

갈등상황에서 민첩한 스타트업 팀에 관한 연구: 공유된 비전의 이중효과*

이혜정 (연세대학교 동서문제연구원)**

박준기 (연세대학교 동서문제연구원)***

이세윤 (연세대학교 워크사이언스센터)****

국 문 요 약

스타트업은 시장의 비즈니스 기회를 신속하게 포착하고, 경험해보거나 예측하지 못한 다양한 문제들에 발 빠르게 대처하고 해결해야만 혁신적인 제품이나 서비스의 개발, 투자 유치 등이 가능하다. 이러한 조직의 민첩성은 구성원들 사이의 원활한 지식 공유를 통해서 갖출 수 있는데, 이때 스타트업은 조직의 비전을 공유하면서 인식을 같이 하는 동시에 서로의 의견에 대립하고 반복하는 갈등 또한 함께 발생하게 된다. 본 연구에서는 실제 스타트업 환경에서 빈번하게 발생하는 갈등을 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하고, 지식공유와 민첩성에 미치는 영향에 대하여 실증분석을 실시하였다. 이때, 조직의 비전을 공유하는 정도가 갈등과 지식 공유의 영향관계를 조절하고 더 나아가 지식 공유 자체에 직접적으로 영향을 미치는 관계를 함께 분석하였다. 조직이 설립된 지 5년 미만의 스타트업 팀 182개를 대상으로 설문조사를 통해 데이터를 수집하고 PLS를 이용하여 통계적으로 분석하였다. 분석 결과, 과업 갈등과 공유된 비전은 지식 공유에 직접적인 영향을 미치고, 지식 공유를 통해 조직의 민첩성을 높이는 것으로 나타났다. 그리고 공유된 비전의 정도가 높을수록 갈등의 전반적인 영향을 상쇄하는 조절효과가 있음이 밝혀졌다. 이 결과를 바탕으로 스타트업 조직의 이해관계자들을 위한 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다.

핵심주제어: 스타트업, 공유된 비전, 과업 갈등, 관계 갈등, 지식 공유, 민첩성

1. 서론

오늘날의 비즈니스 환경에 대하여 설명할 때 글로벌 시장의 확대, 경쟁 심화라는 표현만으로는 충분하지 않다. 시장의 수요가 발생하는 정확한 타이밍에 제품과 서비스를 출시해야 하고 이러한 수요는 고객의 마음에 따라 시시각각 변한다. 지구 반대편에서 발생한 경제 문제는 어느 순간 국내 시장에 영향을 미치고 그 속도 또한 매우 빠르다(Sambamurthy, et al 2003). 조직의 민첩성(Agility)은 급격하게 발생하는 불분명한 변화들에 잘 대처하고, 경쟁 시장에서 지속적으로 발생하는 예측 불가능한 변화의 기회들을 제대로 포착하고 발전시키는 능력을 의미 한다(Lu & Ramamurthy, 2011). 조직의 성공은 시장의 극심한 변화를 잘 다루고 예측할 수 없는 위협을 극복 하며 갑작스런 비즈니스 기회를 잘 포착하고 유연하게 대처 하는 민첩성을 바탕으로 달성할 수 있다. 민첩한 조직은 지속적으로 시장의 비즈니스 기회를 포착하고 그러한 기회를 잡기 위하여 필요한 지식과 자산을 끊임없이 모은다

(Sambamurthy et al. 2003; van Oosterhout, et al. 2006).

이제 막 시장에 뛰어든 스타트업 조직을 생각해 보자. 혁신적인 아이디어로 제품을 만들고 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 서비스를 들고 시장에 나서기 위해서 최선을 노력을 경주한다. 이들은 전혀 경험해보지도 못하고 예측할 수도 없는 위협들을 극복해야 하고 갑작스러운 시장의 변화에 유연하게 대처하여 살아남아야 한다. 그렇지 않으면 시장에 제품을 선보이지도 못하고 사라질지도 모른다. 따라서 스타트업 조직에서 민첩성은 중요한 성공 요인 중 하나이며, 시장의 기회를 포착하기 위하여 지속적으로 필요한 지식을 수집하고 나누어야만 한다. 스타트업의 실제 업무 프로세스는 각기 다른 전문성을 가진 소수의 인력이 모여서 새로운 비즈니스 모델을 개발, 출시, 마케팅, 투자에 이르는 일련을 과정을 제한된 시간과 예산 하에 프로젝트처럼 움직인다(Cho, et al. 2014). 제한적인 자원은 다양한 압력과 스트레스로 작용하며, 서로 다른 전문 지식을 교환하고 의사결정을 하는데 있어서의 조직 구성원간의 불일치는 다반사일 것이다. 따라서 조직 구성원의 상

* 이 논문은 2015년 정부(미래창조과학부)의 재원으로 한국연구재단의 지원 사업(NRF-2015K2A8A1068844)과 2015학년도 연세대학교 교내 박사후연구원 지원(2015-12-0221)을 받아 수행된 연구임.

** 연세대학교 동서문제연구원 전문연구원, h.jlee@yonsei.ac.kr

*** 교신저자, 연세대학교 동서문제연구원 객원연구원, warrenpak@warrenpak.com

**** 연세대학교 워크사이언스센터, 선임연구원, suyfj77@gmail.com

· 투고일: 2016-05-16 · 수정일: 2016-06-30 · 게재확정일: 2016-06-30

호관계와 업무 수행에 있어 갈등이 발생하는 상황은 스타트업 연구하는데 있어서 중요한 요소이다 (Park & Lee, 2016). 특히, 민첩함을 요구하는 시장상황은 팀 구성원의 갈등을 유발하게 된다. 시장이 빠르게 변하게 되면 팀은 다양한 의사결정 과정에 놓이게 되고, 그 경우 구성원간의 선택을 어떻게 하는가를 놓고 의견충돌이 발생하게 된다. 이 과정에서 구성원간의 이성적 충돌과 감성적 충돌은 동시에 빈번하게 나타나게 된다. 스타트업 조직의 경우 대부분 이 의사결정 과정에 구성원들이 참여하게 되며, 그 책임을 나눠지게 된다. 더욱 갈등을 어떻게 관리하는지가 팀을 운영하는데 중요한 과제가 되고 있다(Blumerg, et al. 2012).

