

창의적 성과를 제고하는 조직 양면성 구현양식에 대한 연구¹

Working Mechanisms of Organizational Ambidexterity for Creative Performance

권정언 (Jung-Eon Kwon) 중부대학교 교양학과·원격대학원
우형록 (Hyung-Rok Woo) 한양대학교 글로벌기업가센터²

ABSTRACT

The organizational ambidexterity has been emerging as the way to gain competitive advantage in turbulent environment. The concept of ambidexterity is simultaneously accomplishing the balance between the activities of exploration and exploitation, and overcoming their conflicting tension. The beneficial merits of ambidexterity has been investigated in innovation, financial performance, strategic management, and etc. Our study focused on the impact of ambidextrous activities on creative performance.

Although three ambidextrous modes-structural ambidexterity, contextual ambidexterity, and sequential ambidexterity-have been already acknowledged, scant studies suggested the specific mechanisms to achieve ambidexterity in practice at the operating level. To address the issue we performed the semantic network analysis on the basis of the previous literatures prescribing ambidexterity theory. We took interview with 21 teams to explore behaviors of teams from the ambidextrous perspective, and then interpreted the relationship among words which appeared in the interview.

This study found the appropriate mechanism which alleviate tension revealed by exploitation and exploration exist as practical reality. We demonstrated how these ambidextrous mechanisms can be used to generate the creative performance as well as examined various antecedents. These findings would contribute to the more fine-grained understanding of organizational ambidexterity, especially in conjunction with organizational creativity.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Organizational Creativity, Exploitation, Exploration, Semantic Network Analysis, Multiple Case Study

¹ 논문접수일: 2016년 2월 15일; 1차 수정: 2016년 3월 21일; 게재확정일: 2016년 4월 9일

이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2013S1A5A8024989).

² 교신저자

1. 서론

초경쟁적 기업환경 속에서 경쟁우위의 원천으로 작동했던 비용우위는 산업 내·외부의 평준화로 인해 과거의 동력을 점차 잃어가고 있다. 이에 따라 성장과 생존을 도모하기 위한 다양한 전략적 대안이 제시되고 있으며(Pacheco-De-Almeida, 2010), 상대적으로 평준화의 가속도를 극복할 수 있는 탈출구는 신제품, 신시장, 신기술을 확보하려는 전략적 방향에서 모색되고 있다. 이러한 추세는 근래에 대다수 기업들이 차별화된 아이디어를 지속적으로 창출하는 역량, 즉 창의력에 주목하는 직접적인 배경이기도 하다.

창의력 연구는 지속적으로 발전하여 다차원적, 시스템적 관점에서 개인-집단-기업-사회-국가로 이어지는 생태계 조성을 모색하는 데 이르렀다(김응조, 홍아정, 2015; 박대식, 조근태, 2015). 그러나 조직 창의력에 대한 연구는 개인 수준의 창의적 성과의 총합으로 접근하는 한계에 머물고 있다(James & Drown, 2012). 이러한 접근법이 비록 조직 창의력의 순조로운 발현을 견인하는 창의적 환경을 구명하는데 공헌하였으나, 궁극적으로 창의적 환경은 조직 수준의 창의적 성과를 조성하는 간접적인 요인이다. 이러한 연구 흐름은, 실무적으로 창의적 인재를 채용하거나 자유분방한 환경을 벤치마킹하여 조직 창의력을 제고하려는 행위와 맥을 같이 한다. 그러나 조직구성원이 창의적 아이디어를 배출할 수 있는 창의적 환경을 조성하거나 창의력을 갖춘 개인의 조달하는 방법은 궁극적으로 조직의 창의력을 제고하는 충분조건이 될 수 없다(김현진, 설현도, 2014). 따라서 조직 창의력이 발현되어 창의적 성과를 창출하는 과정에 작용하는 직접적인 요인과 그 작동 메커니즘을 밝힐 필요가 있다(권정언, 우형록, 2015). 이러한 관점에서 본 연구는 상반된 활동을 동시에 추구하는 양면적 활동(ambidextrous activities)을 중심으로 창의적 성과의 발현과정에 대해 설명하고자 한다.

양면적 활동은 양립이 불가능하다고 알려진 활동을 동시에 추구하는 것을 말한다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 시간단축과 품질제고, 글로벌 통합과 국지적 현지화, 단기적 투자와 장기적 투자, 활용과 탐색 등이 이에 해당한다. 이러한 개념은 일반적으로 연속선 상의 양극단에 존재하는 것으로 간주되는데, 한정된 자원의 배분문제로 야기되는 양자택일의 갈등과 긴장이 발생하게 된다. 따라서 상충적인 관계의 활동을 동시에 추구할 경우, 자칫 어중간한 상태(stuck-in-the-middle)에 빠질 수 있다는 시각이 지배적이었다.

이와 같은 전통적 관점과는 달리, 양면적 활동은 양자택일의 상황을 독립적이고 의존적인 활동으로 새롭게 해석함으로써 동시에 추구하는 역설적 역량이다. 특히, 활용과 탐색에 대한 양면적 활동은 기업의 생존과 성장에 기여하는 긴요한 동인으로 주목 받고 있다(Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; Turner, Swart, & Maylor, 2013). 활용은 기존의 자원과 지식을 효율적으로 운영하는 목적으로 내부적 변이를 감소시키는 평균추구적(mean-seeking) 경향이다. 반면 탐색은 실험, 시행착오를 통해 새로운 가능성을 타진하는 분산추구적(variance-seeking) 특성을 지닌다(배종석, 박오원, 2010). 양면성 관점에서 활용과 탐색 활동은 적절한 수준으로 균형을 유지해야 한다. 단기적인 성과를 위해 활용에 몰입하면 환경변화에 기민하게 대처할 수 없어 '성공의 함정'에 얽매이게 되고, 탐색에만 치중하는 조직은 '실패의 함정'에 빠지게 된다(Levinthal & March, 1993). 활용과 탐색의 양면성은 새로운 기회를 탐색하는 동시에 기존의 역량을 활용할 수 있는 능력, 다시 말해 환경에 적응하는 동태적 역량으로 제시되고 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

지금까지 활용과 탐색에 대한 대부분의 양면성 연구는 양면적 활동의 개념 및 유효성을 입증하는 데 집중되어 왔다. 양면적 활동의 학문적 개념은 활용과 탐색의 상대적인 양적 균형으로 측정되고 있다. 수리적으로

로 탐색과 활용을 합산하거나 곱하기도 하고, 그 차이의 절댓값을 사용하기도 한다(Birkinshaw & Gupta, 2013). 이렇게 계량화된 양면성 개념은 재무적 성과(Derbyshire, 2014; Sirén, Kohtamäki, & Kuckertz, 2012), 기업이 정신(Tuan, 2014), 신제품 혁신(Wang & Rafiq, 2014), 창의력(Luo, Zhang, Xu, & Ling, 2013), 기업의 생존(Hill & Birkinshaw, 2014) 등의 조직성과에 긍정적으로 작용하는 요인으로 입증되었다.

최근 양면성 연구분야는 더욱 심층적으로 발전하여 활용과 탐색을 동시에 추구하는 구현양식을 밝히는 시도가 전개되고 있다(Adler et al., 2009; O'Reilly III & Tushman, 2013; Turner, et al., 2013). 예를 들어 활용과 탐색을 시간과 공간으로 분리하거나, 동일한 시공간에서 온전히 융합하는 방안들이 대표적이다. 양면적 활동의 성공적인 구현양식을 밝히는 연구는 기업이 양면적 활동을 추진하는 데 보다 실제적인 시사점을 제공할 수 있다.

이상으로 살펴본 양면성 연구의 추세와 의미를 토대로, 본 연구는 조직의 창의적 성과를 양면적 활동의 결과로 해석하였다. 양면적 활동이 조직의 창의력 또는 혁신을 실현하는 중요한 동인이라는 주장(권정언, 우형록, 2015; Cantarello, Martini, & Nosella, 2012; Luo, et al., 2013; Markides & Chu, 2008)에 주목하여, 조직 창의력 발현 과정에 양면적 활동이 구현되는 성공적인 패턴과 양식을 파악하고자 한다. 연구의 목적과 방향에 부합하도록 연구 대상은 창의적인 콘텐츠 창작능력을 핵심 경쟁력으로 삼는 엔터테인먼트 미디어 기업으로 선정하였다. 본 연구의 결과는 창의적 성과 창출에 효과적인 양면성 실행 메커니즘을 규명하고 유효한 운영방안을 제시하는 데 공헌할 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

2.1 조직 양면성과 창의력

양면성은 1976년 Duncan이 최초 사용한 용어로, 연속선 상의 양극에 존재하는 상반된 과업 활동을 동시에 추구하는 조직능력이다. 가장 대표적인 양면성 논쟁은 1991년 March의 활용과 탐색 활동에 대한 것이다. 활용은 기존의 확실성을, 탐색은 새로운 가능성을 추구하는 이질적인 활동이다. 이를 동시에 추구하는 조직 양면성(organizational ambidexterity)은 더 나은 성과와 가치를 창출하는 역설적 해법으로 인정받고 있다. 활용과 탐색이 배타적 개념이지만 독립된 별개의 축으로 개념화하는 양면성은, 전통적인 양자택일의 관점에서 탈피하여 동시추구 및 공존성을 강조한다(Papachroni, Heracleous, & Paroutis, 2015).

