



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](#)

교육학 박사학위 논문

초기 스타트업 창업가의 기업가적
리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계
확장 행동 및 성과의 관계

The Relationships between Founders'
Entrepreneurial Leadership, Team Learning Behavior,
Team Boundary Spanning, and Performance in the
Early-Stage Startups

2020년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

박정우

국문 초록

초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계

교육학 박사학위 논문
서울대학교 대학원, 2020년
박 정 우

이 연구의 목적은 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계를 구명하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위하여 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십과 성과, 창업가의 기업가적 리더십과 팀 학습 행동, 팀 학습 행동과 성과의 직접적인 정적 관계를 검증하였다. 또한, 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향에서 팀 학습 행동이 갖는 매개효과와 팀 학습 행동이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향에서 팀 경계 확장 행동이 갖는 조절효과도 분석하였다.

이 연구의 대상인 초기 스타트업은 일관된 정의가 없다. 따라서 이 연구에서는 학계와 현장의 경험적 근거들을 종합하여 창업 후 5년 이내, 10명 이내의 인원으로 구성된, 조직의 분화가 이루어지지 않은 신생 창업 기업으로 정의하였다. 2019년 10월4일부터 10월25일까지 초기 스타트업의 정의에 부합하는 기업들을 대상으로 자료를 수집하였다. 총 147개의 초기 스타트업 중 대표만 응답한 29곳, 구성원만 응답한 24곳, 대표와 구성원 일부만 응답한 9곳, 창업가들로만 구성된 창업팀 5곳, 총 67곳을 제외한 80개사, 409명의 표본으로 팀 수준 합산 가능성을 검토하였다. 팀 합산 과정에서 집단 내 일치도가 낮은 2개를 제외하고 최종적으로 78개 기업의 자료를 분석에 사용하였다. 기술통계, 위계적 회귀분석, 부트스트래핑을 활용한 매개효과 분석을 활용하였다.

이 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리

리더십은 성과에 통계적으로 유의미한 정적 영향을 미쳤다($\beta=.277, p<.05$). 또한 창업가의 기업가적 리더십은 팀 학습 행동에 유의미한 정적 영향을($\beta=.773, p<.001$), 팀 학습 행동은 성과에 유의미한 정적 영향을 미쳤다($\beta=.360, p<.01$). 둘째, 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향을 팀 학습 행동이 완전 매개하는 것으로 나타났다. 매개 변인인 팀 학습 행동을 투입한 상태에서 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십이 종속 변인인 성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았으며 경로 계수가 0에 가깝게 나타났다($\beta=-.028, p=.865$). 하지만 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동을 거쳐 성과에 영향을 미치는 간접효과는 통계적으로 유의미했다($\beta=.309, p<.05$). 즉 팀 학습 행동은 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적인 영향을 완전 매개하는 것을 발견하였다. 셋째, 초기 스타트업에서 팀 학습 행동이 성과에 미치는 정적 영향은 팀 경계 확장 행동에 의해 조절되었다($\beta=.259, p<.05$). 팀 경계 확장 행동은 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향을 선형적으로 강화하는 것으로 나타났다.

이 연구의 결과와 논의를 통해 후속 연구를 위한 세 가지 제언을 도출하였다. 첫째, 창업가의 기업가적 리더십과 팀 학습 행동을 시점 차이를 두고 측정하여 인과관계를 실증해야 한다. 둘째, 초기 스타트업 맥락에서 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동에 대한 질적인 탐구도 중요하다. 셋째, 초기 스타트업들이 성장한 이후 재무성과와 이 연구에서 측정한 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동과의 관계를 구명해야 한다. 실천적으로는 팀 학습 행동의 활성화를 위한 팀 학습 준비도 및 학습 자극 수준을 유지하고, 창업가의 기업가적 리더십을 개발하는 것이 필요하다.

주요어 : 초기 스타트업, 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 성과

학 번 : 2014-31224

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구문제	4
4. 용어의 정의	5
5. 연구의 제한	7
II. 이론적 배경	9
1. 초기 스타트업의 개념 및 특성	9
2. 창업가의 기업가적 리더십	21
3. 팀 학습 행동	27
4. 팀 경계 확장 행동	47
5. 성과	52
6. 변인 간 관계	55
III. 연구 방법	75
1. 연구모형 및 절차	75
2. 연구 대상	76
3. 측정 도구	79
4. 자료 수집	104
5. 자료 분석	112

IV. 연구 결과 및 논의	127
1. 변인의 일반적 특성	127
2. 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동 및 성과의 관계	131
3. 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과	133
4. 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과	135
5. 변인 간 관계 종합	137
6. 연구 결과에 대한 논의	138
V. 요약, 결론 및 제언	153
1. 요약	153
2. 결론	155
3. 제언	157
참고문헌	161
부록	195
Abstract	241

표 목차

<표 II-1> 스타트업의 정의	10
<표 II-2> 인원을 기준으로 한 초기 스타트업의 정의	11
<표 II-3> 연령을 기준으로 한 초기 스타트업의 정의	12
<표 II-4> 발전단계, 인원, 연령을 기준으로 한 초기 스타트업의 정의	15
<표 II-5> 스타트업의 발전 단계별 팀 수준	20
<표 II-6> 연구자별 기업가적 리더십의 정의	22
<표 II-7> 연구자별 기업가적 리더십 측정 도구	24
<표 II-8> Gupta et al.(2004)이 제시한 기업가적 리더십 모델	24
<표 II-9> 팀 학습 관련 용어와 구성 요인	29
<표 II-10> 수준 별 팀 학습 행동의 선행 요인	37
<표 II-11> 통합적 팀 학습 행동 모델의 팀 학습 행동 요소와 선행연구의 측정 · 39	
<표 II-12> 스타트업에서의 팀 학습 행동 유사 변인에 대한 연구 동향	46
<표 II-13> 팀 경계 확장 행동의 유사 용어	47
<표 II-14> Ancona & Caldwell(1992) 팀 경계 확장 행동 측정 도구	49
<표 II-15> 스타트업에서 팀 경계 확장 행동 유사 변인에 대한 연구 동향	51
<표 II-16> 팀 성과의 분류	52
<표 II-17> 스타트업에서의 팀 학습 행동 유사 변인과 성과와의 관계	60
<표 II-18> 스타트업에서 팀 경계 확장 행동의 유사 변인과 성과와의 관계	67
<표 II-19> 가설 도출을 위한 변인 간 관계 종합 및 근거	71
<표 II-20> 스타트업 실패 사유 Top 20	74

<표 III-1> 측정도구 구성	80
<표 III-2> 기업가적 리더십의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과	83
<표 III-3> 예비조사를 통해 수정된 기업가적 리더십의 측정 도구	86
<표 III-4> 기업가적 리더십의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과	87
<표 III-5> 팀 학습 행동의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과	92
<표 III-6> 팀 학습 행동의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과	93
<표 III-7> 팀 경계 확장 행동의 측정 도구 별 구인	94
<표 III-8> 팀 경계 확장 행동의 문항 초안	95
<표 III-9> 팀 경계 확장 행동의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과	96
<표 III-10> 팀 경계 확장 행동의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과	97
<표 III-11> 성과의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과	100
<표 III-12> 성과의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과	100
<표 III-13> 통제 변인의 측정 방법 및 투입 가설	101
<표 III-14> 가설4의 통제 변인 투입 방법	101
<표 III-15> 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과	102
<표 III-16> 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과	103
<표 III-17> 구조방정식 모형의 적절한 표본 크기에 대한 논의	107
<표 III-18> 이 연구의 가설 검증을 위해 필요한 최소 · 최대 표본의 개수	108
<표 III-19> 표본의 특징(창업가)	109
<표 III-20> 표본의 특징(구성원)	110
<표 III-21> 표본의 특징(스타트업)	111
<표 III-22> 변인 별 응답 주체	116
<표 III-23> ICC와 rwg의 의미, 공식, 임계값	118
<표 III-24> 매개, 조절, 독립 변인의 병합 타당도	119

<표 III-25> 이 연구의 가설 검증 방법	125
<표 IV-1> 변인의 일반적 특성	127
<표 IV-2> 통제 변인에 따른 팀 학습 행동과 성과의 차이	128
<표 IV-3> 실패변인에 따른 성과 차이	128
<표 IV-4> 실패 변인과 성공 변인의 수준에 따른 성과 차이	129
<표 IV-5> 변인 간 상관행렬	130
<표 IV-6> 공차한계와 분산팽창계수 분석 결과	131
<표 IV-7> 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향의 위계적 회귀분석 결과 ...	131
<표 IV-8> 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 미치는 영향의 위계적 회귀분석 결과 ...	132
<표 IV-9> 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향의 위계적 회귀분석 결과	133
<표 IV-10> 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개효과 ...	134
<표 IV-11> 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과 ...	135
<표 IV-12> 가설 검증 결과	137

그림 목차

[그림 II-1] 스타트업 발전 단계에 따른 조직 분화	15
[그림 II-2] 학습 자극과 준비도에 따른 학습 유형	31
[그림 II-3] 스타트업 발전 단계에 따른 4I 프레임워크	33
[그림 II-4] 팀 학습 행동 통합 모델	35
[그림 II-5] 팀 학습 행동을 촉진하는 리더십 행동	57
[그림 II-6] 팀 효과성 프레임워크와 초기 스타트업의 팀 학습 행동 모형	64
[그림 III-1] 가설적 연구모형	75
[그림 III-2] 연구 절차	76
[그림 III-3] Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증 방법	122
[그림 III-4] Hayes(2009)의 단순 매개모형	123
[그림 III-5] Baron & Kenny(1986)가 제시한 조절효과 분석 방법	124
[그림 IV-1] 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과 ...	134
[그림 IV-2] 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과 ...	136
[그림 IV-3] 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동에 따른 성과 수준 변화	137

I. 서론

1. 연구의 필요성

최근 스타트업은 지식과 기술을 조합하여 고객에게 새로운 경험을 제공하는 혁신의 주체로 주목받고 있다(Brockman, 2013; El-Award, Gabriellsson & Politis, 2017; 전해영, 2016). 스타트업의 혁신은 고용 창출로도 이어진다. 지난 30년간 미국에서 기존 기업의 일자리는 매년 100만개씩 감소하였으나, 스타트업은 매년 300만개의 새로운 일자리를 만들어냈다(아산나눔재단, 구글캠퍼스서울, 2017). 국내에서도 2000년 8,798개였던 벤처 기업은 2016년 말에는 32,289개로 증가하였으며, 총매출도 2010년 117조원에서 2016년 말 228.2조원으로 상승하였다(벤처기업협회, 2017; 전해영, 2016). 또한 2014년 기준 국내 벤처 기업의 최근 5년간 고용 증가율은 8%로, 30대 그룹의 고용증가율 1.3%를 상회하는 것으로 나타났다(벤처기업협회, 2016).

그러나 모든 스타트업들이 빠르게 성장하고 성공을 거두는 것은 아니다. 스타트업의 본고장인 미국에서조차 약 70%의 스타트업이 창업 20개월 만에 실패하는 것으로 보고되었다(CB Insights, 2018). 국내 스타트업의 3년 생존률 역시 38%로 미국에서 진행된 조사 결과와 크게 다르지 않다(OECD, 2015). 이와 같은 상황에 대처하기 위하여 정부는 2013년에 기술 기반 스타트업을 보육하기 위한 “TIPS(Tech Incubator Program for Startup) 프로그램” 을, 2016년에 “액셀러레이터 인증 프로그램” 을, 2019년 3월에는 “제2벤처 붐 확산 전략” 을 발표하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다(아산나눔재단, 구글스타트업캠퍼스, 스타트업얼라이언스, 코리아스타트업포럼, 2019).

초기 스타트업이 실패하지 않도록 지원하는 정부와 산업계의 노력에 호응하여 학계에서도 초기 스타트업의 생존과 성장 가능성을 높일 수 있는 방법에 대한 연구가 필요하다. CB Insights(2018)의 조사는 초기 스타트업의 생존 가능성을 높이는 과정에서 인적자원개발이 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 보여준다.

이 조사에서는 20개월 이내에 폐업한 초기 스타트업 약 100여개를 대상으로 실패 사유를 사후 추적하였다. 그 결과, 시장과 고객 니즈 파악, 투자를 통한 자본 조달, 상품개발 외 팀 구성과 협업 등 인력개발 관련 이슈도 초기 스타트업의 성패에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 초기 스타트업이 효과적으로 팀을 구성하고, 내·외부의 협업을 활성화할 수 있는 방안을 탐구하는 것이 초기 스타트업의 생존 가능성 제고에 기여할 수 있다는 의미다.

초기 스타트업이 생존하고 성장하는 과정은 혼자 만들어내는 것이 아니라 여러 사람이 상호작용하며 만들어진 사회적 산물이다. 따라서 스타트업 구성원들이 혁신적인 성과를 창출하기 위해서는 창업과 사업 운영 과정의 경험을 지식으로 전환하는 팀 수준의 기업가적 학습(Cope, 2003; Cope, 2005; Politis, 2005)이 필요하다. 모든 구성원들이 새로운 아이디어를 공유하고 발전시키는 팀 학습에 적극 참여한다면, 초기 스타트업은 다른 조직보다 더 민첩하게 시장에서 검증 가능한 상품이나 서비스를 만들어낼 수 있다(Ries, 2011). 즉 팀 학습 행동은 초기 스타트업이 신생과 소규모에서 오는 경험과 자원을 한계를 극복하기 위해 꼭 필요한 활동이다.

리더십은 팀 학습 행동에 정적 영향을 미친다는 것이 검증되었을 뿐 아니라(Koeslag-Kreunen, Van den Bossche, Hoven, Van der Klink, & Gijsselaers, 2018), 팀 심리적 안전감, 팀 효능감과 같은 일시적 상태나 팀 구조, 팀 구성과 같은 팀 수준 투입물보다 쉽게 처치가 가능한 선행 변인이다. 리더십 중에서도 기업가적 리더십은 초기 스타트업에 필요한 창업가의 리더십 특성을 개념적으로 잘 반영하고 있다(Gupta, MacMillan, & Surie, 2004; Renko, Tarabishy, Carsrud & Brannback, 2015). 기업가적 리더십은 불확실하고 위험이 높은 환경에 대응할 수 있도록 구성원들에게 새롭고 창의적인 방향성을 제시하고, 혁신과 변화를 만들어내는 리더십 행동으로 정의된다(Gupta et al., 2004).

창업가의 기업가적 리더십은 초기 스타트업이 다음 사업단계로 발전하는 전략적 변곡점을 만들어내는데 긍정적인 영향을 끼친다(Swiercz & Lydon, 2002). 창업가가 유망한 비전을 바탕으로 초기 스타트업의 한계를 돌파할 수 있는 방향

과 방법을 제시한다면, 스타트업 구성원들이 함께 학습하고 위기를 극복하려는 동기는 더욱 강해질 것이다. 그리고 활성화된 창업가와 구성원들의 팀 학습 행동은 아이디어가 단지 아이디어에 그치지 않고 시장과 고객을 만족시킬 수 있는 상품과 서비스 개발로 연결하는데 기여할 수 있다.

한편, 초기 스타트업은 내부 자원이 충분하지 않고 외부 환경에 대한 취약성이 높기 때문에 자체적으로 생존하거나 성장하기 어렵다. 따라서 초기 스타트업에게 파트너십을 통해 외부 자원을 적절하게 활용하거나 외부로부터 지식과 정보를 획득하는 팀 경계 확장 행동(Marrone, 2010)은 매우 중요하다. 초기 스타트업은 팀 경계 확장을 통해 자원의 내재화 없이도 성과를 창출할 수 있을 뿐 아니라, 외부로부터 학습한 정보를 내부에서 공유·정교화·적용하는 과정에서 새로운 지식을 축적할 수 있기 때문이다. 새롭게 획득한 지식은 다시 외부에서 더 유용하고 가치 있는 지식을 획득하는데 영향을 미친다(Bresman, 2010; Brooks, 1994). 이처럼 초기 스타트업이 신생과 소규모의 위기를 극복하고 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 역량을 개발하기 위해서는 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 선순환 과정이 필요하다(Boyd, Dess, & Rasheed, 1993; Brush, Greene, & Hart, 2001).

이 연구 결과를 통해 제시하고자 하는 시사점은 크게 두 가지이다. 첫째, 이론적으로는 초기 스타트업에서 팀 학습 행동의 선행, 결과, 조절 변인을 포괄하는 개념적 틀을 제시할 수 있다. 이 연구 모형은 창업가 개인의 자본력, 외부 투자와 같은 재무적 요인만이 아닌 창업가의 기업가적 리더십, 구성원들의 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동과 같이 개발 가능한 인적 자원도 스타트업의 성공 또는 실패에 미치는 영향이 크다는 점을 실증했다는 의의가 있다. 둘째, 실천적으로는 초기 스타트업의 성과를 제고하기 위하여 창업가의 기업가적 리더십 개발, 팀 학습 행동 및 팀 경계 확장 행동 활성화 방안을 제시하였다. 이와 같은 제언은 스타트업을 시작하려는 창업가, 초기 스타트업을 운영 중인 창업가와 구성원들, 초기 스타트업을 지원하고 육성하는 외부 이해관계자들에게 보다 효과적인 스타트업을 만들어가기 위한 방법을 제시한다는 점에서 의의가 있다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계를 구명하는 것이다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위해 설정한 구체적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동 및 성과의 영향 관계를 구명한다.

둘째, 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향 관계에서 팀 학습 행동의 매개효과를 구명한다.

셋째, 초기 스타트업의 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향 관계에서 팀 경계 확장 행동의 조절효과를 구명한다.

3. 연구문제

연구 목표를 달성하기 위한 연구 문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 성과는 어떠한 영향 관계를 갖는가?

1-1. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십은 성과에 직접적인 정적 영향을 미치는가?

1-2. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십은 팀 학습 행동에 직접적인 정적 영향을 미치는가?

1-3. 초기 스타트업의 팀 학습 행동은 성과에 직접적인 정적 영향을 미치는가?

연구문제 2. 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 직접적인 정적 영향을 미치고, 이 영향 관계를 팀 학습 행동이 매개하는가?

연구문제 3. 초기 스타트업에서 팀 학습 행동이 성과에 직접적인 정적 영향을 미치고, 이 영향 관계를 팀 경계 확장 행동이 조절하는가?

4. 용어의 정의

가. 초기 스타트업

스타트업은 새로운 제품이나 서비스를 기획, 개발하여 혁신을 창출하는 창업 초기의 신생 기업으로 정의된다. 스타트업은 규모는 더 작고 사업과 조직 관점에서의 가변성은 더 크다는 점에서 벤처 기업과 구분된다(김은진, 2012; 이현호, 황보윤, 공창훈, 2017). 초기 스타트업은 아이디어 기획 단계와 사업화 단계 일부의, 조직이 분화되지 않은, 2~10명으로 구성된 5년 미만의 신생 창업 기업을 의미한다.

나. 창업가의 기업가적 리더십

창업가의 기업가적 리더십은 불확실하고 위험성이 높은 환경에 대응하여, 구성원들에게 새롭고 창의적인 방향성을 제시하고 이를 바탕으로 혁신과 변화를 만들어내는 창업가의 리더십 행동을 의미한다(Gupta et al., 2004). 측정 도구는 Gupta 외(2004)가 GLOBE에서 추출한 뒤 재구조화한 기업가적 리더십 도구를 일부 수정 사용하였다. 4개 요인, 18문항으로 구인하였다. 창업가의 기업가적 리더십 점수는 이 척도에 스타트업 구성원들이 응답한 점수를 의미한다.

다. 팀 학습 행동

팀 학습 행동은 팀 내부에서 이루어지는 집단적이고 동적인 소통과 팀 활성화의 과정이며, 이를 통해 팀 효과성을 제고할 수 있는 활동이다. 이 연구에서는 과정적 관점에 기반을 두고 팀 학습 통합 모델을 도출한 Decuyper, Dochy 및 Van

den Boscsche(2010)의 연구를 바탕으로 5개 요인(공유와 정교화, 건설적 갈등, 팀 성찰, 팀 활동, 저장과 활용), 19개 문항으로 구인하였다. 이 연구에서의 팀 학습 행동은 이 척도에 창업가와 스타트업 구성원들이 응답한 점수를 의미한다.

라. 팀 경계 확장 행동

외부의 기술연구 기관, 다른 스타트업, 시장 조사기관, 파트너십 체결 기업, 투자자/엑셀러레이터, 정부 및 정부 산하 기관으로부터 정보와 아이디어를 수집하는 행동으로 정의된다(Ancona & Caldwell, 1992; Marrone, 2010). 팀 경계 확장 행동의 측정 도구는 Ancona와 Caldwell(1992)이 개발한 문항을 수정하여 단일 요인, 여섯 개 문항으로 구인하였다. 이 연구에서의 팀 경계 확장 행동 점수는 이 척도에 창업가와 스타트업 구성원들이 응답한 점수를 의미한다.

마. 성과

성과는 창업가가 지각하는 주관적인 성과다. 성과는 초기 스타트업의 과정을 통해 산출된, 초기 스타트업을 위해 유용한 결과물이라고 정의된다. 성과의 측정 도구는 Chowdhury(2005)가 사용한 일곱 문항 중 한 문항을 제외하고 여섯 문항을 사용하였다. 이 연구에서의 성과는 창업가들이 업무 전문성, 업무의 양, 업무의 질, 도전과 개방적인 태도, 계획 수립 및 자원 분배, 전반적 성과에 대해 창업가들이 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

초기 스타트업에서의 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계를 구명하기 위해서는 국내의 모든 초기 스타트업을 대상으로 연구를 진행하는 것이 바람직하다. 하지만 초기 스타트업의 모집단에 접근할 수 있는 국내 스타트업 통계 자료가 없기 때문에, 초기 스타트업의 모집단을 추출하는 것은 현실적으로 어렵다. 이 연구는 이와 같은 제한적인 상황에서 비확률 유의 표집을 실시하되, 표집 대표성을 확보할 수 있도록 노력하였다. 하지만 이 연구의 결과를 국내의 초기 스타트업 전체, 나아가 스타트업 전체로 일반화하는 것은 주의해야 한다.

II. 이론적 배경

1. 초기 스타트업의 개념 및 특성

가. 초기 스타트업의 개념

스타트업이라는 용어는 2000년대 후반부터 미국의 실리콘 벨리를 중심으로 소규모, 신생 기업의 창업이 증가하면서 기존의 벤처 기업을 대체하거나 혼용하여 사용되어 왔다(이현호, 황보윤, 공창훈, 2017; 전해영, 2016). 그러나 스타트업은 벤처 기업보다 규모는 작고 사업과 조직의 가변성은 크다는 점에서 벤처 기업과 구분된다(김은진, 2012; 이현호 외 2017). 실제로 일부 문헌에서는 스타트업과 벤처 기업을 변별하기 위하여 신생 벤처 기업(new venture), 기술 기반의 신생 벤처 기업(technology-based new venture) 등의 용어를 사용하기도 한다(Andries & Debackere, 2006; Brockman, 2013; El-Awad et al., 2017; Fisher & Kotha, 2013; Kazanjian, 1988; Lin, Li, & Chen, 2006).

스타트업은 <표 II-1>과 같이 여러 문헌에서 다양하게 정의되지만, 여러 학자들이 스타트업의 중요한 특성으로 공통적으로 언급하는 것은 ‘신생’, ‘새로운 제품, 서비스, 사업’, ‘혁신’이다. 신생 소기업인 스타트업은 빠르게 변화하는 불확실한 환경에 대응할 수 있는 충분한 자원을 가지고 있지 못하기 때문에(Cardon & Stevens, 2004), 창업 직후부터 생존의 위기에 직면할 수밖에 없다(Bruderl & Schussler, 1990; El-Award et al., 2017; Fisher et al., 2016). 스타트업이 실패하지 않기 위해서 시간과 자원의 제한 속에서 경쟁자들보다 혁신적이고 시장의 니즈에 부합하는 새로운 제품이나 서비스를 고객들에게 제공해야 한다(Giardino, Paternoster, Gorscheck, & Abrahamsson, 2016). 이처럼 신생이라는 취약성은 스타트업을 정의하는 중요한 요소 중 하나다. 하지만, 신생(newness) 또는 초기(early stage)라는 용어에 대한 학계와 현장의 일관된 기준은 존재하지 않는다. 따라서 이 연구에서는 학계와 현장에서 진행된 선행 연구들을 종합하여 초기 스타트업의 기준을 정의하였다.

<표 II-1> 스타트업의 정의

정의	출처
반복과 확장이 가능한 사업 모델을 탐색하는 임시 조직	Blank & Dorf (2012)
기업가가 혁신과 창조적 파괴를 만들어낼 수 있는 새로운 사업 기회를 인식하고, 이를 통해 기술적 변화와 경제적 성장을 창출하기 위해 창업한 기업	Schumpeter (1937)
시장에 새로운 제품이나 서비스를 선보여 혁신을 창출하고 경제적 성장을 주도하는 기업	Poposka, Nanevski, & Mihajlovska (2013)
극심한 불확실성 속에서 신규 제품이나 서비스를 기획, 개발, 제공하려는 기업	Rries (2012)
기술을 기반으로 새롭게 창업한 벤처 기업의 초기 단계	Tzabbar & Margolis (2017)
사업 초기로 분류되는 창업 기업 또는 프로젝트 형태의 소규모 기업	이서한 & 노승훈 (2014)
혁신적 기술과 아이디어를 보유한 신생 벤처 기업	전해영 (2016)
창업 후 벤처 캐피탈의 투자를 받고 있는 기업	정길호 (2017)

학계와 현장에서 초기 스타트업을 정의하는 기준은 크게 규모, 연령, 사업과 조직의 발전 단계다. 먼저 인원은 규모에 있어 작은 정도(smallness)를 규정할 수 있는 기준이다. Vozza(2014)는 초기 스타트업은 각기 다른 전문성을 가진 6명으로 구성되는 것이 바람직하다는 경험적 기준을 제시하였다. Schwaber & Sutherland(2017)는 작지만 자기 완결형 조직인 스타트업이 의미 있는 결과를 만들어내기 위해서 3~9명의 인원이 필요하다고 언급하였다. 아마존의 창업가 제프 베조스는 피자 두 판을 함께 나눠먹을 수 있는 8~10명이 팀의 소통과 신속한 의사결정에 가장 적절한 규모라는 의견을 제시하였다. 아마존 내부에서는 이를 피자 두 판의 법칙이라고 부르며 8~10명을 조직의 수평적, 수직적 분화의 암묵적 기준으로 삼고 있다. 미국의 스타트업 업계에서는 피자 두 판의 법칙이 널리 전파되며 하나의 팀으로 구성되는 초기 스타트업의 크기는 8~10명으로 인식되고 있다(Deutschman, 2004; 김진영, 정우진, 2019).

피자 두 판의 법칙은 학계에서 진행된 연구(Beckman et al. 2007; Beckman, 2006; Lechler, 2001)에서도 증명되었다. 미국 실리콘 벨리의 스타트업을 대상으로 진행된 연구(Beckman et al. 2007; Beckman, 2006)에서는 10명 이하의 스타트

업을 초기 단계(young startups)로 정의하였으며, 독일의 초기 스타트업 183개를 대상으로 진행한 연구(Lechler, 2001)에서도 80%가 10명 이하인 것으로 나타났다. 한국의 중소기업기본법은 중기업, 소기업, 소상공인을 구분하여 규정하고 있는데, 이 중 가장 작은 단위인 소상공인은 상시근로자가 10명 미만인 기업이다. Storey(1994)는 소기업(small enterprise)보다 더 작은 1~10명의 기업을 초소기업(micro enterprise)이라는 용어로 언급하기도 하였다. 이 연구에서는 학계와 현장의 기준을 종합하여 초기 스타트업의 적정 인원을 10명 이하로 정의하였다.

<표 II-2> 인원을 기준으로 한 초기 스타트업의 정의

연령	연구
6명	Vozza(2014)
3~9명	Scrum Guide (Schwaber & Sutherland(2017)
8~10명	아마존 제프 베조스의 피자 두 판의 법칙 (Deutschman, 2004); 김진영, 정우진(2019)
10명	Beckman et al. (2007), Beckman(2006), Lechler (2001), Storey(1994), 한국의 소상공인 기준

인원을 통해 스타트업의 규모를 기준으로 초기 스타트업을 정의할 수 있다면, 연령은 초기 스타트업의 신생 정도(newness)를 판단할 수 있는 기준이다. Chowdhury(2005)와 이세운 외(2016)는 창업 후 5년 이내, Huang, Ding, & Chen(2014)은 10년 미만의 창업 기업들을 초기 단계라고 정의하고 있다. 미국 실리콘 벨리의 스타트업을 대상으로 한 연구(Beckman, Burton, & O' Reilly, 2007; Beckman, 2006)에서는 10년 이하의 스타트업을 초기 단계(young startups)로 정의하였다.

이처럼 학계에서는 창업 후 10년까지를 초기 스타트업으로 보고 있는 반면, 현장에서는 조금 더 젊은 기업들을 초기 단계로 분류하고 있다. 우선 중소기업 창업 지원법 제2조의 2의3에서는 사업을 개시한지 3년이 지나지 아니한 자를 초기창업자로 정의하고 있다. 중소벤처기업부가 주관하고 창업보육협회가 운영하는 창업보육센터도 이 법에 기초하여 3년 이내의 스타트업을 입주 대상으로 하고 있다. 아산나눔재단과 페이스북이 공동 운영하는 남산랩 역시 3년 이하의 스타트업을 대상으로 운영된다. 통계청이 발표하는 기업생멸행정통계에서는 신생

기업 1년 생존율과 5년 생존율 자료를 제공하고 있다. 이는 스타트업의 초기 단계를 벗어나는데 평균적으로 5년이 소요된다는 의미다. 또한 아산나눔재단이 운영하는 스타트업 보육 프로그램인 마루(MARU) 180에서는 보육 대상을 창업 5년 이내 스타트업으로 제한하고 있다. Chowdhury(2005)는 창업 후 2년 이상 5년 이내, 이세윤(2016)은 5년 이내의 스타트업을 초기 단계로 정의하고 있다.

<표 II-3> 연령을 기준으로 한 초기 스타트업의 정의

연령	연구
3년	창업보육센터, 중소기업창업 지원법 제2조의 2의3 초기창업자 정의, 남산랩
5년	Chowdhury(2005), 이세윤 외(2016), 통계청 기업생멸행정통계, 마루 180
7년	TIPS, IBK 창공, 중소기업창업 지원법 제2조의 2 창업자 정의
10년	Yli-Renko et al. (2001), Beckman et al. (2007), Becknam(2006), Huang et al. (2014)

정부가 R&D 자금(최대 5억원)을 매칭해주고 보육과 멘토링을 지원해주는 TIPS(Tech Incubator Program for Startup)와 기업은행에서 지원하는 창업 보육 프로그램인 IBK 창공은 중소기업창업 지원법 제2조의 2 창업자 정의에 기초하여 사업을 개시한지 7년이 지나지 않은 스타트업을 지원 대상으로 규정하고 있다. 하지만 7년이라는 기준은 초기 스타트업이라기보다는 창업자를 정의한 것으로 초기 단계는 7년 미만으로 보는 것이 타당하다. 이 연구에서는 학계와 현장의 기준을 종합하여 초기 스타트업의 적정 연령은 5년으로 정의하였다.

