



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사학위논문

팀 내 구성원의 목표성향의 동시발생이  
팀 혁신에 미치는 영향

2015년 2월

서울대학교 대학원  
경영학과 경영학 전공  
최수경

# 팀 내 구성원의 목표성향의 동시발생이 팀 혁신에 미치는 영향

지도교수 박 원 우

이 논문을 경영학 석사학위논문으로 제출함  
2015년 2월

서울대학교 대학원  
경영학과 경영학전공  
최 수 경

최수경의 경영학 석사학위논문을 인준함  
2015년 2월

위 원 장 \_\_\_\_\_(인)

부위원장 \_\_\_\_\_(인)

위 원 \_\_\_\_\_(인)

## 요약(국문초록)

기존의 목표성향에 관련된 연구는 교육, 사회, 조직행동 등 다양한 분야에서 단일의 목표성향이 종속변수에 어떠한 영향을 미치는지를 규명했다. 기존 연구 결과는 학습지향(Learning goal orientation)이 긍정적 성과와 관련 있고, 성과지향(performance goal orientation)이 부정적 성과와 관련 있음을 밝혀왔다. 그러나 다중목표성향 관점에 입각하여, 개인이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생이 어떻게 혁신성과에 영향을 미칠 수 있는지를 팀 수준에서 실증적으로 검증한 연구는 없었다.

본 연구에서는 팀의 혁신적인 성과를 예측하는 변수로써, 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생의 정도를 살펴보았다. 이때, 흡수역량(absorptive capacity)의 매개효과 및 조직의 혁신 분위기의 조절효과를 밝혀냄으로써 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 혁신에 미치는 과정을 규명하고자 한다. 먼저, 본 연구는 잠재흡수역량과 실현흡수역량을 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 팀의 혁신에 영향을 미치는 과정에서의 팀 수준 매개변수로서 제시한다. 더불어, 혁신을 위한 지원 분위기나 업무지향분위기가 상황변수로서 팀내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 흡수역량에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것으로 기대한다.

이 연구에서는 이러한 이론적 주장을 국내 서비스 및 제조 산업에 속한 28 개 조직, 60 팀을 대상으로 실증연구하였고, 가설들은 대체적으로 지지되었다.

주요어: 목표성향(goal orientation), 다중목표지향관점(multiple goals perspective), 흡수역량(absorptive capacity), 팀 혁신(team innovation), 혁신 분위기(climate for innovation)

학번: 2013-20541

# 목차

제 1 장 서론 .....	- 1 -
제 2 장 이론적 배경 .....	- 4 -
제 1 절 목표성향(Goal orientation) .....	- 4 -
제 2 절 목표성향의 다중목표지향관점(multiple goals perspective) .....	- 8 -
제 3 절 팀의 혁신(innovation) .....	- 10 -
제 4 절 흡수역량(Absorptive capacity) .....	- 12 -
제 3 장 연구목적, 모형 및 가설.....	- 15 -
제 1 절 연구목적 .....	- 15 -
제 2 절 연구모형 .....	- 15 -
제 3 절 연구가설 .....	- 17 -
1. 팀 내 구성원의 목표성향의 동시발생(co-occurrence of goal orientation)과 팀 혁신.....	- 17 -
2. 목표성향의 동시발생과 잠재흡수역량.....	- 22 -
3. 목표성향의 동시발생과 실현흡수역량.....	- 27 -
4. 팀 내 구성원이 보유한 목표 성향의 동시발생과 실현흡수역량사이의 잠재흡수역량 매개효과 .....	- 31 -
5. 실현흡수역량과 혁신 .....	- 33 -
6. 잠재흡수역량과 팀의 혁신 사이의 관계의 실현흡수역량의 매개효과.....	- 36 -
7. 혁신 분위기의 조절효과.....	- 37 -

제 4 장 연구방법 .....	- 40 -
제 1 절 연구설계 및 수행절차 .....	- 40 -
제 2 절 변수 측정 .....	- 41 -
제 5 장 연구결과 .....	- 45 -
제 1 절 기초분석 .....	- 45 -
제 2 절 가설검증 .....	- 47 -
제 6 장 논의 및 결론 .....	- 55 -
제 1 절 연구결과 요약 .....	- 55 -
제 2 절 연구의 시사점 .....	- 58 -
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	- 60 -
참고문헌 .....	- 62 -
부록- 설문문항 .....	- 73 -
<b>ABSTRACT</b> .....	- 76 -

## <그림 목차>

그림 1 연구모형.....	16
그림 2 가설검증결과: 혁신을 위한 지원적 분위기(가설 7).....	52
그림 3 가설검증결과: 업무지향적 분위기(가설 8).....	52

## <표 목차>

표 1 기술통계 및 상관관계 분석.....	46
표 2 가설검증결과(가설 1) .....	49
표 3 가설검증결과(가설 2, 7) .....	50
표 4 가설검증결과(가설 3, 8) .....	51
표 5 가설검증결과(가설 4) .....	53
표 6 가설검증결과(가설 5, 6) .....	54



## 제 1장 서론

급변하는 조직 외부 환경은 종업원으로 하여금 계속적으로 그들의 기술을 개선하고 새로운 조직 현실에 행동을 적응하도록 압박을 가하고 있다. 기업의 혁신 활동은 대개 혁신적인 팀 주변에서 조직된다(Barczak et al., 2009). 이러한 팀의 관리는 혁신의 성공을 위해 매우 중요하다(Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009). 팀 관리가 현대의 조직운영에 있어 매우 중요한 이슈라는 것에 동의한다면, 급변하는 조직환경에 대응하여 혁신적인 성과를 내기 위한 팀의 예측 변수를 찾는 일은 의미가 있을 것이다.

혁신은 목표 지향적인 과정일 뿐만 아니라(Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; West, 2002), 상당히 동기적이다(Locke & Latham, 1990). 새로운 지식 및 기술의 습득은 혁신 과정에서 매우 중요하기 때문에 성과는 이러한 발견과 학습의 결과라고 볼 수 있다. 게다가 혁신을 둘러싼 외부 환경은 종종 높은 불확실성과 위험을 수반하므로, 팀 구성원으로 하여금 실패나 도전적인 상황으로부터 낙담하지 않도록 관리하는 것이 매우 중요하다. 이러한 관점에서 목표성향이론(Dweck, 1986)은 혁신 과정에 걸쳐 팀 구성원이 어떻게 역할하는지 설명하는 데 좋은 시사점을 제시할 수 있다. 팀의 목표성향은 목표 추구 상황에서 목표 선택과 행동 전략에

모두 영향을 미치기 때문에 혁신에 있어서 매우 중요한 요소이다(Chen & Kanfer, 2006; Chen, Kanfer, DeShon, Mathieu, & Kozlowski, 2009).

기존의 목표성향과 관련된 연구는 학습지향(Learning goal orientation)이 긍정적 성과와 관련 있고, 성과지향(performance goal orientation)이 부정적 성과와 관련 있음을 밝혀왔다. 그런데, Alexander & Knippenberg (2014) 에 따라, 혁신의 과정을 두 가지, 첫째, 아이디어 개발 단계, 둘째 아이디어 프로모션 단계로 구분하여 볼 때, 팀이 공유하고 있는 목표성향이 각기 다르게 혁신의 단계에 영향을 줄 수 있다. 즉, 목표성향의 단일 차원이 혁신성과에 미치는 영향을 조명하는 것에서 더 나아가, 혁신의 각 단계별로 팀 내에서 어떤 목표지향성을 공유하느냐에 따라 성공적인 혁신을 이룩할 수 있다는 통찰력을 제시한 것이다. 그들의 표현에 따르면, 리더의 양면적 리더십으로부터 촉발된 팀 내 공유된 목표성향의 “전환(shift)”은 새로운 아이디어를 바탕으로 상품 및 서비스를 개발하는 급진적인 혁신과정에서 매우 중요한 역할을 담당한다. 이를 바탕으로 팀을 구성하는 개별 구성원이 혁신 과정에서 교체되지 않음을 전제로 할 때, 혁신의 ‘개발-프로모션’ 과정을 내에서 ‘전환’이 용이하게 이루어지려면, 팀 구성원이 각각의 목표성향을 중첩하여 보유하고 있어야 한다는 가설에 도달할 수 있다.

목표성향 연구에서는 이러한 관점을 다중목표지향관점(multiple-goals

orientation perspective)나 프로파일(profile)관점이라 일컬으며 일부 학자들이 주목을 하였으나, 실증연구는 미미한 상태다. 따라서 본 연구에서는 팀의 혁신적인 성과를 예측하는 변수로써, 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 공존 혹은 동시발생의 정도를 살펴보고자 한다. 이 관계에서 팀의 혁신적 성과에 영향을 주는 흡수역량(Absorptive capacity)을 매개변수로 볼 것이다. 흡수역량은 기업이 보유하고 있는 새로운 외부 지식을 습득하고, 동화하며, 변환하고, 이용하는 역량을 의미한다. 팀 내 구성원의 목표성향의 중첩 정도가 클 경우, 새로운 외부 지식을 습득하고, 소화하며, 실제로 활용하여 창의적인 아이디어를 혁신적인 성과로 견인하는데 유용한 역할을 할 것이다.

## 제 2장 이론적 배경

### 제 1절 목표성향(Goal orientation)

성취목표이론(Achievement goal theory)에 따르면, 개인의 성과는 개인이 갖고 있는 목표성향에 의해 달라진다(Janssen & Van Yperen, 2004; Phillips & Gully, 1997). 목표성향(Goal orientation)이란 성취 상황에서의 한 개인의 기질적 혹은 상황에 따른 목표 선호를 의미한다. 이 개념은 교육심리학 분야에서 태동하였다. 목표성향에 대한 정의는 학자마다 다양하다. Pintrich (2000a)와 Elliot & Thrash (2001)가 지적한 것처럼, 목표성향을 아우르는 일관된 정의는 존재하지 않으며, 학자들은 매우 다양한 과정을 일컬어 목표성향이라는 하나의 이름으로 칭하고 있다. DeShon & Gillespie (2005)에 따르면, 기존 학자들이 정의한 목표성향은 목표(Goal), 특성(Trait), 준 특성(Quasi-Trait), 정신적 틀(Mental Framework), 신념(Belief)으로 나뉜다. 개인이 지능을 유동적이라고 믿느냐, 아니면 고정적이라고 믿느냐에 따라 목표성향이 나누어지는 것에 주목하여, 목표성향이론 연구자들은 목표성향을 지능의 실체(entity)이론 혹은 점증(incremental)이론으로 나누어 설명하기도 한다(Dweck, 1975). 이러한 관점에서는 지능이 가변적이라고 믿는 개인은 점증이론에 의거하여 더 높은 학습지향성을 보이게 되며, 반대로 지능이

불변하는 것이라고 믿는 개인은 실체이론에 근거하여 성과목표지향을 보  
이게 된다.

초기의 목표성향 연구자들은 목표성향이 학습지향(Learning goal ori-  
entation)에서 성과지향(performance goal orientation)에 이르는 단일  
의 연속체로 구성된 개념으로 능력의 가변성에 대한 개인의 믿음 정도에  
따라 목표성향이 달라진다고 보았다. 즉, 이 관점은 개인이 동시에 두 가  
지의 목표성향을 가질 수 없다고 보았다(Ames & Archer, 1987; Dweck,  
1986; Nicholls, 1984). 그러나 후에 Dwek (1989)와 다른 연구자  
(Button et al., 1996)들은 한 개인이 동시에 개인의 기술을 연마하거나,  
타인과 비교하여 성과를 잘 내려고 하는 특성이 나타날 수 있음을 시사  
했다. 이러한 관점이 목표성향의 두 가지 차원의 접근법을 가능케 했다.

Dweck & Leggett (1988)에 따르면, 목표성향은 크게 학습지향  
(Learning goal orientation), 성과지향(performance goal orientation)  
두 분류로 나뉜다. 학습지향이 높은 개인은 새로운 것을 배우는 데 적극  
적이며, 그들의 역량을 높이려고 한다(Yi & Hwang, 2003). 이러한 개인  
들은 능력이 새로운 지식을 획득하고 역량을 개발시키는 과정을 통해 점  
진적으로 증진시킬 수 있는 독립체라 간주한다 (Wood & Bandura,  
1989). 더 나아가 그들은 실패는 학습과정에서 당연히 생길 수 있는 자  
연스러운 것이며, 지식을 증진시키기 위한 기회를 제공하는 것이라면 어  
떤 어려운 임무라도 찾아서 할 자세를 갖추고 있다. 이와 반대로, 성과지

향이 높은 개인은 능력이 고정된 것이며, 그들의 지능수준을 반영하는 것에 불과한 통제 불가능한 것으로 간주한다. 이러한 개인들은 능력을 입증하기 위한 방향으로 성과 목표를 정립하고, 새로운 기술을 배우는 데 있어서 드는 비용을 고려하여 실패를 최소화하고자 하는 임무를 선택하며, 타인과 관련되어 있는 성과에 집중하는 경향을 보인다 (Yi & Hwang, 2003).

