

# 팀 다양성이 지식창출에 미치는 영향에서 갈등과 흡수역량의 역할

엄혜미\* · 강소라\*\* · 김민선\*\*\*

## The Effect of Team Diversity on Knowledge Creation : with Conflict and Absorptive Capacity

Um, Hye Mi\* · Kang, Sora\*\* · Kim, Min Sun\*\*\*

### Abstract

Considering how an organization is timely competitive for survival in the rapidly changing environment of today, it is more important to get new information and knowledge continuously by teams. However team system provides organization with opportunities and, at the same time, is provoked into conflict by the diversity of team members. This study examines the effect of team diversity on knowledge creation and investigates the influence of absorptive capacity and conflict as mediators. The sample population consisted of officials who work in teams at two business corporations that have successfully achieved knowledge creation.

The result presents team diversity serves as an effective factor for absorptive capacity and absorptive capacity also serves as an effective factor for knowledge creation. In contrast, team diversity brings team members into conflict and conflict has a negative effect on knowledge creation. Another significant finding of this research is the fact that a positive effect of absorptive capacity on knowledge creation is greater than a negative effect of conflict on it. It clearly demonstrates that team diversity can be an important determinant of knowledge creation if an organization tries to reduce team member's conflict.

Keywords : Team Diversity, Knowledge Creation, Conflict, Absorptive Capacity

논문접수일 : 2011년 02월 13일      논문게재확정일 : 2011년 03월 09일

※ 이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2010-330-B00116).

\* 이화여자대학교 경영학과 박사과정, e-mail : nabiran@hotmail.com

\*\* 교신저자, 호서대학교 디지털비즈니스학부 교수, e-mail : sorak@hoseo.edu

\*\*\* 협성대학교 경영대학 유통경영학과 교수, e-mail : sunnyminkim@hanmail.net

## 1. 서 론

1980년대에 들어 경쟁의 심화와 불확실성의 증가는 기업들에게 비용과 통제중심의 계층 조직 대신 조직원들 스스로 자발성과 창의성을 발휘하여 경쟁력을 확보하게 하는 몰입중심적 조직으로의 변화를 요구하였고[Lawler III, 1992], 이러한 변화 속에서 기업들은 중간감독계층을 제거한 수평적 슬립화 조직인 팀제의 도입에 큰 관심을 가지게 되었다[eg., Jassawalla and Sashittal, 1999; Campion, Pepper, and Medsker, 1996]. 한두 명의 리더에 의해 조직이 이끌어지던 과거와는 달리 팀제에서는 팀 내 리더십의 원천이 팀 전체 구성원에게 고루 분산되어 구성원들끼리 서로 영향을 미치게 된다[eg., O'Toole, Galbraith, and Lawler, 2002; Carson, Tesluk, and Marrone, 2007]. 현대 사회에서는 여성인력 채용비율의 증가, 이직 및 전직의 활발, 연공서열의 파괴 등과 같은 기업인사 시스템 변화에 따라 조직의 다양성이 더욱 가속화되고 있으며, 이에 따라 팀구성원간 상호관계는 팀 성과의 주요 변수로 인식되어 많은 연구자들은 상호관계에 영향을 미치게 될 팀 구성의 다양성에 대한 연구를 진행 중에 있다[eg., McMahan, Bell, and Virick, 1998; Richard, 2000]. 지금까지의 팀 다양성에 관한 선행 연구들은 크게 두 부류의 상반된 결과를 보여 주고 있다. 팀의 다양성이 증가될수록 팀원 간의 동질성을 저하시켜 갈등을 유발한다는 부정적인 측면의 연구들[eg., Hobman and Bordia, 2006; Randel and Jaussi, 2008]과 창의력과 혁신을 촉진시켜 팀 성과에 긍정적인 영향을 준다는 긍정적인 측면의 연구들이[eg., Elsass and Graves, 1997; Ely and Thomas, 2001; Homan et al., 2007] 그것이다.

기업의 창의력, 혁신 등의 성과를 촉진시킬 수 있는 방법에 주목한 또 다른 연구들은 조직의

역량과 관련한 연구들로서 이들은 구성원들의 흡수역량에 특히 관심을 가지게 된다. Cohen and Levinthal[1990]이 그 개념을 처음 사용한 흡수역량은 외부로부터 얻게 되는 다양한 아이디어, 정보와 지식의 가치를 제대로 인식하고 도입하여, 이를 충분히 소화해 새롭게 가공하고 활용할 수 있는 능력을 말한다. 지식사회에서 조직은 경쟁력을 향상시키기 위해 기존지식을 활용하는 것만으로는 부족하기 때문에 외부 지식자원을 획득하고자 노력하고 또 획득한 자원에 의존한다. 중요한 것은 업무와 관계된 새로운 지식을 어떻게 접근하여 활용할 것인가 하는 이슈이며, 이 때 주목되는 조직의 역량이 곧 흡수역량이다. 본 연구에서는 접근과 활용에 대한 흡수역량을 외부지식 획득역량과 외부지식 소화역량으로 구분하여 팀 다양성이 지식창출에 영향을 미치는 프로세스 중 흡수역량의 매개 역할에 대해 보다 깊이 있는 분석을 시도하였다.

또한 본 연구는 팀 다양성으로 인해 유발된 구성원 간 갈등이 지식창출에 어떻게 영향을 미치는 지에도 초점을 두고 있다. 즉, 팀 다양성에서 기인한 구성원 간 갈등이 조직 내부에 존재할 때, 갈등이 지식창출에 직접적으로 미치는 영향과 팀 흡수역량을 통하여 간접적으로 미치는 영향을 비교하고자 하였다.

복수의 사람이 존재하는 곳에서는 여러 종류의 갈등이 존재할 수밖에 없으며 집단을 이루고 있는 조직의 경우엔 더욱 불가피하다. 지금까지 갈등에 대한 연구는 심리학, 정치학, 행정학, 경제학, 경영학 등 여러 학문분야에서 활발히 진행되어 왔으나 학문의 영역에 따라 갈등에 대한 정의와 관점을 달리하고 있으며, 대부분의 연구가 갈등이 조직에 부정적인 영향을 미친다는 시각에서 이를 관리하거나[Irish, 1975] 해소해야 할 [Mockler, 1992] 대상으로 여겨왔기 때문에 갈등의 긍정적인 효과는 상대적으로 간과되어 왔

다. 갈등의 순기능에 대해 역설하는 연구도[eg., S. P. Robbins, 1993] 갈등의 정도에 따라 갈등이 없거나 낮은 수준이면 무관심, 정체 혹은 부진, 변혁에의 무반응, 새로운 아이디어 결여 등의 조직 특성이 나타나 조직의 업적도 저조하고, 갈등수준이 높으면 혼돈적인 역기능현상이 나타나는 반면, 최적 상태일 때는 생동적, 자기비판적, 혁신적인 갈등의 순기능으로 인해 조직성과도 높게 나타난다고 주장하면서도 갈등의 정도를 어떻게 분류할 것이며 어떻게 측정할 것인가에 대한 구체적인 방법은 제시하고 있지 않다. 그러나 갈등은 순기능과 역기능을 동시에 수반하게 마련이다. 그렇기 때문에 갈등의 역할은 정도에 따라 특정 기능이 지배적일 것이라는 가정하에 분석되어서는 안 되며, 두 가지 기능을 동시에 고찰하여야 한다.

우리나라 기업도 1980년대 초 삼성물산을 시작으로 팀제를 도입, 운영해오고 있지만[임창희, 1995] 팀제가 많은 잠재적 이점을 가져다 줄 것이라는 예상과는 달리 팀 구성원들 간에 분배나 의사소통을 둘러싼 갈등이 발생하면서[Orsburn et al., 1990] 팀 구성원 간 갈등은 해결해야 할 과제로 지적되고 있다. 따라서 본 연구는, 시대의 흐름으로 인해 팀 다양성이 증가하는 오늘날 어쩔 수 없이 생기는 구성원의 갈등에도 불구하고 팀들이 어떻게 지식 창출이라는 조직성과를 올릴 수 있는지에 대해 흡수역량이라는 프로세스 변수로 설명하고자 한다.

## 2. 문헌연구

### 2.1 팀 다양성에 관한 연구

오늘날 증가하고 있는 팀별 과업 수행이 효과적이 되기 위해서는 팀 내 리더십의 원천이 한 사람에게 집중되는 것이 아니라 팀 전체 구성원에

게 고루 분산되어 구성원들끼리 상호영향을 미쳐야 한다는 주장[eg., O'Toole, Galbraith, and Lawler, 2002; Carson, Tesluk, and Marrone, 2007]이 설득력을 얻으면서 상호관계에 영향을 미치게 될 팀 구성의 다양성에 대한 연구도 함께 진행되어 왔는데[eg., McMahan, Bell, and Virick, 1998; Richard, 2000] 이는 팀 구성의 다양성이 결국 기업의 전략실행과 업무성과 향상에 유효한 자원으로 의미 가치를 가질 수 있기 때문이다[McMahan, Bell and Virick, 1998; Richard, 2000].