스타트업의 발전 단계(stages of growth) 역시 스타트업의 신생의 정도를 판단하는 잣대로 활용할 수 있다. 스타트업의 발전 단계를 구분할 때 가장 널리 인용되는 Kazanjian(1988)의 연구에 따르면, 스타트업은 (1)아이디어 기획(concept & development), (2)사업화(commercialization), (3)성장(growth), (4)안정화(stability), 네 단계를 거쳐 발전한다. 스타트업이 성장하면서 스타트업이 직면하는 주요한 문제도 달라지며(Kazanjian, 1988), 문제를 해결하기 위한 조직의 구조, 구성원들의 숫자, 외부 투자자와의 관계 등도 달라질 수 있다(d'Amboise & Muldowney, 1998). 최근 연구(Fisher et al., 2016)에서도 Kazanjian 연구와 유사하게 스타트업의 발전 단계를 아이디어 기획(conception), 사업화, 성장, 세 단계로

구분하였다. Fisher 외(2016)에 따르면, Kazanjian이 언급한 마지막 단계인 안정화에 이른 기업은 이미 사업과 인력의 규모가 커지고 조직의 구조도 관료화되어 스타트업이나 벤처라고 명명하는 것이 적절하지 않다. 따라서 이 연구에서는 Kazanjian(1988)과 Fisher 외(2016)의 연구를 바탕으로 스타트업의 발전 단계를 아이디어 기획, 사업화, 성장, 세 단계로 구분하였다. 두 연구에서 제시한 설명을 바탕으로 단계별 특징을 상술하면 다음과 같다.

아이디어 기획 단계는 공식적인 조직이 형성되기 이전을 의미한다. 이 단계에서는 창업가가 함께 창업할 인력들을 모집하고 투자 유치를 준비한다. 또한 아이디어를 바탕으로 새로운 기술을 개발하거나, 제품과 서비스를 기획하고 초기 모델(prototype)을 만들어낸다. 조직 구조적으로는 기능의 분화나 역할 분담이 명확하지 않은 시기다. 이 시기에는 뚜렷한 결과물은 없지만, 예비 창업가들의 새로운 제품이나 서비스에 대한 아이디어를 사업 기회로 구체화하는 단계다. 이 과정을 거치지 않고 사업화 단계로의 이행하는 스타트업은 없으며, 아이디어 기획 단계는 초기 기업가 정신이 발현되는 중요한 디딤돌이다.

사업화 단계에서는 벤처 투자자(venture capitalist)들로부터 유치한 자본금을 발판으로 제품과 서비스를 출시하기 위한 준비가 본격적으로 이루어진다. 이 시기에 스타트업의 구성원들은 어떻게 고객과 시장의 니즈에 부합하는 제품과 서비스를 개발할 수 있을지를 고민하고 관련 지식과 기술을 학습하는데 집중한다(Ries, 2011). 이를 통하여 아이디어 기획 단계에 만들어진 초기 모델보다 발전되고, 사업화가 가능한 제품 또는 서비스를 출시하는 것이 사업화 단계의 가장 중요한 목적이다. 사업화 단계에서는 기술적으로 중요한 기능, 즉 하드웨어 제조나 소프트웨어 개발과 같은 기능만 분화되며, 마케팅과 재무와 같은 다른 기능은 여전히 분화되지 않는 것이 일반적이다. 이 단계에서는 단기적인 이익보다 장기적인 미래 가치와 제품이나 서비스의 기술적인 완성이 더 중요하고, 대규모로 제품이나 서비스를 판매를 하거나 유통을 하지 않기 때문이다.

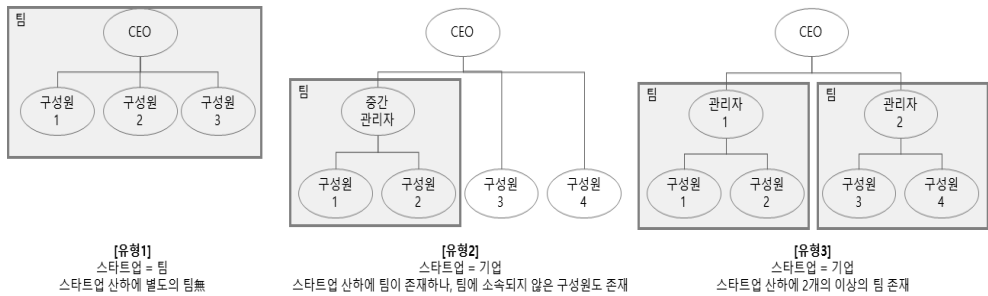
개발하는 제품이나 서비스의 기술적 완성도가 높아지고 시장에서도 수요가 발생하면, 스타트업은 성장 단계에 진입하게 된다. 이 단계에서 스타트업은 빠른

속도로 성장한다. 또한 벤처 투자자들보다는 단기적인 재무 수익을 목표로 하는 기관 투자자들로부터 투자를 받게 되면서 이전 단계와는 질적으로 다른 문제에 직면하게 된다. 즉 상품이나 서비스를 어떻게 판매하는 것이 효과적이며, 비용은 어떻게 관리하는 것이 효율적인지, 더 많은 이익을 내기 위한 방법은 무엇인지 등에 대한 해결책을 찾아야만 한다. 따라서 이 시기의 스타트업 경영진들은 기능적으로 분화되지 않은 조직이 비효율적이라 지각하고 기능 단위 전문화를 피하게 된다. 또한 조직의 규모가 커지면서 창업가가 모든 것을 의사결정 하지 못 하고, 기능 단위 중간관리자를 배치하는 등 조직이 수평적, 수직적으로 분화하게 된다.

Kazanjian(1988)과 Fisher 외(2016)의 연구에서 스타트업의 발전 단계를 구분하는 가장 핵심적인 기준은 사업의 발전과 조직 구조의 분화이다. 특히 산업인력 개발 관점에서 조직 구조의 분화는 초기 스타트업을 규정하는 중요한 기준이 될 수 있다. 기능의 분화, 역할의 분담, 중간관리자의 등장 등은 인력을 채용, 배치, 육성하는 인력개발 활동에 전반에 영향을 미치기 때문이다. 아이디어 기획 단계의 스타트업에서는 아직 역할의 분담이나 기능의 분화가 이루어지지 않은 단계이기 때문에 스타트업 내부에 세분화된 조직이 존재하지 않고 통합적인 성격을 갖는 형태로 구조화된다(배종태, 차민석, 2009). 상품이나 서비스가 출시되고 매출도 일부 발생하는 사업화 단계에서는 조직이 분화되기 시작한다(Kazanjian, 1988). 하지만 여전히 모든 구성원들이 팀에 소속되기보다는 일부 기능 또는 상품만 분화시킨 형태로 운영한다. 사업화 단계는 과도기적인 특징을 갖는다고 볼 수 있다. 매출과 이익이 본격적으로 발생하는 성장 단계의 스타트업에서는 효과적이고 효율적인 조직 운영을 위해 조직의 수평적, 수직적인 분화도 이루어진다. 이 단계의 스타트업의 조직 구조는 여러 개 팀으로 세분화되어 있는 형태라고 볼 수 있다.

학계에서 진행된 연구와 현장의 경험적 의견을 종합해볼 때, 초기 스타트업은 하나의 기준만으로 정의하기 어렵다. 따라서 이 연구에서는 사업적 특징, 구조, 인원, 연령을 종합하여 초기 스타트업을 정의하고자 한다. 아이디어 기획 단계와 사업화 단계 일부의, 조직이 분화되지 않은, 10명 이하로 구성된 5년 미만의 신생 창업 기업이 이 연구의 대상인 초기 스타트업이다. 이를 정리하면 [그림

II-1]과 같다. 이 연구에서는 [그림 II-1]의 유형1과 <표 II-4>에 제시된 것처럼 아이디어 기획과 사업화 단계 일부 중 복수의 팀으로 분화되지 않은 스타트업을 초기 스타트업으로 정의하였다.



[그림 II-1] 스타트업 발전 단계에 따른 조직 분화

<표 II-4> 발전단계, 인원, 연령을 기준으로 한 초기 스타트업의 정의

발전 단계	초기 단계 기준 기준			
	사업적 특징	구조	인원	연령
아이디어 기획	<ul style="list-style-type: none"> · 아직 상품/서비스의 프로토타입(원형)을 개발 중 · 시장 분석, 상품 기획/설계/개발, 투자 유치가 가장 주요한 관심사 · 구성원 대부분은 한 분야에 집중하기보다 다양한 업무를 동시에 수행 · 조직의 공식적인 업무 절차와 기준은 부재하며, 주요한 안건은 창업가/창업팀 또는 구성원들이 공동으로 의사결정 	팀 미분화	10명 이하	5년 미만
사업화	<ul style="list-style-type: none"> · 상품/서비스의 프로토타입(원형)이 있거나, 시장에 상품/서비스를 출시한 상태 · 상품을 시장에 출시하였으나, 시장에서의 위치는 확고하지 않은 상태 · 시장의 니즈에 맞춰 상품/서비스를 개선해나가는 것이 주요한 관심 · 조직의 공식적인 업무 절차와 기준의 필요성은 느끼고 있지만, 여전히 중요한 안건은 창업가/창업팀 또는 구성원들이 공동으로 의사결정 			
성장	<ul style="list-style-type: none"> · 사업의 확장으로 구성원 숫자가 크게 증가 · 서비스의 확장, 제품을 대량 생산/유통/판매하는 것이 주요 관심사 · 회사 내 제도/규정 등을 공식화했으며, 구성원들의 역할도 전문화/분화 	팀 분화 (일부 분화 포함)	10명 초과	5년 이상

나. 초기 스타트업의 특징

여덟 번 창업한 사업 경험이 풍부한 창업가이자 학자인 스탠포드 대학의 스티브 블랭크 교수는 스타트업을 대기업의 축소판으로 보는 것은 다소 무리가 있으며 스타트업을 제대로 이해하려면 스타트업 고유의 속성을 파악해야 한다고 주장했다(Blank & Dorf, 2012). 국내에서 다섯 번의 성공적인 창업을 경험하고, 2010년 스타트업 인큐베이터 프라이머를 설립하여 국내 창업계의 대표적인 멘토로 알려진 권도균 대표 역시 대기업을 중심으로 정리된 이론이나 통념이 스타트업 장면에서 맞지 않는 경우가 많다고 제언하였다(권도균, 2015).

특히 초기 스타트업은 설립된 지 오래 되지 않았으며 규모가 작은 신생 소기업으로서 대기업 뿐 아니라 안정화 이후 단계의 스타트업과도 구분되는 중요한 특징을 갖는다. 조직을 다층으로 바라보는 관점(Klein, & Kozlowski, 2000a; Klein, & Kozlowski, 2000b)에 따르면 조직은 개인(micro), 팀(meso), 조직(macro) 수준으로 이루어져있다. 하지만 이와 같은 개인, 팀, 조직 수준의 구분은 초기 스타트업에서는 다소 명확하지 않을 수 있다. 조직을 상향적 관점에서 바라보면 두 명의 개인으로 구성된 집단이 팀이며, 다시 두 개 이상의 팀으로 구성된 보다 큰 집단을 조직이라 정의할 수 있다. 반대로 조직을 하향적 관점으로 보면 하나의 조직은 두 개 이상의 팀으로 구성되어 있으며, 하나의 팀은 두 명 이상의 구성원으로 구성되어 있다. 하지만 초기 스타트업은 세분화된 조직이 없기 때문에 두 명 이상의 개인으로 구성된 팀이자 조직이라고 할 수 있다. 10명 미만으로 구성되었기 때문에 규모 면에서는 하나의 팀이지만, 이 팀이 상위 조직을 거치지 않고 바로 환경과 직면하여 상호작용해야 한다는 관점에서는 조직 수준의 특징을 갖는다. 즉 초기 스타트업은 팀 수준과 조직 수준이 혼재되어 있는 보기 드문 형태의 비정형화된 집단이다.

이 연구에서는 이와 같이 독특한 특성을 갖는 초기 스타트업을 팀 수준으로 간주할 것이다. 초기 스타트업이 팀 수준과 조직 수준 간의 혼란이 있음에도 불구하고 팀 수준으로 정의할 수 있는 이유는 크게 세 가지이다.

첫째, 초기 스타트업은 체계화된 조직 구조를 갖추지 않았다는 점에서 조직의 정의에 위배된다. Weber, Barnard, Selznick, Katz, Kahn 등 고전학자들의 조직에 대한 정의를 통합적으로 제시한 김인수(1999)에 따르면 조직은 ①공동의 목표를 보유할 것, ②공동의 목표를 달성하기 위하여 의도적으로 구조를 체계적으로 설계할 것, ③조직의 경계가 존재할 것, ④외부 환경에 적응하기 위한 노력을 기울일 것, ⑤인간의 사회적 집단으로 구성될 것, 이라는 다섯 가지 특징을 갖는다. 초기 단계의 스타트업은 조직의 통합적 정의 중 ②에 해당하는 체계화된 조직 구조를 갖추지 못 하였다. Blank와 Dorf(2012)는 스타트업을 반복과 확장이 가능한 사업 모델을 탐색하는 임시 조직이라고 정의하며 초기 스타트업의 비정형성을 강조하였다. 스타트업은 아이디어 기획 단계, 그리고 사업화 단계에 이르러서도 조직의 목표를 달성하기 위한 구조적인 분화, 과업에 대한 명확한 정의, 구성원들의 역할에 대한 규정과 절차 등이 이루어지지 않은 곳이 대부분이다 (Fisher et al., 2016; Kazanjian, 1988). 조직 이론들을 통합하여 “Companion to Originations” 를 편찬한 Baum과 Rowley(2002)도 이 책의 서문에서 조직은 작은 집단과는 구분되는 구체적인 목표와 공식화된 구조를 갖는다고 정의하였다. 따라서 아직 구조, 규정, 절차 등이 공식화되지 않은 초기 단계의 스타트업을 조직 수준으로 정의하는 것은 적절하지 않다.

둘째, 초기 단계의 스타트업에서는 팀과 팀의 상호작용이 존재하지 않고 개인과 개인의 상호작용만이 존재하기 때문에 초기 스타트업을 조직 수준이 아닌 팀 수준으로 간주할 수 있다. 국내외 팀에 대한 다양한 정의를 종합한 박지은(2011)과 주현미(2012)에 따르면 팀은 ①목표에 대한 공동의 책임을 공유하며 ②요구되는 과업을 수행하기 위해 상호작용하는 ③두 명 이상의 사람들로 구성된 ④상호의존적인 형태의 ⑤소수 집단이다. 이와 같은 팀의 정의를 조직에도 적용해보면, 조직은 두 개 이상의 팀으로 구성되어야 하며 여러 개의 팀이 상호작용하고 상호의존적인 관계를 가져야한다. 팀을 개념화할 때 하위 수준에 속해 있는 개인과 개인의 상호작용이 중요한 것처럼, 조직을 개념화할 때도 팀과 팀의 상호작용은 중요하다. 팀이 여러 명의 개인으로 구성된 집단이라면 조직은 여러

개의 팀으로 구성된 집단이다. 하지만 초기 스타트업 내부에는 세분화된 조직, 즉 팀이 존재하지 않기 때문에 팀과 팀의 상호작용은 발생할 수 없으며 개인과 개인 간의 상호작용만 존재한다. 따라서 초기 스타트업은 조직 수준보다는 팀 수준으로 정의하는 것이 적절하다.

셋째, 규모의 관점에서 초기 단계의 스타트업은 팀 수준으로 개념화될 수 있다. 적절한 팀의 규모는 2~15명으로 학자들마다 이견이 있지만, 10명 이하로 구성된 초기 단계의 스타트업의 규모는 팀이라고 봐도 무방하다. De Rond(2012)는 4~5명이 무임승차나 사회적 태만을 방지하기에 적절한 팀 규모이기 때문에 팀 구성원들이 가장 선호한다고 언급하였다. Hackman(2002)은 팀 하나의 규모는 두 자릿수를 넘지 않는 것이 적절하며, 6명이 성과 창출에 가장 이상적이라는 것을 경험적으로 밝혔다. 그는 사람들 사이에서 발생하는 커뮤니케이션의 건수를 $n(n-1)/2$ 라는 공식을 활용하여 산출하였다. 이 공식에 의하면 6명일 때 필요한 커뮤니케이션의 건수는 15번이지만, 12명이면 66번, 50명이면 1,225번으로 증가한다. Kuipers와 Witte(2005)는 Hackman(2002)에 비해 다소 관대한 기준을 제시하였다. 그들은 하나의 팀 규모가 15명을 넘어갈 경우 구성원들 간 상호의존성이 낮아지기 때문에 효과적이지 않다고 보고하였다. 이처럼 선행 연구에서 언급되고 있는 적절한 팀의 최대 구성원 숫자는 4명~15명으로 다양하지만 이 연구에서 초기 스타트업을 10명 이하의 규모로 정의하고 있다는 점을 감안하면 초기 스타트업은 규모 상 스타트업 전체를 하나의 팀으로 가정할 수 있다.


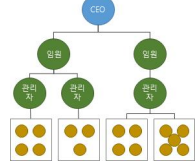
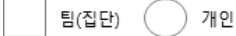
초기 스타트업을 팀 수준으로 가정할 때 혼란을 가져올 수 있는 용어가 창업팀, 대기업의 팀이다. 창업팀은 Founding Team(Beckman, 2006; 포호다 외 2009), Entrepreneurial Team(Chen & Wang, 20008; Chowdhury, 2004; Cooney, 2005; Khan et al., 2015; Higashide & Birley, 2002; Lechler, 2001; Vissa & Chacar, 2009; West, 2007), Early Team(Bechman et al., 2007); New Venture Team(Klotz et al., 2014) 등 다양한 용어로 표현된다. 창업팀은 재무적인 지분을 소유하고 있으며 창업에 적극적으로 참여하고 있는 두 명 혹은 그 이상의 개인들(Cooney, 2005) 또는 새롭게 창업한 스타트업의 전략적 의사결정과 지속적인

운영을 책임지고 있는 집단의 개인들(Klotz et al., 2014)이라고 정의된다. 두 정의는 크게 다르지 않으나 Klotz 외(2014)는 지분을 갖고 있으면서도 의사결정이나 운영에 적극적으로 책임지지 않는 외부 투자자들도 있으며, 지분을 갖고 있지 않아도 스타트업의 창업과 성장에 깊게 개입하고 있는 창업팀의 구성원도 있다는 문제의식을 바탕으로 창업팀을 재정의하였다.

실제로 스타트업 업계에서는 1인 창업보다는 2인 이상의 공동 창업이 일반적이다(Beckman, Burton, & O' Reilly, 2007; Beckman, 2006; Chowdhury, 2005; Lechler, 2001). Beckman 외(2007)의 연구에서는 미국 실리콘 벨리에서 창업한 기업 중 88.8%(161개 중 143개), Beckman(2006)의 연구에서는 89.6%(173개 중 155개), Lechler(2001)의 연구에서는 100%(183개 중 183개)가 2인 이상의 팀으로 창업하였다. 창업팀의 규모에 대해 합의된 의견은 없지만 미국 실리콘 벨리에서 진행된 경험 연구에서는 평균 2.84명(Beckman et al., 2007)으로 나타났다. 독일에서 진행된 경험 연구(Lechler, 2001)에서도 2명(58.5%)과 3명(27.6%)으로 구성된 창업팀이 대다수였다. 이 연구에서 제시하는 초기 스타트업은 창업가로만 구성된 창업팀과는 구분되는 것으로 1명의 창업가 또는 2~3명의 창업팀 외에 고용된 구성원들이 있는 10명 이하의 스타트업을 의미한다. 규모가 큰 창업팀의 경우에는 인원, 연령, 발전단계 등이 초기 스타트업과 유사할 수 있으나, 팀 내부의 인원 구성이 모두 창업가라면 창업팀으로 간주해야 한다. 팀 내부에 창업가와 창업가가 아닌 구성원들이 공존하고 있는 경우에만 초기 스타트업으로 볼 수 있다. 또한 팀은 2명 이상으로 정의되기 때문에 1인 창업 기업은 제외하였다. 이를 종합하면 초기 스타트업은 창업가와 구성원을 포함하여 2~10명으로 구성된 신생 창업 기업이다.

창업팀, 초기 스타트업, 초기 이후 스타트업의 팀, 안정화 단계의 스타트업과 대기업의 팀을 정리하여 제시하면 <표 II-5>와 같다. <표 II-5>에 제시된 모든 팀은 팀의 정의에 부합한다. 4개 유형 모두 ①목표에 대한 공동의 책임을 공유하며 ②요구되는 과업을 수행하기 위해 상호작용하는 ③두 명 이상의 사람들로 구성된 ④상호의존적인 형태의 ⑤소수 집단이라고 할 수 있기 때문이다. 하지만 각각의 팀 구성과 팀을 둘러싸고 있는 조직의 맥락은 상이하다.

<표 II-5> 스타트업의 발전 단계별 팀 수준

구분	창업팀	초기 단계 스타트업 (=팀 수준)	초기 이후 (사업화/성장) 스타트업의 팀	성장/안정화 단계 스타트업 또는 대기업의 팀
팀내 인원	2~3명이 다수	2~10명	2~15명	2~15명
구조				
				

창업팀은 전술하였듯이 창업가들로만 구성된 팀이며, 통상 2~3명으로 구성되어 있다(Beckman et al., 2007; Lechler, 2001). 초기 이후 스타트업은 일부 기능 또는 상품만 팀으로 분화되고 다른 구성원들은 분화된 팀 없이 스타트업에 소속되는 단계를 거친다(Fisher et al., 2016; Kazanjian, 1988). 이 때 분화된 집단은 창업가가 아닌 중간관리자가 맡게 되고 어느 정도의 자율적인 권한과 독립적인 목표를 갖게 되기 때문에 팀이라고 볼 수 있다(박지은, 2011; 주현미, 2012). 안정화 단계의 스타트업과 대기업의 팀은 부·과제형팀, 소그룹형, 혼합형, 독립담당형 등으로 유형이 다양하지만(전동원, 2013), 수평적으로 여러 팀이 존재하며 수직적으로 팀 위에 상위 위계가 존재한다는 점이 초기 이후 단계의 스타트업의 팀과 가장 다른 점이다. 즉 팀을 맡고 있는 중간관리자 이외에도 중간관리자들의 보고 대상인 임원 등 상위관리자가 존재한다.

이와 같이 여러 유형의 팀과 비교할 때 초기 스타트업은 창업가와 구성원들이 세분화된 조직 없이 하나의 팀으로서 기능하며, 조직 내부에 중간관리자 또는 상위 위계도 존재하지 않는다. 즉 팀 수준 외 조직 수준이 별도로 존재하지 않는다. 또한, 초기 스타트업은 조직 외부의 투자자, 기술기관, 지원기관, 고객 등과 직접적으로 상호작용해야 하는 특징을 갖는다.

2. 창업가의 기업가적 리더십

가. 창업가의 기업가적 리더십 개념

이 연구에서는 창업가의 리더십 중 스타트업 맥락에 가장 잘 부합하는 기업가적 리더십에 주목하였다. 기업가적 리더십 연구는 아직 초기 단계로, 개념을 명확하게 정의하기 위하여 기업가 정신과 기업가적 리더십, 다른 리더십과 기업가적 리더십의 개념적 차이를 구분해야만 한다.

기업가 정신은 리더십에 비해 상대적으로 새롭게 연구되는 개념이다. 1980년대에 경제학 분야를 중심으로 기업가 정신에 대한 연구가 시작되었으며 2000년대 초반부터 경영학과 심리학 분야를 중심으로 연구가 증가하고 있다(Cogliser & Brigham, 2004; Ireland & Webb, 2007). 기업가 정신에 대한 여러 연구를 종합한 Sharma와 Chrisman(2007)에 따르면, 기업가 정신은 독립적으로 새로운 기업을 창업하거나 기존 기업을 혁신 또는 쇄신하는 행위라고 정의된다. 이 때 주체는 기업가 개인과 기업가 집단 모두가 될 수 있다. 즉 기업가 정신은 기업가적 리더십보다는 광범위한 주체를 대상으로 하며, 사업기회 발굴, 창업, 혁신, 쇄신, 수익화 등 보다 많은 행위를 포괄하는 개념이다. 기업가 정신 중 창업가 또는 창업팀이 조직의 리더로서 다른 구성원들에게 영향을 미치는 행동에 초점을 맞춘 것이 기업가적 리더십이다(Shane & Venkataraman, 2010).

이 연구에서는 기업가적 리더십에 대한 명확한 정의를 내리고자 기업가적 리더십 연구에서 나타난 정의를 정리하여 <표 II-6>에 제시하였다. 선행 연구들을 종합해보면, 기업가적 리더십은 불확실하고 위험이 높은 환경에 대응하여, 구성원들에게 새롭고 창의적인 방향성을 제시하고 이를 바탕으로 혁신과 변화를 만들어내는 리더십 행동이다. 이 중 ‘불확실하고 빠르게 변화하는 환경’과 ‘기존과 다른 새롭고 창의적인 해결책을 찾을 수 있도록 비전을 제시하고 독려’ 해야 한다는 점은 기업가적 리더십을 다른 리더십들과 변별해주는 특징이다(Cogliser & Brigham, 2004). 또한 계획, 통제, 관리 등에 초점을 맞추던 전통적 관리자 역할에서 벗어나 빠르게 변화하는 환경에 적응적이면서도 혁신적인 행동

을 이끌어내는 것에 초점을 맞추고 있는 것도 기업가적 리더십이 갖는 고유한 속성이다(Gupta et al., 2004; Teece, 2012).

<표 II-6> 연구자별 기업가적 리더십의 정의

연구자	정의
Gupta et al. (2004)	새로운 혁신 기회를 창출할 수 있는 시나리오를 만들고, 조직 내부의 구성원들과 외부 이해관계자들을 설득하고 동기부여 하여 그 시나리오가 실현되도록 하는 리더십
Chen (2007)	불확실성과 미래에 대한 부담을 감수하며, 혁신을 창출해내기 위해 기업가적 진취성을 독려하며, 구성원들이 기존 사고의 틀을 깨고 창의적인 사고를 할 수 있도록 독려하는 리더십
Surie & Ashley (2008)	빠르고 변화하고 불확실한 환경에 대응하여 지속적인 혁신과 변화를 만들어낼 수 있는 리더십
Renko, Tarabishy, Carsrud & Brannback (2015)	기업가적 기회를 포착하고 실행하는 목표를 달성할 수 있도록 구성원들에게 영향력을 행사하고 방향을 제시하는 리더십
Sklaveniti (2017)	조직 내에서 새로운 기업가적 정신을 실현할 수 있는 방향성과 창의성을 만들어내고, 이를 구성원들과 함께 실행해가는 리더십

리더십 연구의 흐름을 살펴보면 기업가적 리더십은 다른 리더십과 변별되는 속성을 바탕으로 내려진 명확한 정의, 타당화된 측정 도구가 부재했었다. 실제로 136개의 기업가적 리더십과 기존 리더십 문헌을 분석한 연구(Fernald et al., 2005)에서는 기업가적 리더십 문헌에서 성취지향, 창의성, 위험 감수에 대한 언급이 상대적으로 많았지만, 동일한 특성들이 다른 리더십 문헌에서도 공통적으로 발견되어 기업가적 리더십과 리더십 간의 질적인 차이가 나타나지 않았다는 점을 지적했다.

이에 Gupta 외(2004)와 Renko 외(2015)와 같은 학자들은 기업가적 리더십의 개념을 보다 명확하게 정의하기 위하여 기업가적 리더십과 변혁적 리더십, 팀 지향 리더십, 가치 지향 리더십 간의 공통점과 차이점을 제시하였다.

변혁적 리더십과 기업가적 리더십은 구성원들에게 영감을 주고 동기를 부여하여 스스로 업무에 몰입하게 한다는 점에서 공통점이 있다. 하지만 기업가적 리더는 빠르게 변화하는 환경에 대응하여 성과를 창출해내야 한다는 점에서 변혁적 리더와 구분되는 특성을 가지고 있다. 창업 초기에는 조직 내·외부의 상

황이 불확실하고 변화 방향의 예측이 어렵기 때문에 구성원들이 과거의 익숙한 방식에서 벗어나 더욱 창의적이고 기업가적인 행동을 할 수 있도록 이끌어야 한다. 즉 기업가적 리더십은 리더로서의 영향력을 발휘하는 목적이 사업기회 포착 및 실현이라는 점에서 변혁적 리더십과 차별화된다.

또한 팀 지향 리더십도 리더가 구성원들에게 충분한 정보를 제공하고 리더와 구성원들 간의 상호작용을 통해 팀워크를 활성화한다는 점에서 기업가적 리더십과 유사하다. 하지만 팀 지향 리더십이 보다 안정적인 조직 구조 안에서의 상설 조직으로서의 팀에서 발현되는 리더십이라면 기업가적 리더십은 더욱 불확실한 환경에서 필요한 리더십이라는 점에서 변별되는 특징이 존재한다.

마지막으로 가치 지향 리더십은 구성원들에게 높은 기대를 심어줄 수 있는 비전을 제시하고 자신감을 불어넣는다는 점에서 기업가적 리더십과 유사하다. 하지만 가치 지향 리더십은 기존 조직에서 구성원들이 보유한 전문화 지식과 스킬을 잘 활용할 수 있도록 독려하는 것인데 반해, 기업가적 리더는 기존 구성원들이 보유하고 있지 않은 기업가적 행동을 발현시키기 위하여 많은 노력을 기울여야만 한다.

종합적으로 보면 기업가적 리더십은 다른 리더십과 일부 공통된 특성을 공유한다. 하지만 불확실하고 빠르게 변화하는 환경 속에서 끊임없이 새로운 기회를 포착하고 이를 실현하기 위한 방법을 찾을 수 있도록 구성원들을 독려한다는 점에서 다른 리더십 행동들과 차별화된다.

나. 창업가의 기업가적 리더십 측정

이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십의 측정 도구는 <표 II-7>과 같이 요약할 수 있다. Gupta 외(2004)의 연구에서는 기업가적 리더십 측정 도구를 2개 역할, 5개 역량, 19개 행동으로 구인하였으며, Renko 외(2015)는 기업가적 리더십 측정 도구를 단일 요인, 8개 문항으로 구성하였다.