Elliot, VandeWalle 와 같은 성취목표이론가들 (Brett & VandeWalle, 1999; Elliot, 1999; Elliot & Church, 1997; Elliot & Harackiewicz, 1996; Elliot & McGregor, 1999, 2001; Elliot, McGregor, & Gable, 1999; Elliot, Sheldon, & Church, 1997; VandeWalle, 1997) 은 접근-회피 동기의 통합을 통해 목표성향이론의 세 번째 차원을 구축한다. 이러한 계통의 연구자들은 성과지향이 두 가지 차원으로 다시 나누어질 수 있다고 주장하는데, 능력을 증명하고자 하는 동기에서 발로한 성과접근 (performance approach; prove)과 능력이 없음을 보이는 것을 회피하고자 하는 성과회피(performance avoid)가 그것이다. 성과입증지향 (performance-prove goal orientation)은 "개인의 능력을 입증하고, 그에 대한 호의적인 평가를 얻으려 하는 욕구"를 의미하며, 성과회피지향 (performance-avoid goal orientation)은 "개인의 능력이 틀렸음을 입증하는 것을 회피하고자 하고, 그에 대한 부정적인 평가를 회피하고자 하

는 욕구"로 정의된다(VandeWalle, 1996, p.8). 2000년에 이르러 Pin-trich(2000a), Elliot (1999; Elliot & McGregor, 2001) 과 같은 학자에 의해, 학습지향도 두 가지 차원(learning approach; learning avoid)으로 구분하고자 하는 시도가 있었으나, 가장 연구자들이 많이 사용하고 있는 하위 차원은 성과입증지향(performance -prove goal orientation), 성과회피지향(performance-avoid goal orientation), 학습지향(learning goal orientation)등 목표성향을 하위의 세 가지 차원으로 분류한 Brett & VandeWalle (1999) 의 분류다.

다양한 연구가 목표성향과 학업 및 직무 성과와의 관련성을 밝혀왔다. 조직심리학 연구자들이 학습성향이 채용 (Rynes &Gerhart, 1990), 선발 (L. Roberson & Alsua, 2002), 훈련 (K. G. Brown, 2001), 성과평가 (VandeWalle & Cummings, 1997) 와 같은 다양한 HR의사결정에서 중요한 역할을 수행함을 밝혔다. 또한, 목표성향은 조직분위기 및 조직문화(Potosky & Ramakrishna, 2002), 조직 변화(Gully & Phillips, 2005), 리더십(Janssen & Van Yperen, 2004), 팀 빌딩(Bunderson & Sutcliffe, 2003)과 같은 일과 관련된 주제에서도 중요한 역할을 수행한다는 것이 연구되었다. Payne et al., (2007)의 목표성향 메타분석 결과 자료에 따르면, 학습성향은 특정한 자기효능감(specific self-efficacy), 자기지정목표(self-set goals), 학습전략(learning strategies), 피드백

추구(feedback seeking)과 긍정적 관계가 있으며, 불안한 감정(state-anxiety)와는 부정적 관계가 있다. 학업 및 직무 성과와 관련하여 바람직한 결과물을 얻기 위해서는 학습지향이 의도했던 바람직한 결과와 긍정적 관계가 있음이 밝혀졌다. 이와 반대로, 성과입증지향은 학습전략과 부정적인 관계가 있었으며 성과와는 유의한 관계가 있지 않음이 증명되었다. 성과회피지향은 자기주도목표설정(self-set goal)의 수준 및 피드백추구(feedback-seeking)과 부정적 관계가 있다고 연구되었다.

## 제 2절 목표성향의 다중목표지향관점(multiple goals perspective)

목표성향과 관련된 기존의 실증 연구에서는 목표성향을 세부 차원으로 구별하여, 각각을 측정 한 후 그것이 어떻게 종속변수에 영향을 미치는가를 주로 탐구해왔다. 상술한 선행연구결과를 보아 알 수 있듯, 바람직한 학업 및 조직 성과물을 얻기 위해서는 한 개인이 성과지향보다는 학습지향을 갖는 것이 긍정적이다.

학습지향이 긍정적인 성과를 불러오고, 성과지향이 부정적인 성과와 관련된다는 기존 연구자들의 단순한 가정은 다중목표지향관점(multiple-orientations perspective) 연구자들에 의해 비판 받았다. 다중목표지향관점에서는 성과지향 혹은 학습지향의 결합(combination) 혹은 프로파일(profile)이 바람직한 행동과 결과를 이끌 수 있다고 주장한다. Dweck



(1989)도 초기 연구에서 두 목표성향의 공존, 혹은 동시발생한 결과에 따른 결합물에 대한 관심을 표했으나, 초기의 실증연구에서는 많이 다루지 않았다. Button et al. (1996)도 성과지향이 조직 환경에서는 필수적이라고 강조하면서, 종업원이 조직의 성공을 위한 성과 기준에 동의해야만 하는 것이 중요하다고 지적했다. 즉, 기존의 지배적인 연구결과에서 성과에 부정적인 영향을 미치는 성과지향이 실제로 직무 환경에서는 중요한 역할을 담당할 수 있음을 지적한 것이다. 이들에 따르면, 두 지향성의 균형이 대부분의 업무환경에서 적응적으로 발휘될 수 있으며, "이러한 방식은 두 차원의 목표성향을 나누어 설명하는 접근법으로는 절대 설명될 수 없다" (p. 41) 라고 밝혔다.

한 개인이 동시에 목표성향의 하위 차원을 높고 혹은 적게 보유하고 있다는 개념은 학자들에 의해 다양한 방식으로 언급되었다. 다중목표지향관점 (Barron & Harackiewicz, 2001; Harackiewicz, Barron, Tauer, Carter, & Elliot, 2000; see also Archer, 1994; Hofmann & Strickland, 1995; Pintrich, 2000a), 목표배열(goal configurations) (Schraw, Horn, Thorndike-Christ, & Bruning, 1995), 목표성향패턴(goal orientation patterns (Somuncuoglu & Yildirim, 1999), 프로파일(Bouffard, Boisvert, Vezeau, & Larouche, 1995)이 그것이다. 이러한 관점 하에서는 한 개인이 구별되는 목표성향에 대해 독립적인 입장을 가질 수 있다. 즉,

학습지향이 높은 사람이라고 해서 동시에 높은 성과지향을 갖지 못하도록 강제될 게 없다는 것이다. 이는 개인이 동시에 높은 성과지향을 갖는 것을 가능케 할 수 있다.

DeShon & Gillespie (2005)가 정리한 목표성향과 관련된 실증연구들의 분석에 따르면, 매우 적은 수(16개의 연구, 전체의 18.2%)의 연구만이 다중목표지향관점으로 연구되었다. 저자들에 따르면 1994년과 2002년에 걸쳐 오로지 하나 혹은 두 개의 연구만이 이러한 관점으로 연구되었다.

프로파일 혹은 다중목표지향관점으로 연구된 소수의 연구들이 어떠한 방식으로 한 개인에 내재한 목표성향의 공존 혹은 동시발생을 연구했는지 살펴보는 것은 유용할 것이다. 기존의 목표성향 연구에서 분석의 표준화된 접근법은 목표성향의 하위차원을 주 효과나 혹은 단순 예측변수 분산 분석을 하거나 회귀모델로 분석하는 것이었다. 그러나 다중목표지향관점에서는 한 개인이 목표성향의 하위차원을 '동시에' 높거나 적은 수준으로 보유할 수 있음을 전제한다. 따라서 이는 다중목표지향관점의 목표성향 분석에 있어서는 목표성향 하위차원의 상호작용이 통계모델에 포함되어야 함을 의미한다(DeShon & Gillespie, 2005).

### 제 3절 팀의 혁신(innovation)

혁신(Innovation)이란 조직 내에서 아이디어를 개발하고 실행하는 것을

의미한다(Edmondson, 2003). West & Farr(1990)에 의하면, 새로운 아이디어, 과정, 상품의 도입과 이행을 의미하는 혁신은 조직이 경쟁 역량을 유지하는데 필수적이다. 창의성(Creativity)과 마찬가지로, 혁신은 새롭고 신선한 아이디어나 절차의 개발을 의미한다. 그러나 효과적인 혁신이란 창의성을 뛰어넘는 개념으로서, 혁신은 아이디어나 절차를 실현시킬 것을 필요로 한다(Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; West & Farr, 1990). 개인 수준이나 팀 수준에 걸쳐, 혁신은 새롭고 유용한 아이디어의 창의적인 개발과 현실세계로 아이디어를 이행시키는 것으로부터 나온다(Anderson et al., 2004; Ford, 1996; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Hulsheger, Anderson & Salgado (2009)는 Input-process-output 모델을 활용한 팀 수준에서의 혁신의 예측인자를 메타분석한 결과에 따르면, 팀의 혁신에 영향을 주는 예측인자는 크게 두 가지로 분류하여 살펴볼 수 있다. 우선, input 변수로서의 팀 구성(team composition)이나 구조(structure)다. 팀의 직무 관련 다양성이나 배경의 다양성(job-relevant and background diversity), 직무 및 목표의 상호의존성(task and goal interdependence), 팀의 규모(team size), 팀의 연령(team longevity)이 주요한 하위 변수로서 고려되었는데, 이러한 변수들이 혁신 성과에 미치는 영향은 미미한 것으로 분석되었다. 둘째로, process 변수로서 team process 변수를 살펴보았는데, 비전(vision), 의사결정 참여

(participation in decision making), 집단 간 안전성 (intragroup safety), 혁신을 위한 지원 (support for innovation), 임무지향 (task orientation), 응집성 (cohesion), 내, 외부 의사소통 (internal and external communication), 직무 및 관계 갈등 (task and relationship conflict)은 팀의 혁신 성과와 관련성이 높음이 입증되었다.

#### 제 4절 흡수역량(Absorptive capacity)

흡수역량이란 새로운 외부 지식을 인식하고, 흡수하며, 상업적 목표를 위해 적용할 수 있는 기업의 능력을 의미한다(Cohen & Levinthal, 1990). Cohen & Levinthal(1990:131-132)에 의하면, 흡수역량은 기업 내에만 존재하는 것이 아니라 조직 내 단위집단, 즉 팀에도 존재할 수 있다. 새로운 외부 지식을 흡수하는 팀의 역량은 팀이 이전에 갖고 있던 관련 지식의 수준에 달려있다(Cohen & Levinthal, 1990). 최근의 흡수역량과 관련된 연구는 혁신(Tsai, 2001), 사업 성과(Lane, Salk, & Lyles, 2001; Tsai), 조직 내부의 지식 전이(Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996), 조직 간 학습(Lane & Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001; Lyles & Salk, 1996)의 예측변인으로서 흡수역량의 역할에 집중했다.

Zahra & George(2002)에 따르면, 흡수역량은 잠재흡수역량(potential absorptive capacity)와 실현흡수역량(realized absorptive capacity)로

구분될 수 있다. Zahra & George(2002)에 따르면, 흡수역량을 잠재역량과 실현역량으로 구분하여 관리하는 것은 기업이 성공적인 성과를 내는데 매우 중요하다. 잠재흡수역량이란 지식 습득(acquisition)과 지식 동화(assimilation)를 포함하는 개념으로서, 새로운 외부 지식을 습득하거나 규명하고, 외부 원천으로부터 얻은 지식을 흡수하는데 사용되는 노력을 의미한다(Zahra & George, 2002: 189). 지식 습득이란 “기업 운영에 중요한 외부 지식을 찾아내고, 습득하는 기업의 능력”이다(Zahra & George, 2002). 이때, 외부 지식을 습득하고자 들인 노력의 강도(intensity), 속도(speed), 방향(direction)이 흡수역량에 영향을 미칠 수 있다. 지식 흡수란 “외부 원천으로부터 얻은 정보를 분석하고, 처리하며, 해석하고, 이해하는 기업의 루틴과 절차”를 의미한다(Kim, 1997a,b; Szulanski, 1996). Cyert & March (1963) 및 Rosenkopf & Nerkar (2001)에 따르면, 기업의 탐색영역(search zone)을 넘어서는 발견이나 아이디어는 종종 기업이 그것을 이해하기 어렵다는 이유로 간과되기 쉽다. 따라서 기업이 성과를 내는데 동화 역량은 매우 중요한 역할을 담당한다.

실현흡수역량이란 지식 변환(transformation)과 이용(exploitation)을 포함하며, 이는 기존에 갖고 있던 지식과 새로 얻은 지식을 결합한 결과

로서 새로운 통찰력을 갖는 것이나 변환된 지식을 실제 운영으로 포함하는 것을 의미한다(Zahra & George, 2002: 190). 저자에 따르면, 지식 변환은 "기존에 보유하고 있던 지식과 새롭게 얻은 지식 및 동화된 지식을 결합하는 루틴을 개발시키는 기업의 역량"이다(Zahra & George, 2002). Cohen & Levinthal (1990)은 흡수역량의 정의를 지식의 적용에 있다고 강조한 바 있다. 이러한 맥락에서 실현흡수역량의 두 번째 하위차원인 지식 이용이 매우 중요하다. 이는 "습득한 지식과 변환된 지식을 결합함으로써 새로운 역량을 창조하거나 기존의 역량을 확장하고 정제하는 기업의 루틴"을 의미한다(Zahra & George, 2002).