팀 다양성에 관한 연구는 먼저 다양성과 관련된 속성들을 유형별로 분류하고 다양성이 업무 성과에 직접적으로 미치는 영향에 초점을 연구들[eg., 성지영 외, 2008; Milliken and Martins, 1996; Harrison, Price and Bell, 1998; Hambrick et al., 1996; Jackson, May and Whitney, 1995] 과 다양성이 팀 프로세스에 미치는 영향에 대해 초점을 맞춘 연구들[eg., Lawrence, 1997; Barrick et al., 1998; Ely and Thomas, 2001; Mohammed and Angell, 2004; Shapcott et al., 2007]로 나눌 수 있다. 팀 프로세스는 팀 과업을 수행하는 과정에서 구성원들 간에 상호작용하는 방법[박동수, 김윤성, 1998]이라고 정의할 수 있다. 즉, 구성원들이 공동의 목표를 수행하는 과정 중에서 상호의존적인 활동을 통해 투입요소를 성과로 전환하는 매개수단이라는 것이다. 다양성이 업무 성과에 직접적으로 미치는 영향에 관한 연구들은 과업수행 중 구성원 간에 나타나는 이러한 상호작용이 간과되었다는 비판을 받고 있는 반면[Cohen and Bailey, 1997; Mark Mark, Mathieu, and Zaccaro, 2001], 커뮤니케이션이나 갈등 등의 팀 프로세스를 통해 팀 다양성과 성과간의 관계를 설명하고 있는 연구들은 보다 설득력 있다는 평을 듣고 있다.

팀 다양성에 관한 연구는, 다양성이 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구들과 부정적 영향을

미친다는 연구들로 나누어 볼 수도 있다. Hobman and Bordia[2006], Randel and Jaussi[2008] 등은 팀 다양성이 팀원 간의 동질성을 저하시켜 갈등을 유발시킨다고 주장하였으며, 이와는 상반되게 Elsass and Graves[1997], Ely and Thomas[2001], Homan et al.[2007] 등의 연구자들은 창의력과 혁신을 촉진시켜 팀 성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과를 발표하였다. 그러나 이러한 선행 연구들은 매개 메커니즘의 구성요소에 대한 합의가 이루어지지 않은 채, 각기 다양한 변수들을 제시하고 있다.

Milliken and Martins[1996]가 묘사한 것처럼 구성원들의 다양성은 조직에 큰 기회요인이자 동시에 부정적 결과를 초래할 수 있는 ‘양날의 칼’이다. 효과적인 팀웍을 위해서는 다양한 유형을 가진 구성원들의 조화가 필요하지만 다양한 유형의 구성원 집합은 조직의 목표달성에 기여하는 반면 갈등을 유발해 목표 달성을 저해하기도 한다. 본 연구에서는 위와 같은 연구들을 기반으로, 팀 다양성이 구성원의 갈등과 흡수역량이라는 프로세스를 거쳐 지식창출이라는 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

## 2.2 구성원 갈등에 관한 연구

갈등(conflict)이란 팀 구성원들이 가진 관점이나 가치관의 불일치가 겉으로 드러날 때 일어나는 현상으로 서로 다른 관점을 가지고 있거나 대인관계의 대립을 가지고 있는 사람들이 가지는 지각으로 정의된다[Jehn, 1995]. 갈등과 관련한 기존 연구들은 조직간, 또는 조직 내의 갈등을 부정적인 시각으로 바라보고 이를 해결하려고 하거나[eg., Mockler, 1992; DeDreu and Weingart, 2003] 이와는 반대로 갈등을 일종의 창조적인 과정으로 바라보고 이를 적절하게 관리하려고 하였다[eg., Irish, 1975; Babcock. R. J., 1990;

West, 2003]. 그러나 일반적으로 갈등은 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 판단되어 갈등과 관련한 연구들에서는 조직간 또는 조직 내의 갈등을 해소하거나 적절한 수준으로 유지하려는 노력이 보다 많이 수행되어 왔다.

다양한 사람들로 이루어진 팀이 성과를 내기 위해서는 비용이나 학습 등 조직차원에서의 지원이 필요하지만 이러한 공식적인 지원 외에도 인간적 지원, 인간적 합의가 있을 때야 능력이 발휘될 수 있다. 인간적 지원이란 동료간 관계, 팀워크, 응집력, 유대감, 친밀도, 신뢰 등을 말할 수 있는데 구성원 간 갈등으로 인해 이러한 요인들이 낮아진다면 지식창출이라는 팀의 성과에 직접적으로 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 특히 신뢰는 구성원들 간의 학습을 진작시키고 개인의 지식교류 결정에 영향을 미치는 요인 중 하나인데, 팀 내에 갈등이 발생하면 팀원들은 자신의 생각을 완전하게 드러내거나 의사결정에 적극적으로 참여할 수 없게 되며, 감정적인 적의로 말미암아 유용한 아이디어나 정보를 서로 공유하지 않게 된다. 따라서 본 연구에서는 이와 같은 팀 내부의 위기가 획득한 지식과 문제에 대해 서로 다른 지식과 경험을 활용해 상호 보완하는 외부지식 소화역량은 감소시키겠지만, 정보와 지식을 내부에서 구하기보다는 외부의 다양한 소스를 찾아 지식창출에 활용하고자 하는 외부지식 획득역량의 제고시키는 동인으로는 작용할 것이다.

## 2.3 팀 흡수역량에 관한 연구

팀은 구성원들 사이에 공통의 목적을 공유하고 문제해결을 위해 구성되는 과업지향적 집단이다. 이러한 팀의 역량은 다양한 차원에서 정의될 수 있겠지만, 그 중에서도 특히 흡수역량은 기업의 혁신을 위해 외부지식을 활용할 수

있는 중요한 조직 역량으로 주목 받아 왔다. 흡수역량이라는 용어는 Cohen and Levinthal[1990]이 그 개념을 처음 사용한 이래, 크게 혁신, 조직학습 및 지식경영 및 전략적 제휴 등의 영역과 관련하여 연구되어 왔다[Stock et al., 2001]. 흡수역량이란 외부로부터 얻게 되는 다양한 아이디어, 정보와 지식의 가치를 제대로 인식하고 도입하여, 이를 충분히 소화해, 새롭게 가공하고 활용할 수 있는 능력을 말한다[Cohen and Levinthal, 1990]. Tiwana and McLean[2005]은 팀 구성원들이 각자의 전문성을 상호관계 시킬 수 있는 능력이라고 흡수역량을 정의하였다.

지식사회에서, 조직은 경쟁력을 향상시키기 위해 기존 내부 지식을 활용하는 것만으로는 부족하기 때문에, 외부 지식자원을 획득하려고 노력한다. 문제는 새로운 지식에 어떻게 접근하여 활용할 것인가 하는 것이며, 이 때 필요한 조직 역량이 곧 흡수역량인 것이다. 사전지식의 부족 상태에서 막막할 때 팀 구성원들은 이전지식(migratory knowledge)의 경로를 다각화함으로써 지식창출을 위한 노력을 경주한다. 이의 구체적인 접근방법으로 벤치마킹과 모방, 자료와 전문서적의 이용, 전문인력 및 외부 아웃소싱 등을 통한 접근, 비공식적 모임을 통한 실마리 발견 작업 등이 사용된다. 이렇게 획득한 외부지식을 소화하고 활용하는 단계에서 흡수역량의 역할은 더욱 필요해진다.

본 연구에서는 지식기반을 외부적으로 확장하는 능력을 외부지식 획득역량이라 명명하고, 이를 소화하고 활용하는 능력을 외부지식 소화능력이라 명명하여 요인들 간에 보다 구체적인 영향력의 관계를 파악하고자 한다.

## 2.4 지식창출에 관한 연구

Teece[1992], Kogut and Zander[1996]는 조직

의 혁신과 경쟁우위의 수단으로 지식의 역할을 중요하게 보고, 기업의 수익성과 성장은 지식자산의 개발과 도입에 의존한다고 하였다. 지식이 기업 경쟁력의 주요 원천으로 간주되고 있는 오늘날 사회에서 기업이 지속적인 경쟁우위를 점하기 위해서는 지식을 획득하여 활용하는 단계에서 한걸음 더 나아가 이를 창출하고 활용하는 능력이 중요하다[김인수, 1999; Cyert et al., 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995; Prahalad and Hamel, 1990]. 따라서 조직 내에서 어떻게 새로운 지식을 창출해 낼 것인가 하는 지식창출 이슈는 중요한 관심의 대상이 되고 있다.

지식이 조직 경쟁력의 주요자원으로 인식되면서 지식에 관한 기존의 연구들은 다양한 차원에서 이루어져왔다. 우선, 초기의 지식창출에 관한 연구는 개인을 분석단위로 보는 연구들로서, 개인이 지식창출을 해나가는 활동 즉 지식을 보는 관점에 따라 행동주의, 인지주의, 구성주의적 접근으로 분류했다[Wilson and Cole, 1996; Walker and Lambert, 1995]. Nonaka[1994]는 이러한 개인 단위의 지식창출에 대한 관심을 근대 대기업 조직 속의 지식창출 메커니즘에 대한 관심으로 이행시키면서, 조직지식이 개인지식에 기반을 두지만 개인지식 이상의 지식으로 형성된다는 것을 시사했다. 지식에 관한 개념의 재규정으로 시작하여 조직지식에 관심을 둔 노나카의 이론은 이후, 지식은 개인이 사회 구성원들과의 상호작용에 의해 구성되고 개인이 속한 사회문화적 맥락과 분리되어 설명되어질 수 없다는 주장에 입각하여 이후 지식창출 프로세스의 다양한 양식을 비롯하여, 지식창출의 맥락적 요소를 다룬 연구들과[Nonaka and Konno, 1998; Rogoff, 1990; Cook and Brown, 1999; Droge, C., Claycomb, C., and Germain, R., 2003] 지식 이전이 조직 내 혹은 조직 간의 성과에 미치는 영향력 연구[eg., Argote et al., 2000; Inkpen and

Dinur, 1998; Simonin, 1999] 등 지식사회를 이해하기 위한 노력들로 이어진다.