조직 양면성의 효과는 기업의 혁신, 조직학습, 시장가치, 재무성과, 성장 및 생존 등에서 긍정적인 영향력이 제시되고 있으며, 창의력 연구에서 개인 수준의 창의력을 넘어서서 집단 및 조직 차원의 창의적 성과에도 유의미한 영향이 검증되고 있다(Cantarello, et al., 2012; Luo, et al., 2013; Markides & Chu, 2008). 조직 양면성이 다양한 시도로 가능성을 찾으려는 분산추구적인 탐색과 기존 활동의 오차를 줄여 효율적 운영을 모색하는 평균지향적인 활용을 동시에 추구하듯(배종석, 박오원, 2010; 하성욱, 2009), 조직 창의력 또한 새로운 아이디어를 위해 발산적 사고와 아이디어의 분석 및 평가를 통해 정교화하는 수렴적 사고를 동시에 추구한다. 창의적 성과물 또한 참신하면서도 실용적이어야 하는 양면성이 존재하는데(Litchfield, 2008), 이는 창의 발현의 과정에서 양면적 추구의 정도에 따라 창의적 성과가 상이할 수 있음을 시사한다.

결과적으로 활용과 탐색 활동은 수렴적 사고와 발산적 사고의 속성과 각각 유사하고, 양면적 추구라는 관점에서도 서로 연관된다. Luo, et al.(2013)은 활용과 탐색의 양면적 활동을 창의적 활동의 결과라고 정의한다. 그들은 55개 IT개발팀을 대상으로 수행한 연구에

서, 양면적 활동이 집단의 성과뿐만 아니라 만족도에 도 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 신재현과 이홍(2014)은 창의적 성과를 제고하기 위해 기존의 문제 해결 절차를 활용하는 것과 새로운 문제해결의 대안을 탐색하는 것이 시의 적절하게 균형을 맞출 필요가 있다고 주장한다. 권정언과 우형록(2015)의 연구에서도 팀의 창의적 성과에 미치는 양면적 활동의 직·간접적인 영향이 실증되었다. 그들은 양면적 활동을 양면성 조합(the combined dimension of ambidexterity)과 양면성 균형(the balance dimension of ambidexterity)으로 세분하였으며(Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009), 창의적 성과에 대한 양면성 조합과 균형의 영향력이 자율성, 시간압박 등의 환경요인에 의해 조절됨을 입증하였다. 그러나 조직 양면성과 창의력의 관계를 밝히는 연구는 아직 초기 단계이며, 그 구현과정에 영향을 미치는 리더십(West & Sacramento, 2012), 긍정심리자본(이청아, 홍아정, 2014), 학습 분위기(Hunter, Bedell, & Mumford, 2007), 지식경영(허문구, 2015), 조직풍토(Somech & Drach-Zahavy, 2013; Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015) 등의 요인을 보다 면밀하게 고려할 필요가 있다.

2.2 조직 양면성의 구현양식

조직 양면성을 추구하는 대표적인 구현양식은 세 가지-순차적 양면성, 구조적 양면성, 맥락적 양면성-로 논의되고 있다. 먼저, 순차적(sequential) 양면성은 시간의 흐름에 따라 활용과 탐색을 적절하게 반복하여 집중하는 양식이다. 조직이 직면한 상황에 따라 활용과 탐색을 동태적이고 순차적으로 분리하여 수행한다(Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Simsek, Heavey, Veiga, and Souder(2009)는 이를 불연속적 평형이론에 기초한 개념이라고 설명하였다. 불연속적 평형이론에 의하면, 조직의 변화와 환경적응은 안정적이고 점진적인 변화가 일어나는 균형기와 급진적

인 변화가 단기간에 이루어지는 혁명기가 교대로 나타나는 방식으로 진행된다(Gersick, 1991; Tushman & O'Reilly III, 2002). 따라서 순차적 양면성은 상충된 활용과 탐색을 교대로 집중하기 때문에 동시추구를 지향하는 양면성의 본원적 개념에는 엄밀하게 부합하지 않는다(Kortmann, 2012). 하지만 적절한 시기에 활용과 탐색에 집중함으로써 환경에 적응하고 위험을 회피할 수 있는 양면성의 대안적 행위로 이해할 수 있다(Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Piao, 2010).

구조적(structural) 양면성과 맥락적(contextual) 양면성은 모름지기 활용과 탐색을 동시에 추구한다. 두 양면성은 상충관계를 조정하는 동태성(Kortmann, 2012) 또는 양면성이 발현되는 조직구조적 소재(Simsek, 2009)에서 차이가 있다. 구조적 양면성은 조직의 하부단위별로 활용과 탐색 활동을 분리함으로써 양면성을 구사하는 방법이다. 단위조직별로 활동양식을 분리함으로써 활용과 탐색 중 하나로 차별화된 단위조직의 활동을 상위 차원에서 조정, 통합하여 균형을 추구한다. 따라서 활동 간 갈등 없이 효율적으로 이행하려면 하부조직의 역할 분화와 전문화를 이루어야 한다(Andriopoulos & Lewis, 2009). 탐색을 담당할 하부조직은 비교적 작고 탈중심화되는 경향을 보이지만, 활용에 집중하는 하부조직은 규모가 상대적으로 크고 엄격한 절차를 가진 중앙집중적 성향을 나타낸다(Benner & Tushman, 2003). 이처럼 구조적 양면성은 하부조직의 상호독립성을 전제로 조직 내 이중구조를 구축한다. 조직 및 집단 수준뿐만 아니라 개인별로 상이한 역할을 부여할 수도 있다(Jansen, George, Van Den Bosch, & Volberda, 2008). 구조적 양면성은 활용과 탐색이 공간적으로 분리되어 공존하지만, 화학적인 재결합으로 양면성을 달성하는 방식은 아니다(O'Reilly III & Tushman, 2008; Raisch, et al., 2009). 따라서 상이한 활동을 추구하는 하부조직을 조정하고 통합할 수 있는 역량이 구조적 양면성의 성공에 전제조건이다.

마지막으로, 맥락적 양면성은 하나의 단위조직 내에서 활용과 탐색을 동시에 추구하는 방식이다(Blarr, 2012; Simsek, 2009). 맥락적 양면성은 구조적 양면성보다 상충적인 활동을 더욱 동태적으로 조정할 수 있으며(Kortmann, 2012) 주로 개인 수준의 역량으로 제시된다. 조직구성원이 자신에게 주어진 자원과 시간을 효과적으로 배분한다면 역설적인 두 활동을 동시에 성공

적으로 수행할 수 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 따라서 맥락적 양면성은 조직의 규율, 신뢰, 도전적 목표가 복합적으로 작용하는 조직맥락의 영향을 받게 된다. 맥락적 양면성이 성공적으로 이루어지려면 조직구성원의 양면적 활동을 지원하고 동기를 부여하는 체계와 절차가 필요하다(O'Reilly III & Tushman, 2013).

양면성 구축 소재

| | | 복수조직 간 | 단일조직 내 |
|--|--|---|---|
| | | 양면성 구축 방법 | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-right: 5px;">동시추구</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100%;">구조적 양면성</div> </div> |
| | | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-right: 5px;">순차추구</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100%;">-</div> </div> | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-right: 5px;">순차추구</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100%;">순차적 양면성</div> </div> |

<그림 1> 양면성 구현양식¹

이상으로 살펴본 조직 양면성 구현양식은 이론적인 설득력이 높지만 실증적 근거를 보고한 연구는 아직 드물다. 더구나 세 가지 구현양식은 양면성의 최종적 결과보다 과정에 해당하기 때문에, 실제 현상을 정확하게 기술하고 분석하는 심층적인 접근이 필요하다. 따라서 본 연구는 창의적 성과의 창출과정을 상세하게 기술한 면담자료를 중심으로 질적 분석을 실시하여 효과적인 양면성 구현양식을 밝히고자 한다. 질적 연구는 조직의 문화 및 맥락, 다양한 활동이 상호작용하고 통합되어 실행에 옮겨지는 과정을 면밀하게 이해하는 데 효과적이다(Birkinshaw, Brannen, & Tung, 2011). 체계적인 분석을 위해 연구자 주관에 최대한 배제할 수 있는 엄중한 절차에 따라 다음과 같이 진행하였다.