## 제 3장 연구목적, 모형 및 가설

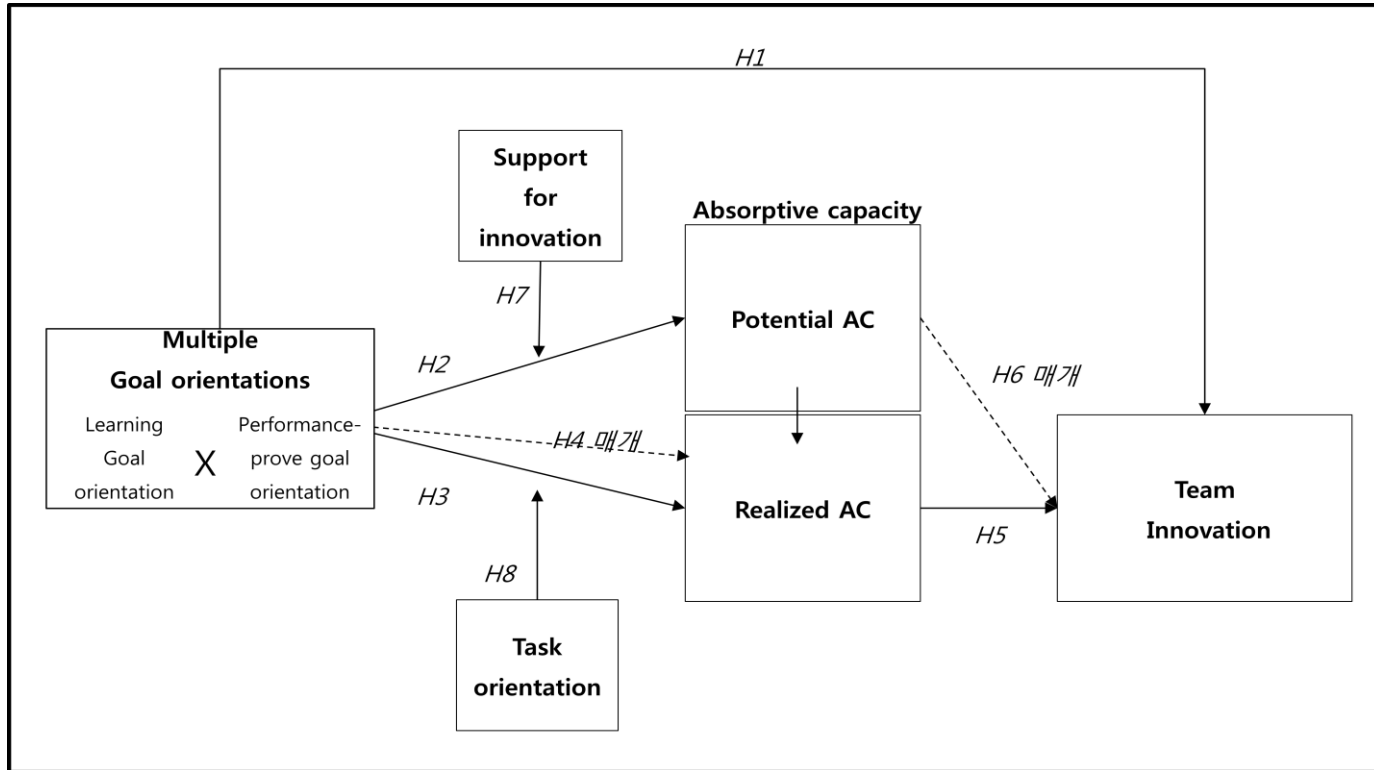
### 제 1절 연구목적

기존의 목표성향에 관련된 연구는 교육, 사회, 조직행동 등 다양한 분야에서 단일의 목표성향이 종속변수에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴왔다. 그러나 다중목표성향 관점에 입각하여, 개인이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생이 어떻게 혁신성과에 영향을 미칠 수 있는지를 팀 수준에서 실증적으로 검증한 연구는 없었다. 본 연구에서는 팀의 혁신적인 성과를 예측하는 변수로써, 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 공존 혹은 동시발생의 정도를 살펴보고자 한다. 이 관계에서 팀의 혁신적 성과에 영향을 주는 흡수역량(Absorptive capacity)을 매개변수로 볼 것이다. 흡수역량은 기업이 보유하고 있는 새로운 외부 지식을 습득하고, 동화하며, 변환하고, 이용하는 역량을 의미한다. 팀 내 구성원의 목표성향의 중첩 정도가 클 경우, 새로운 외부 지식을 습득하고, 소화하며, 실제로 활용하여 창의적인 아이디어를 혁신적인 성과로 견인하는데 유용한 역할을 할 것이다.

### 제 2절 연구모형

앞서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 제시한다.

<그림 1> 연구모형





## 제 3절 연구가설

### 1. 팀 내 구성원의 목표성향의 동시발생(co-occurrence of goal orientation)과 팀 혁신

West(2002)에 의하면, 혁신은 목표 지향적인 과정이다. 팀이 더 급진적인 혁신 성과를 추구할수록, 팀은 이전의 능력, 지식, 경험에 의존하지 않는 경향을 보이는데, 이것은 이전에 보유한 자원이 미래 상황에서는 부분적 혹은 전반적으로 부적절하거나 외생적이기 때문이다 (Song & Montoya-Weiss, 1998; Veryzer, 1998). 따라서 팀은 혁신을 추구하기 위하여 새로운 능력이나 지식을 개발하는 데 투자해야 한다.

상술한 것처럼 높은 불확실성과 위험 하에서 지속적인 혁신을 가능케 하는 팀의 행동과 성과는 목표성향이론(Dweck, 1986)을 통해 설명할 수 있다. 목표성향은 성취 환경에서의 목표 선호를 의미한다(Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007). 높은 학습지향을 공유한 개인은 실험과 실패로부터의 학습에 가치를 부여 하도록 하며, 도전적인 상황을 성장과 발전의 기회로 여기고, 더 어려운 목표를 설정하는 경향을 보인다(Payne et al., 2007). 이와는 반대로 공공의 인정을 받는 것이 매우 중요한(Phillips & Gully, 1997), 높은 성과 입증지향을 보이는 개인은 더 수익성이 있는 고도로 혁신적인 상품에 관

심을 보일 유인이 크며, 이것이 곧 성공적인 혁신을 이끌 수 있다 (Leifer et al., 2000; Yuan & Woodman, 2010). 그러나 반대로 성과회피지향을 공유한 개인은 실패의 위험에 의해 동기되며, 혁신적인 성과를 회피하게 될 경향이 크다.

기존 연구들이 개인의 목표성향을 어떤 속성으로 정의했느냐는 매우 다양하게 나타나지만, 지배적인 것은 '특성(trait)'으로 간주하는 것이었다. 그러나 실증연구를 통해 개인이 일시적으로 특정한 유형의 성취 목표에 대한 선호를 가질 수 있다는 주장이 제기 되면서 목표성향을 '상태(state)'로 보는 시류가 나타났다 (예. Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Elliot & Harackiewicz, 1996; Stevens & Gist, 1997). 목표성향을 일시적인 상태로 이해한다면, 이러한 상태는 직무 프레이밍(task framing; Stevens & Gist, 1997)이나, 리더십 및 권한관계(Ames & Archer, 1988), 혹은 평가나 인정의 결과(Nicholls, 1985) 에 의해 유발될 수 있다. 목표성향의 가변성은 팀 수준의 목표성향을 집단의 성과를 예측하는 변수로 고려되게 만들었다(Bunderson & Sutcliffe, 2003; DeShon et al., 2004; Mehta et al., 2009; Park & DeShon, 2010; Porter, Webb, & Gogus, 2010; Wilkens & London, 2006). 더 나아가 개인수준의 목표성향의 하위분류는 상당히 독립적이며 각 개인은 다양한 목표성향 간에 강력한 선호를 가지고 있다고 이론화되었으나, 조직이나 팀 수준의 목표성

향은 .50을 상회하는 상관관계를 보고하며 공변함이 보고되기도 했다 (DeShon et al., 2004; Mehta et al., 2009; Porter et al., 2010). 지금까지 많은 학자들은 팀의 성과를 예측하는 변수로서 일관되게 팀이 공유한 목표성향의 중요성을 강조해왔다(Bunderson & Sutcliffe, 2003; DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004; LePine, 2005; Mehta, Feild, Armenakis, & Mehta, 2009; Porter, 2005; Wilkens & London, 2006). 팀이 공유한 높은 학습지향은 적극적으로 작업 과정을 변화하는 환경에 맞추어 적응하는 것(Bunderson & Sutcliffe, 2003; LePine, 2005; Porter, 2005), 핵심 관계자로부터 피드백이나 정보를 찾는 것(Edmondson, 1999, 2003; Savelsbergh, van der Heijden, & Poell, 2009), 개선을 위하여 건설적으로 실수를 팀의 과정이나 결과물에 반영하는 것(Edmondson, 1999; Savelsbergh et al., 2009), 탐험적 활동에 몰입하는 것(LePine, 2005; Savelsbergh et al., 2009)으로 특징지어진다.

경쟁적인 환경에 대한 연구는 팀이 공유한 높은 성과지향에 대한 특성을 몇 가지로 설명해 주는데, 이러한 환경 속에 속한 개인은 동료와 비교하여 성과를 낸 정도에 의해 조직이 보상을 해준다고 믿는다(Kohn, 1992). 핵심은 타인에 비해 더 좋은 성과를 수행하는 것에 따라 외적인 보상이 현저하게 달라진다는 데 있다(Brown et al., 1998; Fletcher, Major, & Davis, 2008). 이와 비슷하게 높은 성과지향을 보유한 팀은 좀

더 적극적으로 다른 팀과 경쟁하려고 할 것이고, 더 많은 인정과 재무적인 보상을 받기를 기대할 것이다. 개인 및 집단 수준에서 수행된 연구들은, 강한 성과지향이 능력을 입증하려고 목표를 성취하는 데 있어서 작업 과정 및 행동들에 대한 계획과 세부화에 관심을 기울이게 만든다고 주장한다(Brett & Vandewalle, 1999; Mehta et al., 2009).

Alexander & Knippenberg (2014)은 위와 같이 단일의 목표성향이 팀의 혁신 성과에 미치는 영향을 규명하는 것에서 더 나아가, 혁신 과정을 아이디어 개발(development)과 프로모션(promotion)단계로 나누어 개별 단계에서 혁신 성과를 내기에 더 적합한 팀의 공유된 목표성향에 대한 논의를 하였다. 그들의 주장에 따르면, 아이디어 개발을 위한 기술적 정찰활동(technical scouting)과 아이디어 프로모션을 위한 대사활동(ambassadorial activities)은 서로 상반되는 요구를 필요로 한다. 이때 기술적 정찰활동이란, 새로운 정보를 찾거나 타 집단이나 개인으로부터 피드백을 들음으로써 정찰활동을 하며 정보를 모으고 기술적 문제를 해결하는 것을 의미하며, 대사활동은 외부의 지원을 동원하고, 외부 혹은 타인으로부터 자원을 얻는 것에 집중하는 것을 의미한다(Ancona & Caldwell, 1992). 기술적 정찰활동과 대사활동이 대립되는 이유는 아이디어를 개발하고 촉진하는데 드는 투자가 트레이드오프의 관계에 있기 때문이다. Alexander & Knippenberg (2014)에 따르면, 혁신 과정에 있어서 최고의 목표 성향이란 없다. 하나의 활동에 적합한 목표성향은 다른

활동에는 적합하지 않을 수 있다. 하나의 목표성향은 지배적인 상태로 우선적으로 적용될 수 있으며, 동시에 학습지향과 성과입증 지향을 모두 충족시킨다는 것은 현실적이지 않다. 따라서 상황이 요구하는 대로 그에 반응하여 팀의 목표 성향을 전환(switch)하는 것이 혁신을 추구하는 데 상충되는 두 갈등의 균형을 관리하는 데 중요하다. 이와 같은 맥락에서 Dragoni (2005)는 팀의 목표성향에 있어서 적응적인 전환이 중요함을 강조했다. 저자에 의하면 팀의 목표성향은 가변적이고 팀의 맥락에 따라서 영향을 받을 수 있으며, 팀의 목표성향은 팀장의 목표 우선순위에 대한 팀의 공유된 지각으로부터 나타날 수 있다.

아이디어 개발에서의 문제는 팀의 학습지향성이 문제 해결에 도움이 될 수 있으며, 아이디어 프로모션 상황 하에서는 팀의 성과입증지향성이 도움이 된다(Alexander & Knippenberg, 2014). 팀 내에서 동일 구성원이 혁신의 전 과정(아이디어 개발-아이디어 프로모션)에서 기능하는 것을 전제할 때, 팀 내 구성원이 팀장에 의해 촉발된 공유된 목표성향을 전환할 때 그 전환이 용이하게 일어나려면 어떤 조건이 필요한지 고려하는 것이 중요하다. 만약, 팀 구성원이 높은 수준의 학습지향과 성과지향을 보유하고 있다면, 그들은 외부 상황 변수나 조직의 전략 변화에 맞추어 탄력적이고 적응적으로 공유된 목표성향을 전환하면서 혁신성과를 산출할 수 있을 것이다. 이와는 반대로, 학습지향이나 성과지향에 치우친 선호를 가진 팀 구성원은 팀 내에서 혁신을 위한 과정에서 전환이 일어날

때, 효과적으로 대응하지 못하면서 혁신성과를 이루는 데 실패할 것이다. 특히, 이러한 예측은 팀 내 구성원의 목표성향의 다양성이 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 기존의 연구를 통해 잘 추론할 수 있다 (Harrison & Klein, 2007).

*가설1. 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생은 팀의 혁신적인 성과와 정적인 관계가 있을 것이다.*

## 2. 목표성향의 동시발생과 잠재흡수역량

기존 흡수역량과 관련된 연구에서는, 흡수역량을 개발하고, 활용하고, 유지하는 개인의 역할을 간과하며 많은 관심을 기울이지 않았다(Lane et al., 2006). 저자는 이러한 연구 흐름의 문제를 두 가지로 설명하고 있다. 우선 실무적인 관점에서, 흡수역량 모델로부터 개인을 제외하는 것은 개인이 지식 프로세싱 절차에서 중요한 역할을 하지 않는다는 것을 가정하는 것이다. 그러나 현실 세계에서는 지식 중심의 기업을 경영하는 최고경영자는 매일 밤마다 기업의 자산이 집으로 돌아가는 것에 대해 걱정을 한다. 한편, 이론적인 관점에서 보자면 개인의 역할을 간과하는 것은 Cohen & Levinthal (1990)이 흡수역량을 설명했던 논리의 핵심 요소를 무시하는 것이 된다. 또한, 흡수역량이 마치 Y영역에 있어서 X만큼의 흡

수역량을 보유하면 기업이 Z를 배울 수 있게 된다고 설명하는 알고리즘적 정합 과정이 되어버린다. 하지만, 실제로 지식으로부터 경쟁우위를 창출하는 것은 매우 독특하고 가치 있는 방법이라 단순하지가 않다. 왜냐하면 단순히 어떤 역량의 보유 여부가 중요한 것이 아니라 지식들을 결합하고, 적용하는 것이 중요하기 때문이다. 직접 외부 환경에서 지식을 탐색하고, 기업 내에 지식을 들여오며, 실제 상품, 절차, 서비스로 지식을 활용해내는 개인이 보유한 사적인 지식이나 인지적인 모델이 바로 이 과정의 특별함을 부여해준다(Lane et al., 2006). 즉, 조직이 외부의 새로운 지식으로부터 가치를 창출하는 것을 돕는데 필요한 창의성을 증진시켜주는 것은 바로 조직 내의 개인인 것이다. 기존의 연구자들은 한 프로젝트나 부서로부터 얻은 지식이 다른 프로젝트나 부서로 전이되는 것은 쉽지 않으며, 자연스럽게 수행되는 것으로 간주될 수 없다고 주장한다(Lord & Ranft, 2000; Szulanski, 1996). 단위조직이 보유하고 있는 흡수역량은 산업이나 단위조직의 특성의 함수식으로 도출할 수 있는 단순한 것이 아니다. 흡수역량은 조직의 구조 및 절차뿐만 아니라, 조직 내에 속한 개인에 의해서도 영향을 받을 수 있다(Lane et al., 2006).

