

# 창업팀의 다양성이 학습행동에 미치는 영향에 관한연구: 다양성 수용태도의 매개효과를 중심으로

박재환\*

중앙대학교 경영학부 교수

전혜진\*\*

중앙대학교 일반대학원 창업학박사 수료

## 국 문 요 약

국내외 창업 교육 및 창업 현장에 있어 창업자 개인이 아닌 팀 단위의 역량을 중요시하고 있다. 다양한 창업지원 사업에서 팀의 구성에 따라 당락을 결정할 정도로 팀은 창업 초기에 빠르게 나아가기 위한 원동력이자 시너지를 낼 수 있는 중요한 역할을 한다. 또한 창업팀의 활동을 통해 구성원들의 역량이 성장하고 발전할 수 있다고 믿기 때문에 실패를 용인하고 재도전할 기회를 주는 등 사회 분위기도 개선되고 있다.

이러한 시대적 변화에 따라 기존의 창업가(entrepreneur) 중심에서 창업팀(entrepreneurial team) 단위의 연구로 흐름이 변화하고 있으나 이에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 더욱이 국내 연구에 있어 창업팀에 대한 연구는 초기 단계로 해외의 연구 결과에 의존하고 있어 한국의 창업환경에 맞는 창업팀의 연구가 필요하다. 이러한 연구의 부족은 창업팀이라는 연구 대상이 한정되어 있다는 점, 시간의 부족을 겪고 있는 창업 팀원들에게 의미 있는 자료를 끌어내기 어려운 점 등도 애로사항으로 작용하고 있다.

이에 본 연구에서는 창업팀의 특성 중 학습 행동을 유발하는 요인을 찾기 위해 창업팀의 지각된 다양성과 그 다양성을 수용하는 태도에 관하여 연구를 진행하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 팀원들의 지각된 사회범주 다양성과 지각된 정보다양성이 높을수록 다양성을 수용하고자 하는 의지가 높게 나타났다. 둘째, 정보 다양성과 가치 다양성을 수용하는 태도가 좋을수록 자발적인 학습 행동이 더 많이 발생했다. 셋째, 단순히 다양한 사람들을 섞어 팀을 구성하는 것 자체로만은 학습 행동을 유발하지 않음을 확인하였다. 지각된 사회범주다양성은 정보다양성의 수용태도를 매개로 자발적인 학습 행동에 영향을 미쳤으며, 지각된 정보다양성은 정보다양성과 가치다양성 수용태도를 매개로 학습행동에 유의미한 영향을 주었다.

팀은 긍정적인 영향과 함께 부정적인 영향을 주기도하여 구성원간의 갈등을 야기시키며 창업실패의 요인이 되기도 한다. 본연구는 이러한 팀의 특성을 살펴봄으로서 향후 창업팀의 육성과 지원 시 팀의 구성원간의 문제에 대한 관심을 유도하고 팀의 특성과 관련한 연구의 확산에 기여할 것으로 보인다.

## 1. 서론

창업자 개인이 아닌 팀 단위의 창업이 확산되고 있다. 창업 교육 및 창업 현장에 있어 창업자 개인이 아닌 팀 단위의 역량을 중요하게 여긴다. 다양한 창업지원 사업에서 팀의 구성에 따라 당락을 결정할 정도로 팀은 창업 초기에 빠르게 나아가기 위한 원동력이자 시너지를 낼 수 있는 중요한 역할을 한다. 또한 창업팀의 활동을 통해 구성원들의 역량이 성장하고 발전할 수 있다고 믿기 때문에

실패를 용인하고 재도전할 기회를 주는 등 사회 분위기도 개선되고 있다.

이러한 시대적 변화에 따라 기존의 창업가 (entrepreneur) 중심에서 창업팀 (entrepreneurial team) 단위의 연구로 흐름이 변화하고 있으나 이에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 더욱이 국내 연구에 있어 창업팀에 대한 연구는 초기 단계로 해외의 연구 결과에 의존하고 있어 한국의 창업환경에 맞는 창업팀의 연구가 필요하다. 이러한 연구의 부족은 창업팀이라는 연구 대상이 한정되어 있다는 점, 시

\* jaypark@cau.ac.kr

\*\* terry04@cau.ac.kr

간의 부족을 겪고 있는 창업 팀원들에게 의미 있는 자료를 끌어내기 어려운 점 등도 애로사항으로 작용하고 있다.