지식창출의 개념에 대해서는 바라보는 관점에 따라 다양한 정의가 내려지고 있다. 먼저 인지주의적 관점에서는 행동을 이끌어내게 하는 심적 구조와 내적 인지과정에서 지식창출을 설명하는데, 자극이 주어졌을 때 학습자의 인지구조에 주어진 자극에 대해 동화, 조절하고, 사고의 추상화를 통하여 자료의 처리, 발견, 학습, 종합하는 과정을 거쳐 지성밀도를 증가시키는 과정을 지식창출로 보고 있다[Hayes, 1993; Edelson, 1996]. 반면 구성주의적 관점에서는 실제적이고 적합한 맥락 속에서 학습자의 성찰과 재구성을 통한 지식창출을 논한다[Savery and Duffy, 1995]. 노나카의 지식변환적 관점은, 지식창출을 암묵지와 형식지 간의 상호교환과 순환 프로세스를 통한 지식변환 과정으로 보았으며, 특히 조직차원에서 개인지식이 조직지식으로 변환하는 과정을 지식창출로 본다[Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995]. 문제해결 관점에서는 공유된 문제해결과정을 지식창출로 보고 있으며 [Leonard, 1995], 혁신이론에서는 암묵지가 신제품이라는 형식지로 발전하는 과정을 지식창출로 정의한다[Wheelright and Clark, 1992; Choo, 2003]. 특히 문제해결, 혁신이론 등에서 정의하는 지식창출은 매우 현장지향적인 것으로, 관련 있는 정보의 선정, 새로운 정보의 조직화, 새로운 정보와 기존 정보의 통합이라는 일련의 인지과정 활동으로 간주한다[Mayer, 1999].

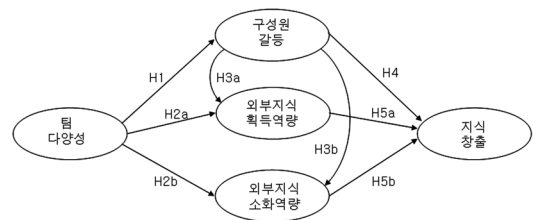
본 연구에서는 혁신이론과 문제해결적 관점에 기초하여, 지식창출을 최종적으로 목적했던 지식을 획득한 결과가 표출되는 것, 새로운 상황에 적용될 수 있고 문제해결을 할 수 있으며, 맥락 속에서 다른 요소들과 통합적으로 관계를 갖고 활용 가능한 지식을 획득하는 것으로 개념을 정의한다[Leonard, 1995; Savery and Duffy,

1995; Perkins, 1994; Choo, 2003]. 이때 지식은 ‘조직에 가치를 제공하고 효과적이라 판단되는 노하우, 스킬, 경험, 문제해결 방식 혹은 그를 통한 형식지’로 정의한다[Nonaka and Takeuchi, 1995; Choo, 2003].

### 3. 연구모형 및 가설

#### 3.1 연구모형

본 연구모형은 팀 다양성과 지식창출의 관계에서 어떠한 매개 메커니즘이 작용하는지 그 효과를 규명하기 위해 설계되었다. 즉, 팀 다양성이 지식창출이라는 팀 성과에 직접적인 영향을 미치는 선행요인이 아니라 구성원 갈등과 팀 흡수역량이라는 프로세스를 통해 영향을 미치고 있으며, 이러한 프로세스 중 특히 구성원 갈등은 성과에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 이와 동시에 흡수역량을 자극하여 제고시키는 긍정적인 영향을 미치고 있음을 증명하고자 한다. 본 연구는 관련문헌으로부터 팀 다양성, 갈등, 흡수역량, 지식창출 등 주요 변수에 대한 이론적 근거를 확인하여 연구모형을 세웠으며, 각 변수 간 경로 관계는 다음의 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

#### 3.2 연구 가설

##### (1) 팀 다양성과 구성원 갈등에 관한 가설

팀 구성원들이 바라보는 지향점이 서로 다른 잦은 마찰로 인해 갈등이 심화될 수 있다.

지향하는 바가 다르다는 것은 공동의 목적을 성취하기 위한 타협을 할 수 없으며 각자의 역할이 효율적으로 수행되지 않음을 의미한다.

사람들은 자신과 유사하거나 같은 사회적 범주에 속하는 사람을 선호하는 경향이 있다[Mullen et al., 1992]. Byrne[1971]의 ‘유사성 유인이론(Similarity Attraction Theory)’은 태도, 신념 등에 있어서의 동질성이 대인관계에 있어서 중요한 유인의 근거가 된다고 가정하고 있다. 자신과 비슷하다고 느껴지는 사람들과 경험, 태도, 관심을 공유하기가 쉬우므로 동질적인 구성원에 대해 높은 감정적 선호를 보이게 되며 더욱 자주 상호작용을 한다는 것이다. 개인적 특성이나 배경의 유사성 같은 개인적인 유인이 커뮤니케이션의 빈도를 높인다[Ancona and Caldwell, 1992; Peltokorpi, 2006] 반면 사회적, 문화적 배경이 다르고 성별, 연령별 차이가 나는 경우엔 서로 커뮤니케이션에 불편함을 느끼게 되어[Spangler, Gordon and Pipkin, 1989] 갈등이 심화된다[Mohammed and Angell, 2004; Randel and Jaussi, 2008]. 인구통계학적인 다양성은 연령, 성별, 인종 등과 같이 쉽게 관찰될 수 있는 속성으로, 관점의 차이와 관련되어 있어[Cox, Lobel, and McLeod, 1991] 팀 내 직무와 관련한 갈등을 일으킬 가능성이 높다. 연령의 다양성은 통합과 의사소통을 방해하여 팀 내 결속을 저해할 수 있으며[정상현 외, 2007], 성별의 차이는 가치관과 행위규범에 있어 차이를 보임으로써 팀 내 정서적 갈등을 야기할 가능성이 높다[Watson et al., 2008]. 교육수준, 경험 등과 같은 과업관련 다양성은 개인의 의지에 따라 조절이 가능한 반면, 성별, 연령, 성격 등은 개인의 노력으로 쉽게 바꿀 수 없는 속성들이기 때문에 팀 프로세스에 미치는 부정적인 관계를 더 잘 설명할 수 있을 것으로 보여 진다[Sessa and Jackson, 1995]. 특히 가치, 성격, 태도 등과 같은 심리적

속성은 겉으로 쉽게 드러나지 않기 때문에 다양성의 부정적인 영향력이 강하고 더 오래 지속될 수 있다[Riordan, 2000; Harrison et al., 2002].

이러한 팀 다양성은 구성원간 의사소통을 방해하고 정보공유를 저해함으로써 갈등을 유발, 심화시키는 부정적인 결과를 가져올 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1 : 팀 다양성은 구성원 갈등에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### (2) 팀 다양성과 팀 흡수역량에 관한 가설

팀은 상호 보완적 역할을 하는 구성원들로 이루어져 최대한의 시너지를 얻을 수 있게 구성되는 것이 이상적이다. 따라서 관련 기술, 지식, 경험 등이 다양하게 구성된 팀인 경우 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

구성원들이 다양한 경험과 능력을 갖추고 있다는 것은 구성원들 간에 상호 보완해 줄 수 있는 능력이 있다는 것을 의미하며 이는 집단의 역량을 높인다[Gladstein, 1984; Hackman, 1987]. 또한 다양한 지식, 배경 등을 가진 사람들이 모여 있을 때 팀 내 정보나 지식을 풍성하게 만들어 더욱 다양한 아이디어들이 제안될 수 있어 팀 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다[Yeatts and Hyten, 1998]. 과업과 관련하여 구성원들의 능력, 기술, 배경, 경험이 다양한 경우 팀 구성원들은 과업정보, 노하우, 피드백 등과 같은 서로 다른 원천에 접할 수 있는 잠재성을 가지고 있을 뿐만 아니라[Champion, Medsker and Higgs, 1993; Bunderson and Sutcliffe, 2002; Cummings, 2004], 다양한 정보가 이전되고 시각과 관점을 달리하는 정보들을 함께 공유함으로써 긍정적인 팀 성과를 가져오게 된다[Homan et al., 2004; Zellmer et al., 2008].

경로의 확장을 통해 정보를 획득하는 것과 확

득한 정보를 소화하여 활용하는 것은 다른 단계에서 일어나는 흡수역량을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 위 연구들을 바탕으로 팀 다양성이 흡수역량에 미치는 영향에 대해 다양하고 풍부한 인적 네트워크를 가능하게 하는 외부지식 획득역량과 집단적 사고를 지양하고 다양한 사고를 가능하게 하는 외부지식 소화능력으로 분류하여 분석하기로 한다.

먼저, 팀 다양성은 외부와의 커뮤니케이션을 높인다[Ancona and Caldwell, 1992]. 구성원들은 자신의 다양한 배경 등을 이용해 소속 집단 외부에 있는 정보 네트워크를 통해 더 광범위한 지식과 경험을 얻음으로써 자신이 속한 집단의 창조성을 촉진시키고 복잡한 문제를 효율적으로 해결한다. 따라서 기술, 지식, 배경 등이 다양한 구성원들로 이루어진 팀은 다양한 정보 네트워크를 보유함으로써 문제해결과 의사결정에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2a : 팀 다양성은 팀의 외부지식 획득역량에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

또한 구성원들은 다양한 지식을 바탕으로 모든 가능한 이슈를 검토함으로써 건설적인 해결책을 찾게 된다[Jackson and Joshi, 2004]. 따라서 기술, 지식, 배경 등이 다양한 구성원들로 이루어진 팀은 다양한 관점으로 문제해결과 의사결정에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 능력이나 경험의 다양성은 팀 내 역량의 범위를 확대할 수 있고 팀 내 구성원들은 상호 학습을 통해 서로 긍정적인 영향을 받을 수 있다. 구성원들이 다양한 경험과 지식, 능력을 갖추고 있다는 것은 구성원들 간에 상호 보완해줄 수 있는 능력이 있다는 것을 의미하며, 이는 집단의 역량을 높이게 된다[Gladstein, 1984].