실제 교실 내 학습에서 수행된 연구결과는 학생은 성과지향과 학습지향 성향을 동시에 보유할 수 있고, 이 목표들의 각 수준도 다양할 수 있다고 주장한다(Meece & Holt, 1993; Pintrich & Garcia, 1991). 사실상, 학생들을 대상으로 한 연구에서 성과지향 목표와 학습지향 목표가 직교

(Orthogonal)하거나, 상호 간 긍정적인 관련이 있음이 규명되기도 했다 (Pintrich, 2000). 만약, 이 두 목표가 서로 직교할 수 있는 것이라면 한 개인이 '동시에' 이 두 목표지향성을 상이한 수준으로 발현할 수 있다는 가능성이 생긴다. 게다가 서로 다른 수준의 두 목표지향성 간의 결합양상은 상이한 결과물을 도출할 수도 있다. 즉, 다양한 동기적 혹은 인지적 결과를 산출하기 위하여, 학습지향과 성과지향 목표성향 사이의 상호작용 효과가 있을 수 있다는 것이다.

성과지향과 학습지향의 주 효과가 각각 분리되어 긍정적인 양상을 보인다는 점을 상기해볼 때(Dweck & Leggett, 1988; Harackiewicz et al., 1998), 이 두 목표를 높은 수준으로 보유하고 있는 것이 가장 적응적인 (adaptive) 성과를 야기할 수 있을 것이다(Pintrich, 2000). 이러한 관점에서 Pintrich(2000)에 의하면, 학습지향이 내적인 직무 몰입을 이끌고, 성과입증지향이 경쟁에 기반한 몰입과 다른 사람보다 더 잘하려고 노력하는 태도를 이끌면서, 이 두 목표성향의 순수효과가 다양한 긍정적인 결과물을 산출하며 직무몰입을 증강시킬 수 있다. Bouffard, Boisvert, Vezeau, and Larouche (1995)에 따르면, 높은 수준의 성과지향/높은 수준의 학습지향목표를 보유한 집단에서 가장 높은 수준의 동기과, 인지적 전략 사용, 자기 통제, 성취를 보인다. 그 다음으로 좋은 성과를 내는 집단은 높은 수준의 학습지향/낮은 수준의 성과지향 목표를 보유한 집단으



로, 초등학생을 대상으로 실제 성취뿐만 아니라 인지적 전략의 적응적인 양상을 연구했던 Meece & Holt (1993)의 연구결과와 같은 결과를 나타냈다.

이러한 결과를 바탕으로 Pintrich(2000)는 각각의 목표성향이 차별적인 방식으로 동기나 감정, 전략의 사용 및 성과에 영향을 줄 수 있음을 주장했다. 어떤 목표성향을 가지고 있느냐에 따라 개인은 다양한 방식으로 같은 결과에 도달하게 될 것이다. 하지만, 이때 중요한 것은 그 결과에 도달하는 과정에서 어떤 목표성향을 가지고 있느냐에 따라 차별적인 경험을 갖게 된다는 것이다. 예를 들어, 높은 학습지향을 보유한 개인은 성취를 위하여 동기부여, 긍정적인 정서, 노력, 전략을 사용하면서 더 부드럽고 멋진 경험을 하게 될 것이다. 많은 직무를 경험하고 시간이 흐르면서 자기계발을 하고 학습에 집중하는 학습지향의 성향을 상기해보면, 이러한 태도로 인해 축적된 효과가 어려움에 직면하였을 때도 계속해서 학습하고 직무에 몰입하게 만들면서 적응적인 행동을 유지하도록 할 것이다 (Dweck & Leggett, 1988). 반대로, 성과지향 목표를 보유한 개인은 높은 수준의 효능감을 획득하면서 학습지향을 보유한 개인과 비슷한 수준, 혹은 더 높은 수준의 성취를 이루어낼 수 있을 것이다(Harackiewicz et al.,1998). 그러나 이러한 개인들은 타인과의 비교를 통해 더 성과를 내고자 하는 특성 때문에 목표에 도달하는 과정 속에서 덜 흥미를 느끼고, 덜 긍정적인 감정을 느낄 것이며, 심지어는 불안해하거나 부정적인 정서

를 느낄 수도 있다.

Alexander & Knippenberg (2014)은 목표성향의 하위 차원 중 학습지향은 아이디어 개발 단계에서 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장한다. 학습지향이 높은 개인은 외부로부터 새로운 것을 배우는 데 열려있으며, 스스로 역량을 높이고자 노력한다(Yi & Hwang, 2003). 이러한 개인의 행동을 촉발하는 동기는 점증이론(Wood & Bandura, 1989)을 통해 설명 가능한데, 학습지향이 높은 개인은 새로운 지식을 획득하고 역량을 개발시키는 과정을 통해 점진적으로 능력을 증진시킬 수 있다고 간주한다. 더 나아가 그들은 지식을 축적하기 위한 기회를 제공하는 것이라면 어떤 어려운 일이라도 찾아서 할 태도를 갖추고, 설사 실패를 겪더라도 실패는 학습과정에서 당연히 생길 수 있는 자연스러운 것으로 받아들인다. 공유된 학습지향을 보유한 팀은 높은 불확실성과 위기 하에서도 새로운 지식 및 기술을 습득하여 새로운 아이디어를 창출하고자 할 것이다. 이는 흡수역량의 하위 차원 중 잠재흡수역량에서 새로운 지식을 습득하고, 동화하는 과정(즉, 잠재흡수역량)과 밀접한 관련이 있다. 높은 학습지향을 가진 팀 구성원은 새로운 지식을 습득하고, 습득한 지식을 소화하고자 노력할 것이다.

한편, 이 과정에서 팀 구성원이 중첩해서 보유하고 있는 성과지향도 중요한 역할을 수행할 수 있다. Button et al. (1996)은 성과지향이 조직 환경에서는 필수적이라고 강조한 바 있다. 구성원이 팀의 성공을 위한 성

과 기준에 동의해야만 하는 것이 실질적인 성과를 내는 데 중요하기 때문이다. 이전의 연구에서는 성과지향이 높은 개인은 능력을 입증하기 위한 방향으로 성과 목표를 정립하고, 새로운 기술을 배우는 데 있어서 드는 비용을 고려하여 실패를 최소화하고자 하는 임무를 선택하며, 타인과 관련되어 있는 성과에 집중하는 경향(Yi & Hwang, 2003)을 보이므로 성과와 부정적 관계가 있다고 보고했다. 그러나 한정된 자원과 시간적 제약을 지니고, 불확실한 환경 하에서 외부로부터 지식을 습득하여 혁신을 도모하는 조직의 모습을 상정하면, 성과지향을 보유한 개인의 상술한 성향이 정해진 기한 내에 유용한 결과물을 내도록 개인의 행동을 유도하는데 도움이 되리라는 것을 가정할 수 있다. 학습지향이 팀 구성원으로 하여금 외부 지식을 탐색하고, 그 지식을 소화하도록 촉발한다면, 이때 개인이 '어떤 지식을 선택할 것인가'가 중요한 문제가 된다. 조직에 도움이 되고, 현재 보유한 지식과 관련성이 높은 지식을 우선적으로 선택하고 소화해야만 한정된 제약 속에서도 최선의 성과를 낼 수 있기 때문이다.

*가설2. 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생은 팀의 잠재 흡수역량과 정적 관계가 있을 것이다.*

### 3. 목표성향의 동시발생과 실현흡수역량

새롭게 얻은 지식은 종종 암묵지의 형식으로 조직 내에 축적되므로, 그것을 부호화하여 한 부서에서 다른 부서로 전이하거나, 적절하게 이용하는 것은 어려운 일이다(Kogut & Zander, 1992; Szulanski, 1996). 만약 지식이 한 사람이나 부서에 의해 잘 습득되고 동화되었다 할지라도, 지식을 실제로 적용하는 과정은 단순히 한 사람이나 부서의 역할만으로는 수행되기 어렵다(Nonaka, 2007). 지식의 적용과정은 강도 높은 협력을 필요로 한다(Holmqvist, 2004). 팀 내에서도 새롭게 외부로부터 습득한 지식을 소화하였다 할지라도, 실제로 변환하고 이용을 하기 위해서는 팀 내의 합의를 이끌어내는 과정이 중요할 것이다. Holmqvist(2004:78)은 상품개발과정에서 당사자들 간에 끊임없이 벌어지는 협상과정을 “다양한 부서로부터 온 직원들이 고객의 반응으로부터 어떤 교훈을 추출해내어 구체적인 프로젝트 계획으로 포함할 것인지에 대해 합의를 이끌어내지 못했기 때문”이라고 설명한다. 팀 내에서도 같은 목표를 추구하고 있다 할지라도, 개인 간 동기가 상이하다면 단일의 의사결정을 효율적으로 해내는 데 어려움이 많을 것이다.

이와 비슷한 맥락에서 실현흡수역량을 개발하는 데 성공하기 위해서 기업에게 필요한 것은 이전 지식에 국한되는 것이 아니라고 주장하는 연구도 있다(Lichtenthaler, 2009). Jansen et al.,(2005) 도 실현흡수역량은 잠재흡수역량과는 차별화되는 다른 차원의 조직 변수를 예측인자로 함을

밝힌 바 있다. 기업은 외부로부터 얻은 지식을 습득하고 동화하는 사람이 없어서 실패하는 것이 아니라, 새로운 지식을 기존에 가지고 있던 지식과 결합하여 사용하는 데 실패하기 때문에 성과를 내지 못하는 것이다 (Chang et al., 2013).

혁신을 위한 두 단계 중 둘째 단계인 아이디어 프로모션은 습득하고 동화한 지식을 적절하게 사용하기 위하여 변환시키고 실제로 이용하는 과정(즉, 실현흡수역량)과 매우 유사하다. Alexander & Knippenberg (2014)에 의하면, 성과입증지향은 아이디어 프로모션 단계에서 바람직한 결과를 도출하는데 도움이 된다. 즉, 가능성 있는 아이디어 탐색 및 평가를 위해 확산적인 사고를 해야 하는 아이디어 개발 과정과 달리, 정해진 아이디어를 상업화하는 구체적인 방안을 고민하는 수렴적 사고를 하는 프로모션 단계에서는 달성 가능한 목표 및 타인에 인정에 의해 동기되는 성과지향이 중요한 역할을 수행할 수 있다. Harackiewicz and Elliot의 많은 연구자들은(Elliot, 1997; Elliot & Church, 1997; Elliot & Harackiewicz, 1996; Harackiewicz, Barron, Carter, Lehto, & Elliot, 1997; Harackiewicz, Barron, & Elliot, 1998) 학습지향성이 일에 대한 내적인 흥미를 불러일으키는 반면에, 성과지향 성은 실제로 성과를 내거나 더 좋은 성취를 하게 돕는다고 주장한 바 있다. 물론 성과지향은 개인으로 하여금 덜 어렵고 복잡한 학습전략을 선택한다(A. J. Elliot et al., 1999; Fisher & Ford, 1998; Greene & Miller, 1996; Harackiewicz,

Barron, & Elliot, 1998; Miller et al., 1996; Pintrich & Garcia, 1994)는 연구결과도 존재한다. 그러나 성과지향을 보유한 개인들은 덜 어려운 목표와 과정을 선택하는 대신에 폭 넓고 깊이 있는 이해를 할 수 있게 된다. 따라서 개인의 한정된 인지적 자원을 적절하게 활용하고, 좀 더 효과적으로 성과를 통제할 수 있도록 돕는다(Bell & Kozlowski, 2002). 팀 구성원이 보유한 목표성향의 중첩의 한 부분을 이루는 성과지향은 효율적으로 성과를 내 능력을 입증하고자 하는 동기를 가지므로, 아이디어 프로토타입 단계에서 정해진 기간 내에 결과물을 도출하는 데 있어 보다 효율적일 것이다. 높은 성과지향을 가진 팀 구성원은 내재화된 지식을 팀이 좋은 성과를 내게 하기 위하여 실현시키는데 더 역량을 발휘할 것이다.