조직의 팀워크와 성공에 관한 연구에서 리더십과 함께 명확한 목표를 제시하거나 중장기적인 비전을 공유하는 것은 중요한 요인으로 연구되어 왔다. 사회적 자본의 관점에서 비전을 공유하거나 공통의 행동 양식이나 언어를 공유하는 것은 조직 구성원간의 사회적 자본의 크기를 높여주어 우수한 성과를 달성할 수 있도록 한다(Lee, et al. 2013). 조직이 나아갈 방향과 목표치, 이상향을 조직원들이 동일하게 인식하고 있다면, 변화에 대응하는 방법이나 구성원 간에 상호반응이 동일한 관점에서 일어난다. 서로의 행동에 대한 예측가능성과 이해력이 높아지고 필요한 정보와 지식을 공유하는 것이 더 수월해 질 수 있다(Park, et al. 2015).

본 연구는 스타트업 조직의 비즈니스 프로세스를 지식 공유 관점에서 살펴보는데 있어서 스타트업이 겪고 있는 실제 내외부 환경을 고려하여 연구 모델을 구성하였다. 즉, 한정된 자원과 각기 다른 전문성을 가진 구성원들 간에 빈번하게 발생하는 갈등 상황을 내부 환경 요소이자 선행 요인으로 설정하였다. 둘째, 경험해 보지 못한 새로운 위협과 경쟁 상황을 겪어야 하는 스타트업의 외부 환경을 고려하여, 지속적으로 민첩하고 유연하게 대처하는 민첩성을 핵심성공요인(Key Success Factor)으로 보고 성공을 대신하는 실질적인 종속변수로 설정하였다. 마지막으로 지식을 공유하며 비즈니스 프로세스를 수행하는 스타트업 조직에서 구성원 간에 비전이 공유

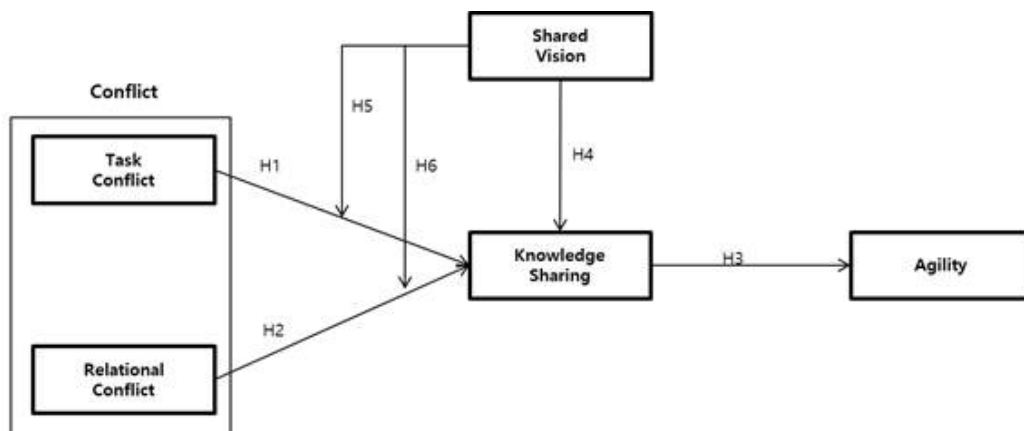
되는 정도를 갈등 상황을 극복하고 보다 원활한 지식공유가 가능하게 하는 요인으로 설정하였다. 기존문헌을 바탕으로 가설과 측정모형을 구성하고 실제로 비즈니스를 시작한 지 5년 미만 조직에서 프로젝트 형태로 업무를 수행하는 근로자들을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 데이터를 수집하여 실증 분석하였다. 그 결과 이론적으로 지식공유와 민첩성의 강력한 영향 관계를 스타트업 구성원을 대상으로 이론적으로 확인할 수 있었으며, 갈등의 영향력을 상쇄하는 공유된 비전의 역할을 발견하였다. 이를 바탕으로 학술적, 실무적 시사점을 도출하였다.

II. 이론적 배경과 가설

본 연구는 스타트업 팀을 대상으로 팀 구성원 사이의 갈등, 지식 공유, 그리고 민첩성 간의 관계에서 공유된 비전의 두 가지 효과를 알아보기 위해 수행되었다. 연구모형을 설계하기 위해서 이론적 틀로서 De Dreu & Weingart (2003)가 제시한 구성원간 갈등 관계모형을 바탕으로 하여, Park, et al.(2015)에서 제시한 소규모 조직에서의 사회적 자본으로서 공유된 비전과 지식공유의 영향모델의 작용 기제를 사용하여 연구를 진행했다 (<Figure 1> 참조).

2.1 팀 구성원의 갈등과 지식 공유

팀은 공동의 목표를 달성하기 위해 조직되며 대부분의 업무는 개인이 홀로 수행해서 완료될 수 없다. 상호의존적인 팀 구성원간의 관계에서는 업무 수행 우선순위나 관계 설정 등의 과정 속에서 갈등이 빈번하게 발생한다. 특히 창의적인 조직의 경우 구성원들이 서로의 창의성과 지식에 대해 의존하는 정도가 커서 갈등의 영향이 크게 나타난다(Park & Lee, 2016). 스타트업은 대표적인 창의적인 조직으로, 조직 구성원 개개인들이 가지고 있는 아이디어를 사업화하는 과정에서



<Figure 1> 연구 모형(Research Model)

지속적인 토론과 의사결정이 이어지고, 그 과정에서 갈등이 발생한다. 갈등은 일반적으로 팀 구성원 간에 발생하는 긴장의 결과로 그 원인은 주어진 상황을 인지하는 차이에서 비롯된다(De Dreu & Weingart, 2003). 따라서 갈등은 팀의 과업을 수행하는 과정과 결과에 영향을 미치는데 팀 차원에서 갈등을 인식하고 이를 조절하는 것이 성과에 중요한 영향을 미치게 된다(Park, et al. 2014).

