

# 연구개발팀에서 팀내 갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할

## A Study on the Relationship between Intra-team Conflict and Team Innovative Performance and the Mediating Role of Team Learning Behaviors in R&D Teams

이 준 호*	호서대학교 경영학과 교수	(jhpaul2011@naver.com)
김 학 수* †	고려대학교 경영학과 강사	(hsmartin@korea.ac.kr)
김 지 연	호서대학교 경영학과 교수	(j3000@hoseo.edu)

### ABSTRACT

In this era of cut-throat competition, innovation is a source of competitive advantage, and securing core competency through innovation plays a pivotal role in ensuring the survival and growth of an organization. In an organization, R&D team is a core division driving innovation, and creative tension and conflict among researchers fuels innovative performance. Despite heated debate over the positive and negative effects of conflict, insufficiently-identified process factors have left sophisticated mechanisms between conflicts and effects unaddressed. This study assumes that team learning behaviors can be an important process factor given that conflict propels learning, and that learning is a decisive factor in creating competitive advantage.

This study conducted an empirical analysis of the relationship between relationship/task conflict and team innovative performance, and the mediating role of team learning behaviors using data collected from a questionnaire sent out to the heads of 262 R&D teams and second highest-ranking officials thereof. The analysis conducted based on structural equation model indicates that relationship conflict has negatively affected team learning behaviors, whereas task conflict has positively influenced team learning behaviors (full mediation effect), team learning behaviors has positively influenced team innovative performance. Based on these results, the study has suggested implications of intra-team conflict and team learning behaviors for team innovative performance.

*Keywords: Relationship Conflict, Task Conflict, Team Learning Behaviors, Team Innovative Performance, R&D Teams.*

## 1. 서론

경영환경의 불확실성과 복잡성이 증가하면서 팀

학습의 중요성이 부각되고 있다. 급변하는 경영환경에서 팀은 신속하고 유연한 대응으로 적응성을 향상시키고(Tjepkema, 2003), 조직 생존 및 발전에 필요한 결과물을 산출하는데(McDermott, 1999), 품질, 생산성, 혁신성과 등을 증가시킨다(Anderson & Michael, 1996; Somech, 2006). 팀은 조직의 작업 단위일 뿐만 아니라 기본적 학습 단위이며(Caldwell & O'Reilly,

본 논문은 2013년 (사)한국지식경영학회 춘계학술대회에서 우수논문상을 수상하였으며, 수정·보완을 거쳐 게재되었음

† 제 1저자

†† 교신저자

논문접수일: 2013년 6월 7일; 게재확정일: 2013년 12월 17일

2003; Kirkman et al., 2004), 학습의 실행 주체로서 (Kremer-Bennett & O'Brien, 1994), 팀에서 학습이 이루어지지 않으면, 조직에서 학습은 이루어지지 않는다(Senge, 1990).

따라서 경쟁우위 확보를 위한 팀 전략으로 팀 학습행동이 강조되고 있다(Banker et al., 1996). 팀 학습행동은 팀 구성원들이 팀 수준 지식·기술의 지속적인 변화를 추구하는 행동을 의미한다(Edmondson, 1999; Ellis et al., 2003). 학습은 개인의 지식·정보 처리 과정을 거쳐 행동을 변화시키고(Huber, 1991), 팀 학습행동은 팀 구성원의 창의적 문제해결 능력 및 지식·정보 활용 능력을 향상시켜(Dunphy & Bryant, 1996), 혁신을 증가시킨다(Marsick et al., 1993).

팀 학습행동의 중요성이 부각되면서, 팀 학습행동의 개념 정립(Dechant & Marsick, 1991; Edmondson, 1999; Huber, 1991) 및 팀 학습행동의 실질적인 효과를 규명하는 연구들이 진행되었는데, 팀 학습행동은 팀 구성원들의 만족을 증가시키고(Ortega et al., 2010), 팀 목표에 대한 몰입을 강화시키며(Lizeo, 2005), 팀 성과(Edmondson, 1999; Van der Vegt & Bunderson, 2005; 박희진과 손영우, 2009) 및 혁신성과(Dunphy & Bryant, 1996; 박희진, 2009)를 향상시킨다. 그리고 팀 학습행동의 선행요인들을 규명하는 연구들이 진행되었는데, 팀 자긍심, 팀 효능감, 팀 공유멘탈모델, 팀 심리적 안전, 팀 리더십, 집단 응집성, 상호의존성 등이 규명되었다(Akkerman et al., 2007; Bain, 1998; Day et al., 2004; Edmondson, 1999; Van den Bossche et al., 2006).

본 연구는 팀내 갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 프로세스 역할을 규명하고자 한다. 팀내 관계 및 과업갈등은 팀 혁신성과 등에 순기능/역기능적 효과가 있다는 논쟁에도 불구하고(de Wit et al., 2012), 팀내 관계 및 과업갈등이 팀 효과성에 미치는 효과에 대한 구체적인 메커니즘은 규명되지 않았으며, 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 효과성간의 정교한 작동기제는 블랙박스로 남아있다.

우선, 팀 학습행동과 팀 혁신성과간의 관계를 살펴

보면, 팀 학습행동은 팀 구성원들 간의 지식·정보의 획득, 저장, 전이, 공유 등을 증가시키고(Edmondson, 1999), 팀 구성원들의 적응적 행동을 향상시켜(Van der Vegt & Bunderson, 2005), 팀 혁신성과를 향상시킨다(이준호와 김학수, 2012). 이를 메타분석으로 정리한 박희진(2011)은 팀 학습행동이 혁신성과에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 제시하였다.

그리고 팀내 갈등과 팀 학습행동간의 관계를 살펴보면, 팀 학습행동에 대해 팀내 관계갈등은 부정적 영향을 주는 반면, 팀내 과업갈등은 긍정적 영향을 줄 수 있다. 갈등은 학습의 원천이며(van Woerkom & van Engen, 2009), 팀 학습은 팀 구성원들 간의 갈등과 조화에 의해 이루어진다(Wildemeersch, 2007). 그런데, 팀내 관계갈등은 인지적 복잡성을 감소시키고(Jehn, 1995), 정보 공유를 방해하여(Amazon & Sapienza, 1997), 팀 학습행동을 약화시킬 수 있는 반면, 팀내 과업갈등은 인지적 복잡성을 증가시키고(Gruenfeld et al., 1998), 정보 공유를 향상시켜(West, 2002), 팀 학습행동을 강화시킬 수 있다.

본 연구에서는 팀 학습행동이 팀내 갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 매개역할을 할 것으로 보았다. 팀내 갈등은 팀 혁신성과에 직접적 영향을 주지만(De Dreu, 2006; De Dreu & West, 2001; Matsuo, 2006; Lovelace et al., 2001; 이준호 등, 2011), 팀내 관계 및 과업갈등은 팀 구성원들의 인지적 복잡성 및 정보 공유에 부정/긍정적 영향을 주므로(Amazon & Sapienza, 1997; Gruenfeld et al., 1998; Jehn, 1995; West, 2002), 팀내 관계 및 과업갈등은 팀 학습행동에 부정/긍정적 영향을 주며(van Woerkom & van Engen, 2009), 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 긍정적 영향을 준다(Decuyper et al., 2010).

팀 학습행동은 연구개발팀에서 중요한 팀 프로세스 요인이며(이준호와 김학수, 2012), 연구개발 성과는 팀 구성원들의 학습과 밀접한 관련이 있다(Cohen & Levinthal, 1990). 왜냐하면, 팀 학습행동은 팀 구성원들의 창의성을 촉진시키기 때문이다(Hirst et al., 2009). 연구개발팀의 활동은 시장·사회적 요구를 기

술적으로 해결해야 하며(Daft, 2004), 개별 구성원이 모든 지식을 보유하기 어려우므로, 다른 지식을 보유한 사람들과의 지식공유 및 결합이 필수적이다(Brockhoff, 2003). 팀 학습행동은 팀 구성원들 간의 만족, 함께 일하는 능력을 향상시켜(Earley & Gibson, 2002), 팀의 긍정적 기능을 강화시킨다(Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006).

이러한 논지에서 본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다. 첫째, 팀 학습행동이 중요한 연구개발팀을 대상으로 팀 혁신성과의 선행요인으로 팀 학습행동을 규명하고자 한다. 둘째, 팀 학습행동의 선행요인으로 팀내 관계 및 과업갈등을 규명하고자 한다. 마지막으로, 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 프로세스 요인으로 팀 학습행동의 매개역할을 실증 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 1. 학습주체로서의 팀

조직 구성원의 학습은 개인, 팀, 조직 수준에서 다양하게 이루어진다(Crossan et al., 1999). 통찰적·혁신적 아이디어는 개인에 의해 발현되며(Simon, 1991), 이는 팀 구성원들 간의 공유 및 실행으로 옮겨져 팀 구성원들 간의 공유 지식으로 발전하며(Huber, 1991), 이러한 과정을 거쳐 조직의 인공물로 제도화된다(Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983).

