

## “조직 양면성”의 개념과 향후 연구 과제\*

이 경 목\*\*  
유 지 현\*\*\*

### 〈목 차〉

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| I. 서론                | IV. 조직 양면성과 조직성과 |
| II. 조직 양면성의 개념       | V. 결론 및 향후 연구 과제 |
| III. 조직 양면성의 성취 메커니즘 |                  |

조직 연구 분야에서 최근 주목 받고 있는 ‘조직 양면성’은 조직이 변화하는 경영 환경에 적응하여 생존해가는 해법의 하나로 이론적, 실무적으로 매우 중요한 개념이다. 이 개념에 대해 최근 들어 다양한 연구가 이루어지고 있으나, 아직까지는 조직 양면성의 개념에 대해 일치된 의견이 없고, 어떻게 조직 양면성을 구현할 것인가에 대해서도 의견이 분분하다. 이에 본 연구에서는 기존 문헌을 검토하여 조직 양면성의 개념을 명확히 제시하고 이를 성취하는 조직의 메커니즘을 고찰하였다. 이러한 논의를 바탕으로 조직 양면성이라는 연구 영역에 기여할만한 향후 연구 과제를 제시하였다.

### I. 서론

최근 경영 환경의 불확실성과 역동성이 높아지면서 한 때는 초우량 기업으로 칭송을 받았으나, 기존의 경영 방식과 문화를 고수하여 환경변화에 적응하지 못해 몰락한 거대 기업들의 사례가 자주 관찰된다. 과거의 성공이 미래의 성공을 보장하지 못하는 급격한 환경 변화 상황에서 생존과 성장을 위해서는 기존 사업에서의 경쟁력을 향상시키면서 동시에 새로운 성장 동력을 발굴해 나갈 필요가 있다는 것에 이의를 제기할 사람은 없을 것이다. 이에 대한 학술적 관심은 오래 전부터 있어 왔으나, 기존 사업의 경쟁력 강화와

\* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 경영연구소와 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

\*\*\* 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

신성장동력 발굴이라는 두 마리의 토끼를 잡기 위해 구체적으로 기업을 어떻게 운영해야 하는가에 대한 체계적인 논의는 '조직 양면성'(organizational ambidexterity)이라는 주제로 최근에야 시작되었다.

조직 양면성에 대한 논의의 출발점은 March(1991)의 활용(exploitation)과 탐험(exploration)에 대한 논의라고 할 수 있다. March(1991)는 조직이 장기간 존속하기 위해서는 기존 역량을 세련화, 정교화, 효율화 등을 의미하는 활용과 기존 역량과는 무관한 새로운 역량을 발굴해 내기 위한 탐험에 균형적으로 투자해야 한다고 주장하였다. 활용을 위해 투자했을 때는 성공가능성이 높지만 성공시에 보상은 크지 않은 반면, 탐험을 위해 투자했을 때는 성공가능성이 매우 낮지만 성공시에 보상은 매우 크다는 특징이 있다.

기업이 활용에만 투자할 때의 위험은 환경의 급격한 변화나 대체 기술이나 상품이 출현하여 해당 제품 및 서비스의 시장 자체가 없어질 수 있다는 것이다. 타이프라이터(typewriter)의 품질을 높이고 원가를 줄이기 위해 아무리 노력해도 PC가 등장하여 시장 자체가 없어지고, 마차를 잘 만들기 위해 아무리 노력해도 자동차가 등장하여 시장 자체가 없어진 것이 그 예에 해당할 것이다. 기업이 탐험에만 투자할 때의 위험은 기존 역량을 강화하기 위해 투자하지 않기 때문에 기존 사업의 경쟁력이 점차 하락하고 탐험에서 성공할 확률이 매우 낮기 때문에 운이 좋은 경우에만 생존이 보장된다는 점이다.

그런데 문제는 활용이 요구하는 조직운영방식과 탐험이 요구하는 조직운영방식이 매우 다르다는 것이다. 활용에서는 신뢰성(reliability), 재생산가능성(reproducibility), 설명가능성(accountability)이 요구되기 때문에 기존의 거대기업을 운영하는 방식이 적합하다. 하지만 탐험에서는 창의성, 혁신, 실험이 요구되기 때문에 신생 벤처기업처럼 운영하는 것이 적합하다. 조직은 통일성과 일관성을 추구하는 속성이 있기 때문에 한 조직에서 활용에 적합한 조직운영방식과 탐험에 적합한 조직운영방식을 동시에 사용하는 것이 쉽지 않다.

최근 들어 조직 양면성 연구는 그 관심이 증가하여 초기 소수 사례를 통한 개념적 논의를 넘어 선행 변수, 결과 변수 및 조절 변수들이 제시되며 새로운 연구 프레임으로 발전 중이며(Raisch & Birkinshaw, 2008), 기술 혁신, 전략, 조직 학습 등 여러 분야에서 다양한 관점과 접근법에 의해 연구가 진행되고 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008; Andriopoulos & Lewis, 2009). 그러나 아직도 조직 양면성의 개념이 모호하고, 양면

성을 실현하는 방법에 대한 의견도 분분하다(Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009; Simsek, 2009).

이에 본 연구에서는 기존 연구를 토대로 조직 양면성의 개념을 보다 명확히 하여 그 이론적 기반을 튼튼히 하고, 조직 양면성을 실현하는 방법에 대한 기존 논의를 정리하고자 한다. 이를 통해 학계에는 미래 연구 과제들을 제시함으로써 조직 양면성 연구를 발전시키는데 기여할 수 있고, 실무에는 조직 양면성을 실현할 수 있는 조직운영방법론을 제시함으로써 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 먼저 양면성의 구성요소인 활용과 탐험 활동의 특징에 대해 살펴보고, 기존 연구에서 제시된 개념적 이슈와 함께 조직 양면성을 정의한 다음, 조직양면성의 차원에 대해서 살펴보도록 한다. 다음으로는 최근 논의되고 있는 조직 양면성을 성취할 수 있는 메커니즘에 대해 정리해 보고, 마지막으로 조직 양면성 분야의 발전을 위해 향후 연구해야 할 과제들을 제시하고자 한다.

## II. 조직 양면성의 개념

조직 양면성은 최근 조직 연구에서 많은 관심을 갖는 개념으로, 양손을 동일한 수준으로 능숙하게 사용하는 양손잡이의 개념을 조직에 적용시킨 것이다. 급변하는 조직 환경에서 조직이 생존하기 위해서는 기존 역량을 강화하고 개선하는 활용하는 활동도 잘 할 수 있어야 하고, 새로운 역량을 발굴해 가는 탐험도 잘 할 수 있어야 한다는 것이다. 활용을 잘하는 조직을 오른손잡이 조직, 탐험을 잘하는 조직을 왼손잡이 조직으로 비유하여, 이 둘을 모두 잘하는 양손잡이 조직이 될 수 있어야 장기간 생존이 가능하다는 것이다.

조직 양면성은 효율성과 유연성의 생산성 딜레마(Abernathy, 1978; Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Adler, Benner, Brunner, MacDuffie, Osono, Staats, Takeuchi, Tushman, & Winter, 2009), 점진적·급진적 혁신의 패러독스(Tushman & O'Reilly, 1996; O'Reilly & Tushman, 2008; Andriopoulos & Lewis, 2009), 정합성과 적응성(Gibson & Birkinshaw, 2004), 활용과 탐험의 패러독스(March, 1991) 등의 주제로 연구된 바가 있으며, 조직 학습, 혁신, 경영 전략 등 다양한 연구 분야에서 관심이 증대되고 있다. 여기서는 환경 변화에 대응한 조직의 활동을 March(1991)가

제시한 활용과 탐험으로 구분하여, 이들의 균형에 대한 개념적 논의와 성취 메커니즘에 대해 정리하고자 한다.

## 1. 활용과 탐험

기업 활동을 활용과 탐험으로 구분한 지는 꽤 오래 되었다(예: March & Simon, 1958; Lawrence & Lorsch, 1967; Duncan, 1976). March(1991)가 변화에 적응하기 위한 조직 수준의 학습을 설명하기 위해 활용(exploitation)과 탐험(exploration) 모델을 제시한 후로 연구가 활발히 진행되어, 최근의 조직 양면성 연구들은 주로 March (1991)의 개념을 기초로 하고 있다.