학습지향은 실패에서도 좌절하지 않고, 도전적인 목표를 세워 더 많은 능력을 키우도록 개인을 동기화하며 자기효능감을 고취시키거나 유지하도록 돕는다(Button et al., 1996; Ford, Smith, Weissbein, Gully, & Salas, 1998; Kozlowski et al., 2001; Phillips & Gully, 1997). 많은 연구자들은 학습지향이 더 복잡한 학습전략 사용의 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝혔다. 이들은 학습지향성이 높은 개인은 더 깊은 지식처리절차에 관여하게 되는데, 이 과정은 새로운 정보를 정교화하고, 비판적으로 사고하며, 이전 지식 및 경험과 통합하는 것을 의미한다. (e.g., Anderman, Griesinger, & Westerfield, 1998; Anderman & Young, 1994; A. J. Elliot, McGregor, & Gable, 1999; Fisher & Ford, 1998; Miller,

Greene, Montalvo, Ravindran, & Nichols, 1996; Pintrich & Garcia, 1994). 일반적으로 높은 학습지향을 가지고 있는 개인은 새로운 직무나 지식을 배우는 데 있어서 더 노력이 드는 인지적 과정에 몰입하는 경향을 보인다(Bell and Kozlowski, 2002). 팀 내 구성원이 보유한 성과지향이 보유한 지식을 실제로 이용하기 위하여 계획을 세우고 실현하는 데 도움을 준다면, 학습지향은 그 과정 속에서 크고 작게 일어날 수 있는 도전적인 상황을 슬기롭게 대처할 수 있는 원천이 될 수 있을 것이다. 따라서 팀 내 구성원이 보유한 학습지향과 성과지향은 시너지효과를 내며 실현흡수역량에 긍정적 영향을 줄 것이다.

*가설3. 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생은 팀의 실현흡수역량과 정적 관계가 있을 것이다.*

#### **4. 팀 내 구성원이 보유한 목표 성향의 동시발생과 실현흡수역량사이의 잠재흡수역량 매개효과**

조직학습이론(Organizational learning theory)은 조직이 보유하고 있는 자원이 혁신으로 이루어지기 위한 핵심 메커니즘으로써, 흡수역량을 강조하고 있다. 조직에 속한 개별 직원들은 조직학습의 주요한 대리인이 되며, 조직의 역량은 종종 개인의 지식 및 기술 안에 놓이게 된다(M. D. Co-

hen, 1991; J. H. Dyer & Hatch, 2004; Ranft & Lord, 2000; Stinchcombe, 1990; Volberda et al., 2010). 본 연구에서는, 팀 내에서 수행되는 지식의 획득, 동화, 변환, 이용 전 과정에 걸쳐 팀 내 구성원이 보유한 목표 성향의 동시발생이 직접적인 영향을 미칠 것이라고 가정한다. 앞서, 기존의 흡수역량의 연구에 기반하여 흡수역량을 잠재흡수역량과 실현흡수역량으로 분리(Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002) 하여 각각의 가설을 도출하였다. 이러한 구분은 새로운 외부 지식이 실제로 상업적으로 유용하게 활용이 가능하도록 변환되고 이용되기 전에, 발견되고 소화되어야 하기 때문에 매우 중요하다(Zahra & George, 2002). 본고에서는 잠재흡수역량이, 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 실현흡수역량의 사이를 완전 매개할 것이라고 기대한다.

팀 내 구성원이 지닌 목표성향은 일종의 자원(resource)으로 볼 때, 적절한 관리를 통하여 이러한 자원을 활용하여 실질적인 이행을 하지 않는다면 기업의 혁신을 견인하는 경쟁력의 원천이 될 수 없을 것이다. 목표성향의 하위 두 차원(Dweck, 1996) 중 성취지향은 새로운 외부 지식을 습득하고, 능력을 증진시키기 위해서 위험이나 불확실성을 감수하는 태도를 보이도록 한다. 즉, 혁신을 위한 과정으로서 외부 지식을 습득하고, 동화하는 과정에 팀 내 구성원이 중첩하고 보유하고 있는 학습지향이 중요한 영향을 미칠 것이다. 그런데, 단순히 지식의 습득만으로는 지식의 활용을 담보하기는 어렵다. 습득한 지식을 활용할 수 없다면, 지식개발에



투자한 비용의 회수가 어려워질 것이고, 지식의 변환과 활용을 통해 궁극적으로 달성해야 할 혁신에도 실패하게 될 것이다. 창의성과 달리, 혁신은 완전히 새로운 아이디어의 현실화를 요구하기 때문이다(Edmondson, 2003). 즉, 팀 내 구성원이 보유하고 있는 자원인 목표성향을 실질적인 이용으로 이어지게 하기 위해서는 반드시 외부 지식을 습득하는 과정이 필요하다. 이와 같은 논의를 통해 다음과 같은 가설을 도출한다.

*가설4. 잠재흡수역량은 팀 내 구성원이 지닌 목표성향의 동시발생과 실현흡수역량 사이의 관계를 매개할 것이다.*

## 5. 실현흡수역량과 혁신

산업 간 성과의 차이의 한 가지 원천은 기업이 보유하고 있는 조직적 자원과 역량의 차이에 기반한다(Spender, 1996; Teece et al., 1997). 기업이 보유한 자원이 가치 있고, 드물며, 모방이 불가능하고, 대체 불가능할 때, 이 자원은 기업의 경쟁우위가 된다(Barney, 1991). 또한, 지식을 효과적으로 창조하고, 관리하며, 이용하는 기업의 역량은 중요한 자원 중 하나로 여겨진다(Matusik & Hill, 1998). 따라서 지식 기반의 역량의 집단을 의미하는 흡수역량은 기업의 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다(Zahra & George, 2002).

기업이 경쟁우위를 획득하는 다양한 방법이 존재하지만, 역동적인 시장 상황에서 가장 중요한 원천은 '혁신'이다(Barney, 1991). 지식을 변환(transformation)하고 이용(exploitation)할 수 있는 역량, 즉, 흡수역량은 상품과 생산과정의 혁신을 통하여 기업의 성과에 영향을 줄 수 있다(Zahra & George, 2002). 기존의 흡수역량과 관련하여 혁신에 관한 연구가 많이 진행된 것은 조직학습의 결과가 곧 혁신이라는 점을 상기해보면 놀랄만한 일이 아니다. 흡수역량과 혁신 사이의 관계를 본 많은 연구들은, 흡수역량이 혁신의 속도, 빈도, 규모에 긍정적인 영향을 주며, 이러한 혁신이 다시 지식을 양산하여 기업의 흡수역량이 된다고 주장한다(Lane, Koka, & Pathak, 2006). 흡수역량은 기업의 기존 지식을 주로 이용한 점진적 혁신의 빈도와 속도를 증진시켜준다고 많은 학자들이 밝혔다(Anderson & Tushman, 1990; Helfat, 1997; Kim & Kogut, 1996). 흡수역량의 영향으로 나타나는 혁신의 결과로서 학자들은 특허(Ahuja & Katila, 2001; Sorenson & Stuart, 2000)나 새로운 상품개발(Deeds, DeCarolis, & Coombs, 2000; Tsai, 2001; Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001)을 측정대상으로 하여 연구를 수행하였다. 흡수역량은 밀접하게 연관되어 있는 지식들에 대한 깊은 이해를 제공하며 점진적인 혁신이 일어나도록 돕는다(Van den Bosch et al., 1999). Hurry et al., (1992)에 의하면, 한 분야에서 혁신이 더 빈번하게 일어날수록, 같은 범

위 내의 흡수역량이 더 증진되는 선순환 구조를 보이기도 한다. 점진적 혁신과는 달리, 기존의 기술 및 노하우를 새롭게 결합해야 하는 급진적 혁신(Kogut & Zander, 1992; Van den Bosch et al., 1999)의 경우 흡수역량과의 관계를 규명하는 연구는 많이 수행되진 않았다. 그러나 Van den Bosch et al., (1999)에 따르면, 흡수역량은 느슨하게 연관된 넓은 범위의 지식에 기반하기 때문에 급진적 혁신의 발로가 될 수 있으며, 지식의 넓이를 증진시키는데 도움이 될 수 있다. 실현흡수역량의 하위 차원인 변환 역량은 기업이 새로운 인지적 스키마를 발달시키거나 기존의 절차에 변화를 가져올 수 있게 돕는다. 또한, 이용 역량은 이 단계에서 한 걸음 더 나아가 지식을 새로운 상품으로 전환하도록 돕는다(Kogut & Zander, 1996). 실현흡수역량이 지식의 이용(March, 1991)에 기초한다는 점을 상기해보면, 이는 혁신을 통하여 기업의 성과를 향상시킬 것이고(Liebesskind, 1996), 곧 기업의 경쟁우위가 될 것이다. 즉, 외부에서 획득한 지식을 적절하게 변환하고 활용하는 팀의 실현흡수역량은 팀의 혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설5. 실현흡수역량은 팀의 혁신과 정적인 관계가 있을 것이다.*

## 6. 잠재흡수역량과 팀의 혁신 사이의 관계의 실현흡수역량의 매개효과

덧붙여, 본고에서는 실현흡수역량이 잠재흡수역량이 완전 매개할 것이라고 기대한다. 개념적으로, 외부에서 찾아내고 동화한 지식을 상업적으로 유용하게 활용하기 위해서 내부에 적합하도록 변환되고 이용하는 과정이 필수적이다(Zahra & George, 2002). 만약, 외부에서 지식을 습득만 하고 실제로 사용하지 않는다면, 외부 지식에의 잦은 접촉과 R&D 개발이 수포로 돌아가게 될 것이다. 조직에 필요한 지식을 평가하고, 소화한 뒤 적재적소에서 지식을 꺼내어 활용할 수 있는 역량은, 창의적인 아이디어를 실제로 구현해내는 혁신(Edmondson, 2003)에 있어 대단히 중요할 수 있다.

실증연구에서도 높은 수준의 실현잠재역량은 기업이 현재의 자원을 레버리지하여 기업이 찾아낸 가치 있는 지식이나 기회를 실제로 활용하도록 돕는다(Zahra & George, 2002)고 밝히고 있다. 이러한 과정을 통해 현실화된 창의적인 아이디어는 혁신을 증진시킨다(Lichtenthaler, 2009; Tsai, 2001). 이와 같은 맥락에서 실현흡수역량은 처음 발견하고 동화했던 외부 지식이나 정보에 보다 더 반응적으로 대처하도록 기업의 역량을 강화할 수 있다(Liao, Welsch, & Stoica, 2003). 따라서 흡수역량의 개념연구 및 실증연구(Volverda et al., 2010; Zahra & George, 2002)와

일관되게 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

*가설6. 실현흡수역량은 잠재흡수역량과 팀 혁신과의 관계를 매개할 것이다.*

## 7. 혁신 분위기의 조절효과

West(1990)는 팀의 혁신을 다음과 같이 특징지어지는 팀의 분위기로부터의 결과라고 설명했다. 첫째로 높은 성과목표에 대한 기준을 갖고 기본적인 질문 및 약점에 대한 평가에 대한 대비를 하는 업무지향적 분위기(task orientation; climate for excellence)가 있다. 둘째, 새로운 아이디어를 개발하고 적용하는데 있어 협력적인 분위기와 같은 혁신을 위한 지원적 분위기(support for innovation)다.

새로운 외부 지식을 습득하고 소화하는 것은 확산적인 과정(Zahra & George, 2002)이므로 이때, 풍부한 지식에의 접근과 아이디어 생성이 용이하도록 참여적인 분위기와 혁신을 위한 지원적 분위기를 만들어주는 것이 중요하다. 혁신을 위한 지원적 분위기는 팀 내 구성원이 새로운 아이디어의 개발과 실행을 위하여 얼마나 협조적인지를 나타내는 팀 수준의 지표다. Burningham & West(1995)에 따르면, 이러한 분위기가 팀 내에 만연할 때 높은 질의 혁신을 담보하진 못하지만, 혁신의 양은 충분

히 많도록 할 수 있다. 이러한 관점에서 팀 내 혁신을 위한 지원적 분위기는 팀 내 구성원이 외부로부터 지식을 습득하고 소화하는데 서로 도움으로써 보다 많은 확산적 사고가 가능하도록 할 것이다.

*가설7. 팀 내 구성원의 목표성향의 동시발생과 팀의 잠재흡수역량 사이의 관계는 혁신을 위한 지원적인 분위기에 의해 조절될 것이다.*

확산적 사고를 통해 혁신을 가능케 하는 많은 아이디어를 도출하는 것도 중요하지만, 구체적인 실행을 하는데 있어서는 수렴적 사고와 일에 대한 완결성을 추구하는 태도가 요구된다. 공유된 목표를 달성하기 위해 자원을 집약시켜 활용하고, 최고의 성과를 추구하는 팀 내 공유된 분위기는 습득한 지식을 기존의 지식과 통합하여 높은 질의 결과물을 산출하는 데 영향을 미칠 것이다. Anderson & West(1998)에 의하면, 업무지향성(task orientation; climate for excellence)은 팀 내에 공유된 최고를 향한 규범적 분위기를 말하며 보통 일반적인 직무 성과와 밀접한 관련이 있다. 또한, Burningham & West(1995)에 의하면 업무지향성은 팀 내 혁신의 질적인 부분과 밀접한 관련이 있다. 이와 같은 맥락에서 새롭게 습득한 지식을 기존의 팀 내에서 보유하고 있는 틀에 맞도록 변환하고 이용하는 과정은 질적인 완성도를 추구함으로써 더 높은 혁신성과를 도출해낼 수 있게 할 것이다. 따라서, 최고를 지향하는 팀 내 공유된 혁신

분위기는 실현흡수역량과 관계가 있을 것이다.

*가설8. 팀 내 구성원의 목표성향의 동시발생과 실현흡수역량 사이의 관계는 업무지향적인 분위기에 의해 조절될 것이다.*

## 제 4장 연구방법

### 제 1절 연구설계 및 수행절차

본 연구는 연구모형 및 가설을 검증하기 위하여 설문지를 통한 현장조사 방법을 채택하였다. 본 연구에 가장 적합한 측정 문항을 선택하기 위해 문헌 검토를 하여 설문지를 구성하였다. 데이터는 횡단연구(cross-sectional study)로 한 차례 수집되었다. 설문은 팀장과 팀원 다수가 쌍을 이루는 형태로 설계되었다.