<표 II-7> 연구자별 기업가적 리더십 측정 도구

연구자	구조
Gupta et al. (2004)	2개 역할, 5개 역량, 19개 행동 - 비전 정립 : 도전과 변화의 틀 설정(4), 불확실성 감내(3), 명확한 방향 제시(4) - 비전 실행 : 몰입 제고 (4), 한계의 돌파(4) * 괄호 안 숫자는 역량 별 행동의 개수
Renko et al. (2015)	단일 요인, 8개 문항 - 우리가 기획/개발/판매 중인 상품과 서비스에 대한 급진적 아이디어를 낸다. - 우리가 향후 개발/판매할 수 있는 상품과 서비스에 대한 급진적 아이디어를 낸다. - 위험을 감수 한다. - 문제에 대한 창의적인 해결책을 제시한다. - 업무에 대한 열정을 보여준다. - 우리 사업의 미래에 대한 비전이 있다. - 나에게 보다 혁신적인 방향으로 사고하고 실행하도록 격려한다. - 우리가 사업을 수행함에 있어 현재 수행 중인 방법에 대해 챌린지하기를 바란다.

<표 II-8> Gupta et al.(2004)이 제시한 기업가적 리더십 모델

역할	역량	행동
도전과 변화를 위한 명확한 비전 정립 (Scenario Enactment)	도전과 변화의 틀 설정 (framing)	성과 지향 (Performance-Oriented)
		도전과 야심 (Ambitious)
		정보 제공 (Informed)
		특별한 인사이트 (Has Extra Insight)
	불확실성 감내 (absorbing uncertainty)	비전 제시 (Visionary)
		미래에 대한 선구안 (Foresight)
		자신감과 동기 부여 (Confidence Builder)
	비전 달성 방법의 명확화 (path-clearing)	사교적 역량 (Diplomatic)
		효과적인 협상 (Effective Bargainer)
		설득 (Convincing)
격려 (Encouraging)		
구성원들과 이해관계자의 몰입감 제고를 통한 비전 실현 (Cast Enactment)	몰입 제고 (building commitment)	영감 제시 (Inspirational)
		열정 (Enthusiastic)
		팀 빌딩 (Team Builder)
		개선/혁신 지향 (Improvement-Oriented)
	한계의 돌파 (specifying limit)	응집력 제고 (Integrator)
		지적 자극 (Intellectually)
		긍정성 (Positive)
		단호한 결단력 (Decisive)

Gupta 외(2004)는 McGrath와 MacMilan(2000)이 제시한 기업가적 마인드 셋과 다른 선행 연구들을 참조하여 기업가적 리더십의 두 가지 역할을 실현하기 위해 필요한 다섯 가지 역량을 정의하였다. Gupta 외(2004)의 기업가적 리더십 모델은 <표 II-8>에 제시하였다.

두 가지 역할은 (1)새로운 혁신 기회를 창출할 수 있는 시나리오를 만드는 것과 (2)조직 내부의 구성원들과 외부 이해관계자들을 설득하고 동기부여 하여 그 시나리오가 실현되도록 하는 것이다.

기업가적 리더가 첫 번째 역할을 잘 수행하기 위해서는 ‘도전과 변화의 틀 설정(framing the challenge)’, ‘불확실성 감내(absorbing the uncertainty)’, ‘비전 달성 방법의 명확화(path clearing)’ 역량을 잘 발휘해야 한다. ‘도전과 변화의 틀 설정’은 창업가가 사업기회 발굴 및 실현을 위해 매우 도전적이고 어려운 목표를 설정하되, 구성원들의 현 수준과 한계에 대한 이해를 바탕으로 구성원들 개개인과 조직의 변화를 이끌어내는 역량이다. 창업가가 높은 목표를 달성하도록 구성원들을 독려하는 것도 중요하지만 그 과정에서의 어려움과 한계를 인정해야 한다는 점에서 균형이 필요하다고 보는 것이다. ‘불확실성 감내’는 불확실한 환경 때문에 비전 실현 과정에서 예상하지 못한 어려움에 직면하더라도 창업가가 구성원들에게 끊임없이 비전이 실현될 수 있다는 것을 강조하고 자신감을 불어넣는 역량이다. ‘비전 달성 방법의 명확화’는 조직 내부 구성원들 뿐 아니라 외부 구성원들까지 창업가가 제시한 비전에 공감할 수 있도록 설득하고 비전 달성을 위해 필요한 자원이나 정보를 획득하는 역량이다.

기업가적 리더가 두 번째 역량을 발휘하기 위해서는 ‘몰입 제고(building commitment)’와 ‘한계의 돌파(specifying limit)’ 역량을 잘 갖추는 것이 중요하다. 몰입 제고는 기업가적 리더가 구성원들이 비전 실현을 위해 고도로 몰입하고 비범한 수준의 노력(extraordinary effort)을 투자할 수 있도록 영감을 불어넣고 팀을 하나로 만드는 역량이다. 한계의 돌파 역시 창업가에게 요구되는 역량으로, 비전 실현 과정에 직면하는 한계들을 세분화하여 현재 역량으로 달성 가능한 것과 불가능한 것들을 정의해주는 것에서 출발한다. 이어서 창업가는 달성 가능

한 것들은 실행하고, 달성 불가능한 것들을 가능하게 만들기 위해 필요한 자원과 지식이 무엇인지 제시하여 구성원들의 한계에 대한 인식을 바꾸어준다.

기업가적 리더십 모델은 GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 프로젝트를 통해 수집된 자료를 활용하여 양적으로도 검증되었다. Gupta 외(2004)는 GLOBE(House et al., 1998)에 포함된 112개의 리더십 속성 중 기업가적 리더십 모델의 두 개 역할, 다섯 개 역량에 적합한 항목 23개를 추출하였다. 연구자들은 13,598개의 개인수준 자료를 반분하여 탐색적, 확인적 요인 분석, 신뢰도 검증을 실시하였다. Gupta 외(2004)는 탐색적 요인 분석 과정에서 요인적재치가 낮은 4개를 제외하고 19개 항목을 다섯 가지 역할, 두 가지 역량과 연결시킨 기업가적 리더십 모델을 도출하였다. 이 모델은 확인적 요인 분석과 신뢰도 검증을 거쳐 적합한 모형이라는 것이 검증되었다.

다. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십

초기 스타트업은 창업가의 기업가적 리더십이 구성원들에게 가장 강하게 영향을 미칠 수 있는 단계다. 스타트업은 고객 관점에서의 새로운 가치를 창출하고자 하는 기업가 정신의 집합체다(Timmons, 1994). 그리고 이 스타트업을 주도적으로 설립한 것이 창업가라는 관점에서 보면(Poposka, Nanevski, & Mihajlovska, 2013), 막 창업한 초기 스타트업에서 창업가의 영향력은 클 수밖에 없다. 구성원들에 대한 창업가의 직접적인 영향력은 스타트업의 발전 단계에 따라 점차 축소된다(Hmieleski & Ensley, 2007).

창업가의 기업가적 리더십은 복잡하고 빠르게 변화하는 환경 속에서 스타트업이 경쟁 우위와 기술적 발전을 만들어내는데 영향을 끼친다(Sklaveniti, 2017; Surie & Ashley, 2008). 기업가적 리더십을 가진 창업가는 직접 초기 스타트업을 전략적으로 쇠신하거나, 미래 성장 동력과 관련된 지식을 팀 내에 전파하면서 지속적으로 높은 성과를 창출해낸다(Gupta et al., 2004; Sklaveniti, 2017). Swiercz와 Lydon(2002)는 27명의 창업가를 대상으로 인터뷰한 결과, 창업가의 기

업가적 리더십은 사업의 초기 단계에서 다음 단계로 발전할 수 있는 전략적 변곡점을 만들어낼 수도 있다는 것이 밝혀졌다. 반대로 초기 스타트업의 창업가가 효과적인 기업가적 리더십을 갖추지 못하면 스타트업은 성공적으로 성과를 창출해내기 어렵다(Cogliser & Brigham, 2004). 조직이 구조화되지 않고 절차·경영방식이 정립되지 않은 초기 스타트업에서는 창업가의 기업가적 리더십이 불확실성을 극복하는데 중요한 역할을 하기 때문이다(Hmieleski & Ensley, 2007).

3. 팀 학습 행동

가. 팀 학습 행동의 개념

팀 학습은 학계에서 합의된 정의가 없는 개념 중 하나다. 집단 학습(group learning), 협업적 학습(cooperative learning 또는 collaborative learning) 등 다양한 용어를 사용한다. 심지어 동일한 용어라도 정의나 하위 구인이 상이하기도 하다. 이와 같이 파편화되어 있는 팀 학습에 대한 개념을 명확하게 정의하기 위해서 팀 학습에 대한 관점, 유사 용어, 학습 유형, 학습이 일어나는 수준을 살펴봐야 한다.

첫째, Jehn과 Rupert(2008), 이은표(2017), 전영욱(2009)에 따르면 팀 수준에서의 학습은 크게 (1)결과적 관점, (2)과정적 관점, (3)통합적 관점으로 구분할 수 있다. 팀 학습에 대한 관점 별로 선행 연구자들이 언급한 팀 학습의 개념을 종합하여 [부록1]에 제시하였다.

(1)결과적 관점은 팀 구성원들의 경험을 공유하는 과정에서 생산된 팀의 집단적인 수준의 지식과 스킬을 팀 학습으로 개념화한다(Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, Moon & West, 2003). 즉 팀 학습을 통해 이루어진 변화의 결과물에 관심을 갖는 것이다.

(2)과정적 관점에서의 팀 학습은 구성원들 개개인이 지식, 정보를 공유하고, 질문하고, 피드백을 받고, 새로운 시도를 하는 상호작용 행동들로 정의된다(Brandon & Hollingshead, 1999; Crossan, Lane, White & Djurfeld, 1995;

Edmondson, 1999; Edmondson, 2002; Edmondson, 2003; Gibson & Vermeulen, 2003; Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997; Jehn & Ruppert, 2008; Kasl, Marsick & Dechant, 1997; Kayes, Kayes & Kolb, 2005; Kozlowski & Bell, 2008; Laughlin & Hollingshead, 1995; London, Polzer, & Omoregie, 2005; Marks, Zaccaro & Mathieu, 2000; Rupert & Jehn, 2006; Senge, 1990; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994; Sessa & London, 2008; Sole & Edmondson, 2002; Tannenbaum, Smith-Jentsch, & Behson, 1998; Tjosvold, Yu & Hui, 2004; Van den Bossche et al., 2006; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Van Offenbeek, 2001; Wilson, Goodman & Cronin, 2007).

(3)통합적 관점은 구성원들이 지식과 정보를 공유하는 과정과 그 과정을 통해 생성된 새로운 지식과 능력 모두를 팀 학습으로 간주한다(Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001; Arrow & Cook, 2008; Burke, Stagle, Salas, Pierce & Kendall, 2006).

팀 학습을 연구한 많은 학자가 팀 학습을 과정이자 팀에 유용한 결과를 만들어내기 위한 행동으로 개념화하였다. 팀 학습 연구에서 팀 학습을 팀 학습의 결과보다 과정으로 보는 관점이 주를 이루는 이유는 팀 학습을 포괄하는 팀 효과성 프레임워크와도 관련이 깊다. 팀 효과성의 프레임워크인 IPO(Ancona & Chong, 1999; McGrath, 1991)와 IMO(Ilgen et al., 2005; Mathieu et. al., 2008)에서도 집단적인 학습 행동은 팀 효과성을 향상시키기 위한 중요한 과정 변인으로 간주된다. 또한, 팀 학습의 결과는 결과 그 자체라기보다는 다시 팀 효과성의 선행 변인과 과정 그 자체에 영향을 미치는 순환적 성격을 갖는다(Brandon & Hollingshead, 1999; Kozlowski & Bell, 2008; Edmondson, 1999; Edmondson, 2002; Edmondson, 2003; Van Offenbeek, 2001; Wilson et al., 2007). 다시 말해 팀 학습 행동의 결과는 고정적이지 않고 가변적이기 때문에(Kozlowski & Bell, 2008), 결과의 관점에서 팀 학습을 측정하는 것은 쉽지 않다. 반면 과정의 관점에서 팀 학습 행동을 관찰하는 것은 보다 직접적이고 명확하다(전동원, 2013). 따라서 이 연구에서도 팀 학습을 과정적 관점에서의 팀 학습 행동으로 개념화하였다.

둘째, 과정적 관점 안에서도 팀 학습은 집단 학습, 집단 학습 과정, 집단 수

준의 정보 처리 등의 다양한 용어로 사용되기 때문에 여전히 팀 학습의 유사 용어들 간의 개념적 차이가 존재하는지 확인이 필요하다. 앞서 팀 학습의 관점에서 살펴본 각 용어의 정의 또는 측정 도구를 바탕으로 용어 별 구성 요인을 정리하면 <표 II-9>와 같다. <표 II-9>를 보면 같은 용어라고 해도 동일한 요인으로 구인되어 있지 않고, 같은 학자라도 해당 연구의 맥락에 따라 상이한 용어를 사용한 것을 알 수 있다. 일례로 같은 팀 학습 행동이라는 용어를 사용하고 있지만 Edmondson(1999)과 Gibson & Vermeulen(2003)은 다른 요인들로 팀 학습 행동을 구인하였다. 또한 Edmondson은 동일한 요인으로 구인한 변인임에도 연구에 따라 팀 학습 행동, 집단적 학습 과정, 팀 학습 등의 서로 다른 용어를 사용하고 있다. 즉 팀 학습 연구자들이 정의와 구인에 따라 집단 학습, 팀 학습, 집단 수준의 정보 처리 등의 용어를 사용한 것이 아니라, Decuyper 외(2010)가 지적한 바와 같이 팀 학습 연구 영역에서 아직 정의와 용어가 통일되거나 정리되지 않았다고 보는 편이 적절하다.

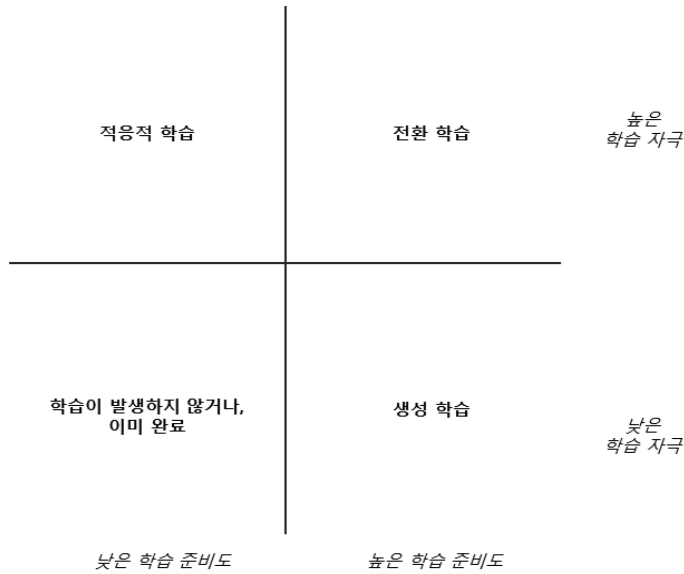
<표 II-9> 팀 학습 관련 용어와 구성 요인

연구자	용어	공유	상호 사회적 구성	건설적 갈등	팀 성찰	팀 활동	팀 경계 확장	저장과 활용
Edmondson (1999)	팀 학습 행동 (Team Learning Behavior)			●	●		●	
Gibson & Vermeulen (2003)		●				●		●
Edmondson et al. (2001)	집단적 학습 과정 (Collective Learning Process)			●	●		●	
Edmondson (2002)	팀 학습 (Team Learning)			●	●		●	
Jehn & Ruppert(2008)		●	●		●			
Wilson et al. (2007)	집단학습 (Group Learning)	●						●

연구자	용어	공유	상호 사회적 구성	건설적 갈등	팀 성찰	팀 활동	팀 경계 확장	저장과 활용
Van den Bossche et al. (2006)	협업적 학습 (Collaborative Learning)	●	●	●				
Hinsz et al. (1997)	집단 수준의 정보 처리 (Group Level Information Processing)	●	●					

셋째, 팀 학습의 유사 용어와 팀 학습의 유형 간 구분도 필요하다. Sessa와 London(2008)은 개인 수준에서와 마찬가지로 팀 수준에서의 학습도 적응적 학습(adaptive learning), 생성적 학습(generative learning), 전환 학습(transformative learning)으로 범주화할 수 있다고 제안하였다. 이들은 외부로부터 오는 학습에 대한 자극 수준과 팀 내부의 학습 준비도에 따라 팀에서 발생하는 학습 유형이 [그림 II-2]와 같이 달라진다고 구조화하였다.

학습 준비도가 낮지만 외부로부터 강한 자극이 오면 적응적 학습이 이루어진다. 이 학습은 자극이 더 이상 존재하지 않을 때까지 지속된다. 반면 생성학습은 외부의 자극이 없더라도 내부 구성원들이 새로운 지식과 정보를 획득하고 이를 공유하는 등 팀이 충분히 학습할 준비가 이루어졌을 때 발생하는 보다 숙련된 유형의 학습이다. 전환 학습은 한발 더 나아가 팀 내부에 학습할 자원과 동기가 충분한 상태에서 외부에서 강한 자극까지 있는 경우에 발생하며 조직의 구조, 목표, 운영 등 다양한 것을 크게 변화시킬 수 있는 동력으로 기능한다. 이처럼 적응적 학습, 생성 학습, 전환 학습 등의 용어는 팀 학습과 구분되는 개념이라기보다 팀 학습의 유형으로 봐야 한다.



[그림 11-2] 학습 자극과 준비도에 따른 학습 유형

자료 : Sessa & London (2008)의 본문 재구성

마지막으로 팀 학습을 개념화하는 과정에서 학습이 일어나는 수준, 즉 개인 학습, 팀 학습, 조직 학습 간의 차이를 구분해야 한다. Kozloski와 Bell(2008)은 팀 학습이 다수준적인 현상이며, 팀 구성원 개개인이 함께 관찰, 소통, 의견 교환, 협업, 코칭 활동을 하면서 발생한 개인적인 학습의 결과물들이 집단적인 형태로 통합되는 과정이라고 개념화하였다. 기본적으로 학습은 개인의 인지, 정서, 행동 등 심리적인 변화이기 때문에 개인 수준에서 발생한다. 개개인이 정보를 획득하고, 이 정보를 경험과 연결하여 활용 가능한 절차적 지식으로 변경하는 것이 학습이다.

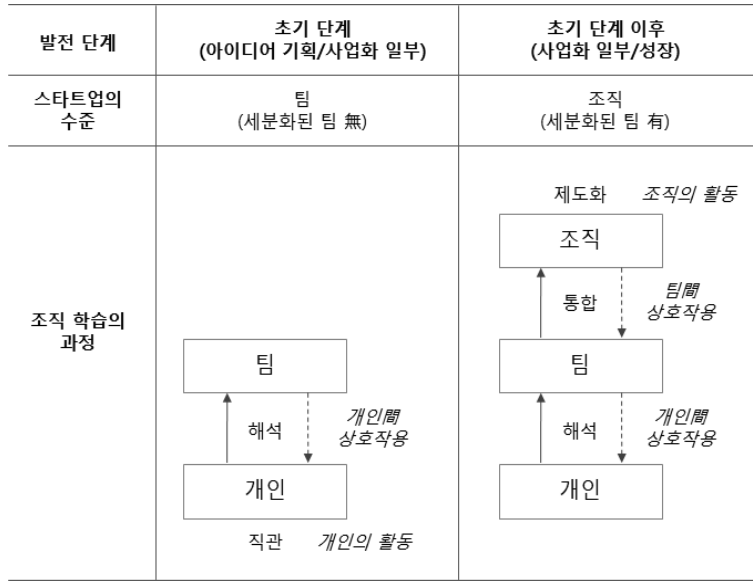
하지만 개개인은 사회적 진공 상태에 존재하지 않기 때문에 비공식적인 사회적 소통 및 공식적인 업무 절차 등을 통해 정보, 아이디어, 지식, 통찰 등을 공유하게 된다. 이와 같은 과정을 통해 개인 수준의 학습 산물들은 집단적 수준으로 통합된다. 즉 팀 학습은 개인 수준의 지식, 스킬, 정서로부터 비롯된 개인 수준의 학습이 팀 수준의 지식, 스킬, 정서를 생성하는 팀 학습으로 상향되는 (bottom up) 활동이다. 또한 팀 학습 행동의 과정이자 결과는 개인 학습 행동의

단순한 합이 아니라 구성원들 간 상호작용에 의한 산물이다. 그리고 이 산물은 다시 구성원 개개인의 지식, 스킬, 정서, 행동을 변화시킬 수 있는 하향적 과정(top down)을 거친다. 개인 수준의 학습이 개인의 지식, 스킬, 정서, 행동 등 개 개인의 심리적 상태만을 변화시킨다면, 팀 수준의 학습은 집단적인 형태의 지식과 스킬 등을 변화시키는 과정이다.

조직 학습은 개인과 팀 수준의 연구와는 다소 다른 흐름 속에서 연구되어 왔다. 조직 학습 이론의 과거와 현재를 정리하고 미래를 조망한 이무원(2015)의 연구에 따르면 March와 Simon 등을 필두로 1950년대에 시작된 조직 학습 이론은 현재는 조직 이론의 큰 틀 중 하나로 자리 잡고 있다. 조직 학습 연구 분야에서 학습이라는 용어는 조직이라는 주체가 환경에 적응하는 기제로 보고 있으며, 세부 주제는 조직 간의 상호작용, 외부 환경에서 오는 충격에 대한 대응, 조직 내부 의사결정 등을 다루고 있다. 즉 조직을 학습의 주체로 보는 조직 학습 연구는 구성원 개개인 간의 상호작용에 초점을 맞추는 팀 학습 연구와는 분석의 단위, 연구 주제 등이 상이하다. 하지만 이무원(2015)이 제안한 바와 같이 앞으로는 개인, 집단 수준 등 미시적 수준에서 이루어지는 학습 연구와 조직 간, 조직 수준 등 거시적 수준에서 이루어지는 학습 연구 간 통합이 필요하다.

이와 같은 맥락에서 Crossan, Lane 및 White(1999), Dutta와 Crossan(2005)의 프레임워크는 개인, 팀, 조직 학습 간 연결 고리를 제시했다는 데 의의가 있다. 이들은 일터에서의 학습이 개인, 집단, 조직 수준에서 이루어지며, 각 수준의 학습은 모두 연결되어 있다는 4I 프레임워크(intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing)를 제시하였다. 개개인은 직관을 통해 외부의 지식을 받아들이고 처리하며, 개인 수준의 직관은 상호 간 해석의 과정을 거쳐 팀 수준의 학습으로 연결된다. 집단 수준에서 이루어진 학습은 집단 간 통합의 과정을 통해 조직으로 흡수된다. 그리고 이와 같은 통합 과정 반복을 통해 조직 수준에서의 제도화가 이루어진다. Crossan 외(1999)과 Dutta와 Crossan(2005)에 의하면 팀 학습은 개인 수준의 학습과 조직 수준의 학습을 연결해주는 가교 역할을 하고 있다. Kozloski와 Bell(2008), Crossan 외(1999), Dutta와 Crossan(2005)의 견해를 종합하

면 팀 학습은 개인들 간의 학습 활동이 팀 수준으로 상향되고 연결되는 것이며, 조직 학습은 팀 학습 결과의 팀 간 통합을 통해 이루어진다.



[그림 II-3] 스타트업 발전 단계에 따른 4 프레임워크
 자료 : Dutta & Crossan(2005)을 재구성

학습의 수준을 이 연구의 대상인 초기 스타트업에 적용해보면 [그림 II-3]과 같다. 초기 스타트업에서는 복수의 팀이 존재하지 않고 구성원들 간의 학습 결과가 초기 스타트업 전체로 연결되는 과정만 존재하므로 초기 단계의 스타트업에서 이루어지는 집단적인 학습은 조직 학습이라기보다는 팀 학습으로 개념화하는 것이 바람직하다. 스타트업의 조직 학습을 연구하려면 스타트업이 환경과 어떻게 상호작용하는지, 그리고 이러한 상호작용을 통해 어떻게 조직의 전략과 조직 형태의 적합성이 결정되는지를 구명해야 한다. 하지만 이 연구에서 관심을 가지고 있는 초기 스타트업 구성원들 간의 지식 공유, 성찰 등의 행동은 조직이 아닌 팀을 주체로 하고 있으며, 다루는 변인들 역시 조직 학습이 아닌 팀 학습에서 다루는 것들이다.

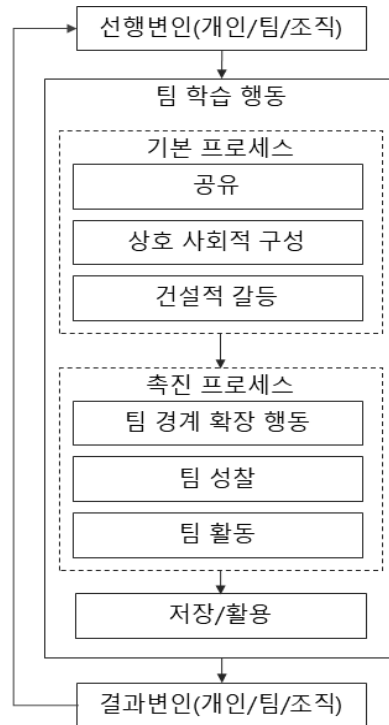
종합하면, 이 연구에서는 팀 학습을 과정적 관점으로 바라보고 있으며, 과정

적 관점은 여러 상이한 팀 학습의 정의들을 포괄한다. 또한 팀 학습은 팀의 학습 준비도와 외부로부터의 자극에 따라 적응적, 생성, 전환 학습의 다양한 유형을 학습을 할 수 있으며 이 유형들은 팀 학습에 포함된다. 팀 학습은 여러 개인들의 상호작용에 의하여 개인의 학습이 팀 수준으로 상향되는 과정이다. 다만 같은 과정적 관점을 취하고 있는 연구들도 파편화되어 진행되어온 탓에 각각의 연구들이 구인하고 있는 팀 학습의 세부 요인들이 상이하다는 것은 선행 연구들의 한계점으로 지적할 수 있다. 이를 극복하기 위해 이 연구에서는 Decuyper 외(2010)의 팀 학습 행동 통합 모델을 바탕으로 팀 학습 행동이라는 주제로 연구된 세부 요인들을 통합하여 팀 학습 행동을 개념화하였다.

나. 팀 학습 행동 통합 모델

Decuyper 외(2010)는 시스템 이론, 다수준적 관점, 과정적 관점에 바탕을 두고 기존 팀 학습 연구들에 대한 통합적 문헌 고찰을 진행하였다. 이들은 팀 학습을 ‘개인, 집단, 조직 수준에서의 투입을 통해 이루어지는 동적인 소통과 활성화의 과정이며, 이를 통해 개인, 집단, 조직 수준의 결과물을 제고할 수 있는 행동’이라고 정의하여, 팀 학습 행동을 결과보다는 결과에 영향을 주는 과정으로 바라본다는 것을 분명하게 했다.

[그림 II-4]에 제시한 Decuyper 외(2010)의 팀 학습 행동 통합 모델에서는 팀 구성원들 간 지식, 의견, 창의적 아이디어 등을 공유하고, 이를 하나의 통합된 결과물로 만드는 과정을 기본 프로세스로 정의하였다. (1)공유는 팀 내부에서 진행되는 기본적인 소통과 팀 전체가 공유하는 지식을 만들어내기 위한 지식 및 의견 교환을 의미한다. (2)상호 사회적 구성은 공유를 기반으로, 공동의 목표, 과업, 책임, 정보 등을 만들어내는 것을 의미한다. 팀 구성원들 개개인이 원래 가지고 있던 생각과 비교할 때 새롭거나 달라진 것이 있어야만 상호 사회적 구성이라고 볼 수 있다. (3)건설적 갈등은 개개인의 다양한 관점들을 통합한다는 점에서 상호 사회적 구성과 유사하다. 하지만 건설적 갈등은 단순히 다른 것이 아니라 상호 모순되는 의견까지도 팀 구성원들 간의 논의를 통해 합의한다는 점에서 구분된다.



[그림 11-4] 팀 학습 행동 통합 모델

한편 팀 학습 행동을 통해 더욱 큰 팀 성과를 창출해내기 위해 필요한 요인들이 촉진 프로세스다. (4)팀 성찰은 현재 팀 구성원들이 이해하고 있는 팀의 목표, 과업, 상황, 절차, 방법 등에 대한 조정과 조율을 의미한다. (5)팀 활동은 팀에 주어진 목표와 과업을 달성하기 위하여 여러 가지 시도를 해보고, 어떻게 해야만 효과적으로 목표를 성취할 수 있는지 명시적인 이해를 하는 과정을 의미한다. 업무를 수행하는 과정이 반복될수록 팀은 과업을 효율적으로 달성할 수 있는 일상화된 패턴을 만들어낸다. (6)팀 경계 확장은 다른 팀 구성원들, 상하, 다른 조직의 구성원들 등과의 소통을 의미한다. 이 활동을 통해 팀은 조직 외부의 정보를 탐색할 수 있고, 외부와의 관계 속에서 팀 정체성, 전략을 정립하고 현재 직면한 문제의 다양한 해결책을 도출할 수 있다.

(7)저장과 활용은 팀이 만들어낸 모든 것, 즉 아이디어, 계획, 의사결정 등을 기록하고 데이터로 저장하여, 이를 다시 검색하여 사용하는 활동을 의미한다. 결

과적으로 저장과 활용은 팀과 팀이 속한 조직의 생존 가능성을 높이는데 기여한다. 두 활동은 팀 학습 행동이 일회성으로 끝나는 것이 아닌 순환적 과정이라는 점에서 팀 학습과 팀의 지속성을 위해 필요한 요인들이다.

Decuyper 외(2010)의 연구는 과정적 관점에서 팀 학습 행동의 세부 요인들을 포괄적으로 정리하였다는 것이 장점이다. 하지만 일곱 개의 요인 중 공유, 상호사회적 구성, 건설적 갈등, 팀 성찰, 팀 활동, 검색 및 저장이 모두 팀 내부에서 일어나는 과정이지만, 팀 경계 확장 행동은 팀 자체가 아닌 팀 외부에 있는 다른 주체들과의 상호작용이라는 점(Bresman, 2010; Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Choi, 2002; Marrone, 2010)을 간과하였다. 팀 학습 행동 통합 모델을 제시한 문헌(Decuyper et al., 2010)에서도 팀 학습 행동의 선행 변인 중 하나로 팀 경계 관리(boundary management)를 언급하기도 하였을 정도로, 팀 경계 확장 행동은 팀 학습 행동과 별도로 연구되고 있는 개념이다. 따라서 이 연구에서는 팀 경계 확장 행동은 팀 학습 행동의 세부 요인에 포함하지 않고 별도의 변인으로 다루었다.