가설 2b : 팀 다양성은 팀의 외부지식 소화역량에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### (3) 구성원 갈등과 팀 흡수역량에 관한 가설

흡수역량이란 외부로부터 얻게 되는 다양한 아이디어, 정보와 지식의 가치를 제대로 인식하고 도입, 소화하여 새롭게 가공하고 활용할 수 있는 능력을 말한다[Cohen and Levinthal, 1990]. 조직의 흡수역량은 부족한 조직내부의 지식을 보완하기 위해 외부 지식자원에 접근하여 활용할 때 필요한 역량이다. 외부지식에 접근할 수 있다는 것 자체만으로 조직의 역량이 높아지는 않는다. 그 활성화를 촉발시키기 위한 동인(triggers)이 있어야 조직의 잠재적 흡수역량의 영향력이 행사될 수 있다[Zahra and George, 2002]. Winter[2000]는 이때의 동인이 곧 조직 내외부의 자극을 통해 조성되는 위기라고 지적한다. 즉, 구성원간 갈등으로 인한 내부 정보, 지식 교류의 단절과 같은 위기는, 외부 정보를 더욱 능동적으로 탐색하고 수집, 분석하도록 자극할 수 있다. 따라서 능동적으로 탐색하려는 의지가 높을수록, 더욱 많은 외부지식을 획득하려 할 것이다.

가설 3a : 구성원 갈등은 팀의 외부지식 획득역량에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

팀 다양성의 대표적 장점 중 하나는 그들이 다양한 지식과 경험을 바탕으로 다양한 관점에서 가장 합리적인 의사결정을 내린다는데 있다. 구성원들은 과업과 관련해 획득한 정보를 상호 교환하면서 건설적인 해결책을 찾기 위해 각기 다른 관점으로부터 가능한 모든 이슈들을 검토하게 된다[Jackson and Joshi, 2004]. 그러나 구성원 간 갈등으로 인해 친밀감을 느낄 수 없는 상태에서는 정보 공유와 협조가 쉽지 않기 때문



에 획득한 새 정보와 문제에 대한 완벽한 이해가 어려워진다. 또한 갈등으로 인한 감정적 충돌은 구성원들의 스트레스와 불안 수준을 높임으로써 인지적 기능을 제한하기 때문에[Simons and Peterson, 2000] 높은 수준의 긴장과 흥분은 인지적인 부담을 증가시켜 정보처리 과정을 방해하고 그 결과 인지적 유연성과 창의적 사고에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다[Chen, 2006].

가설 3b : 구성원 갈등은 팀의 외부지식 소화역량에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

#### (4) 구성원 갈등과 지식창출에 관한 가설

팀에서 상호작용하는 구성원들은 어떤 문제에 대한 관점의 차이 때문에 대립하고 논쟁할 수 있으며, 지속적으로 다른 팀원의 말이나 내면에 숨겨진 의미와 이슈들에 신경 쓰는 경우가 발생한다[함규정, 윤위석, 2008]. 한번 상한 감정은 사소한 말과 행동에서 반응하는 경향을 형성하게 되면서 정서적인 갈등이 반복하여 발생하게 된다. 대인관계의 불만족으로 유발된 정서적 갈등은 불안감을 형성하여 개인의 인지적 방해를 가져오고 이로 인해 문제해결 시 관련 정보를 충분히 고려하지 않게 된다. 또한 구성원 상호간에 유용한 정보를 공유하지 않으려 하게 되고 다른 사람들의 아이디어에 대해서도 되도록 비평을 삼가 하게 됨으로써 과업과 관련한 집단 창의력을 감소시킨다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4 : 구성원 갈등은 지식창출에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

#### (5) 팀 흡수역량과 지식창출에 관한 가설

흡수역량은 외부의 아이디어, 정보, 지식 등을 인식, 취득하고 이를 충분히 소화하여 새롭게

가공, 활용할 수 있는 능력을 일컫는다[Cohen and Levinthal, 1990]. 따라서 조직 외부의 지식자원들은 흡수역량을 통해 조직의 지식으로 산출되고 이는 기업의 성과인 상품, 서비스, 특허 등으로 형태가 전환된다. 이와 같이 흡수역량은 팀 프로젝트의 성과라고 할 수 있는 지식창출에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5a : 팀의 외부지식획득역량은 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5b : 팀의 외부지식소화역량은 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### (6) 구성원 갈등이 지식창출에 미치는 영향과 팀 흡수역량이 지식창출에 미치는 영향 비교에 관한 가설

본 연구에서는 지식창출에 대한 구성원 갈등의 부정적 효과와 팀 흡수역량의 긍정적 효과의 크기를 비교해보고자 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6 : 지식창출에 있어서 구성원 갈등의 부정적 효과보다 팀 흡수역량의 긍정적 효과가 더욱 클 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 변수의 정의

#### (1) 팀 다양성

오늘날 대부분의 기업들은 복잡한 과업을 수행하는데 장점을 가진 팀제를 활용함으로써 기술의 빠른 변화와 환경의 불확실성을 극복하고자 한다. 팀은 구성원들 간의 상호작용이 빈번하고 밀접하게 일어나는 곳으로서 한 조직의 다양성이 구성원에 미치는 영향에 대해 가장 잘 설명할 수 있는 단위가 된다. 따라서 본 연구의

대상인 팀은, 두 사람 이상의 구성원들이 공통된 목표와 미션을 역동적이고 상호의존적으로 수행하기 위한 명확한 역할과 기능이 주어진 장소로 정의한다[Salas et al., 1992].

팀 다양성은 팀 구성원들 간에 존재하는 객관적, 주관적 차이의 정도를 반영하는 사회적 구분의 특성 모두를 포괄한다[Van Knippenberg et al., 2004]. 본 연구에서도 조합적인 분석을 위해 Cox, Lobel and McLeod[1991]의 연구와 Sessa and Jackson[1995]의 연구를 기반으로 성별, 연령 등의 인구통계적 다양성과 교육배경, 직급, 부서 등을 측정변수로 선정하기로 한다.

#### (2) 흡수역량 (Absorptive Capacity)

흡수역량에 대한 연구는 인지심리학적 기반 위에서 개인의 기존 지식구조와의 관련성을 중심으로 연구해 오던 개인적 차원에서 점차 조직 수준으로 확대되면서[Lane and Lubatkin, 1998], 조직의 혁신 수단으로서의 지식의 역할 및 외부 지식의 출처에 대한 개방 이슈에 관심을 두고 연구되었다[Stock et al., 2001; Kogut and Zander, 1996; Kim and Kogut, 1996].

흡수역량이란 외부로부터 얻게 되는 다양한 아이디어, 정보와 지식의 가치를 제대로 인식하고 도입하여, 이를 충분히 소화해, 새롭게 가공하고 활용할 수 있는 능력을 말한다[Cohen and Levinthal, 1990]. 본 연구에서는 Cohen and Levinthal[1990]의 연구에 기초하여, 흡수역량의 개념을 지식기반을 외부적으로 확장하는 능력인 '외부지식 획득역량'과 획득된 지식을 소화하고 활용하는 능력인 '외부지식 소화역량'으로 분류하고, Liao et al.[2003]과 Zahra and Gorge[2002]의 설문항목을 참조하여 지식출처의 다양성, 의사소통의 빈번도, 전달지식의 전문성 등은 외부지식 획득역량을 측정하기 위한 변수로, 이전 받은 지식을 실행하기 위한 업무 숙련정

도, 업무관련 기반지식 소유정도, 의사소통 체계화립 정도는 외부지식 소화역량을 위한 측정변수로 선정한다.

#### (3) 구성원 갈등

갈등(conflict)이란 팀 구성원들이 가진 관점이나 가치관의 불일치가 겹으로 드러날 때 일어나는 현상으로 일치하지 않은 욕구에 대한 지각을 말한다[Boulding, 1963]. 본 연구에서는 Barki and Hartwick[2001]의 연구를 기반으로 구성원들 간의 의견차이, 수행업무로 인한 갈등, 업무에 대한 아이디어 차이로 인한 갈등 등 업무관련 갈등 3항목과 팀 구성원들과의 관계로 인한 긴장감, 관계에서 오는 정서적 갈등, 구성원들 간의 마찰 등 관계관련 갈등 3항목을 측정변수로 삼았다.

#### (4) 지식창출

본 연구는 지식기반 산업을 대상으로 프로젝트 성공을 위해 팀 역할이 수행되는 기업을 조사대상으로 선정하였다. 따라서 본 연구에서 지식창출이란 최종적으로 목적했던 지식을 획득한 결과가 표출되는 것, 새로운 상황에 적용될 수 있고 문제해결을 할 수 있으며, 맥락 속에서 다른 요소들과 통합적으로 관계를 갖고 활용 가능한 지식을 획득하는 것으로 개념을 정의한다[Leonard, 1995; Savery and Duffy, 1995; Perkins, 1994; Choo, 2003]. 지식창출의 조작적 정의는 ① 고품질 지식 혹은 제품 창출의 정도, ② 새로운 기술 개발의 정도, ③독특한 속성과 혜택의 개발의 정도'라고 내린다[Sarin and McDermott, 2003; Sarin and Majajjan, 2001; Ancoca and Caldwell, 1992].

