업가적 리더십의 공통점으로 귀결된다. 이들 사이의 특징은 기회의 탐색이라는 점에서 교차점을 찾을 수 있으며(Renko, 2015), 영향을 주고 받는 과정에서 역할 모델을 찾으며, 조직의 목적에 지향점을 제시한다.(Kuratko, 2001)

이러한 기업가정신의 창업행동특성은 사회혁신 기업의 창업특성에 영향을 미친다. 사회 문제를 탐색하고 소셜미션을 수립하는 과정에서 창업가적 리더십이 지닌 기회의 탐색과 지향점(미션)에 대한 가치 부여는 사회혁신 기업가에게 중요하게 요청되는 요소이다. 창업가적 리더십은 기업가가 조직의 리더로서 다른 구성원들에게 영향을 미치는 행동 특성을 지니며(Shane & Venkataraman, 2000) 다양한 조직 상황에서 기회 지향적인 행동을 보이는 특성(Renko, 2019)을 나타내고 있다. 이처럼 사회혁신 기업가의 창업가적 리더십의 행동특성은 빠르게 변화하거나 예측할 수 없는 환경에서 기회를 탐색하고 활용하려는 행동적 리더십으로 정의될 수 있다.

Cunningham and Lischeron (1991)	명확한 목표를 설정, 기회를 만들고, 사람들에게 권한을 부여하고, 조직의 친밀감을 유지하고, 인적 자원 시스템을 개발하는 것을 포함
Ireland, Hitt, and Sirmon (2003)	opportunity 추구하고 advantage 추구 행동 모두를 강조하기 위해 전략적으로 자원을 관리하도록 다른 사람들에게 영향을 미칠 수 있는 능력을 수반
Gupta, MacMillan, and Surie (2004)	새로운 혁신 기회를 창출할 수 있는 시나리오를 만들고, 조직 내부 구성원들과 외부 이해관계자들을 설득하고 동기부여 하여 그 시나리오가 실현되도록 하는 리더십
Thornberry (2006)	열정, 비전, 집중력, 타인에 대한 영감을 주는 능력외에 새로운 비즈니스 기회를 식별, 개발 및 포착하는 데 도움이 되는 사고 방식과 기술을 가진 리더십
Surie and Ashley(2008)	빠른 속도로 변화하는 불확실한 환경에서 지속적인 혁신과 적응을 만들어낼 수 있는 리더십
Renko et al. (2015)	기업가적 기회를 포착하고 실행하는 목표를 달성 할 수 있도록 구성원들에게 영향력을 행사하고 방향을 제시하는 리더십

위의 정의처럼 관점에 따라 창업가적 리더십에 대한 특성은 차이를 두고 나타난다. 창업가적 리더십은 창업가 개인의 성격이나 특성에서 비롯된 리더십이 아닌, 행동지향적인 리더십으로 이해될 수 있으며, 창업가적 리더는 기회 지향적인 방식으로 행동하는 특성이 있어 문제 탐색과 기회를 인식할 가능성이 더 높고 기회 지향적인 행동을 추구하도록 조직 구성원에게 요청한다. 이러한 조직 구성원의 기회 지향적 행동 추구의 리더십은 팀의 학습력과 연관된다. 창업가적 리더십은 개인의 독단에 머무는 것이 아닌 조직 관계에 영향을 제공하기 때문에 창업팀의 경험학습 혹은 대리학습의 경험은 스타트업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 또한 지식과 학습 등의 습득력은 비즈니스 사고 방식을 지닌 팀에게 더 효과적으로 수용된다.(Knockaert, Ucbasaran, Wright, and Clarysse.2011) 창업팀은 위기와 도전의 상황에 직면하는 바, 도적적 역할에 대한 기대가 클수록 창업팀의 학습력은 증진되며, 풍부한 배경 지식과 학습력을 통해 위기에 직면 시 좌절의 상황에서 용이하게 탈피한다.(Weiss, and Hoegl.,2018) 이러한 경험학습의 영향은 창업팀의 응집력에 영향을 제공한다. 응집력은 창업팀의 개별 구성원의 자원과 역량을 활용할 수 있도록 지원(Vissa & Chacar, 2009)하며, 팀 구성원의 경험을 바탕으로 상호학습과 문제해결 등 의사결정을 촉진한다(Fern, Cardinal, & O'Neill, 2012).

따라서 창업가적 리더십의 특성은 리더의 행동 뿐 아니라, 구성원의 특성과 조직의 환경에 기인하며, 창업가적 리더십의 기회 지향적 목표는 리더와 구성원 간의 상호작용을 통해 촉진된다. 창업가는 구성원의 리더십에 대한 감성과 경험을 공유하며, 창업가적 자기효능감과 권한 부여, 열정 등을 통해 성장 동력을 유인한다.