팀 학습은 개인학습과 조직학습의 연결고리이지만(Peter & Maree, 2005), 팀은 학습의 실제적 행위주체이며(Kremer-Bennett & O'Brien, 1994), 기본적 학습단위이다(Caldwell & O'Reilley, 2003; Kirkman et al., 2004).

급변하는 경영환경에서 팀은 지식·정보에 대한 주의집중, 부호화, 저장, 인출 등의 학습활동을 하며(van Woerkom & van Engen, 2009), 팀 구성원들의 직접적 경험뿐만 아니라 간접적 경험을 통하여 학습은 이루어진다(Ickes & Gonzalez, 1994). 팀 구성원들은 지속적인 상호작용을 하며(De Dreu & Van de Vliert,

1997), 팀 구성원의 개별적 지식·기술은 피드백, 설명, 조인 등의 과정을 통해 다른 구성원들에게 전이된다(Ellis et al., 2003). 집단 인지 관점에서 보면, 팀은 성과 향상을 위한 아이디어 등을 탐색적으로 도출하고(Argyris & Schon, 1978), 팀 구성원들의 성찰적 의사소통으로 아이디어를 통합하여(Walsh et al., 1988), 이를 명시적 지식으로 전환하여 활용가능한 결과물을 도출한다(Gibson & Vermeulen, 2003). 팀 학습은 내·외부 지식·정보의 획득, 공유, 결합 과정으로 팀의 인지적·행동적 지식을 변화시키는 과정이다(전영욱과 김진모, 2009).

학습주체로서의 팀에서 팀 학습행동은 필수불가결하고(Kozlowski & Bell, 2003), 시스템 안에서 사람과 사람 간의 집단적, 상호의존적, 역동적인 활동이며(전영욱과 김진모, 2009), 팀 구성원들의 반복적인 지식 적용 및 향상 과정이다(Argyris & Schon, 1978). 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 팀 전략으로 팀 학습행동이 강조되고 있는데(Banker et al., 1996), 팀 학습행동은 문제발견, 내·외부환경 파악, 창의적 문제해결 등을 향상시켜 혁신을 증가시킨다(이준호와 김학수, 2012).

팀 학습행동은 성과 향상, 과업 숙련 등의 결과변수로 볼 수 있지만, 투입-과정-산출 모델을 적용할 수 있는 팀 프로세스 요인이다(Edmondson, 1999). 팀 학습행동은 변화하는 환경에 대응하기 위하여 팀 구성원들 간의 지식·기술·아이디어를 공유하는 과정이며(Peter & Maree, 2005), 팀 구성원들 간의 정보 획득, 분배, 해석, 저장·인출 등의 4단계 행동(Huber, 1991), 구조화, 재구조화, 실험, 경계 교차, 통합적 관점 창조의 5단계 행동(Dechant & Marsick, 1991), 탐색, 반성, 토론, 피드백, 실천 등의 지속적인 과정(Edmondson, 1999) 등으로 팀 학습 프로세스 개념으로 정의되었다. 이러한 프로세스 개념을 토대로 팀 학습행동은 팀 구성원들의 지속적인 상호작용에 의한 팀 수준 지식, 기술의 지속적인 변화를 추구하는 사고와 행동패턴으로 개념화된다(Ellis et al., 2003; 박희진, 2009).

## 2. 팀 학습행동과 팀 혁신성과간의 관계

급변하는 경영환경에서 팀은 지속적인 변화를 추구해야 한다. 이에 팀 학습행동은 중추적 역할을 수행할 수 있는데, ‘팀 학습행동은 팀 구성원들 간의 질문하기, 피드백 찾기, 실험, 결과에 대한 성찰, 기대하지 않은 결과 및 오류에 대한 토론 등의 특성을 가진 지속적인 사고와 행동과정’이기 때문이다(Edmondson, 1999, p.353). 팀 학습행동은 팀 구성원의 문제해결 및 업무수행능력을 증가시켜 팀 효과성을 향상시킨다(van Woerkom & van Engen, 2009).

팀 학습행동은 실천공동체 및 학습조직의 하위요소로 논의되었다가(Argyris, 1999; Brown & Duguid, 1991), Edmondson(1999)에 의해 개념이 정립되면서, 팀 학습행동의 효과성이 규명되기 시작하였다(Bunderson & Sutcliffe, 2003; Edmondson et al., 2001; van der Vegt & Bunderson, 2005; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). 팀 학습행동은 전통적 성과인 팀 구성원들의 만족을 증가시키고(Ortega et al., 2010), 팀 목표에 대한 몰입을 강화시키며(Lizeo, 2005), 팀 성과(Edmondson, 1999; Van der Vegt & Bunderson, 2005; 박희진과 손영우, 2009)를 향상시킨다. 그러나 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 혼재된 결과를 보이며, 정적인 영향(이준호와 김학수, 2012; 박희진과 손영우, 2007), 유의하지 않은 영향(Wong, 2004; 박헌준 등, 2004)을 주는 것으로 나타났다.

연구개발팀에서 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 중요한 선행요인일 수 있다. 팀 혁신성과를 위하여 팀 구성원들의 창의적 아이디어와 실행을 위한 통찰력이 필요하며(Amabile et al., 1996), 팀 구성원들 간의 아이디어·통찰력·지식·경험 등의 공유는 창의적 아이디어를 혁신적 제품·서비스로 전환시킬 수 있다(De Dreu & West, 2001). 또한, 새로운 아이디어 생성·실행을 위하여 팀 구성원들 간의 상호작용은 중요하며(Mumford, 2002), 팀 학습행동은 혁신을 위한 팀 구성원들 간의 상호작용을 의미한다(van Woerkom & van Engen, 2009).

팀 학습행동과 팀 혁신성과간의 관계는 두 가지 측면에서 설명할 수 있다. 첫째, 사회심리학적 관점에서 보면, 팀 학습행동은 특정한 논쟁을 하거나, 시도한 일이 실패했을 때, 대인관계적인 위협으로부터 안전하다고 믿는 팀 구성원들의 공유된 신념인 팀 심리적 안전에 영향을 받으며, 팀 학습행동은 팀 구성원들 간의 대인적 신뢰와 상호 존중을 전제로 하고 있다(Edmondson, 1999). 따라서 팀 학습행동은 소수의 반대의견 표명을 용인하고, 이는 팀 구성원의 인지적 복잡성을 증가시켜(Gruenfeld et al., 1998), 창의적 성과를 향상시킨다(Quinn, 1980).

둘째, 지식 공유 관점에서 보면, 팀 학습행동은 팀 구성원들 간의 지식·정보 획득, 공유, 활용, 실행 등의 다차원적 구성개념을 가지고 있으며(Akgu et al., 2002), 팀 학습행동은 팀 구성원이 원하는 결과를 달성하기 위하여 팀 능력을 하나로 결집시켜 개발하는 과정을 의미한다(Senge, 1990). 지식·정보의 통합 능력이 높은 팀은 신제품 개발 가능성이 높으며(Moorman, 1995; 임희정과 강혜련, 2005), 지식공유는 협력적 연구개발 활동을 강화시켜 혁신성과를 향상시킨다(Combs, 1993). 이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

[가설 1] 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 정적인 영향을 줄 것이다.

## 3. 팀내 갈등과 팀 학습행동간의 관계

밀접한 상호의존성, 공유된 책임감 및 공동적 목표 등을 특징으로 하는 팀에서 갈등은 필수불가결하다(De Dreu & Van de Vliert, 1997). 팀내 갈등은 업무와 관련한 갈등, 대인적 관계와 관련한 갈등으로 구분된다. 갈등 유형은 본질적 갈등과 정서적 갈등(Guetzkow & Gyr, 1954), 목표 지향적 갈등과 감정적 갈등(Coser, 1956), 인지적, 과업 관련 갈등과 사회적, 정서적 갈등(Priem & Price, 1991) 등으로 구분되었으며, Jehn(1995)에 의하여 관계갈등과 과업갈등으로 개

념 정립되었다. Jehn(1995)은 관계갈등을 ‘팀 구성원 간의 업무와 상관없이 대인적 문제로 인한 부조화, 의견 불일치’로 정의하였고, 과업갈등을 ‘팀 구성원간의 수행하는 과업 내용에 대한 부조화, 의견 불일치’로 정의하였다(p. 258).