한편, 팀 학습 행동 통합 모델(Decuyper et al. 2010)에서는 팀 학습 행동의 선행 변인을 개인, 팀, 조직 수준으로 나누어 제시하였다. 이 모델은 팀 학습 행동의 다수준적 성격을 반영하고 있으므로, 개인, 팀, 조직 수준의 변인들이 모두 팀 수준 변인인 팀 학습 행동에 영향을 미칠 수 있다고 가정한다.

개인 수준에서는 구성원들의 선천적인 특성(연령, 성격, 동기 수준 등), 후천적인 특성(경험, 지식, 숙련도 등), 구성원들의 행동(자발적 학습, 성찰 등)이 팀 학습 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀 수준에서는 일시적인 상태이자 지속적으로 변화하는 팀의 사회심리적 변인(공유된 인지 모델, 심리적 안전감, 집단적 상태), 시간의 흐름에 따른 발전 과정 등이 팀 학습 행동에 영향을 미치는 변인들이다. 조직 전략, 구조, 보상 체계 등은 팀 학습 행동에 영향을 줄 수 있는 상위 수준의 변인들로 나타났다. 이 연구에서는 개인 수준이 아닌 팀 수준에서 일어나는 현상에 대해 관심을 가지고 있기 때문에 선행 변인도 팀 수준의 변인에 초점을 맞추었다.

<표 II-10> 수준 별 팀 학습 행동의 선행 요인

수준	범주	변인
개인 수준	구성원 특성 (Member Characteristics)	이전 경험, 이전 지식, 팀워크 스킬, 동기 수준, 개인적 숙련도, 창의성, 유연성, 메타 인지, 팀에 대한 감사, 신뢰, 개방성, 자율성, 권한, 자기 효능감, 심리적 건강, 연령, 근속, 성격
	구성원 행동 (Member Behavior)	시스템 사고, 개인적인 비전 수립, 개인 성찰, 자발적 학습, 책임감, 자기 조절, 관찰, 참여
팀 수준	시간 (Time)	팀 발전 과정, 팀 학습 역동, 팀 역사, 팀 경험
	일시적인 상태 (Emergent State)	공유 인지 모델, 공유된 비전, 공유된 상황 인식, 공유된 지식, 교류 기억, 공유된 규범, 공유 역량, 팀 학습 지향, 정서적 상태, 팀 심리적 안전감, 집단 효능감, 팀 문화, 팀 정체성
	팀 수준의 투입 (Inputs at the Team Level)	팀 구성, 팀 다양성, 팀 규모, 팀 근속, 리더십, 팀 간 권력 관계, 팀 자율성, 시간 관리, 팀 과업, 경계 관리, 상호의존성, 팀 구조, 팀 전문성
조직 수준	조직 수준의 투입 (Inputs at the Organization Level)	조직 전략, 지식 관리 시스템, 조직 지원 체계, 조직 근속, 조직 간 경쟁, 조직 구조, 보상 체계, 조직 내 소통 체계

자료: Decuyper 외(2010)

팀 수준의 변인 중 ‘시간’ 범주는 이 연구에서 이미 고려하고 있다. 비록 시간의 흐름에 따른 팀 학습 행동의 변화를 구명하지는 않지만 발전 단계가 팀 학습 행동에 미치는 영향을 감안하여 초기 스타트업으로 대상을 한정하였다. ‘일시적인 상태’ 범주는 지속적으로 변화하는 상태이기 때문에 팀 학습 행동과 팀 성과를 향상시키기 위한 처치(intervention)의 관점에서 실무적인 시사점이 떨어진 다. 예를 들어 팀 심리적 안전감은 팀 학습 행동에 정적인 영향을 미친다고 여러 차례 구명되었지만, 팀 심리적 안전감에 대한 통합적 문헌 고찰 결과에 따르면 (Edmondson & Lei, 2014), 팀 특성, 팀 리더십, 팀 다양성, 과업의 성격, 자원의 투여 등 다른 변인들에 의해 팀 심리적 안전감 수준이 달라지는 것으로 나타났다 (Park, Hu, Wu, & Hooke, 2014). 즉 일시적인 상태라는 범주의 변인과 팀 학습 행동, 결과 변인 간 관계를 구명한다고 해도 일시적인 상태에 영향을 줄 수 있는 또 다른 선행 변인을 밝혀내야만 실무적으로 의미 있는 시사점을 도출 수 있다.

리더십은 ‘팀 수준의 투입’ 범주에 속한 변인 중에서도 쉽게 처치가 가능

하면서 다른 일시적인 상태에 영향을 미칠 수 있다. 리더는 팀의 구성원 중 한 명이면서도 팀의 학습 행동은 물론 다른 팀 수준의 투입 변인에 대한 영향력을 완화하거나 확대시킬 수 있는 존재다. 일례로 팀 다양성은 팀 리더가 다양성으로 인한 부정적 효과를 완화시키고 다양한 관점을 잘 조율하는 경우 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 반면(Hajro, Gibson, & Pudelko, 2017; Nart, Yaprak, Yildirim, & Sarihan, 2018; 이준호, 2009; 최보인, 권석균(2014), 팀 리더가 팀 다양성 관리에 실패하면 갈등 증가(Bassett-Jones, 2005; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; 이은표, 2017), 소통의 감소(Smith, Smith, Olian, Sims, Bannon, & Scully, 1994) 등 부정적인 효과를 낼 수도 있다. 따라서 이 연구에서는 리더십을 팀 학습 행동의 선행 변인으로 설정하였다.

Decuyper 외(2010)는 조직 수준의 선행 변인도 제시하였으나, 이 연구의 대상인 초기 스타트업에서는 고려하기 어려운 변인들이 대부분이다. 전략, 지식관리 시스템, 보상 체계 등은 사업 성숙도가 높고 절차와 규정이 잘 정립된 기업에서는 팀에 중요한 영향을 미치는 변인일 수 있지만, 이러한 시스템이 잘 구축되지 않은 초기 스타트업에서는 영향도가 크지 않다고 판단하였다. 따라서 이 연구에서 다루는 변인에서 제외하였다.

다. 팀 학습 행동의 측정

국내에서 진행된 팀 학습 선행 연구들에서 팀 학습 행동의 측정 도구를 Decuyper 외(2010)가 제안한 팀 통합 학습 모델에서 제시된 팀 학습 행동의 요소들과 비교하면 <표 II-11>과 같다. <표 II-11>에서는 Decuyper 외(2010)의 모델과 비교를 위해 팀 경계 확장 행동을 포함하였다. 하지만 이 연구에서는 팀 경계 확장 행동을 팀 학습 행동의 일부가 아닌 팀 학습 행동이 성과에 미치는 정적인 영향을 조절하는 변인으로 설정하였기 때문에 팀 경계 확장 행동의 측정 문항과 관련된 내용은 별도로 구성하였다.

<표 II-11> 통합적 팀 학습 행동 모델의 팀 학습 행동 요소와 선행연구의 측정

팀 학습 행동	전영욱(2009) 등	전동원(2013)	김태연(2010)	김선근(2017)
공유	성찰적 의사소통 (3문항)	성찰적 의사소통 (1번 문항)	개방적 의사소통 (4문항)	-
상호사회적 구성	-	성찰적 의사소통 (2번 문항)	협력 학습 (4문항)	-
건설적 갈등	-	-	-	5번 문항
팀 성찰	-	성찰적 의사소통 (3~5번 문항)	지속적 개선 (5문항)	1, 2, 4, 6번 문항
팀 활동	실험 (3문항)	실험 (4문항)	-	-
팀 경계 확장 행동	-	정보 획득 (4문항)	-	3, 7번 문항
저장과 활용	지식 성문화 (3문항)	지식 성문화 (4문항)	-	-

먼저 널리 활용되고 있는 것은 Gibson과 Vermeulen(2003)의 도구를 전영욱(2009)이 번역한 도구이다. 다수 연구들(김민지, 2013; 김지혜, 한태영, 2011; 박지은, 2011; 유영주, 2015; 이은표, 2017; 주현미, 2012)이 이 도구를 활용하였다. Gibson과 Vermeulen(2003)은 팀 학습 순환의 세 가지 요소로 실험, 성찰적 의사소통, 지식 성문화를 제시하고, 측정 도구 역시 이 세 가지 요인으로 구인하였다. 개념적으로 볼 때 실험은 Decuyper 외(2010)가 제안한 통합적 팀 학습 모델의 팀 활동과 유사하다. 지속적으로 새로운 것을 시도하는 행동에서 학습이 일어나는 과정(learning by doing)을 담고 있기 때문이다(Bain, 1998; Brooks, 1994; Dechant, 1993; York, 2003). 성찰적 의사소통은 비록 성찰적이라는 수식어가 붙기는 하였으나 측정 도구의 문항을 살펴보면 팀 성찰보다는 아이디어와 의견을 공유하는 행동(Altman & Iles, 1998; Van den Bossche et al., 2006)에 가깝다. 지식 성문화는 저장과 활용(Cohen, 1994; Wilson, Goodman, & Cronin, 2007)과 유사한 개념으로, 팀이 학습한 내용을 재활용할 수 있도록 기록하고 문서화하는 문항들로 구성되어 있다. 전동원(2013)은 이 세 가지 요소에 정보 획득, 즉 팀 경계 밖에서 학습하는 행동(Ancona & Caldwell, 1992)을 새로운 요소로 추가하기는

하였으나 여전히 Decuyper 외(2010)가 통합적으로 제시한 팀 학습 행동을 모두 담지 못한다는 한계가 존재한다.

Breso, Gracia, Latorre 및 Peiro(2008)의 측정 도구를 활용한 김태연(2010)의 연구에서는 지속적 개선, 개방적 의사소통, 협력 학습, 전략적·주도적 리더십을 팀 학습 행동의 세부 요소로 구성하였다. 이 중 개방적 의사소통은 의견과 정보를 공유하는 행동으로, 협력적 학습은 팀 구성원들의 사회적인 학습 과정을 통해 사회적 구성이 변화하는 행동(Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Van Offenbeek, 2001)으로 볼 수 있다. 지속적 개선은 팀이 업무 목표, 업무 방식을 함께 발전시켜 나가는 행동들로 선행 연구들(De Dreu, 2010; Schippers et al., 2015)이 팀 성찰이라고 명명한 변인에 해당한다. 이 측정 도구에 포함된 팀장의 팀 학습 장려는 팀 학습 행동 자체라기보다는 선행 연구에서 팀 학습 행동의 선행 또는 조절 변인으로 포함된 변인이다(Decuyper et al., 2010; 김선근, 2017; 유영주, 2015; 주현미, 2012).

김선근(2017)과 오수진(2018)은 단일 요인으로 구성된 Edmondson(1999)의 팀 학습 행동 도구를 활용하였다. Edmondson(1999)의 측정 도구는 다소 갈등이 생길더라도 쟁점에 대해 적극적으로 논쟁하는 건설적 갈등과 관련된 내용 1문항, 팀 목표, 프로세스 등에 지속적으로 점검하는 팀 성찰과 관련된 내용 4문항, 팀 외부로부터 정보와 지식을 획득하는 팀 경계 확장과 관련된 내용 2문항으로 구성되어 있다.

<표 II-11>을 통해 알 수 있는 것은 국내에서 진행된 팀 학습 행동 연구에서는 Decuyper 외(2010)가 제시한 팀 학습의 요소들을 모두 포함한 포괄적인 팀 학습 측정도구를 활용하지 않았다는 것이다. 전동원(2013)의 연구가 사용한 변인명은 달랐지만 가장 포괄적이었으며, 다른 연구들은 Decuyper 외(2010)가 제시한 팀 학습 행동의 세부 요인 중 일부 구인만 포함된 측정도구를 활용하였다. Decuyper 외(2010)는 여러 문헌에서 각각 언급된 측정 도구까지 통합하지는 않았지만, 그들의 연구가 경험 연구에 기반을 둔 통합적 문헌 고찰이기 때문에 인용된 문헌들을 바탕으로 측정 도구를 종합하는 것은 가능하다. 여러 연구자들이

사용한 하위 구인 별 측정 도구는 [부록2]에 제시하였다.

Van den Bossche 외(2006)는 팀 학습의 사회 심리적 변인, 팀 학습 행동, 팀 효과성 관계를 구명하는 과정에서 공유, 상호 사회적 구성, 건설적 갈등으로 구성된 팀 학습 행동 도구를 개발하였다. Van den Bossche 외(2006)의 연구에서는 공유, 상호 사회적 구성, 건설적 갈등, 각각의 요인으로 구조화하지 않고, 팀 학습 행동을 하나의 요인 구조로 제시하였다. 총 9문항으로 구성되어 있으며, 내적 일치도는 .88로 나타났다. 공유 문항에서는 공통적으로 팀 내에서 자유롭게 의견을 내고 경청하는 행동을 측정하였다. Van den Bossche 외(2006)의 공유를 포함한 팀 학습 행동 도구를 개발한 Savelsbergh 외(2009)의 연구에서 공유의 신뢰도(α)는 .79로 나타났다. 전영욱(2009)은 Gibson과 Vermeulen(2003)의 팀 학습 측정 도구를 번역하였으며, 세 개의 팀 학습 행동 요소 중 3문항으로 구성된 성찰적 의사소통이 팀 내부에서 정보, 지식, 의견을 공유하는 행동을 담고 있다. 신뢰도(α)는 Gibson과 Vermeulen(2003)의 연구에서는 .89, 전영욱(2009) 연구에서 .92, 김민지(2013)의 연구에서 .90, 박지은(2011)의 연구에서 .91, 유영주(2015)의 연구에서 .88, 이은표(2017)의 연구에서 .92으로 나타났다. 김태연 연구에서 개방적 의사소통의 신뢰도(α)는 .84로 보고되었다.

상호사회적 구성은 공유 이후에 나타나는 행동으로 단순한 정보의 공유에 그치지 않고 팀 구성원들 전체의 사회적 구성, 합의 등이 변화하는 것을 의미한다(Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Van Offenbeek, 2001). 상호사회적 구성을 측정하는 문항들은 한 구성원이 낸 아이디어에 다른 구성원들의 의견이 더해져 더욱 정교해지고, 중요한 의사결정이 이루어질 때는 구성원들의 합의를 통해 이루어진다는 내용을 공통적으로 담고 있다. Van den Bossche 외(2006)의 상호사회적 구성을 포함한 팀 학습 행동 도구를 개발한 Savelsbergh 외(2009)의 연구에서 상호사회적 구성의 신뢰도(α)는 .75로 나타났다. 김태연의 협력적 학습의 신뢰도(α)는 .84로 나타났다.

건설적 갈등은 서로 다른 의견과 관점에 대한 조율을 통해 기존 지식이나 정보를 새롭게 재생산해내는 과정이다(De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu, 2006;

Savelsbergh, van der Heijden, & Poell, 2009). 갈등이라는 단어의 부정적 어감과는 달리 집단 내 갈등의 존재가 인지적인 성장의 근원이라는 주장(Levine & Resnick, 1993; West, 2002)도 제기되고 있다. 이들은 갈등의 존재 자체보다는 집단 내에서 갈등이 어떻게 관리되느냐에 더 중점을 두어야 한다고 보고 있다. 건설적 갈등 문항도 갈등이 긍정적일 수 있다는 내용을 반영하고 있다. 주로 제기된 의견에 대해 이견이 있을 경우 자유롭게 반박하고 논쟁하는 과정에서 더 좋은 결론을 얻게 된다는 내용을 담고 있다.

팀 성찰은 팀의 목표, 업무 방식, 전략 등이 적절한지 함께 점검하고 수정하는 과정을 의미한다(Brooks, 1994; De Dreu, 2002). 따라서 팀 성찰 문항들 역시 팀이 업무를 계획하고 실행하는 방식에 대해 함께 점검하는 내용을 담고 있다. 팀 성찰 연구에서 대표적으로 사용되는 도구는 Carter와 West(1998)가 개발한 것으로 De Dreu(2002), Schippers, Den Hartog 및 Koopman(2007), Schippers, West 및 Dowson (2015)의 연구에서 활용되었다. Schippers 외(2015)의 연구에서 팀 성찰의 신뢰도(α)는 .82로 나타났다. Savelsbergh 외(2009)는 팀 성찰을 과정과 결과에 대한 성찰로 구분하였으며, 각각의 신뢰도(α)는 .83, .83인 것으로 보고되었다. 김태연(2010)의 연구에서 지속적 개선이라는 이름으로 사용된 변인은 팀이 성찰하고 상호 학습 내용을 담고 있어 개념적으로 팀 성찰과 유사하다. 신뢰도(α)는 .78로 나타났다.

팀 성찰과 팀 활동은 순환적으로 이루어지는 행동이며(Decuyper et al., 2010), 팀 성찰을 통해 점검한 팀의 목표, 업무 방법 등에 대한 개선 방향이 수립되면 실제로 이를 시도해보는 것을 의미한다. 따라서 팀 활동과 관련된 개념들은 주로 ‘실험(experiment)’이라는 단어를 내포하고 있으며, 팀이 새로운 시도를 적용하는지를 측정하는 문항이 대부분이다. Savelsbergh 외(2009)의 연구에서 실험의 신뢰도(α)는 .80로 나타났다. 실험적 시도의 신뢰도(α)는 Gibson과 Vermeulen(2003)의 연구에서는 .74, 전영욱(2009)의 연구에서 .78, 김민지(2013)의 연구에서 .80, 박지은(2011)의 연구에서 .91, 유영주(2015)의 연구에서 .75, 이은표(2017)의 연구에서 .77로 나타났다. 전동원(2013)의 연구에서 실험적 시도의 신뢰

도(α)는 .86으로 나타났다.

저장과 활용은 팀이 만들어낸 모든 것, 즉 아이디어, 계획, 의사결정 등을 기록하고 데이터로 저장하여, 이를 다시 검색하여 사용하는 활동을 의미한다. 결과적으로 저장과 활용은 팀과 팀이 속한 조직의 생존 가능성을 높이는데 기여한다. 지식성문화와 관련된 문항들은 팀 학습 행동을 통해 획득된 지식들을 기록하고 저장하는 내용을 공통적으로 담고 있다. 지식성문화의 신뢰도(α)는 Gibson과 Vermeulen(2003)의 연구에서는 .93, 전영욱(2009)의 연구에서 .90, 김민지(2013)의 연구에서 .72, 박지은(2011)의 연구에서 .85, 유영주(2015)의 연구에서 .83, 이은표(2017)의 연구에서 .76로 나타났다. 전동원(2013)의 연구에서 지식성문화의 신뢰도(α)는 .82로 나타났다.

라. 초기 스타트업의 팀 학습 행동

초기 스타트업은 규모가 작고 신생이라는 점에서 안정화 이후 단계의 스타트업, 중기업, 대기업에 비해 소비자, 공급자, 경쟁자, 규제 등 여러 환경적 요소에 취약하다(Cardon & Stevens, 2004). 이로 인해 새로운 사업 기회를 발굴하는 것(exploration)과 기회를 실행하는 것(exploitation)이 모두 쉽지 않으며 창업 후 얼마 안 되어 생존의 위기에 직면하게 된다(Fisher et al., 2016). 신생이기 때문에 축적된 경험 없이 생존하고 성과를 낼 수 있는 방법을 찾아야 하며(Hannan & Freeman, 1984), 작기 때문에 새로운 사업 기회를 찾거나 치열한 경쟁에 대응하기 위해 필요한 자원을 확보하는데 어려움을 겪을 수 있다(Bruderl & Schussler, 1990; El-Award et. al., 2017). 따라서 시장 상황을 장기적으로 예측하거나 통제하려는 시도보다는 환경과 상호작용하여 조직을 즉각적으로 변화시키는 방향으로 자원을 활용하는 것이 보다 좋은 전략이다(d' Amboise & Muldowney, 1998).

이와 같은 특성 때문에 초기 스타트업의 창업가와 구성원들은 형식 교육보다 일터 현장에서 일과 분리되지 않은 학습을 더 선호한다(Devins, Johnson, & Sutherland, 2004; Kitching, 2007). 스타트업이 형식 교육을 개발할 만한 예산과 인

력이 부족하기 때문이기도 하지만(Cardon & Stevens, 2004; Kotey & Folker, 2007), 업무 현장에서 즉각적으로 새로운 지식과 기술을 배워 적용하는 것이 성과 향상과 생존에 더 유리하기 때문이다(Billett, Hernon-Tinning, & Ehrich, 2003; Nolan & Garavan, 2016). 따라서 초기 스타트업에서의 학습은 지속적으로 새로운 아이디어를 내고 이를 공유해가며 새로운 상품, 서비스를 개발하고 시장에 출시하는 과정에 기여하는 일과 통합된 형태여야 그 가치가 인정된다(El-Award et al., 2017). 이처럼 초기 스타트업은 일을 통한 학습이 일어나는 장이며, 업무 단위와 학습 단위가 일치하는 학습 팀(장원섭, 김윤희, 임정현, 이은주, 다와수릉, 2010)이다.

또한 초기 스타트업이 생존하고 성장하기 위하여 팀 학습은 선택이 아닌 필수적인 과정이다. 초기 스타트업에서는 안정화 이후의 스타트업, 중견기업, 대기업과 달리 경영진이나 핵심 기술 인력 한두 명의 이탈만으로도 급격하게 경쟁력이 저하될 수 있는 위험이 존재한다(El-Award et al., 2017). 하지만 여러 구성원들이 참여하는 지속적이고, 반복적인 팀 학습은 개인이 보유하고 있던 지식과 전문성을 스타트업 전체로 이전시켜 경쟁력 저하의 위기를 극복하는데 기여할 수 있다(Andries & Debackere, 2006). 이처럼 팀이 학습하는 것은 개인 수준의 학습과 구분되는 중요한 활동이다(Kozloski & Bell, 2008). 또한, 팀 학습을 통해 생성된 지식은 초기 스타트업이 태생적 불리함을 극복하고 성장하는데 기여할 수 있다(El-Awad et al., 2017).

초기 스타트업에서 이루어지는 경험 학습은 일상적인 상황보다 더 새롭고 어려운 맥락에서 이루어지기 때문에 일상적인 학습보다 더 많은 양의 고차원적인 지식을 창출할 수 있다(Cope, 2003; 박한림, 오현석, 2016). 기업을 창업하고 사업을 운영하는 과정에서 얻은 경험을 통해 필요한 지식을 개발하는 것을 몇몇 학자들(Cope, 2003; Cope, 2005; Politis, 2005)은 일상적인 학습과 구분하여 기업가적 학습, 그리고 기업가적 학습을 통해 창출된 지식을 기업가적 지식이라고 개념화하고 있다.

Kolb의 경험학습이론 관점에서 보면, 스타트업을 창업하는 것 또는 새롭게 창업한 스타트업에 합류하는 것은 이전에 경험하지 못 했던 문제에 직면하도록

만들어준다(Corbett, 2005; 박한림, 오현석, 2016). 하지만 새로운 경험만으로는 스타트업에 유용한 지식을 창출해낼 수 없다(박노운, 2016). 경험을 기업가적 지식으로 전환하기 위하여 창업가와 초기 스타트업의 구성원들은 창업 이전부터 보유하고 있던 지식과 창업 이후 습득한 지식들을 공유 · 정교화하며 목표를 실행하고 이를 다시 성찰하는 반복적인 공동의 학습 과정이 필요하다(Cope, 2005; Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014). 그리고 기업가적 지식은 사업 기회를 잘 포착하고 실행하는데 기여하여 신생과 소규모로부터 오는 취약성을 극복하는데 도움을 줄 수 있다(Politis, 2005).

특히 기업가적 학습은 개인 수준의 학습이 아닌 팀 수준의 학습으로 이루어질 때 적응적 가치가 더욱 크다. 내부에 축적된 지적 자산이 희소한 초기 스타트업의 특성상 개인 수준에서는 스타트업에 참여한 경험을 새로운 지식으로 전환하기 어려울 뿐만 아니라(박노운, 2016), 만약 개인 수준에서 새로운 지식을 창출했다고 하더라도 초기 스타트업 전체로 전이되지 않으면 스타트업의 생존이나 성장에 기여할 수 없기 때문이다. 따라서 초기 스타트업에서 기업가적 지식을 창출해내기 위해서는 구성원들의 경험 학습 결과가 초기 스타트업 수준으로 상향되는 과정으로서의 팀 학습이 반드시 필요하다. 여러 번의 창업 경험을 통해 스타트업이 불확실한 시장 환경에 대응하여 빠르게 결과를 만들어내는 방법론인 린 스타트업을 창시한 에릭 리스 역시 스타트업이 생존, 발전, 성장하기 위해서는 스타트업 전체가 다 함께 수행하는 집단 수준의 학습이 필수불가결하다고 주장하였다(Ries, 2011).

직접적으로 스타트업에서의 팀 학습 행동을 연구한 문헌은 오수진(2018)외에는 아직까지 드물다. 오수진은 국내 21개 기술 기반 스타트업을 대상으로 진행한 연구를 통해 팀 심리적 안전감이 팀 창의성 간에 미치는 영향을 팀 학습 행동이 매개한다는 것을 구명하였다. 다만 팀 학습 행동이라는 변인명을 언급하지는 않았지만, 팀 학습 행동과 유사한 개념들에 대한 연구(Chandler & Lyon, 2009; Chen & Wang, 2008; Chowdhury, 2005; Foo et al., 2006; Gundry et al, 2016; Higashide & Birley, 2002; Lechler, 2001; Vissa & Chacar, 2009; West, 2007; Yli-Renko et al., 2001; 김진성, 2005; 이세윤 외 2016; 정길호, 2017)는 스

타트업을 대상으로 진행되었다.

이 연구들을 요약하여 제시하면 <표 II-12>와 같다. 먼저 팀 학습 행동의 유사 변인들을 살펴보면, 공유(4편), 상호 사회적 구성(3편)과 유사한 변인들을 다룬 연구가 많이 진행되었다. 건설적 갈등, 팀 성찰, 팀 활동을 팀 학습 행동의 유사 변인으로 다룬 연구는 각각 1편으로 나타났다. 또한, 스타트업 장면에서의 팀 학습 행동의 유사 변인을 다룬 연구들은 대부분 팀 학습 행동의 유사 변인과 결과 변인 간 관계에 집중하였다. 8편 중 2편의 연구(Chowdhury, 2005; Gundry et al., 2016)만이 팀 학습 행동 유사 변인에 영향을 미칠 수 있는 선행 변인의 효과를 구명하였다. 이는 팀 학습 행동의 차이를 야기하는 선행 변인들을 밝혀 내려는 팀 학습 행동의 최근 연구 동향(Bresman & Zeller-Bruhn, 2013)과는 다소 동떨어진 흐름이다. 따라서 이 연구에서는 스타트업에서 팀 학습 행동의 선행 변인, 결과 변인을 모두 포괄한 연구 모형을 제시하였다.

<표 II-12> 스타트업에서의 팀 학습 행동 유사 변인에 대한 연구 동향

연구자	연구 대상	연구에서 구명한 관계 (밑줄 = 팀 학습 행동 유사 변인)	팀 학습 행동 유사 변인
Chen & Wang(2008)	대만 신생창업 기업 112개	내부 네트워킹 → 특허	공유
Chowdhury (2005)	미국 IT 벤처 기업 79개	팀 다양성 → 팀 문제해결력 → 팀 효과성 (팀 다양성은 문제해결력/효과성과 관계無)	상호 사회적구성
Foo et al. (2006)	미국 대학 스핀오프 51개	개방적 소통 → 팀 만족도/생존 가능성	공유
Gundry et al. (2016)	미국 신생창업 기업 116개	팀 창의성 → 아이디어 실현 → 상품/서비스 혁신 (팀 창의성은 아이디어 실현과 관계有)	팀 활동
Lechler (2001)	독일 벤처 기업 159개	소통 → 경제적 성공/고객 만족 갈등 해결 → 경제적 성공/고객 만족 조정 → 경제적 성공/고객 만족	공유 건설적 갈등 팀 성찰
West (2007)	미국 IT벤처 22개	공유인지 모델 → 이상적 성과 대비 달성도/ 경쟁사 대비 성과 우위 및 성장 우위	상호 사회적구성
김진성 (2005)	한국 벤처 기업 26개	공유 비전 → 직무 만족/조직 몰입	상호 사회적구성
이세윤 외 (2016)	한국 스타트업 230개	지식공유의 속도 → 민첩성 지식공유의 양 → 민첩성	공유 공유

4. 팀 경계 확장 행동

가. 팀 경계 확장 행동의 개념

팀의 경계는 눈에 보이지는 않지만 구성원들이 분명하게 지각할 수 있다 (Dechant et al., 1993). 팀은 주어진 목표를 달성하기 위해 경계 밖의 다른 시스템들과 상호작용하면서 정보, 자원, 아이디어를 획득한다(Kasl, Marsick, & Dechant, 1997). 이처럼 팀 경계 외부와 상호작용하는 행동은 <표 II-13>과 같이 용어의 통일 없이 경계 교차, 경계 관리, 경계 확장, 외부 학습 등으로 사용되고 있다. 이 연구에서는 팀 내부에만 집중하지 않고 팀 외부로 그 경계를 확장한다는 의미가 변인 이름에 포함되어 있다는 점에서 팀 경계 확장 행동이라는 용어가 가장 적절하다고 판단하였다.

<표 II-13> 팀 경계 확장 행동의 유사 용어

용어	연구자
경계 교차 (Boundary Crossing)	Argyris (1977); Bain (1998); Kasl, Marsick, Dechant(1997); Sole & Edmondson (2002)
경계 관리 (Boundary Management)	Ancona & Caldwell (1992); Gladstein (1984)
경계 확장 (Boundary Spanning)	Marrone (2010); Salas, Burke, & Cannon-Bowers (2000)
경계 활동 (Boundary Work)	Faraj & Yan (2009)
핵심 이해관계자와의 외부 소통 (External Communication with Key Stockholders)	Cohen & Bailey (1997)
외부 활동(External Activities)	Choi (2002)
외부와의 통합 (External Integration)	Sundstrom et al. (2000)
외부 학습 (External Learning)	Bresman (2010); Bresman & Zellmer-Bruhn (2013)
사회 연결망 공유(Social Network Sharing)	Argote (1993)
사회 연결 네트워킹 (Social Connection Networking)	Mathieu et al. (2008)

팀 경계 확장 행동과 관련된 유사 개념들을 통합적으로 고찰한 연구(Marrone, 2010)에 따르면, 팀 경계 확장 행동은 외부 이해관계자들과의 연결을 만들어내고

이들과 지속적으로 상호작용하는 팀의 행동으로 정의된다. 정의에서 알 수 있듯이 팀 경계 확장 행동은 팀 내부에서 일어나는 과정적 행동들과는 달리 팀 외부에서 발생하는 행동이다(Bresman, 2010; Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Choi, 2002; Mathieu et al., 2008; Marks, Mathieu, & Zarraco, 2001). Marrone(2010)은 팀 경계 확장 분야에서 선구적인 역할을 한 Ancona와 Caldwell(1992)의 연구를 바탕으로 팀 경계 학습 행동을 (1)현재의 팀의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 권한을 가진 조직, 즉 조직 내부의 상위 조직 또는 외부 고객을 설득하여 자원을 확보하는 ‘외교적’ 활동, (2)수평적으로 상호의존적인 다른 조직과의 협업 또는 ‘조율’ 하는 활동, (3)외부로부터의 정보와 지식을 획득하는 ‘탐색’ 활동으로 구분하였다.