개인들의 역량을 경제적 가치로 연결하는 것은 창업생태계에 있어 중요한 문제이다(전해진 & 박재환, 2015). 이에 우리는 창업팀 내의 구성원 개인들이 협업을 통해 성과를 낼 수 있도록 하는 과정에 주목할 필요가 있다.

경제적 성과를 내기까지는 많은 시간과 인프라를 필요로 한다. 박재환 & 안태욱(2016)은 창업 준비를 체계적으로 잘 했을 때 창업인프라 활용이 보다 효과적이고 긍정적인 영향을 미치고 적극적으로 활용할 수 있다고 하였다. 이처럼 향후 성과를 위한 초기 단계로 자발적인 학습행동은 주요한 역할을 한다. Ely & Thomas(2001)는 통합-학습의 관점(integration-learning perspective)을 이야기 하며 다양성이 학습행동에 영향을 주는 점을 강조하였다.

새로운 사업의 성장을 이끌어내는데 있어 팀 내 다양성에 대해 관심이 높아지고 있다(Wright & Vanaelst, 2009).

이에 본 연구에서는 창업팀의 경제적 성과를 내기위한 초기 단계에 집중하여 창업팀의 특성 중 학습 행동을 유발하는 요인으로서 창업팀의 다양성에 주목하였다. 이에 지각된 다양성과 그 다양성을 수용하는 태도에 관하여 연구를 진행하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 창업팀

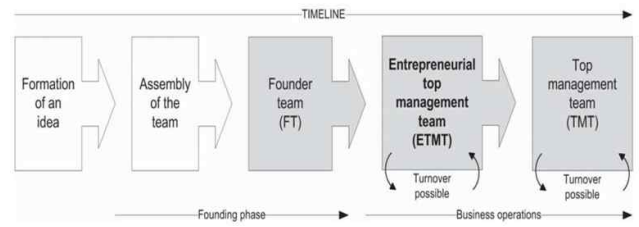
#### 2.2.1 창업팀의 개념 및 특성

창업팀(entrepreneurial team)은 새로운 사업을 함께하기 위해 모인 두 명 이상의 개인들로 구성된 집단(McGee et al., 1995)을 의미한다. 새로운 벤처들은 흔히 개인 창업자보다 창업가적 팀에 의해 시작(Schjoedt et al., 2013)하고 있으며 혼자 살아남기 어렵기 때문에 강력한 팀을 만들어 팀의 능력을 극대화하려는 경향이 나타나고 있다. 이에 따라 개인이 아닌 팀 단위의 신청을 받는 창업지원 사업들도 증가하고 있다.

이런 현장의 흐름과 맞물려 창업팀에 대한 연구는 최근 들어 계속해서 증가하고 있으며 해외에서는 “Entrepreneurial team”, “Venture team”, “Start up team”, “Founding team”, “venture top management team” 등의 표현이 연구에서 사용되었다. Jin et al.(2017)은 “Entrepreneurial team” 외에 “new venture team”, “venture team”, “venture top management team”이라는 단어를 사용한 연구를 활용하여 메타분석을 실시하였고 집단적인 특성이 강한 팀일수록 성과가 좋다는 결과를 도출했다.

창업팀은 최고경영팀(Top management team)으로 발전하

는 선상에 존재한다. Konstantin & Dodo, (2012)는 다음 그림과 같이 아이디어형성->팀 조직->회사 설립 팀->창업가적 경영팀->최고경영팀의 단계를 거친다고 보았다.



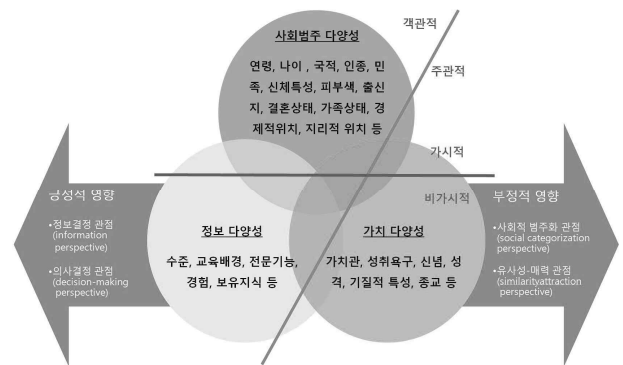
<그림 1> 경영팀 발전 과정 (Konstantin Maschke & Dodo zu Knyphausen-Aufseß, 2012)

창업팀의 장점은 기술, 지식, 특성 및 경험의 다양성과 보완성에서 나온다(Chowdhury, 2005)

## 2.2. 다양성

### 2.2.1 다양성의 개념 및 분류

다양성(diversity)은 간단히 보이기도 하고 보이지 않기도 하는 모든 종류의 차이를 말한다(Begeç, 2013). 다양성에 관한 연구는 다양한 국적, 인종, 성별의 사람들이 함께 하게 되면서 1980년대 미국의 노동시장을 중심으로 발전하기 시작((Osterman, 2008; Edelman et al., 2001)하여 1990년대 유럽으로 퍼져나가기 시작했다(Begeç, 2013).



