

# 벤처기업 CEO의 기업가정신과 리더십은 양손잡이 조직구조를 통해 구성원의 학습민첩성을 높이는가

이우진\*

국민대학교 경영학부 교수

오혜미\*\*

세종대학교 융합창업연계전공 교수

## 국 문 요 약

최근 세계경제의 중장기적 불황과 성장률의 하락을 경험하고 있는 가운데, 새로운 상품이나 서비스를 탄생시키고 생산방식의 변화와 혁신을 통해 조직의 지속가능성을 높이는 조직구조에 대한 관심이 날로 높아지고 있다. 이러한 분위기에서 중소벤처기업의 성장은 국가경제에 미치는 영향이 매우 크다는 것을 모두 공감하고 있으며, 이러한 중소벤처기업이 기업의 성과를 높이고 그러한 성과를 지속할 수 있도록 구성원들의 학습역량을 높이기 위한 다양한 노력들이 지속되고 있다. 본 연구의 목적 역시 벤처기업 CEO의 기업가정신과 리더십이 학습민첩성과 어떠한 상관관계를 가지고 있는가를 조사하고 탐험과 활용을 하는 양손잡이 조직구조가 매개 역할을 하는지에 대해 분석 하는데 있다.

본 연구에서는 벤처기업 CEO의 기업가정신과 리더십이 조직구성원의 학습민첩성에 미치는 영향에 관한 연구를 양손잡이 조직구조의 매개효과를 중심으로 진행하였다. 따라서 본 연구에서는 CEO의 기업가정신과 리더십이 벤처기업의 양손잡이 구조를 증진하고, 증진된 양손잡이 구조가 학습민첩성에 영향을 미칠 것이라는 인과적 경로를 검증하고자 한다. 불확실한 환경 하에서 조직의 지속적인 성장과 생존을 위해 새로운 변화에 빠르게 대응할 수 있는, 그리고 조직 내의 핵심 역량으로 요구되고 있는 학습민첩성(Learning Agility)을 종속변수로 설정하여 본 연구를 진행하였다.

핵심어: 양손잡이 전략, 기업가정신, 변혁적리더십, 학습민첩성, 다수준분석

## I. 서론

최근 세계경제의 중장기적 불황과 성장률의 하락을 경험하고 있는 가운데, 새로운 상품이나 서비스를 탄생시키고 생산방식의 변화와 혁신을 통해 조직의 지속가능성을 높이는 조직구조에 대한 관심이 날로 높아지고 있다. 이러한 분위기에서 중소벤처기업의 성장은 국가경제에 미치는 영향이 매우 크다는 것을 모두 공감하고 있으며, 이러한 중소벤처기업이 기업의 성과를 높이고 그러한 성과를 지속할 수 있도록 구성원들의 학습역량을 높이기 위한 다양한 노력들이 지속되고 있다. 본 연구의 목적 역시 벤처기업 CEO의 기업가정신과 리더십이 학습민첩성과 어떠한 상관관계를 가지고 있는가를 조사하고 탐험과 활용을 하는 양

손잡이 조직구조가 매개역할을 하는지에 대해 분석 하는데 있다.

## II. 연구 배경

### 2.1. CEO의 기업가정신과 리더십

CEO의 행동과 태도는 소규모 기업 조직에서 더 큰 영향을 미친다 (Tarabishy et al., 2005; Waldman & Yammarino, 1999). 조직의 규모가 작을수록 CEO는 조직 구성원의 목표, 장애 및 기능을 보다 잘 파악할 수 있다(Kang et al., 2015). 벤처기업 CEO의 리더십은 조직 구성원이 혁신적이고 실현 가능한 아이디어를 창출하고 이를 구현할 수 있

\* drlee@kookmin.ac.kr

\*\* hyemioh@sejong.ac.kr

도록 동기를 부여한다(Jansen et al., 2009). 또한 자금 및 자원의 부족과 같은 장애요소가 있음에도 불구하고, 조직 구성원의 역량과 활동이 적절하게 여러 분야에서 발휘될 수 있도록 동기를 부여하는 것이 대기업보다 훨씬 효과적일 수 있다(Waldman & Yammarino, 1999).