국내에서 진행된 팀 학습 행동과 관련된 선행 연구들에서는 팀 경계 확장 행동과 팀 학습 간의 관계에 초점을 맞추는 일부 연구(오수진, 2018)가 진행되었지만, 아직 팀 외부에서의 지식과 정보 습득과 팀 학습 행동과의 상호작용에 대한 관심은 적은 편이다. 하지만 팀은 팀 그 자체로만 진공 상태에서 존재하는 것이 아니기 때문에 팀 외부에서 새로운 정보, 지식, 자원을 확보하는 것은 팀의 생존과 유지에 매우 중요한 행동이다(Decuyper et al., 2010). 또한 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 간의 균형 잡힌 선순환이 이루어져야만 새로운 지식을 창출하고 더 나아가 팀의 성과를 향상시킬 수 있다(Brooks, 1994; Choi, 2002).

나. 팀 경계 확장 행동의 측정

Ancona와 Caldwell(1992)의 연구는 팀 경계 확장 행동을 조작적으로 정의하고 측정한 문헌 중 가장 널리 인용되었다. 이 연구에서는 팀 수준의 팀 경계 확장 행동을 측정하기 위하여 <표 II-14>와 같이 4개 요인으로 구성된 도구를 개발하였다. 4개요인 구조는 60%의 설명량을 갖는 것으로 나타났다. 하지만 네 번째 요인은 팀 외부와의 직접적인 상호작용이라고 보기 어렵기 때문에, 연구자들 자신도 팀 경계 확장 행동에서 제외하였다. Ancona와 Caldwell(1992)은 개인 수준에서 측정한 뒤, 이를 합산하는 방식으로 팀 수준의 팀 경계 확장 행동 변인을 생성하였다.

<표 II-14> Ancona & Caldwell(1992) 팀 경계 확장 행동 측정 도구

요인	내용	문항수
외교적 활동	· 조직 내부, 팀 외부의 압력으로부터 팀을 보호 · 팀의 방향과 목표에 대해 상위 리더(경영진) 또는 외부의 고객과 소통하여 목표 달성에 필요한 자원 확보	12
업무 조율	· 기술, 디자인과 관련된 이슈를 조율하기 위한 상호작용	5
탐색	· 시장, 기술과 관련된 정보와 아이디어를 탐색하기 위한 행동	4
보안	· 팀 내부의 정보가 외부로 유출되는 것을 방지	3

Ancona와 Caldwell(1992)의 논문이 팀 경계 확장 행동 연구를 활성화시키는 하였지만, 문항이 많고 요인 별로 문항수가 다르게 구인되어 있는 등 한계도 존재한다. 또한 하위 요인 중 외교적 활동, 업무 조율은 구조화, 제도화된 조직 맥락을 가정하고 있는 개념이기 때문에 활용이 제한적이다(Hirst & Mann, 2004; Marrone, 2010). 이와 같은 한계를 극복하기 위해 팀 경계 확장을 연구한 학자들은 Ancona와 Caldwell(1992)이 개발한 문항 중 일부 문항을 추출하거나 수정하여 사용하고 있다. 이들이 사용한 측정 도구는 Ancona와 Caldwell(1992)이 구인한 4개의 요인 중 탐색에 초점이 맞추어져 있다. 다른 연구들이 사용한 팀 경계 확장 행동의 측정 도구는 [부록2]에 정리하여 제시하였다.

Hirst와 Mann(2004)은 Ancona와 Caldwell(1992)이 개발한 21개 문항 중 4개 문항만을 추출한 뒤 부분적으로 수정하여 팀 수준의 경계 확장행동을 측정하였다. 4개의 문항을 살펴보면 모두 지식, 정보, 지식, 전문성 등을 탐색하는 행동들로 구성되어 있다. 네 문항의 신뢰도(α)는 .84로 나타났으며, 확인적 요인 분석 결과는 적합도가 좋은 수준(AGFI= .92, CFI=.93)으로 보고되었다. Bresman(2010)은 자체적으로 개발한 5문항을 활용하여 팀 경계 확장 행동을 측정하였다. 이 도구 역시 정보, 아이디어, 전문성 등을 탐색하는 내용을 담고 있다. 신뢰도(α)는 .86으로 나타났다. 전동원(2013)은 직접적으로 팀 외부 학습, 경계 확장 등의 용어를 사용하지는 않았지만, 4문항으로 구성된 정보 획득 요인 안에는 팀 경계 밖의 정보 탐색, 이해관계자와의 연결 등의 문항이 포함되어 있다. 신뢰도(α)는 .819로 나타났다. 김선근(2017)은 Edmondson(1999)의 팀 학습 측정 도구를 번역하여 사용하였으며, 7개의 문항 중 팀 경계 확장 행동과 관련된 문항이 두 개 포함되어 있다.

팀 경계 확장 행동의 측정과 관련된 주요한 비판 중 하나는 팀 경계 확장 측정 도구들이 대상을 명확하게 설정하지 않고 있다는 것이다(Marrone, 2010). Marrone은 팀 경계 확장에 통합적 문헌 고찰을 통해 팀 경계 확장 행동 문항에 응답하는 연구 참여자들이 외부의 이해 관계자 중 어떤 대상을 떠올리며 응답해야 할지 불분명하기 때문에 보다 정확한 측정을 위하여 대상을 특정해야 한다고 제안하였다. Marrone의 제안은 이 연구에도 시사하는 바가 크다. 스타트업은 특히 외부와의 상호작용이 많기 때문에 스타트업 경계의 외부 이해관계자와의 상호작용을 정확하게 측정하려면 대상을 특정하는 것이 필요하다.

다. 초기 스타트업의 팀 경계 확장 행동의 측정

초기 스타트업에서 팀 경계 확장 행동이 중요한 이유는 스타트업이 갖는 고유한 특성 두 가지와 연결된다.

첫째, 초기 스타트업은 외부 환경과 바로 직면한다. 이는 이 연구에서 초기 스타트업의 특징으로 반복적으로 언급되는 신생과 소규모에서 오는 취약성(Bruderl & Schussler, 1990; Cardon & Stevens, 2004; El-Award et al., 2017; Fisher et al., 2016)과 연결된다. 기존 조직의 팀은 조직 내부로부터의 자원을 활용할 수 있는 여건이 조성되어있지만, 초기 스타트업은 고객, 파트너, 공급자 등과 직접 상호작용하며 경쟁해야 한다. 따라서 팀 내부의 학습 못지않게 외부와의 사회적 관계를 바탕으로 새로운 지식과 기술을 습득하는 것이 매우 중요하다.

둘째, 초기 스타트업이 태생적으로 보유한 한계 속에서 돌파구를 찾기 위해서는 새로운 지식이나 기술을 기반으로 이미 존재하는 것과는 또 다른 지식과 기술을 창출하는 것이 경쟁 우위 확보를 위해 중요하다(배종태, 차민석, 2009). 이는 기존의 기업이 규모의 경제를 구축하고 기존 상품의 다변화를 통해 경쟁 우위를 점하고자 하는 것과 차별화된 초기 스타트업만의 특성이다.

즉 초기 스타트업이 기술적 파트너, 투자자, 고객 등 외부로부터 새로운 지식과 정보를 습득하고 자원을 확보하는 경계 확장행동(exploration)은 초기 스타트업

의 생존과 직결되는 중요한 활동이다. 그리고 이러한 활동은 스타트업 내부에 공유, 성찰 등의 팀 학습 행동(exploitation)에 영향을 주는 선순환 구조를 만들어낸다. 또한 팀 경계 확장 행동과 팀 학습 행동의 선순환은 새로운 기술 개발 및 신상품 기획을 촉진하여 초기 스타트업의 경쟁 우위를 확보하는데 기여할 수 있다.

스타트업에서 팀 경계 확장과 유사한 변인들을 다룬 연구들을 종합해보면 팀 경계 확장 행동이 매출, 특허, 기술경쟁력 향상 등, 성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. <표 II-15>에 여섯 편의 연구를 정리하여 제시하였다. 이 연구 결과들은 스타트업에서는 투자자, 고객, 연구기관 등 팀 경계 외부의 이해관계자와 상호작용하는 것이 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 핵심적인 변인이라는 것을 보여준다. 또한 Marrone(201)의 제언처럼 기술적 파트너, 시장 전문가, 재무적 파트너(Brinckmann & Hoegl, 2011), 고객(Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011, Yli-Renko et al., 2010; 권도균, 2015), 정부(포효다 외 2009)을 특정하여 팀 경계 확장 행동을 측정해야 한다는 것도 확인할 수 있다.

<표 II-15> 스타트업에서 팀 경계 확장 행동 유사 변인에 대한 연구 동향

연구자	연구 대상	연구에서 구명한 관계 (밑줄 = 팀 경계 학습 행동의 유사 변인)
Chandler & Lyon(2009)	미국 벤처 기업 124개	<u>창업이전 보유하지 않았던 지식의 습득</u> → 매출성장/증감률
Chen & Wang(2008)	대만 신생창업 기업 112개	<u>외부 네트워킹</u> → 특허
Higashide & Birley(2002)	영국 VC 58개	<u>외부투자자 네트워크</u> → 매출성장률/ 시장점유율/현금흐름/ROI/기업가치
Vissa & Chacar (2009)	인도 S/W벤처 기업 84개	기능 다양성/응집력 → <u>외부 네트워크상 구조적 공백</u> → 매출 증가
Yli-Renko et al. (2001)	영국 기술기반 신생 소기업 180개	<u>고객과의 관계 구축</u> → <u>고객 관계에서 지식 습득</u> → 신상품 개발차별성/기술 차별성/영업비용
정길호 (2017)	한국 창업 기업 124개	<u>외부 연구기관과의 공동연구</u> → 기술경쟁력 향상

5. 성과

가. 성과의 개념 및 측정

Mathieu 외(2008)는 선행 연구들을 고찰하여 팀 성과를 팀의 과정을 통해 산출되었으며 팀을 위해 유용한 결과물이라고 정의하였다. 또한 팀 성과를 조직 수준 산출물, 팀 수준 산출물, 팀 행동, 팀 수준 산출물과 팀 행동의 조합, 역할 기반 성과, 다섯 가지 범주로 구분하였다.

<표 II-16> 팀 성과의 분류

범주	측정 방법	예시
조직 수준 산출물	객관적 지표	재무성과
팀 수준 산출물	객관적 지표, 리더 평정	고객 만족도, 팀 혁신
팀 행동	리더 평정, 구성원들 평정	팀 민첩성
팀 수준 산출물과 팀 행동의 조합	객관적 지표, 리더 평정, 구성원들 평정	업무품질+대인관계스킬
역할 기반 성과	리더 평정, 구성원들 평정	요구된 역할 수행 정도

자료 : Mathieu et al. (2008)

조직 수준의 산출물은 매출, 이익, 시장점유율, 기업가치 등 주로 객관적인 재무성과를 의미한다. Mathieu 외(2008)는 팀 성과의 하위 범주 중 조직 수준 산출물은 팀 수준이 아니지만, 궁극적으로는 팀 수준의 산출물이 어떻게 조직 수준의 산출물과 연계될 수 있는지 밝혀야 한다고 주장하였다.

팀 수준의 산출물은 팀 단위로 산출될 수 있는 재무적, 비재무적 객관적 지표 또는 상위 리더가 평정한 성과를 의미한다. 예를 들어 고객 서비스 팀의 고객 만족도는 객관적 지표이며, 연구개발 담당 임원이 평정한 연구개발팀의 혁신은 리더가 평정한 팀 수준 산출물에 해당한다. 팀 행동은 팀 수준 산출물보다는 주관적인 지표다. 상품기획팀이 시장과 고객에 민첩하게 대응할 수 있는 정도를 리더 또는 구성원들이 평정한다면 이를 팀 행동으로 볼 수 있다. 역할 기반 성과는 팀에 주어진 역할을 얼마나 충실하게 수행하였는지 여부를 측정하는 것이다.

Mathieu 외(2008)는 팀 수준의 산출물과 팀 행동은 각각 측정할 수 있는 영역이 다르므로 둘을 조합한 지표를 생성한다면 보다 포괄적으로 팀 성과를 측정할 수 있다고 제안하였다. 업무 지식, 업무 결과의 지식과 양 등의 팀 수준의 산출물과 구성원들의 진취적 태도, 계획과 자원할당과 행동을 조합하는 것이 그 예이다.

나. 초기 스타트업의 성과

이 연구에서는 초기 스타트업을 팀 수준으로 정의하였으므로, 팀 성과의 개념을 적용하여 스타트업의 성과를 정의하였다. 따라서 스타트업 성과는 초기 스타트업의 과정을 통해 산출된, 즉 창업 이후 변화에 의해 발생된 초기 스타트업을 위해 유용한 결과물이라 정의할 수 있다.

팀 성과는 어떤 팀에서나 활용할 수 있는 일반적인 측정 도구를 활용하기보다는 연구의 대상이 되는 팀의 기능과 과업을 신중하게 반영하여 그에 맞춤형 지표들을 활용하는 것이 적절하다(Mathieu et al., 2008). 같은 맥락에서 스타트업 성과 역시 대기업을 대상으로 진행한 연구에서 사용한 팀 성과 측정 도구를 사용하는 것보다 스타트업의 특성을 반영한 측정 도구를 활용하는 것이 바람직하다. 특히 이 연구에서는 매출과 이익이 아직 발생하지 않거나 소규모로 발생하며 경쟁자가 분명하지 않은 초기 스타트업의 특성이 잘 반영하는 것이 중요하다. 이를 위하여 Mathieu 외(2008)가 팀 성과를 분류하는 사용한 틀을 바탕으로 스타트업 장면에서 사용된 성과 변인들을 분석해보면 [부록3]과 같다.

스타트업 성과 변인 중 산출물은 창업가 또는 창업팀이 측정한 것들(Gundry et al., 2016; Huang et al., 2014; West, 2007)과 객관적 지표들(Backman et al., 2007; Begley & Boyd, 1987; Brinckmann & Hoegl 2011; Chandler & Lyon, 2009; Chen & Wang, 2008; Chen, 2007; Ensley & Pearce (2001); Ensley, et al., 2002; Lechler, 2001; Higashide & Birley, 2002; Vissa & Chacar, 2009; 포효다 외 2009)로 구분된다. 측정 방법은 상이하지만 산출물은 구성원들의 행동보다는 결과적

측면에 초점을 맞추었다. 매출 성장률, 시장점유율 등 산출물은 초기 스타트업에서 발생하는 않을 가능성이 높은 성과 지표들이다.

Beckman(2006), Chowdhury(2005), Dess와 Robinson(1984), Khan 외(2015), Lumpkin와 Dess(1995), West(2007), 이세운 외(2016) 등 선행 연구자들은 재무적 성과 등 객관적 지표를 통해 성과를 측정하기 어려운 초기 스타트업의 특성을 반영하여 창업가의 지각을 통해 초기 스타트업의 성과를 측정하였다. 먼저 이세운 외(2016)는 외부 환경 변화에 대한 지속적인 탐색과, 이를 바탕으로 내부 자원을 신속하게 조율해내는 구성원들의 행동을 성과 변인으로 활용하였다. 구성원들의 행동으로 구성된 구인이기 때문에 6개 문항에 대한 신뢰도를 측정하였으며, 신뢰도는 .90으로 보고되었다. Beckman(2006)은 스타트업의 전략적 행동을 측정하기 위하여 네 가지 전략적 유형과 탐색·실행 전략을 연결한 선행 연구(Hanna, Burton, & Baron, 1996)를 활용하였다. 창업가에게 자사를 가장 잘 표현하는 전략적 유형을 선택하도록 요청한 뒤 연구자가 각 유형과 전략적 행동을 연결하여 코딩하는 방식을 사용했다.

Khan 외(2015)와 Chowdhury(2005)는 산출물과 행동을 조합한 성과 변인을 사용하였다. Khan 외(2015)는 팀 효과성과 팀 효율성, 2개의 요인으로 구인된 변인으로 창업팀의 혁신 성과를 측정하였다. 두 개의 요인은 각각 4개의 문항으로 구성되었으며, 요인별로 2개의 산출물과 2개의 행동으로 문항을 구성하였다. 팀 효과성의 신뢰도(α)는 .88로, 팀 효율성의 신뢰도(α)는 .89로 나타났다. Chowdhury(2005)는 3개의 산출물, 3개의 행동, 산출물과 행동을 조합한 종합적 성과, 총 7개로 구성된 문항으로 창업팀의 효과성을 측정하였다. 신뢰도(α)는 .86으로 나타났다.

Chowdhury(2005)는 스타트업의 성과를 객관적 지표가 아닌 주관적 인식을 통해 측정하였다는 한계를 극복하기 위하여 표본 중 매출이 발생한 일부 스타트업(최종 연구 대상인 79개 중 29개)을 대상으로 성과와 초기 스타트업의 2개년 매출 성장률 간 상관관계 분석을 실시하였다. 두 변인 간 상관 계수는 .87($p < .001$)로 나타났다. 29개를 제외한 50개는 2년 연속 매출이 발생하지 않아

매출 성장률을 산출하지 못 하였지만, 주관적으로 측정한 창업팀 효과성과 매출 성장률 간의 상관관계를 검증하였기 때문에 Chowdhury(2004)의 도구는 타당성이 높다. 이는 Dess와 Robinson(1984), Lumpkin와 Dess(1995) 등이 재무 성과를 측정할 수 없을 경우 대안적으로 주관적 인식으로 성과를 측정하되 타당도를 확보할 수 있도록 노력해야 한다는 제언을 충실히 따른 것이다.

6. 변인 간 관계

가. 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동 및 성과의 관계

이 연구에서는 선행 연구에 대한 고찰을 통하여 연구 문제1에 대한 가설을 설정하였다.

연구문제 1. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 성과는 어떠한 영향 관계를 갖는가?

1) 창업가의 기업가적 리더십과 성과의 관계

선행 연구들에 따르면 리더십은 팀 성과에 직접적인 정적 영향을 미친다. 50개의 연구를 메타 분석한 Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas 및 Halpin(2006)은 과업 지향적 리더십 행동과 관계지향 리더십이 모두 팀 성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Carson, Tesluk 및 Marrone(2007)은 59개 컨설팅 팀에서 공유 리더십이 팀 성과에 정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. Wang, Waldman 및 Zhang(2014)의 42개의 공유 리더십 연구에 대한 메타 분석에서도 Carson 외(2007)의 연구 결과와 동일하게 공유 리더십이 팀 성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기업가적 리더십도 팀 성과에 직접적인 영향을 미친다. Antonicic과 Hisrich(2004)는 슬로베니아의 494개 기업을 대상으로 진행한 연구에서 기업가의

리더십이 매출 성장과 이익에 정적 영향을 미치는 관계를 구명하였으며, Goosen, Coning 및 Smit(2002)도 리더의 진취성과 적극성이 재무성과에 정적 영향을 미친다는 유사한 결과를 보고하였다. 서울소재 중소기업 234개를 대상으로 진행된 연구(임진혁, 김재형, 2018)에서는 기업가적 리더십이 성과에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

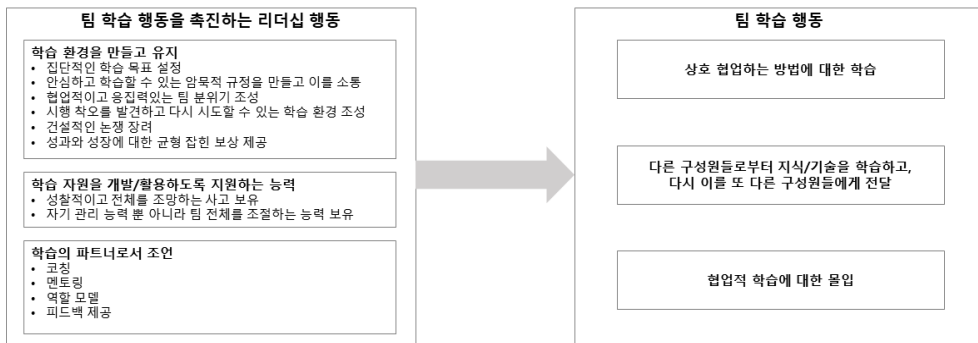
스타트업의 창업가의 기업가적 리더십이 스타트업 성과에 미치는 영향을 구명한 연구들도 일부 진행되고 있다. Begley와 Boyd(1987)은 미국의 신생기업 239개를 대상으로 진행한 연구에서 창업가의 성취 지향 행동이 재무성과에 정적인 직접 영향을 미친다는 결과를 보고하였다. 대만의 스타트업 112개를 대상으로 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 직접적인 영향을 미친다는 것을 경험적으로 구명하였다. Chen(2007)의 연구에 따르면 창업가들의 위험 감수(risk-taking), 선행적이고 적극적인 문제 해결(pro-activeness), 혁신을 추구하는 행동(innovativeness)이 증가하면 스타트업에서 특허 출원이 증가하였다. 또한 창업가 161명을 대상으로 스타트업의 창업가가 성과를 내기 위해 중요한 역량이 무엇인지 구명한 연구(Eisenmann, Howe, & Altringer, 2017)에서는 창업가의 기업가적 리더십이 창업팀 구성 다음으로 중요한 요소로 나타났다. Ensely, Pearce 및 Hmieleski(2006)는 미국의 스타트업을 대상으로 진행한 연구에서 창업가의 기업가적 리더십이 매출 성장에 기여한다는 것을 밝혀냈으며, Huang 외(2014)도 중국의 스타트업을 대상으로 창업가의 기업가적 리더십이 재무성과에 영향을 준다는 것을 구명하였다.

이와 같은 결과는 창업가의 기업가적 리더십은 구성원들이 창의적인 아이디어를 낼 수 있도록 독려하고 실패를 두려워하지 않고 실행해볼 기회를 제공함으로써 성과를 높이는 선순환 구조를 만들 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 직접적인 정적 영향을 미친다는 가설1을 도출할 수 있다.

가설 1. 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십은 성과에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

2) 창업가의 기업가적 리더십과 팀 학습 행동의 관계

리더십이 팀 학습 행동에 직접적인 정적인 영향을 미치는 것은 여러 선행 연구에서 실증되었다(Edmondson, 1999; Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001; Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo, & Richver, 2004; Koeslag-Kreunen, Van den Bossche, Hoven, Van der Klink, & Gijselaers, 2018; 유영주, 2015; 주현미, 2012).



[그림 II-5] 팀 학습 행동을 촉진하는 리더십 행동

자료 : Zaccaro et al.(2008)

Zaccaro, Ely 및 Shuffler(2008)는 선행 연구들을 종합하여 팀 학습 행동을 촉진할 수 있는 리더십 행동을 세 가지를 도출하였다. 이 모형은 [그림 II-5]와 같다. Zarroco 외(2008)에 따르면 팀 리더는 (1)학습 환경을 만들고 유지, (2)구성원들이 학습 방법을 개발하고 사용할 수 있도록 독려, (3) 학습의 파트너로서 조인하는 역할을 통해 팀 학습 행동을 장려할 수 있다.

Koeslag-Kreunen 외(2018)의 메타 분석에 따르면 팀 리더십은 팀 학습 행동 분산의 18%를 설명하는 영향력이 큰 선행 변인으로 나타났다. Burke 외(2006)와 Edmondson(1999)의 연구에서는 팀 리더가 팀 구성원들에게 권한을 이양하고 코칭을 하는 행동은 팀 구성원들이 정보를 공유하고 문제를 해결하는 행동에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Hirst 외(2004)의 종단 연구에서는 리더 스스로 지속적으로 학습을 하는 행동이 구성원들의 팀 학습 행동을 독려하는 선행 변인

이라는 것이 밝혀졌다. 이외에도 변혁적 리더십(Salas, Sims, & Burke, 2005; West, 1999), 협업적 리더십(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), 서번트 리더십(Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2014)은 팀 구성원들이 상황을 인식하고 문제를 해결하기 위한 집단적인 동기를 부여함으로써 팀 학습 행동에 정적인 직접 효과를 미치는 것으로 나타났다. Edmondson(2001)은 리더십 행동이 팀 학습 행동에 직접적인 영향을 미치는 이유를 질적 연구를 통해 구명하였다. 이 연구에 따르면 팀 구성원들은 리더가 팀 내의 사회적 규범을 정립해줄 것을 기대하며, 이러한 사회적 규범은 팀 구성원들의 의견 개진이나 실수에 대한 용납 정도를 규정하기 때문에 팀 학습 행동에 영향을 미친다.

국내 28개 대기업의 88개 팀을 대상으로 진행한 유영주(2015)의 연구에서 팀장의 변혁적 리더십은 팀 학습 행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 주현미(2012)는 국내 29개 대기업의 81개 팀을 대상으로 진행한 연구에서 팀 상사의 리더십 행동이 팀 응집력과 팀 학습 행동 간 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정하였으나 이 가설은 기각되었다. 오히려 후속 분석에서 상사의 리더십 행동이 팀 학습 행동에 정적인 직접 영향을 미친다는 것이 밝혀져, 상사의 리더십 행동은 팀 학습 행동의 선행 변인으로 작용할 가능성이 높다고 제안하였다.

이처럼 대기업과 공공조직을 대상으로 리더십이 팀 학습 행동이 정적인 직접 영향을 미친다는 연구가 다수 진행된 것과는 달리, 스타트업을 대상으로 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 미치는 정적 영향을 실증한 연구는 많지 않다. 그럼에도 불구하고 크게 세 가지 관점에서 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 직접적인 정적 영향을 미친다는 것을 추론할 수 있다.

첫째, 호주, 캐나다, 영국의 42개 스타트업을 대상으로 진행된 실증 연구(Newman, Neesham, Manville, & Herman, 2018)에서는 창업가의 기업가적 리더십이 창의적인 아이디어를 발의하고 공유하며, 업무 절차나 방법을 개선하는 행동에 정적인 영향을 준다는 결과가 도출되었다.

둘째, 기업가적 리더십이 다른 리더십들과 구분되는 특징, 불확실하고 빠르게 변화하는 환경 속에서 끊임없이 기존과 다른 새롭고 창의적인 해결책을 함께

찾아나아가야 한다는 점은 스타트업의 맥락에 잘 부합한다. 초기 스타트업은 외부 환경의 불확실성으로부터 오는 스트레스와 생존의 위기를 겪게 된다(Bruderl & Schussler, 1990; El-Awad et al., 2017; Fisher et al., 2016). 이 때 창업가가 기업가적 리더십을 갖추고 있다면 위기를 극복할 가능성이 높아진다. 기업가적 리더십은 외부로부터 오는 스트레스의 영향력을 최소화하고 스타트업 내부에서 팀 학습 행동이 잘 일어날 수 있는 환경을 만들고 이를 유지하는데 기여하기 때문이다. 창업가의 기업가적 리더십이 스타트업에서 구성원들의 아이디어 발의, 구조화, 적용과 같은 창의적 과정을 만들어내는 기능을 한다는 연구 결과(Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Ireland, Hitt, & Sirmon, 2002; Renko et al., 2015; Sklaveniti, 2017)가 이를 뒷받침한다. 또한 기업가적 리더십은 내부 아이디어의 공유와 정교화, 성찰하는 과정을 통해 사업 기회를 발굴하고 실현하는데 기여할 수 있다(Koryak et al., 2015). 작고 설립된 지 얼마 되지 않은 스타트업에서는 사업 기회 발굴과 실행이 더욱 기업가의 스킬과 지식에 의해 좌우된다는 연구 결과(Teece, 2012)도 스타트업에서의 창업가의 기업가적 리더십의 중요성을 지지한다.

셋째, 창업가의 기업가적 리더십은 선행 연구들을 통해 팀 학습 행동에 영향을 미친다고 밝혀진 리더십의 요소들을 포함하고 있다. 따라서 창업가의 기업가적 리더십 역시 팀 학습 행동을 촉진한다고 볼 수 있다. Gupta 외(2004)가 밝힌 바와 같이 기업가적 리더십은 구성원들에게 영감을 주고 동기를 부여하여 구성원들 스스로 업무에 몰입할 수 있도록 독려한다는 점에서 변혁적 리더십과, 리더가 구성원들에게 충분한 정보를 제공하고 리더가 구성원들 간의 상호작용을 통해 팀 워크를 활성화한다는 측면에서 팀 지향 리더십과 유사하다. 또한 구성원들에게 높은 기대를 심어줄 수 있는 비전을 제시하고 자신감을 불어넣는다는 점에서 기업가적 리더십은 가치 지향 리더십과 유사하다. 즉 기업가적 리더십을 가진 창업가는 학습 환경을 만들고 유지하는 역할, 학습 자원을 개발·활용하도록 지원하는 역할, 학습의 파트너로서 조언하는 역할을 수행할 수 있다는 의미다.

이상의 선행 연구 결과를 바탕으로 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 직접적인 정적 영향을 미친다는 가설2를 도출할 수 있다.

가설 2. 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십은 팀 학습 행동에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

3) 팀 학습 행동과 성과의 관계

국내 대기업을 대상으로 한 연구(김태연, 2010; 박지은, 2011)에서는 팀 학습 행동이 팀 성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행 연구 결과(Edmondson, 1999; Hackman, 1987)를 지지하는 것으로 팀 내부에서 활발한 아이디어의 제안과 공유, 새로운 시도 등의 행동이 일어날 경우에, 구성원들이 지각하는 팀의 성과와 만족도가 높게 나타난다는 것을 의미한다. Van den Bossche 외(2006)의 연구에서도 공유, 상호사회적 구성, 건설적 갈등으로 구성된 팀 학습 행동이 팀 성과와 팀 만족도로 구성된 팀 성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Savelsbergh et al.(2009)는 공유, 상호사회적 구성, 성찰, 실험 등으로 팀 학습 행동을 구인하였으며, 팀 학습 행동이 팀 성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

스타트업을 대상으로 진행된 연구들에서도 팀 학습 행동의 유사 개념들이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향이 구명되었으며, 이를 <표 II-17>에 제시하였다.