그런데 이 두 활동을 어떻게 구분할 것인가에 대해 두 가지 주장이 존재한다. 하나는 학습의 유무로 구분하는 입장으로, 새로운 것을 학습하지 않으면 활용하는 것이고 학습을 하면 탐험을 하는 것으로 본다(Rosenkopf & Nerkar, 2001; Vermeulen & Barkema, 2001, Vassolo, Anand, & Folta, 2004; ). 다른 하나는 활용과 탐험 모두가 새로운 것을 학습하는 것이지만, 학습의 프로세스와 성격이 서로 다르다는 입장이다(Baum, Li, & Usher, 2000; Floyd & Lane, 2000; Benner & Tushman, 2002; He & Wong, 2004; Gupta, Smith, & Shalley, 2006). 이 입장에서 활용은 지엽적 탐색을 바탕으로 기존 역량을 강화하는 것이고, 탐험은 광범위한 탐색을 바탕으로 새로운 역량을 구축하는 것으로 구분한다. 조직의 과거의 다른 역량이나 새로운 지식을 추구하고 쌓아가는 것이 탐험이라는 점에 대해 학자들 간의 의견이 일치하지만, 기존 역량을 지속적으로 개선하는 것을 탐험으로 봐야 할지, 활용으로 봐야 할지에 대해서와 기존의 지식을 반복적으로 사용하는 것이 활용인지 아닌지에 대해서는 합의된 의견이 없는 것이다.

이에 Gupta et al.(2006)은 모든 활동의 완벽한 복제는 없다는 March(1991)의 입장에 동의하며, 연구의 성격과 목적에 따라 활용과 탐험을 다르게 정의하여 사용할 수는 있지만, 활용과 탐험을 학습의 양과 프로세스 유형의 차이로 구분할 것을 제안하였다. 본 연구에서도 March(1991)와 Gupta et al.(2006)의 주장을 바탕으로 탐험과 활용을 프로세스와 성격이 다른 학습 및 적응 활동이라고 보고 논의를 전개하도록 한다.

## 1) 활용

활용 활동의 목표와 초점은 '기존의 것'에 있다. 기존의 기술 및 역량(competencies), 패러다임(paradigm)을 확장하고 정제시키는 것이 활용의 주된 내용으로, 조직이 이미 보유하고 있는 지식을 더 정교화하고 강화하는 활동들을 일컫는다(Levinthal & March, 1993). 변이(variation)가 많은 역량이나 활동을 반복하면서 예측가능성, 효율성, 안정성이 높아져 동일 방법 및 절차가 조직 내에서 반복적으로 사용되는 것도 활용이라고 할 수 있다(이홍 & 이현, 2009). 조직은 기존 사업 영역에서 경쟁력을 유지 혹은 강화하기 위해 기존 역량을 개선시키며 강화시키는데, 이 또한 활용이라고 할 수 있다(Holmqvist, 2004). 쉬운 예로 기존 제품의 개선, 제품 유연성의 개선, 생산 비용의 절감 활동 등을 들 수 있다(He & Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

조직 학습 연구에서는 탐색 방식을 바탕으로 탐험과 활용을 구분하여 설명하는데, 국지적 탐색(local search)을 바탕으로 한 학습이 활용에 속한다. Sidhu, Commandeur, & Volberda(2007)는 활용을 공급측면에서의 기술, 수요측면에서의 시장, 공간측면에서의 지역이라는 3개 차원에서 진행되는 국지적 탐색이라고 정의하였으며, Katila & Chen(2008)도 기존에 보유하고 기술을 개선하는 국지적 탐색으로 활용을 정의하였다. Baum et al.(2000)은 국지적 탐색을 통한 학습, 경험적 정교화(refinement), 기존 루틴의 선택과 재사용을 활용이라고 하였다. Argyris & Schon(1978)이 제시한 일원 학습(single-loop learning)도 활용과 유사한 개념이라 할 수 있다

기술 혁신 연구에서는 점진적 혁신과 관련한 활동들을 활용으로 정의한다. 조직이 이미 생산하고 있는 제품이나 채택하고 있는 사업 전략 상의 상대적으로 소소한 적응으로, Tushman & Smith(2002)는 기존 고객의 니즈를 충족시키기 위한 혁신으로 활용을 정의한 바 있다. 제품 혁신과 관련해 Benner & Tushman(2002)은 기존 부품의 개선과 현행 기술 궤적 내에서의 혁신을, He & Wong(2004)은 현행 제품 시장 영역에서의 개선을 목표로 한 혁신 활동으로 활용적 혁신 활동으로 정의하였다.

전략 연구에서 활용은 현재의 역량을 적용하고 확장시키는 레버리지(leverage)의 개념에 해당한다. Hamel & Prahalad(1993)는 레버리지를 조직은 현재의 역량을 최고의 수익이 있는 기회에 적용하여 전략적 적합성(fit)을 달성하는 것으로 정의하였으며, Sanchez, Heene, & Thomas(1996)는 기존에 수립된 역량(competence)에 기초해 기업 행동(action)을 실행하는 것이라고 하였다.

이처럼 활용은 효율성, 생산성(production), 선택(selection), 실행(execution) 같은 개념들로 대치될 수 있는 평균을 증가시키는 행위들로(March, 1991), 활용에서 성공했을 때 조직이 향유할 수 있는 보상은 탐험에서보다는 작지만, 활용에서 성공할 가능성이 탐험에서 성공할 가능성보다 매우 높다. 활용 활동의 결과는 탐험 활동에 비해 예측 가능하고 단기적인 성과로 나타나기 때문이다. 그래서 조직은 탐험보다 활용을 선호하기 쉽다(Levinthal & March, 1993). 그러나 활용에만 치중하는 것은 급격한 환경 변화로 인한 대체재나 대체 기술의 등장으로 기존 사업의 존립기반이 무너질 수 있기 때문에 매우 위험하다(Levinthal & March, 1993; Ahuja & Lambert, 2001; O'Reilly & Tushman, 2008).

## 2) 탐험

탐험 활동의 목표와 초점은 '새로운 것'에 있다. 탐험은 새로운 지식을 추구하는 것으로, 조직은 환경 변화에 적응하기 위해 기존의 역량을 강화시킬 뿐 아니라 현재의 역량과는 전혀 다른 새로운 역량 또한 추구해야 한다(Levinthal & March, 1993). 탐험은 새로운 루틴을 탐색하고, 사업 전략, 프로세스, 제품 및 기술에 대한 새로운 접근을 발견하고 시도해 보는 활동들이다(McGrath, 2001). 따라서 탐험 활동은 기존 방식이나 지식을 새로운 방식이나 지식으로 전환하게 한다(이홍 & 이현, 2009). 쉬운 예로, 제품 개발에 있어 제품의 세대 교체, 제품범위의 확장, 신규시장 진입, 신규기술 적용 등을 탐험 활동으로 들 수 있다(He & Wong, 2004).

조직 학습 연구에서 탐험은 원거리 탐색(non-local search)으로 설명할 수 있다. Sidhu et al.(2007)은 탐험을 공급측면의 기술, 수요측면의 시장, 공간측면의 지역이라는 3개 차원 원거리 탐색을 하는 것으로 정의하였으며, Katila & Chen(2008)도 제품이나 서비스 생산 및 제공에 활용하는 기본 기술에 대한 원거리 탐색으로 정의하였다. Baum et al.(2000)은 탐험을 변이, 계획된 실험과 놀이 프로세스를 통한 학습이라고 하였다. Argyris & Schon(1978)이 제시한 이원학습(Double-loop learning), Levinthal(1997)이 제시한 원거리 점프(long jump)도 이와 유사한 개념이라 할 수 있다.

기술 혁신 연구에서는 완전히 새로운 것으로 바꾸는 급진적 혁신(radical innovation)을 탐험으로 정의한다. Tushman & Smith(2002)는 급진적 혁신을 새로운 고객의 요구를 충족시키기 위해 디자인된 것으로 정의하였다. Benner & Tushman(2002)은 탐

험적 혁신이 기존에 조직을 따라왔던 기술 궤적과는 다른 새로운 기술 궤적으로의 이동을 강조하였으며, He & Wong(2004)은 새로운 제품 시장 영역으로의 진입을 목표로 한 기술적 혁신을 탐험적 혁신이라고 정의하였다.