팀내 관계 및 과업갈등과 팀 학습행동간의 관계는 두 가지 측면에서 설명할 수 있다. 첫째, 사회심리학적 관점에서 보면, 관계갈등은 대인간 불일치를 의미하는 사회 정서적 갈등이다(Jehn, 1995). 관계갈등은 팀 구성원들에게 불공정성의 지각을 증가시켜(Wall & Nolan, 1986), 팀 구성원들 간의 상호이해 및 호의등을 감소시킨다(Wall & Nolan, 1986). 이를 통해 팀 구성원들의 전략적, 분석적 사고를 억제하고(Jehn & Bendersky, 2003; Wall & Callister, 1995), 협력적 문제 해결 및 목표 달성을 약화시킨다(De Dreu, 2006).

이와는 달리, 과업갈등은 과업 관련 불일치를 의미하는 인지적 갈등이며(Jehn, 1995), 지식·정보 등의 심사숙고를 촉진하여 의사결정의 질을 향상시켜(Brodbeck et al., 2002), 인지적 복잡성을 증가시킨다(이준호 등, 2011). 과업갈등은 과업과 관련하여 창의적 아이디어의 개발 및 학습을 촉진시킨다(De Dreu & Weingart, 2003).

둘째, 지식 공유 관점에서 보면, 관계갈등은 팀 구성원들 간의 불신, 적대심을 발생시켜(Brehmer, 1976), 팀 구성원들 간의 관계에 시간과 힘을 낭비하게 하므로, 팀의 정보처리능력을 약화시킨다(De Dreu & Weingart, 2003). 관계갈등은 팀 구성원들 간의 불안을 증가시키고(Jehn & Mannix, 2001), 동료간의 부정적 상호관계를 증진시켜 팀 구성원들 간의 만족을 약화시켜(De Dreu & Van Vianen, 2001), 팀 구성원들 간의 정보 공유를 억제시킨다(Amazon & Sapienza, 1997).

이와는 달리, 과업갈등은 팀 구성원들 간의 서로 다른 의견, 아이디어 등을 탐색하도록 유도하며(Schweiger et al., 1989), 정보 공유 및 새로운 아이디어를 촉진시켜(West, 2002), 인지적 성취를 향상시킨다(Schwenk, 1990). 또한 과업 갈등은 지식 공유, 학습, 창의성, 지식 창출을 촉진시킨다(Panteli &

Sockalingam, 2005). 이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

[가설 2] 팀내 관계갈등은 팀 학습행동에 부적인 영향을 줄 것이다.

[가설 3] 팀내 과업갈등은 팀 학습행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

#### 4. 팀 학습행동의 매개역할

관계갈등은 팀 혁신성과에 부적인 영향을 주는 반면, 과업갈등은 팀 혁신성과에 혼재된 영향을 주는 것으로 나타났다(de Wit et al., 2012). 연구개발팀에서 관계갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 부적인 결과(Matsuo, 2006; 이준호 등, 2011)가 나타난 반면, 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 유의미하지 않은 결과(De Dreu & West, 2001), 부적인 결과(Lovelace et al., 2001), 유의미한  $\cap$ 형태(이차곡선)의 결과(De Dreu, 2006), 정적인 결과(Matsuo, 2006; 이준호 등, 2011)가 나타났다. 갈등은 맥락 특성에 영향을 받으므로(Farh et al., 2010), 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 유형을 고려할 필요가 있으나(이준호 등, 2011), 기존 연구들(De Dreu, 2006; De Dreu & West, 2001; Lovelace et al., 2001; Matsuo, 2006)은 팀 혁신성과가 명확하지 않은 일반부서 등을 대상으로 하였다.

본 연구는 연구개발팀을 대상으로 하였으며, 연구개발팀원들은 모험적 과제를 선호하며(Scarpello & Whitten, 1991), 비정형성, 불확실성과 실패 가능성이 높은 업무를 수행하고(Kim et al., 1999), 팀 혁신성과는 팀 구성원들 간의 창의적 긴장에 의해 만들어지므로(Dyer & Song, 1998), 과업갈등은 팀 혁신성과에 긍정적 영향을 줄 수 있다(이준호 등, 2001).

기존 연구들은 갈등과 효과성간의 관계를 사회심리적 관점, 지식 공유 관점, 정보처리 관점 등으로 고찰하였는데, 사회심리적 관점 및 지식 공유 관점은 관계갈등이 정서적 차이에서 발생하는 반면, 과업갈

등이 인지적 차이에서 발생한다는 점에 착안하여 (Amason, 1996), 관계 및 과업갈등의 차별적 효과성을 규명하는 데 관심을 둔 반면, 정보 처리 관점은 과업갈등도 관계갈등과 마찬가지로 팀 구성원들의 정보 처리 능력을 제한하므로, 부정적 효과성을 보인다고 주장하였다(De Dreu & Weingart, 2003).

본 연구는 사회심리학적 관점 및 지식 공유 관점에서 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계를 설명하고자 한다. 혁신은 긴장 및 갈등에서 만들어지며(Dyer & Song, 1998), 과업갈등은 팀의 근거리 결과물인 만족 등에 부정적 영향을 주는 반면, 팀의 원거리 결과물인 팀 혁신성과 등에 혼재된 영향을 주기 때문이다(de Wit et al., 2012).

첫째, 사회심리학적 관점에서 보면, 관계갈등은 팀 구성원들에게 짜증, 의심, 분노 등을 유발하고(Coser, 1956), 경직된 사고를 유도하여 인지적 복잡성을 감소시키는 반면(Carnevale & Probst, 1998), 과업갈등은 공유되지 않은 정보를 고려하도록 촉진하고(Brodbeck et al., 2002), 인지적 복잡성을 증가시킨다(Gruenfeld et al., 1998). 팀 구성원들 간의 인지적 복잡성은 창의적 성과에 정적인 영향을 준다(Quinn, 1980).

둘째, 지식 공유 관점에서 보면, 관계갈등은 팀 구성원들 간의 정보 공유를 방해하는 반면(Amason & Sapienza, 1997), 과업갈등은 팀 구성원들 간의 정보 공유를 강화시킨다(West, 2002). 팀 구성원들 간의 정보 공유는 혁신성과에 정적인 영향을 준다(Combs, 1993). 팀 혁신성과에 대해 관계갈등은 부정적 영향을 주지만, 과업갈등은 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(이준호 등, 2011).

본 연구는 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동을 프로세스 요인으로 보았다. 기존 연구들은 갈등과 성과간의 관계에서 의사결정의 몰입(Greenberg & Folger, 1983), 시간 및 노력 낭비 등(Jehn & Bendersky, 2003)의 매개역할을 규명한 반면, 팀 전략 달성의 중요한 수단이며(Crossan et al., 1999), 연구개발팀의 신제품 개발에 필수불가결한 역할을 수행하는 팀 학습행동에 대한 논의는 상대적

으로 미흡하다. 팀 학습행동은 갈등적 상황 등의 대응수단이며(Pearsall et al., 2009), 대안적·통합적 관점 및 해결방안 제시에 도움을 준다(Senge, 1990).

팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할은 두 가지 측면에서 설명할 수 있다. 첫째, 사회심리학적 관점에서 보면, 관계갈등은 팀 구성원들의 만족에 부정적 영향을 주며(de Wit et al., 2012), 팀 구성원들에게 인간적 관계 등이 잘못되었다고 인식시켜 팀에 대한 부정적인 정서를 증가시킨다(이준호와 박지환, 2011). 이는 팀 학습 프로세스를 방해하여(van Woerkom & van Engen, 2009), 팀 혁신성과를 악화시킨다(이준호와 김학수, 2012). 이와는 달리, 과업갈등은 팀 구성원들에게 창의적 아이디어 및 인지적 복잡성을 강조하며(De Dreu & Weingart, 2003), 이는 팀 구성원들의 지식·기술 등을 지속적으로 향상시켜 지식 창출을 촉진시킨다(Panteli & Sockalingam, 2005).

둘째, 지식 공유 관점에서 보면, 관계갈등은 팀 구성원들의 팀에 대한 정서적 애착 및 동일시를 낮추며, 팀 구성원들 간의 정보 공유, 협력 등을 약화시켜(Bourgeois & Eisenhardt, 1988), 팀 구성원들이 개인적 이익에 치중하도록 만든다(Guth & MacMillan, 1986). 팀 혁신성과는 팀 구성원들 간의 팀웍과 협력으로 실행되므로(West et al., 2003), 관계갈등은 팀 학습행동을 감소시켜 팀 혁신성과를 악화시킬 수 있다. 이와는 반대로 과업갈등은 팀 구성원들 간의 정보 공유를 강화시키고(West, 2002), 새로운 아이디어를 촉진시켜 인지적 성취를 향상시키고(Schwenk, 1990), 팀 혁신성과를 강화시킨다(Combs, 1993). 이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

[가설 4] 팀내 관계갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동은 매개역할을 할 것이다.