<표 II-17> 스타트업에서의 팀 학습 행동 유사 변인과 성과와의 관계

팀 학습 행동	팀 학습 행동의 유사 변인	성과	연구자
공유	내부 네트워크	· 특허	Chen & Wang(2008)
	개방적 소통	· 팀 만족도	Foo et al. (2006)
	소통	· 경제적 성공 · 고객 만족	Lechler(2001)
	지식공유 속도/양	· 민첩성	이세윤 외 (2016)

팀 학습 행동	팀 학습 행동의 유사 변인	성과	연구자
상호 사회적 구성	팀 문제해결력	· 과업 지식 · 업무 결과의 질 · 업무 결과의 양 · 진취적 태도 · 대인관계기술 · 계획과 자원할당 · 전반적인 성과	Chowdhury (2005)
	공통창업팀 내 전략적 일치도	· 전년 대비 매출 증감	Vissa & Chacar (2009)
	공유 인지 모델	· 이상적 성과 대비 달성도 · 경쟁자 대비 성장 순위 · 경쟁자 대비 성과 순위	West(2007)
	공유 비전	· 직무 만족 · 조직몰입	김진성(2005)
건설적 갈등	인지적 갈등	· 5년간 누적 매출성장률 · 매출 · 이익	Ensley & Pearce (2001); Ensley et al.(2002)
	갈등 해결	· 경제적 성공 · 고객 만족	Lechler(2001)
	과업/관계 갈등	· 팀 효과성 · 팀 효율성	Khan et al. (2015)
팀 성찰	조정	· 경제적 성공 · 고객 만족	Lechler(2001)
팀 활동	아이디어 실현 과정	· 상품/서비스 혁신 * 1=혁신O, 2=혁신X	Gundry et al. (2016)

스타트업 내부에서의 지식, 정보, 아이디어의 자유로운 공유는 성과에 정적인 영향을 미쳤다. 공통창업팀 내부에서 이루어지는 지식과 정보의 공유는 스타트업이 연간 출원하는 특허(Chen & Wang, 2008), 공통창업팀 구성원들이 지각하는 팀 만족도(Foo et al., 2006), 타사 대비 경쟁우위와 고객 만족(Lechler, 2001) 등 팀 성과에 정적 직접 효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 소통의 활성화를 위한 협업 도구의 사용은 스타트업 내 지식 공유의 속도에 정적인 영향을 미치며, 향상된 지식 공유의 속도는 다시 조직 민첩성에 정적인 직접 효과를 갖는 것으로 보고되었다(이세윤 외 2016).

상호사회적 구성은 스타트업에서 성과에 정적인 직접 영향을 미치는 것으로

나타났다. 창업팀의 다양성이 성과에 미치는 영향을 연구한 Chowdhury(2005)는 다양성이 시너지를 발휘하여 성과에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 구성원들 간 유연하고 개방적인 소통을 통해 다양한 아이디어와 관점이 통합되어야 한다는 것(cognitive comprehensiveness)을 경험적으로 증명했다. West(2007)는 창업팀 내에서 공유인지 모델이 형성되면, 스타트업의 성과가 향상된다는 것을 구명하였다. 이는 창업팀 구성원들이 시장, 고객에 대해 동일한 수준의 이해와 전략적 방향성에 대한 공감대가 형성될 경우 성과가 더욱 증가한다는 의미다. 유사한 맥락에서 Vissa & Chacar(2009) 역시 창업팀 내부의 전략 방향에 대한 일치도가 매출 증감에 영향을 미친다는 경험적 결과를 제시하였다. 김진성(2005)은 Senge(1990)가 학습조직의 다섯 가지 요소 중 하나로 정의한 공유비전이 벤처 기업 구성원들의 직무 만족과 조직몰입에 정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

스타트업이 기존에 축적된 경험과 지식 없이 생존과 경쟁에서 승리할 수 있는 방법을 찾기 위해서는 창업팀 구성원들의 다양한 아이디어와 시각을 조율하는 과정이 필요하다. 그리고 그 과정에서 발생하는 갈등은 생존에 필수 불가결할 수 있다(Hannan & Freeman, 1984). 실제로 갈등이 존재하더라도 이를 잘 해결할 경우 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과들이 존재한다. Ensley와 Pearce(2001)는 스타트업 내부 갈등의 순기능을 경험적으로 검증하였다. 이 연구에 따르면 스타트업의 창업팀 내부의 인지적 갈등은 여러 아이디어를 더욱 정교화하고 구성원들 간의 생각을 조율하는 행동을 촉발하여 스타트업의 매출과 이익에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Lechler(2001) 역시 스타트업 창업팀에서 인지적 갈등을 잘 해결하고 업무 방식에 대한 상호 합의가 이루어질 경우 건설적 갈등은 경쟁우위, 효율성, 고객 만족 등과 같은 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 경험적으로 증명하였다. Khan 외(2015)는 스타트업의 창업팀 구성원들 간 상호 신뢰가 높고 갈등이 잘 관리되면 팀 효과성과 효율성이 높아진다는 것을 밝혔다. 이는 신뢰 수준과 사업 초기 창업팀 간의 갈등 수준은 상호 연결되어 있다는 의미로, 창업팀의 구성원들 간 신뢰를 쌓는 것이 갈등의 부정적 영향을 최소화하고 건설적인 효과를 극대화할 수 있는 하나의 방법이 될 수 있다.

Lechler(2001)가 창업팀 내부의 사회적 상호작용 중 하나라고 언급한 업무의 조정을 통한 팀 내부의 조화로운 상태를 만드는 과정에는 팀 성찰이 수반되어야만 한다. 비록 최고 경영진이라고 해도 신생 소기업의 창업팀 구성원들은 전략적 의사결정과 실무를 동시에 수행해야 한다. 따라서 업무를 분화하고, 각 업무에 대한 마감 시한을 정할 수밖에 없다. 그리고 이는 한 번에 정해지는 것이 아니라 업무 수행 과정 중 공동의 성찰과 소통을 바탕으로 조정되어야만 한다. 이와 같은 조정 과정이 잘 이루어지면 경쟁우위, 효율성, 고객 만족 등이 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

스타트업에서 새로운 아이디어를 생성하고, 이를 적용하는 것은 새로운 상품과 서비스 런칭에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Gundry et al., 2016). 아이디어의 적용과 실현 과정은 스타트업이 직면한 문제를 해결하거나 새로운 기회를 찾기 위한 해결책을 찾아 나가는 과정으로, 한 번에 이루어지기보다는 반복적인 시도와 실행 사이클(learning by doing)과 팀 성찰을 통해 이루어진다.

이상의 연구 결과를 종합하면 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 직접적인 정적 영향을 미친다는 가설3을 도출할 수 있다.

가설 3. 초기 스타트업에서 팀 학습 행동은 성과에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

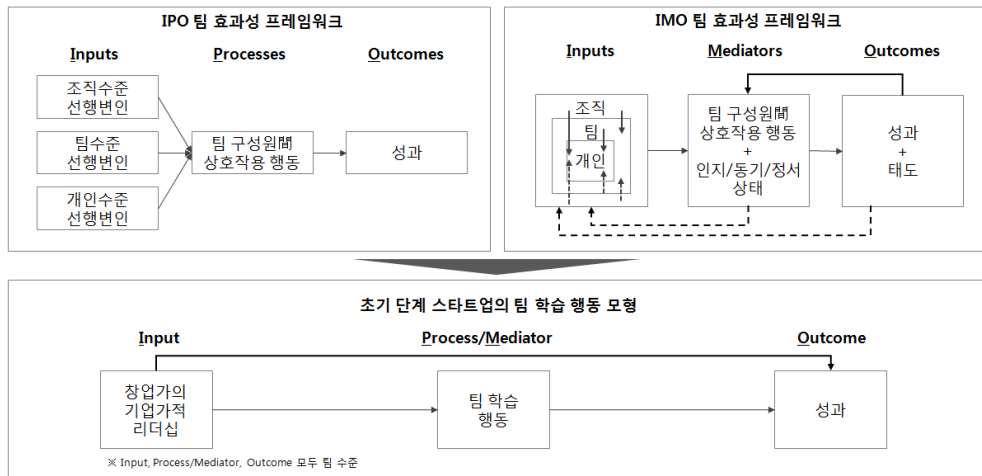
나. 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과

이 연구에서는 선행 연구에 대한 고찰을 통하여 연구 문제2에 대한 가설을 설정하였다.

연구문제 2. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 직접적인

정적 영향을 미치고, 이 영향 관계를 팀 학습 행동이 매개하는가?

초기 스타트업의 팀 학습 행동이 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향을 매개한다는 근거는 일반화된 개념적 모형에서 찾을 수 있다. 스타트업을 대상으로 선행 변인, 팀 학습 행동 및 결과 변인의 관계를 통합적으로 구명한 실증 연구는 드물기 때문이다. El-Awad 외(2017)가 스타트업에서 팀 학습 행동의 세부 요인들이 작동할 수 있는 개념적 모형을 제시하였지만 팀 학습 행동의 선행 변인과 결과 변인이 누락되어 통합적이지 않다. 또한 경험적으로 검증되지 않았다는 한계를 갖는다. 오수진(2018)은 스타트업 장면에서 팀 심리적 안전감과 팀 창의성 간의 관계를 팀 학습 행동이 매개한다는 것을 경험적으로 입증하였으나 팀 학습 행동의 세부 요인들을 포괄적으로 다루지는 않았다.



[그림 II-6] 팀 효과성 프레임워크와 초기 스타트업의 팀 학습 행동 모형
 자료 : Mathieu et. al. (2008)의 연구를 재구성

팀 효과성 프레임워크는 팀을 위해 유용한 산출물 뿐 아니라 그 산출물을 만들어내는 선행 변인과 매개 변인 또는 과정적 변인 모두를 포괄한다. 팀 효과성의 프레임워크는 IPO(Inputs-Processes-Outcomes) 프레임워크(Ancona & Chong, 1999; McGrath, 1991)와 IMO(Inputs-Mediators-Outcomes) 프레임워크(Ilgen et al., 2005; Mathieu et. al., 2008)로 구분할 수 있으며, 이를 그림으로 표현하면 [그림 II-6]과 같다. IPO와 IMO 프레임워크에서는 리더십을 팀 효과성의 과정과

결과에 모두 영향을 미치는 선행변인으로 다루고 있다. 즉 IPO와 IMO 프레임워크에 따르면 리더십은 다른 매개변인을 거쳐 팀 효과성의 결과에 간접적으로 영향을 미치는 것이다(Argote & McGrath, 1993; Cohen & Bailey, 1997).

Decuyper 외(2010)의 팀 학습 행동 통합 모델도 IPO와 IMO 프레임워크에 바탕을 두고 있다. 팀 학습 통합 모델에서는 리더십을 팀 학습 행동에 영향을 미치는 중요한 변인 중 하나로 보고 있으며, 리더십은 팀 학습 행동을 매개로 팀의 성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 가정하고 있다.

Zaccaro, Rittman 및 Marks(2001)의 연구는 IPO와 IMO 프레임워크, 팀 학습 통합 모델과 같은 입장을 취한다. Zaccaro 외(2001)는 리더십이 팀 성과에 미치는 직접 영향은 팀의 인지적 과정, 동기적 과정, 정서적 과정, 협업 과정, 공유 멘탈 모델, 집단적인 정보 처리, 팀의 메타인지, 과업 응집력, 집단 효능감, 갈등 관리 등에 매개된다는 것을 정리하여 제시하였다. 이와 같은 연구 결과들은 리더십 행동은 팀 성과에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만, 다른 과정적 변인들을 거쳐 팀 성과에 간접적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다. 특히 Zaccaro 외(2001)가 제시한 매개 변인 중 팀의 협업 과정, 공유 멘탈 모델, 집단적 정보처리 등은 팀 학습 행동과 유사한 변인으로, 리더십은 팀 학습 행동을 거쳐 팀의 성과나 구성원들의 만족에 영향을 미칠 가능성이 높다.

Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran 및 Hodgkinson(2015)는 Teece(2012)의 동적 역동(dynamic capability) 개념을 활용하여 기업가적 리더십이 조직 내부에서 새로운 지식을 만들어내고 지속적으로 업무 절차를 개선하는데 기여함으로써 상품개발, 사업다각화, 시장 확대와 같은 성과에 정적 영향을 미칠 수 있다고 개념화하였다. Koryak 외(2015)의 개념적 모델은 경험 연구(Devarajan, Ramachandran, & Ramnarayan, 2003)를 통해서도 실증되었다. Devarajan 외(2003)는 인도 기업을 대상으로 사례 연구를 진행하였으며, 기업가적 리더십은 중소기업 내부에서 혁신 기회를 발굴하고 실행하는 과정에 영향을 미치고 혁신 행동이 중소기업의 성과에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 국내 중소기업을 대상으로 진행된 연구(강성두, 강영순, 2012)에서도 기업가의 진취성

은 구성원들의 학습 목표 지향성에 정적 영향을 주고 이는 다시 조직 효능감에 정적 영향을 미치는 매개 효과가 있다는 결과를 보고하였다.

이상의 선행 연구를 바탕으로 [그림 II-6]과 같은 개념적 모델과 창업가적 리더십이 성과에 미치는 영향을 팀 학습 행동이 매개할 것이라는 가설4를 도출할 수 있다.

가설 4. 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향은 팀 학습 행동에 의해 매개될 것이다.

다. 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과

이 연구에서는 선행 연구에 대한 고찰을 통하여 연구 문제3에 대한 가설을 설정하였다.

연구문제 3. 초기 스타트업의 팀 학습 행동이 성과에 직접적인 정적 영향을 미치고, 이 영향 관계를 팀 경계 확장 행동이 조절하는가?

1980년대 이후 학계에서는 팀 학습 행동이 팀 성과에 정적인 영향을 미친다는 연구(Edmondson, 1999; Hackman, 1987; Van den Bossche et al., 2006; 김태연, 2010; 박지은, 2011)와 팀 경계 확장 행동이 팀 성과에 정적인 영향을 미친 연구(Ancona, 1990; Ancona & Caldwell, 1992; Gladstein, 1984; Haas & Hansen, 2005; Hirst & Mann, 2004; Marrone et al., 2007; Zellmer-Bruhn, 2003; 임은천, 김도현, 2017)가 각각 진행되어 왔다. 팀 학습 행동이 팀 성과에 미치는 영향은 전술한 바와 같으며, 팀 경계 확장 행동이 팀 효과성에 정적인 직접 영향 역시 경험적으로 검증되었다.

영업 팀을 대상으로 진행된 Gladstein(1984)의 연구에서는 팀 외부의 정보를 끊임없이 탐색하고 영업 활동을 하는 행동이 영업 매출 증가에 정적인 영향을

미친다는 것이 밝혀졌다. Ancona(1990), Marrone, Teslul 및 Carson(2007)은 컨설팅 조직에서 높은 외부 지향성을 가진 팀이 고객사에 의해 더 좋은 평가를 받는다는 결과를 보고하였다. 신상품 개발팀에서도 상위 조직 및 외부에 대한 설득과 자원 요청, 유관 부서와의 업무 조율 활동이 보다 새롭고 혁신적인 상품을 개발하는데 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ancona & Caldwell, 1992). Hirst와 Mann(2004)은 4개 회사, 57개 연구개발팀을 대상으로 진행한 연구에서는 팀 경계 확장 행동이 성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 구명하였다. 코스닥 상장사 300개를 대상으로 한 임은천, 김도현(2017)의 연구에 따르면 벤처캐피탈과의 전략적 제휴는 기업공개상장(Initial Public Offering; IPO)까지 소요되는 기간을 단축하고 기업 가치를 높이는 데도 기여하는 것으로 나타났다.

이처럼 팀 외부에서 이해관계자들을 설득하고 이들로부터 자원과 정보를 습득하는 과정은 그 자체로도 의미가 있지만, 새롭게 외부로부터 습득된 지식과 정보는 팀 구성원들이 외부의 니즈를 명확하게 인지하는데 도움을 준다. 뿐만 아니라 팀 경계 확장 행동은 내부에서 더욱 활발하게 정보를 교류하고 업무를 조율하는데도 기여한다. 궁극적으로는 팀 성과에 정적인 영향을 미칠 수 있다.

<표 II-18> 스타트업에서 팀 경계 확장 행동의 유사 변인과 성과와의 관계

팀 경계 확장 행동의 유사 변인	성과 변인	연구자
창업 이전 보유하지 않았던 지식의 습득	· 매출성장/증감률(2년간)	Chandler & Lyon (2009)
외부 네트워킹	· 연간 특허 출원 숫자	Chen & Wang (2008)
외부투자자와의 네트워킹	· 매출성장률 · 시장점유율 · 현금흐름 · ROI · 기업가치	Higashide & Birley (2002)
외부 연구기관과의 공동 연구	· 기술경쟁력 향상	정길호 (2017)

스타트업을 대상으로 진행된 실증 연구에서도 팀 경계 확장 행동의 유사 변인들은 성과에 정적인 영향을 미쳤다. 스타트업 외부와의 기술적 협력은 기술경쟁력 향상(정길호, 2017)과 특허(Chen & Wang, 2008)에 긍정적인 영향을 주는

것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 창업 초기의 스타트업은 자생적으로 모든 기술을 개발할 수 없기 때문에 외부의 기술적 파트너들과의 공동 연구를 통한 기술 확보의 중요성을 경험적으로 밝힌 것이다.

또한, 외부 투자자와 자주 소통하면서 새로운 지식과 정보를 습득하면서 관점의 차이를 좁혀나가는 것이 중요하다는 연구(Higashide & Birley, 2002)도 존재한다. 스타트업 입장에서는 기술적 파트너뿐만 아니라 투자자와의 관계도 매우 중요하다. 하지만 시장에서 생멸하는 스타트업을 지켜봐온 외부 투자자와 창업 초기의 개별 스타트업 간에는 정보의 비대칭성과 관점의 차이가 발생할 수밖에 없다. Higashide와 Birley(2002)의 연구는 투자자와의 상호작용과 그 과정에서의 정보 습득 중요성을 증명하였다는데 의의가 있다.

팀은 팀 그 자체로만 생존할 수 없으며, 조직 외부와 조직 내부 다른 팀 간의 상호작용을 통해서 지식과 정보를 교환하며 팀 학습을 수행할 때 보다 높은 성과를 창출할 수 있다(Decuyper et al., 2010). 팀 경계 확장 행동은 팀 구성원들이 외부로부터 정보와 지식을 학습하는 활동이기도 하지만, 외부의 지식과 정보를 팀 내부에 전달하는 과정에서 팀 내부의 학습 행동을 촉진하는 효과도 있다(Sutton & Hargadon, 1996). 팀 학습 행동이 기존 구성원들이 가지고 있는 지식과 정보를 활용하여 이루어지는 반면(Wong, 2004), 팀 경계 확장 행동은 팀 외부의 다양한 이해 관계자들로부터 습득한 지식과 관점을 유입시켜 팀 내부의 학습 행동을 더욱 활성화시켜주는 활동(de Varies et al., 2014)이다. 이처럼 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동이 각각 팀 성과에 정적인 영향을 미칠 수도 있지만, 두 행동 간의 균형이 팀 성과 향상에 중요하다는 증거(Boyd et al., 1993; Bresman, 2010; Brooks, 1994; Choi, 2002; Janis, 1982; Song, Almeida, & Wu, 2003)를 고려하면 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동 간의 상호작용이 팀 성과에 영향을 미칠 가능성이 더 크다.

Boyd 외(1993)는 최고경영진이 내부에만 집중할 경우 외부 환경에 대해 정확하게 인지하지 못 한다는 것을 지적하였고, Janis(1982)는 내부에만 집중한 팀은 외부 정보를 적절하게 활용하지 못할 가능성이 크다는 연구 결과를 제시하였다.

Bressman(2010) 역시 팀 외부에서 정보를 탐색하고 획득하는 행동과, 팀 외부에서 수집한 정보를 활용하여 팀 내부의 관점과 업무 방식을 개선하는 행동이 모두 일어나야만 팀 성과가 향상된다는 것을 경험적으로 입증하였다. Brooks(1994)는 질적 연구를 통해 외부로부터 정보를 수집하는 행동이 팀 내부에서 문제를 명확하게 정의하고 이를 해결하기 위한 지식과 정보를 공유하는데 영향을 주는 것을 발견했다. 또한 팀 경계 확장 행동과 팀 내부 학습의 순환 과정을 통해 새로운 지식이 창출되거나 기존의 지식을 더욱 발전시키는 것으로 나타났다.

내부에 축적된 경험이 충분하지 않고 환경적 요소에 취약한 스타트업들은 (Bruderl & Schussler, 1990; Cardon & Stevens, 2004; El-Award et. al., 2017; Fisher et al., 2017; Hannan & Freeman, 1984) 외부와의 상호작용과 내부에서의 학습을 반복하는 것이 더욱 중요할 수 있다. 영국의 스타트업 180개를 대상으로 진행한 Yli-Renko 외(2001)의 연구는 스타트업 장면에서도 팀 경계 확장 행동이 팀 학습 행동에 영향을 미친다는 것을 경험적으로 구명했다는데 의의가 있다. 이 연구에서는 외부 고객을 대상으로부터 지식을 습득하였으며, 이 지식은 스타트업 내부에 전이되고 내재화되는 과정을 거쳐 스타트업의 성과에 정적인 영향을 미쳤다. 국내 21개 스타트업의 46개 팀을 대상으로 진행한 연구(오수진, 2018)에서는 팀 구성원 개인 수준에서의 경계 확장행동이 팀 수준의 학습 행동에 정적인 영향을 미치고, 팀 학습 행동이 팀 창의성에 영향을 미치는 관계를 경험적으로 검증하였다. 이와 같은 행동이 단발성에 그치지 않고 순환적으로 반복되었을 것이므로 스타트업 장면에서도 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 상호작용이 스타트업의 성과에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 즉 스타트업에서 외부 환경을 탐색하고 외부로부터 새로운 지식과 정보를 습득하는 팀 경계 확장 행동(exploration)은 새로운 기술 개발, 신상품 기획 및 개발과 연결되는 팀 학습 행동(exploitation)에 영향을 주어 스타트업의 경쟁 우위를 확보하는데 기여할 수 있을 것이다.

스타트업의 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계와 관련된 선행 연구를 종합하면 다음의 세 가지 근거에 의해 가설5를 도출할 수 있다.

첫째, 스타트업에서 팀 학습 행동은 성과에 직접적 영향을 미친다. 팀 학습

행동이 팀 성과에 영향을 미친다는 연구는 다수 진행 되었으며(Edmondson, 1999; Hackman, 1987; Van den Bossche et al., 2006), 이와 같은 결과가 스타트업 장면에서 적용된다는 연구도 확인된 바 있다(Chen & Wang, 2008; Chowdhury, 2005; Ensley & Pearce, 2001; Foo et al., 2006; Gundry et al., 2016; Khan et al., 2015; Lechler, 2001; West, 2007).

둘째, 스타트업에서 팀 경계 확장 행동은 성과에 직접적인 영향을 미친다. 팀 경계 확장 행동이 팀 성과에 영향을 미친다는 결과가 보고되었으며(Ancona, 1990; Ancona & Caldwell, 1992; Gladstein, 1984; Haas & Hansen, 2005; Hirst & Mann, 2004; Marrone et al., 2007; Zellmer-Bruhn, 2003; 임은천, 김도현, 2017), 스타트업에서도 경계 확장행동은 성과에 영향을 준다는 것이 밝혀졌다(Chen & Wang, 2008; Chandler & Lyon, 2009; Higashide & Birley, 2002; 정길호, 2017).

셋째, 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 선순환 작용이 팀 성과를 향상시킨다는 연구들(Boyd et al., 1993; Bresman, 2010; Brooks, 1994; Choi, 2002; Janis, 1982; Song, Almeida, & Wu, 2003)을 고려하면 팀 학습 행동이 팀 성과에 미치는 영향은 팀 경계 확장 행동에 의해 조절될 수 있다. 그리고 이와 같은 결과는 일부 스타트업을 대상으로 한 연구(Yli-Renko et al., 2001; 오수진, 2018)에서도 유사하게 나타났다.

가설 5. 초기 스타트업에서 팀 학습 행동이 성과에 미치는 정적 영향은 팀 경계 확장 행동에 의해 조절될 것이다.

라. 가설 도출을 위한 변인 간 관계 종합 및 근거

이 연구에서는 선행 연구를 통해 고찰한 변인 관계를 근거로 가설1~5를 설정하였다. 이를 종합하면 <표 II-19>과 같이 제시할 수 있다.

<표 II-19> 가설 도출을 위한 변인 간 관계 종합 및 근거

가설	경로	선행 연구
[가설1] 창업가의 기업가적 리더십 → 성과	리더십 → 팀 성과	Burke et al. (2006); Carson et al. (2007); Wang et al. (2014);
	기업가적 리더십 → 팀 성과	Antonic & Hisrich(2004); Goosen et al. (2002); 임진혁, 김재형(2018)
	스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십 → 성과	Begley & Boyd(1987); Chen(2007); Ensely et al. (2006b); Huang et al. (2014)
[가설2] 창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동	리더십 → 팀 학습 행동	Burke et al. (2006); Edmondson(1999); Edmondson et al. (2001); Decuyper et al. (2010); Hirst et al. (2004); Koeslag-Kreunen et al. (2018). Salas et al. (2005); West(1999); Woodman et al. (1993); Yoshida et al. (2014); Zaccaro et al. (2008); 유영주(2015); 주현미(2012)
	스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동	1)경험 연구(Newman et al., 2018) 2)기업가적 리더십은 스타트업 구성원들의 아이디어 발의, 구조화, 적용과 같은 창의적 과정을 만들어낸다는 연구(Mumford et al., 2002; Ireland et al., 2002; Renko et al., 2015; Sklaveniti, 2017), 스타트업과 같이 신생, 소규모 기업에서는 사업 기획의 발굴과 이를 내부에서 발전시켜 실행하는 과정이 창업가의 지식과 스킬에 좌우되는 경향이 크다는 연구(Koryak et al., 2015) 3)기업가적 리더십은 변혁적 리더십 등 스타트업에서 팀 학습 행동에 영향을 주는 다른 리더십과 공통적 행동을(Gupta et al., 2004, Zarraco 외(2008)가 제안한 팀 학습 행동을 촉진시키는 리더십 행동도 포함
[가설3] 팀 학습 행동 → 성과	팀 학습 행동 → 팀 성과	Edmondson(1999); Decuyper et al. (2010); Hackman(1987); Savelsbergh et al.(2009); Van den Bossche et al. (2006); 김태연(2010); 박지은 (2011)
	스타트업에서 팀 학습 행동 (유사 변인) → 성과	Chen & Wang(2008); Chowdhury(2005); Ensley & Pearce(2001); Foo et al.(2006); Gundry et al.(2016); Khan et al.(2015); Lechler(2001); West(2007); Vissa & Chacar(2009)

가설	경로	선행 연구
[가설4] 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과	리더십 → 매개변인 → 팀 성과	IPO, IMO Framework(Ancona & Chong, 1999; Burke et al., 2006; Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008; McGrath, 1991)
	리더십 → 팀 학습 행동 → 팀 성과	팀 학습 행동 통합 모델(Decuyper et al., 2010); Zaccaro et al. (2001)
	창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동 → 팀 성과	Devarajan et al. (2003); Koryak et al. (2015); 강성두, 강영순(2012)
[가설5] 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과	팀 경계 확장 행동 → 팀 성과	Ancona(1990); Ancona & Caldwell(1992); Gladstein(1984); Haas & Hansen(2005); Hirst & Mann(2004); Marrone et al.(2007); Zellmer-Bruhn(2003); 임은천, 김도현(2017)
	스타트업에서 팀 경계 확장 행동 (유사변인) → 성과	Chen & Wang(2008); Chandler & Lyon(2009); Higashide & Birley (2002); 정길호(2017)
	「팀 학습 행동 → 팀 성과」의 팀 경계 확장 행동 조절 효과	Boyd et al. (1993); Bresman (2010); Brooks (1994); Choi(2002); Janis(1982); Song et al. (2003)
	스타트업에서 「팀 학습 행동 (유사 변인) → 성과」의 팀 경계 확장 행동 (유사 변인) 조절 효과	Yli-Renko et al. (2001); 오수진(2018)

마. 통제 변인

스타트업에서 팀 학습 행동의 유사 변인을 다룬 선행 연구들에서는 스타트업의 규모(Chen & Wang, 2008; Chowdhury, 2005; Ensley et al., 2002; Foo et al., 2006; Khan et al., 2015; Vissa & Chacar, 2009; Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001), 스타트업의 연령(Brinckmann & Hoegl, 2011; Chandler & Lyon, 2009)을 통제하였다. 하지만 이 연구에서는 대상을 2~10명으로 구성된 설립 5년 이내의

초기 스타트업으로 한정하였다. 이는 규모와 연령의 분산의 차이를 통제할 효과를 검증하려 했던 것과는 상황이 다르다. 따라서 이 연구에서는 규모와 연령 대신 각 가설에 투입되는 변인의 성격에 따라 적합한 통제 변인을 설정하였다.

먼저 이 연구에서 설정한 독립, 매개, 조절 변인 외에도 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변인 중 하나가 창업가의 이전 창업 경험이다. 창업가가 창업을 한 이후 성과를 내려면 내부와 외부 환경에 대한 사실적 분석을 수행하고, 이를 바탕으로 위기와 불확실성을 정확하게 판단할 수 있어야 한다(Cassar, 2014; Kirzner, 1997). 일반적으로 위기와 불확실성을 사전에 감지하는 것은 어려운 일이지만, 이전에 유사한 경험이 있을 경우 분석과 판단의 정확도는 향상될 수 있다(Chandler, 1996; Kirzner, 1985; Landier & Thesmar, 2009).

창업 후 새로운 사업을 성장시켜 나가는 것은 반복적인 실험을 통한 학습의 과정(Delmar & Shane, 2006; Jovanovic, 1982; 박한림, 오현석, 2016; 박한림, 오현석, 2015)이다. 따라서 창업가에게 창업 경험은 성공과 실패 여부와 관계없이 시행착오를 통해 심도 있는 학습을 할 수 있는 좋은 기회다(Baron & Ensley, 2006; Shane & Khurana, 2003). 창업가가 현재 창업하여 운영하고 있는 기업 이전에도 창업 경험이 있다면 불확실성을 바라보고 해석하는 능력이 뛰어날 것이다. 또한 이전 창업 경험이 있는 창업가는 보다 세련되고 정교한 방식으로 새로운 사업 기회를 정의하고 발전시켜 나갈 수 있다(Baron & Ensley, 2006; Halebian, Kim, & Rajagopalan, 2006). 이처럼 창업가의 이전 창업 경험은 초기 스타트업의 성과에 영향을 줄 수 있는 변인이다.

또한, 협업 도구의 사용은 팀 학습 행동에 영향을 줄 수 있다. 협업 도구의 사용은 지식 공유의 속도를 향상시키는 것으로 나타났으며(이세운 외, 2016), 실제로 많은 스타트업들은 지라(jira), 슬랙(slack), 노션(notion), 드롭박스(dropbox), 트렐로(trello), 깃허브(github), 깃랩(gitlab) 등 다양한 협업 도구를 사용하고 있다. 따라서 이 연구에서도 팀 학습 행동에 영향을 줄 수 있는 협업 도구의 사용 여부를 통제 변인으로 설정하였다.