데이터는 2014년 11월 한 달에 걸쳐 직접 방문 혹은 우편, 그리고 이메일을 통해 다양한 산업군의 팀원과 팀장에게 배포되었다. 일시적으로 구성된 팀은 본 연구에서 포함하지 않았고, 지속적인 팀만을 대상으로 하였다. 설문 응답자는 설문의 목적 및 설문결과의 기밀 유지에 대해 충분히 숙지를 한 후 응답하였다. 설문결과의 비밀 유지를 위하여, 팀장과 팀원은 각각 설문에 응답한 후, 미리 배포된 봉투에 설문을 밀봉하여 연구자에게 회신하였다. 동일방법편의를 최소화하기 위하여 목표성향과 팀 내 혁신 분위기는 팀원이, 흡수역량 및 팀 혁신은 팀장이 응답하였다. 같은 팀 구성원에게 동일한 팀 코드를 부여하여 팀장과 팀원의 관계를 명확히 식별하였다.

총 31개의 조직으로부터 70개의 팀이 설문에 응답하였다. 총 대상자는



283명으로 팀장이 70명, 팀원이 213명이었다. 이 중, 신뢰할 수 없는 응답을 했거나 설문을 완료하지 않은 경우, 팀 코드가 일치하지 않는 설문을 제외한 후, 최종적으로 28개 조직의 60팀, 팀원 총 173명, 팀장 60명, 총 233명의 설문을 분석 대상으로 삼았다.

평균 팀의 숫자는 3.1명(SD=1.83)이었으며, 범위는 3~12의 분포를 보였다. 팀의 연령은 평균 36.7개월(SD=40.4)으로 3개월부터 15년의 범위를 보였다. 팀장의 평균연령은 39.4세, 평균 근속기간은 8.78년이였다. 팀원의 평균연령은 32.5세, 평균 근속기간은 4.72년이였다.

## 제 2절 변수 측정

변수의 측정은 팀장으로부터 팀의 흡수역량(잠재흡수역량 및 실현흡수역량)과 팀 혁신, 그리고 인구통계학적 변수(나이, 성별, 팀 근속기간, 계급/직급, 직무, 학력, 산업군)을 측정하였다. 팀원으로부터는 팀원이 보유한 목표성향과 혁신 분위기, 인구통계학적 변수(나이, 성별, 팀 근속기간, 계급/직급, 직무, 학력)을 측정하였다.

**목표성향(Goal orientation).** 목표성향은 Brett & VandeWalle (1999)의 문항을 사용하였다. 이 척도는 학습성향(5 항목)과 성과입증성향(4 항목), 성과회피성향(4 항목)으로 구성되어 있는데, 본 논의에서는 학습

성향과 성과입증성향 항목의 총 9가지 항목을 7점 리커트 척도(1=매우 동의하지 않는다; 7=매우 동의한다)로 팀원으로부터 측정하였다. 팀원이 응답한 목표성향은 평균을 계산하여 팀 수준 데이터로 합산되었다. 이때, Chun & Choi(2014) 및 Gonzalez-Mule, E.(2014)의 데이터 합산 방법을 참고하였다. 팀원이 응답한 학습성향의 크론바하 알파 값은 .871, 성과입증성향은 .898이었다.

**흡수역량(Absorptive capacity).** Jansen et al(2005)이 Jaworski & Kohli (1993), Szulanski (1996)의 문항을 수정 보완하여 만든 설문지로 측정하였다. 그런데, Jansen et al(2005)의 설문문항은 투자정보 서비스 기업(financial services industry)를 대상으로 고안되고 15명의 CEO를 대상으로 설문을 수행했기 때문에 일반적인 기업에 부적절한 항목(예. 우리 팀은 모회사로부터 지식의 전이를 통해 자회사가 달성해야 하는 비전을 갖고 있다)을 일부 갖고 있다. 따라서 본 연구에서는, 일반 기업과 관련성이 적은 문항들을 제외하여, 잠재흡수역량 7문항, 실현흡수역량 8문항을 측정하였다. 모든 항목은 7점 리커트 척도(1=매우 동의하지 않는다; 7=매우 동의한다)로 팀 리더가 응답하였다. 잠재흡수역량의 크론바하 알파값은 .804, 실현흡수역량의 크론바하 알파값은 .859이었다.

**팀 혁신(Team innovation).** 이전 연구들은 팀 혁신을 과정, 결과로서 측

정해왔다. 본 연구에서는 이전 연구에서 많이 활용되었던 (Chi, Huang, & Lin, 2009; De Dreu, 2002, 2006), De Dreu & West (2001) 의 4문항을 활용하여 팀장이 평가한 팀 혁신을 측정하였다. 예시 문항은 “이 팀은 종종 새로운 서비스, 방법, 절차를 만들어낸다”, “팀 구성원은 종종 우리의 제품 및 서비스의 질을 높이기 위하여 새로운 아이디어를 실행한다”와 같다. 팀 혁신의 크론바하 알파 값은 .924 이었다.

**팀의 혁신 분위기.** 팀의 혁신 분위기는 West & Anderson(1994)의 Team Climate Inventory(TCI)의 short version인 Kivimaki & Elovainio(1999)을 번역하여 사용하였다. 업무지향성(task orientation; climate for excellence)은 4문항으로 측정되었으며, 크론바하 알파 값은 .827이었다. 혁신지원(support for innovation)은 3문항으로 측정되었으며, 크론바하 알파 값은 .925였다. 팀원이 응답한 혁신 분위기를 팀 수준 데이터로 합산하기 위해서는 ICC값의 계산이 필요하다. 혁신지원 분위기의 ICC(1)값은 .13, ICC(2)값은 .528이었고, 업무지향 분위기의 ICC(1)값은 .07, ICC(2)값은 .374로 나타났다. 이 값은 개인 수준의 데이터를 팀 수준으로 합산하여 사용하는 기준인 ICC(1)값 .12 이상, ICC(2)값 .7 이상의 기준에 미달하지만, 학계에서 현실적으로 용인 가능한 기준인 .3을 넘었으므로 팀 수준의 데이터로 사용할 수 있다.

**통제변수.** 통제변수는 팀 존속기간, 팀 규모가 사용되었다. 선행연구를 검토한 결과, 팀의 존속기간과 팀의 규모는 팀의 혁신성과에 영향을 줄 수 있다(Ancona & Caldwell, 1992; Brown & Eisenhardt, 1995; Katz, 1982; Levesque & Minniti, 2006; Zahra et al., 2004). 팀의 존속기간은 개월 수로 측정되었고, 팀 규모는 팀장을 포함한 인원수로 측정되었다.

## 제 5장 연구결과

### 제 1절 기초분석

연구에 사용된 변수들의 평균값, 표준편차, 그리고 상호 간 상관계수는 다음의 표1에 제시되었다. 이 표는 연구에 활용된 변수들의 관계에 대한 종합적인 분석을 제공한다. 표에 제시된 대로 실현흡수역량은 잠재흡수역량과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였다. 팀 혁신은 실현흡수역량 및 잠재흡수역량 모두와 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였다.

<표 1> 기술통계 및 상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 팀 규모	6.15	2.46	1									
2. 팀 연령	39.60	42.17	.026	1								
3. 팀 유형	2.75	1.80	-.060	-.169	1							
4. 팀의 학습성향	5.40	0.90	.133	.180	-.095	1						
5. 팀의 성과입증성향	5.32	1.06	.269*	-.056	.004	.228	1					
6. 잠재흡수역량	4.84	0.92	.139	-.023	-.002	.445**	.191	1				
7. 실현흡수역량	5.35	0.72	.173	.104	.096	.449**	.206	.498**	1			
8. 팀 혁신	5.31	0.94	.175	.040	-.069	.276	.333**	.294*	.602**	1		
9. 업무지향 분위기	4.98	0.64	-.057	-.042	-.038	.063	.078	-.051	-.035	-.076	1	
10. 혁신지원 분위기	4.89	0.79	-.071	.013	.058	.144	-.004	.177	.127	.111	.706**	1

note. N=60, \*p<.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 제 2절 가설검증

회귀분석 결과, 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 팀의 혁신성과는 유의미한 상관관계가 없었다. 따라서, 팀 내 구성원이 높은 학습지향과 성과입증지향을 가질 때, 팀의 혁신성이 높아질 것이라고 예측한 가설1은 기각되었다(표2,  $\beta=.026$ , n.s., 모델3)

팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 팀의 잠재흡수역량 사이의 정적 관계를 예측한 가설2도 기각되었다(표3,  $\beta=-.148$ , n.s., 모델3) 그러나 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 팀의 잠재흡수역량 사이의 관계를 팀의 혁신을 위한 지원적 분위기가 조절한다고 예측한 가설 7은 지지되었다(표3,  $\beta=.466$ ,  $p<.05$ , 모델4).

팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생과 팀의 실현흡수역량 사이의 정적 관계를 예측한 가설3은 기각되었다(표4,  $\beta=.023$ , n.s., 모델3). 회귀분석 결과, 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 팀의 실험흡수역량 사이에는 유의한 상관관계가 없었다. 가설8은 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 팀의 실험흡수역량 사이의 관계를 조절하는 팀의 업무지향적 분위기의 조절효과에 관한 예측이다. 가설8은 지지되었다(표4,  $\beta=.439$ ,  $p<.05$ , 모델4).

가설4는 팀 내 구성원이 지닌 목표성향의 동시발생과 실험흡수역량의

관계를 잠재흡수역량이 매개할 것이라는 예측이었다. 팀의 잠재흡수역량이 팀의 실현흡수역량과 정적인 관계가 있었으나(표5,  $\beta=.478$ ,  $p<0.001$ , 모델4), 팀 내의 학습성향 및 성과입증성향의 동시발생이 잠재흡수역량을 매개하여 실현흡수역량에 영향을 미치는 관계가 입증되지 못했으므로 회귀분석 결과, 가설4는 지지되지 못했다.

가설5는 실현흡수역량과 팀의 혁신성과 사이의 정적인 관계를 예측한 가설이다. 회귀분석 결과, 유의미한 상관관계를 보여 가설5는 지지되었다(표6,  $\beta=.627$ ,  $p<.001$ , 모델3). 가설6은 잠재흡수역량과 팀 혁신성과 사이의 관계를 실현흡수역량이 매개한다는 매개가설이다. 회귀분석 결과, 팀 잠재흡수역량은 팀의 혁신성과와 유의미한 영향력을 보였으나( $\beta=.266$ ,  $p<.01$ , 모델2), 매개변수로 팀 실현흡수역량이 투입된 후에는 유의미하지 않은 것으로 나타났다( $\beta=-.040$ , n.s., 모델3). 이로써 실현흡수역량은 잠재흡수역량과 팀 혁신성과 사이를 완전 매개한다는 것이 나타났다. 따라서 가설6은 지지되었다.



<표2> 가설검증결과(가설1)

변수		팀 혁신		
		모델1	모델2	모델3
step 1	팀 규모	.174	.149	.149
	팀 연령	.031	.031	.032
	팀 유형	-.061	-.077	-.081
step 2	팀 학습성향		-.060	-.065
	팀 성과입증성향		-.169	.175
step 3	팀 내 목표성향의 동시발생			.026
overall F		.682	.632	.523
R <sup>2</sup>		.036	.056	.057

note. N=60, \*p<.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

<표3> 가설검증결과(가설2, 7)

변수		잠재흡수역량			
		모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
step 1	팀 규모	.139	.135	.140	.193
	팀 연령	-.027	-.049	-.050	-.013
	팀 유형	.002	-.028	-.005	-.007
step 2	팀 학습성향		-.214	-.187	-.319
	팀 성과입증성향		.212	.176	.018
	혁신지원 분위기		.207	.211	.062
step 3	팀 내 목표성향의 동시발생			-.148	-.078
step 4	팀 내 목표성향의 동시발생 × 혁신지원 분위기				.466*
overall F		.379	.930	.973	1.652
R <sup>2</sup>		.020	.095	.116	.206

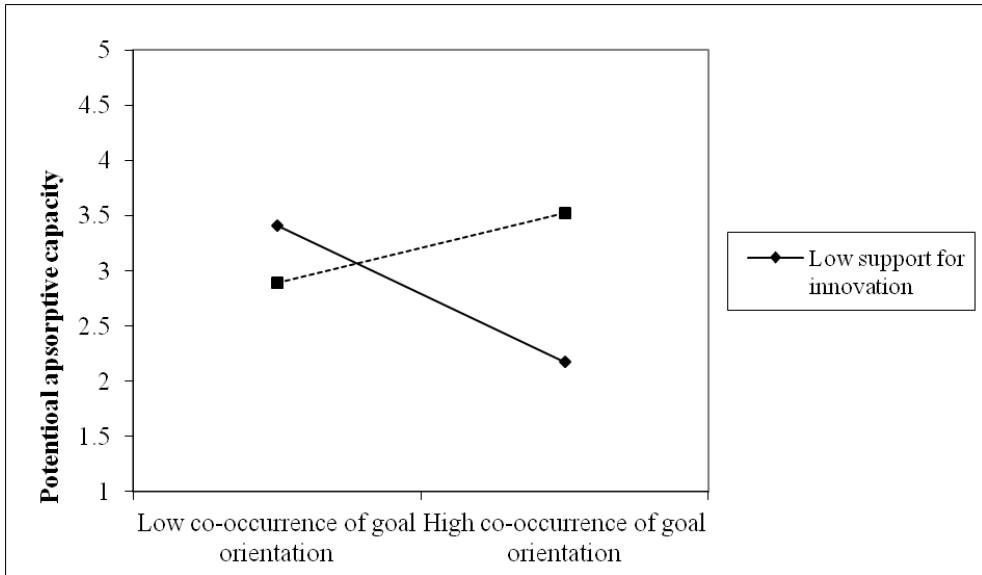
note. N=60, \*p<.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

<표4> 가설검증결과(가설3,8)