<그림 2> 다양성의 분류 및 영향

<그림 2> 와 같이 다양성은 객관적인 다양성과 주관적인 다양성으로 나누기도하고 가시적이거나 비가시적인 것으로 나누기도 한다. 그리고 그러한 다양성은 정보결정관점과 의사결정관점에서 긍정적인 영향을 미치고 사회범주화 관점과 유사성매력관점에서는 부정적인 영향을 미치기도 한다.

초기에는 인구통계학적인 사회범주 다양성((Jehn et al., 1999)에서 시작하여 최근에는 정보다양성(Zhou et al.,

2015), 가치다양성(Tropp et al., 2006)등으로 그 연구범위를 확장해나가고 있는 추세다. 초기에는 다양성보다는 이질성 (heterogeneity), 비유사성 (dissimilarity)에 초점을 맞추었다면 최근 연구에서는 이들과는 다른 특성으로 다양성을 보고 연구를 하고 있다. Jin et al.,(2017)은 기존의 52개의 창업팀 연구를 분석하여 창업팀의 다양성이 창업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 실리콘 벨리를 중심으로 수백 개의 스타트업들을 대상으로 2012년 진행된 Startup Genome Project (“SGP”)에서는 기술에 강점을 가진 창업자 한 명과 비즈니스에 강점을 가진 창업자 한 명으로 구성된 균형형 스타트업들의 투자유치액이 그렇지 않은 경우보다 30% 컸으며, 사용자 증가율은 2.9 배 높았으며, 성급한 확장의 비율은 19% 낮게 나타(이은세, 2012)나며 다양성의 중요성을 확인한바 있다. 하지만 다양성의 성과는 긍정적, 부정적, 유의하지 않음 등 일관성을 보이지 않고 있다(Webber & Donahye, 2001). 이질성 유전자는 팀 구성원들 간의 관계 갈등을 야기하여 성과를 낮추기도 한다(Amason & Sapienza, 1997). 이러한 일관적이지 않은 결과는 다양성이 성과에 미치는 특정한 조건을 찾는 연구가 부족했기 때문이다(Nielsen 2010)

### 2.2.2 지각된 다양성과 다양성 수용도

지각된 다양성은 한 영역이나 그룹이 다른 사회적 범주와 자신과 다른 사람들로 구성된다는 것을 사람들이 주관적으로 인식하는 정도이다(Piekut & Valentine, 2016).

Harrison & Klein(2007) 은 주관적 다양성이 더 독특하고 근접한 설명능력을 가진다고 하였다. 그리고 Van Dick et al.(2008)는 주관적 다양성뿐만 아니라 객관성을 고려하는 연구가 더 효과적이라고 보았다.

지각된 다양성은 단순히 다양한 것을 주관적으로 인지하고 있는 것이라면 다양성 수용도는 받아들이는 태도에 관한 것이다. 많은 연구자들이 이와 관련하여 관심을 보였으며 팀의 태도 (diversity attitude/ Sawyerr et al., 2005), 다양성 기후 (diversity climate / Cachat-Rosset et al.,2017, McKay et al.,2015), 다양성 민감도 (Diversity-Sensitive /Jeong, H. et al., 2016), 다양성 믿음 (diversity beliefs/ Van Dick et al., 2008)등으로 정의하여 연구를 진행하였다.

### 2.3. 학습행동

개인이 아닌 팀으로서의 학습행동을 Van den Bossche 등 (2011)는 다음과 같이 설명하였다. 팀 구성원들이 서로의 의견을 듣고, 팀 구성원 상호 간에 정보와 아이디어를 보