갈등은 과업 갈등(Task Conflict)과 관계 갈등(Relationship Conflict)으로 구분되며, 두 가지 갈등의 유형이 조직에 미치는 영향은 각각 다르게 나타난다(Jehn, 1995; Auh, et al. 2014). 과업 갈등은 인지적인 관점에서 갈등을 설명한 것으로 구성원간의 관점의 차이, 아이디어와 의견의 차이 등으로 인해 발생하게 된다. 따라서 과업을 수행하는데 있어서 구성원들 사이의 인지, 의견의 불일치로 정의되며 단기 관점에서 업무 수행 목표와 업무 내용과 깊은 관련이 존재한다(De Dreu & Weingart, 2003). 관계 갈등은 감성적 관점을 반영한 것으로 개인의 성격, 취향, 선호와 가치, 그리고 대인 스타일과 같은 인간관계를 중심으로 발생하는 갈등이다. 따라서 팀 내 구성원들 관계에 존재하는 정서적 대립을 나타내며 주로 긴장이나 원한과 같은 현상이 발생하는 것을 말한다(Liang, et al. 2012).

팀에서 발생하는 갈등은 성과를 떨어트리거나 그 과정에 영향을 주는 요인으로 설명되는 것이 일반적이다(Wit, et al. 2012). 그러나 갈등의 두 가지 유형의 성격이 달라 각각 성과나 과정에 미치는 영향도 다르다는 점에 주목하여 이를 구분하여 영향력을 분석하는 연구들이 수행되고 있다(Liang, et al. 2012; Lee & Kim, 2013; Kim et al. 2015; Park & Lee, 2016). 이러한 연구들은 팀 내에서 발생하는 갈등을 단순히 부정적인 요인으로만 여겨 줄이기 위해 노력하는 수동적인 관점이 아니라, 필연적으로 갈등은 존재하고 이를 적극적으로 활용할 수 있다고 주장하고 있다. 특히 스타트업과 같이 소규모 인원으로 창의적인 서비스를 만들어야 하는 팀은 다양한 아이디어를 끊임없이 소통하고 의사결정을 해야 하는 경우는 더욱 그렇다(Park & Lee, 2016).

과업 갈등은 팀 구성원들 간의 상호작용 과정에서 발생할 수 있는 목표의 차이에 의해서 발생한다(Auh et al. 2014). 과업 갈등이 발생하는 것은 구성원간의 의견 차이를 줄이기 위해서 적극적인 활동을 하고 있다는 것을 의미한다(Park & Lee, 2016). 문제를 해결하기 위해서 상호작용을 적극적으로 하는 것은 곧 지식공유 과정으로 이해할 수 있다(Park, et al. 2015). 업무 참여 이론(Work Engagement Theory)에 따르면 업무에 임하는 사람들은 열정, 헌신, 그리고 흡수하려는 긍정적인 성향인 업무 참여(Work Engagement)가 발생하게 되는데, 업무 과정에서의 견해와 아이디어가 달라서 발생하는 과업 갈등은 업무 참여 정도를 높이지만 관계 갈등은 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Chen, et al. 2011). 이러한 과업 갈등과 지식 공유의 긍정적인 관계를 실증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 과업 갈등은 팀 구성원의 지식 공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

관계 갈등은 개인의 감정과 정서와 관련 있는 것으로 팀에서 관계 갈등이 발생하게 되면 구성원 간의 상호작용이 억제되는 효과가 나타나게 된다(Farh, et al. 2010). 대표적인 지식 공유 과정인 팀 내부의 학습 활동의 경우, 팀 내 관계 갈등으로 인하여 부정적인 활동 결과가 나타났다(Lee, et al. 2013). 학습 활동은 의사소통과 지식 공유를 통해서 발생하는 것으로 상호간의 심리적 영향으로 인해 지식 공유를 하려하지 않는 감정적 정서 현상이 발생하게 된 것이다. 따라서 관계 갈등과 지식 공유의 부정적인 영향 관계를 실증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 관계 갈등은 팀 구성원의 지식 공유에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 지식 공유와 민첩성

민첩성(Agility)은 끊임없이 외부 환경의 변화를 감지하고 그에 따라 내부의 자원을 빠르게 통합하여 대응하는 능력을 말한다(McCann, et al. 2009; Sambamurthy et al. 2003). 조직이 놓인 시장 상황의 변화, 비즈니스 기회의 포착을 위해서 외부의 다양한 지식을 적극적으로 수집, 공유하는 것은 물론, 혁신적인 제품과 서비스의 개발, 출시 및 판로 개척, 투자 유입 등의 주요한 의사결정을 신속하게 내리기 위해서 팀 구성원 간에 지식 공유는 민첩성의 중요한 선행 요인이다(Lu & Ramamurthy, 2011).

민첩성의 개념에는 예측 불가능한 급격한 상황 변화를 효과적으로 관리하는 능력도 포함된다(van Oosterhout et al. 2006). 효과적인 판단과 대응을 신속하게 하기 위해서는 높은 품질의 지식이 공유되어야 한다. 이러한 맥락에서 민첩한 기업은 적합한 지식이 적절한 시간과 위치(장소)에 있을 것을 요구한다(Dove, 1999). 지식 공유가 효과적으로 이루어진다면 적합한 지식을 필요로 하는 구성원들이 적시에 활용할 수 있게 될 것이고 이는 효과적인 의사결정과 대응을 가능하게 된다. 구성원들 사이에 지식 공유가 잘 일어나는 팀은 상황 변화에 대한 지속적인 모니터링과 감지가 효율적으로 이루어지고, 적합한 지식을 적시에 활용함으로써 효과적인 대응과 의사결정을 가능하게 하는, 즉 민첩성이 증대될 것이다. 따라서 지식 공유와 민첩성 사이의 긍정적인 영향관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 팀 구성원의 지식 공유는 팀의 민첩성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 공유된 비전(Shared Vision)의 효과

서로 다른 성격의 구성원이 모여서 함께 업무를 수행하는 환경에서 비전의 공유는 긍정적인 성과를 창출하는데, IT프로

젝트 환경에서 비즈니스 전문가와 기술 전문가 사이의 공유된 비전의 정도가 높으면 높은 성과로 이어지며 (Lee et al. 2013; Lee et al. 2015b), 제조사와 공급사의 관계를 강화시켜 주고 공급사 선택에서 유용한 평가 기준으로 작용 한다 (Kamann & Bakker, 2004). 비전의 공유는 집단적 목표를 향상화한 것으로 조직 구성원을 단합하게 만드는 원동력이며(Lee, et al. 2015a), 사회적 메커니즘으로서 공유된 비전은 협력 과정을 강화시켜주는 것으로 나타났다(Li, 2015). 비전이 공유된 프로젝트 팀은 지식을 교환하고 통합하는 활동이 원활하다 (Lee et al. 2015a). 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 공유된 비전은 팀 구성원의 지식 공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직의 구성원들은 동일한 이해와 방향성, 즉 비전을 바탕으로 의사소통을 하고 아이디어와 자원을 자유롭게 교환하게 된다(Tsai & Ghoshal, 1998). 비전을 공유하는 것과 언어나 목표를 공유하는 것은 유사한 모습으로 나타난다. 사회적 자본 이론은 구성원 간의 관계가 연결되어 있는 구조적 차원의 네트워크, 감정적 차원에서 서로를 믿고 의지하는 신뢰와 함께 인지적 차원으로서 비전이 공유된 정도가 높으면 사회적 자본이 높은 조직이라고 설명하고 있다(Park et al., 2015).