이는 Vroom(1964)의 기대 이론(Expectancy Theory)으로 설명될 수 있다. 기대이론은 조직 구성원 개인의 동기 부여를 결정하는 요인들은 경영자가 극대화 시켜야 한다는 것이다(Vroom, 1964). 기대이론에 따르면 조직 구성원들은 자신의 노력이 원하는 목표를 달성하게 될 것이라는 인식에 기초하여 노력을 기울이는 것에 대한 결정을 내린다.

Locke & Baum(2007)은 초기 단계의 기업 CEO들이 불확실성이 높은 상황에 매력을 느낄 수 있으며, 따라서 불확실성에 보다 관대할 수 있다고 주장한다. 불확실하고 경쟁이 치열한 비즈니스 환경을 염두에 두고 혁신적인 CEO는 조직 내에 긴장감을 고조시키고 미래에 대한 강력한 비전을 제시하며 조직 구성원들에게 원하는 목표를 수립할 수 있다는 분위기를 조성한다(Kotter, 1995).

조직 구성원들의 노력으로 인해 기업이 일시적인 장애물을 극복하고 궁극적으로 원하는 목표를 달성할 수 있다는 믿음 하에, CEO는 본질적으로 조직 구성원들이 혁신적으로 행동하도록 동기를 부여한다(Jung & Avolio, 2000; Jung et al., 2003). 그 결과, 조직 구성원들은 CEO들의 기대를 충족시키기 위해 필요한 노력을 한다(Jung & Avolio, 2000; Jung et al., 2003). 이는 혁신적인 CEO가 조직 구성원의 혁신적인 행동에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지에 대한 이론적 토대를 제공한다(Kang et al., 2015).

벤처기업의 CEO는 조직 내에서 특히 초기 단계에서 가장 영향력 있는 인물이다(Kang et al., 2015). 그들은 조직에서 가장 강력한 권한을 행사하며, 전략 방향·조직 규범·채용 등과 같은 사안에 대한 결정을 내린다(Schein, 1992). 따라서 CEO의 리더십 스타일은 조직 구성원 개개인에게 큰 영향을 준다. CEO의 리더십에 대해 조직 구성원들이 다르게 인식할 수 있지만, 전반적인 조직 문화와 분위기를 형성하는 데 영향을 미친다(Ehrhart et al., 2013).

CEO가 특정 가치를 제안하면, 조직 구성원들은 제안된 가치를 이해하고 개인의 가치를 비교하여 결국 CEO의 가치와 일치하게 만든다(Jung & Avolio, 2000). 조직 구성원들이 CEO가 제안한 가치를 진정으로 확신한다면, 조직 전체에 집단적으로 퍼져 결국 공동의 인식이 될 것이다(Jung et al., 2003). CEO의 기업가정신을 조직의 가치로 일치시키는 이 과정은 기업가적 조직 문화와 분위기를 형성하는 핵심 요소이다(kang et al., 2015).

기업가적 조직문화와 분위기는 새로운 아이디어 창출, 도

입 및 실현을 촉진하는 관행, 절차 및 행동에 관한 조직 구성원들의 공통된 인식으로 정의할 수 있다(Van der Vegt et al., 2005). 이를 통해 벤처기업의 CEO의 기업가정신과 조직 차원의 기업가적 문화와 분위기 형성의 관계를 개념화할 수 있다.

변혁적 리더십은 리더가 비전을 제시하여 조직 구성원들이 희망과 꿈을 가지게 하고, 개별적 배려와 지적자극을 통해 가치관의 변화를 유도함으로써 조직성과 달성 및 구성원 개인의 욕구를 충족시킨다(Bass 1985). 벤처기업의 CEO들에게 리더십이 무엇보다 중요하다. 리더십이란 리더의 성향 행동, 상황 등으로 조직의 구성원에게 영향을 미치는 요인이다(남정민, 2015). 따라서 벤처기업 CEO들의 변혁적리더십은 조직 구성원들의 사기를 고취시키고 미래의 비전과 사명감을 강조하기 때문에 중요하다고 볼 수 있다.