전략 연구에서 탐험은 새로운 역량을 창출해 내는 스트레치(stretch) 활동에 해당한다. Hamel & Prahalad(1993)는 기업이 지속적인 경쟁 우위를 창출하기 위해서는 기존의 역량에 더해 새로운 역량을 탐색해야 한다고 주장하며, 조직이 더 큰 목표를 가짐으로서 생기는 현재 역량과 환경과의 부적합(misfit)을 스트레치로 정의하였다. Sanchez et al.(1996)이 성공적인 기업의 조건으로 레버리징과 함께 제시한 역량 구축(competence-building)도 스트레치와 유사한 개념으로, 기존의 것과는 질적으로 다른 자산과 역량을 획득하고 개발하는 활동을 말한다.

이처럼 탐험은 탐색(search), 변이(variation), 위험감수(risk taking), 실험(experiment), 놀이(play), 유연성(flexibility), 발견(discovery) 등의 개념들로 대치될 수 있는 조직의 활동으로 조직 활동의 분산(variance)을 증가시키는 행위들이다(March, 1991). 탐험의 결과는 활용과 달리 불확실하고 장기적이며, 성공했을 때 조직이 향유할 수 있는 보상은 활용에서 성공했을 때보다는 매우 크다. 하지만 기존에 하던 것과는 다른 새로운 것을 하는 것이기 때문에 탐험에서 성공할 가능성은 활용에서 보다는 매우 낮다. 따라서 조직이 탐험 활동에만 치우치는 경우 역시 위험하다. 활용을 하지 않고 탐험만 할 때는 기존 사업 영역에서의 경쟁력이 저하되는데, 탐험의 결과가 긍정적이지 않다면, 수입 없이 실험 비용만이 가중되기 때문이다(Levinthal & March, 1993).

March(1991)가 탐험과 활용을 조직의 적응과 발전 과정이라고 주장한 대로, 조직은 현재의 역량(capabilities)을 계속해서 개선시키면서 동시에 위험을 감수하고 실험과 혁신을 통해 경험의 다양성을 창조할 필요가 있다. 그러나 탐험과 활용은 근본적으로 전혀 다른 조직 구조와 전략, 맥락을 필요로 하기 때문에, 한 조직 내에서 두 활동을 동시에 잘 수행하는 것은 쉽지 않다.

## 2. 조직 양면성: 활용과 탐험의 동시적 균형

조직을 복잡 적응시스템으로 본 March(1991)는 활용과 탐험의 개념을 조직 연구 분야에 적용시켜, 활용이나 탐험 중 하나의 활동에만 치우친 조직은 장기적으로 생존하기

어렵다고 주장한 것을 계기로, 활용과 탐험의 균형에 관한 연구가 다양하게 진행되었다. 이 중 최신 적응 해법으로 등장한 것이 '조직 양면성'이다. 조직 양면성이란 활용과 탐험이라는 두 가지 활동을 동시에 수행할 수 있는 조직 내부의 역량이다. 초기에 진행된 연구들은 두 활동을 넘나들 수 없는 트레이드오프(trade-off) 관계로 간주했으나, 최근에는 이 둘이 동시에 양립할 수 있다는 주장에 의견을 모으고 있다.

조직 양면성에 관한 이론적 접근은 Duncan(1976)의 이중 구조(dual structure) 연구를 기반으로, Tushman & O'Reilly(1996)에 의해 처음 시도되었다. 이후 소수 사례를 중심으로 한 초기의 개념적 연구가 실증 연구에 의해서 보완되었고(Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Lubatkin 외, 2006), 선행 요인과(Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Smith & Tushman 2005; Beckman 2006; Gulati & Puranam, 2009), 조절 변수에 관한 연구(Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Auh & Menguc, 2005; Atuahene-Gima, 2005; Jansen, Van den Bosch., & Volberda, 2006; Lubatkin et al., 2006)들이 진행되었다.

그러나 다양한 연구만큼이나 다양한 정의가 사용되고 있고 새로운 연구 영역으로서의 정체성을 확고히 하기 위해서는 먼저 '조직 양면성'의 개념이 보다 명확히 정의될 필요가 있다(Raisch et al., 2009; Simsek, 2009). 본 논문에서는 Simsek(2009)의 주장대로 조직 양면성을 성취하기 위한 메커니즘이나 선행요인이 아닌 실현된 양면성의 실체로서의 '조직 양면성' 개념에 기초하여, Raisch et al.(2009)이 제시한 4가지 개념적 긴장 이슈를 바탕으로 '조직 양면성'의 개념을 명확히 하고자 한다.

'조직 양면성'을 '활용과 탐험의 균형'으로 정의하면서, Raisch et al.(2009)이 처음으로 제시한 이슈는 먼저 '분화'(differentiation)와 '통합'(integration)의 긴장이다. 이는 조직이 양면성을 '분화 또는 통합 중 어떤 방식으로 성취하느냐'의 문제이다. Raisch et al.(2009)이 제시한 분화는 활용과 탐험을 전담하는 조직 단위를 분리하는 것이며, 통합은 동일 단위 조직에서 활용과 탐험을 수행하도록 하는 방식이다. 분화와 통합의 긴장은 조직이 양면성을 성취하는 구조적 메커니즘의 이슈로 이후 조직 양면성의 성취 메커니즘 부문에서 논의하기로 한다.

두 번째로 제시된 이슈는 '개인'과 '조직'의 긴장 이슈이다. 이는 양면성이 개인 또는 조직 수준에서 발생하느냐의 문제로, 본 연구에서는 조직 수준에서 발생하는 양면성만을 '조직 양면성'으로 정의하고자 한다. 조직 양면성은 조직 수준에서의 성취된 활용과 탐험



의 균형으로(March, 1991; Simsek, 2009), 조직구성원들의 양면성으로 달성될 수도 있고, 조직구성원들이 각자 활용이나 탐험에 전념하면서도 달성될 수 있다. 전자를 '맥락적 양면성 전략'이라고 하고, 후자를 '구조적 양면성 전략'이라 할 수 있다. 즉 조직 양면성은 개인 양면성을 통해서 성취될 수도 있으나, 단순한 그 합으로 이루어지는 것은 아니다. 실체로서의 조직 양면성을 정의함에 있어, 조직 양면성을 개인 효과와 조직 효과의 함수라고 표현할 수는 있으나, 구성원 개인의 양면성의 합과 조직 양면성은 서로 다른 값을 갖게 되는 다른 개념인 것이다.

세 번째로 제시된 이슈는 '정적 관점'과 '역동적 관점'의 이슈이다. 이는 조직이 양면성에 있어 정적인 접근 방식을 취하느냐, 동적인 접근 방식을 취하느냐의 문제로, '순차적이나 동시적이나'의 이슈로 바꿔 말할 수 있다.

순차적 관점은 활용과 탐험의 트레이드오프 관계로 인해 조직이 활용과 탐험을 동시에 수행하는 것이 어렵기 때문에, 탐험이 필요한 시기에는 탐험에 집중하고, 활용이 필요한 시기에는 활용에 집중하자는 것이다. 세상을 바꿀만한 큰 기술적 변화가 일어나면 해당 기초 기술을 활용할 수 있는 다양한 대안들이 모색되는데, 이때는 탐험에 집중하여 벤처 기업같이 운영하고, 지배적 방식(dominant design)이 선택된 이후에는 그 방식을 지속적으로 개선하는 활용에 집중하자는 것이다(Tushman, Anderson, & O'Reilly, 1997). 진화론적 입장(Campbell, 1969)과 불연속적 평형모델(Tushman & Romanelli, 1985)이 여기에 해당된다.

동시적 관점은 조직 내에서 탐험과 활용이 동시적으로 성취될 수 있다는 접근 방식으로, 성공적인 적응 시스템은 한 번에 두 활동의 균형을 달성할 수 있어야 한다는 관점이다. 역동적 환경에서의 지형(landscape)은 계속 변하는 만큼 활용과 탐험을 동시에 수행해야만 살아남을 수 있다는 것이다. 또한 이들은 활용과 탐험이 서로를 강화시키는 활동이기 때문에 동시적으로 행해져야 한다고 주장한다(He & Wong, 2004; Jansen et al., 2006; Lavie & Rosenkopf, 2006; Lubatkin et al., 2006). 동시적 관점은 다시 두 가지로 구분된다. 모든 구성원에게 활용과 탐험을 요구하는 '맥락적 양면성'과 활용을 전담하는 조직과 탐험을 전담하는 조직을 구분하는 '구조적 양면성'이 그것이다.