작은 조직일수록 비전의 공유는 개인들의 목표와 통합되고 같은 방향으로 작동하는 경향이 있다. 일반적으로 조직과 개인의 목표 사이에 간극이 작은 경우, 즉 개인과 조직의 적합성(Person-Organization Fit)이 높은 경우에는 조직의 성과가 높아 진다(Birch & Anderson, 2004). 조직에서 갈등이 발생했을 때, 비전이 공유된 정도가 높다면 개인과 조직의 간극을 줄여 주는 중요한 변인이 될 수 있다. 지식 공유가 중요한 창의적 조직에서 다양한 형태의 갈등은 존재할 수밖에 없다. 이 경우에 같은 목표와 열망을 공유하는 정도의 차이에 따라서 갈등이 성과요인들에 미치는 영향정도가 달라질 것이다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 공유된 비전은 과업 갈등이 지식 공유에 영향을 미치는 데 조절효과가 있을 것이다.

가설 6: 공유된 비전은 관계 갈등이 지식 공유에 영향을 미치는 데 조절효과가 있을 것이다.

III. 실증 분석 및 결과

3.1 측정 도구 및 자료 수집

본 연구 모형과 가설의 검증을 위하여 전문 서베이업체를 통해 2016년 2월 한 달 동안 창업 기간이 5년이 안된 기업을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 응답자는 창업 기간이 짧은 스타트업 기업임을 감안하여 창업자(공동창업자 포함), 또는 팀장 이상급에게 설문을 발송하였다. 이렇게 수집된 211건의 데이터 중 불완전하거나 같은 값으로 응답하는 등의

불성실한 설문결과를 제거한 총 185건을 대상으로 분석을 실시하였다. 응답자의 기술통계량은 다음 <Table 1>과 같다.

<Table 1> 기술통계량

변수		빈도	백분율
인원 규모	~10	117	63.2%
	11~20	42	22.7%
	21~30	10	5.4%
	31~40	8	4.3%
	41~	8	4.3%
창업 기간	1년 미만	27	14.6%
	1 ~ 3년	73	39.5%
	3년 ~ 5년	85	45.9%
연간 매출액	1억 이하	46	24.9%
	1억 ~ 10억	86	46.5%
	11억 ~ 30억	33	17.8%
	31억 ~ 50억	11	5.9%
	51억 ~ 100억	6	3.2%
	100억 ~	3	1.6%
총계		185	100%
변수		빈도	백분율
서비스 유형	제조업	29	15.7%
	건설업(인테리어 포함)	21	11.4%
	부동산업	12	6.5%
	임대대여업	2	1.1%
	도매 및 소매업 (유통업)	22	11.9%
	음식업/외식업	4	2.2%
	운수/여객숙박업	3	1.6%
	여가 관련 서비스업	9	4.9%
	방송/연륜/출판	5	2.7%
	정보통신	36	19.5%
	금융업	6	3.2%
	교육 서비스업	13	7.0%
	의료/보건/사회복지	17	9.2%
	시장조사/컨설팅/광고대행업	6	3.2%
총계		185	100%

3.2 측정 항목

설문 항목은 기존 문헌에서 사용되었던 항목들을 기반으로 본 연구의 상황에 적합하게 수정되었다. 사전 조사과정을 통해 부적절한 문항이나 모호한 항목을 제거, 혹은 수정하여 설문지를 완성하였으며 설문 응답 방법은 7점 리커트(Likert) 등 간 척도를 사용하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정 항목은 <Table 2>와 같다. 본 연구에서 갈등은 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하였으며 Jehn & Mannix (2001)의 측정항목을 활용하였다. 지식 공유는 팀내에서 지식 공유가 일어난 양으로 정의하고, Chang & Chung (2011)의 측정항목을 수정하여 활용하였다. 공유된 비전의 정도는 구성원들이 동일한 비전과 목표, 가치를 공유하고 있는지에 대한 인식으로 정의하고, Chiu, et al.(2006)의 측정항목을 수정하여 활

용하였다. 종속 변수인 민첩성은 조직 운영의 적응 민첩성과 시장 자본화 민첩성에 관한 6개 측정항목을 활용하였다 (Lu & Ramamurthy, 2011).

3.3 실증 분석

본 연구는 PLS(Partial Least Square) 분석 방법을 사용한 구조방정식으로 가설을 검증하였다. 본 연구는 이론적인 모형에 대한 탐색적 연구의 성격이 강하여 PLS를 이용한 분석이 적합하며, 해당 분석 방법은 조절효과 분석이 가능하기 때문에 본 연구를 위해 유용한 분석 툴이다. PLS를 이용한 분석의 경우, 집중타당성과 판별타당성에 대한 검토를 수행해야 한다. 먼저 확인적 요인분석을 수행하여 신뢰성, 집중타당성과 판

별타당성을 검증했다. 먼저 확인적 요인분석에서 도출된 각 측정변수에 대한 요인 적재 값의 크기를 조사하였다. 측정항목과 변수간의 적재 값이 0.7이상 이면 측정항목들의 개념적 타당성이 확보되었다고 평가된다 (Chin, 1998). 신뢰성은 조합 신뢰도와 크롬바흐 알파의 검토를 통해서 평가했다. 측정 결과는 모든 구성개념들의 조합신뢰도와 크롬바흐 알파 값이 한계치인 0.5를 넘어서고 있는 것으로 확인되었다. 자세한 결과는 <Table 3>와 같다. 집중타당성이란 이론적으로 밀접한 관계를 갖는 개념이 서로 통계적으로 유의한 상관관계를 보이는 경우를 의미한다. 따라서 각각의 잠재개념에 대한 측정 변수들이 유의한 t값을 가지고 적재되어야 한다.