### 3. 사회혁신 기업가의 창업역량

앞서 기업가정신과 창업행동특성, 창업가적 리더십이 사회혁신 기업가에게 영향을 주는 요인을 살펴보았다. 창업가적 리더십은 문제를 탐색하고 기회를 발굴하여 비즈니스 모델에 대한 지속적인 가설 검증을 이루어내는 목표 지향적 활동이다. 이러한 활동에 있어 사회혁신 기업가에게 요구되는 창업역량에 대해 살펴보고자 한다.

역량이란 직무에서 뛰어난 경영성과를 달성할 수 있는 지식이나 기술, 창업자의 능력으로 개념화(Klemp,1980)하여 사용하고 있다. 현대적 개념의 역량은 직무 기준에 근거한

효과적이고 우수한 경영성과와 인과관계가 있는 개인의 기초 특성이라고 정의(McClelland, 1985)하고 있으며, 창업을 성공시키기 위해 필요한 창업자의 가치, 지식, 기술, 태도, 행동의 총합(Morris, 2013)으로 인식하고 있다.

이러한 창업역량의 특성은 창업 분야의 특성과 더불어 세분화 되고 있다. 특히 사회 혁신 분야 창업아이템을 다루는 기업가의 창업역량은 직무역량과 더불어 기업가정신, 창업가적 리더십 행동특성의 요인을 내재화하여 검토할 필요가 있다. 이처럼 다양한 창업역량의 요소 중, 특히 사회혁신 기업가에게 요구되는 중요한 행동특성은 사회문제를 새롭고 창의적인 방식으로 해결하는 창업의지에 있다. 사회혁신 기업을 발굴하고 다각화된 사회 문제를 해결하기 위해서는 사회혁신 기업가의 창업의지를 발굴하고 지원하는 노력이 필요하다. 창업의지를 개발하기 위해서는 사회적 및 심리적 태도의 중요성을 강조(Ajzen, 2011)해야 하며, 이러한 기업가정신의 토대는 사회 경제 개발과 사회 문제해결에 주요 원동력(Coulibaly, Erbao, & Mekongcho, 2018)으로 작용한다.

창업의지는 명확한 계획과 의도적인 행동에 의한 약속으로 창업행동은 계획된 행동이고, 인지적인 과정의 결과이다. 창업의지는 계획된 행동의 실행 여부를 가장 정확하게 예측하고 설명하는 변수로 창업태도, 창업행동통제, 주관적인 규범에 의하여 결정(Ajzen, 1991)된다. 창업성향과 높은 사회적 자本是 창업자의 창업의지에 영향을 미치며, 심리적 자本是 사회적 자本과 창업성향 간 창업의지에 매개 역할을 제공한다. 창업성향은 혁신성, 위험감수, 성취, 자신감, 통제와 같은 개인적 특성으로 구성(Robinson, Stimpson, Huefner and Hunt. 1991)되어 있으며, 심리적 자本是 자기효능감, 낙관주의, 회복탄력성으로 구성(Cavus & Kapusuz, 2015 ; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)된다. 이러한 태도와 창업의지는 창업행동 결과물에 영향을 미치고 상호작용(Krueger, 2000)한다.

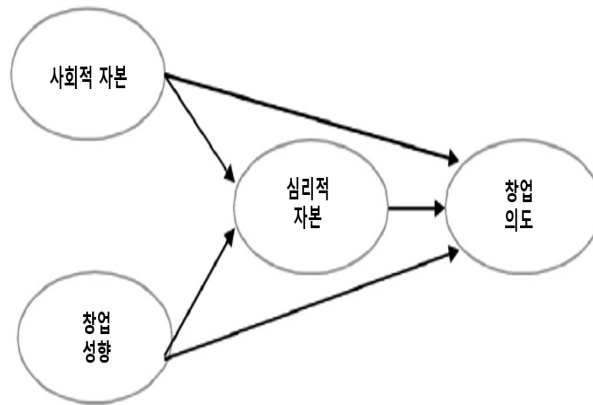


그림 1. 창업의지 연구모형

이처럼 사회혁신 기업가의 창업의지는 행동에 영향을 주는 중요한 특성을 드러내고 있다. 사회혁신 기업가의 창업성향은 사회문제를 해결함에 이어 혁신성과 기회를 포착하고 위험을 다루려는 노력과 통제력을 갖추어야 한다. 하지만 이러한 일련의 창업성향을 유지하는 것은 매우 어렵다. 따라서 사회혁신 기업가는 심리적 자본을 구성하여, 문제해결 및 창업 과정에서 자기 효능감을 지속적으로 얻어야 하며, 위기에 직면할 경우 탄력성을 통해 극복해야 한다. 심리적 자본의 증가는 창업 행동과 결과에 영향을 미치고 동시에 성과를 향상하는 기제로 작용(Esfandabadi, Abdolvahab, Akbari & Esfandabadi, 2018)한다.