## 2.2. 조직의 양손잡이 구조

급변하는 환경 속에서 지속적인 성장과 생존을 위해 최근 모든 조직에서 탐험(exploration)과 활용(exploitation)의 속성을 동시에 추구하는 양면성(ambidexterity)을 동시에 추구하고 있다(정동섭·이희옥, 2015). 탐험은 외부의 새로운 기술을 탐색하고 포착하여 신제품을 출시하여 새로운 시장으로 진출하는 것을 의미하고, 활용은 기업이 보유하고 있는 기술자원을 활용하여 기존의 제품의 점진적인 개선을 하는 활동을 의미한다(March, 1991).

탐험과 활용이 모순되는 속성을 가지고 있지만, 최근 실증연구를 통해 탐험과 활용을 모두 추구하는 양면성을 가진 기업이 그렇지 않은 기업보다 더 높은 성과를 달성한다는 결과가 나타나고 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 특히 신제품 개발에 있어서 탐험과 활용을 균형적으로 유지하는 것이 긍정적인 결과를 가져오며(Katila & Ahuja, 2002), 매출액 성장에도 긍정적으로 연결된다는 연구결과가 나타났다(He & Wong, 2004). 그러므로 벤처기업들도 환경의 변화에 따라 끊임없이 변화하는 탐험과 내부 자원의 효율적 활용을 통해 성장과 생존을 추구하여야 한다.

기업은 탐험과 활용의 양면성을 적절한 균형을 유지하는 것이 중요하다(March, 1991). 기업은 일정 수준의 단기적 경영성 성과를 달성하는데 활용이 요구되며, 그 이상의 장기적 경영성 성과를 달성하는데 탐색이 요구된다(He & Wong, 2004). 그러므로 기업은 단기간 내에 성과를 달성하는 활용만을 강조한다면 새로운 성장 동력을 잃어버리게 되고 변화하는 환경에 적응하기 어려워지기 때문에, 빠른 성과

를 달성하기는 어렵지만 탐험도 함께 추구해야 한다.

### 2.3. 학습민첩성

불확실한 환경 하에서 조직의 지속적인 성장과 생존을 위해 새로운 변화에 빠르게 대응할 수 있는 학습민첩성(Learning Agility)이 조직 내의 핵심 역량으로 요구되고 있다(임창현 외, 2017).

학습민첩성은 경험으로부터 민첩하게 학습하고 성과를 창출하려는 의지 및 능력으로 처음 직면하는 환경에서도 빠르게 학습하고 생각과 행동을 유연하게 변화할 수 있는 역량을 의미한다(DeMeuse et al., 2010). Lombardo & Eichinger(2000)에 의해 학습민첩성의 개념이 정립되었으며, 조직 내의 학습민첩성이 높은 구성원이 많을수록 조직의 지속적인 성장과 생존을 가능하게 한다고 하였다. 학습민첩성이 높을수록 새로운 업무를 쉽게 배우며, 정체된 상태보다는 변화를 선호하고 한계에 도전하는 성향을 갖는다(Eichinger et al., 2010).

벤처기업일수록 빠르게 발전하는 신기술에 대한 정보와 지식을 학습 활동을 통해 습득하고 불확실한 업무 상황에 이를 활용할 수 있는 능력을 보유한 구성원이 필요하다(배을규·박상오, 2018). 또한 변화하는 환경 속에서 자신의 업무를 수행함에 있어 새로운 방법을 스스로 발굴하고 활용하는 능력이 벤처기업 구성원들에게 요구되고 있다(Sumner et al., 2005).