이 연구에서는 통제 변인 외에 스타트업의 성패에 영향을 미칠 수 있는 핵

심 실패 변인을 정의하고, 이 변인의 수준에 따른 성과 차이를 검증하였다. 먼저 핵심 실패 변인을 도출하기 위하여 CB Insights의 2018년 조사 ‘스타트업의 실패 사유 Top20’ 을 참조하였다. 이 조사 결과는 <표 II-20>에 제시하였다.

스타트업의 성패를 좌우하는 사유 중에는 팀 학습 행동(3위, 12위, 13위, 20위), 팀 경계 확장 행동(18위), 창업가의 기업가적 리더십(14위, 19위) 등 이 연구에서 이미 일종의 핵심 성공 요인으로 도출한 변인들이 포함되어 있다. 하지만 이 연구에서 핵심 성공 또는 실패 요인으로 고려하지 않은 시장과 고객에 대한 민첩한 대응과 관련된 것들(1위, 5위, 6위, 7위, 8위, 9위, 10위, 15위)도 다수 존재한다. 따라서 이 연구에서는 각 스타트업들의 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 정도를 초기 스타트업 성과를 촉진하거나 저해할 수 있는 변인으로 설정하였다.

<표 II-20> 스타트업 실패 사유 Top 20

순위	실패 사유	응답률
1	시장 니즈가 없는 기술/제품/서비스	42%
2	자금 고갈	29%
3	좋은 팀 구성의 실패	23%
4	과도한 경쟁	19%
5	비싼 가격 또는 높은 운영 비용	18%
6	고객 친화적인 상품 개발 실패	17%
7	사업 모델이 없는 제품/서비스	17%
8	마케팅 실패	14%
9	고객 니즈 무시	14%
10	타이밍이 맞지 않는 제품/서비스 실패 (너무 실험적 또는 포화)	13%
11	투자/인력 등 집중력의 분산	13%
12	팀 구성원들 간, 팀 - 투자자 간 부조화	13%
13	적절하지 않은 아이템 또는 사업모델로의 전환	10%
14	열정의 부재	9%
15	지역적 확장의 실패	9%
16	자금 조달의 실패 또는 투자자의 관심 획득 실패	8%
17	법적인 이슈	8%
18	외부 네트워킹의 실패	8%
19	창업가의 심리적/체력적 고갈 (burnout)	8%
20	아이템 또는 사업모델로의 전환의 실패	7%

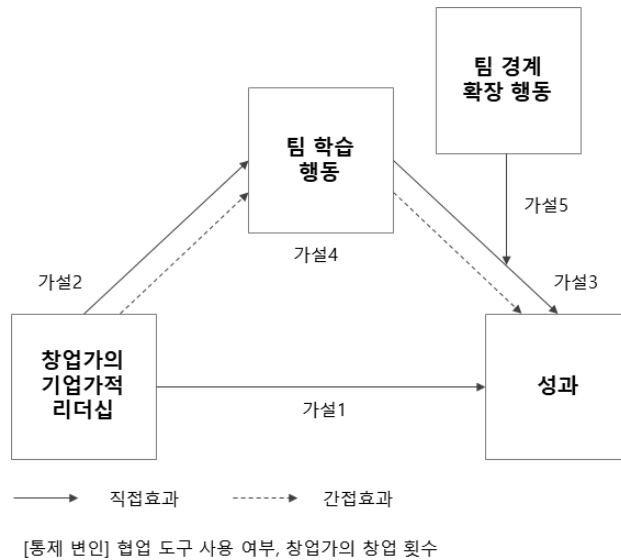
자료 : CB Insights (2018)

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구모형 및 절차

가. 연구 모형

이 연구의 목적은 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계를 구명하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위해 세운 가설들을 종합하여 [그림 III-1]과 같이 가설적 연구 모형을 설정하였다.



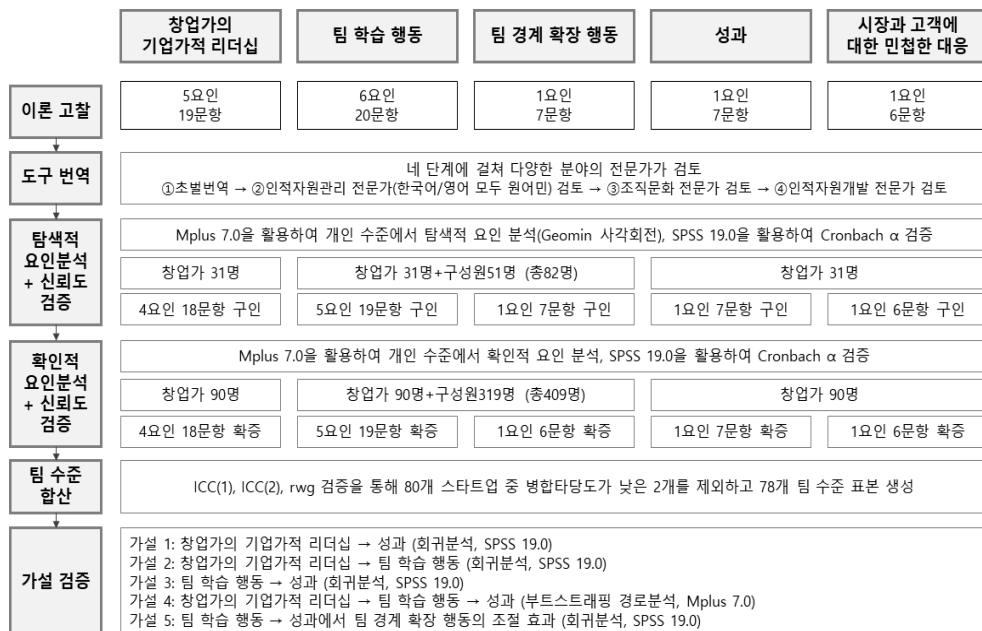
[그림 III-1] 가설적 연구모형

연구 모형을 통해 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향(가설1), 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 미치는 영향(가설2), 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향(가설3), 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과(가설4), 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과(가설5)를 검증하였다. 성과가 포함된 가설1, 가설3, 가설4, 가설5를 검증할 때는 창업가의 이전 창업 경험을 통제하였으며, 팀

학습 행동이 포함되는 가설2, 가설3, 가설4, 가설5를 검증할 때에는 협업 도구 사용을 통제하였다.

나. 연구 절차

이 연구 [그림 III-2]와 같이 제시할 수 있다. 각 절차에 대한 주요 내용은 측정 도구, 자료 수집, 자료 분석에서 상술하였다.



[그림 III-2] 연구 절차

2. 연구 대상

이 연구의 모집단은 국내의 초기 스타트업이다. 하지만 국내에는 벤처 기업을 분류하는 기준만 존재하고 스타트업만을 지정한 기준은 없다. 초기 스타트업의 경우 사업자 등록이나 투자 없이 대학 연구실에서 아이디어 기획 단계를 거

칠 수 있기 때문에(stealth startups) 정부 또는 민간기관에서 국내 스타트업의 모수 전체를 파악하기는 현실적으로 힘들다. 따라서 국내의 초기 스타트업 전체를 모집단으로 설정하되, 표집 방법에 있어서는 비확률표집 중 유의 표집 방법을 사용해야 한다. 이 연구에서는 보다 대표성 있는 표본을 추출하기 위하여 크게 다섯 가지 접근 방법을 사용하였다.

첫째, 초기 스타트업만을 대상으로 표집하기 위하여 초기 스타트업으로 정의할 수 있는 조건들을 정의하였다. 이론적 배경에서 고찰한 바와 같이 선행 연구들을 종합하면 5년 이내, 10명 이하, 조직이 세분화되지 않은 곳을 초기 스타트업으로 볼 수 있다.

학계의 연구를 바탕으로 도출한 초기 스타트업에 대한 정의가 적절한지 경험적으로 검증하기 위하여 창업가 5명, 국내 액셀러레이터사 대표 1명, 팀장 2명, 실무자 3명, 벤처투자사에 근무하는 심사역 1명, 총 12명의 전문가와 인터뷰를 진행하였다. 스타트업 업계 전문가들은 Fisher 외(2016), Kazanjian(1988)의 스타트업 발전 단계 중 아이디어 기획과 사업화 단계 일부, 즉 스타트업 내부에서 조직이 분화되기 이전까지를 스타트업의 초기 단계로 볼 수 있다는 연구자의 의견에 동의하였다. 또한 전문가들은 인원수와 기간에 대해서는 다양한 경우의 수가 있어 정형화하기는 어렵지만, 10명과 3~5년 사이를 전후하여 초기 단계에서 다음 단계로 이행한다는 의견에도 동의하였다.

사업화 단계 전체를 초기로 보기 어려운 이유는 업종에 따른 사업화 속도와 규모의 차이가 발생할 수 있기 때문이다. 일례로 온라인 유통업의 경우 사업화 단계에서 이미 여러 개의 상품을 출시하고 매출이 발생하며 10명을 초과하는 인원을 채용하고 상품 별로 조직을 분화하여 운영할 수 있다. 이 경우에는 사업화 단계를 초기 단계로 보기 어렵거나, 사업화 단계의 초반부만 초기 스타트업으로 정의할 수 있을 것이다. 반면, 소프트웨어나 서비스와 같은 IT업종의 경우 상품의 원형을 시장에 출시하였으나 매출이 발생하지 않는 상황이 존재할 수 있다. 이때는 조직을 세분화하지 않고 4~5명이 다양한 역할을 수행하는 것이 일반적이다. 이 경우에는 사업화 단계라도 초기 스타트업으로 간주할 수 있다.

둘째, 중소기업창업 지원법 제2조에 의해 설립된 창업보육센터에 입주한 창업초기기업들을 표집 대상에 포함하였다. 창업보육센터 운영요령 제26조 제1항은 창업보육센터 입주 대상자는 예비창업자와 입주 신청일 현재 창업하여 사업을 개시한 날로부터 3년이 경과되지 않은 기업으로 지정하고 있다. 창업보육센터의 입주 대상은 이 연구의 초기 스타트업에 해당하기 때문에 전국 260개 창업보육센터에 입주한 창업초기 기업들을 표집 대상으로 설정하였다.

셋째, 스타트업 생태계에서 중요한 역할을 하는 액셀러레이터(accelerator)들을 통해 초기 스타트업을 표집하였다. 액셀러레이터는 창업가가 아이디어를 현실화하여 초기 상품을 기획하고 개발한 뒤, 고객의 니즈에 맞춰 이를 개선해가는 과정을 돕는 지원 기관을 의미한다(Cohen, 2013; 김주성, 홍다혜, 2013). 액셀러레이터 역시 벤처 투자자와 유사하게 자본 투자를 하지만, 벤처 투자자보다 더 초기 단계의 스타트업에게 멘토링을 제공하고 네트워킹을 지원하는 등 보육 활동을 한다는 점에 차이가 있다(최운수, 김도현, 2016).

2016년 5월29일에 정부가 발표한 중소기업창업 지원법 일부개정법률안에서는 액셀러레이터의 등록, 요건, 육성 근거 등을 법제화하고 있다. 이 법안에서는 액셀러레이터를 한글로 창업기획자라 명명하고 있으며, 등록된 창업기획자는 2019년 5월 기준으로 170개다. 창업기획자는 초기창업가의 창업 성공 가능성을 높이기 위하여 사업 모델 개발, 기술·제품 개발, 시설·장소의 확보 등의 전문 보육 역할을 수행하게 된다. 이 때 초기창업가는 사업을 개시한 날부터 3년 이내의 기업을 의미한다. 이 연구에서는 170개 창업기획자 중 업력이 길고 대표성을 갖는 20여 곳을 통해 표집을 진행하였다.

넷째, 정부와 민간 협력 프로그램으로, 민간 영역의 엔젤투자사가 스타트업에 투자(1~2억원 내외)를 결정하면 정부도 R&D 자금(최대 5억원)을 매칭해주고 보육과 멘토링을 지원해주는 TIPS(Tech Incubator Program for Startup)와 같은 프로그램도 있다. TIPS는 2013년에 시작되었으며, 사업을 개시한지 7년이 지나지 않았으며 2인 이상으로 구성된 창업팀과 법인 등록을 하지 않은 예비 창업팀 모두 대상이 된다. 18년에는 256개 팀을 지원하였으며, 19년에는 1,612억원의 예산

을 책정하고 250개 내외를 지원할 예정이다. TIPS에 선발된 스타트업들은 엔젤 단계에 속하는 기업들로 이 연구의 대상인 초기 스타트업이라고 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서는 2019년 TIPS가 보육, 투자하고 있는 스타트업 중 5년 이내, 10명 이내의 기업을 대상으로 표집을 진행하였다.

다섯째, 초기 스타트업은 구글 캠퍼스, Wework Labs, 마루180, 패스트 파이브, 서울창조경제혁신센터 등 공간과 다양한 스타트업 육성 프로그램을 지원하는 공유 사무실에 입주해있는 경우가 많다. 이 연구에서는 입주 스타트업을 지원하는 공유 사무실들을 통해 초기 스타트업을 표집하였다.

요약하면 이 연구의 대상은 아이디어 기획 단계와 사업화 단계 일부의, 조직이 분화되지 않은, 2~10명으로 구성된 5년 미만의 스타트업, 즉 초기 스타트업이다. 이 때 팀 전원이 공동창업자인 창업팀은 연구의 대상에서 제외한다. 즉 창업가 또는 창업팀 이외의 구성원이 1명이라도 있는 곳이 이 연구의 대상이다. 이 연구의 모집단은 국내 초기 스타트업 전체이며, 국내 초기 스타트업에 대한 모수 및 구체적인 통계 자료가 없기 때문에 비확률표집 중 유의 표집 방법을 사용하여 표본을 추출하였다. 유의 표집 과정에서 대표성을 확보하기 위하여 창업 보육센터 입주기업, 정부등록 액셀러레이터, 민간 액셀러레이터, 초기 단계의 스타트업을 지원하는 TIPS 운영자, 초기 스타트업이 입주한 공유 사무실 운영자를 통해 2명 이상 10명 이하의 초기 스타트업들을 대상으로 선정하였다.

3. 측정 도구

이 연구의 모형에 포함되어 있는 변인은 독립변인(창업가의 기업가적 리더십), 매개변인(팀 학습 행동), 조절변인(팀 경계 확장 행동), 종속변인(성과)이 각각 1개씩 총4개다. 또한 창업가의 기업가적 리더십은 4개(18개 문항), 팀 학습 행동은 5개(19개 문항), 팀 경계 확장 행동은 1개(6개 문항), 성과는 1개(6개 문항) 요인으로 구인되어 있다. 이 중 창업가는 3개 변인(팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 성과),

31개 문항에 응답하게 된다. 구성원은 3개 변인(창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동), 43문항에 응답한다. 이를 <표Ⅲ-1>에 제시하였다.

창업가의 기업가적 리더십(Gupta et al., 2004)과 성과(Chowdhury, 2005)는 모든 요인을 해외 연구자가 사용한 측정 도구를 번역하여 사용하였다. 팀 학습 행동의 5개의 요인 중 4개는 해외 연구자의 측정 도구(Savelsbergh et al., 2009; Schippers et al., 2015; Van den Bossche et al., 2006)를 번역하였으며, 1개는 국내에서 개발된 것(전동원, 2013)을 활용하였다. 팀 경계 확장 행동은 해외 연구자가 개발한 도구(Ancona & Caldwell, 1992) 중 탐색 요인의 한 문항을 추출하여 스타트업의 맥락에 특화된 외부 이해관계자를 대상(Brinckmann & Hoegl, 2011; Yli-Renko et al., 2001)으로 문항을 재구성하였다.

<표 Ⅲ-1> 측정도구 구성

유형	변인명(문항수)	변인 생성 방법	문항번호 [부록4]	측정 주체		응답자 (본조사)
				창업가	구성원	
독립 변인	창업가의 기업가적 리더십(18)	구성원들의 응답을 팀 수준으로 합산	구성원[D]		●	319
매개 변인	팀 학습 행동(19)	창업가, 구성원들의 응답을 팀 수준으로 합산	창업가[D] 구성원[B]	●	●	409
조절 변인	팀 경계 확장 행동(6)		창업가[E] 구성원[C]	●	●	409
종속 변인	성과(6)	창업가의 응답 사용 ※ 공동창업팀: 복수의 응답 합산	창업가[B]	●		90
총 문항 수			창업가(31), 구성원(43)			-

※ 통제 · 스타트업의 일반적 특성 · 인구통계학적 변인 제외
응답자 인원수는 팀 수준 합산 이전 (확인적 요인 분석 대상)

해외 연구자가 사용한 측정 도구에 대한 번역과 검토 과정은 총 네 단계를 거쳤다. 인적자원 개발뿐만 아니라 인적자원 관리, 조직 문화 등 다양한 분야의 전문가 검토를 받은 이유는 스타트업, 팀 학습, 팀 경계 확장 행동, 기업가적 리더십과 같은 변인들이 학제 간 연구로 다루어질 수 있는 주제이기 때문이다 (Decuyper et al., 2010; Sessa & London, 2008). 먼저 연구자가 초벌 번역을 진행

한 후 영어와 한국어 모두 원어민 수준인 인적자원관리 전문가(심리학 학/석/박사 학위 취득 후 기업연구소에서 5년 근무한 선발, 평가 도구 개발 및 제도 수립 전문가)에게 번역의 정확성 검토를 의뢰하였다. 1차 검토 내용을 반영하여 문항을 수정한 후, 조직문화 전문가 두 명(경영학 학/석/박사 학위 취득 후 국가/기업 연구소에서 21년 근무한 조직문화 도구 및 프로그램 개발 전문가 1명과 국문학 학사와 경영학 석/박사 학위 취득 후 민간기업과 기업 연구소에서 23년 근무한 조직문화 도구 및 프로그램 개발 전문가 1명)과의 2차 검토 워크숍을 통해 번역된 문항의 가독성과 내용의 이해도 측면에서 문항을 수정하였다. 2차 검토 워크숍에서는 이 연구의 필요성, 목적, 연구 모형을 소개하여 내용의 적절성 검토가 이루어질 수 있도록 진행하였다. 최종적으로 인적자원 개발 전문가(교육학 학/석/박사 학위 취득 후 기업인재개발원에서 4년 근무한 인적자원개발 전문가)에게 산업인력 개발 관점에서의 번역 정확성, 내용 적절성, 가독성 검토를 받아 문항을 수정하였다. 번역 과정은 [부록5]에 제시하였다.

가. 창업가의 기업가적 리더십

이 연구에서 창업가의 기업가적 리더십은 Gupta 외(2004)의 기업가적 리더십 도구를 통해 측정하였다. 기업가적 리더십은 불확실하고 위험이 높은 환경에 대응하여, 구성원들에게 새롭고 창의적인 방향성을 제시하고 이를 바탕으로 혁신과 변화를 만들어내는 리더십 행동으로 정의된다(Gupta et al., 2004). 창업가의 기업가적 리더십은 Gupta 외(2004)와 동일하게 리커트 7점 척도로 측정하였으며, 스타트업의 구성원들에게 창업가에 대한 상향 평가를 하는 방식으로 수행하였다. 만약 창업가 1명이 아닌 복수로 구성된 창업팀에 의해 운영되는 초기 스타트업일 경우 창업팀 전체에 대한 기업가적 리더십 수준을 측정하도록 요청하였다.

창업가의 기업가적 리더십 측정 도구는 [부록6]에 제시한 것처럼 2개 요인, 5개 하위 요인, 19문항으로 구성되어 있다. Gupta 외(2004)는 역할, 역량, 행동으로 구성된 2차 요인 구조(second-order factor structure) 모델을 제시하였으나, 이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십도 다른 변인들과 동일하게 1차 요인 구조로

구인하였다. 이 때 요인의 개수는 도전과 변화를 위한 명확한 비전 설정, 구성원들과 이해관계자의 몰입 제고를 통한 비전 실현으로 구성된 2요인 구조와 도전과 변화의 틀 설정, 불확실성 감내, 비전 달성 방법의 명확화, 몰입 제고, 한계의 돌파로 구성된 5요인 구조에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석을 통해 판단하였다.

예비 조사에서는 사내벤처팀 리더 3명, 엑셀러레이터사의 팀장 10명, 스타트업의 창업가 또는 경영진 18명, 사내벤처팀 구성원 5명, 엑셀러레이터사의 구성원 25명, 스타트업 구성원 21명이 응답하여 총 리더용 31개, 구성원용 51개, 총 82개의 자료가 수집되었다. 창업가의 기업가적 리더십은 구성원들만 응답하였기 때문에 51개 자료가 분석 대상이었으며, 이중 이상치를 1개를 제외한 50개 자료를 분석에 사용하였다.

탐색적 요인 분석 결과, 2요인 구조와 5요인 구조 모두 계량적 측면에서도 내용 해석의 관점에서도 적절하지 않는 것으로 판명되었다. 2요인 구조는 문항이 ‘도전과 변화를 위한 명확한 비전 설정’ 과 ‘구성원들과 이해관계자의 몰입 제고를 통한 비전 실현’ 으로 나누어 적재되지 않았으며, 2개의 요인으로 적재된 결과를 선행 연구를 바탕으로 설명하기 어려웠다. 5요인 모형은 도전과 변화의 틀 설정과 불확실성 감내에 포함된 문항 중 5개가 하나의 요인으로 도출되었으며, 비전 달성 방법의 명확화의 네 문항이 또 다른 요인으로 도출되었다. 몰입제고와 한계의 돌파는 각각 두 개의 문항만을 포함하는 요인으로 묶였으며, 다섯 번째 요인은 도전과 변화의 틀 설정 중 세 번째 문항 ‘사업과 기술과 관련된 지식과 정보를 가지고 있다’ 라는 문항만 포함하는 단일 문항 요인으로 도출되어 사실상 5요인 모형으로 구인하는 의미가 없었다. 3요인 구조도 5요인 구조와 마찬가지로 세 번째 요인에는 한계의 돌파 중 두 문항만 적재되어 세 번째 요인을 구인하는 것이 적절하지 않았다.

이 연구에서는 4요인 구조가 Gupta 외(2004)의 선행 연구에서 도출된 모형에서 크게 벗어나지 않고 내용상, 의미상으로 해석이 가능하다고 판단하였다. 평행성 검사에서는 3~4개 요인이, 스크리 검사에서는 4개 요인이 적절한 것으로 도출되었다. 하지만 전술하였듯이 3요인 구조는 내용상 부적절하다. 따라서 이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십은 4개 요인으로 구인하였다.

<표 III-2> 기업가적 리더십의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항		요인 적재치			
		1	2	3	4
도전과 변화의 틀 설정	성과에 대한 높은 기준을 설정한다.	.667*	.047	-.100	-.020
	높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열심히 일한다.	.729*	.080	.089	-.05
	사업과 기술과 관련된 지식과 정보를 가지고 있다.	.491	.454*	.094	-.04
	직관적이며 통찰력이 있다.	.563*	.466	.026	.002
불확실성 감내	명확한 비전과 미래에 대한 청사진을 가지고 있다.	.754*	-.209	.519*	-.004
	미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.	.729*	.082	.049	.178
	자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.	.298*	.529*	.217*	-.039
비전 달성 방법의 명확화	대인관계에 있어, 기술이 뛰어나고 전략적이다.	.112	.806*	-.027	-.018
	상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 협상하고 거래를 성사시킨다.	.012	.875*	.036	-.007
	자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 탁월한 능력을 갖고 있다.	.094	.767*	.010	.127
	불확실한 상황에 대해 때로는 안심시키고 때로는 조언하며 용기, 자신감, 희망을 불어넣는다.	-.027	.867*	-.006	.138
몰입제고	구성원들이 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.	.004	.063	.729*	.416*
	일에 대한 강력한 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.	.030	.330*	.637*	.007
	구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.	-.05	.432*	.255	.482*
	지속적으로 성과 향상을 추구한다.	.645*	.267	-.108	.084
한계의 돌파	우리 회사 구성원, 외부 이해관계가 모두가 한 팀으로 응집력 있게 일할 수 있도록 융합한다.	.288	.005	.005	.878*
	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 가지고 있던 고정관념, 신념, 태도에서 벗어나 새로운 방식으로 사고할 수 있도록 격려한다.	.553	-.05	.001	.634*
	전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.	.073	.187	.492*	.113
	빠르고 단호하게 의사결정한다.	.541*	.242	-.019	.292*

* p<.05

4요인 구조의 첫 번째 요인은 도전과 변화의 틀 1, 2, 4번 문항, 불확실성 감내 1, 2번 문항, 몰입제고 4번 문항, 한계의 돌파 4번 문항, 총 7문항이 적재되었다. 이 중 몰입 제고의 4번 문항 ‘지속적으로 성과 향상을 추구한다’는 원 연구자인 Gupta 외(2004)도 성과 향상을 추구하는 것이 어떤 구성원에게는 몰입을 제고하는 행동이 될 수 있지만 개념적으로는 도전과 변화의 틀 설정에 포함될 수 있다고 제안하였다. 이 연구의 예비조사에서도 Gupta의 제안대로 지속적인 성과 향상 추구는 도전과 변화의 틀 설정에 적재되는 것으로 나타났다. 이 문항이 첫 번째 요인에 적재될 경우 ‘성과에 대한 높은 기준을 설정한다’, ‘높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열심히 일한다’, 지속적으로 성과 향상을 추구한다’는 문항들이 내용상 일부 중복된다. 첫 번째 요인에 7개의 문항이 적재되면 다른 요인과의 문항 수에서 균형이 맞지 않을 수 있기 때문에 ‘성과에 대한 높은 기준을 설정한다’라는 도전과 변화의 틀 설정의 첫 번째 문항을 삭제하였다. 비록 요인 적재치는 .667로 몰입제고의 네 번째 문항(.645)보다 낮지만 둘이 큰 차이가 없고 내용상 도전과 변화의 틀 설정의 두 번째 문항과 중복된다. 도전과 변화의 틀 설정의 첫 번째, 두 번째 문항은 모두 ‘목표 설정’에 관한 것이고 몰입제고의 네 번째 문항은 ‘결과’에 관한 것이므로 내용상의 의미가 유사한 문항 중 요인 적재치가 더 낮은 문항을 삭제하였다. 즉 도전과 변화의 틀 설정과 불확실성 감내 요인을 통합하고 6문항으로 하나의 요인을 구인하였다. 이 때 요인명은 ‘통찰력 있는 비전 설정’으로 명명하였다.

도전과 변화의 틀 설정과 불확실성 감내가 하나의 요인으로 도출된 이유는 문항에 포함된 단어의 의미 때문일 가능성이 크다. Gupta가 불확실성 감내로 명명한 요인에 속하는 문항에는 직접적으로 위험 또는 불확실성을 감내하는 문항은 포함되어 있지 않았으며, ‘비전’, ‘미래’와 같은 단어들이 포함되어 있었다. 이 연구의 응답자들은 아직은 실현되지 않았으나 미래에 이루어질 수 있는 것과 관련된 단어, 즉 ‘성과’, ‘기준’, ‘목표’, ‘미래’, ‘의사결정’이 포함된 문항에 유사한 패턴으로 응답하였다(도전과 변화의 틀 설정 4문항 중 3문항과 불확실성 감내 3문항 중 2문항, 몰입 제고 중 3문항 중 1문항, 한계의 돌파 4문항 중 1문항).

앞선 두 개의 요인이 응답자들에게 별도의 구인으로 인지되지 않은 것과는 달리 비전 달성 방법의 명확화의 기존 4개 문항은 모두 이 요인의 하위 문항으로 구인되었다. 이 네 개의 문항은 ‘기술’, ‘전략적’, ‘호감을 주는 언어’, ‘설득’, ‘안심’ 등 창업가 개인의 능력에 관한 내용을 포함하고 있다. 기존에 비전 달성 방법의 명확화에 포함되지 않았으나 탐색적 요인 분석에서 동일한 요인에 포함된 두 개의 문항 역시 창업가 개인의 능력을 다루고 있다. ‘사업 및 기술과 관련된 지식 및 정보를 가지고 있다(도전과 변화의 틀 설정 4문항 중 1문항)’는 창업가 개인의 지식과 정보를, ‘자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어 넣는다(불확실성 감내 3문항 중 1문항)’는 역할 모델로서 다른 사람을 감화시키는 창업가의 영향력에 대한 내용이다. 이 두 문항은 요인 적재치는 낮지만(.454, .529) 내용 상 비전에 대한 공감대를 형성하고 그 방법을 도출해내기 위한 창업가 개인의 능력이라 할 수 있기 때문에 두 번째 요인에 포함시켰다. 따라서 비전 달성 방법의 명확화는 기존의 4개 문항에 2개 문항을 더해 6개 문항으로 구인하였다. 본 요인명인 비전 달성 방법의 명확화가 6문항의 내용을 모두 포괄하지 못 한다고 판단하여 ‘비전의 실현’으로 수정하였다.

몰입 제고 요인은 창업가가 구성원들을 동기부여하고, 구성원들에게 긍정적 정서를 전파하는 문항들이 포함되었다. 본래 몰입 제고의 첫 번째, 두 번째 문항이 적재되었다. 한계의 돌파 요인의 세 번째 문항인 ‘전반적이고 낙천적이고 자신감 있다’도 이 요인에 포함시켰다. 비록 요인적재치는 낮지만, 몰입 제고의 두 번째 문항의 ‘강력한 긍정적 마인드’와 의미상 유사하기 때문이다. 세 문항이 모두 구성원들의 정서적인 부분을 배려하는 문항들이므로 보다 의미를 명확하게 하고자 요인명은 ‘정서적 몰입 제고’로 정정하였다.

한계의 돌파 요인에서는 내부 구성원과 외부 이해 관계자를 하나의 팀으로 만들어내는 내용들이 포함되었다. 이 요인에는 개념적 모형의 첫 번째 문항과 두 번째 문항이 적재되었으며, 요인 적재치는 낮지만 몰입 제고의 세 번째 문항도 포함되었다. ‘구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다’라는 세 번째 문항에서 ‘팀워크’라는 표현은 의미상 한계의 돌파 첫 번째 문항의

‘한 팀으로 응집력있게 일할 수 있도록’ 과 유사하다. 따라서 네 번째 요인은 세 문항으로 구인하였다. 다만, 이 요인에 포함된 문항들은 한계를 돌파하는 내용보다는 내·외부 구성원을 하나로 융합하는 내용의 문항들이기 때문에 요인명은 ‘팀 시너지 창출’ 로 정정하였다.

예비조사 과정을 거쳐 수정된 기업가적 리더십의 요인 구조 및 하위 문항은 <표 III-3>에 제시하였다. 4요인구조이며, 18문항으로 수정하였다. 각 요인별 신뢰도는 만족할만한 수준으로 나타났다. 다만, 이 구조는 예비조사에서 탐색적으로 구인된 것이며 낮은 요인 적재치를 보인 문항들도 내용에 대한 연구자의 판단과 해석에 따라 포함시켜 4개의 요인을 구인하였으므로 본 조사에서 확인적 요인 분석을 통해 최종적으로 구인 타당도를 검증하였다.