한편 국내 스타트업의 현황은 31,260개(2019)에서 39,511개(2020)로 꾸준한 성장세를 보이며, 국내 기업의 창업 후 생존율은 5년 차에 29.2%로 창업 후 3년 이후 직면하는 죽음의 늪을 넘기지 못하는 경우가 많다. 복잡하고 빠르게 변화하는 창업 생태계의 흐름 속에서 개인의 능력만으로 성장하는데 한계가 있으며, 개인의 역량과 더불어 팀 창업을 통해 조직의 의사결정과 창업의지가 사회혁신 기업의 성장에 중요한 기능으로 작용한다. 특히 사회혁신기업의 사회문제를 중심으로 이해관계자의 참여가 필수적으로 요청되며, 이러한 다양한 조직 층위의 환경은 사회혁신 기업의 창업의지가 팀 기능으로 확장됨을 보여준다. 창업팀의 구성원은 지속적이고 상호의존적으로 소통한다.



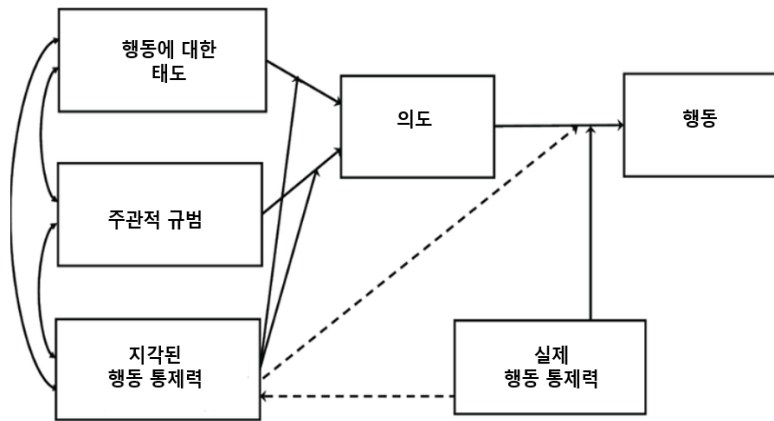


그림 2. Ajzen의 계획된 행동이론(2019)

요컨대 사회혁신 기업가의 창업역량은 창업의지에 있으며, 창업의지는 실제 행동을 하기 위한 개인의 준비 정도를 나타낸다. 창업의지는 기업가의 행동을 촉진하고 결과로 이어지게 하는 중요한 특성을 지닌다. 사회혁신 기업가의 창업의지는 행동에 대한 태도와 주관적 규범에 의해 결정되며, 지각된 행동 통제력은 창업 의도와 행동 간에 관계를 조절한다. 사람들의 행동 결정에서 지각된 행동 통제력이 중요한 역할을 제공(Ajzen, 2019)한다.

**핵심어: 사회혁신기업, 기업가정신, 창업의지, 창업가적 리더십, 창업역량, 창업행동특성**

## 참고문헌

- 남정민, 이환수, 「주요 국가의 기업가정신 교육 현황 및 효과 연구」, <벤처창업연구> 2017
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127.
- Ajzen, I. (1991), The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2):179-211
- Ajzen, I. (2019 )The theory of planned behaviour.  
<http://people.umass.edu/aizen/tpb.html>
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 28(2), 223-244.
- C, avus, , M., & Kapusuz, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education Society & Behavioural Science*, 5, 244-255.
- Coulibaly, S. K., Erbao, C., & Mekongcho, T. M. (2018). Economic globalization, entrepreneurship, and development. *Technological Forecasting and Social Change*, 127, 271-280.
- Esfandabadi, H. M., Abdolvahab, S., Akbari, M. T., & Esfandabadi, A. M. (2018). Investigating the effect of entrepreneurial orientation and psychological capital on the performance. *Case Studies Journal*, 4(9), 47-57.
- Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O'Neill, H. M. (2012). The genesis of strategy in new ventures: Escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, 33(4), 427-447.
- Klemp, George O., Jr. The Assessment of Occupational Competence. Final Report: I. Introduction and Overview. National Inst. of Education (DHEW),

- Knockaert, Mirjam, Deniz Ucbasaran, Mike Wright, and Bart Clarysse. 2011. 'The Relationship between Knowledge Transfer, Top Management Team Composition, and Performance: The Case of Science-Based Entrepreneurial Firms'. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(4):777-803
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411-432.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71
- McClelland, David C. McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825
- Peter Morris(2013), *Reconstructing Project Management Reprised: A*
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 13-31
- Sayles, L. R., & Stewart, A. (1995). Belated recognition for work flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), 7-23.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

- Stevenson, H., & Jarillo, C. (1990). A paradigm of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 3, 45-57
- Stevenson, H. H., & Jarillo-Mossi, J. C. (1991). A new entrepreneurial paradigm *Knowledge Perspective*, Volume: 44 issue: 5, Article first published online: October 1, 6-23
- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: The contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179-1191
- Weiss, and Hoegl. (2018) Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study *The Leadership Quarterly* Volume 29, Issue 2, April 2018, Pages 309-321