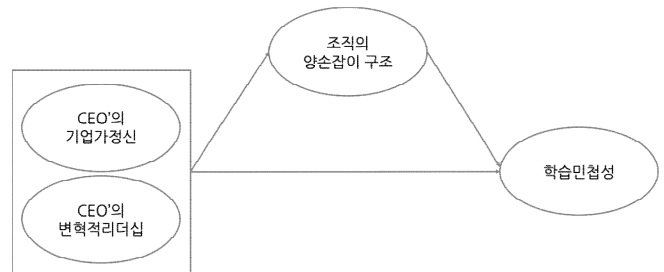
학습민첩성에 대한 관심이 높아지면서 연구자들 간의 논쟁이 고조되고 있다. 포괄적인 측면에서 학습민첩성은 민첩한 학습을 하고자 하는 동기, 이를 할 수 있는 능력, 이의 결과로서 성공적인 수행의 측면을 모두 포함하고 있다(DeMeuse et al., 2010). 학습민첩성의 능력과 동기는 서로 다른 개인적·환경적 영향을 받으며, 성공적인 수행은 학습민첩성의 결과변인이기 때문에 이 요소들은 구분되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(DeRue et al., 2012). 이는 학습민첩성을 경험 안에서 또는 경험들 간에서 빠르고 유연하게 학습하는 능력으로 한정적인 측면에서 보아야 한다는 것이다(DeRue et al., 2012). 이러한 활발한 논쟁은 학습민첩성이 조직에서 요구되고 있으며, 이에 대한 관심이 높아지고 있다는 증거이다(류혜연·오현석, 2016).

## III. 연구방법

### 3.1. 가설설정 및 연구모형

선행연구에서 CEO의 기업가정신과 리더십에 대한 연구들은 많이 이루어졌지만 벤처기업의 양손잡이 구조와 학습민첩성에 대한 연구가 많이 이루어지지 않았다. 또한 CEO들의 리더십 등의 특성이 어떠한 경로를 통해 조직에 영향을 미치는지를 규명하려는 매개변수에 대한 연구들이 이루어지고 있지만 아직 부족한 실정이다(Munir & Nielsen, 2009). 따라서 본 연구에서는 CEO의 기업가정신과 리더십이 벤처기업의 양손잡이 구조를 증진하고, 증진된 양손잡이 구조가 학습민첩성에 영향을 미칠 것이라는 인과적 경로를 검증하고자 한다.

본 연구는 CEO의 기업가정신과 변혁적리더십이 조직의 학습민첩성에 미치는 영향을 살펴보고, 그 관계에서 조직의 양손잡이 구조의 매개효과를 확인하기 위해 연구모형을 <그림 1>과 같이 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 가설은 다음과 같다.

- 가설1. CEO의 기업가정신은 조직 구성원의 학습민첩성에 영향을 미칠 것이다.
- 가설2. CEO의 변혁적리더십은 조직 구성원의 학습민첩성에 영향을 미칠 것이다.
- 가설3. 조직의 양손잡이 구조는 CEO의 기업가정신과 조직 구성원의 학습민첩성 간의 관계에 있어 매개역할을 할 것이다.
- 가설4. 조직의 양손잡이 구조는 CEO의 변혁적리더십과 조직 구성원의 학습민첩성 간의 관계에 있어 매개역할을 할 것이다.

### 3.2. 연구대상 및 다수준 분석

조직 연구는 구조적 특성상 조직 수준의 변수가 구성원의 개인 변수에 영향을 받는다(손성철 외, 2013). 벤처기업의 연구도 조직 수준과 개인 수준의 변수의 상호작용 효과를 확인할 수 있도록 다층적 관점에서 고찰이 필요하다. 다수준 분석을 통해 벤처기업 연구 시 조직 구성원의 현상이 무시되는 생태학적 오류(Ecological Fallacy)와 조직 구성원 개인 수준의 현상과 관계성을 조직 수준에서 일반화 및 이론화 하게 되는 원자적 오류(Atomistic Fallacy)를 줄이고자 한다(오혜미, 2018).