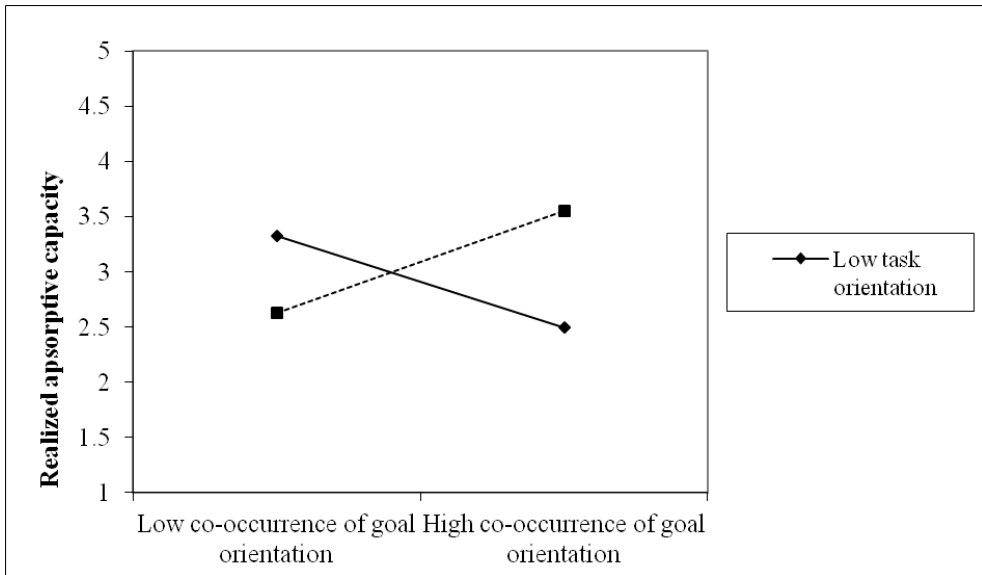
변수		실현흡수역량			
		모델1	모델2	모델3	모델4
step 1	팀 규모	.175	.182	.182	.245
	팀 연령	.123	.089	.089	.126
	팀 유형	.119	.117	.113	.105
step 2	팀 학습성향		-.356*	-.362*	-.433*
	팀 성과입증성향		.142	.147	-.034
	업무지향 분위기		.091	.094	-.052
step 3	팀 학습성향 × 팀 성과입증성향			.023	.164
step 4	팀 내 목표성향의 동시발생 × 업무지향 분위기				.439*
overall F		1.056	1.340	1.132	1.648
R <sup>2</sup>		.054	.134	.134	.209

note. N=60, \*p<.05, \*\*p<0.1, \*\*\*p<0.001

<그림 2> 가설검증결과: 혁신을 위한 지원적 분위기(가설7)



<그림 3> 가설검증결과: 업무지향적 분위기(가설8)



<표5> 가설검증결과(가설4)

변수		실현흡수역량			
		모델1	모델2	모델3	모델4
step 1	팀 규모	.175	.175	.175	.075
	팀 연령	.123	.089	.089	.101
	팀 유형	.119	.111	.110	.121
step 2	팀 학습성향		-.319	-.321	-.254
	팀 성과입증성향		.138	.141	.059
step 3	팀 내 목표성향의 동시발생			.011	.072
step 4	팀의 잠재흡수역량				.478***
overall F		1.056	1.540	1.261	3.626*
R <sup>2</sup>		.054	.127	.127	.332

note. N=60, \*p<.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

<표6> 가설검증결과(가설5, 6)

변수		혁신		
		모델1	모델2	모델3
step 1	팀 규모	.174	.112	.074
	팀 연령	.031	.034	-.047
	팀 유형	-.061	-.054	-.137
step 2	팀 잠재흡수역량		.266**	-.040
step 3	팀 실현흡수역량			.627***
overall F		.682	1.547	6.654***
R <sup>2</sup>		.036	.103	.386

note. N=60, \*p<.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 제 6장 논의 및 결론

### 제 1절 연구결과 요약

본 연구에서는 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 팀의 흡수역량을 매개하여 팀의 혁신성과에 영향을 미친다는 가설을 검증하였다. 본 연구 결과, 잠재흡수역량이 실현흡수역량과 정적인 관계가 있고, 실현흡수역량이 팀의 혁신성과 정적인 관계가 있음이 밝혀졌다. 이것은 선행연구의 결과를 재확인할 수 있는 결과로 보여진다. 또한, 잠재흡수역량과 팀의 혁신성의 관계를 실현흡수역량이 완전 매개함이 밝혀졌다. 이 역시 선행연구의 결과를 재확인할 수 있는 결과로서, 흡수역량을 두 차원으로 나누어 잠재흡수역량, 그리고 실현흡수역량으로 나눌 수 있으며 잠재흡수역량은 실현흡수역량을 매개해서만 오로지 팀의 혁신으로 이어진다는 것을 뒷받침하는 결과이다. 한편, 연구자가 수행한 흡수역량의 하위 차원 타당성 분석에서 흡수역량을 2가지 요인으로 볼 때 가장 적합한 값이 나타났으므로, Zahra & George(2002)의 이전 연구결과와 동일하게, 흡수역량을 두 가지 차원으로 나누어 분석하는 것이 유의함을 다시 확인했다. 그러나 본 연구 결과 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 혁신에 미치는 영향은 지지되지 못했다. 또한, 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 잠재흡수역량 및 실현흡수역량에 각각 정적 상관관계

가 있을 것이라는 가설도 기각되었다. 연구자는 팀 내 구성원이 개별적으로 보유하고 있는 학습성향과 성과입증성향의 상호작용 항을 독립변수로 하여, 팀장이 평가한 혁신성 및 흡수역량에 미치는 영향을 살펴보았다. 이 주요 가설이 지지되지 않은 이유에 대해서 설명이 필요하다. 첫째, 목표성향이론 연구에서 다중목표성향이나 다중목표프로파일 관점의 연구를 수행할 때, 횡단연구가 아닌 종단연구를 수행하는 것이 일반적이다. 가령, Pintrich(2000)의 연구결과를 참조하면, 학생들을 대상으로 총 두 차례에 걸쳐 데이터를 수집하였다. 독립변수는 학생들이 보유하고 있는 목표성향의 프로파일이고, 종속변수를 학기 말의 수학성적 및 학생들의 동기 상태로 연구한 이 연구에서 연구자는 학기 초에 학생들의 목표성향을 본 연구와 동일한 자기보고 형식의 설문지를 통해 '높은 학습성향 x 높은 성과입증성향', '높은 학습성향 x 낮은 성과입증성향', '낮은 학습성향 x 높은 성과입증성향', '낮은 학습성향 x 낮은 성과입증성향'으로 학생들의 집단을 분류하였다. 그 이후, 한 학기가 지나고 난 뒤 수학성적의 결과를 확인하여 학생들이 가진 목표성향의 프로파일이 종속변수와 어떤 관계가 있는지를 규명하였다. 또한, 수학성적 외에도 학생들이 가진 자기효능감, 임무 가치, 시험 불안에 대해서도 3차례에 걸쳐 측정하여 어떤 변동이 있는지를 확인하였다. 이에 입각하여 볼 때, 본 연구에서는 한 시점에 얻은 데이터를 통해 목표성향의 동시발생과 종속변수와의 관계를 규명하였다는 점에서 방법론상 한계를 지닌다. 이에 따라 본 연구 결과의 주요 가



설이 지지되지 않았을 것이라고 추론할 수 있다. 둘째, 본 연구의 종속변수는 객관적인 데이터가 아닌 팀장이 평가한 팀의 흡수역량과 팀의 혁신성 이었다. 가령, 팀의 혁신을 평가하는 다른 연구에서는 종속변수로서 팀의 생산결과로 산출된 특허의 수와 같은 객관적인 데이터를 사용하여 연구의 신뢰도를 높인다. 물론, 본 연구의 팀 혁신성의 신뢰도는 크론바하 알파값 .924으로서 높게 나타났다. 또한, 흡수역량도 팀장 1인이 평가한 팀의 잠재흡수역량 및 실현흡수역량을 측정하는 것이 아니라, 팀원들이 팀의 잠재흡수역량 및 실현흡수역량에 대해 평가한 값을 합산하여 분석하였다면 다른 결과가 나왔으리라고 추측된다. 앞서 측정 부분에서 언급한 것처럼, 흡수역량의 측정 척도는 원래 투자회사의 CEO를 위해 고안된 것으로 일부 항목을 제거했다 하여도, 본 연구의 대상자인 일반 회사의 팀장들이 응답하기에는 적절하지 않았을 수도 있다. 셋째, 연구자는 '높은 학습성향 x 높은 성과입증성향'을 보유한 팀이 가장 적응적(adaptive)일 것이라고 예측하였다. 그러나 기존 다중목표이론 연구들을 살펴보면, 학자들 사이에서 다소 여러 주장을 보임을 알 수 있다. 앞서 언급한 Pintrich(2000)과 Harackiewicz et al.(1998)의 경우, 실증연구를 통해 높은 학습성향과 높은 성과입증성향을 보인 대상자들이 가장 적응적임을 입증했다. 그러나 다중목표성향 관점을 보유하지 않은 기존의 성취목표이론 연구가들의 결과를 확인하면, 높은 학습지향과 낮은 성과입

증성향이 가장 적응적이라고 주장하는 것을 알 수 있다. 연구자의 가설과는 달리, 실제로 목표성향을 동시에 높게 보유하고 발현할 수 있는 능력이 실제로 종속변수에 유의하지 않을 수 있다고 추측할 수 있다. 마지막으로 본 연구결과, 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생과 흡수역량 사이의 관계를 조절하는 혁신 분위기의 효과도 유의한 것으로 드러났다. 이는 혁신을 위한 분위기가 잠재흡수역량 및 실현흡수역량에 영향을 미침을 확인했을 뿐만 아니라, 조직 내 혁신을 위한 지원 분위기와 업무 지향적 분위기가 공유될 때 비로소 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 동시발생이 흡수역량에 영향을 미칠 수 있음을 시사해준다.

## 제 2절 연구의 시사점

본 연구는 다중목표이론 관점 및 목표성향프로파일 관점에 입각하여, 팀 내 구성원이 높은 수준의 학습성향과 성과입증성향을 보유하는 것이 팀의 혁신성과와 정적인 상관관계가 있을 것이라는 가설을 검증하였다. 이때, 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 프로파일과 팀의 혁신성을 매개하는 변수로 흡수역량의 효과도 검증하였다. 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 교육심리 분야에서 고려되던 다중목표성향 관점에 입각하여, 실증연구를 통해 팀 내 구성원이 보유한 학습성향 및 성과입증성향의 프로파일이 팀의 혁신에 미치는 영향을 규명한 최초의

연구이다. 교실을 벗어나, 일터의 사람들을 대상으로 혁신을 일으키는 데 있어 팀 내 구성원이 보유하고 있는 목표성향의 프로파일이 미치는 영향에 대해 앞으로의 연구를 위한 관점을 넓혔다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 흡수역량과 혁신 사이의 정적인 관계를 입증함으로써 조직학습이론연구에서 많은 연구자들에 의해 입증되었던 흡수역량과 혁신 사이의 정적인 관계에 대해 다시 한 번 확인하였다. 또한, 잠재흡수역량과 팀의 혁신 사이의 정적인 관계가 실현흡수역량에 의해 완전 매개됨을 밝혔다.

셋째, 본 연구는 팀 내 구성원이 보유한 목표성향의 동시발생이 흡수역량에 미치는 주효과를 검증하는데 실패하였으나, 조직 내에 혁신을 위한 지원적 분위기와 업무지향적 분위기가 존재할 경우 조절효과가 있음을 입증하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 본 연구 결과, 팀의 잠재흡수역량과 팀의 혁신의 관계를 실현흡수역량이 완전 매개하는 것으로 나타났다. 팀이 보유한 새로운 외부 지식을 습득하고 소화하고 있는 역량이 팀의 혁신으로 이어지기 위해서는, 새로운 외부지식에 접촉하는 데 그치는 것이 아니라, 실제로 잘 활용할 수 있어야 한다. 따라서 팀의 구성원으로 하여금 혁신을 위하여 새로운 지식을 습득하는 것뿐만 아니라, 실제로 습득한 지식을 탐색하고 이용할 수 있도록 조직환경을 만드는 것이 매우 중요하다. 팀장은 팀원이 새로운 지식을 습득할 수 있는 활동들, 가

령 연수나 교육프로그램 수강, 벤치마킹 등을 마쳤을 때, 팀 내에서 새로 습득한 지식을 서로 공유할 수 있는 환경을 만들어주어야 한다. 그래서 팀 내 구성원들이 업무의 효율적 처리 및 혁신적인 성과를 증진시키기 위하여, 새로 습득한 지식을 기존 지식에 어떻게 융합시킬지, 적재적소에 활용할 수 있을지에 대한 역량을 키워야 한다.

둘째, 조직 내 혁신을 위한 분위기를 만드는 것이 매우 중요하다. 아이디어를 위한 다양한 정보 원천에 접근하고, 외부 지식을 새롭게 습득하는 과정에서 조직 내 혁신을 위한 지원 분위기가 형성되어야 한다. 기존의 원천에서 정보를 습득하는 것이 아닌, 새롭고 넓은 관점에서 다양한 정보 원에 접근하고 새로운 아이디어를 창출해내기 위한 노력이 조직 수준에서 지원되어야 하며, 조직원 내 공유된 분위기로 인지되어야 할 필요가 있다. 또한, 아이디어의 양적인 확장 이후의 중요한 과정인 질적인 변환 과정에서는 조직원 내에 업무지향적 분위기를 공유하는 것이 중요하다. 조직 내 습득한 지식을 실제로 활용하는 과정에서 정합된 목표를 추구할 수 있도록 조직 내에서 단일의 목표를 지속적으로 공유하고 질적인 완성도를 추구하도록 분위기를 만드는 것이 중요하다.