## 4.2 자료수집 방법

본 연구의 표본 선정기준은 이론적 관련성과

연구의 목적을 유념하여 다음과 같은 사항들을 고려하였다. 첫째, 프로젝트를 팀제로 운영하고 있는 기업을 연구 대상으로 한다. 둘째, 연구개발과 관련되거나 첨단인 정보를 필요로 하는 산업 특히 지식의 순환 및 경쟁지식의 출현속도가 빨라 끊임없이 지식창출이 요구되는 산업에 속해 있는 기업을 선정한다. 그리고 이러한 조건의 기업들을 선정함에 있어 서로 상이한 산업군에서 선택함으로써 이질적 표본 추출을 통한 타당성을 높이고자 하였다.

위의 연구조건에 맞추어 먼저 ‘환경기업총람 2006(한국경제신문, 2005)’에 수록된 기업 중 지식기반산업에 포함되는 기업을 임의적 방법에 의하여 표본으로 선정하였다. 지식기반 산업이란 인간의 창의성에 기초를 둔 지식 그 자체나 지식이 집중적으로 투입되는 중간재가 재화와 서비스의 부가가치 창출에 크게 기여하는 산업을 총칭하며, 해당 산업발전에 있어서 정보와 지식의 창출, 확산, 활용이 핵심적 역할을 수행하는 산업을 말한다[오인봉, 김인중, 1999; Jung, 2000]. 본 연구에서는 한국 지식기반산업에 포함된 기업 중 주로 (1)정보통신서비스, 소프트웨어, 컨설팅, 엔지니어링 및 연구개발 등 지식기반서비스 산업 중심 혹은 (2)전자정보통신기기, 신소재, 환경 등 지식기반 제조업 중심으로 상장되거나 코스닥에 등록된 기업을 대상 기업으로 선정했다. 설문대상으로 선정된 조직구성원들에게 설문지를 보내기 이전에 각 대상 기업별로 수년간 다양한 프로젝트 책임을 맡았던 책임자들에게 먼저 전화를 하여 본 연구의 취지를 설명하고 본 연구의 목적에 맞는 설문 대상자들을 선정해 줄 것을 요청하였다. 그 결과, 최근 10년 간 비일상적이며 혁신지향적인 -도전적 목표와 보유지식 간의 괴리가 있는- 프로젝트를 수행한 구성원 550명을 추천 받았고 이들을 대상으로 2006년 10월 16일부터 11월 6일까지

설문조사가 수행되었다. E-mail 등의 방법을 통해 발송된 총 550부의 설문지 중 408부가 회수되었고(74%의 회수율) 회수된 설문지 가운데 응답에 불충분한 40부를 제외하고 최종적으로 368개의 설문지를 본 연구의 표본으로 삼았다.

본 연구의 설문문항은 문헌연구에 근거하여 본 연구에 맞게 수정 보완하였다. 본 연구에서 사용한 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 네 가지 부류로 구분하여 작성되었다. (1) 참여자에 대한 인구통계학적인 정보와 프로젝트에 관한 전반적 정보 (2) 팀원의 다양성에 관한 5문항 (3) 팀원의 외부지식 획득역량과 소화역량에 관한 9문항 (4) 팀원의 갈등 정도에 관한 6문항 (5) 지식창출성공에 관한 3문항 등으로 구성되어 있다. 본 연구에서 사용한 항목은 모두 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.3 표본의 특성

설문 대상자들이 속한 기업의 업종 분포를 살펴보면, 정보통신(43.8%)과 전기/전자 업종(17.9%)이 주를 이루었으며, 기업이 규모는 주로 종업원수가 1000명 이상(22.3%), 3000명 이상(40.2%)의 대기업이었다.

표본 대상자의 인구통계적 특성으로, 성별은 남자 295명(80.2%), 여자 70명(19.0%)의 응답자로 이루어져 있으며, 연령층은 20대부터 60대까지 나타났으며, 30대가 209명으로 56.8%를 차지하고, 20대가 69명(18.8%) 40대가 70명(19.0%)으로 20대, 30대, 40대가 표본의 주를 이루어 있다. 교육수준에 있어서는 대졸의 학력이 66.3%로 주를 이루었고, 직급의 경우, 일반 사원, 대리, 과장, 차장, 부장이 고르게 분포되었으며 회사 근속년수는 1년에서 5년 이하가 29.6%, 6년에서 10년 이하가 28.5%로 나타났다. 이들이 설문의 대상으로 제시한 대상 프로젝트의 영역은

R&D/제품개발 프로젝트(20.9%), IT 프로젝트(19.3%), 업무프로세스 전반에 관련된 프로젝트(12.0%), 경영전반에 관련된 프로젝트(10.1%)들이었으며, 프로젝트의 규모는 참여인원이 20명 이하에서부터 91명 이상까지 분포되었는데, 20명 이하가 68.5%로 주를 이루었다

## 5. 연구결과

### 5.1. 신뢰성과 타당성 검증

가설을 검증하기에 앞서 측정도구의 신뢰도

(reliability) 및 타당도(validity)를 검증하였다(표1). 측정변수의 신뢰도는 측정변수를 이용하여 반복적으로 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는지 평가하는 것으로 Cronbach Alpha에 의해 측정된다[Nunnally, 1978]. 내적 일관성(internal consistency)을 저하시키는 팀 다양성의 한 항목과 외부지식 소화역량의 한 항목이 제거되었다. 최종적으로 팀 다양성( $\alpha = .727$ ), 구성원 갈등( $\alpha = .905$ ), 외부지식 획득역량( $\alpha = .838$ ), 외부지식 소화역량( $\alpha = .773$ ), 및 지식창출( $\alpha = .827$ )이 모두  $\alpha = .60$ 의 기준점을 상회하여 이후 분석

〈표 1〉 측정변수에 대한 신뢰도 및 타당도 분석<sup>a</sup>

| 측정항목                   | 표준화 계수 | (t-값)         | Cronbach alpha |
|------------------------|--------|---------------|----------------|
| [1] 다양성                |        |               | .727           |
| diversity1(신뢰성검사에서 제외) |        |               |                |
| diversity2             | .63    | (8.814)       |                |
| diversity3             | .62    | (fixed = 1.0) |                |
| diversity4             | .75    | (9.491)       |                |
| diversity5             | .56    | (8.203)       | -              |
| [2] 구성원 갈등             |        |               | .905           |
| conflict1              | .71    | (fixed = 1.0) |                |
| conflict2              | .79    | (14.313)      |                |
| conflict3              | .73    | (13.293)      |                |
| conflict4              | .79    | (14.413)      |                |
| conflict5              | .86    | (15.491)      | -              |
| conflict6              | .83    | (15.061)      |                |
| [3] 외부지식 획득역량          |        |               | .838           |
| ac1                    | .74    | (fixed = 1.0) |                |
| ac2                    | .80    | (14.119)      |                |
| ac3                    | .78    | (13.924)      |                |
| ac4                    | .70    | (12.555)      | -              |
| [4] 외부지식 소화역량          |        |               | .773           |
| ac5(신뢰성검사에서 제외)        |        |               |                |
| ac6                    | .46    | (fixed = 1.0) |                |
| ac7                    | .62    | (7.753)       |                |
| ac8                    | .82    | (8.620)       |                |
| ac9                    | .84    | (8.678)       |                |
| [5] 지식창출               |        |               | .827           |
| kc1                    | .82    | (fixed = 1.0) |                |
| kc2                    | .78    | (14.917)      |                |
| kc3                    | .75    | (14.389)      |                |

<sup>a</sup> Hypothesized model with standardized parameter estimates for the full sample(N = 368). CMIN = 468.29,  $df = 179$ ( $p < .000$ ); CFI = .92; RMSEA = .06; TLI = .90.

〈표 2〉 구성개념 간 상관계수와 판별 타당도

|              | 1                   | 2                   | 3                  | 4    | 5   | M    | SD  |
|--------------|---------------------|---------------------|--------------------|------|-----|------|-----|
| 1. 팀 다양성     | .64 <sup>a</sup>    |                     |                    |      |     | 3.16 | .67 |
| 2. 구성원 갈등    | .178 <sup>**b</sup> | .71                 |                    |      |     | 2.68 | .71 |
| 3. 외부지식 획득역량 | .265 <sup>**</sup>  | .011                | .76                |      |     | 3.33 | .65 |
| 4. 외부지식 소화역량 | .269 <sup>**</sup>  | -.109 <sup>*</sup>  | .448 <sup>**</sup> | .70  |     | 3.45 | .59 |
| 5. 지식창출      | .189 <sup>**</sup>  | -.175 <sup>**</sup> | .338 <sup>**</sup> | .355 | .78 | 3.54 | .64 |

<sup>a</sup> Diagonals : Average variance extracted from the observed variables by the latent variables.

<sup>b</sup> Off-diagonals : construct-level correlation = (shared variance)<sup>1/2</sup> \* p < 0.05; \*\* p < 0.01.

에 이용하게 되었다.

측정변수의 타당도 분석의 목적은 이론적 기반의 개념과 실제 조작화 된 측정도구 사이의 일치 정도를 측정하기 위한 것이다. 이미 기존 연구에서 제시되었던 문항을 사용하기 때문에 AMOS를 이용한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)이 사용되었다. 분석 결과, 전체 데이터 368개를 대상으로 분석했을 때 CMIN = 468.29, df = 179(p < .000)에서 모형 적합도는 CFI = .92, TLI = .90으로 기준값 .90을 상회하였다. 또한 RMSEA의 경우 .06의 값으로 제안된 기준값 .08 미만의 값을 보여줌으로써 전체적으로 모형이 적합하다고 판단할 수 있다 [Newcomb et al., 1986].