[가설 5] 팀내 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동은 매개역할을 할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 표본과 자료수집

본 연구는 국내 대기업 군에 속하는 기업 산하 13개 R&D 연구소에서 자료를 수집하였다. 독립변수(팀내 관계 및 과업 갈등)와 매개변수(팀 학습행동)는 각각 팀에 대한 지각과 팀원들의 행동에 대한 평정 차원에서 R&D 연구소에 근무 중인 팀장급을 대상으로 하였으며, 종속변수(팀 혁신성과)는 연구개발팀의 산출물에 대해 해당 팀 차상급자의 주관적인 평가 방식을 사용하였다. 304부의 설문지를 배포해 300부를 회수하였고(회수율 98.7%). 회수된 설문지 중에서 응답이 불성실한 설문지 38부를 제외한 262부(유효 자료율 87.3%)를 통계분석에 사용하였다.

연구표본의 특성은 다음과 같다. 연구개발팀의 연구유형은 기초연구 2.3%, 응용연구 14.5%, 개발연구 83.2%이며, 팀의 존속기간은 평균 39.8개월, 표준편차 43.8개월이며, 팀 규모는 평균 14.3명, 표준편차 12.1명이다. 팀장 재직기간은 평균 35.2개월, 표준편차 41.8개월이다.

#### 2. 변수측정

독립변수인 팀내 관계 및 과업갈등, 매개변수인 팀 학습행동의 자료를 얻기 위해, 연구개발팀 팀장에게 자기보고식 설문지를 작성하도록 하였다. 설문응답자는 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=7까지, 7점 척도에 표시하였다.

독립변수인 팀내 관계갈등은 팀 구성원들 간의 정서적 갈등이며, 팀원들 간의 긴장, 불쾌감 등을 의미한다(Jehn, 1995). 본 연구는 Jehn(1995)의 관계갈등 설문문항을 사용하였다. 설문의 예로는 “팀원들 간에 성격적 갈등이 많이 두드러진다.” 등의 네 개 설문문항으로 측정하였다. 팀내 과업갈등은 팀 구성원들 간의 인지적 갈등이며, 팀원들 간의 과업과 관련한 의견, 관점의 불일치 등을 의미한다(Jehn, 1995). 본 연구는 Jehn(1995)의 과업갈등 설문문항을 사용하였다.

설문의 예로는 “팀내에서 진행 중인 일에 관해 팀원들 간에 이견을 보인다.” 등의 네 개 설문문항으로 측정하였다.

매개변수인 팀 학습행동은 팀 구성원들의 행동 수정 및 지속적인 상호작용 행동들을 포함하는 사고, 대화 및 행동의 지속적인 변화과정을 의미한다(박희진과 손영우, 2007). Van der Vegt & Bunderson(2005)이 제시한 팀 학습행동 설문문항을 사용하였다. 설문의 예로는 “우리 팀원들은 성과 개선을 위해 서로의 작업을 비판한다.” 등의 네 개 설문문항으로 측정하였다.

종속변수인 팀 혁신성과는 연구개발팀의 혁신적인 결과물을 의미하며, 연구개발팀의 산출물에 대한 팀 차상급자의 주관적인 평가 방식을 사용하였다. 설문응답자는 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=7까지, 7점 척도에 표시하였다. Pirola-Merlo & Mann(2004)의 팀 혁신성과 설문문항을 사용하였다. 설문의 예로는 “해당 팀의 최근 결과물은 혁신적이다” 등의 네 개 설문문항으로 측정하였다.

통제변수는 팀 연구유형, 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간이 사용되었다. 팀 연구유형은 기초연구, 응용연구, 개발연구 중에서 하나를 선택하는 방식이 사용되었고(개발연구에 가까울수록 상용화에 가까움), 팀 존속기간 및 팀장 재직기간은 개월 수로 측정되었고, 팀 규모는 팀장을 포함한 인원수로 측정되었다. 팀 연구 유형, 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간은 팀 혁신성과에 영향을 주는 것으로 나타났다(이준호와 김학수, 2012). 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간은 연속형 변수인 반면, 팀 연구유형은 범주형 변수이므로 더미변수로 처리되었다.

#### 3. 측정 모델

각 측정문항의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석은 개념 신뢰도와 내적일관성을 사용하였다. 타당도 분석은 확인적 요인분석을 사용하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하였다.

확인적 요인분석에서 측정 문항들의 채택여부를

결정하기 위하여 Anderson & Gerbing(1988)이 제시한 절차에 따라 다른 문항들과 높은 잔차 분산을 보이는 문항과 적정수준 이하의 요인적재량을 보이는 문항을 순차적으로 제거하였다. 이러한 과정을 거쳐 팀내 과업갈등의 두 개 문항, 팀 학습행동의 한 개 문항이 제거되었다.

수정절차를 거쳐 측정모델로 채택된 문항들에 대한 확인적 요인분석의 적합도를 보면,  $X^2=94.47$ ,  $d.f.=59$ , 표준 $X^2=1.60$ ,  $p=.002$ ,  $GFI=.95$ ,  $NFI=.95$ ,  $CFI=.98$ ,  $RMR=.07$ ,  $RMSEA=.05$ 로 나타났다. 모형적합도의 단일기준은 없으나, 일반적으로  $GFI$ ,  $NFI$ ,  $CFI$  등이 .90이상인 경우,  $RMR$ ,  $RMSEA$ 가 .10보다 작을 때 좋은 모형으로 평가되며(Hair et al., 2006), 본 연구의 측정모델은 좋은 모형으로 볼 수 있다.

수정된 측정모델에서 개념 신뢰도는 .7이상을 상회하며, 크론바하 알파값도 .7이상으로 나타났다. 신뢰도 값은 Hair et al.(2006)에 의해 제안된 기준 .7을 충족하는 것으로 나타났다.

집중타당성은 요인적재량, 평균분산 추출 값 등으로 검증하는데, Bagozzi & Yi(1988)은 요인적재량이 .6이상이면 집중타당성이 있다고 주장하였다. Fornell

& Larcker(1981)는 평균분산 추출 값이 .5이상이면 집중타당성이 있다고 주장하였다. 본 연구에서 채택한 측정모델의 모든 문항들은 요인적재량 .6 및 평균분산 추출 값 .5를 상회하는 것으로 나타났다. 본 연구의 측정모델은 집중타당성이 있다고 볼 수 있다.

판별타당성은 평균분산추출의 제공근 값과 변수들 간 상관계수 값의 비교를 통해 확인할 수 있다. 일반적으로 평균분산추출의 제공근 값이 변수들 간 상관계수 값보다 큰 경우에 판별타당성이 있다고 본다. <표 2>의 판별타당성 분석결과를 보면, 각 변수들의 평균분산추출의 제공근 값이 변수들 간의 상관계수보다 높은 값을 보이는 것으로 나타났다. 본 연구의 측정모델은 판별타당성이 있다고 볼 수 있다.

#### 4. 연구가설의 검증

##### 4.1 상관관계 및 신뢰도 분석

연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 나타낸 <표 2>를 통해 변수들 간의 관련정도를 확인할 수 있다.