III. 연구 방법

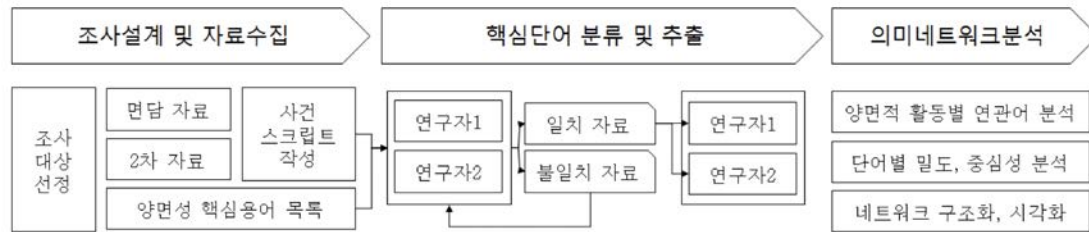
3.1 연구 절차 및 자료 수집

본 연구는 콘텐츠를 생산하는 창의적 창작력이 조직 성과에 주요한 엔터테인먼트 미디어 기업을 대상으로 2014년 10월부터 2015년 1월까지 면담자료를 수집하여 팀 수준을 분석단위로 다중사례연구(multiple case study)를 적용하였다. 현장사례에서 추출한 정보에 기초하여 이론을 귀납적으로 더욱 정교화할 수 있다는 사례연구의 장점(Eisenhardt & Graebner, 2007)은, 이론적 합의와 실증적 근거가 부족한 양면성 구현양식 연구에 적절하다고 판단하였기 때문이다. 단일사례연

¹ Kortmann(2012), Simsek, et al.(2009)의 주장을 통합하여 재구성함.

구의 경우, 단편적 사례에 의존하기 때문에 연구결과의 일반화가 어렵고 연구자의 주관적 해석을 통제하기 곤란하다는 단점이 있다. 본 연구는 이러한 단점을 극복

하고 연구결과의 신뢰성과 타당성을 제고하고자 다수의 사례에서 차이점과 유사점을 도출하는 과정을 <그림 2>와 같이 수행하였다.



<그림 2> 연구절차

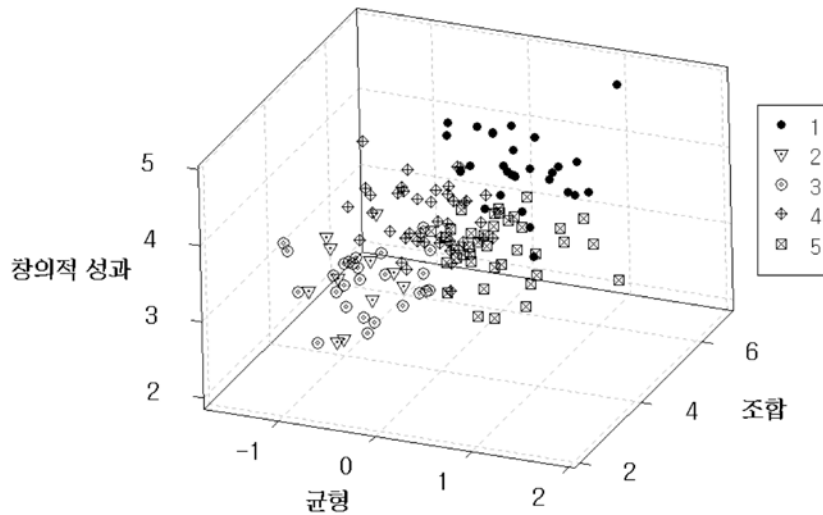
Yin(2008)이 제안한 실험설계적 반복효과를 극대화하기 위하여 양면적 활동을 적극적으로 추구하는 팀을 군집분석으로 선정하였다. 군집분석은 조직 양면성 연구에서 Gibson and Birkinshaw(2004)가 적용한 바 있는 다변량 통계기법이며, 군집 내의 객체들이 가급적 유사하게 그리고 군집들 간에는 가급적 이질적인 객체들을 집단화한다. 군집분석의 기준은 Lubatkin, Simsek, Ling, and Veiga(2006)이 개발한 7점 척도의 12개 설문문항을 사전에 배포하여 활용 및 탐색 활동의 수준을 측정 후, Cao, et al.(2009)가 제시한 양면성 균형과 조합 차원을 반영하였다. 양면성의 균형 차원은 활용과 탐색의 상대적 크기를 차이의 절댓값으로 측정하고, 조합 차원은 활용과 탐색의 총합으로 측정하여 전체적인 활동량을 측정한다.

사전설문에는 결과변수인 창의적 성과에 대한 문항도 포함되었다. 창의적 성과의 측정은 특허, 기술이전 등의 지표가 사용되기도 하지만, 본 연구는 팀 수준의 창의적 성과를 균등한 조건에서 측정하기 위한 팀의 산출물에 대한 창의적 수준을 평가하는 방법(Schilpzand, Herold, & Shalley, 2011)을 선택하였다. 권정언과 우형록(2015)의 연구와 같이 유·무형의 결과물에 대한 창의적 수준을 측정하는 목적으로 개발된 CPSS(creative product semantic scale)를 7점 척도

로 전환하여 활용하였다(부록 참조²). 또한 업무특성을 반영한 산업 유형과 팀의 크기를 통제하여 창의적 성과에 대한 설명력을 제고하였다. 엔터테인먼트 산업의 전통적 영역인 음악/공연, 방송, 게임, 영화를 더미변인으로 통제하고, 팀의 크기는 팀의 인원 수로 측정하여 반영하였다.

그 결과, <그림 3>과 같이 5가지 군집으로 분류되었고, 군집의 적합성을 평가하는 실루엣점수(silhouette score)는 0.62로 양호하게 나타났다(Rousseeuw, 1987). 양면성의 조합과 균형이 높은 '군집1'의 29개 팀을 사례연구의 우선대상으로 선정하였으나, 인사팀을 통해 면담 가능여부를 협의하여 21개 팀을 최종대상으로 결정하였다. 팀별로 조직구성원을 다시 추출하여 일대일 면담을 실시하였다. 면담대상은 설문에 참여한 팀 구성원을 50% 내외로 포함시킴으로써 당시 설문 응답 내용에 대한 심층적인 배경과 의견을 수집하였다. 그리고 최소 직무경험과 동일산업 내 재직기간을 고려하여 업(業)에 대한 일정 수준의 전문성과 팀의 성과 창출에 기여가 가능하다고 판단된 조직구성원을 인사팀으로부터 사전에 추천 받았다.

² 본 연구는 권정언과 우형록(2015)의 후속연구로 변인 및 통계량은 해당 논문과 동일함.



<그림 3> 군집 분석 결과

제한된 면담시간을 고려하여 필수적인 질문은 창의성에 대한 공유된 인식, 창의적 활동의 실패 또는 성공 경험, 탐색과 활용의 역할 분담, 업무 시간 배분 등으로 미리 준비하였다. 면담내용에 따라 적절한 추가 질문이 이루어졌고, 팀 구성원의 경력, 나이, 직무기술서 및 직무요건서 등과 같은 2차 자료를 함께 수집하였다. 이러한 다각도의 정보 원천을 확보하는 것은, Harrigan(2009)이 제안했던 정보원천을 다양화하고 외부 환경요인을 통제하여 다중사례연구의 특·장점을 최대한 반영하기 위함이다.

3.2 핵심단어 정제 및 추출

전통적인 질적 연구의 기본 방향은 비구조화된 정

성적 자료를 단순화하는 것이다(Barratt, Choi, & Li, 2011). 본 연구에서도 수집된 면담 스크립트로부터 핵심단어를 체계적으로 정제, 추출하는 부호화 작업을 실시하였다. 두 명의 연구자(coder)가 독립적으로 내용 분석을 수행하여 양면적 활동을 표현하는 핵심단어들을 추출하였다. 반복적인 부호화 작업으로 창의적 성과에 대한 공유된 인식, 활용과 탐색 활동의 내역과 과정 등을 분석하면서 빈번하게 출현하는 단어들을 목록화하였다. 작업의 용이성을 위해 초기 부호화에 적용한 핵심용어는 선행연구(예: Bonesso, Gerli, & Scapolan(2014); Volery, Mueller, & von Siemens(2015))를 참고하여 <표 1>과 같이 어휘목록을 미리 작성하여 연구자들에게 제공하였다.