순차적 관점과 동시적 관점은 활용과 탐험의 균형 연구에서 최근까지 논의되는 개념으로, 세 번째 이슈는 활용과 탐험 연구와 조직 양면성의 논의를 구분 짓는 경계라고 할 수 있겠다. 즉 조직 양면성은 활용과 탐험의 단순한 균형이 아닌 동시적 균형, 동시적

관점으로 한정하여 정의하도록 한다.

마지막 이슈는 내적, 외적 관점의 긴장 이슈로, 양면성이 내부적으로 개발될 수 있는지 아니면 일부 프로세스를 외부화시켜야 하는지에 관한 문제이다. Raisch et al.(2009)은 혁신 연구에 있어 지식의 외부 획득의 중요성을 강조하며 외부와 내부 프로세스 간의 관련성에 관한 연구가 필요하다고 주장하고 있으나 '조직 양면성'은 활용과 탐험 활동을 조직 내부에서 효과적으로 수행하고자 하는 고민에서 나온 개념적 해법으로 본 연구에서는 조직 내부의 관점을 택해 정의하고자 한다.

활용과 탐험의 패러독스를 해결하는 하나의 방법으로 하나의 활동을 제휴나 아웃소싱, 리얼 옵션으로 수행하는 방법이 제시되어 왔으나(Rothaermel & Deeds, 2004; Lavie & Rosenkopf, 2006), '조직 양면성'은 개별 조직의 시간적 동시성에 더해 공간적 동시성을 강조하는 개념으로, 조직이 내부적으로 활용과 탐험을 동시에 수행하는 것을 다룬다. Benner & Tushman(2003)은 활용이나 탐험 활동을 조직 내부에서 수행하지 않고 제휴나 아웃소싱을 통해 외부에서 수행할 때는 그 성과를 조직 내부 역량과 전략으로 통합하기 어렵다는 점을 제시한 바 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직 양면성은 활용과 탐험의 두 가지 활동을 조직 내부에서 동시적으로 수행할 수 있는 역량으로, 제휴나 아웃소싱, 리얼 옵션 등의 외부 프로세스를 통한 활용과 탐험 혹은 조직 내부에서의 순차적 접근을 통한 균형은 '활용과 탐험의 균형'일 뿐 '조직 양면성'의 논의 대상이 아님을 다시 한 번 명확히 하고자 한다.

### 3. 조직 양면성의 차원

조직 양면성은 활용과 탐험의 두 가지 활동을 조직 내부에서 동시적으로 수행할 수 있는 역량이다. 조직 양면성을 성취할 수 있는 프로세스에 관한 논의와 별개로, 활용과 탐험의 균형을 취한다는 것이 구체적으로 무엇을 의미하는 지를 명확히 할 필요가 있다. He & Wong(2004)이 총량과 균형 차원에서 다른 해석이 있을 수 있다는 것을 언급하고, 몇몇 연구들이 양면성의 두 차원을 보기 시작한 데 이어(He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006), Cao, Gedajlovic, & Zhang(2009)은 '조직 양면성'이 활용과 탐험의 상대적인 균형 수준인지, 총량의 수준인지에 대한 개념적 명확성이 부족함

을 지적하며, 아래의 <표 1>과 같이 ‘조직 양면성’을 ‘균형 차원’(balance dimension)과 ‘결합 차원’(combined dimension)으로 구분하여 논의하였다. 이들 두 차원은 조직의 성과를 향상시키는 다른 메커니즘을 가진 차별적인 개념으로, 실제 경영 환경에서 ‘조직 양면성’ 개념의 유용성을 증가시킬 수 있다. ‘조직 양면성’이란 활용과 탐험의 균형 차원을 넘어 두 활동 모두를 동시에 잘 수행해야 하는 것으로, 각 차원의 특징을 <표 1>과 함께 살펴보도록 하겠다.

<표 1> 조직 양면성의 차원 비교

	탐험	활용	균형 차원	결합 차원
<b>A기업</b>	10점	5점	낮음	높음
<b>B기업</b>	5점	5점	높음	낮음

\* 자료원: (Cao et al., 2006, 783쪽)

#### 1) 균형 차원

균형 차원은 기업의 활용과 탐험 활동의 상대적인 균형을 보는 차원으로, 활용과 탐험의 차이의 절댓값을 계산했을 때, 그 값이 작으면 더 높은 균형 수준을 나타낸다(He & Wong, 2004). 활용과 탐험을 동일하게 강조하는 경우가 양면성의 수준이 높게 되는 것으로, 이 경우는 활용과 탐험이 모두 낮은 수준이어도 양면성은 높게 나타날 수 있다. 표에서 보면 A기업의 균형 차원은 5점, B기업의 균형 차원은 0점으로, B기업이 탐험 활동에서의 작은 값에도 불구하고 더 높은 수준의 균형 및 양면성을 달성한 것이다.

March(1991)와 그를 잇는 연구들은 활용과 탐험의 균형을 ‘조직 양면성’의 핵심으로 보았다(Ghemawat & Costa, 1993; Floyd & Lane, 2001). 활용에 치우친 조직의 경우 단기성과만을 추구하여 시장이나 기술적 변화 국면에서 취약해지기 쉬우며(Tushman & Anderson, 1986), 기존 역량과 기술이 구식이 되거나 학습을 방해하는 핵심경직성을 유발하게 된다는 것이다(Leonard-Barton, 1992). 반대로 탐험을 강조한 기업의 경우는 비용부담이 큰 탐색과 실험적 활동으로 수익 감소라는 위험을 질 수 있게 된다. 조직이 균형 차원에서 활용과 탐험에 균형적 투자를 할 때는 이처럼 하나의 활동에 치우치게 됨으로써 발생하는 위험을 완화시킬 수 있다(Cao et al., 2009).

이런 균형 차원을 주제로 한 연구들로는 Gersick(1991), Brown & Eisenhardt

(1998), Ahuja & Katila(2004) 등이 있으며, He & Wong(2004)은 혁신 전략의 양면성을 활용적 혁신과 탐험적 혁신의 차이값을 매칭 적합성(matching fit)이라고 측정하여 성과와의 관련성을 실증하였다.

## 2) 결합 차원

결합 차원은 활용과 탐험의 결합된 총량을 보는 차원으로, 결합 차원의 양면성은 활용과 탐험의 곱(Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004)이나 합(Lubakin et al., 2006)으로 조작화될 수 있다. <표 1>에서 보면 A기업의 결합 차원은 활용과 탐험의 곱으로 측정할 때 50점, B기업은 25점으로, A기업이 더 높은 수준의 양면성을 갖는 것이다. 필자들의 판단으로 결합차원의 양면성을 합으로 조작화하는 것은 적합하지 않다. 예를 들어 활용에서 20점, 탐험에서 0점인 회사는 활용에만 치중하는데도 양면성이라는 측면에서 B기업보다 높은 점수를 받기 때문이다. Jansen(2005)의 실증 연구에서는 활용과 탐험의 상대적인 불균형이 재무성과와 부적인 관계를 보이거나 통계적으로 유의미하지 않게 나타났으며, 곱으로 측정한 결합 차원의 값만이 성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

March(1991)의 연구에 이은 전통적인 연구들이 균형 차원을 강조하는 데 반해, 최근 연구들은 활용과 탐험이 동시에 높은 수준으로 성취될 수 있음을 주장한다. 결합 차원은 균형 차원과 달리 탐험과 활용 활동이 보완적으로 서로를 상승시켜 성과를 향상시킨다는 점이 핵심이다(Cao et al., 2009). 활용과 탐험의 프로세스가 서로를 지원하여 각각의 유효성을 높여준다는 것으로, 흡수능력(absorptive capacity)이나 기술역량(technological capability)은 활용이 탐험 활동을 보완하는 것으로 이해할 수 있다. 탐험 활동 또한 활용을 성공적으로 이끌 수 있도록 도울 수 있는데, 애플 컴퓨터가 아이팟(iPod) 라인과 함께 최근 들어 성공한 사례가 이에 해당한다.

결합 차원을 주제로 한 연구들로는 기술적 혁신 분야의 Katila & Ahuja(2002), Beckman(2006), 조직 학습 분야에서 Baun et al.,(2000) 등이 있으며, He & Wong(2004)은 활용과 탐험의 혁신 전략의 양면성을 두 점수의 곱인 조절 적합성(moderating fit)이라고 측정하여 성과와의 관계를 실증하였다.