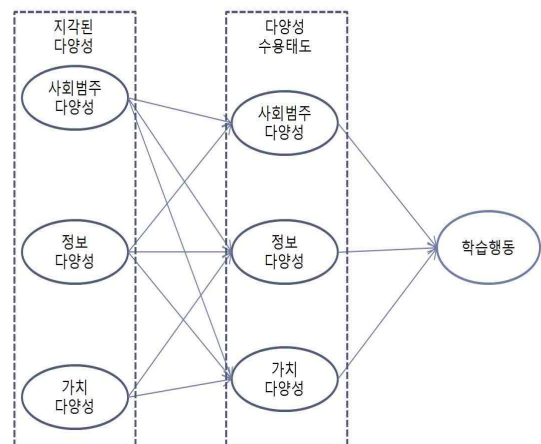
완하고 구체화 하거나 새로운 결론을 도출해내는 행동 뿐만아니라 팀 내 의견 차이를 다루거나 논평을 하는 행동을 포함한다. 이러한 팀 구성원들의 학습행동은 팀 창의 성과 같은 팀 활동의 결과에 영향을 미치는 주요 변인이 될 것으로 볼 수 있다. 자발적인 학습행동은 문제해결능력을 상승시키고 혁신을 이끌어내기도 하며(김지영 & 전병훈, 2017) 창업가의 역량중의 하나로 비즈니스가 성공하는데 있어 중요한 변수이다(Ahmad et al., 2010).

## III. 연구설계

### 3.1 연구모형 및 가설

Wit & Greer(2009)는 다양성이 성과를 내기 위해서는 여러 가지 이유가 존재할 수 있어 그 사이에 들어가는 Black-Box에 대한 연구가 필요함을 강조하였다. Ely와 Thomas(2001)는 학습 자원으로서의 다양성에 대한 관점이 공정성과 차별에 초점을 둔 관점보다 성과 이익에 더 도움이 된다고 결론지었다. 본 연구에서는 다양성을 받아들이는 것은 단순히 다양성이 존재하는 것에 의미를 뛰어넘는 중요한 의미임을 확인하였다.

본 연구에서는 창업팀의 지각된 다양성이 직접적으로 영향을 미치기보다는 창업팀 구성원들의 수용태도를 거쳐야 학습행동에 영향을 미칠 것으로 보고 이를 검증하고자 한다. 이를 검증하기 위해 지각된 다양성과 다양성 수용태도의 세부요소로 사회범주 다양성, 정보다양성, 가치다양성 세 가지를 두고 연구를 진행하였다. 본 연구의 연구모형은 <그림 3>과 같이 구성하고 선행연구를 바탕으로 가설을 설정하였다.



<그림 3> 연구모형

### 3.2 연구조사 방법

본 연구의 조작적 정의는 다음과 같다. 창업팀의 지각된 다양성은 "창업을 위해 모인 구성원의 사회범주적 특성, 정보 및 가치관의 다름을 지각하고 있는 정도"로 창업팀의 다양성 수용태도는 "창업을 위해 모인 구성원의 사회범주적 특성, 정보 및 가치관의 다름을 받아들이고 인정하는 태도"로 정의하였다. 또한 학습행동은 "창업팀 구성원이 자발적으로 구성원들과 교류를 통해 배우고 발전해나가는 행동"으로 정의하였다.

본 연구의 가설을 검증하기 위해 중소기업 창업지원법상의 7년 이하의 기업을 대상으로 Likert 7점 척도를 활용하여 설문을 진행하였다. 총 162부를 수거하였으며 이중 불성실 응답자 9부를 제외한 153부를 최종 분석대상으로 선정하였다. 설문의 항목은 Zhou(2013), Zhou & Rogoff (2015) 등이 연구에 사용한 다양성에 관한 질문과 Wong & Cheung (2008), Wong et al.(2009) 등의 학습행동에 관한 질문으로 구성하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 사용한 변수의 신뢰도와 타당성을 분석하기 위하여 SPSS 22.0을 이용하여 탐색적 요인분석 및 신뢰도를 검증하였다. 본 연구에서 신뢰도는 0.851, 0.798, 0.811, 0.941, 0.936, 0.892로 높게 나타났다.

요인분석을 통해 0.7이하로 나타난 지각된 정보다양성에서는 1문항, 지각된 사회범주다양성에서 2문항, 지각된 가치다양성에서 3문항이 제외 되었으며 수용태도에 있어서는 모든 문항이 빠짐없이 사용되었다.