<표 1> 내용분석을 위한 활용과 탐색의 핵심용어

| 구분 | 핵심용어 |
|----|---|
| 활용 | existings, choice, selection, accelerate, risk-aversion, caution, bureaucracy, adaption, adjustment, certainty, certainty, clarity, correction, defend, implementation, existing market, existing customer, existing approach, existing method, existing style, formalization, practical, precision, procedure, reliable, short-term, elaborating existing, update, serial production, standardization, verification, optimizing existings, applying existings, perfect operating, fast operating |
| 탐색 | adventure, transformation, revolution, change, innovation, autonomy, being the first, astound, discontinuity, creativity, discovery, experiment, fantasy, invent, long-term, new market, new customer, new approach, new method, new style, novel, risk-taking, break away, proactive, different, something extra, uncertainty |

핵심단어 추출에 두 명의 연구자가 독립적으로 각 스크립트를 읽고 조직의 양면적 활동을 분석하였다. 우선 양면적 활동을 표현하는 문장들을 추출하고, 다시 주요 단어를 추출, 분류하는 작업을 단계적으로 수행하여 양면적 활동, 창의적 성과와 관련한 자료를 선별하였다. 분류된 결과를 서로 비교하여 상이하거나 판정하는 데 애매모호한 자료는 Yin(2011)이 제안한 바와 같이 2차 자료를 참고하여 재분류하는 작업을 반복하였다. 두 명의 연구자가 수행한 독립적인 분석과 반복적인 확인과정은 평가자간 신뢰도(inter-rater reliability)를 제고하는 목적이다. 또한 2주 후 동일 스크립트에서 핵심단어를 재추출하고 결과를 비교함으로써 평가자 내 신뢰도(intra-rater reliability)를 확보하고자 하였다.

3.3 의미 네트워크 분석

면담에서 진술된 스크립트를 분석하는 전통적인 방법은 전문가(subject matter expert)에 의한 내용분석이다. 내용분석은 스크립트 내에서 단어, 문장, 상황 등의 출현 양상을 맥락적으로 해석함으로써 스크립트로부터 내재된 의미를 추출한다는 장점이 있지만, 비체계적이고 주관적이라는 한계도 갖는다. 본 연구는 면담자

료를 보다 객관적으로 분석하고자 의미 네트워크 분석(semantic network analysis)을 활용하였다.

의미 네트워크 분석은 사회 네트워크 분석(social network analysis)을 내용분석에 적용한 방법이다. 일반적으로 피면담자는 어떤 대상이나 상황을 표현할 때 특정한 주요 단어와 그와 연계된 용어를 반복적으로 사용하게 된다. 즉, 주요 단어와 관련 단어들 이 연계된 구조, 출현빈도 등을 파악함으로써 보다 정확하게 면담 자료의 의미를 파악할 수 있다. 의미 네트워크 분석은 면담내용과 같은 비정형의 스크립트로부터 주요 단어 간의 의미연결(semantic association)을 분석하는 데 효과적이다(Bernard & Ryan, 2009). 본 연구는 활용과 탐색을 내포하는 핵심단어와 비핵심단어들의 출현 정보를 활용하여 양면적 활동, 양면성 구현양식을 계량적 관점에서 고찰하고자, NodeXL Pro를 사용하여 의미 네트워크 분석을 실시하였다.

우선 추출된 핵심단어들이 동시에 출현하는 정보를 의미 네트워크 행렬(semantic network matrix)로 전환하였다. 핵심단어 간 연계(tie)와 구조(configuration)를 분석하여 <표 2>의 네트워크 지표를 산출하였다.

<표 2> 의미 네트워크 분석에 활용한 지표

| 분석 수준 | 지 표 | 정의 및 분석 방향 |
|-------|-------|--------------------------|
| 네트워크 | 밀 도 | 가능한 총 연계에 대한 실제 연계의 비율 |
| | 평균거리 | 단어간의 평균적인 연계의 수 |
| | 군집화 수 | 단어들이 서로 어울려 결집하는 하부집단의 수 |
| 단어 | 연결중심성 | 다른 단어들과 직접적인 연결된 정도 |
| | 위계중심성 | 중심성이 높은 중요한 단어들과 연결된 정도 |

네트워크 밀도(density)는 전체 네트워크를 구성하는 단어들이 연결된 전반적인 수준을 나타낸다. 밀도가 1.0일 경우, 모든 단어들이 완벽하게 서로 직접 연결되었다는 의미이다. 따라서 높은 밀도는 단어 간 응집력과 밀접한 상호작용을 의미한다. 네트워크 크기는 네

트워크 내의 평균거리로 측정하였다. 네트워크 거리는 특정 단어가 다른 단어까지 몇 단계를 거쳐 도달하는지 측정하는데, 평균거리는 네트워크 내 모든 단어별로 측정된 거리를 평균한 값이다. 군집화(clustering)는 네트워크 내의 단어들이 서로 어울려서 결집하는 하부집

단을 도출하는 기법으로, 단어 간의 도달성, 연결정도, 파편화를 동시에 고려하는 CNM기법(Clauset-Newman-Moore algorithm)을 적용하였다. 개념적으로 활용이나 탐색으로 구분된 핵심단어와 군집화 결과를 비교하여 활용과 탐색의 역동성을 가늠하는 데 활용하였다.

네트워크 중심성(centrality)은 특정한 단어가 전체 네트워크에서 중앙에 위치하는 정도로서 네트워크 내에서 영향력 또는 지배력으로 해석된다. 연결중심성(degree centrality)은 특정 단어가 다른 단어와 직접 연결된 정도를 의미하는데, 연결중심성이 높은 단어는 양면적 활동의 통로이자 촉발점으로 이해할 수 있다(박병진, 배순환, 백승익, 2013). 연결중심성이 단어 간의 직접 연결에 국한되었다면, 위세중심성(eigenvector centrality)은 특정 단어에 연결된 단어들의 중요도를 고려하여 가중치를 부여한 지표이다. 즉, 연결중심성은 가중치 없이 단순히 다른 단어와 연계된 수를 측정한다면, 위세중심성은 중요한 의미가 있는 단어와 연결된 정도를 측정한다.

네트워크 중심성 지표로 이 외에 매개중심성(betweenness centrality)과 근접중심성(closeness centrality)도 있다. 매개중심성은 서로 다른 소규모의 네트워크를 연결하여 중재자(broker) 또는 문지기(gatekeeper) 역할에 대한 잠재적 통제력을 측정하고, 근접중심성은 네트워크 내에서 다른 단어와 가깝게 위치하는 정도를 측정하는 개념이다(박병진 등, 2013; 이재은, 송윤아, 양영수, 2012). 본 연구는 연결중심성과 이를 보완하여 발전시킨 위세중심성을 중심으로 분석하였다. 일반적 네트워크 분석과 차별되는 의미 네트워크 분석의 특성을 고려하여(하미승, 이진만, 공주, 이병진, 2015) 상대적으로 빈번하게 활용되는 두 지표로 선정하였다.

IV. 연구 결과

4.1 핵심단어 출현빈도

면담내용이 부실한 자료를 제거한 후, 92개 사례 스크립트를 대상으로 핵심단어를 추출하였다. <표 3>은 활용과 탐색 활동을 표현하는 단어 중, 최소출현빈도가 100회 이상인 핵심단어를 활동별로 분리하여 순서대로 나열한 것이다. 활용에서 가장 출현빈도가 높은 단어는 ‘책임’으로 436회 언급이 되었다. 여기에는 ‘틀림 없지?’, ‘책임질 수 있어?’, ‘다 확인한 거지?’와 같은 의미가 포함되어 있어 조직구성원들의 안정, 보수적인 업무처리를 유도하는 단어이다. 탐색의 경우, 가장 빈도가 높은 ‘쌘박한’은 ‘흥미가 당기는’, ‘눈길을 사로잡는’, ‘핫(hot)한’ 등을 포함하는 개념이다. 면담자료에는 이러한 핵심단어와 공출현하는 업무 관련 용어들도 빈번하게 출현하였지만 기초분석에서는 제외하였다. 예를 들어, PD(239), 회의(207), 문화(195), 공연(193), 미디어(136), 다채널(126), 커뮤니티(111), 글로벌(106) 등이다.