### 제 3절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 우선, 본 연구는 횡단연구(cross-

sectional)를 통해 데이터를 한 차례 수집하였기 때문에 변수 간의 인과 관계를 파악하는 것이 어렵다. 특히, 혁신은 아이디어 생성과, 아이디어 실행 단계를 거쳐 순차적으로 진행되는 만큼, 종단연구를 통해 본 연구문제를 검증할 수 있다면 변수 간 상관관계에 대해 대안적인 설명이 가능할 것이다. 가령, Pintrich(2000)의 연구처럼, time1에 대상자들의 목표성향을 1차로 측정된 뒤에, 이를 바탕으로 목표성향의 프로파일을 기준으로 '높은 학습성향 x 높은 성과입증성향', '높은 학습성향 x 낮은 성과입증성향', '낮은 학습성향 x 높은 성과입증성향', '낮은 학습성향 x 낮은 성과입증성향'의 군집을 나누어 이를 통해 본 연구에서 지지되지 못한 가설에 대해서도 다시 검증을 해볼 기회를 가질 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 다양한 산업과 조직을 포함한 표본을 활용하였다. 하지만 사용된 표본수가 28개 조직 총 60팀, 총 대상인원수 233명이며 한국 내 조직에 국한되기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 데 한계가 있을 수 있다. 셋째, 본 연구에서는 팀장이 매개변수인 잠재흡수역량 및 실현흡수역량과 팀의 혁신을 평가한 값을 측정치로 사용하였다. 동일한 원천으로부터 데이터를 얻었기 때문에 동일방법편의(Common method bias)의 문제가 있을 수 있다. 팀의 혁신의 경우, 팀장의 인지적 평가에 의존하는 설문형식이 아니라, 실제로 팀이 달성한 성과를 측정할 수 있는 객관적인 척도를 개발하는 것이 향후 연구에 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

- Alexander, L., Van Knippenberg, D. 2014. Teams in pursuit of radical innovation: a goal orientation perspective. *Academy of Management Review*, 39(4), 423-438.
- Ancona, D. G., Bresman, H., & Kaeufer, K. 2002. The comparative advantage of x-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3): 33-39.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. 2009. Trends and drivers of success in NPD practices. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 3-23.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. 2003. Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54: 579-616.
- Brown, J. S., & Duguid, P. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12:198-213.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20: 343-378.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. 2002. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Acad-*

- emy of Management Journal*, 45: 875–893.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. 2003. Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88: 552–560.
- Burningham, C., & West, M. A. 1995. Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26: 106–117.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1996. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 26–48.
- Chen, G., & Kanfer, R. 2006. Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27: 223–267.
- Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R. P., Mathieu, J. E., & Kozlowski, S. W. J. 2009. The motivating potential of teams: Test and extension of cross-level model of motivation in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110: 45–55.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. 2003. A framework for conducting multi-level construct validation. *Research in Multi-Level Issues*, 3: 273–303.
- Christensen, C. M. 1997. *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chun, J.S & Choi, J.N. 2014. Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance. *Journal of applied psychology*, 99(3): 437-450.
- Cohen, W., & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cooper, R. G. 2001. *Winning at new products*. Cambridge, MA: Perseus.
- Cooper, R. G. 2005. Attention: Results are down! Your NPD portfolio may be harmful to your business' health. *PDMA Visions*, 29(2): 22–26.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. 2001. Product innovative innovativeness from the firm's

- perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18: 357–373.
- Dougherty, D., & Hardy, C. 1996. Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39: 1120–1153.
- Dragoni, L. 2005. Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1084–1095.
- Dragoni, L., & Kuenzi, M. 2012. Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology*, 97: 1032–1048.
- Dweck, C. S. 1986. Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41: 1040–1048.
- Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350–383.
- Edmondson, A. C. 2003. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40: 1419–1452.
- Edmondson, A. C. 2012. *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. 1996. Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social*



- Psychology*, 70: 461–475.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. 1993. Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8: 193–232.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2: 245–287.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21, 1112–1142.
- Garcia, R., & Calantone, R. 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19: 110–132.
- Gonzalez-Mule, E., DeGeest D.S., McCormick, B. W., Seong J.Y. & Brown K.G. 2014. Cooperation Around Here? The Mediating Role of Group Norms on the Relationship Between Team Personality and Individual Helping Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(5): 988-999.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. 1986. *Leading groups in organizations*. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*: 72–119. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Pintrich, P. R., Elliot, A. J., & Thrash, T. M. 2002. Revision of achievement goal theory: Necessary and illuminating. *Journal of Educational Psychology*, 94: 638–645.
- Hebda, J. M., Vojak, B. A., Griffin, A., & Price, R. L. 2012. Motivating and demotivating technical visionaries in large corporations: A comparison of perspectives. *R&D Management*, 42: 101–119.

- Hektner, J. M., Schmidt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. 2007. *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. 2003. Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14: 615–632.
- Howell, J. M., & Shea, C. M. 2006. Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance. *Group and Organization Management*, 31: 180–211.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. 2009. Teamlevel predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1128–1145.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. 2004. The bright and dark sides of individual and group innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 129–145.
- Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch and Henk W. Volberda. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 999-1015
- Kanfer, R. 1990. Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives. *Learning and Individual Differences*, 2: 221–239.
- Kanter, R. M. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10: 169–211.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2003. *Work groups and teams in organizations* In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12: 333–375. New York: Wiley-Blackwell.

- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2006. Disentangling achievement orientation and goal setting: Effects on selfregulatory processes. *Journal of Applied Psychology*, 91:900–916.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. 2009. *Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership*. In E. Salas, G. F. Goodwin, & S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*: 113–155. New York: Taylor & Francis.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M., & Veryzer, R. 2000. *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. 1996. Marketing and discontinuous innovation. *California Management Review*, 38(3): 8–37.
- Maidique, M. A., & Zirger, B. J. 1985. The new product learning cycle. *Research Policy*, 14: 299–313.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71–87.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26: 356–376.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. 2007. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 753–768.

- McCarthy, I. P., Tsinopoulos, C., Allen, P., & Rose-Anderssen, C. 2006. New product development as a complex adaptive system of decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 23: 437–456.
- McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. 2002. Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19: 424–438.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: HarperCollins.
- Montoya-Weiss, M., & Calantone, R. 1994. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11: 397–417.
- Morgeson, F. P. 2005. The external leadership of selfmanaging teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90: 497–508.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. 2010. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36: 5–39.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24: 249–265.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. 1991. Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16: 522–541.
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. 2011. Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes*, 114: 153–164.
- O'Connor, G. C., & McDermott, C. M. 2004. The human side of radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21: 11–30.
- Okhuysen, G. A. 2001. Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups. *Academy of Management Journal*, 44: 794–808.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. 2007. A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92: 128–150.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. 1997. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82: 792–802.
- Porter, C. O., Webb, J. W., & Gogus, C. I. 2010. When goal orientations collide: Effects of learning and performance orientation on team adaptability in response to workload imbalance. *Journal of Applied Psychology*, 95: 935–943.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34: 375–409.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. 2004. How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49: 101–133.
- U. Hommel, H. W. W. Reiners, & D. Thomaschewski(Eds.), *Innovation and international corporate growth*: 191–204. Berlin: Springer.
- Salas, E. E., & Fiore, S. M. 2004. *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Sandberg, B. 2007. Enthusiasm in the development of radical innovations. *Creativity and Innovation Management*, 16: 265–273.
- Schmidt, J. B., Sarangee, K. R., & Montoya, M. M. 2009. Exploring new product development project review practices. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 520–535.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. M. 1998. Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*, 15:124–135.
- Sorescu, A., & Spanjol, J. 2008. Innovation's effect on firm value and risk: Insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing*, 72: 114–132.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Robertson, M. 2002. The construction of communities of practice in the management of innovation. *Management Learning*, 33: 477–496.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. 2002. The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 195–216.
- Van de Ven, A. H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32: 590–607.
- Van de Ven, A. H., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. 1999. *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- VandeWalle, D. 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational Psychological Measurement*, 57: 995–1015.
- VandeWalle, D. 2003. A goal orientation model of feedbackseeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13: 581–604.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. 2001. The role of goal orientation follow-

- ing performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86: 629–640.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. 1997. A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82: 390–400.
- van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. 2013. Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121: 183–193.
- Vera, D., & Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29: 222–240.
- Veryzer, R. W. 1998. Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 15: 304–321.
- West, M. A. 1990. The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 309–333. Oxford: Wiley.
- West, M. A. 1996. *Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration*. In M. A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology*: 555–579. Chichester, UK: Wiley.
- West, M. A. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51: 355–387.
- West, M. A., & Anderson, N. R. 1996. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81: 680–693.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53: 323–342.
- Zahra, S. A., & George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and

extension. *Academy of Management Review*, 27: 185-203.



## 부록- 설문문항

### 목표성향(Goal orientation)

#### <학습성향(Learning goal orientation)>

1. 나는 새로운 기술과 지식을 개발시킬 기회를 찾는다.
2. 나는 새로운 것을 배울 수 있는 도전적이고 어려운 일이나 과제를 즐긴다.
3. 나는 업무능력을 개발하는 것이 중요하므로, 기꺼이 위험을 감수한다.
4. 나는 높은 수준의 능력과 재능을 요구하는 일을 선호한다.
5. 나는 학습하고 기량을 발전시키는 것을 중요하게 생각한다.

#### <성과입증성향(Performance-prove orientation)>

1. 나는 다른 동료보다 더 잘한다는 것을 보여주고 싶다.
2. 나는 회사 구성원들에게 내 능력을 증명하고 싶다.
3. 나는 우리 회사 구성원들이 나의 성과를 인정해주었으면 좋겠다.
4. 나는 다른 사람에게 내 능력을 입증할 수 있는 프로젝트를 선호한다.

### 흡수역량(Absorptive capacity)

#### <잠재흡수역량: acquisition & assimilation>

1. 우리 팀의 구성원들은 정기적으로 다른 부서를 방문한다.
2. 우리는 비공식적인 방법(예: 동종 산업군 내 동료와의 점심식사, 거래 파트너와의 대화)를 통해 산업정보를 수집한다.
3. 우리 회사의 다른 부서와는 교류를 잘 하는 편이다.

4. 우리 팀은 정기적으로 고객이나 제 3자와 특별회의를 열어 새로운 지식을 습득한다.
5. 우리가 속한 시장 내의 변화(예: 경쟁, 규제, 인구변동)를 빠르게 인식한다.
6. 우리의 고객에게 제공하기 위한 새로운 기회를 빠르게 인식한다.
7. 우리는 시장 요구의 변화를 재빨리 분석하고 해석한다.

#### **<실현흡수역량: transformation & exploitation>**

1. 우리 팀은 미래에 참고하기 위하여 새롭게 얻은 지식을 기록 및 저장한다.
2. 우리 팀은 기존 지식에 기반하여 새롭게 얻은 외부 지식의 유용성을 인식한다.
3. 팀 구성원들은 실무 경험을 잘 공유한다.
4. 우리 팀은 시장 트렌드와 신제품 개발의 결과를 논의하기 위해 정기적으로 회의를 갖는다.
5. 우리 팀은 어떻게 일이 수행되어야 하는지에 대해 명확히 알고 있다.
6. 우리 팀은 고객의 불만에 귀를 기울인다.
7. 우리는 지식을 어떻게 더 잘 활용할 수 있을지에 대해 지속적으로 고민한다.
8. 우리 팀은 신제품 판매나 서비스를 수월하게 실행한다.

#### **팀의 혁신(team innovation)**

1. 팀 구성원들은 상품이나 서비스의 질을 개선하기 위해 새로운 아이디어를 종종 실행하는 편이다.
2. 우리 팀은 일을 하는 새롭고 대안적인 절차나 방법에 대해 별로 고민을 하지

않는 편이다.

3. 팀 구성원들은 종종 새로운 서비스나 방법, 절차를 만들어 낸다.

4. 우리 팀은 혁신적인 팀이다.

### 팀 분위기 (team climate)

#### <climate for excellence>

1. 우리 팀은 성과달성을 위해 서로의 의견을 객관적/비판적으로 평가한다.

2. 우리 팀은 성과를 위해 서로 업무진행을 확인/감독한다.

3. 우리 팀은 업무의 근본 문제를 해결하고자 노력한다.

4. 우리 팀원들은 나은 성과를 위해 건설적인 조언을 한다.

#### <support for innovation>

1. 우리 팀은 새로운 관점에서 문제에 접근하려고 한다.

2. 우리 팀은 아이디어 개발을 위해 시간과 노력을 들인다.

3. 우리 팀은 변화와 혁신에 개방적이다.

4. 우리 팀은 새로운 아이디어를 적용하고자 협력한다.

## **ABSTRACT**

# **The effect of co-occurrence of team goal orientation on team innovation**

Sookyoung Choi

Department of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

Learning goal orientation have been linked to adaptive outcomes in normative goal orientation theory and research; Performance goals, to less adaptive outcomes. In contrast, performance-prove goal orientation may be adaptive for some outcomes under a revised goal theory perspective. The current study addresses the role of multiple goals, both learning goal and performance-prove goal orientations, and links them to innovation empirically in team level. As important step in revealing the underlying processes and moderators for the effects of co-occurrence of team goal orientation, most importantly,

absorptive capacity is proposed as an intervening process at the team level through which co-occurrence of team goal orientation indirectly affects team innovation. Furthermore, I highlight the importance of team innovative climates, particularly support for innovation and task orientation, as critical contingencies that moderate the effect of co-occurrence of team goal orientation on absorptive capacity. I tested my theoretical arguments using data from 28 Korean organizations, 60 teams in the manufacturing and service sector, and my hypotheses were generally supported. The present findings offer novel practical and theoretical insights into the effect of co-occurrence of team goal orientation on team innovation.

*Keywords: goal orientation, multiple goals perspective, absorptive capacity, team innovation, climate for innovation*

Student number: 2013-20541