### Ⅲ. 조직 양면성의 성취 메커니즘

앞서 실제 성취된 결과로의 조직 양면성을 정의하면서, 양면성의 프로세스, 즉 성취 메커니즘은 별도로 논의될 필요가 있음을 주장하였다. 이에 여기서는 조직이 양면성을 성취하는 메커니즘을 살펴보도록 하겠다. 조직이 양면성을 어떻게 성취하느냐, 즉 어떻게 활용과 탐험 활동을 동시에 잘 수행해 내느냐가 현재까지 조직 양면성 연구의 주된 관심사로, 많은 연구들이 이를 밝히고자 노력하고 있다.

논의되고 있는 메커니즘은 크게 두 가지로, 하나는 분리된 이중 구조(dual structure)를 통해 양면성을 성취한다는 '구조적 접근 방식'이며, 다른 하나는 조직 맥락(context)을 통해 성취한다는 '맥락적 접근 방식'이다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 이 두 메커니즘은 활용과 탐험이라는 전혀 다른 활동을 내부적으로 동시에 달성하도록 하는 만큼 그 작동이 쉽고 간단하지는 않다. 이에 두 메커니즘의 특징을 구체적으로 살펴보기로 하겠다.

#### 1. 구조적 접근: 구조적 양면성

양면성 연구에서 관심을 두는 첫 번째 메커니즘은 조직 설계, 즉 구조를 통한 양면성의 성취이다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 이를 구조적 양면성(structural ambidexterity)이라고 구분하여 정의하였으며, Andriopoulos & Lewis(2009)는 아키텍처 양면성(architectural ambidexterity), Simsek et al.(2009)은 분리적 양면성(partitional ambidexterity), 이흥 & 이현(2004)은 혁신형 양면 조직이라고 하였다.

구조적 양면성의 가장 큰 특징은 구조적 분리, 즉 '분화'(differentiation)이다. 분화는 활용 전담 조직과 탐험 전담 조직을 별도로 두고, 각 조직이 서로 다른 목표와 전략, 구조, 역량 및 프로세스를 필요로 하는 만큼 해당 활동에 적합한 아키텍처를 따로 설계하여 운영함으로써 양면성을 달성하는 것이다(Tushman & O'Reilly, 1996; Raisch et al., 2009). 기업의 주력 사업부와 신규사업 개발부서가 분리된 경우를 생각하면 쉽게 이해할 수 있다. 주력 사업부서는 기존 제품과 시장을 발전시킬 책임이 있는 반면, 신규사업 개발부서는 새로운 시장에 대한 전망과 신기술 개발, 새로운 산업 트렌드를 파악하여 신성장동력을 발굴하는 책임이 있는데 이들 두 활동은 확연히 다른 조직 아키텍처

텍처를 필요로 하기 때문에 구조적으로 분리하여 운영할 필요가 있다(Birkinshaw & Gibson, 2004).

활용 전담 조직과 탐험 전담 조직은 공간적으로 분리될 뿐만 아니라, 상이한 조직 구조와 운영 방식을 활용해야 한다. 활용 전담 조직은 분산을 줄이고 효율성을 최대화시키기 위해 노력하는 만큼 비교적 구조화된 역할과 책임, 중앙 집중화된 절차, 치밀하게 설계된 업무 프로세스를 활용해야 하고, 제재와 판매 역량을 중시하며, 인구통계학적으로 유사성이 높고 경험이 많은 숙련된 인적자원을 활용하며, 효율성을 강조하는 문화를 필요로 한다(Tushman & O'Reilly, 1996; Tushman, Anderson, & O'Reilly, 1997; Benner & Tushman, 2003).

반면에 탐험 전담 조직은 실험과 새로운 시도를 통해 성과를 창출하는 만큼 기업가적이고 작은 실험실(skunk-work)같이 운영될 필요가 있다. 활용 전담 조직보다는 대체로 규모가 작고 분권화된 구조와 느슨하면서 다소 무질서한 업무프로세스를 사용하며, 기업가적인 역량과 기술적 역량을 필요로 하고, 비교적 젊고 다양한 인적자원으로 구성될 필요가 있으며, 효율성보다는 새로운 시도, 실험, 탐험, 학습을 강조하는 문화를 필요로 한다. 이런 방식으로 조직을 운영할 때는 구성원들이 많은 새로운 시도를 해 보고 실패를 통해 학습하며, 짧은 시간에 새로운 지식을 축적으로 네트워크를 구축할 수 있다는 장점은 있으나, 상대적으로 비효율적이고 단기적으로 수익창출 능력은 떨어질 수도 있다(Tushman et al., 1997).

구조적 양면성에서 분화의 강점은 각 전담 조직이 최대로 집중력을 발휘하여 해당 활동을 속도감 있게 진행하고, 해당 활동에 요구되는 역량을 개발하고 유지할 수 있다는 것이다. 또 각 전담 조직이 한 가지 활동에만 집중함으로써 과업의 복잡성이 축소되어 구성원들의 제한된 합리성을 관리, 극복할 수 있다는 강점이 있다. 그러나 Gibson & Birkinshaw(2004)가 지적한 대로 양 전담 조직의 각자가 선호하는 혁신 모드에 뿌리박혀 양 조직 간의 고립과 분단이 일어날 가능성이 매우 높다.

그래서 강조되는 것이 구조적 양면성의 또 다른 특징인 '통합'(integration)이다. 활용과 탐험 활동을 구조적으로 분리하고, 각각의 활동에 맞게 운영하여 분화시키는 것은 양면성이 성취되는데 필요조건이지 충분조건은 아니라는 것이다. 한 조직 내에서 일관성이 없이 서로 모순되는 활용 전담 조직과 탐험 전담 조직이 서로 잘 연계되어야만 양면성이 실현될 수 있다고 강조한다. 각 전담 조직이 보유하고 있는 자원과 역량이 상호 교환되

고 상호 학습할 수 있어야 한다. 특히 많은 권력과 자원을 보유하고 있는 기존 주력 사업부서가 신규사업 개발부서를 적극적으로 지원해야 조직 양면성이 성취될 수 있다는 것이다. 그렇다면 양 전담조직을 어떻게 잘 연계시킬 수 있을까? 연구자들은 최고경영진의 역할을 핵심으로 보고 있다. 즉 최고경영진이 조직 양면성을 성취하기 위해 고도로 분화된 조직을 만들고 관리하며, 이를 고도로 통합된 조직으로 운영해야 하는 것이다(Tushman et al., 1997).

최고경영진은 양 전담 조직이 고립되거나 분단되지 않고 필요할 때 적극적으로 협동할 수 있도록 해야 한다(Tushman & O'Reilly, 1996; Tushman et al., 1997; Benner & Tushman, 2003). 즉 양 전담 조직의 활동이 조직 전체 차원에서 통합되도록 해야 한다. 활용과 탐험 전담 조직이 분리되었다고는 하나 조직 내에서 서로 간 정치적 갈등 등 내적인 갈등의 소지는 남아 있게 된다. 특히 성과가 가시적이고 단기적인 활용을 목표로 하는 기존 주력사업부서는 탐험 전담 조직에 대한 지원을 주저할 가능성이 높다. 자신들이 보유한 자원과 사업을 통해 창출한 가치를 활용에 투자하는 것이 효과적이라고 주장할 가능성이 높다. 이 때 최고경영진은 각 전담 조직에 명확한 역할과 책임을 분담하여 주면서 동시에 양 전담조직의 효과적으로 협력할만한 분명하고 수용가능한 공통의 비전을 제공해야 하며, 양 전담 조직의 구성원들이 일체감을 느끼고, 갈등 발생 가능성이 비협조 가능성을 낮추기 위해 서로 공유할 수 있는 가치와 문화를 창달하고, 활용과 탐험에 균형을 맞추어야 한다는 회사의 비전에 동의하지 않는 경영진을 퇴출시킬 필요가 있다(Tushman et al., 1997). 또한 활용 전담 조직과 탐험 전담 조직이 중요 자원을 공유할 수 있는 절차와 프로세스를 명시하여 갈등 해결을 루틴화할 필요가 있으며, 최고경영진과 양 전담 조직의 고위 관리자들의 보상이 각 전담 조직의 성과에만 근거하지 않고, 양 조직의 성과에 연계되도록 하여 서로를 도와 줄 유인을 만들어 줄 필요가 있다.