다음으로 판별 타당성을 측정하기 위해 Fornell and Larcker[1981]이 제안한 구성개념(construct)과 측정변인(measures) 간 공유되는 AVE(square root of the average variance)값을 고려하였다. 판별 타당성을 위해서는 모델에서 하나의 구성개념과 그 측정치간 공유되는 평균분산인 AVE 값이 하나의 구성개념과 다른 구성 개념들 간 공유하는 분산보다 더 커야 한다. 동시에 대각선 값의 기준치는 0.5 이상이 되어야 한다. <표 2>에서 제시하는 바와 같이 구성개념 간 AVE 값은 모두 0.5를 상회하며, 상관관계 역시 모두 0.5 이하로 비교적 낮은 상관관계를 가지고 있음을 보임으로써 다중공선성의 가능성을 배제

할 수 있다[강병서, 1999].

## 5.2. 가설검증

### (1) 전체 모형의 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구성개념들 간의 영향관계를 동시에 고려하여 검증하는 구조방정식모형을 이용하였다. 구조방정식 모형의 적합도를 평가하기 위한 절대적 기준은 없고, Chi-square 통계량(CMIN)이 관찰 변수의 분포나 표본의 크기에 매우 민감하기 때문에 몇 개의 적합도 지수를 동시에 고려하여 평가하여야 하는데[Etezadi-Amoli and Farhoomand, 1996] 최근에는 모형의 간명성과 적합도를 동시에 고려하기 위해 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker Lewis Index) 및 RMSEA 지수를 함께 고려하고 있다[홍세희, 2000]. 일반적으로 TLI지수와 CFI지수 값은 0과 1.0사이인데 대략 0.9이상이면 적합도가 좋다고 볼 수 있으며, RMSEA 값은 RMSEA < .05이면 좋은 적합도, RMSEA < .08이면 괜찮은 적합도, RMSEA < .10이면 보통 적합도, RMSEA > .10이면 나쁜 적합도를 나타낸다[Hu and Bentler, 1998]. 본 연구모형의 적합도 검증결과 전반적으로 모형의 적합도 지수가 어느 정도 적절한 수준을 충족시키므로 본 연구모형은 적합한 것으로 판단된다 (CMIN/DF = 2.970, p < .000; CFI = .90; TLI =

〈표 3〉 가설 검증 결과

| 가설                             | 연구 모형     |       |    |
|--------------------------------|-----------|-------|----|
|                                | 표준화 경로 계수 | t값    | 결과 |
| H1 팀 다양성 → 구성원 갈등              | .19**     | 2.99  | 지지 |
| H2a 팀 다양성 → 외부지식 획득역량          | .42***    | 5.75  | 지지 |
| H2b 팀 다양성 → 외부지식 소화역량          | .44***    | 5.22  | 지지 |
| H3a 구성원 갈등 → 외부지식 획득역량         | -.08      | -1.41 | 기각 |
| H3b 구성원 갈등 → 외부지식 소화역량         | -.24***   | -3.75 | 지지 |
| H4 구성원 갈등 → 지식창출               | -.11*     | -2.14 | 지지 |
| H5a 외부지식 획득역량 → 지식창출           | .13*      | 2.38  | 지지 |
| H5b 외부지식 소화역량 → 지식창출           | .56***    | 7.03  | 지지 |
| H6 갈등의 부정적 효과 < 팀 흡수역량의 긍정적 효과 |           |       | 지지 |

주) \*\*\*  $P < .001$ , \*\*  $P < .01$ , \*  $P < .05$ , CMIN/DF = 2.970,  $p < .000$ ; CFI = .90; TLI = .87; RMSEA = .07.

.87; RMSEA = .07).

연구모형에서 제시된 가설의 분석결과를 보면, 팀 다양성은 구성원 갈등과 팀의 외부지식 획득역량 및 소화역량에 모두 유의한 수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있음이 드러나 가설 1 ( $\beta = .19$ ,  $p < .01$ )과 2a( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ), 2b( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ )가 모두 지지되었다. 한편, 구성원 갈등은 팀의 외부지식 획득역량에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 외부지식 소화역량에는 부정적인 유의한 영향을 주는 것으로 검증되어 가설 3a( $\beta = -.08$ ,  $p > .10$ )는 기각, 가설 3b( $\beta = -.24$ ,  $p < .001$ )는 지지되었다. 다음으로 구성원 갈등은 지식창출에 부정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4 역시 지지되었다 ( $\beta = -.11$ ,  $p < .05$ ). 또한 팀의 외부지식 획득역량 및 소화역량 모두 지식창출에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설 5a( $\beta = .13$ ,  $p < .05$ ), 가설 5b( $\beta = .59$ ,  $p < .001$ ) 모두 지지되었다. 마지막으로 지식창출에 있어서 구성원 갈등의 부정적 효과( $\beta = -.11$ ,  $p < .05$ )보다 팀 흡수역량의 긍정적 효과( $\beta = .13$ ,  $p < .05$ ;  $\beta = .56$ ,  $p < .001$ )가 더욱 클 것이라는 가설 6은 지지되었다. 이상에서 논의한 구조방정식을 통한 한국 연

구모형의 가설 검증결과는 다음 <표 3>과 같다.

## 6. 결 론

### 6.1 연구결론 및 시사점

본 연구는 팀별 과업수행이 확산되고 있는 현대 경영 환경 속에서 팀 다양성이 지식창출에 영향을 미치는 과정에 매개된 변수들을 정의하고 그 효과를 분석하고자 수행되었다. 이를 위해 팀 다양성과 관련한 선행연구들에서 개별적으로 다루어져 온 흡수역량과 구성원 갈등을 선택하여 가설을 설정하고 구조방정식 모형을 이용하여 이를 분석, 검증하였다. 검증된 가설의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 팀 구성원들의 다양한 지식, 배경, 경험, 기술, 인맥 등은 집단의 역량을 높이는 것으로 나타났다. 다양한 사람들로 이루어진 팀은 서로 다른 정보, 노하우, 피드백 등의 원천에 접근 할 수 있기 때문에 팀 내 정보와 지식을 한층 풍부하게 만들어 줄 수 있을 뿐 아니라, 정보에 대한 다른 시각의 의견을 공유하게 됨으로써 더욱 다양한 아이디어를 낼 수 있어 결국 팀 성과를

높이게 된다.

이러한 결과는 실무적 관점에서 볼 때, 기업이 상호 보완적인 구성원들로 구성하여 팀 별 과제를 수행할수록 다양하고 풍부한 인적 네트워크를 가능하게 하는 외부지식 획득역량과 집단적 사고를 지양하고 다양한 사고를 가능하게 하는 외부지식 역량을 높일 수 있다는 점을 시사하고 있다.

둘째, 팀 다양성은 흡수역량을 높이는 요인이기도 하지만 이와 동시에 구성원 간 갈등을 유발하는 요인이기도 한 것으로 나타났다. 따라서 팀별 과업이 증가하고 있는 현 상황에서 이는 별개의 문제가 아니라 마치 동전의 양면처럼 인식되고 관리되어야 한다. ‘다양하다’는 말에는 ‘나와 다르다’는 의미가 포함되어 있다. 동질성은 대인관계에서 매우 중요한 유인의 근거가 된다. 사람은 자신과 유사하거나 같은 범주의 사람에게 동질감을 느끼게 되는데, 이러한 감정적인 선호가 없는 상황에서는 서로 커뮤니케이션에 불편함을 느끼게 되고 갈등이 심화된다. 팀 구성원들이 바라보는 지향이 서로 다르면 잦은 마찰로 인해 갈등이 심화될 수 있다. 연령, 성별, 인종 등의 인구통계학적 다양성과 경험, 사회문화적 배경 등의 과업관련 다양성은 집단 내 갈등을 야기할 가능성이 높은 요인들이지만 이는 바꿀 수 없는 것들이기 때문에 동질화할 방법이 없다. 그러나 동시에 이 요인들은 흡수역량을 높이는 주요 요인들이기도 하다.

따라서 기업은 구성원들의 팀 목표에 대한 태도, 신념 등에서 지향하는 바가 동일해지도록 동료 간 친밀도, 팀워크, 유대감 등을 높일 수 있는 프로그램 개발에 신경 써야 할 것이다. 서로에 대한 이해가 깊어지고 신뢰가 쌓여감에 따라 공동의 목적을 성취하기 위한 타협이 가능해지고 또 각자의 역할이 효율적으로 수행된다면 구성원 간 갈등으로 인한 팀 성과 저하는 점차

개선될 것이다.