<Table 2> 측정 변수 및 항목

변수		측정항목	참고문헌
갈등	과업갈등 (Task Conflict)	팀원들 사이에는 다양한 아이디어로 인한 갈등이 존재했다. 팀원들 사이에는 일하는 과정에서 상호 불일치가 발생했다. 팀원들 사이에는 일하는 중에 의견충돌이 발생했다.	Jehn & Mannix (2001)
	관계갈등 (Relationship Conflict)	팀원들 사이에는 다양한 긴장 관계가 있었다. 팀원들 사이에는 일하는 과정에서 화를 내는 경우가 있었다. 팀원들 사이에는 높은 감정적 갈등이 존재했다.	
지식공유 (Knowledge Sharing)		팀원들은 새로운 지식을 자주 공유한다. 팀원들은 풍부한 지식을 팀 내에서 얻을 수 있다. 팀원들이 지식을 서로 나누는데 참여하고 응하는 경우가 많다.	Chang & Chung (2011)
공유된 비전 (Shared Vision)		팀원들은 서로 문제 해결을 도울 공통된 시각을 공유하고 있다. 팀원들은 서로에게 배운다는 공통된 목표를 갖고 있다. 팀원들은 가까이 서로를 돕는데 공통된 가치를 부여하고 있다. 팀원들은 무엇이 업무상 중요하지는 않은 일치를 보인다. 팀원들은 업무에 대해 항상 같은 목표와 비전을 공유한다.	Chiu, Hau, & Wang (2006)
민첩성 (Agility)		우리 팀은 고객들이 특별한 요구를 제기하면 언제나 재빨리 반응한다. 우리 팀은 시장요구에 부응하기 위해 서비스 수준을 재빨리 조정한다. 우리 팀은 파트너와 문제가 발생시 신속하게 필요한 대안을 마련한다. 우리 팀은 시장의 변화를 맞았을 때 의사결정을 빠르게 내린다. 우리 팀은 팀의 재창조/재신활 방법을 지속적으로 찾는다. 우리 팀은 시장의 변화를 기회로 여기고 재빠르게 활용한다.	Lu & Ramamurthy (2011).

<Table 3> 확인적 요인 분석 결과

변수	관측변수	관측변수			조합신뢰도	크롬바흐 알파
		평균	표준편차	요인로딩값		
갈등	과업갈등 (Task Conflict)	4.524	0.987	0.889	0.904	0.848
		4.405	1.072	0.875		
4.405		1.107	0.849			
관계갈등 (Relationship Conflict)	4.373	1.206	0.891	0.907	0.855	
	3.968	1.359	0.901			
	3.849	1.414	0.830			
지식공유 (Knowledge Sharing)	4.832	0.894	0.836	0.891	0.818	
	4.773	0.993	0.882			
	4.843	1.036	0.850			
공유된 비전 (Shared Vision)	4.935	1.094	0.873	0.936	0.914	
	4.930	1.190	0.879			
	4.984	1.165	0.891			
	4.638	1.052	0.821			
	4.978	1.124	0.849			
민첩성(Agility)	4.914	0.988	0.771	0.923	0.900	
	4.768	1.093	0.830			
	4.849	1.034	0.840			
	4.886	1.004	0.849			
	4.805	1.093	0.814			
	4.692	1.038	0.788			

<Table 4> 판별 타당성 분석 결과

구성개념	AVE	과업 갈등	관계 갈등	지식 공유	공유된 비전	민첩성
과업 갈등	0.759	0.871				
관계 갈등	0.765	0.592	0.875			
지식 공유	0.733	0.483	0.305	0.856		
공유된 비전	0.745	0.318	0.051	0.549	0.863	
민첩성	0.666	0.445	0.252	0.588	0.684	0.816

집중타당성은 상대적인 구성개념 분산의 양을 의미하는 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)을 통해서 검토된다. 측정 결과는 <Table 4>와 같이 평균분산 추출값 측정기준치인 0.5보다 높게 나타나 변수들의 신뢰성이 높은 것으로 판단된다(Bagozzi & Edwards, 1994). 판별타당성은 서로 상이한 개념이 있는 경우, 서로 다른 개념을 측정하였을 때 얻어진 값들의 경우 상관관계가 낮아야 한다. 따라서 잠재개념의 상관관계수가 적절한 패턴을 가진 로딩 값을 보여야 하며, 측정 변수들은 할당된 요인에 높게 적재되어야 한다. PLS 방법론에서는 판별 타당성의 적합성을 AVE의 제곱근 값이 변수간의 상관관계수보다 높은 것으로 검증한다(Chin, 1998). <Table 4>의 오른쪽 행렬은 각 변수의 상관관계 계수 값이고, 대각선 행렬은 AVE의 제곱근 값이다. 제곱근한 AVE값이 다른 상관 계수 값보다 크게 나타나고 있어 판별 타당성의 조건을 만족하고 있다.

<Table 5> 구조 모형 분석 결과

가설	경로 계수	t-value	결과
H1 과업 갈등 → 지식 공유	0.263	3.460	채택
H2 관계 갈등 → 지식 공유	0.126	1.687	기각
H3 지식 공유 → 민첩성	0.588	11.278	채택
H4 공유된 비전 → 지식 공유	0.459	7.047	채택

측정모형의 신뢰성과 타당성이 확보되었으므로 구조모형에 대한 가설 검증을 실시하였다. 구조모형은 모형의 잠재변수들 간의 의존적 관계를 나타낸다. 변수들 간의 상관관계를 보여주는 것으로 측정 계수뿐만 아니라 각 계수의 표준오차와 t값을 나타낸다. 과업 갈등과 지식공유의 관계에 대한 분석 결과($\beta=0.263$, $t=3.460$, $p<0.001$)는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 관계 갈등과 지식 공유의 관계에 대한 분석 결과($\beta=0.126$, $t=1.687$)는 통계적으로 기각되었다. 한편 지식 공유와 민첩성에 대한 분석($\beta=0.588$, $t=11.278$, $p<0.001$)로 가설은 채택되었다. 공유된 비전과 지식 공유도 역시($\beta=0.459$, $t=7.047$, $p<0.001$) 통계적으로 유의해서 채택되었다. R²를 통해서 연구 모형의 설명 정도를 살펴본 결과, 과업 갈등과 관계 갈등의 지식 공유에 대한 설명력은 41.7%이며, 지식 공유가 민첩성을 설명의 정도는 34.6%였다.