분화된 부문 간의 통합을 위한 최고경영진의 필요성을 강조하는 연구에(Tushman & O'Reilly 1996; Smith & Tushman, 2005) 더해 최근에는 지식 전이를 위해 하위 수준의 통합 메커니즘의 필요성이 제기되었으며(Raisch, 2008), 중간관리자 역할의 중요성 또한 주장되었다(Taylor & Helfat, 2009).

Raisch(2008)는 BMW와 롤스로이스(Rolls-Royce)그룹 및 네슬레(Nestle Nutrition) 등의 사례에서 기능적으로 완전히 분리된 활용과 탐험 단위가 이론에서 제시된 기업 수준의 최고경영진의 조정을 넘어 양성(nurturing)과 공유(sharing), 두 가지 방식에 의

존해 균형 잡힌 통합을 이루고 있음을 확인하였다. 먼저, 육성은 모기업이 기능적 노하우와 전문성을 탐험 단위에 전수해 주는 것으로, 네슬레의 프리미엄 커피 네스프레소(Nespresso)는 모기업으로부터 홍보, 구매, 연구개발 마케팅 등의 지원을 받았으며, 롤스로이스는 BMW 그룹의 안전, 전자공학, 재료 기술에 전적으로 의존하며, 단위간 TF(task-force)를 통해 디자인, 마케팅 및 제조 노하우를 전수받았다. 공유는 탐험과 활용 단위 간의 공유 자산의 시너지적 배분(synergistic deployment)과 관련이 있다. BMW그룹의 Dingolfing 공장은 BMW 5-7시리즈와 롤스로이스 팬텀(Phantom)의 몸체를 동시에 제공하고 있다.

Taylor & Helfat(2009)는 IBM과 NCR의 사례를 통해 기업이 새로운 핵심 기술로 이적할 때, 새로운 기술과 보완 자산(complementary asset)의 상호의존성이 높게 되면 활용과 탐험 단위 간의 연계와 통합에 실무 선의 중간관리자의 역량(ability)과 의지(willingness)가 매우 중요하다고 하였다. 연계 활동(linking activity)은 서로 다른 직무 책임에 있는 개인들을 커뮤니케이션과 조정을 통해 연결시켜주는 활동으로, 간단하게 전화나 메일을 주고받는 일에서 공식적, 비공식적 미팅에 참여하는 일, 그리고 관련 자료와 기록 등을 주고받는 일을 말한다. 신제품이 기존의 영업망이나 영업 인력을 통해 출시되는 경우가 하나의 예로, 영업에서 신제품에 관한 소비자의 선호나 문제점 등의 피드백을 잘 전달하는 것이 신제품의 생사를 갈라놓을 수 있기 때문이다.

Govindarajan & Trimble(2005)은 기존 주력 사업부서와 신규사업 추진부서간의 관계에 대해 세 가지를 제시하였다. 첫째, 신규사업부서는 기존 주력 사업부서의 운영 방식을 잇고 신규 사업에 맞게 조직을 운영해야 하며, 둘째, 신규사업부서는 자원과 역량이 매우 부족하기 때문에 기존 주력 사업부서에서 많은 것을 빌려 와야 하며, 셋째, 신규 사업부서는 모르는 것이 너무 많기 때문에 단기적인 성과를 내기 보다는 학습하는데 치중해야 한다는 것이다. 앞의 첫째는 분화와 직접 관련된 것이고, 둘째는 통합과 관련된 것이라 볼 수 있다.

## 2. 맥락적 메커니즘: 맥락적 양면성

조직이 양면성을 추구하는 다른 방안은 조직 맥락(organizational context)을 통해서이다. Birkinshaw & Gibson(2004)은 양면성의 논의가 구조적 양면성과 동일시되고



있다는 것을 지적하며, 조직 맥락을 통해서도 양면성이 성취될 수 있다고 주장하고, ‘맥락적 양면성’(contextual ambidexterity)이라는 개념을 제시하였다. 이홍 & 이현(2004)의 유연형 양면조직, Simsek et al.(2009)의 조화 양면성(harmonic ambidexterity), Simsek(2009)의 행동적 접근방식을 맥락적 양면성으로 볼 수 있다.

맥락적 양면성에서 먼저 살펴보아야 할 것은 활용과 탐험을 동시에 추구할 수 있도록 하는 ‘양면적 맥락’이다. 이는 활용과 탐험을 전담하는 조직이나 개인을 구분하지 않고, 모든 조직 부서와 구성원들이 활용과 탐험을 동시에 수행하도록 하여 조직 차원에서 양면성을 성취할 수 있다는 것이다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 ‘맥락적 양면성’을 탐험과 활용을 동시에 잘 할 수 있는 메타역량(meta-capabilities)을 유발시키고 축적시키는 조직 특유의 맥락이라고 정의하며, 그 중 하나로 ‘지원적 조직 맥락(supportive organizational context)을 제시하였다. 여기서 맥락이란 사람들이 특정한 방식으로 행동하도록 동기 부여하는, 보이지 않는 다수의 자극과 압력들의 조합이다(Ghoshal & Bartlett, 1994).

그렇다면 구성원이 활용과 탐험 활동 모두를 수행할 수 있도록 하는 ‘지원적 조직 맥락’은 어떤 모습인가? 양면성을 성취할 수 있도록 하는 조직 맥락은 다양한 모습일 수 있음을 언급하며, Gibson & Birkinshaw(2004)는 ‘성과관리’(performance management)와 ‘사회적 지원’(social support)의 균형을 통해 디자인된 맥락을 제시하였다. 성과관리와 사회적 지원이라는 두 차원은 Ghoshal & Bartlett(1994)이 제시한 스트레치(stretch), 통제(discipline), 지원(support)과 신뢰(trust)라는 4개 특성을 조합하여 이루어진다.

성과관리는 스트레치와 통제로 구성되어 구성원들이 자발적으로 높은 목표를 수립하여 좋은 성과 결과를 낳게 하고 그들의 행동에 책임을 지게 하는 차원으로 이는 활용 활동의 수행과 관련이 있다. 사회적 지원은 지원과 신뢰로 구성되어 구성원들에게 자율성과 안정을 주고 위험을 감수하여 활동범위를 넓힐 수 있도록 하는 차원으로 탐험 활동의 수행과 관련 된다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 두 차원은 모두 중요하며 서로를 강화시키므로 성과관리와 사회적 지원이 동시에 이루어질 때 조직 양면성이 성취될 수 있음을 강조하였다. 원칙과 스트레치만 강조하면 지쳐버리기 쉽고, 신뢰와 지원만을 강조하면 단기적인 성과를 과도하게 희생할 가능성이 있다. 따라서 조직은 활용을 동기 부여하면서도 동시에 탐험을 동기 부여하는 이중적 맥락을 설계함으로써 양면성을 성취할 수

있다는 것이다.

또한 구조적 양면성과 달리 맥락적 양면성에서 강조되는 것은 구성원들의 이중 역량으로, 탐험과 활용을 통합하는 행동적 특성이 조직의 양면성을 성취하는 핵심이 된다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 '맥락적 양면성'을 사업부 단위에서 정합성(alignment)과 적응성(adaptability)을 동시에 성취할 수 있는 역량으로 정의하면서, 이런 양면성은 구조적 분리 없이 구성원 개인이 자신의 업무시간을 활용과 탐험 활동에 적절하게 배분함으로써 성취될 수 있다고 주장하였다. 즉 활용과 탐험에 시간을 배분하는 개인의 판단력과 행동 역량을 높여줌으로 양면성을 성취한다는 것이다. 성과관리와 사회적 지원의 맥락은 직접 조직의 양면성을 높이는 것이 아니라, 먼저 양면성을 성취시키는 개인적, 집단적 행동을 유도하는 것이다. 따라서 조직 수준에서의 맥락적 양면성은 동시에 두 활동을 추구하는 종업원들의 '집단적 적응'(collective orientation)으로 정의할 수 있다(Birkinshaw & Gibson, 2004).

이런 맥락을 통해 성취된 양면성은 모든 기능과 수준에서 나타나게 되는 만큼 조정의 문제를 피할 수 있으며, 보다 지속가능한 양면성의 모델이 될 수 있다는 강점을 갖는다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 또한 분리되지 않은 시스템과 구조는 각 활동을 수행하는데 더 큰 유연성을 가지게 되며, 개인 스스로가 다양한 과업을 수행하므로 구성원의 내재적 동기부여의 수준이 높게 유지될 수 있다. 반면, 통합적 맥락 또한 구성원들에게서 제약을 받게 되어 제 기능을 발휘하지 못할 수 있다(March, 1991).