셋째, 갈등과 흡수역량간의 영향관계에서는 구성원 간 갈등이 집단의 외부지식 소화역량에 부정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이는 팀 내 갈등이 존재하는 상태에서는 구성원들 사이에 정보공유와 협조가 원활하지 않기 때문에 새로운 정보를 획득했다 하더라도 자신의 보유하고 있는 지식과 다른 분야라면 이에 대한 완벽한 이해가 쉽지 않고 새로운 시각에서의 문제 접근이 어려워지기 때문인 것으로 해석된다. 한편 구성원 간 갈등이 내부 정보, 지식 교류의 단절과 같은 위기를 발생시켜 궁극적으로는 외부 정보를 더욱 능동적으로 탐색하고 수집, 분석할 것으로 기대하였던, 구성원의 갈등이 외부지식 획득역량에 미치는 영향(가설 3a)은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 갈등 그 자체만으로 외부지식의 획득역량이 높아지는 것이 아니라, 결국 구성원의 외부네트워크의 존재유무, 그리고 강도 등이 그 역량을 증가시키기 때문인 것으로 판단된다. 구성원의 외부 탐색노력과 그 능력은 결국 지식을 가져올 외부소스(혹은 네트워크 등)가 존재할 때만 가능하지, 그렇지 않은 경우 구성원에게 더욱 스트레스만 가중시킬 뿐인 것이다. 따라서 추후 연구에서는 갈등과 외부지식 획득역량 간의 관계에서 구성원의 외부네트워크의 수와 강도 등도 함께 고려한다면 그 유의성을 보다 잘 파악할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구는, 팀 다양성에서 기인한 갈등과 흡수역량 이 두 매개변수를 동시에 고려함으로써 지식창출에 있어서 갈등의 부정적 효과보다 팀 흡수역량의 긍정적 효과가 더 크다는 것을 밝혀냈다.

지금까지의 선행 연구들은 기업의 성과에 영향을 미치는 변수로서 구성원 갈등과 흡수역량에 각각 관심을 가져왔을 뿐 두 변수 간 상호

연관성과 프로세스적 관계에 대해서는 고려하지 않았다. 기존 연구들은, 팀 다양성이 증가될수록 팀원 간의 동질성을 저하시켜 갈등을 유발한다는 주장들과[eg. Hokman and Bordia, 2006; Randel and Jaussi, 2008], 창의력과 혁신을 촉진시켜 팀 성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구들[eg., Elsass and Graves, 1997; Ely and Thomas, 2001; Homan et al., 2007] 이렇게 상반된 두 부류로 나뉘어 왔다. 그러나 앞의 두 주장들은 엄밀한 의미에서 대칭적이지 않다. 연구 설계에서부터 팀 다양성이라는 독립변수는 같지만 종속변수는 구성원 갈등과 조직성으로 동일하지 않기 때문이다. 따라서 구성원 갈등을 유발하는 단계에서 머무르지 않고 그 갈등이 성과로 어떻게 연결되는지의 과정을 비교해야 팀 다양성의 조직성과에 대한 긍정, 부정적인 측면에 대한 정확한 논의가 이루어질 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는, 업무성과를 위해 또는 시대의 흐름으로 인해 팀 다양성이 증가하는 오늘날 어쩔 수 없이 생기는 구성원의 갈등에도 불구하고 팀들이 어떻게 업무에서 성과를 올리며 지식을 창출할 수 있는가에 대해 보다 잘 설명하고 있다고 할 수 있다.

## 6.2 연구한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 본 연구는 이미 도전적 목표를 가지고 있는 프로젝트 팀을 대상으로 연구를 진행했다. 따라서 해결해야 할 과제에 대한 목표의식이 뚜렷하거나 성과를 내야 하는 부담감이 큰 경우 구성원들 간의 갈등이 존재한다 하더라도, 팀 내 갈등으로 인해 발생하게 될 부정적 영향을 예측하여 감정을 다스리려는 기제가 발동되었을 가능성을 배제하지 못했다. 또한 본 연구에서는 갈등의 정도나 수준, 종류에 대한 고려가 미흡하다. 앞으로 기업의 팀 조직들은 더 다양한 가치관과 태도를 가진 세대의 유입, 인종과 국적, 문화의 벽을 넘는 인력 채용 등으로 더욱 다양한 구성원들의 조합을 경험하게 될 것이다. 따라서 향후 갈등 수준을 어떻게 나눌 것이며 갈등의 정도를 어떻게 측정할 것인가에 대한 구체적인 방법이 제시되어야 할 것이며 이와 함께 업무와 관련된 인지적 갈등, 감정과 관련된 정서적 갈등 등 갈등의 특성에 따른 분석 등 갈등의 역할에 관한 보다 정밀한 연구가 필요하다고 생각된다.



## 참고 문헌

- [1] 강병서, *인과분석을 위한 연구방법론*, 서울 : 무역경영사, 1999.
- [2] 김인수, *거시조직이론*, 무역경영사, 1999.
- [3] 박운성, *경영조직론*, 서울 : 박영사, 1994, pp. 307-308.
- [4] 성상현, 이종건, 박헌준, “다양성이 프로젝트 팀의 성과에 미치는 영향”, *인사조직연구*, 제15권 제2호, 2007, pp. 39-70.
- [5] 성지영, 박원우, 윤석화, “팀 내 개인 간 인구통계학적 비유사성과 개인성과의 관계에 관한 연구 : 비선형효과를 중심으로”, *인사조직연구*, 제16권 제4호, 2008, pp. 139-175.
- [6] 오인봉, 김인중 외 공저, *지식기반산업의 발전전략*, 산업경제연구원, 1999.
- [7] 이호욱, 박종훈, “최고경영진 다양성이 국제적 제휴에 미치는 효과”, *인사조직연구*, 제12권 제2호, 2004, pp. 1-14.
- [8] 임창희, *한국형 팀제*, 삼성경제연구소, 1995.
- [9] 홍세희, “구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거”, *한국심리학회지*, 제19권 제1호, 2000, pp. 161-177.
- [10] Ancona, D. G. and Caldwell, D. F., “Bridging the Boundary : External Activity and Performance in Organizational Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4, 1992, pp. 634-665.
- [11] Annique Un, C., “Organizational Capabilities, Knowledge, and Innovation : Strategies for Developing the Capability Mobilize and Create Knowledge for Innovation, Ph. D. dissertation”, *Massachusetts Institute of Technology*, 2000.
- [12] Argote, L., Ingram, P., Levin, J. M., and Moreland, R. L., “Knowledge Transfer in Organizations : Learning from the Experience of Others”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, 2000, pp. 1-8.
- [13] Babcock, Robert J., *Conflict Management. Queensland, Australia : Division of Business and Hotel Management*, Griffith University, 1990.
- [14] Barki, H. and Hartwick, J., “Communications as a Dimension of User Participation”, *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 44, No. 1, 2001, pp. 21-35.
- [15] Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., and Mount, M. K., “Relating member ability and personality to work-team process and team effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 1998, pp. 377-391.
- [16] Bunderson, J. S. and Sutcliffe, K. M., “Comparing alternative conceptualization of functional diversity in management teams : Process and performance effects”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, 2002, pp. 875-893.
- [17] Byrne, D., *The attraction paradigm*, New York : Academic Press, 1971.
- [18] Campion, M. A., Pepper E. M., and Medsker, G. J., “Relations between work team characteristics and effectiveness : A replication and extension”, *Personnel Psychology*, Vol. 49, 1996, pp. 429-452.
- [19] Campion, M. A., Medsker, G. J., and Higgs, A. C., “Relationships between work group characteristics and effectiveness : implications for designing effective work groups”, *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 4, 1993, pp. 823-850.

- [20] Carson, J. B., Tesluk, P. E., and Marrone, J. A., "Shared leadership in teams : An investigation of antecedent conditions and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, 2007, pp. 1217-1234.
- [21] Chanin, M. N. and Schneer J. A., "A Study of the Relationship between Jungian Personality Dimensions and Conflict-Handling behavior", *Human Relations*, Vol. 37, No. 10, 1984, pp. 863-879.
- [22] Chen, M. H., "Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process", *Creativity and Innovation management*, Vol. 15, 2006, pp. 105-116.
- [23] Choo, A., "Knowledge Creation Using a Structured Improvement Approach : Toward an Integration of Quality and Knowledge", Ph.D thesis at the University of Minnesota, 2003.
- [24] Cohen, W. M. and Levinthal, D. A., "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 1990, pp. 128-152.
- [25] Cook, S. D. N. and Brown, J. S., "Bridging Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, 1999, pp. 381-400.
- [26] Cox, T. H. and Blake, S., "Managing cultural diversity : implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, 1991, pp. 187-198.
- [27] Cummings, J. N., "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization", *Management Science*, Vol. 50, No. 3, 2004, pp. 352-364.
- [28] Cyert, R., Kymer, P., and Williams, J., "Information, Market imperfections and Strategy", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 14, 1993, pp. 47-58.
- [29] De Wit, F. R. C. and Greener, L. L., "The black-box deciphered : A meta-analysis of team diversity, conflict, and team performance", *Academy of Management Proceedings*, 2008, pp. 1-6.
- [30] De Dreu, C. K. and Weingart, L. R., "Task versus relationship conflict, Team-performance, and team member satisfaction : A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2003, pp. 741-749.
- [31] Droge, C., Claycomb, C., and Germain, R., "Does Knowledge Mediate the Effect of Context on Performance? Some Initial Evidence", *Decision Science*, Vol. 34, No. 3, 2003, pp. 541-568.
- [32] Edelson, D., "Learning from Cases and Questions : The Socratic Cased-based Teaching Architecture", *Journal of the Learning Science*, Vol. 5, No. 4, 1996, pp. 357-410.
- [33] Ely, R. J. and Thomas, D. A., "Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 2001, pp. 229-273.
- [34] Etezadi-Amoli, J. and Farhoomand, A. F., "A structural model of end user computing satisfaction and user performance", *Information and Management*, Vol. 30, 1996, pp. 65-73.