그러나 그동안의 창업연구에서 개인 수준의 변수들 간의 관계 연구들이 대부분 이루어져 왔다(Zang et al., 2012). 따라서 본 연구의 가설을 검증하기 위해, 조직은 개인과 집단을 내포하고 있어 그 속성 자체가 다수준이라는 전제에 따라(박원우·고수경, 2005), 벤처기업이라는 집단에 내재된 조직 구성원 개인으로 보는 다수준 모형을 활용하였다. CEO의 기업가정신과 리더십이

연구 표본은 서울 및 경기 지역에 소재한 벤처기업의 CEO들과 종사자들을 대상으로 2019년 3월 6일부터 23일 까지 실시하였다. 본 연구의 표본은 CEO와 종사자의 관계는 위계적(Hierarchical) 특성을 가지고 있기 때문에 다수준 모형이라 할 수 있으며, 이를 분석하기 위해 R 3.5.0 프로그램을 사용하여 분석하고자 한다.

### 참고문헌

남정민(2015). 기업가정신과 창업교육 성과간의 연구-해커톤 교육을 중심으로 한 변혁적리더십 효과성 분석, 벤처창업연구, 10(1), 45-53.

류혜현·오현석(2016). 학습민첩성연구의 쟁점과 과제, HRD연구, 18(4), 119-145.

박원우·고수경(2005). 다수준분석의 절차와 방법: WABA를 중심으로, 경영논집, 39(1), 59-90.

배을규·박상오(2018). IT중소기업 구성원의 무형식 학습 활동과 적응수행의 관계에서 학습민첩성의 조절효과, 기업교육과 인재연구, 20(1), 35-57.

손성철·정범구·주지훈(2013). 조직 연구에서 다층모형 적용에 관한 고찰-위계적 선형모형(HLM) 활용을 중심으로, 인적자원관리연구, 20(3), 75-97.

오혜미(2018). 창업기업의 스케일업 열망에 미치는 영향요인에 관한 다층분석 연구, 박사학위 논문, 중앙대학교.

임창현·위영은·이효선(2017). 학습민첩성(Learning Agility) 측정도구 개발 연구, HRD연구, 19(2), 81-108.

정동섭·이희옥(2015). 혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양변성과 경영성과에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 22(1), 213-230.

Bass, B. M.(1985). Leadership & performance beyond expectations. NewYork, NY: Free Press.

DeMeuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S.(2010). Learning agility: a construct whose time has come. Consulting Psychology Journal, 62(2), 119-130.

DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G.(2012). Learning agility: in search of conceptual clarity and theoretical grounding. Industrial and Organizational Psychology, 5(3), 258-279.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research and Practice. New York: Routledge.

Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C.(2010). FYI for learning agility. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J.(2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47, 209-226.

He, Z., & Wong, P.(2004). Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, Organization Science, 15(3), 481-494.

Kang, J. H., Solomon, G. T., & Choi, D. Y.(2015). CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. Journal of Management Studies, 52(4), 531-554.

Katila, R., & Ahuja, G.(2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. Academy of Management Journal, 45(6), 1183-194.

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M.(2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism, Leadership Quarterly, 20, 5-18.

Jung, D., & Avolio, B.(2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, Journal of Organizational Behavior, 21, 949-64.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A.(2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings, Leadership Quarterly, 14, 525-44.

Kotter, J. P.(1995). Leading change: why transformation efforts fail, Harvard Business Review, 73, 59-67.

Locke, E. A., & Baum, J. R.(2007). Entrepreneurial motivation, In Baum, J. R., Frese, M. and Baron, R. A. (Eds), The Psychology of Entrepreneurship. Mahwah, NJ: Erlbaum, 93-111.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W.(2000). High potentials as high leaders. Human Resource

- Management, 39(4), 321-329.
- March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Munir, F., & Nielsen, K.(2009). Does self-efficacy mediate the relationship between transformational leadership behaviors and healthcare worker's sleep quality? A longitudinal study. *Journal of Advanced Nursing*, 65(9), 1833-1843.
- Schein, E. H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sumner, M., Yager, S., & Franke, D.(2005, April). Career orientation and organizational commitment of IT personnel. In *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research* (pp. 75-80). ACM.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W., & Sashkin, M.(2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets, *Journal of Private Equity*, 8, 20-29.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X.(2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance, *Academy of Management Journal*, 48, 1171-82.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J.(1999). CEO charismatic leadership: level-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-85.
- Zang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z.(2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance, *Personnel Psychology*, 65, 49-78.