#### IV. 조직 양면성과 조직성과

조직 양면성에 대한 실증 연구는 아직 걸음마 단계에 머무르고 있다. 구조적 양면성의 경우 실제 사례들이 양면 조직 디자인을 채택하면 성과를 높일 수 있다고 하나 대개의 연구가 소수 사례를 제시하는 수준에서 그치고 있다. 대표적인 연구는 IBM의 신규사업 조직에 대한 사례로, IBM이 택한 구조적 양면성 전략이 2000년에 시행한 신성장동력 사업을 통해 6년 만에 회사 매출액의 24%를 창출했다는 성공 사례가 여러 차례 보고되고 있다(Harreld, O'Reilly, & Tushman, 2007; O'Reilly, Harreld, & Tushman, 2009). Tushman, Smith, Wood, Westerman, & O'Reilly(2010)는 또한 미국 거

대기업들의 13개 사업부서에서 진행된 22개 혁신에 대한 밀착 면접 및 종단적 연구에서 구조적 양면성 접근 방법을 택한 혁신 프로젝트들이 다른 구조적 대안을 택한 혁신 프로젝트에 비해 시장과 기술에 대한 학습, 시장 성공이라는 성과차원에 높은 성과를 도출했다고 보고하고 있다. Tushman & O'Reilly(1996), Benner & Tushman(2003), Jansen(2005) 등의 연구에서도 사례를 통해 활용과 탐험 단위를 구조적으로 분리한 조직이 보다 혁신을 효율적으로 관리하고 있음이 확인되고 있다. 또한 Jansen(2005)은 조직 양면성과 재무성과(ROI) 간의 관계에 있어 활용과 탐험 단위간 이질성(heterogeneity)의 조절 효과를 검증하였는데, 조직 양면성과 ROI의 정의 관계가 단위간 이질성이 높을 때에만 유의미하게 나타나 구조적으로 분리된 조직의 양면성이 실제 재무성과를 높일 수 있음을 주장하였다.

맥락적 양면성에 대한 연구는 실증 연구뿐만 아니라 심층 사례 연구도 더욱 미흡한 실정이다. 그래서 아직까지 이에 대한 실증적인 연구는 부족한 상태로, 그 결과 또한 명확하지 않고 혼재되어 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008). He & Wong(2004)이 기술적 혁신 맥락에서 공식적으로 기업수준에서 양면성이 판매성장률에 미치는 영향을 살펴보았으며, Gibson & Birkinshaw(2004)는 사업부 수준에서 41개 사업부 단위의 4,195명의 종업원을 대상으로 정합성과 적응성을 동시에 성취하는 단위 역량이 성과와 유의미함을 보였으며, Lubatkin et al.(2007)은 139개의 중소기업 데이터로 조직 양면성이 CEO가 평가한 조직 성과와 정의 관계가 있음을 확인하였다. 반면, Venkatraman, Lee, & Lyer(2007)는 1,005개의 소프트웨어 기업을 대상으로 분석한 결과 양면성 가설은 지지되지 않았으며 대신 순차적 전환(temporal cycling)이 유의미한 결과를 갖는 것을 확인하였다.

국내에서는 2편의 실증 연구 가운데 한 편이 양면성과 조직성과 간의 부적인 관계를 나타냈다. 배종석, 박오원, & 황인성(2010)이 국내 96개 기업을 대상으로 양면성 혁신 전략이 기업성과에 미치는 직접효과 및 혁신형 인적자원관리 시스템의 상호작용 효과를 실증한 결과 조직성과와 시장성과에 조직 양면성의 정의 효과를 가짐을 확인한 반면, 하성욱(2010)의 연구 결과는 제시한 가설과 반대로 조직 양면성이 당해 매출액 성장률에 부적인 영향을 주는 것으로 나타난 것이다. 하성욱(2010)은 80개의 전자부품 중소기업을 대상으로 종단연구(1995~2004년)를 실시한 결과 활용이 2년 후 ROS와 역U자형 관계를 가지며 탐험이 당해 매출액 성장률과 U자형 관계, 1년 후 매출액 성장률과는 정

의 관계, 3년 후 매출액 성장률과는 역U자형 관계를 가지는 것을 확인하였으나 활용과 탐험의 조절효과, 즉 조직 양면성은 당해 매출액 성장률에 부적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이는 O'Reilly & Tushman(2004)의 활용 사업부문의 목적이 비용이나 단기적 이익에 있고 탐험 부문의 목표가 성장이나 혁신에 있다는 주장과 일치하는 결과로 탐험과 활용이 주로 영향을 미치는 경영성과 지표들은 서로 다를 수 있음을 말해주는 것이다.

## V. 결론 및 향후 연구 과제

조직 연구 분야에서 최근 주목 받고 있는 '조직 양면성'은 변화하는 경영 환경에 적응하는 해법의 하나로 이론적, 실무적으로 매우 중요한 개념이다. 이에 대한 관심이 증가하고 있으나 다양한 정의로 아직까지는 개념적 이해가 모호하게 남아 있다. 이에 본 연구에서는 기존 문헌을 통해 조직 양면성의 개념을 다시 한 번 명확히 제시하고 이를 성취하는 조직의 메커니즘을 관심 있게 살펴보았다.

앞서 이루어진 조직 양면성의 이론적 논의에 기초해 향후 논의될 수 있는 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직 양면성의 개념을 명확히 하기 위한 연구들이 추가적으로 계속되어야 할 것이다. 조직 양면성은 내부의 긴장 및 모순을 다루는 복잡한 조직을 반영한 개념으로, 패러독스를 다루고 있다는 점에서 조직 이론으로의 차별적이고도 중요한 가치를 가지고 있는 반면에 개념적 합의가 이루어지지 않고 있다. 통일된 플랫폼이 실증연구를 활발하게 하고 이론의 지속적인 발전을 가져오는 만큼, 우선적으로 개념의 명확화를 위한 많은 연구들이 요구된다.

먼저, 조직 양면성에서 핵심이 되는 활용과 탐험의 개념과 측정에 관한 연구가 필요하다. 조직의 탐색 활동(Rosenkopf & Nerkar, 2001; Katila & Ahuja 2002), 혁신 활동에서의 활용과 탐험의 초점(He & Wong, 2004), 혁신의 급진성(Bierly & Chakrabarti, 1996) 등 활용과 탐험은 연구들마다 다양하게 정의, 측정되고 있어 비교가 어렵고 일반화 수준이 떨어진다. 이들 제한된 측정 방식으로는 조직의 활용과 탐험의 개념을 명확히 측정하는지도 확실하지 않다. 또한 다수의 연구가 CEO나 임원을 대상으로 한 설문예 그치고 있어 신뢰도의 지적을 받고 있다(Sidhu et al., 2003;

Jansen et al., 2006; Lubatkin et al., 2006; Cao et al., 2009; Jansen et al., 2009). 따라서 기존 연구의 제한된 활용과 탐험 활동의 범주에 더해 조직의 활용과 탐험 활동을 제대로 포착할 수 있는 측정 도구가 개발될 필요가 있으며, 설문조사가 아닌 객관적 자료를 이용한 연구 또한 요구된다.

다음은 균형의 개념에 관한 연구도 계속적으로 필요하겠다. Cao et al.(2009)은 조직 양면성의 균형 차원과 결합 차원을 다른 메커니즘을 가진 차별적인 개념으로 보고, 이들 두 차원의 독립 효과와 시너지 효과를 연구하였으나 이는 제한된 표본에서의 연구 결과로 일반화를 위해서는 다양한 조건에서 보다 많은 연구들이 이루어져야 할 것이다. 또한 대부분의 연구에서 조직의 활용과 탐험활동이 시간이 경과해도 안정적인 것이라고 가정하여 횡단 연구를 하고 있으나 종단 연구를 통해 이를 확인하는 것도 의미가 있을 수 있겠다. 양면성의 균형차원과 결합차원이 어떻게 변해 가는지에 관한 연구와 이런 진화의 패턴이 어떻게 조직의 생존률과 장기적 성과에 영향을 주는지에 대한 연구는 양면성의 차원과 성과간의 인과관계를 보다 명확하게 해 줄 것이다(Cao et al., 2009).