4.2 팀별 네트워크 분석

21개 팀의 면담자료를 <표 3>의 핵심단어로 단순화한 후, 네트워크의 유형을 다음 두 가지 기준에 따라 클러스터로 구분하였다. 첫째, 네트워크 간의 유사성을 QAP(quadratic assignment procedure) 상관계수로 측정하였다. 산출된 상관행렬에서 상관계수가 0.4 이상인 경우, 네트워크의 구조가 유사하다고 판단하였다. 둘째, 각 네트워크 내에서 핵심단어의 분포된 패턴을 파악하고자 CNM기법을 적용하여 군집화하였다. 군집화는 네트워크에 포함된 단어들의 연결구도를 고려하여 긴밀하게 연계된 단어들끼리 묶어주는 기법이다. 군집화된 내·외부의 단어를 서로 비교함으로써 네트워크 구조를 파악할 수 있다. 본 연구는 군집화된 핵심단어의 활용 및 탐색 비율을 기준으로 네트워크의 유사성을 평가하였다. 결과적으로 활용과 탐색의 관점에서 유

<표 3> 추출된 핵심단어와 출현빈도

| 활 용 활 동 | 빈 도 | 탐 색 활 동 | 빈 도 |
|---------------|-----|------------------|-----|
| 책임 | 436 | 쌘박한 | 371 |
| 위험 회피 | 409 | 대박 | 333 |
| 했던 대로 | 382 | (국내, 세계, 업계) 최초로 | 253 |
| 빨리 빨리 | 292 | 새로운 시장 | 231 |
| (타사, 타인) 따라하기 | 287 | (국내, 세계) 유일한 | 201 |
| 확실한 | 253 | 도전 | 172 |
| 시키는 대로 | 217 | 색다른 | 165 |
| 튀지 마라 | 187 | 안 해본 것 | 153 |
| 돈에 맞춰서 | 181 | 환상적인 | 122 |
| 실수 없이 | 152 | 새로운 스타일 | 115 |
| 보고 철저히 | 136 | 규칙을 깬 | 111 |
| 밤샘 | 123 | 실패를 각오 | 104 |
| 절차 준수 | 102 | | |

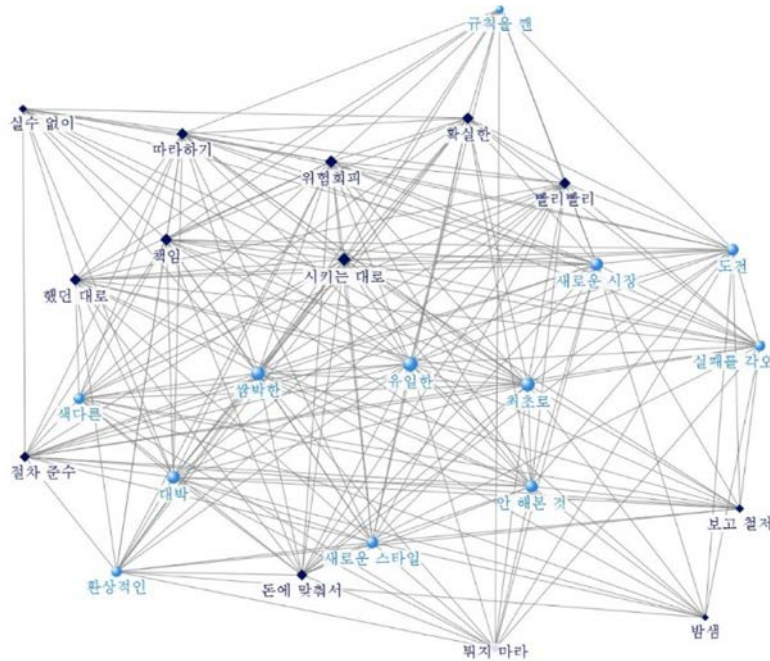
<표 4> 팀별 네트워크 특성

| 클러스터 | 팀 | 밀도 | 평균거리 | 군집화 수 | 창의적 성과 |
|------|----|------|------|-------|--------|
| A | 1 | 0.85 | 1.10 | 1 | 4.90 |
| | 6 | 0.70 | 1.25 | 1 | 5.01 |
| | 7 | 0.68 | 1.13 | 1 | 2.29 |
| | 12 | 0.79 | 1.22 | 1 | 6.17 |
| | 15 | 0.73 | 1.20 | 1 | 6.35 |
| | 17 | 0.91 | 1.27 | 1 | 4.32 |
| B | 3 | 0.64 | 1.31 | 2 | 5.24 |
| | 4 | 0.72 | 1.46 | 2 | 4.02 |
| | 9 | 0.60 | 1.30 | 2 | 4.23 |
| | 10 | 0.52 | 1.36 | 2 | 5.35 |
| | 11 | 0.49 | 1.47 | 2 | 4.71 |
| | 13 | 0.64 | 1.28 | 2 | 4.92 |
| | 2 | 0.71 | 1.50 | 2 | 5.85 |
| | 20 | 0.59 | 1.53 | 2 | 5.04 |
| C | 21 | 0.68 | 1.42 | 2 | 4.88 |
| | 5 | 0.39 | 1.52 | 2 | 5.73 |
| | 8 | 0.51 | 1.66 | 4 | 5.65 |
| | 14 | 0.47 | 1.48 | 2 | 7.61 |
| | 16 | 0.36 | 1.81 | 3 | 5.44 |
| | 18 | 0.42 | 1.77 | 3 | 7.19 |
| | 19 | 0.59 | 1.83 | 3 | 5.82 |

사한 팀별 네트워크를 묶어 <표 4>와 같이 3개의 클러스터가 도출되었다.

‘클러스터A’는 군집화 수가 하나로 도출되어 활용과 탐색의 핵심단어들이 서로 밀접하게 연계된 팀들이다. 따라서 네트워크 밀도는 0.7 이상으로 높고 평균거리는 1.3 이하로 낮은 네트워크 특성을 나타내고 있다. <그림

4>는 ‘팀15’의 네트워크를 소시오그램(sociogram)으로 시각화한 예이다. 소시오그램은 네트워크의 전반적인 모양뿐만 아니라 각 단어의 선의 두께와 노드의 모양으로 다양한 정보를 표현할 수 있다. <그림 4>에서 노드의 크기는 연결중심성을 상대적으로 나타내고, 활용과 탐색은 각각 마름모(◆)와 원(●)으로 표시하였다.

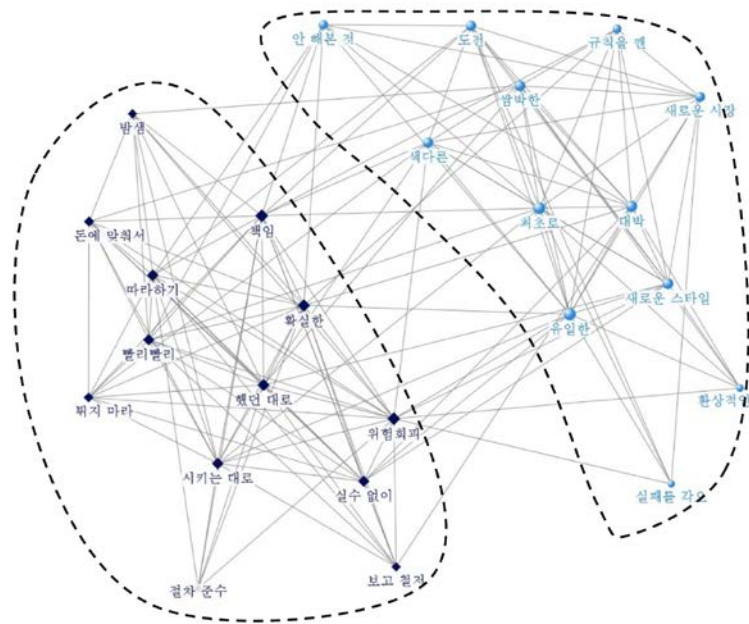


<그림 4> ‘클러스터A’의 네트워크 소시오그램 사례 (팀15)

위세중심성이 높아서 면담내용을 주도하는 주요한 핵심어는 (위험회피-유일한-시키는 대로-쌈박한)으로 활용과 탐색의 핵심용어가 상호중첩되어 나타났다. ‘클러스터A’에 포함된 팀들은 주로 콘텐츠의 기획, 제작, 개발 등과 연관된 업무를 담당하고 있다. 방송, 게임, 영화에 따라 고객, 프로세스, 전달매체, 제작, 개발방식이 다소 상이할 수 있지만, 대중성과 상업성이 있으면서도 독창적이고 참신함을 추구하는 경향이 상대적으로 강하다는 특징이 있다.