팀 혁신성가에 대해 팀 학습행동( $r=.42$ ,  $p<.001$ )은

[표 1] 집중타당성 분석결과

변수	측정항목	표준요인적재량	개념신뢰도	평균분산추출 값	크론바하알파
팀내 관계갈등	팀원들 간에 많은 마찰 있음	.84	.87	.64	.87
	팀원들 간에 성격적 갈등 있음	.83			
	팀원들 간에 많은 긴장감 있음	.62			
	팀원들 간에 많은 감정적 갈등 있음	.83			
팀내 과업갈등	진행 중인 과업에 관해 팀원들 간의 이견 있음	.78	.81	.68	.80
	팀내 의견대립이 발생	.86			
팀 학습행동	팀원들은 idea 및 견해에 대해 자유롭게 이견 제시	.83	.79	.57	.79
	팀원들은 효과적 업무수행을 위해 약점 부분 평가	.60			
	팀원들은 최적 결과 위해 다양한 의견 활용	.88			
팀 혁신성가	해당 팀의 최근 결과물은 새롭고, 독창적임	.79	.86	.61	.86
	해당 팀의 최근 결과물은 유용함	.60			
	해당 팀의 최근 결과물은 창의적임	.88			
	해당 팀의 최근 결과물은 혁신적임	.83			



[표 2] 평균, 표준편차, 상관관계 및 판별타당성 분석결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 팀 연구유형 1) 기초=6개 팀 2) 응용=38개 팀 3) 개발=218개 팀	2.81	0.45								
2. 팀 존속기간	39.78	43.76	.04							
3. 팀 규모	14.27	12.11	.12	.13*						
4. 팀장 재직기간	35.24	41.80	-.02	.24***	-.09					
5. 팀내 관계갈등	2.66	1.10	-.11	.02	.03	-.06	(.80)			
6. 팀내 과업갈등	3.22	1.16	-.15*	-.04	.05	-.09	.60***	(.82)		
7. 팀 학습행동	4.61	0.81	-.01	-.08	-.04	.04	-.24***	-.05	(.75)	
8. 팀 혁신성과	5.09	0.81	-.09	-.08	.02	.03	-.26***	-.05	.42***	(.78)

N = 262 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001

주) 대각선 값은 평균분산추출의 제공된 값이며, 나머지 값은 변수들 간의 상관계수 값을 나타냄.

팀 연구유형은 '1=기초', '2=응용', '3=개발'이다. 개발에 가까울수록 상용화에 가깝다.

팀 존속기간과 팀장 재직기간 개월 단위로 측정하였고, 팀 규모는 팀장을 포함한 팀 인원임.

유의한 정적인 상관관계를 보여주고 있다. 이는 팀 학습행동이 높을수록, 팀 혁신성과가 높게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다. 그리고 팀 학습행동에 대하여 팀내 관계갈등( $r = -.24, p < .001$ )은 유의한 정적인 상관관계를 보이는 반면, 팀내 과업갈등( $r = -.05$ )은 유의하지 않은 상관관계를 보이고 있다. 이는 팀내 관계갈등이 높을수록, 팀 학습행동이 낮게 나타나는 상관관계를 보여주고 있는 반면, 팀내 과업갈등은 팀 학습행동에 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

또한, 팀 혁신성과에 대해 팀내 관계갈등( $r = -.26, p < .001$ )은 유의한 정적인 상관관계를 보이는 반면, 팀내 과업갈등( $r = -.05$ )은 유의하지 않은 상관관계를 보이고 있다. 이는 팀내 관계갈등이 높을수록, 팀 혁신성과가 낮게 나타나는 상관관계를 보여주고 있는 반면, 팀내 과업갈등은 팀 혁신성과에 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

[표 3] 경쟁모형 간의 비교 결과

모델	$\chi^2$	df	p	표준 $\chi^2$	RMR	GFI	NFI	CFI	RMSEA	$\chi^2$ difference	df difference
완전매개모형	96.272	61	.003	1.578	.071	.947	.945	.979	.047	-	-
부분매개모형	94.471	59	.002	1.601	.068	.948	.946	.979	.048	-	-
모델비교	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.801	2

#### 4.2 구조방정식 모델 검증

매개변수를 포함한 연구에서 최적 모형을 판단하기 위하여 완전매개모형과 부분매개모형간의 구조방정식 모델 적합도를 비교할 필요가 있다(Kelloway, 1998).

비교분석은 완전매개모형과 부분매개모형의  $\chi^2$  변화, 표준  $\chi^2$  값, 유의수준 등을 통하여 이루어진다. 첫째, 완전매개모형과 부분매개모형의  $\chi^2$  변화는 1.801(2)로 나타났으며, 이러한 결과는 유의수준 .05의 수준 값인 3.84보다 낮으므로, 완전매개모형이 부분매개모형보다 더 적합하다고 볼 수 있다.

둘째, 표준  $\chi^2$  값을 비교해 보면, 완전매개모형은 1.578이며 부분매개모형은 1.601로 나타났다. 두 모형 모두 적합한 모형이라고 할 수 있지만, 완전매개모형이 부분매개모형보다 표준  $\chi^2$  값이 적게 나타났으므로, 완전매개모형이 우세하다고 볼 수 있다.

셋째, 유의수준을 비교해 보면, 완전매개모형은 .003이며 부분매개모형은 .002로 나타났다. 완전매개모형이 부분매개모형보다 유의수준이 높게 나타났으므로, 우세하다고 볼 수 있다. 따라서 완전매개모형이 부분매개모형보다 더 적합한 모형이므로, 본 연구는 완전매개모형을 최종모형으로 선정하였다.

완전매개모형의 적합도는  $X^2=96.272$ ,  $df.=61$ , 표준  $X^2=1.578$ ,  $p=.003$ ,  $RMR=.071$ ,  $GFI=.947$ ,  $NFI=.945$ ,  $CFI=.979$ ,  $RMSEA=.047$ 로 나타났다. 모형적합도의 단일기준은 없으나, 일반적으로  $GFI$ ,  $NFI$ ,  $CFI$  등이 .90 이상인 경우,  $RMR$ ,  $RMSEA$ 가 .10보다 작을 때 좋은 모형으로 평가된다(Hair et al., 2006). 따라서 본 연구의 구조방정식 모형은 가설을 검증하는데 적합한 수준이며, 경로분석결과는 신뢰할만한 수준이다.

### 4.3 가설 검증

팀 혁신성가에 대하여 팀 연구유형, 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간을 통제한 후, 가설 1인 팀 학습행동과 팀 혁신성가간의 정적인 관계(경로계수 .51,  $p<.001$ )는 지지되었다. 가설 2인 팀내 관계갈등과 팀 학습행동간의 부적인 관계(경로계수 -.63,  $p<.001$ ) 및

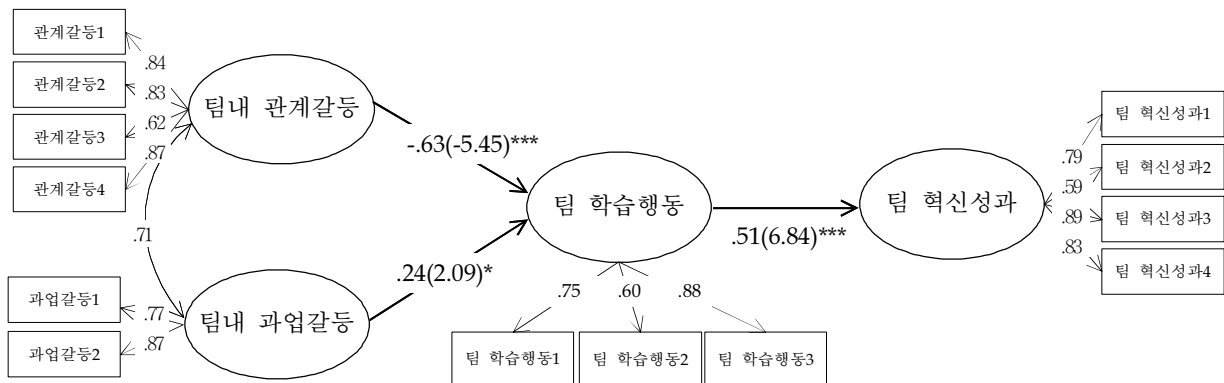
가설 3인 팀내 과업갈등과 팀 학습행동간의 정적인 관계(경로계수 .24,  $p<.05$ )는 지지되었다. 따라서 가설 1, 2, 3은 모두 지지되었다.

### 4.4 매개효과 검증

가설 4는 팀내 관계갈등과 팀 혁신성가간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할에 대한 가설이며, 가설 5는 팀내 과업갈등과 팀 혁신성가간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할에 대한 가설이다.

매개변수가 매개효과를 가지기 위해서, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향과 매개변수가 종속변수에 미치는 영향은 통계적으로 유의하여야 한다(Baron & Kenny, 1986). 이를 필요조건으로 하여 독립변수가 종속변수에 유의하지 않으면 완전매개효과가 있는 것으로 보며, 독립변수가 종속변수에 유의하면 부분매개효과가 있는 것으로 본다(Baron & Kenny, 1986).