가설 5와 6의 분석을 위해서 과업 갈등, 관계 갈등과 지식 공유 관계에 있어서 공유된 비전의 조절 효과를 분석했다. 조절 효과 분석은 예측 변수와 결과 변수의 관계를 분석하는 주 효과(Main Effect) 분석을 한 이후에 조절 변수 그리고 상호작용 변수(조절 변수와 예측 변수를 곱해서 얻는다)를 순차

적으로 분석하여 그 결과를 비교 판단 했다. 본 연구에서는 과업 갈등과 관계 갈등이 주 예측 변수이고 결과 변수로는 지식 공유가 설정이 되었다. 여기에 조절 변수로는 공유된 비전을 채택하여 구조방정식 분석을 수행하여 <Table 6>에 그 결과를 정리 제시하였다.

과업 갈등과 지식 공유 간의 직접 효과는 0.465로 나타났으며 조절 효과 포함 시에는 0.347로 영향 정도가 낮아졌다. 상호작용 효과를 고려한 경우 0.287까지 낮아지는 것으로 확인되었다. 이 경우에는 주 모델에 비해서 조절변수를 추가한 비전공유 변수의 추가로 설명력이 높아졌다. 상호작용변수가 추가되는 경우 R²가 증가하는 것으로 미루어 보아 상호작용이 주효 하다고 판단 할 수 있다. 주목할 점은 상호작용의 경로 계수가 음수로 나타났다는 점인데 이는 비전의 공유 정도가 높은 경우에 과업 갈등이 지식 공유에 미치는 영향 정도가 상대적으로 작아진다는 것을 보여준다. 반면에 관계 갈등의 경우 상호작용효과가 없는 것으로 판단된다.

조절 효과를 최종확인 하기 위해서 상호작용 효과의 크기를 분석하였는데, 이는 상호작용모형을 기준으로 $f^2 = \frac{R^2}{1-R^2}$ 로 계산한다. 이는 상호작용모형에서 설명이 안 되는 부분 $(1-R^2)$ 과 비교하여 설명력의 차이(ΔR)를 나타내는 것이다. 일반적으로 0.02 정도이면 작은 효과, 0.15정도이면 중간 정도의 효과로 보며, 0.35가 넘어가면 상호작용 효과의 크기가 크다고 판별한다 (Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996). 상호작용 효과의 크기를 분석한 결과 과업갈등의 경우 0.025로 작은 효과 정도로 판별된다. 이러한 분석 결과는 비전공유는 과업갈등과 지식공유에 있어 조절효과가 존재할 것이라는 가설 5는 채택되었으나, 가설 6은 기각되었다.

<Table 6> 조절 효과 분석

변수	주 모델	조절변수 포함모델	상호작용효과 모델	
			과업 갈등	관계 갈등
과업 갈등	0.465**	0.347**	0.287**	0.262**
관계 갈등	0.032ns	0.126ns	0.138ns	0.117ns
공유된 비전		0.459**	0.426**	0.459**
과업 갈등 x 공유된 비전			-0.104*	
관계 갈등 x 공유된 비전				0.021ns
R ²	0.235	0.417	0.431	0.417
ΔR^2		0.187	0.014	0.000

*: p < 0.05, **: p < 0.01, ns: insignificant at the 0.05 level

IV. 결론

본 연구는 창업한 지 5년 이하의 신생 조직의 창업자나 팀장들을 대상으로 설문조사를 통해 조직 내에 존재하는 갈등과 공유된 비전, 지식 공유와 민첩성에 대하여 자료를 수집하였다. 갈등은 갈등의 성격에 따라 영향력을 구분하기 위하여 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하여 측정하였고, 조직의 성과를 측정하는 종속변수로 조직의 민첩성을 설정하였다. 업무를 수행하는 프로세스는 지식 공유의 과정으로 개념화 하였

으며, 이때 비전을 공유한 정도에 따라서 선행 요인과 지식 공유 사이의 관계가 영향을 받는지와 더불어 직접적인 효과도 함께 측정하였다.

연구 가설을 통계적으로 검증하여 경로계수와 조절효과를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 과업 갈등은 지식 공유에 긍정적인 영향을 미치지만 관계 갈등은 통계적으로 유의미한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 이는 갈등이 무조건 부정적인 요인이 아님을 보여준 것이다(Park & Lee, 2016). 시간과 예산, 활용할 수 있는 자원이 제한적인 스타트업 구성원들은 다양한 압력과 스트레스 상황에 놓여있다. 이럴 때 의견의 대립과 감정적인 충돌은 필연적일 수밖에 없다. 일반적으로 부정적인 요인으로 여겨지는 갈등이 일어날 수밖에 없는 환경이라면 이를 긍정적으로 활용할 수 있는 방안을 고민해봐야 한다.

본 연구 결과 업무와 관련된 의견 대립은 다양한 의견을 서로에게 제시함으로써 오히려 지식 공유에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정적인 대립은 당면한 문제를 해결하지 않으면 생존 자체가 어려운 스타트업 환경에서 지식을 공유하려는 노력과 그 양에 영향을 미치지 못한다. 감정이 어떠한지 간에 필요한 정보를 주어야 하고 내가 필요한 지식과 정보를 요청할 수밖에 없기 때문인 것으로 이해된다. 한편 관계갈등과 지식공유의 직접효과와 공유된 비전의 간접효과가 전부 기각된 것은 Park & Lee(2016)에서 제시했던 스타트업 구성원이 강한 유대감을 가진 상태에서 갈등이 존재하기 때문에 관계갈등이 영향을 미치지 못한 것으로 보인다. 즉, Blumberg, et al.(2012)가 제시했던 구성원의 유대관계에 따라서 갈등의 유형(관계갈등, 과업갈등)이 미치는 영향력이 달라진다는 점을 다시 한번 확인하게 된 것이다.