<그림 5>는 ‘클러스터B’로 분류된 ‘팀3’의 소시오그램이다. <그림 4>와 비교하여 활용과 탐색의 핵심단어들이 두 개로 군집화되어 확연하게 구분되었다. 그리고 양면적 활동의 공출현 패턴이 활용과 탐색으로 분리

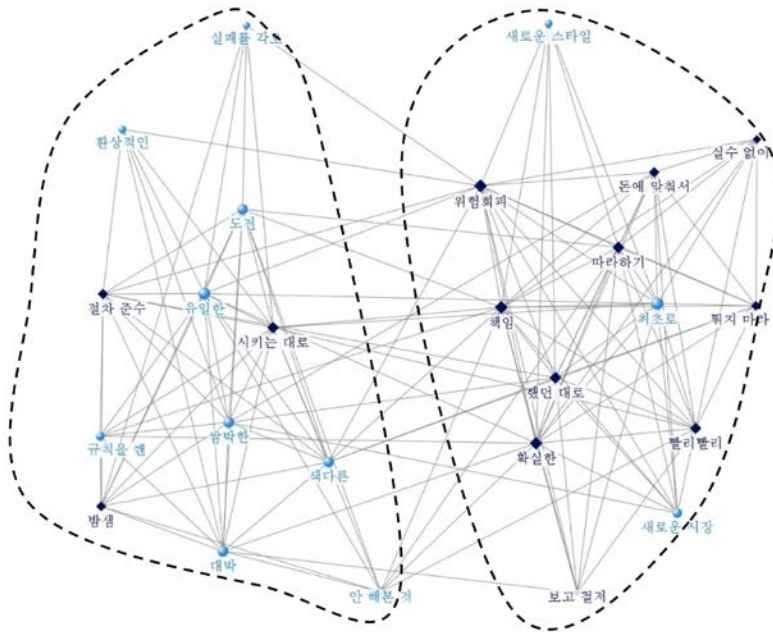
되는 현상이 발견된다. ‘클러스터B’의 네트워크는 군집화를 통해 활용과 탐색의 단어들이 80% 이상으로 분리되었다. 분리된 활동 방식으로 네트워크의 밀도는 대부분 0.7 이하로 ‘클러스터A’에 비해 낮아졌다. 연결중심성과 위세중심성이 높은 (안 해본 것-색다른-규칙을 깬)과 (책임-위험회피-밤샘-절차준수)의 단어연결군이 각각 탐색과 활용으로 분리되어 의미의 흐름을 주도하는 것으로 나타났다. ‘클러스터B’에 포함된 팀들의 업무는 주로 영업, 유통, 퍼블리싱으로 확인되었다. 직접적인 콘텐츠 개발보다는 지속적인 매출 경쟁력을 위해 프로모션, 채널 확보, 계약, 시장 및 동향 파악, 라인업 구축, 전략적 제휴 등의 간접적인 가치창출활동을 팀 내에서 파트나 개인별로 나누어 진행하는 업무특성이 있다.



<그림 5> ‘클러스터B’의 네트워크 소시오그램 사례 (팀3)

‘클러스터C’는 2개 이상의 군집화를 형성하는 팀들이며 서로의 QAP상관계수도 낮은 팀들이다. ‘클러스터 B’와 같이 2개의 군집화가 형성되더라도, 군집화된 단

어들이 활용과 탐색으로 분류되는 확률이 80% 이하로 혼재되어 나타났다. 네트워크의 밀도는 약 0.5 이하이고 평균거리는 1.5 이상으로 길어졌다.



<그림 6> ‘클러스터C’의 네트워크 소시오그램 사례 (팀14)

<그림 6>은 ‘팀14’의 네트워크를 시각화한 그림이다. 네트워크 구조적 측면에서 2개의 군집화가 형성되었다. 그러나 좌측에 군집화된 핵심단어를 보면, 대체적으로 탐색의 단어들이 묶였지만 활용에 해당하는 단어들(절차준수-시키는 대로-밤샘)이 혼재되어 있음을 확인할 수 있다. 즉, 네트워크 구조적 관점에서 두 개의 군집화가 나타나더라도 군집화의 내용 관점에서 서로 상이한 단어들과 밀접하게 연계된다는 특징이 있다. ‘클러스터C’에 포함된 팀들은 편성, 애니메이션 및 게임상품의 기획 업무와 영화산업에 해당되었다. 이들 업무는 채널의 브랜드의 시장침투, 프로그램의 시청률을 제고하거나 유·무형의 상품으로 확대하는 활동 등, 사전기획에 의한 실행이 중요한 특성을 지닌다.

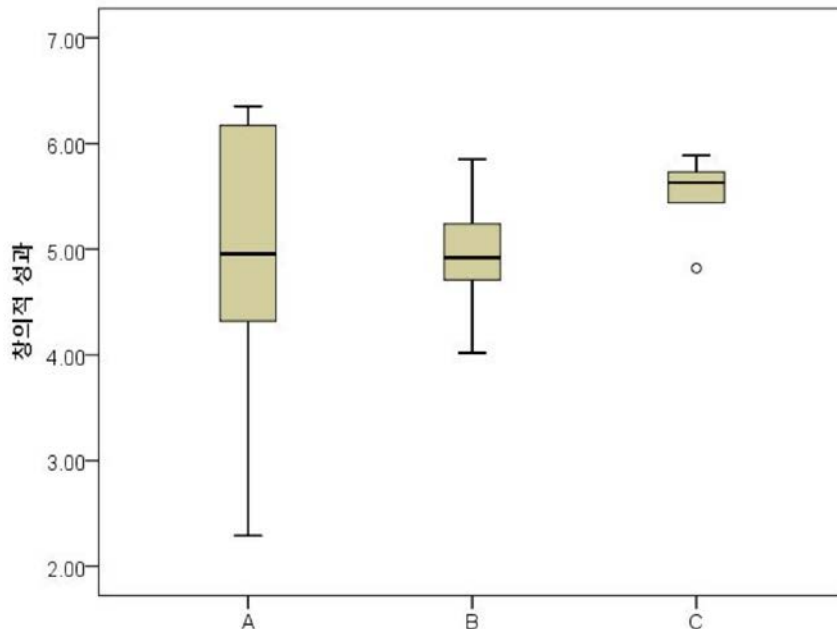
4.3 클러스터별 양면성 구현양식과 창의적 성과

<그림 7>은 클러스터별 창의적 성과의 분포를 상자도표로 도식화한 결과이다. ‘클러스터A’와 ‘클러스터B’의 중심경향은 유사하지만 산포의 크기는 ‘클러스터B’가 작다. 이는 ‘클러스터B’가 비교적 안정적인 창의적

성과를 창출함을 의미한다. 한편 ‘클러스터C’는 산포의 크기가 작고 평균 및 중위수가 높은 편으로, 비교적 안정적이고 우수한 창의적 성과를 창출하는 것으로 나타났다.

‘클러스터A’에 포함된 6개 팀의 창의적 성과 평균은 4.84로 나타났고 표준편차는 1.47로 큰 편이었다. 네트워크 특징은 핵심단어들이 촘촘하고 복잡하게 연계되어 네트워크 밀도가 높고 군집화가 형성되지 않는다. 활용과 탐색이 혼합되어 공출현하고 상호작용이 활발하다는 점에서 ‘클러스터A’는 맥락적 양면성으로 해석할 수 있다. ‘클러스터A’의 업무는 대체로 콘텐츠의 제작 또는 개발로서, 창작의 특성상 비정형성을 지향하고 목표달성에 대한 불확실성이 높다는 특징이 있다.

‘클러스터B’는 2개로 군집화된 핵심단어들이 활용과 탐색으로 분리되는 특징을 지니고 있다. 이러한 현상은 양면적 활동을 구조적으로 분리하여 동시에 추구하는 구조적 양면성으로 해석된다. 창의적 성과 평균은 4.92로 나타났고 표준편차는 0.56으로 나타나 ‘클러스터A’에 비해 산포가 감소하였다. 창의적 성과의 산포 감



<그림 7> ‘클러스터C’의 네트워크 소시오그램 사례 (팀14)

소는 '클러스터B'에 포함된 팀이 정형적이고 구체적인 업무특성을 지닌 광고영업이나 콘텐츠 유통 등에 집중된 데 기인하는 것으로 예상된다. 맥락적 양면성의 성공을 위해 양면적 활동의 긴장과 갈등을 해결하기 위한 관리역량, 조직문화뿐만 아니라 개인 역량을 강조하는 선행연구(McCarthy & Gordon, 2011; Yang, Zhou, & Zhang, 2015)를 참조할 때, 구조적 양면성의 구현이 상대적으로 용이하여 성과의 산포도 감소하였다고 추측된다. 더불어 구조적 양면성이 그 동안 사업부 이상의 상위수준에서 연구된 것과는 달리 본 연구는 팀 수준에서도 구현이 가능하다는 시사점을 얻었다.