<표 1> 지각된 다양성 요인 분석

구성개념	측정변수	구성요소			Cronbac h's Alpha	AVE
		1	2	3		
지각된 정보다양성	Infor1	<b>.792</b>	.176	.084	0.851	0.627
	Infor3	<b>.779</b>	.107	-.050		
	Infor6	<b>.760</b>	.154	.034		
	Infor2	<b>.755</b>	.004	.218		
	Infor5	<b>.706</b>	.208	.072		
지각된 사회범주 다양성	SocialCa5	.236	<b>.818</b>	.022	0.798	0.71
	SocialCa4	.155	<b>.757</b>	.068		
	SocialCa3	.221	<b>.738</b>	.049		
지각된 가치 다양성	Value2	-.040	.186	<b>.786</b>	0.811	0.824
	Value1	.071	.295	<b>.769</b>		

<표 2> 다양성 수용태도 요인 분석

구성개념	측정변수	구성요소			Cronbac h's Alpha	AVE
		1	2	3		
정보 다양성 수용태도	InforAc1	<b>.835</b>	.216	.251	0.941	0.774
	InforAc2	<b>.830</b>	.150	.180		
	InforAc4	<b>.813</b>	.149	.348		
	InforAc6	<b>.811</b>	.255	.329		
	InforAc3	<b>.808</b>	.227	.181		
사회범주 다양성 수용태도	SocialCaAc4	.187	<b>.888</b>	.226	0.936	0.797
	SocialCaAc3	.224	<b>.879</b>	.086		
	SocialCaAc5	.240	<b>.863</b>	.184		
	SocialCaAc2	.150	<b>.855</b>	.196		
가치 다양성 수용태도	SocialCaAc1	.222	<b>.738</b>	.308	0.892	0.756
	ValueAc1	.267	.169	<b>.832</b>		
	ValueAc2	.276	.117	<b>.816</b>		
	ValueAc3	.268	.259	<b>.814</b>		
		.227	.246	<b>.730</b>		

### 4.2 가설검증

<표 3> 분석 결과

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/(STDEV))	P Values
가치다양성 수용 -> 학습행동	0.31	0.317	0.081	3.809	0
지각된 가치다양성 -> 가치다양성 수용	0.111	0.109	0.077	1.444	0.151
지각된 가치다양성 -> 사회범주다양성수용	0.083	0.074	0.081	1.027	0.306
지각된 사회범주다양성 -> 정보다양성 수용	-0.042	-0.034	0.062	0.67	0.504
사회범주다양성수용 -> 학습행동	-0.04	-0.031	0.084	0.481	0.631
지각된 사회범주다양성 -> 가치다양성 수용	-0.006	0.002	0.07	0.088	0.93
지각된 사회범주다양성 -> 사회범주다양성수용	0.328	0.327	0.079	4.143	0
지각된 사회범주다양성 -> 정보다양성 수용	-0.121	-0.121	0.049	2.449	0.015
정보다양성 수용 -> 학습행동	0.463	0.445	0.089	5.21	0
지각된 정보다양성 -> 가치다양성 수용	0.515	0.518	0.059	8.758	0
지각된 정보다양성 -> 사회범주다양성수용	0.26	0.265	0.075	3.483	0.001
지각된 정보다양성 -> 정보다양성 수용	0.741	0.744	0.045	16.317	0

## V. 결론 및 향후 연구 과제

창업팀의 다양성은 긍정적인 영향과 부정적인 영향의 양면성을 가지고 있다. 부정적인 영향을 최소화 하고 긍정적인 영향을 극대화하기 위해서는 그 중간에 블랙박스를 살펴보는 것이 중요하다. 다양성은 지각한 자체로서의 영향

보다는 그것을 받아들이는 팀원들의 태도에 따라 달라질 수 있을 것으로 보고 경제적 성과로 가기 위한 중간 성과인 학습행동에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 팀원들의 지각된 사회범주 다양성과 지각된 정보다양성이 높을수록 다양성을 수용하고자 하는 의지가 높게 나타났다. 하지만 가치다양성은 그 어떤 수용태도도 높여주지 못하여 팀 구성원의 성과를 끌어내기 위해서는 가치의 차이를 줄일 필요가 있다.

둘째, 정보 다양성과 가치 다양성을 수용하는 태도가 좋을수록 학습 행동이 높아짐을 확인하였다. 그리고 사회범주다양성을 수용하는 태도 자체로는 학습행동에 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

셋째, 단순히 다양한 사람들을 섞어 팀을 구성하는 것 자체로만은 학습 행동을 유발하지 않음을 확인하였다. 사회범주 다양성과 정보다양성은 정보다양성을 수용하는 태도를 매개로 학습행동에 영향을 미치는 것은 사회범주의 다양한 차이를 정보의 관점으로 수용하도록 유도하는 것이 필요하다는 것을 의미한다.