본 연구의 가설 1, 2, 3은 모두 유의한 것으로 나타났다으므로, 팀 학습행동은 매개효과가 있는 것으로 볼 수 있다. 팀 학습행동이 완전매개 혹은 부분매개 여부를 검증하기 위하여, 최적 모형에 추가적으로 독립변수들이 종속변수에 미치는 직접적 효과를 파악해



N=262, ( )안은 C.R.값

주) 팀 혁신성가에 대해 통제변수들인 팀 연구유형\_개발(경로계수 -.08), 팀 연구유형\_응용(경로계수 -.21), 팀 존속기간(경로계수 -.04), 팀 규모(경로계수 .07), 팀장 재직기간(경로계수 .03)은 유의하지 않음

[그림 1] 연구모델 분석결과

보았다. 이러한 모형에서 팀 혁신성과에 대해 팀내 관계갈등(경로계수 -.15) 및 팀내 과업갈등(경로계수 .13)은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 팀내 갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동은 완전 매개효과가 있는 것으로 볼 수 있으며, 가설 4, 5는 지지되었다.

## V. 연구 결과 및 시사점

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 팀 학습행동과 관련한 선행연구들을 토대로, 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할에 대한 체계적인 논의가 미흡하며, 이론적 발전을 위하여 팀 학습행동의 선행 및 결과변수들을 규명할 필요성을 제시하였다.

본 연구는 국내 대기업 군에 속하는 기업 산하 13개 R&D 연구소의 262개 연구개발팀을 대상으로 팀 학습행동이 팀 혁신성과에 미치는 관계를 검증하였다. 또한 팀내 관계 및 과업갈등이 팀 학습행동에 미치는 관계를 검증하였다. 마지막으로, 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개효과를 검증하였다.

분석결과에 따르면, 첫째, 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 팀 학습행동이 높을수록, 팀 혁신성과는 높아지는 것으로 나타났다. 팀 학습행동과 팀 혁신성과간의 정적인 관계를 실증 분석한 기존 연구들(박희진과 손영우, 2007; 이준호와 김학수, 2012)과 일관되게 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

둘째, 팀 학습행동에 대해 팀내 관계갈등은 부적인 영향을 주는 반면, 팀내 과업갈등은 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 팀내 관계갈등이 높을수록 팀 학습행동은 낮아지는 것으로 나타난 반면, 팀내 과업갈등이 높을수록 팀 학습행동은 높아지는 것으로 나타났다. 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 학습행동간의 관계는 정보 처리 관점이 아닌 사회심리적 관점, 지

식 공유 관점으로 보는 것이 타당할 수 있다는 결과를 보이고 있다.

셋째, 팀내 관계갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동은 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 팀내 관계갈등이 팀 혁신성과에 부정적 영향을 미치는 이유는 혁신에 중요한 영향을 주는 팀 학습행동을 약화시키기 때문이라고 볼 수 있다. 또한 팀내 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동은 정적인 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 팀내 과업갈등은 팀 학습행동에 정적인 영향을 주고, 팀 학습행동은 다시 팀 혁신성과에 정적인 영향을 주는데, 본 연구에서는 팀내 과업갈등이 반드시 팀 학습행동을 거쳐 팀 혁신성과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

팀내 과업갈등과 팀 학습행동의 유의하지 않은 상관관계( $r=-.05$ )와 구조방정식 모형에서 팀내 과업갈등과 팀 혁신성과간의 정적 관계를 비교하기 위하여 추가 분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면, 팀내 과업갈등이 팀 혁신성과에 미치는 개별효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 변수들 간의 억제현상에 의하여 기인하였다고 볼 수 있다. 이러한 현상은 독립변수와 정적인 상관관계가 있고, 종속변수와 유의미하지 않거나 낮은 수준의 부적인 상관관계가 있는 억제변수가 중다회귀분석에 투입되었을 때, 특정 독립변수의 관련 없는 분산을 억제시키면서 회귀계수가 큰 값으로 나타나는 것을 의미한다(Schwab, 2005). 본 연구의 독립변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 팀내 과업갈등은 팀내 관계갈등과 유의미한 높은 상관관계를 보이며( $r=.60, p<.001$ ), 매개변수와 유의미하지 않고, 낮은 수준의 부적인 상관관계( $r=-.05, p=.43$ )를 보이고 있다. 따라서 매개변수인 팀 학습행동에 대해 팀내 관계갈등이 팀내 과업갈등의 억제변수일 수 있다. 팀 학습행동에 대해 팀내 관계갈등이 팀내 과업갈등의 관련 없는 분산을 억제시키고, 팀내 과업갈등의 정적인 회귀계수의 값을 높게 나타나도록 영향을 주었다고 볼 수 있다.

한편, 갈등은 조직생활에서 피할 수 없을 정도로

광범위하게 나타나므로, 일정 수준의 갈등은 상존한다고 볼 수 있다. 따라서 팀내 관계갈등이 있는 상태에서 팀내 과업갈등이 발생할 경우, 연구개발팀 구성원들은 팀 학습행동을 증가시킬 가능성이 있다. 왜냐하면, 연구개발팀 구성원들은 다른 유형의 팀 구성원들보다 자신에 대한 신뢰가 높은 반면, 타인과의 관계에서 낮은 수준의 상호작용을 보이기 때문이다 (Drach-Zahavy, 2004). 따라서 연구개발팀 구성원들은 다른 구성원들과 관계 및 과업의 불일치가 동시에 부여되는 상황에서 과업의 불일치에 대하여 팀 학습행동을 활성화시킬 가능성이 있을 수 있다. 다양한 유형의 갈등이 동시에 발생하였을 때, 갈등의 개별적 효과, 시너지 효과, 중화 효과, 억제 효과 등을 추후 연구할 필요가 있다.

## 2. 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 연구개발팀을 대상으로 팀내 관계 및 과업갈등이 팀 혁신성장에 긍정적/부정적 효과가 있다는 논쟁에도 불구하고, 팀내 관계 및 과업갈등이 팀 효과성에 미치는 효과에 대한 구체적인 메커니즘이 규명되지 않았다는 점에 착안하여, 팀 학습행동을 매개변수로 보고 이를 실증 분석하였다는 데 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 팀 학습행동의 선행요인으로 팀내 관계 및 과업갈등을 제시하고, 이를 실증 분석하였다는 데 의의가 있다. 기존 연구들(Akkerman et al., 2007; Bain, 1998; Day et al., 2004; Edmondson, 1999; Van den Bossche et al., 2006; 이준호와 김학수, 2012)은 팀 자긍심 및 효능감, 팀 공유멘탈모델, 팀 심리적 안전, 팀 리더십, 집단 응집성, 상호의존성 등을 팀 학습행동의 선행요인으로 규명하였는데, 본 연구는 갈등이 학습의 원천이며, 팀 학습은 팀 구성원들 간의 갈등과 조화에 의해 일어난다고 보았고, 팀내 관계갈등은 팀 구성원들 간의 조화를 훼손하므로 팀 학습행동을 약화시키는 반면, 팀내 과업갈등은 건전한 갈등으로서 팀 학습행동을 강화시킨다는 결과를 제시

하였다는 데 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 팀 학습행동이 팀 혁신성장에 미치는 영향에 관심을 두었다. 기존 연구에서 팀 학습행동은 팀 혁신성장에 혼재된 영향을 주는 것으로 나타났다는데, 본 연구에서는 연구개발팀이라는 맥락에서 팀 학습행동이 팀 혁신성장에 미치는 긍정적 관계를 규명하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 및 리더는 팀내 과업갈등을 촉진시켜 팀 학습행동을 강화하고, 이를 통해 팀 혁신성장을 증가시켜야 한다. 갈등은 무조건 나쁜 것이 아니며, 긍정적 갈등은 팀 구성원들의 인지적 복잡성을 증가시켜 지식·정보 등의 심사숙고를 촉진하고, 정보 공유 및 의사결정의 질을 향상시킨다. 이러한 과정은 팀 학습행동으로 나타나고, 이를 통해 경쟁우위의 원천을 가져올 수 있는 팀 혁신성장을 창출할 수 있다. 따라서 조직 및 리더는 건전한 갈등을 촉진시키는 관리방안을 강구할 필요가 있다.

둘째, 조직 및 리더는 팀 구성원들 간의 팀내 관계갈등을 억제하거나 최소화시킬 방안을 마련하여야 한다. 팀내 관계 갈등은 팀 구성원들의 인지적 복잡성 및 정보공유를 방해하여 팀 학습행동을 약화시키고, 이를 통해 팀 혁신성장을 낮출 수 있다. 따라서 조직 및 리더는 부정적 갈등을 약화시키는 관리방안을 강구할 필요가 있다.