네트워크 구조적 측면에서 '클러스터C'는 다수의 군집화가 형성되었고 창의적 성과의 평균은 5.52로 가장 높았고, 표준편차는 0.37로 나타났다. 양면성 구현양식 중 하나를 분석틀로 적용하여 '클러스터C'의 양면적 활동을 해석하는 데 어려움이 있었다. 따라서 추가적인 2차 자료를 고려하고 업무 관련 용어를 포함한 네트워크 분석을 실시하였다. 그 결과, 6개 팀은 세 가지 양면성 구현양식을 모두 구사하는 것으로 판단되었다. 기본적으로 구조적 양면성과 순차적 양면성을 추구하면서 하부조직 및 개인의 맥락적 양면성을 함께 독려하는 방법이 확인되었다. 활용을 전담한 조직에서 탐색을 추진하는 소수의 인력과 시간을 배분하며, 반대로 탐색을 전담한 조직에서 활용을 추진하는 자원의 할당이 나타났다. 이는 지금까지 세 가지 양면성 구현양식 중 하나를 선별하여 상대적인 우수성 및 최적의 구현양식을 제안하는 데만 초점을 맞춘 연구방향에 실질적인 시사점을 제공한다. 본 연구의 '클러스터C' 사례로부터 관리적 측면에서 구현이 비교적 용이한 구조적 양면성과 순차적 양면성으로 효율성을 확보하고, 효과성을 제고하기 위하여 맥락적 양면성도 동시에 추구하는 혼합된 구현양식의 가능성을 확인하였다.

V. 결론 및 제언

활용과 탐색의 균형을 추구하는 양면성의 긍정적인 효과에는 대체로 학문적 합의가 이루어졌지만, 양면성을 달성하는 방법과 그에 따른 효과에는 지금도 다양한 주장이 제시되고 있다(Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). 본 연구의 목적은 활용과 탐색의 양면성에 대한 구현양식을 중점적으로 고찰하여 창의적 성과와의 관계를 밝히는 것이다. 구체적으로, 경쟁우위의 원천으로서 주목 받는 창의력이 발현되는 과정으로서 양면성을 설정하고(권정언, 우형록, 2015), 다중사례연구를 통해 창의적 성과에 보다 효과적인 양면성 구현양식을 탐구하였다.

우선 본 연구의 학문적 의의는 이론적으로 제시된 양면성 구현양식을 질적 연구를 통해 실증하였다는 데 있다. 그 동안 구조적 양면성, 맥락적 양면성, 순차적 양면성 등이 제시되었지만 구체적인 측정방법이나 현장에서 효과적으로 적용 가능한 구현양식을 밝힌 연구는 부족한 실정이었다. 또한 기존의 양면성 연구들이 설문에 의존하여 활용과 탐색을 측정하여 양면성으로 전환하였기 때문에, 궁극적으로 활용과 탐색의 총량 및 상대적 비율이라는 결과에 치중하였다는 한계가 존재한다. 본 연구는 이러한 한계를 극복하고자 양면성을 형성하는 방법이나 경로와 같은 과정과 질적 측면에 집중하였다. 또한 면담자료에 기초한 내용분석에 의미 네트워크 분석을 적용하였다. 양면적 활동의 핵심단어를 추출하고 이들의 공출현 양상을 파악하여 수리적인 지표로 계량화하고 시각화하여 체계적으로 분석하였다. 이와 같은 연구의 시도와 결과는 양면성 연구의 발전에 공헌할 것으로 기대한다.

본 연구의 가장 중요한 학문적, 실무적 발견은, 창의적 성과가 높은 조직이 순차적 양면성, 맥락적 양면성, 구조적 양면성을 동시에 통합하여 복수의 구현양식을 발휘하고 있었다는 점이다. 지금까지 세 가지 양면성 구

현양식은 상호배타적 개념으로서 독립적으로 제시되었고, 조직적합성 관점에서 최적의 구현양식을 제시하려는 연구가 주로 시도되었다. 따라서 양면성 구현양식 간의 양립가능성을 타진하는 연구는 전무한 실정이다. 하지만 본 연구에서 ‘클러스터C’의 양면성 구현양식과 창의적 성과를 분석한 결과, 기존의 구현양식들을 상호보완적 관계로 재조명할 필요가 있다.

실제로 조직이 방대해지고 업무가 복잡해질수록 다양한 속성의 업무를 수행하기 때문에 양면성 구현양식은 다중적으로 동시에 발견될 개연성이 높다. 양면성이 구현되는 복잡하고 역설적 상황을 고려하면, 성공적인 양면성 구축은 최적의 구현양식 하나만을 전제하는 접근이 타당하지 않다. 양면적 활동을 구조적으로 분리하였더라도, 활용을 맡은 조직에서 탐색적 활동이 나타나고 그 반대의 경향도 실제로 확인되었다. 다양한 구현양식을 상황에 적합하게 다중적으로 운영하여 조화를 추구함으로써 창의적 성과를 제고하는 것으로 판단된다. 본 연구는 이런 실질적 양면성 경향을 ‘활용적 탐색’과 ‘탐색적 활용’으로 새롭게 제시할 수 있었다.

둘째, 개인 및 집단 수준의 구조적 역할 배분이 가능함을 확인하였다. 지금까지 구조적 양면성은 주로 사업부 이상의 상위수준에서 활용과 탐색의 균형을 추구하는 양식으로 제시되어 왔다. 본 연구는 팀 내에서도 활용 및 탐색 활동을 전담하는 구조적 양면성을 확인하였다. 팀 수준의 구조적 양면성은 지속적으로 유지되지 않고 상황에 따라 이합집산이 빈번하다는 특징도 발견하였다. 구조적 양면성으로 소기의 목적이 달성되면 이를 해체하여 그 한계를 없애고 다른 양면성 구현양식에 자원을 집중하는 것으로 이해된다. 기존의 사업내용을 탈피할 필요가 있거나 구조화된 절차로는 당면한 문제를 해결하지 못하는 경우에 구조적 양면성을 추진하던 조직 분리를 중도에 해체하는 현상이 나타났다.

셋째, 세 가지 양면성 구현양식을 효과적으로 중복 수행하기 위해서는 고도의 조직 지원과 관리자 역량이

이 필요함을 확인하였다. 관리자는 활용과 탐색 활동의 갈등과 긴장을 해소할 수 있는 역량, 자신감, 업무전문성을 갖추고 있어야 한다. 이는 창의적인 업무과정을 체계적으로 루틴화하는 메타루틴을 제안했던 Adler, Goldoftas, and Levine(1999)의 주장과 맥을 같이하는 결과로 해석된다. 적절한 관리와 통제가 필요하다는 관점에서, 흔히 창의력 고양이라는 명목 하에 자율적, 분권적 문화나 유연성만을 맹목적으로 지향하는 사례는 양면성의 가치를 무시한 폐착일 수 있다.

본 연구는 효과적인 양면성 실행 메커니즘을 밝힘으로써 집단 수준에서 실효적 성과를 창출할 수 있는 방안을 모색하는 데 공헌하였지만 다음과 같은 한계점도 있다. 첫째, 팀 수준에서 수집된 면담자료로는 방대한 분량이었지만 통계적 가설검증을 수행하기에는 자료의 양이 부족하였다. 보다 많은 자료를 확보하여 창의적 성과의 차이검증 및 네트워크 분석에 확률적 검증을 적용할 필요가 있다. 특히, 순차적 양면성을 더욱 엄밀하게 규명하기 위해서 시계열적 자료를 분석하는 종단적 연구가 요구된다. 또한 정성적 영역의 과학적인 정량화를 도모하여 최대한 조직성과와 연계하는 최근의 연구동향(예: Coad, Segarra, & Teruel, 2016; Kwon, Park, Ohm, & Yoo, 2015)을 반영할 필요가 있다. 둘째, 연구자의 주관적인 해석으로 야기되는 왜곡을 제거하고자 내용분석을 개선한 의미 네트워크 분석을 적용하였지만, 연구자의 주관에 의존한 논리적 공백은 여전히 잔존한다. 보다 발전된 네트워크 이론과 내용분석법을 활용한다면 이러한 공백을 보완할 수 있을 것이다. 셋째, 개인 창의력을 통제하지 못하였기 때문에, 개인 창의력에 의해 혼입(confounding)된 연구결과가 제시되었다는 한계가 있다. 양면성을 성공적으로 구사하는 팀의 조직구성원은 잠재적 역량이 우수할 개연성이 있기 때문이다. 넷째, 구체적인 팀의 업무 특성을 고려하여 현장감을 살려서 해석하였지만, 한 기업 내 팀 수준이 아니라 향후 다양한 기업을 대상으로 조직 수준의 연구

가 수행된다면 본 연구의 결과를 재점검하고 일반화할 수 있을 것이다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 권정연, 우형록. (2015). 팀의 양면적 활동이 창의적 성과에 미치는 영향. *경영학연구*, 44(2), 515-542.
2. 김응조, 홍아정. (2015). 공공조직의 진성리더십이 집단창의성에 미치는 영향과 개인-환경적합성의 매개효과. *HRD 연구*, 17(2), 1-27.
3. 김현진, 설현도. (2014). 개인창의성과 집단창의성의 관계에서 통합능력과 지식공유의 매개효과. *지식경영연구*, 15(4), 223-247.
4. 박대식, 조근태. (2015). 공공연구조직의 창의성 수준과 연구성과 간 관계. *경영과학*, 32(2), 51-68.
5. 박병진, 배순환, 백승익. (2013). 제휴 네트워크에서 기업의 중심성이 혁신 성과에 미치는 영향에 대한 연구. *Entrue Journal of Information Technology*, 12(1), 117-131.
6. 배종석, 박오원. (2010). 양면성 인적자원관리 시스템의 조직화 양식. *조직과 인사관리연구*, 34(2), 31-68.
7. 신재현, 이홍. (2014). 창의성 발현을 위한 구조화된 문제해결 절차, 약인가, 독인가?: 사례를 통한 탐험적 연구. *인사조직연구*, 22(4), 103-139.
8. 이재은, 송윤아, 양영수. (2012). 한국 자동차 부품 기업의 특성과 경영성과. *대한경영학회지*, 25(3), 1485-1504.
9. 이청아, 홍아정. (2014). 긍정심리자본이 조직창의성에 미치는 영향과 팀워크역량의 매개효과. *기업교육연구*, 16(2), 119-144.
10. 하미승, 이진만, 공주, 이병진. (2015). 텍스트 네트워크 분석(TNA)을 활용한 한국인사행정학의 연구 경향 분석. *한국인사행정학회보*, 14(1), 185-215.
11. 하성욱. (2009). 불확실한 탐험을 촉진하는 방법:

사례연구. *지식경영연구*, 10(1), 53-70.