둘째, 지식을 공유하는 것은 조직의 민첩성을 높이는 중요한 선행 요인으로서 기존 이론과 동일한 연구 결과이다. 급변하는 비즈니스 환경에 대한 모니터링과 비즈니스 기회의 포착을 위해서 조직 구성원들이 각자 수집한 정보를 나누고 요청하는 것은 필수적인 활동이다. 뿐만 아니라 예측하여 대비하지 못한 다양한 문제들을 해결하고 신속한 의사결정을 수행하기 위해서 서로의 전문적인 의견을 청취하고 지식을 공유하는 것이 매우 중요함을 의미한다.

셋째, 스타트업 조직에서 비전의 공유정도가 갈등이 지식 공유에 미치는 영향을 상대적으로 약화시키는 것으로 나타났다. 반면에 공유된 비전은 직접적으로 지식을 활발하게 공유할 수 있게 하는 것으로 나타났다. 스타트업 조직에서 갈등이 빈번하게 발생할 수 있다고는 하지만 이러한 갈등 상황이 지속되는 것은 여러모로 조직에 부담이 될 수 있다. 아무리 업무 관련된 의견의 충돌이 지식 공유를 촉진한다고 하지만 그 정도가 심해지거나 너무 오랫동안 지속되면 오히려 그 효과가 반감된다고 기존의 갈등 이론은 설명하고 있다. 그런데 조직의 공동의 목표와 지향점에 대하여 같은 인식을 가지고 행동하게 되면 갈등의 영향력을 전체적으로 모두 약화시킨다. 그렇다고 해서 지식공유가 감소하게 되는 것이 아니라 공유

된 비전의 직접적인 효과로 인하여 지식 공유는 다시 활발하게 되는 것이다.

이에 따라 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 도출할 수 있었다. 첫째, 스타트업 조직에서 성과 변수, 즉 종속 변수를 설정하는데 있어서 조직의 민첩성이 중요한 지표임을 이론적으로 확인하였다. 스타트업 조직을 이해하는데 있어서 기존 연구들이 창업에 성공하는 것을 매출이 발생하거나 개발에 성공하는 것을 중요한 성공의 지표로 보아왔다. 그러나 초기 벤처 기업의 경우 사업을 창출하는 단계로서 실질적인 매출이 발생하지 않을 수 있으므로, 매출이나 수익, 현금 흐름과 같은 지표로 성과를 판단하는 것은 적절하지 않다(Carter, Gartner, & Reynolds, 1996). 스타트업 조직이 지속적으로 살아남고 향후에 이러한 가시적인 성과를 달성할 수 있는지 여부를 조직의 민첩성을 통해 미루어 볼 수 있을 것이다. 실무적으로 어떤 스타트업에 투자를 할 것인지, 내가 투자하고 있는 조직이 앞으로 우수한 성과를 달성할 수 있을지를 판단하는데 있어서 조직의 민첩성 정도가 좋은 판단 지표가 될 수 있을 것이다.

둘째, 이론적으로 갈등을 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하여 살펴볼 필요가 있음을 확인하였다. 그리고 무엇보다 과업 갈등 상황은 오히려 지식 공유를 촉진하는 역할을 하므로, 갈등이 빈번하게 발생하고 이를 관리해야만 하는 스타트업 환경에서 예측하지 못한 문제가 발생하였을 때 조직 구성원이 모여서 서로의 의견에 대립되는 아이디어와 해결책들을 제시하는 과정을 통해서 다양하고 창의적인 해법을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 갈등 상황에서 지식을 공유하기 위해서는 구성원들 사이에 비전을 공유하는 것이 중요한 역할을 함을 확인하였다. 이론적으로 갈등은 어느 정도 수준까지 높아지는 것은 구성원 사이에 자극도 되고 서로의 전문성의 차이를 인식할 수 있는 기회가 되지만, 임계치를 넘어서는 과도한 갈등은 오히려 모든 부분에서 부정적인 요인이 되는 것으로 알려져 있다. 스타트업 상황에서 갈등이 발생하면 이를 터부시하고 없애기 위해 노력하기보다 우선, 과업 갈등 상황을 조성하여 다양한 의견 교환을 통해서 서로의 전문 영역을 파악하고 지식을 습득, 전달 할 수 있도록 해야 한다. 그러는 한편, 우리 조직이 달성하고 싶은 목표가 무엇인지, 어떤 조직으로 발전하고 싶은지 등 조직의 비전을 조직구성원들이 명확하게 공유함으로써 전반적인 갈등의 영향력을 줄이고, 서로 공통의 인식과 유대감을 통해서 지식을 공유하도록 노력해야 한다.

V. 연구의 한계 및 향후과제

본 연구의 한계점과 후속 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 각 변수는 5년 이하의 신생 조직의 창업자가 팀장급의 대표자들을 대상으로 그들의 인식을 측정하였다. 팀 조직의 특성을 정확하게 측정하기 위해서는 유사한 성격과 규모

를 가지고 있는 조직을 대상으로 각 조직 당 3명 이상의 구성원에게서 데이터를 수집한 뒤 일관성 있는 응답만을 대상으로 분석을 수행하는 것이 보다 엄격한 데이터와 정확한 결과를 얻을 수 있는 방법이다. 따라서 향후 연구에서 데이터 수집 방법을 변화시킬 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 결과를 해석해보면 갈등의 수준도, 공유된 비전의 수준도, 그리고 지식의 공유 정도도 모두 지속적으로 변화하는 특성을 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 횡단면적(Cross-sectional)으로 특정 한 시점에서 연구가 수행되었으나, 향후 연구에서 시계열(Longitudinal) 연구 분석을 실시한다면 갈등과 공유된 비전의 역할에 대하여 보다 깊이 있는 해석을 제시할 수 있을 것이다.

셋째, 연구모형 구성요소들 간의 인과관계에 대한 대안적 모형을 구축하여 비교할 필요가 있다. 본 연구모형은 갈등요소가 지식공유를 거쳐 민첩성에 간접적으로 영향을 미친다고 가정하고 있지만, 직접적으로 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 향후 연구에서 지식 공유의 매개효과 없이 스타트업의 성과 평가 변수로서의 민첩성에 주목하여 갈등 상황의 직접적인 효과에 대하여 연구 분석을 수행하고, 심층 인터뷰를 수행, 연구 결과를 보완하는 등의 후속연구를 제안한다.