## 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 설문지법을 사용한 횡단적 연구이므로 동일방법사용에 따른 문제점이 있을 수 있다. 이러한 오류를 줄이기 위해 팀 혁신성장을 연구개발 집단의 차상위자에서 설문조사하였으며, 독립변수들과 매개변수의 다중공선성이 우려되어 분산확대인자를 확인해 본 결과, 기준값을 넘는 것은 없었다. 하지만, 추후에 종단적 연구와 질적 연구도 고려해서 인과관계를 보다 명확하게 규명할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 팀내 관계 및 과업갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 매개변수로 팀 학습행동을 고려하였지만, 팀 응집성, 팀 의사결정의 질 등의 집단 프로세스 변수 등을 고찰할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 연구표본은 국내 대기업 군에 속하는 기업 산하 13개 R&D 연구소의 262개 연구개발팀을 대상으로 하였다. 대기업과 중소기업에서 여주요원의 차이, 학습에 대한 비용문제 등으로 팀 학습행동이 서로 다를 수 있다. 따라서 본 연구는 모든 조직에 일반화하는 데는 한계가 있다. 중소기업에 적합한 프로세스 요인을 규명할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 연구개발팀을 대상으로 실증 분석하였다. 불확실성이 높고, 비정형적인 업무를 수행하는 팀에서 팀내 과업갈등이 긍정적 효과를 발휘할 수 있는 반면, 불확실성이 낮고, 정형적인 업무를 수행하는 생산팀, 영업팀 등에서 팀내 과업갈등이 긍정적 효과를 발휘할 지는 의문시 된다. 따라서 본 연구결과는 모든 유형의 팀에 일반화하는 데는 한계가 있다. 추후 연구에서는 생산팀, 영업팀 등을 대상으로 실증 분석하여, 팀 유형에 따라 과업갈등의 효과성의 차이를 규명할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 팀 혁신성과의 통제변수로 팀 연구유형, 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간을 활용하였다. 하지만 혁신성과를 위하여 팀 구성원들 간의 협력이 필수적이므로, 팀 응집성, 집단 동일시 등을 통제할 필요가 있으며, 추후 연구에서 이를 반영할 필요가 있다. 또한 팀 구성원들 간의 지위 차이를 다양성 관점에서 접근해 볼 필요도 있는데, 이를 통제변수로 활용할 수도 있지만, 팀 구성원들 간의 세대 갈등 및 지위 갈등을 주제로 연구해 볼 필요가 있다.

마지막으로, 혁신성과 및 학습은 개인, 팀 및 조직 수준의 선행요인에 의해 영향을 받는다. 혁신은 개인의 창의적 사고에서 비롯되며, 팀의 협력 등으로 실행되며, 조직에 내재화된다. 또한 학습은 개인학습이 팀 학습을 거쳐 조직학습이 되고, 다시 조직학습은 팀 학습을 거쳐 개인학습이 되는 과정을 거치게 된

다. 비록, 본 연구에서는 팀 수준에 초점을 맞추고 있지만, 추후 연구에서는 개인, 팀 및 조직 수준의 선행 및 프로세스 요인의 상호 영향관계를 규명하는 다수준적 연구가 이루어져야 한다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 김창호, 이종건, 성상현 (2004), 팀 조직의 활동이 지식경영 활동 및 성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석, 지식경영연구, 제 6권, 제 2호, 1-18.
- [2] 박희준, 이종건, 성상현 (2004), 프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향, 인사조직연구, 제 12권, 특별호, 41-66.
- [3] 박희진 (2009), 팀 구성원들의 교류기억과 팀 멘탈 모델의 관계: 팀 학습 행동의 매개를 중심으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 22권, 제 4호, 597-623.
- [4] 박희진 (2011), 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계: 메타분석, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 24권, 제 3호, 651-672.
- [5] 박희진, 손영우 (2007), 팀 학습 및 교류활성기억과 팀 수행의 관계: 팀 맥락을 선행요인으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 20권, 제 4호, 475-496.
- [6] 박희진, 손영우 (2009), 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 22권, 제 1호, 1-25.
- [7] 이준호, 김학수 (2012), 연구개발팀에서 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할, 지식경영연구, 제 13권, 제 3호, 105-125.
- [8] 이준호, 박지환 (2011), 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 24권, 제 1호, 75-102.
- [9] 이준호, 이진규, 김학수 (2011), 연구개발 집단에서의 갈등과 혁신성과간 관계에서 집단효능감의 조절역할, 조직과 인사관리연구, 제 35권 제 1호,

75-102.

- [10] 임희정, 강혜련 (2005), 지식근로자의 공유인지와 팀 효과성의 관계, *지식경영연구*, 제 6권, 제 2호, 1-24.
- [11] 전영욱, 김진모 (2009), 팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석, *Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 제 12권, 제 4호, 115-146.
- [국외 문헌]**
- [1] Akgu, A.E., Lynn, G.S. and Reilly, R. (2002), Multi-dimensionality of Learning in New Product Development Teams, *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 57-72.
- [2] Akkerman, S., Van den Bossche, P., Admiraal, W., Gijssels, W., Segers, M., Simons, R.J. and Kirschner, P. (2007), Reconsidering Group Cognition: From Conceptual Confusion to a Boundary Area between Cognitive and Socio-cultural Perspectives? *Educational Research Review*, 2(1), 39-63.
- [3] Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- [4] Amason, A.C. (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- [5] Amason, A.C. and Sapienza, H.J. (1997), The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict, *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- [6] Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- [7] Anderson, N. and Michael, A.W. (1996), The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its Applications in Teambuilding for Innovativeness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66.
- [8] Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning* (2nd ed.), Malden, England: Blackwell.
- [9] Argyris, C. and Schon, D.L. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, MA: Addison-Wesley.
- [10] Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- [11] Bain, A. (1998), Social Defenses against Organizational Learning, *Human Relations*, 51(3), 413-429.
- [12] Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder, R.D. and Sinha, K.K. (1996), Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study, *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- [13] Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [14] Bourgeois, L.J. and Eisenhardt, K.M. (1988), Strategy Decision Processes in a High Velocity Environment: Four Cases in the Micro-computer Industry, *Management Science*, 34, 816-835.
- [15] Brehmer, B. (1976), Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict, *Psychological Bulletin*, 83(6), 985-1003.
- [16] Brockhoff, K. (2003), Customers' Perspectives of Involvement in New Product Development, *International Journal of Technology Management*, 26(5), 464-481.
- [17] Brodbeck, F.C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A.,

- Frey, D. and Schulz-Hardt, S. (2002), The Dissemination of Critical, Unshared Information in Decision-making Groups: The Effects of Pre-discussion Dissent, *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 35-56.
- [18] Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- [19] Bunderson, J.S. and Sutcliffe, K.M. (2003), Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- [20] Caldwell, D.F. and O'Reilly III, C.A. (2003), The Determinants of Team-based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence, *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- [21] Carnevale, P.J. and Probst, T.M. (1998), Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- [22] Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- [23] Combs, K.L. (1993), The Role of Information Sharing in Cooperative Research and Development, *International Journal of Industrial Organization*, 11(4), 535-551.
- [24] Coser, L.A. (1956), *The Functions of Social Conflict*, NY: Free Press.
- [25] Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- [26] Daft, R.L. (2004), *Organization Theory and Design* (8th ed.), Mason, Ohio: Thomson Southwestern.
- [27] Day, D., Gronn, P. and Salas, E. (2004), Leadership Capacity in Teams, *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- [28] De Dreu, C.K.W. (2006), When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams, *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- [29] De Dreu, C.K.W. and Van de Vliert, E. (1997), *Using Conflict in Organizations*, London: Sage.
- [30] De Dreu, C.K.W. and Van Vianen, A.E.M. (2001), Responses to Relationship Conflict and Team Effectiveness, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- [31] De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003), Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- [32] De Dreu, C.K.W. and West, M.A. (2001), Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making, *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- [33] de Wit, F.R.C., Greer, L.L. and Jehn, K.A. (2012), The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- [34] Dechant, K. and Marsick, V.J. (1991), In Search of the Learning Organization: Toward a Conceptual Model of Collective Learning, In A. Herd (Ed.), *Proceedings of the Eastern Academy of Management*, 225-228, Hartford, CT: Eastern Academy of Management.
- [35] Decuyper, S., Dochy, F. and Van den Bossche, P. (2010), Grasping the Dynamic Complexity of Team Learning: An Integrative Model for Effective Team Learning in Organizations, *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- [36] Drach-Zahavy, A. (2004), The Proficiency Trap: How to Balance Enriched Job Designs and the