팀은 긍정적인 영향과 함께 부정적인 영향을 주기도하여 구성원간의 갈등을 야기시키며 창업실패의 요인이 되기도 한다. 본연구는 이러한 팀의 특성을 살펴봄으로서 향후 창업팀의 육성과 지원 시 팀의 구성원간의 문제에 대한 관심을 유도하고 팀의 특성과 관련한 연구의 확산에 기여할 것으로 보인다.

## 참고문헌

김문주(2014). 팀 내다양성이 팀 학습에 미치는 영향에 관한 연구. *경영학연구*, 43(3), 671-704.

김지영·전병훈(2017). 대학의 기업가정신교육이 혁신행동에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(6), 99-109.

박재환·안태욱(2016). 기업가정신과 창업준비가 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 11(1), 39-47.

이은세(2012). 스타트업의 유전자들 들여다본다. *be success*

전혜진·박재환(2015). 창업생태계 변화가 여성창업의지에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 10(2), 85-96.

Amason, A. C., & Sapienza, H. J.(1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 495-516.

Begeç, S.(2013). Effective diversity management initiatives. *International Review of Management and Marketing*, 3(2), 63-74.

Chowdhury, S.(2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?.

*Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.

Cachat-Rosset, G., Carillo, K., & Klarsfeld, A.(2017). Reconstructing the Concept of Diversity Climate-A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization. *European Management Review*.

Ely, R. J., & Thomas, D. A.(2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

De Wit, F. R. C. & Greer, L. L.(2008). The black-box deciphered : A meta-analysis of team diversity, conflict, and team performance.

Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I.(2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641.

Harrison, D. A., & Klein, K. J.(2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A.(1999). Why differences make a difference: a field study of diversity conflict and performance in workgroups *Administrative Science*

Jeong, H., & Baek, Y.(2016). The Effect of Diversity Sensitive Orientation on Job Satisfaction and Turnover Intention. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(1), 387-390.

Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J.(2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743-771.

Hazlina A. N., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L.(2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 182-203.

Jeon, H. J., & Park, J. W.(2015) A Study on Changes of Entrepreneurial Ecosystem on Women Entrepreneurial Intentions. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 10(2), 2015.4, 85-96 (12 pages)

Kim, Jiyoung & Jeon, Byung Hun(2017). The Effects of University Entrepreneurship Education on Innovation Behavior: Focusing on Moderating Effect of Team-Based Learning. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* Vol.12 No.6

Kim, M. J.(2014). The Effects of Team Diversity on Team Learning: The moderation effects of team tenure and functional background diversity. *korean management*

- review 43(3), 2014.6, 671-704 (34 pages)
- Konstantin Ma., & Dodo z. K.(2012). How the Entrepreneurial Top Management Team Setup Influences Firm Performance and the Ability to Raise Capital: A Literature Review. *Business Research*, 5(1), 83-123
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic management journal*, 16(7), 565-580.
- McKay, P. F., & Avery, D. R.(2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 191-233). *Emerald Group Publishing Limited*.
- Nielsen, S.(2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- .Osterman, P.(2014). *Securing prosperity: The American labor market: How it has changed and what to do about it*. *Princeton University Press*.
- Park, J. H., & Ahn, T. H.(2016). A Study on the Influence of Young Entrepreneurs'Entrepreneurship and Entrepreneurial preparation upon the Entrepreneurial Performance: Centered on Mediated Effect of Entrepreneurial infra system using. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 11(1), 39-47.
- Piekut, A., & Valentine, G.(2016). Perceived diversity and acceptance of minority ethnic groups in two urban contexts. *European Sociological Review*, 32(3), 339-354.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J.(2005). Individual value structure and diversity attitudes The moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498-521.
- Tropp, L. R., & Bianchi, R. A.(2006). Valuing diversity and interest in intergroup contact. *Journal of Social Issues*, 62(3), 533-551.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P.(2011). Team learning: building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283-301.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C.(2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.
- Wong, P. S., & Cheung, S. O.(2008). An analysis of the relationship between learning behaviour and performance improvement of contracting organizations. *International Journal of Project Management*, 26(2), 112-123.
- Wong, P. S., Cheung, S. O., & Fan, K. L.(2009). Examining the relationship between organizational learning styles and project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(6), 497-507.
- Wright, M., & Vanaelst, I.(2009). *Entrepreneurial teams and new business creation*.
- Zhou, W.(2013). Is Informational Diversity Really Informational? An Investigation of What and When in Entrepreneurial Teams. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(3), 29.
- Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G.(2015). Informational diversity and entrepreneurial team performance: moderating effect of shared leadership. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 39-55.