마지막으로, 스타트업 팀의 지식공유의 이론적 틀을 확대하기 위한 방안으로 선행요인으로서 지식인프라(Knowledge Infrastructure)의 연구가 필요하겠다. 소규모 조직인 스타트업이 어떤 인프라를 구성해서 사용하는가에 따라 지식공유가 효과적으로 이루어지는지에 대한 후속연구가 이어져야 하겠다. 또한 스타트업에서 민첩성의 중요성을 감안하여 추가적인 연구진행을 통해서 실증 데이터의 축적이 필요한 상황이다.

REFERENCE

- Auh, S., Spyropoulou, S., Menguc, B., & Uslu, A.(2014), When and how does sales team conflict affect sales team performance? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 1-22.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R.(1994), A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1(1), 35-67.
- Birch, G. S. J., & Anderson, N.(2004), Measuring person-team fit: development and validation of the team selection inventory. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 406-426.
- Blumberg, H., Kent, M. V., Hare, A. P. & Davies, M. F.(2012), Cooperation, competition, and conflict resolution, *Small Group Research* (pp. 1-44): Springer.
- Carter, N. M., Gartner, W. B. and Reynolds, P. D.(1996), Exploring start-up event sequences, *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
- Chang, H. H. & Chuang, S. S.(2011), Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator, *Information & Management*, 48(1), 9-18.
- Chen, Z. J., Zhang, X., & Vogel, D.(2011), Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work-Engagement Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005-1033.
- Chin, W. W.(1998), The partial least squares approach for structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.), *Methodology for business and management*(295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H. & Wang, E. T. G.(2006), Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Cohen, S., Ledford, G. & Spreitzer, G.(1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643.
- de Dreu, C. K. W. & 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.
- de Wit, F., Greer, L. L. & Jehn, K.(2012), Supplemental Material for The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 97(2), 360-390.
- Dove, R.(1999), Knowledge management, response ability, and the agile enterprise, *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Farh, J. L., Lee, C. & Farh, C. I. C.(2010), Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180.
- Jehn, K. A.(1995), A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A.(2001), The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kamann, D. J. F. & Bakker, E. F.(2004), Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 55-64.
- Kim G. S, Ahn T H, Lee, H. K, Choi D. R. & Beak I. S.(2015), Effect of ICT Project Member's Personnel Job Competency and Role Conflict on Project Result: Project Manager's Competency as Regulation Effect, *Korean Corporation Management Review*, 22(4), 137-159.
- Lee, Y. K. & Kim, J. K.(2013), A Study on Effects of Team Workforce Diversity on Team Effectiveness - Mediating Effect of Conflict and Reflexivity. *Journal of Human Resource Management Research*, 20, 179-200.
- Lee, J., Kim, H. & Kim, J.(2013), 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, *The Knowledge Management Society of Korea*, 14(5), 81-100.
- Lee, J., Park, J. G. & Lee, S. (2015a), Raising team social capital with knowledge and communication in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 33(4), 797-807.

- Lee, S., Park, J. G. & Lee, J.(2015b), Explaining knowledge sharing with social capital theory in information systems development projects. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 883-900.
- Li, L.(2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77-95.
- Liang, T. P., Wu, J. C. H., Jiang, J. J. & Klein, G.(2012). The impact of value diversity on information system development projects. *International Journal of Project Management*, 30(6), 731-739.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K.(Ram).(2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination, *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.
- McCann, J., Selsky, J. & Lee, J.(2009), Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments, *People and Strategy*, 32(3), 44-51.
- Park, J. G., & Lee, H.(2016), Startup Teamwork and Performance Research: the Impact of Task Conflict and Relationship Conflict. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(2), 101-111.
- Park, J. G., Lee, H. & Lee, J.(2014), Explicating Moderating Effects of Conflict in the Psychological Mechanism in IT Service Engagement, *Journal of Information Technology Services*, 13(1), 1-21.
- Park, J. G., Lee, H. & Lee, J.(2015), Applying social exchange theory in IT service relationships: exploring roles of exchange characteristics in knowledge sharing. *Information Technology and Management*, 16(3), 193-206.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V.(2003), Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Cho, S, Lee, S. M, & Park, B. J.(2014), S'Lean Startup' : The Way to Reduce the Failure Rate of Startups *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 41-53
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- van Oosterhout, M., Waarts, E. & Hillegersberg, J. van.(2006). Change factors requiring agility and implications for IT, *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132-145.
- Wernerfelt, B.(1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Exploring the Relationship among Conflict, Knowledge Sharing, and Agility in Startup: Focus on the Role of Shared Vision*

Lee, Hyejung**

Park, Jun-Gi***

Lee, Seyoon****

Abstract

Startup must be agile and be able to handle extreme changes, survive unpredicted threats, and capitalize on emerging business opportunities. Agile teams continually sense changes for competitive action and marshal the necessary knowledge. While team members share their knowledge, there must be emerging various type of conflicts in teams. This study examines the relationship among the conflict, knowledge sharing and agility in startup context. At the same time, we tested the roles of shared vision both moderating variable between conflict and knowledge sharing, and antecedent for knowledge sharing. Different two types of conflict, task conflict and relationship conflict, knowledge sharing, agility, and different impact of shared vision are identified from literatures and tested. 182 data points were collected from under 5-year old startup's representatives to test these hypotheses. PLS data analysis indicated that the task conflict and shared vision positively effect on knowledge sharing, and then knowledge sharing has statistically significant effect on agility. And the impact of conflict has been weakened by shared vision's moderating effect. Based on the results, we proposed practically several team management skills for startup managers, leaders and stakeholder, and explained theoretical contributions.

Keywords: startup, shared vision, task conflict, relationship conflict, knowledge sharing, agility

* This work was supported (in part) by the Yonsei University Research Fund(Post Doc. Researcher Supporting Program) of 2015(2015-12-0221) and National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2015K2A8A1068844).

** Researcher, Institute of East and West Studies at Yonsei University, h.jlee@yonsei.ac.kr

*** Corresponding Author, Research Fellow, Institute of East and West Studies at Yonsei University, warrenpak@warrenpak.com

**** Associate Researcher, Center for Work Science at Yonsei University, suyfj77@gmail.com