- Team's Need for Support, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 979-996.
- [37] Dunphy, D. and Bryant, B. (1996), Teams: Panaceas or Prescription for Improved Performance? *Human Relations*, 49(5), 677-698.
- [38] Dyer, B. and Song, X.M. (1998), Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 505-519.
- [39] Earley, P.C. and Gibson, C.B. (2002), *Multinational Teams: A New Perspective*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [40] Edmondson, A. (1999), Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- [41] Edmondson, A.C., Bohmer, R.M. and Pisano, G.P. (2001), Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals, *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- [42] Ellis, A.P.J., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Porter, C.O.L.H., West, B.J. and Moon, H. (2003), Team Learning: Collectively Connecting the Dots, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835.
- [43] Farh, J.L., Lee, C. and Farh, C.I. (2010), Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180.
- [44] Fornell, C. and Larcker, D. (1981), Evaluating Structural Models with Unobservable Variable and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- [45] Gibson, C. and Vermeulen, F. (2003), A Healthy Divide: Subgroup as a Stimulus for Team Learning Behavior, *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- [45] Greenberg, J. and Folger, R. (1983), Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations, In P.B. Paulus (Ed.), *Basic Group Processes*, 235-256, NY: Springer-Verlag.
- [47] Gruenfeld, D.H., Thomas-Hunt, M.C. and Kim, P.H. (1998), Cognitive Flexibility, Communication Strategy, and Integrative Complexity in Groups: Public versus Private Reactions to Majority and Minority Status, *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(2), 202-226.
- [48] Guetzkow, H. and Gyr, J. (1954), An Analysis of Conflict in Decision-making Group, *Human Relations*, 7, 367-381.
- [49] Guth, W.D. and MacMillan, I.C. (1986), Strategy Implementation versus Middle Management Self-interest, *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.
- [50] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), NJ: Prentice Hall.
- [51] Hedberg, B. (1981), How Organizations Learn and Unlearn, In P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 3-27, NY: Oxford University Press.
- [52] Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009), A Cross-level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity, *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- [53] Huber, G.P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organizational Science*, 2, 88-115.
- [54] Ickes, W. and Gonzalez, R. (1994), Social Cognition and Social Cognition from the Subjective to the Intersubjective, *Small Group Research*, 25(2), 294-315.
- [55] Jehn, K.A. (1995), A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.



- [56] Jehn, K.A. and Bendersky, C. (2003), Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-outcome Relationship, *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- [57] Jehn, K.A. and Mannix, E. (2001), The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- [58] Kelloway, E. K. (1998), *Using Lisrel for Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [59] Kim, Y., Min, B. and Cha, J. (1999), The Roles of R&D Team Leaders in Korea: A Contingent Approach, *R&D Management*, 29(2), 153-165.
- [60] Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. and Gibson, C.B. (2004), The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face to Face Interaction, *Academy of Management Journal*, 46(2), 1-15.
- [61] Kozlowski, S.W.J. and Bell, B.S. (2003), Workgroups and Teams in Organization, In W.C. Borman, D.R. Ilgen and R.J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 333-375. NY, NY: Wiley.
- [62] Kremer-Bennett, J. and O'Brien, M.J. (1994), The Twelve Building Blocks of the Learning Organization, *Training*, June, 41-49.
- [63] Lizeo, E. (2005), *A Dynamic Model of Group Learning and Effectiveness*, System Dynamics Society Conference 2005, Boston, USA.
- [64] Lovelace, K., Shapiro, D.L. and Weingart, L.R. (2001), Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective, *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- [65] Marsick, V.J., Dechant, K. and Kasl, E. (1993), Team Learning, In K.E. Watkins and V.J. Marsick (Eds.), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, 96-117, SF: Jossey-Bass.
- [66] Matsuo, M. (2006), Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments, *Journal of Business Research*, 59(2), 242-250.
- [67] McDermott, R. (1999), Learning across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organization, *Knowledge Management Review*, 3(8), 32-36.
- [68] Moorman, C. (1995), Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 32(August), 318-335.
- [69] Mumford, M.D. (2002), Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin, *Creativity Research Journal*, 14, 253-266.
- [70] Ortega, A., Manzanares, M.S. and Rodríguez, F.G. (2010), Team Learning and Effectiveness in Virtual Project Teams: The Role of Beliefs about Interpersonal Context, *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 267-276.
- [71] Panteli, N. and Sockalingam, S. (2005), Trust and Conflict within Virtual Inter-organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing, *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.
- [72] Pearsall, M.J., Ellis, A.P. and Stein, J.H. (2009), Coping with Challenge and Hindrance Stressors in Teams: Behavioral, Cognitive, and Affective Outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 18-28.
- [73] Peter, M. and Maree, M. (2005), The Centrality of Teams in the Organizational Learning Process, *Management Decision*, 43(9), 1186-1202.
- [74] Pirola-Merlo, A. and Mann, L. (2004), The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating across People and

- Time, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.
- [75] Priem, R. and Price, K. (1991), Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making, *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.
- [76] Quinn, J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Dow Jones, Irwin, Homewood IL.
- [77] Scarpello, V. and Whitten, B.J. (1991), An Exploration of Critical Personalities in Research and Development Organizations, *Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 151-158.
- [78] Schwab, D. P. (2005), *Research Methods for Organizational Studies*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [79] Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. and Rechner, P.L. (1989), Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making, *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- [80] Schwenk, C.R. (1990), Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of its Effects in For-profit and Not-for-profit Organizations, *Management Science*, 36(4), 436-448.
- [81] Senge, R. (1990), *The Fifth Discipline*, NY: Doubleday.
- [82] Shrivastava, P. (1983), A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- [83] Simon, H. (1976), *Administrative Behavior* (3rd ed.), NY: Free Press.
- [84] Somech, A. (2006), The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams, *Journal of Management*, 31(1), 132-157.
- [85] Tjepkema, S. (2003), *The Learning Infrastructure of Self-managing Work Teams* (Dissertation), Enschede, The Netherlands: Twente University Press.
- [86] Van den Bossche, P., Gijsselaers, W., Segers, M. and Kirschner, P.A. (2006), Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors, *Small Group Research*, 37, 490-521.
- [87] Van der Vegt, G.S. and Bunderson, J.S. (2005), Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification, *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- [88] van Woerkom, M. and van Engen, M.L. (2009), Learning from Conflicts? The Relations between Task and Relationship Conflicts, Team Learning and Team Performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404.
- [89] Wall, J.A. and Callister, R.R. (1995), Conflict and its Management, *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- [90] Wall, V.D. and Nolan, L.L. (1986), Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-oriented Groups, *Human Relations*, 39(11), 1033-1052.
- [91] Walsh, J.P., Henderson, C.M. and Deighton, J. (1988), Negotiated Belief Structures and Decision Performance: An Empirical Investigation, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 42, 194-216.
- [92] West, M.A. (2002), Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- [93] West, M.A., Tjosvold, D. and Smith, K.G. (2003), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, Chichester, England: Wiley.
- [94] Wildemeersch, D. (2007), Social Learning Revisited: Lessons Learned from North and

- South, In Wals, A. (Ed.), *Social Learning : Towards a Sustainable World*, 99-116, Wageningen, Wageningen Academy Publishers.
- [95] Wong, S. (2004), Distal and Local Group Learning: Performance Trade-offs and Tensions, *Organization Science*, 15, 645-656.
- [96] Zellmer-Bruhn, M. and Gibson, C. (2006), Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance, *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.

● 저 자 소 개 ●



**이준호 (Lee Jun Ho)**

고려대학교 경영대학에서 경영관리 전공으로 박사학위를 취득했다. 현재 호서대학교 경영학과 조교수로 재직 중이며, 한국인사조직학회 이사 및 제주지역경제연구센터 연구위원이다. 기업 및 컨설팅 현장에서의 다년간 경험을 토대로 인적자원 및 조직관리 분야에서의 실효성있는 연구결과물을 만드는데 관심을 가지고 있다. 최근 주요 관심 분야는 갈등 및 갈등관리, 정체성 및 동일시, 팀 효능감, 감정 등의 효과와 전략적 인적자원관리 및 여성인력관리 등이다.



**김학수 (Hack Soo Kim)**

고려대학교 경영대학에서 경영관리 전공으로 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 경영대학 강사이다. 주요 연구관심분야는 면접, 고물입 인적자원관리, 다양성, 갈등, 응집성, 임시적 과업집단, 협력, 적응성과, 리더십 등이다. 그의 논문은 인사조직연구, 조직과 인사관리연구, 지식경영연구, 대한경영학회지, 인적자원관리연구 등의 국내학술지에 발표되었다.



**김지연 (Kim Ji Yeon)**

서울대학교 경영대학에서 경영전략 및 국제경영 전공으로 박사학위를 취득하였다. 현재 호서대학교 경영학과 조교수로 재직 중이며, 국제경영관리학회에서 이사로 활동하고 있다. 다국적 기업의 지식 이전과 R&D 성과, 불확실성 관리 등을 실물옵션 측면에서 연구하고 있다.