- [35] Fornell, C. and Larcker, D. F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 2, 1981, pp. 39-50.
- [36] Gladstein, D. L., "Group in context : a model of task group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, pp. 499-517.
- [37] Hackman, J. R., "The design of work teams", in J. W. Lorsch, eds., *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987, pp. 67-102.
- [38] Hambrick, D. C., Cho, T. S., and Chen, M. J., "The Influence of Top management Team heterogeneity on Firms' Competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, 1996, pp. 659-684.
- [39] Harrison, D. A., Price, K. H., Garvin, J. H., and Florey, A. T., "Time, teams, and task performance : changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 2000, pp. 1029-1045.
- [40] Hayes, R., "Measurement of Information", *Information Processing and Management*, Vol. 29, No. 1, 1993, pp. 1-11.
- [41] Hobman, E. V. and Bordia, P., "The Role of Team Identification in the Dissimilarity-Conflict Relationship", *Group Process and Intergroup Relations*, Vol. 9, 2006, pp. 483-507.
- [42] Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., and De Dreu, C. K. W., *Managing Group Diversity beliefs to increase performance in diverse teams : Promotion diversity helps!* Presented at Annu. Meet. Soc. Ind. Organ. Psychol., Chicago, IL., 2004.
- [42] Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., and De Dreu, C. K. W., "Bridging Faultlines by Valuing Diversity : Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Group", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, 2007, pp. 1189-1199.
- [43] Hu, L. and Bentler, P. M., "Fit indices in covariance structure modeling : sensitivity to underparameterized model misspecification", *Psychological Methods*, Vol. 3, No. 4, 1998, pp. 424-453.
- [44] Inkpen, A. C. and Dinur, A., "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, 1998, pp. 454-468.
- [45] Jassawalla, A. R. and Sashittal H. C., "Building collaborative cross functional new product teams", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, 1999, pp. 50-63.
- [46] Jehn, K. A., "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995, pp. 256-282.
- [47] Jung, J., "The Knowledge-based Economy and the Labor Market in Korea", *Korea Institute for Industrial Economics and Trade(KIET)*, 2000.
- [48] Keller, R. T., "Predictors of the performance of project groups in RandD organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 1986, pp. 715-726.
- [49] Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of

- the Firm, Combinative capabilities and the Replication of Technology”, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 383-397.
- [50] Lawler, III. E. E., *The ultimate advantage : Creating the high involvement organization*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992.
- [51] Lawrence, B. S., “The Black Box if Organizational Demography”, *Organization Science*, Vol. 8, No. 1, 1997, pp. 1-22.
- [52] Leonard-Barton, D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995.
- [53] Liao, J., Welsch, H., and Stoica, M., “Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness : An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs”, Fall, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, pp. 63-85.
- [54] Mayer, R. E., *Designing Instruction for Constructivist Learning*, In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-design Theories and Models, Vol. II : New Paradigm of Instructional Theory*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1999, pp. 141-159.
- [55] McMahan, G. C., Bell, M. P., and Virick, M., “Strategy human resource management : Employee involvement, diversity, and international issues”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 193-214.
- [56] Milliken, F. J. and Martins, L. L., “Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity of in organizational groups”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, 1996, pp. 402-433.
- [57] Mohammed, S. and Angell, L. C., “Surface- and deep-level diversity in work group : examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 8, 2004, pp. 1015- 1039.
- [58] Mullen, B., Brown, R., and Smith, C., “Intergroup bias as a function of salience, relevance, and status : An integration”, *European Journal of Social Psychology*, Vol. 22, 1992, pp. 103-122.
- [59] Newcomb, M. D., Huba, G. T., and Bentler, P. M., “Determinants of sexual and dating behaviors among adolescence”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, 1986, pp. 428-438.
- [60] Nonaka, I., “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14-37.
- [61] Nonaka, I. and Konno, N., “The Concept of “Ba” : Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 40-54.
- [62] Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York : Oxford University Press, 1995.
- [63] Nunnally, J., “Psychometric Theory (2<sup>nd</sup> ed.)”, New York : McGraw Hill, 1978.
- [64] Orsburn, J. D., Moran, L., Musselwhite, E., and Zenger, J. H., *Self-directed work teams : The new American challenge*, Homewood, IL : Irwin, 1990.
- [65] Peltokorpi, V., “The Impact of Relational Diversity and Socio-cultural Context on

- Interpersonal Communication : Nordic Subsidiaries in Japan”, *Journal of Asian Business and Management*, Vol. 5, No. 3, 2006, pp. 333-356.
- [66] Perkins, D., *Dimensions of Creativity, Creativity : Beyond the Darwinian Paradigm*, In Boden, M.(ed.), pp. 119-142, Cambridge, MA : MIT Press, 1994.
- [67] Prahalad, C. K. and Hamel, G., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 1990, pp. 79-91.
- [68] Randel, A. E. and Jaussi, K. S., “Gender Social and Personal Identity, Sex Dissimilarity, Relationship Conflict and Asymmetrical Effects”, *Small Group Research*, Vol. 39, No. 4, 2008, pp. 468-491.
- [69] Richard, O. C., “Racial diversity, business strategy, and firm performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, 2000, pp. 164-177.
- [70] Riordan, C. M., Relational demography within groups : Past developments, contradictions, and new directions. In G.. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management*, Vol. 19, pp. 131-173, Stamford, CT : JAI Press, 2000.
- [71] Robbins, S. P., *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall Inc (6<sup>th</sup>), 1993.
- [72] Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., and Tannenbaum, S. I., *Towards an understanding of team performance and training*, in : Swezey, R. W. and Salas, E. (Eds.) *Teams, Their training and performance* (Norwood, NJ : Ablex), 1992.
- [73] Sarin, S. and Mahajan, V., “The Effect of Reward structures on the Performance of Cross-functional Product Development Teams”, *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, 2001, pp. 35-53.
- [74] Sarin, S. and McDermott, C., “The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of cross-Functional New Product Development Team”, *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 4, 2003, pp. 707-741.
- [75] Savery, J. and Duffy, T., “Problem Based Learning : An Instructional Model and Its Constructivist Framework”, *Educational Technology*, Vol. 35, No. 5, 1995, pp. 31-38.
- [76] Sessa, V. I. and Jackson, S. E., Diversity in decision-making teams : All difference are not created equal. In M. M. Chemers, S. Oskamp, and M. A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace*, Thousand Oaks, CA : Sage, 1995.
- [77] Shapcott, K. M., Carron, K. M., Burke, S. M., Bradshaw, M. H., and Estabrooks, P. A., “Member Diversity and Cohesion and Performance in Working Groups”, *Small Group Research*, Vol. 37, No. 6, 2006, pp. 701-720.
- [78] Simonin, B. L., “Ambiguity and the process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 7, 1999, pp. 595-623.
- [79] Simons, T. and Peterson, R., “Task conflict and relationship conflict in top management teams : The pivotal role of intragroup trust”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.

- 85, 2000, pp. 102-111.
- [80] Stock, G. N., Greis, N. P., and Fischer, W. A., "Absorptive capacity and new product development", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, 2001, pp. 77-91.
- [81] Tiwana, A. and E. R. McLean, "Expertise integration and creativity in information systems development", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, 2005, pp. 13-43.
- [82] Tjosvold, D., "Implications of controversy research for management", *Journal of Management*, Vol. 11, 1985, pp. 21-37.
- [83] Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., and Homan, A. C., "Work group diversity and group performance : An integrative model and research agenda", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, 2004, pp. 1008-1022.
- [84] Walker, D. and Lambert, L., "Learning and Leading Theory : A Century in the Making", In Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J. Lambert, M., Gardner M., and Ford Slack. P., *The Constructivist Leader*, New York, NY : Teachers College Press, Columbia University, 1995.
- [85] Watson, W., Cooper, D., Jose Luis Neri Torres, M. A., and Boyd, N. G., "Team process, team conflict, team outcomes, and gender : An examination of U.S. and Mexican learning teams", *International Journal of Intercultural Relations*, 2008.
- [86] West, M. A., *Innovation implementation in work teams, Group Creativity; Innovation through collaboration*, Oxford University press, 2003, pp. 245-276.
- [87] Wheelwright, S. C. and K. B. Clark, *Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, The Free Press, New York, 1992.
- [88] Wilson, B. and Cole, P., "Cognitive Teaching Models", In D. Jonassen(ed.), *Handbook of Research in Instructional Technology*, New York : Scholastic Press, 1996.
- [89] Yeatts, D. E. and Hyten, C., "*High-Performing Self-Managed Work Teams : A Comparison of Theory*", Sage, Thousand Oak, C. A., 1998.
- [90] Zahra, S. and Geroge, G., "Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization and Extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 2002, pp. 185-203
- [91] Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D., and Salvador, R., "When and how do differences matter? An exploration of perceives similarity in teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 107, No. 1, 2008, pp. 41-59.

## ■ 저자소개



### 염혜미

이화여자대학교 대학원 경영학과에서 경영정보시스템 전공으로 석사학위를 취득하였으며 현재 동 대학원 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야로는 지식경영과 지식경영시스템, e-learning, 미래 조직, 정보기술의 전략적 활용 등이 있다.



### 김민선

이화여자대학교 경영학과 학사, 동 대학원 경영학석사 MIS 전공, 동 대학원 경영학박사 MIS 전공, 현재 협성대학교 유통경영학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 e-Business, 유통정보시스템, 프랜차이즈마케팅 및 전략, 경영혁신 등이다.



### 강소라

이화여자대학교 경영학과 학사, 동 대학원에서 경영학 석박사(MIS 전공)를 마쳤으며, 현재 호서대학교 디지털비즈니스학부 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 지식경영, UCC 이용과 확산, 정보시스템의 사용과 성과, 업무와 정보기술, 그리고 조직구성원간 적합 등이다.