둘째, 조직 양면성의 선행 변수에 대한 다양한 연구들이 이루어져야 할 것이다. 선행 변수로 본문에서 살펴 본 조직 양면성의 성취 메커니즘인 구조적 양면성과 맥락적 양면성에 관한 연구들이 추가적으로 이루어질 수 있다. 구조적 양면성에 있어서는 분리, 통합이 핵심인 만큼 다양한 통합과 조정 방식에 대한 연구가 필요하며, 맥락적 양면성에 있어서는 Birkinshaw & Gibson(2004)이 제시한 맥락 이외에 다양한 맥락 유형(configuration)을 검토하는 연구들이 이루어질 수 있다. 또한 구조적 양면성과 맥락적 양면성이 실제 조직양면성으로 이어지는지의 인과관계를 다양한 조건에서의 실증연구를 통해 밝힐 수 있어야 할 것이다. 조직 양면성이 영향을 미치는 결과변수에 대한 추가적인 실증 연구들이 필요하다. 조직 양면성의 전제는 활용과 탐험을 동시에 수행하는 것이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 그러나 아직까지 이에 대한 실증적인 연구는 부족한 상태로, 그 결과 또한 명확하지 않고 혼재되어 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008).

셋째, 다양한 조절 변수들에 관한 연구들이 이루어져야 할 것이다. 먼저 양면성 성취 메커니즘과 조직 양면성 간의 관계를 조절하는 조절 변수 연구가 이루어질 수 있다. Jansen et al.(2005)이 역동적인 환경에서 더욱 맥락적 양면성에 의존함을 확인한 연구 외에 이들 관계에 영향을 주는 조건을 실증적으로 규명한 연구는 거의 없다. 다음은

조직 양면성과 성과 간의 관계를 조절하는 조절 변수에 관한 연구가 이루어질 수 있다. 즉 조직 양면성이 꼭 요구되는 조건을 규명하는 연구로, 활용과 균형에 있어 동시적 관점이 아닌 순차적 관점이 요구되는 환경 또한 있을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 안정된 경영 환경에서는 최소 수준의 탐험이 더 큰 성과를 가져올 수 있는데 이는 안정적인 환경에서는 순차적인 균형 메커니즘을 사용하고 역동적인 환경에서는 동시적 균형을 달성하라는 명확한 옵션을 기업들에게 제시할 수 있어 실무적으로 그 의미가 크다. 대부분의 연구가 동시적 관점과 순차적 관점을 독립적으로 다루고 있는 만큼(Gupta et al., 2006), 다른 상황에서의 이 두 메커니즘의 가능성과 적합성에 관한 비교 연구는 활용과 탐험의 균형을 동시에 달성해야 하는, 즉 조직 양면성이 요구되는 명확한 환경 조건을 규명할 수 있도록 할 것이다. 그 밖에 양면성의 차원과 성과 관계를 조절하는 조건들도 규명되어질 수 있다. Cao et al.(2009)은 조직 규모와 관련하여 균형 차원은 규모가 작은 조직에서 더 크게 나타났으며, 결합차원은 규모가 클수록 효과가 큰 것을 확인한 바 있다.

## 참 고 문 헌

- 이홍 & 김찬모. 2004. 양면조직의 작동 메커니즘: 사례연구를 통한 탐색. 「인사·조직연구」, 12: 167-197.
- 이홍 & 이현. 2009. 양면성을 통한 역동적 역량의 구현: 역사적 조망과 이의 효과적 구축을 위한 핵심과제. 「인사·조직연구」, 17(2): 95-124.
- 하성욱. 2010. 활용과 탐험이 경영성과에 미치는 영향: 전자부품 중소기업을 중심으로. 「경영학연구」, 39(4): 907-937.
- 배종석, 박오원 & 황인섭. 2010. 양면성 혁신전략, 혁신형 인적자원관리 시스템 및 기업 성과. 「산업관계연구」, 20(1): 21-52.
- Abernathy, W. 1978. *The productivity dilemma*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- 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.

- Adler, P. S., Benner, M., Brunner, D. J., MacDuffie, J. P., Osono, E., Staats, B. R., Takeuchi, H., Tushman, M. L., & Winter, S. G. 2009. Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2): 99-113.
- Ahuja, G., & Katila, R. 2004. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25(8): 887-907.
- Ahuja, G., & Lampert, C. 2001. Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6): 521-543.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. MA: Addison-Wesley.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4): 696-717.
- Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4): 61-83.
- Auh, S., & Menguc, B. 2005. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12): 1652-1661.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. 2000. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4): 766-801.
- Beckman, C. M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4): 741-758.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2002. Process management and technological innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676-706.

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. 1996. Generic knowledge strategies in the U.S. Pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17: 123-135.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. 2004. Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 45(4): 47 - 55.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. 1998. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Campbell III, C. M. 1993. Do firms pay efficiency wages? Evidence with data at the firm level. *Journal of Labour Economics*, 11(3): 442-470.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. R., & Zhang, H. 2009. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4): 781 - 796.
- Duncan, R. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, 1: 167-188. New York: North Holland.
- Floyd, S., & Lane, P. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1): 154-177.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. 1990. Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1): 65-97
- Ghemawat, P., & Costa, J. I R. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14: 59-73.



- Ghoshal, S., & Bartlett, C. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. 2005. Building breakthrough Businesses within established organizations. *Harvard Business Review*, 83(5): 58-68.
- Gulati, R., & Puranam, P. 2009. Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2): 422-440.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1993. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2): 75-84.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2007. Dynamic Capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4): 21-43.
- He, Z. L., & Wong, P. K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2: 88-115.
- Jansen, J. J. P. 2005. *Ambidextrous organizations: a multiple-level study Of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. PhD thesis, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, The Netherlands

- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- Katila, R. & Chen, E. L. 2008. Effects of search timing on innovation: the value of not being in sync with rivals. *Administrative Science Quarterly*, 53(4): 593-625.
- Katila, R., & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. 2004. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3): 219-240.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 797-818.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Levinthal, D., & March, J. 1993. Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- 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.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. John Wiley, New York
- McGrath, R. G. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.
- O'Reilly, C. A., Harreld, J. B., & Tushman, M. L. 2009. Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51(4): 75-99
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4): 74-81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*. 28: 185-206.
- Raisch, S. 2008. Balanced Structures: Designing organizations for Profitable growth. *Long Range Planning*, 41(5): 483-508.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409
- 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.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. 2004. Exploration and exploitation alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25: 201-221.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. 2001. Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22: 287-306.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. 1996. *Dynamics of competence-*

*based competition*. New York: Wiley & Sons.

- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. 2007. The multifaceted nature of exploration and exploitation: value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1): 20-38.
- Simsek, Z. 2009. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4): 597-624.
- 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.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5): 522 - 536.
- Taylor, A., & Helfat, C. E. 2009. Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4): 718-739.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. 1986. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 439-465.
- Tushman, M. L., Anderson, P., & O'Reilly, C. A. 1997. Technological cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change. In M. L. Tushman & P. Anderson (Eds), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*, 3-23. New York: Oxford University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1997. *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- 
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. 1985. *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*. In L. L. Cummings & B. M. Star (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tushman, M. L., & Smith, W. K. 2002. *Organizational technology*. In J. Baum (Ed.), *Companion to organization*, 386-414. Malden, MA: Blackwell.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. 2010. Organizational designs and innovation streams. *Industrial & Corporate Change*, 19(5): 1331-1366.
- Vassolo, R. S., Anand, J., & Folta, T. 2004. Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25: 1045 - 1061.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. 2007. *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector*. Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005).
- Vermeulen, F., & Barkema, H. 2001. Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3): 457-476.

## Organizational Ambidexterity: Its Concept and Future Research Direction

Kyungmook Lee\*  
Jihyun Yoo\*\*

### ABSTRACT

Literature in the field of organization theory has introduced “organizational ambidexterity” as a solution for an organization to be both efficient and adaptive to environmental changes and thus for the organization to sustain and prosper. Despite increasing interest in the concept, significant ambiguity remains in the literature regarding its conceptualization. This study revisits critical issues on the concept and conceptualizes it as organizational capability to achieve exploitation and exploration simultaneously within the boundary of the focal organization. Additionally, this study clarifies two organizational mechanisms to achieve the ambidexterity. Based on the review, we propose directions for future research.

---

\* Professor, College of Business Administration, Seoul National University

\*\* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University