12. 허문구. (2015). 지식탐색과 조직 양면성. *지식경영연구*, 16(1), 95-115.

[국외 문헌]

1. Adler, P. S., Benner, M., Brunner, D. J., MacDuffie, J. P., Osono, E., Staats, B. R., et al. (2009). Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), 99-113.
2. Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
3. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
4. Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.
5. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
6. Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2009). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

7. Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573-581.
8. Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
9. Blarr, W. H. (2012). *Organizational ambidexterity: Implications for the strategy-performance linkage*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag.
10. Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
11. Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
12. Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28-48.
13. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
14. Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387-400.
15. Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34(10), 574-581.
16. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization Design*, 1, 167-188.
17. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
18. Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
19. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
20. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
21. Harrigan, K. R. (2009). Using hybrid research methodologies for testing contingency theories of strategy. *Research Methodology in Strategy and Management*, 5, 121-136.
22. Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014).

- Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931.
23. Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
 24. James, K., & Drown, D. (2012). Organizations and creativity: Trends in research, status of education and practice, agenda for the future. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 17-38). San Diego: Academic Press.
 25. Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
 26. Kortmann, S. (2012). The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: *A comparison between manufacturing and service firms*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag.
 27. Kwon, S. J., Park, E., Ohm, J. Y., & Yoo, K. (2015). Innovation activities and the creation of new employment: An empirical assessment of south korea's manufacturing industry. *Social Science Information*, 54(3), 354-368.
 28. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
 29. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
 30. Litchfield, R. C. (2008). Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *Academy of Management Review*, 33(3), 649-668.
 31. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
 32. Luo, Y., Zhang, C., Xu, Y., & Ling, H. (2013). Creativity in is usage and workgroup performance: The mediating role of ambidextrous usage. *Computers in Human Behavior*.
 33. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
 34. Markides, C., & Chu, W. (2008). Innovation through ambidexterity: How to achieve the ambidextrous organization. In L. A. Costanzo & R. B. MacKay (Eds.), *Handbook of research on strategy and foresight* (pp. 324-342). Northampton, MA: Edward Elgar.
 35. McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in r&d organizations: A management control system approach. *R and D Management*, 41(3), 240-258.
 36. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability:

- Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
37. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
38. Pacheco-De-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498-1526.
39. Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
40. Piao, M. (2010). Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36(6), 1529-1554.
41. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
42. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
43. Rousseeuw, P. J. (1987). Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 20, 53-65.
44. Schilpzand, M. C., Herold, D. M., & Shalley, C. E. (2011). Members' openness to experience and teams' creative performance. *Small Group Research*, 42(1), 55-76.
45. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
46. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
47. Sirén, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41.
48. Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
49. Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
50. Tuan, L. T. (2014). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and i-deals: The moderating role of csr. *Journal of Business Ethics*.

-
51. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
52. Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
53. Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
54. Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of uk and chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58-76.
55. West, M. A., & Sacramento, C. A. (2012). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 359-385). San Diego: Academic Press.
56. Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 745-769.
57. Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. California: SAGE Publications, Inc.
58. Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* New York: The Guilford Press.

<부록> 주요 변인의 확인적 요인분석 결과

| 변 인(문항 수) | | 문 항 내 용 | 요인적재량 | AVE | CR | Cronbach's α |
|-------------|----------------------|-------------------|-------|-----|-----|--------------|
| 창의적 성과 (21) | 참신성 (8) | 독창적인 ↔ 평범한 | .80 | .70 | .95 | .94 |
| | | 독특한 ↔ 범상한 | (8) | | | |
| | | 창조적인 ↔ 모방적인 | .80 | | | |
| | | 새로운 ↔ 새롭지 않은 | .83 | | | |
| | | 획기적인 ↔ 획기적이지 않은 | .85 | | | |
| | | 기발한 ↔ 기발하지 않은 | .89 | | | |
| | | 혁신적인 ↔ 답습하는 | .92 | | | |
| | | 경이로운 ↔ 경이롭지 않은 | .92 | | | |
| | 실용성 (13) | 가치 있는 ↔ 가치 없는 | .83 | .55 | .94 | .94 |
| | | 중요한 ↔ 사소한 | .89 | | | |
| | | 귀중한 ↔ 대수롭지 않은 | .61 | | | |
| | | 소중한 ↔ 미미한 | .71 | | | |
| | | 유용한 ↔ 무용한 | .80 | | | |
| | | 조리 있는 ↔ 조리 없는 | .82 | | | |
| | | 쓸모 있는 ↔ 쓸모 없는 | .69 | | | |
| | | 실용적인 ↔ 비실용적인 | .73 | | | |
| | | 이해가 가는 ↔ 난해한 | .86 | | | |
| | | 납득이 가는 ↔ 납득이 안 가는 | .93 | | | |
| | | 알 수 있는 ↔ 알 수 없는 | .67 | | | |
| | | 해석 가능한 ↔ 해석이 어려운 | .66 | | | |
| | | 판단 가능한 ↔ 판단이 안 되는 | .82 | | | |
| 탐색 (6) | 기존과 차별화된 새로운 서비스 모색 | .80 | .61 | .90 | .89 | |
| | 새로운 아이디어 창출의 중요성 인식 | .86 | | | | |
| | 혁신적인 상품 및 서비스 개발 | .84 | | | | |
| | 고객 만족을 위한 창의적 방안 모색 | .81 | | | | |
| | 새로운 시장에 과감한 진입 | .68 | | | | |
| | 새로운 고객에 대한 적극적인 몰입 | .66 | | | | |
| 활용 (6) | 기존의 품질 수준과 비용절감에 몰입 | .68 | .63 | .91 | .88 | |
| | 기존 서비스의 신뢰성 개선 | .91 | | | | |
| | 업무 자동화 수준의 증가 | .71 | | | | |
| | 기존 고객에 대한 지속적인 조사 실시 | .86 | | | | |
| | 기존 서비스의 만족도를 최상으로 유지 | .84 | | | | |
| | 기존 고객을 대상으로 서비스 확대 | .72 | | | | |

저 자 소 개



권 정 언 (Jung-Eon Kwon)

CJ그룹 회장실과 CJ E&M에서 인재개발(HRD) 부장으로 재직한 후, 현재 중부대학교 교양학과 및 원격대학원 진로진학컨설팅학과 교수로 재직 중이다. 이화여자대학교에서 심리학 학사, 교육공학 석사, 중앙대학교 대학원에서 인적자원개발학 박사를 취득하였다. 주요 관심 분야는 개인과 조직 창의력, 전략적 인적자원개발, 수행공학, 진로 발달에 대해 연구하고 있으며, 경영학연구, 한국HRD연구, 농업교육과 인적자원개발, Andragogy Today, 기업교육연구, 진로교육연구, 교양교육연구 등에 논문을 게재했다.



우 형 록 (Hyung-Rok Woo)

현재 알스퀘어그룹의 대표이며 한양대학교 글로벌기업가센터 겸임교수로 재직 중이다. 고려대학교에서 심리학 학사와 경영학 석사(인사조직), 한양대학교 대학원에서 경영학 박사(전략경영)를 취득하였다. PricewaterhouseCoopers, IBM GBS, Nemo Partners 등에서 컨설턴트로 활동했으며, 주요 관심 분야는 전략경영, 인사관리, 조직혁신 및 변화관리이다. 특히 기업 현장에 실제적 시사점을 제공할 수 있는 여러 논문을 기술혁신 연구, 인사조직연구, 경영학연구, 기업경영연구, 지식경영연구 등에 게재했다.