<표 III-3> 예비조사를 통해 수정된 기업가적 리더십의 측정 도구

요인	문항	문항 삭제시	통합 신뢰도
통찰력 있는 비전 설정	높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열심히 일한다.	.925	.933
	직관적이며 통찰력이 있다.	.916	
	명확한 비전과 미래에 대한 청사진을 가지고 있다.	.919	
	미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.	.914	
	지속적으로 성과 향상을 추구한다.	.924	
	빠르고 단호하게 의사결정한다.	.923	
비전의 실현	사업과 기술과 관련된 지식과 정보를 가지고 있다.	.940	.943
	자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.	.933	
	대인관계에 있어, 기술이 뛰어나고 전략적이다.	.933	
	상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 협상하고 거래를 성사시킨다.	.928	
	자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 탁월한 능력을 갖고 있다.	.930	
	불확실한 상황에 대해 때로는 안심시키고 때로는 조언하며 용기, 자신감, 희망을 불어넣는다.	.930	

요인	문항	문항 삭제시	통합 신뢰도
정서적 몰입 제고	구성원들이 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.	.806	.883
	일에 대한 강력한 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.	.799	
	전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.	.889	
팀 시너지 창출	구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.	.938	.912
	우리 회사 구성원, 외부 이해관계가 모두가 한 팀으로 응집력 있게 일할 수 있도록 융합한다.	.792	
	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 가지고 있던 고정관념, 신념, 태도에서 벗어나 새로운 방식으로 사고할 수 있도록 격려한다.	.874	

<표 III-4> 기업가적 리더십의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과

측정문항	본 조사(n=391)				
	비표준화 추정치	표준오차	표준화 추정치	요인별 신뢰도	전체 신뢰도
불확실성 감내 및 도전적 목표 설정	1	1.000	-	.743***	.913
	2	1.358***	.082	.887***	
	3	1.351***	.088	.841***	
	4	1.347***	.090	.825***	
	5	1.004***	.074	.735***	
	6	1.333***	.097	.760***	
비전의 실현	1	1.000	-	.728***	.923
	2	1.201***	.077	.854***	
	3	1.069***	.076	.792***	
	4	1.119***	.077	.817***	
	5	1.192***	.079	.840***	
	6	1.400***	.089	.876***	
정서적 몰입 제고	1	1.000	-	.880***	.863
	2	0.871***	.043	.849***	
	3	0.676***	.042	.740***	
팀 시너지 창출	1	1.000	-	.939***	.917
	2	1.002***	.034	.919***	
	3	0.856***	.041	.811***	

*** p<.001,

$\chi^2(df=129, n=319)=11.766, p<.0001, CFI=.889, NNFI=.869, RMSEA=.122, SRMR=.047$

본 조사에서는 80개 스타트업의 319명의 구성원들을 대상으로 확인적 요인

분석을 실시하였다. 기업가적 리더십은 NNFI가 .869, CFI가 .889으로 .9에 다소 못 미쳤으며, RMSEA도 기준치인 .1을 다소 초과하는 것으로 나타났다. SRMR은 .047로 양호한 것으로 나타났다. CFI가 기준 값인 .9에 가깝게 나타났으나 NNFI가 .9를 다소 하회하며, RMSEA가 .1를 조금 상회한다는 것은 모형의 간명성, 즉 삭제할 문항이 없는지 다시 한 번 검토해볼 필요가 있다는 의미다.

하지만 각 하위 구인의 적재치가 .735 ~ .939로 높게 나타나 계량적 관점에서 삭제해야 할 경로는 없는 것으로 볼 수 있다. 내용의 관점에서도 예비조사를 거쳐 일부 문항을 삭제하고 재배치하는 과정을 거쳤으므로 불필요한 문항이 포함되어 있지 않다.

또한 일부 문항을 삭제할 경우 모형의 복잡성이 일부 감소할 수 있으나 예비 조사와 본 조사를 거쳐 얻은 자료를 잃는 것이므로 문항을 삭제하는 것이 항상 옳은 선택은 아니다. 학계에서도 모형의 수용 가능성은 단순히 적합도 지수만으로 판단하기보다 연구자가 지수, 내용 등을 종합적으로 고려하여 결정할 것을 권고하고 있다(김청택, 2016; 홍세희, 2000). 또한 Boomsma(2000)와 같은 학자는 모형의 수용 가능성을 결정할 때 실리적인 이론(substantive theory)이 더 중요하며, 계량적인 수치에만 의존해 무의미한 경로를 추가하거나 의미 있는 경로를 삭제하면 안 된다는 의견을 내놓기도 하였다. 이 연구에서는 CFI, NNFI, RMSEA가 기준 값에 다소 못 미치지만 SRMR은 양호한 수준으로 나타나, 선행 연구(Gupta et al., 2004)의 모형, 예비조사 결과와 문항의 내용들을 고려하여 4요인, 18문항으로 구성된 창업가의 기업가적 리더십 측정 도구를 수용 가능한 수준으로 판단하였다. 각 하위 구인 별 신뢰도 역시 .863~.923으로 나타나 창업가의 기업가적 리더십 측정 도구는 타당도 뿐 아니라 신뢰도 역시 확보된 도구라고 볼 수 있다.

나. 팀 학습 행동

팀 학습 행동은 팀 내부에서 이루어지는 집단적이고 동적인 소통과 팀 활성화의 과정이며, 이를 통해 팀 효과성을 제고할 수 있는 활동이라고 정의된다

(Decuyper et al., 2010). 팀 학습 행동은 Decuyper 외(2010)가 제시한 팀 학습 행동 통합 모델의 일곱 개 요인 중 팀 경계 확장 행동을 제외한 여섯 개로 구인하였다. 일곱 개의 요인 중 공유, 상호사회적 구성, 건설적 갈등, 팀 성찰, 팀 활동, 검색 및 저장이 모두 팀 내부에서 일어나는 과정이지만, 팀 경계 확장은 팀 자체가 아닌 팀 외부에 있는 다른 주체들과의 상호작용이기 때문에(Bresman, 2010; Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Choi, 2002; Marrone, 2010) 팀 경계 확장 행동은 별도 변인으로 분리하였다.

팀 학습 행동의 측정 조구를 하나의 연구가 아닌 여러 문헌에서 가져온 이유는 Decuyper 외(2010)가 제안한 팀 학습 행동의 모든 요인을 다룬 경험 연구는 없기 때문이다. 이는 다소 파편화되어 연구가 진행되어 온 팀 학습 행동을 보다 포괄적으로 살펴보려는 시도다. 여섯 개의 하위 구인을 종합한 팀 학습 행동 측정 도구를 [부록 6]에 제시하였다.

공유, 상호사회적 구성, 건설적 갈등은 Van den Bossche 외(2006)가 사용한 도구를 번역하였다. 이 도구는 선행 연구(Edmondson, 1999; Van Offenbeck, 2001; Visschers-Pleijers, et al., 2003)에서 사용한 도구를 검토하여 개발된 것이며, 후속 연구(Savelsbergh et al., 2009)에서도 신뢰도가 검증되었다. Van den Bossche 외(2006)는 공유, 상호사회적 구성, 건설적 갈등을 별도의 요인으로 구분하지 않고 팀 학습으로 구인하였으며, 신뢰도(α)는 .88로 나타났다. 이 도구를 활용하여 팀 학습의 세부 요인을 구인한 Savelsbergh 외(2009)의 연구에서는 공유의 신뢰도(α)는 .79로, 상호사회적 구성은 .75로 나타났다. Savelsbergh 외(2009)는 건설적 갈등은 팀 학습 행동의 세부 요인으로 구인하지 않았다. Schippers는 여러 버전의 팀 성찰 측정 문항을 사용하였는데 이 연구에서는 다른 요인과의 문항 수 균형을 맞추기 위하여 4문항으로 구성된 것(Schippers, Homan, van Knippenberg, 2012; Schippers et al., 2007)을 사용하였다. Schippers 외(2007) 연구에서 팀 성찰의 신뢰도(α)는 .73로 나타났다. 팀 활동은 세 문항으로 구성된 Savelsbergh 외(2009)의 도구를 사용하였다. 이 연구에서 팀 활동의 신뢰도(α)는 .80으로 나타났다. 저장과 활용은 저장 행동과 활용 행동을 모두 포

괄하고 있는 전동원(2013)의 4문항을 사용하였다. 전동원 연구에서 신뢰도(α)는 .82로 나타났다.

Van den Bossche 외(2006)는 7점, Schippers 외(2015)는 7점, Savelsbergh 외(2009)는 5점, 전동원(2013)은 7점 척도를 활용하였으나 응답자의 편의성, 측정 이후 분포의 동일성 유지를 위하여 7점과 5점 척도 중 하나로 통일하는 것이 필요하다. 이 연구에서 사용한 측정 도구 중 원문에서 5점 척도를 사용한 요인들(성과, 팀 학습 행동 중 팀 활동, 팀 경계 확장 행동의 1개 요인, 이상 3개)보다 7점 척도를 사용한 것들(팀 학습 행동 중 공유와 상호사회적 구성, 건설적 갈등, 팀 성찰, 저장과 활용, 기업가적 리더십의 4개 요인, 이상 8개)이 더 많았다. 따라서 7점 척도를 사용하는 것이 더 많은 원문을 충실하게 구현할 수 있다고 판단하였다. 계량적으로도 5점 척도가 응답률을 높이는데 도움이 될 수는 있지만(Buttle, 1996), 7점 척도를 사용하는 것이 측정 도구의 신뢰도를 높이는 효과가 있다(Colman, Norris, & Preston, 1997).

팀 학습 행동은 초기 스타트업 구성원 전원, 즉 창업가와 구성원 모두에게 응답을 요청하였다. 초기 스타트업은 경영진, 임원과 구성원을 명확하게 구분하기 보다는 함께 새로운 사업 기회를 발굴하고 이를 실현하기 위하여 함께 상황을 만들어가는(reconstructing) 단계이므로(Hjorth & Steyaert, 2015; McKeever, Anderson, & Jack, 2014; Sklaveniti, 2017), 창업가와 구성원 전원을 팀 학습 행동의 응답 대상으로 한다.

예비 조사에서는 사내벤처팀 리더 3명, 액셀러레이터사의 팀장 10명, 스타트업의 창업가 또는 경영진 18명, 사내벤처팀 구성원 5명, 액셀러레이터사의 구성원 25명, 스타트업 구성원 21명이 응답하여 총 리더용 31개, 구성원용 51개, 총 82개의 자료가 수집되었다. 팀 학습 행동은 리더와 구성원이 모두 응답하였기 때문에 82개 전체가 분석 대상이지만 이상치와 결측치 5개를 제외한 77개의 자료를 분석하였다.

탐색적 요인 분석 결과, 공유와 상호사회적 구성을 하나의 요인으로 구인하고 건설적 갈등, 팀 성찰, 팀 활동, 저장과 활용을 별도로 구인하는 5요인 모형

이 적절한 것으로 판명되었다. 6개 요인 모형으로 구인할 경우에도 공유와 상호 사회적 구성은 하나의 요인으로 구인되어 건설적 갈등, 팀 성찰, 팀 활동, 저장과 활용 외 여섯 번째 요인에 적재되는 문항이 저장과 활용의 두 번째 문항 한 개 뿐이기 때문이다. 또한 일부 선행 연구(Van den Bossche et al., 2006)에서는 공유와 상호사회적 구성을 하나의 요인으로 구인한 경우도 있으며 문항의 내용을 살펴봐도 두 요인은 개념적으로 분리되기 어렵다. 평행성 검사에서는 4개 또는 5개의 요인이 적절한 것으로 나타났으나, 스크리 검사에서는 5개 요인이 적절한 것으로 나타났고 기존 이론과 내용, 요인 적재치 등을 종합적으로 판단하여 이 연구에서는 팀 학습 행동을 5개 요인으로 구인하였다.

5개 요인으로 구인할 경우 공유 및 상호사회적 구성의 6개 문항에 대한 적재치가 .635 ~ .807로, 건설적 갈등에 대한 적재치는 .656 ~ .801로 나타났다. 팀 성찰은 .558 ~ .892로 보고되어 첫 번째 문항의 적재치가 다소 낮았다. 하지만 이미 선행 연구에서 4개 문항으로 구인되었던 도구이며 다른 요인이 아닌 팀 성찰 요인에만 적재되었으므로 삭제하지 않고 4문항으로 구인하였다. 팀 활동은 .860 ~ .917로 높은 적재치를 보였으며, 저장 및 활용은 .499에서 .786으로 적재되었다. 저장 및 활용의 첫 번째 문항은 적재치가 낮고 팀 활동에 중복하여 적재되며, 의미상으로도 팀 활동 관련 내용이 들어있다. ‘우리 회사에서는 토론과 토의를 통해 개선된 업무방식을 문서화한다’ 라는 문항 중 ‘개선된 업무방식’ 이라는 내용이 일부 응답자들에게는 팀 활동과 유사하다고 인식되었을 가능성이 높다. 따라서 저장과 활용은 첫 번째 문항을 제거하고 3문항으로 구인하였다. 종합하면 이 연구에서 팀 학습 행동은 공유와 상호사회적 구성을 통합한 ‘공유와 정교화’, ‘건설적 갈등’, ‘팀 성찰’, ‘팀 활동’, ‘저장과 활용’, 5개 요인 19개 문항으로 구인하였다.

<표 III-5> 팀 학습 행동의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인 적재치					Cronbach's α	
	1	2	3	4	5	문항 삭제시	전체 신뢰도
공유1	.807*	.041	.027*	.020	-.255	.926	.930
공유2	.844*	-.017	-.079*	.141	-.060	.911	
공유3	.635*	.211	-.095*	.056	.128	.921	
상호사회적구성1	.807*	.021	.113*	-.016	-.019	.913	
상호사회적구성2	.813*	.053	.056*	-.049	.085	.912	
상호사회적구성3	.769*	.044	.005	.032	.035	.918	
건설적갈등1	.250	.699*	.062*	-.021	-.010	.865	.903
건설적갈등2	.018	.801*	.098	.035	-.018	.852	
건설적갈등3	.081	.656*	.079	.136	.084	.866	
팀성찰1	.483*	-.262*	.104	.558*	.025	.873	.902
팀성찰2	.168	.159	-.083	.709*	-.001	.868	
팀성찰3	-.058	.007	.036	.892*	-.015	.865	
팀성찰4	.100	.090	.040	.634*	.020	.887	
팀활동1	-.022	.068	.891*	.074	-.026	.947	.967
팀활동2	.021	.011	.917*	.063	.050	.944	
팀활동3	.092	.019	.860*	.036	-.038	.962	
저장과 활용1	-.018	.177	.505*	-.03	.499*	.856	.875
저장과 활용2	.271	-.163	.345*	-.021	.542*	.838	
저장과 활용3	.246	.046	-.039	.095	.726*	.831	
저장과 활용4	-.033	-.002	.007	.263	.786*	.838	

본 조사에서는 초기 스타트업을 하나의 팀으로 정의했지만 응답 대상자의 혼란을 줄이기 위하여 ‘우리 회사’ 라고 참조하였다. 80개 스타트업의 90명(6개 스타트업은 공동 대표 포함)의 창업가, 구성원 319명, 총 409명을 대상으로 확인적 요인 분석을 실시하였다. NNFI는 .956, CFI는 .964로 .9를 초과하였으며, SRMR은 .036, RMSEA는 .067로 측정 모형의 적합도는 좋은 것으로 판단되었다. 요인 적재치도 .714~.954로 나타나 팀 학습 행동 측정 도구의 타당도가 입증되었다. 요인 별 신뢰도는 .892~.931로, 전체 신뢰도는 .956으로 나타나 팀 학습 행동 측정 도구는 신뢰도가 높은 도구라는 것이 검증되었다.

<표 III-6> 팀 학습 행동의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과

측정문항		본 조사(n=409)				
		비표준화 추정치	표준오차	표준화 추정치	요인별 신뢰도	전체 신뢰도
공유와 정교화	1	1.000	-	.804***	.931	.956
	2	.943***	.050	.809***		
	3	.929***	.052	.771***		
	4	1.179***	.054	.898***		
	5	1.142***	.053	.890***		
	6	.975***	.051	.714***		
건설적 갈등	1	1.000	-	.843***	.892	
	2	1.018***	.048	.843***		
	3	1.081***	.050	.877***		
팀 성찰	1	1.000	-	.804***	.906	
	2	1.065***	.055	.842***		
	3	1.266***	.062	.882***		
	4	1.172***	.060	.841***		
팀 활동	1	1.000	-	.930***	.940	
	2	1.008***	.027	.954***		
	3	0.912***	.033	.870***		
저장과 활용	1	1.000	-	.778***	.901	
	2	1.059***	.051	.917***		
	3	1.084***	.053	.926***		

*** p<.001,

$\chi^2(df=142, n=409)=400.435, p<.0001, CFI=.964, NNFI=.956, RMSEA=.067, SRMR=.036$

다. 팀 경계 확장 행동

이 연구에서 팀 경계 확장 행동은 외부의 기술연구 기관, 다른 스타트업, 시장 조사기관, 파트너십 체결 기업, 투자자/엑셀러레이터, 정부 및 산하기관으로부터 정보와 아이디어를 수집하는 행동으로 정의된다(Ancona & Caldwell, 1992; Marrone, 2010). 팀 경계 확장 행동은 경험적으로 타당화된 도구가 존재하지만(Ancona & Caldwell, 1992; Bresman, 2010; Hirst & Mann, 2004), 이 연구에서는 팀 경계 확장 행동의 대상을 특정해야 한다는 Marrone(2010)의 제언을 수용하여 이전의 팀 경계 확장 행동의 측정 문항을 스타트업 맥락에 맞게 수정하였다. 이를 위하여 도구 개발 절차에 준하는 구인화, 측정도구 초안 작성, 예비조사 과정을 거쳤다.

먼저 스타트업 맥락에 맞는 팀 경계 확장 행동을 측정하기 위해서는 팀 경계 확장의 조작적 정의를 근거로 이를 구성하는 관찰변인, 즉 문항들을 도출해야 한다. 팀 경계 확장 행동 연구를 활성화시킨 Ancona와 Caldwell(1992)의 연구에서는 팀 경계 확장 행동을 외교적 활동, 조율, 탐색, 보안, 네 개의 요인으로 구인하였다. 하지만 이 중 보안은 연구자들 자신도 팀 경계 확장 행동의 개념이 맞지 않느냐며 제외하고 3개의 요인으로 구인하였다. 팀 경계 확장 행동에 대한 통합적 문헌 고찰을 진행한 Marrone(2010)도 유사하게 팀 외부이자 조직 내부에서 상위조직으로부터 자원을 획득하는 활동(representation), 팀 외부이자 조직 내부에서 다른 팀과의 수평적인 협력을 통해 자원을 획득하는 활동(coordination), 팀 또는 조직 외부에서 정보나 지식을 탐색하는 활동(search), 세 가지 하위 요인으로 분류하였다.

하지만 Ancona와 Caldwell(1992) 이후의 정량적인 경험 연구들(Bresman, 2010; Hirst & Mann, 2004; 전동원, 2013)에서는 주로 탐색에 해당하는 문항들을 추출, 수정한 뒤 사용하였다. 이와 같은 결과는 <표 III-7>에 제시하였다. Ancona와 Caldwell의 도구가 24문항으로 양이 많기도 하지만, 외교적 활동과 조율은 큰 규모의 기업 안에서 이루어지는 수직적, 수평적인 정치 활동 성격이 강하기 때문이다(Hirst & Mann, 2004). 특히 조직이 분화되지 않은 초기 스타트업의 경우, 외부에서 정보, 지식, 기술 등을 찾고 습득하는 탐색 행동이 조직 구조적 맥락에 가장 잘 부합하는 팀 경계 확장 행동이다. 따라서 이 연구에서는 선행 연구들의 바탕으로 팀 경계 확장 행동을 Ancona와 Caldwell의 중 탐색에 해당하는 단일 요인으로 구인하였다.

<표 III-7> 팀 경계 확장 행동의 측정 도구 별 구인

연구자	외교적 활동	조율	탐색	보안
Ancona & Caldwell(1992)	●	●	●	●
Hirst & Mann (2004)			●	
Bresman (2010)			●	
전동원 (2013)			●	
김선근 (2017)			●	

측정도구 초안을 작성하기 위하여 우선 Ancona와 Caldwell(1992)의 측정도구의 탐색 요인 중 개념적인 정의를 가장 잘 담고 있는 ‘우리 팀은 외부로부터 가치있는 정보와 아이디어를 수집한다’ 는 한 문항을 추출하였다. 이어서 스타트업 맥락에서 이해관계자들을 정의하고 있는 문헌들을 바탕으로 기술적 파트너, 시장·마케팅 파트너, 투자 파트너(Brinckmann & Hoegl, 2011), 고객(Yli-Renko et al., 2001; 권도균, 2015), 정부기관(포효다 외, 2009)으로 대상을 특정하였다.

<표 III-8> 팀 경계 확장 행동의 문항 초안

문항	
외부의 기술연구 기관으로부터	가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.
외부의 다른 스타트업으로부터	
외부의 시장 조사기관으로부터	
파트너십을 체결한 기업으로부터	
외부의 투자자/엑셀러레이터들로부터	
정부 및 정부출연기관으로부터	
고객으로부터	

이상 총 5문항을 바탕으로 창업가 5명, 국내 엑셀러레이터사 대표 1명, 팀장 2명, 실무자 3명, 벤처투자사에 근무하는 심사역 1명, 총 12명의 전문가와 인터뷰를 진행하여 스타트업 맥락에서 팀 경계 확장 행동을 정확하게 측정하고 있는지 확인하였다. 인터뷰 과정에서 기술적 파트너는 기술 연구 기관으로 용어를 수정하는 것이 더 의미가 명확하겠다는 의견이 도출되었다. 시장·마케팅 파트너는 다른 스타트업, 시장 조사기관, 파트너십을 체결한 기업 등으로 보다 대상을 세분화해야 한다는 의견도 있었다. 또한 투자 파트너는 투자자/엑셀러레이터라는 업계의 용어를 사용할 것을 권고받았다. 이와 같은 내용을 반영하여 <표III-8>과 같이 팀 경계 확장 행동의 초안을 도출하였다.

예비 조사를 위해 구인된 7개 문항에 대한 척도를 구성하였다. Ancona와 Caldwell(1992)은 팀 경계 확장 행동을 5점 척도로 측정하였으나, 이 연구에서는 다른 변인들과의 통일성, 신뢰도 제고를 위하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

<표 III-9> 팀 경계 확장 행동의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인 적재치	Cronbach's α	
		문항 삭제시	통합 신뢰도
기술연구기관	.719*	.891	.907
다른 스타트업	.810*	.886	
시장조사기관	.660*	.894	
파트너십	.804*	.886	
투자자/엑셀러레이터	.915*	.883	
정부	.916*	.882	
고객	.451*	.921	

* p<.05

사내벤처팀 리더 3명, 엑셀러레이터사의 팀장 10명, 스타트업의 창업가 또는 경영진 18명, 사내벤처팀 구성원 5명, 엑셀러레이터사의 구성원 25명, 스타트업 구성원 21명이 응답하여 총 리더용 31개, 구성원용 51개, 총82개의 자료가 수집되었다. 팀 경계 확장 행동은 리더와 구성원이 모두 응답하였기 때문에 82개 전체가 분석 대상이지만 이상치와 결측치 5개를 제외한 77개의 자료를 분석하였다. 평행성 검사와 스크리 검사 결과, 1개 요인으로 구인하는 것이 가장 적절하다고 판단되었으며, 7개 문항에 대한 적재치는 .451 ~ .916으로 나타났다. 고객의 경우 요인 적재치가 .451로 낮게 나타났으며, 이 문항 삭제시 작지만 신뢰도도 증가하는 것으로 분석되었다. 하지만 스타트업은 초기 단계라도 고객이 가장 중요한 외부 이해관계자이며(Blank & Dorf, 2012; Ries, 2016; 권도균, 2015), 적재치는 낮았으나 유의미하였기 때문에 이 문항을 예비조사 단계에서 바로 삭제하는 것은 바람직하지 않다고 판단하였다. 따라서 우선 팀 경계 확장 행동을 7 문항으로 구인하여 본 조사를 실시하였다.

본 조사에서는 팀 학습 행동과 동일한 이유로 팀 경계 확장 행동을 초기 스타트업 전원, 즉 창업가와 구성원 모두에게 응답하도록 요청했다. 이 연구에서는 초기 스타트업을 하나의 팀으로 정의했지만 응답 대상자의 혼란을 줄이기 위하여 ‘우리 회사’ 라고 참조하였다.

본 조사에서는 80개 스타트업의 90명(6개 스타트업은 공동 대표 포함)의 창업가, 구성원 319명, 총409명을 대상으로 확인적 요인 분석을 실시하였다. 분석

결과, 탐색적 요인 분석에서도 적재치가 낮았던 고객이 확인적 요인 분석에서도 .597로 낮은 적재치를 보였다. 이는 고객은 실제 상품이나 서비스를 이용, 구매하는 당사자로 다른 이해관계자와는 성격이 다르기 때문으로 해석된다. 이 연구에서는 시장과 고객에 대한 민첩한 대응을 별도의 변인으로 측정하기 때문에 고객에 대한 문항을 삭제한 6문항으로 팀 경계 확장 행동을 구인하였다.

<표 III-10> 팀 경계 확장 행동의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과

측정문항		본 조사(n=409)			전체 신뢰도
		비표준화 추정치	표준오차	표준화 추정치	
팀 경계 확장 행동	1	1.000	-	.759***	.905
	2	.915***	.061	.730***	
	3	1.089***	.062	.825***	
	4	1.063***	.064	.813***	
	5	1.037***	.068	.776***	
	6	1.099***	.069	.794***	

*** p<.001,

$\chi^2(df=9, n=409)=124.426, p < .0001$ CFI=.931, NNFI=.896, RMSEA=.141, SRMR=.043

모형 적합도 검증 결과, RMSEA는 .141로 기준치인 .1을 상회하였으나 CFI는 .931로 .9를 초과하였고 NNFI는 .896으로 .9에 가깝게 나타났다. SRMR은 .043으로 양호하였다. 홍세희(2000)에 따르면 관찰변인의 수가 적고 자유도가 낮은 경우에는 CFI, NNFI가 좋으나 RMSEA가 상승하는 현상이 발생할 수도 있다. RMSEA는 자유도에 영향을 받는 지수이기 때문이다. 자유도가 낮은 경우에는 RMSEA 자체를 계산하지 말아야 한다고 권고하는 학자들도 있다(Kenny, Kaniskan, & McCoach, 2015). 이 경우에는 RMSEA가 아닌 CFI, NNFI, SRMR 등 다른 지수를 통해 적합도를 판단하는 것이 적절하다(김수영, 2016; 홍세희, 2000). 이 연구에서 CFI, NNFI, SRMR은 모두 좋은 수준의 적합도를 보였고, 각 문항 별 요인적재치는 .759~.825로 모두 .7을 상회하는 것으로 나타났다. 신뢰도는 .905로 확인되었다. 따라서 팀 경계 확장 행동 측정 도구는 타당도와 신뢰도가 확보되었다고 판단할 수 있다.

라. 성과

성과는 초기 스타트업의 과정을 통해 산출된, 즉 창업 이후 변화에 의해 발생된 초기 스타트업을 위해 유용한 결과물이라고 정의하였다. 이 연구에서 성과는 Stewart와 Barrick(2000)이 개발하고, Chowdhury(2005)이 활용한 도구를 번역하여 [부록6]과 같이 구인하였다. 신뢰도(α)는 Stewart와 Barrick(2000)의 연구에서는 .83, Chowdhury(2005)의 연구에서는 .86으로 보고되었다. Chowdhury(2005)는 Stewart와 Barrick(2000)이 사용한 단일 요인, 일곱 문항의 도구를 활용하여 창업가에게 자신이 경영하고 있는 스타트업의 성과를 측정하도록 하였다. 이 연구에서도 동일하게 창업가에게 본인이 창업한 초기 스타트업의 성과를 측정하도록 요청하였으며, 조작적 정의에 따라 각 항목 별로 창업 이후 현 시점에서 볼 때 변화한 정도를 기준으로 삼았다.

이 연구의 대상인 초기단계 스타트업은 매출, 이익, 고객만족, 기업가치 등 객관적인 지표를 측정하기 어려운 사업 단계다. 따라서 이 연구에서는 이에 대한 대안으로 창업가가 지각하는 초기 스타트업의 성과를 측정하였다. 창업가의 지각을 통해 신생 벤처의 성과를 측정한 것은 Chowdhury(2005), Dess와 Robinson(1984), Khan 외(2015), Lumpkin와 Dess(1995), West(2007) 등의 선행 연구자들이 이미 사용한 방법이다. 이 연구에서는 여러 측정 도구 중 Chowdhury(2005)의 지각된 팀 성과 도구를 사용하였다. 그 이유는 두 가지이다.

첫째, 연구 대상의 유사성이다. Chowdhury(2005)는 이 연구의 대상인 초기 스타트업과 가장 유사한 맥락에서 성과를 측정했다. 물론 Chowdhury는 창업팀을, 이 연구는 창업가와 구성원으로 구성된 초기 스타트업을 대상으로 하기 때문에 두 연구의 대상이 완전히 동일하다고 볼 수는 없다. 하지만 Chowdhury는 이 연구에서 초기 스타트업을 정의하는 기준 중 하나인 연령적인 측면에서는 2년 이상 5년 이하로 거의 동일하며, 초기 스타트업을 주 연구 대상으로 한다는 것을 분명하게 했다. 이는 Mathieu 외(2008)가 성과를 측정할 때 상황에 특화된 맥락을 잘 반영해야 한다고 주장한 것과도 일맥상통한다.

둘째, 측정 도구의 타당성이다. Chowdhury(2005)가 측정한 지각된 성과는 스타트업의 2개년 매출 성장률과 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 그는 스타트업의 성과를 객관적 지표가 아닌 주관적 인식을 통해 측정하였다는 한계를 극복하기 위하여 팀 효과성과 스타트업의 2개년 매출 성장률 간 상관관계 분석을 실시하였다. 두 변인 간 상관 계수는 $.87(p<.001)$ 로 나타났다. Chowdhury는 연구 대상이 초기 스타트업이었기 때문에, 최종 연구 대상인 79개 중 29개로부터만 매출 자료를 수집할 수 있었다. 나머지 50개는 매출이 발생하지 않거나 매출 자료 공유를 거부하였기 때문에 발생한 연구의 제한점이었다. 비록 일부 대상이지만 주관적으로 측정한 창업팀 효과성과 매출 성장률 간의 높은 상관관계를 검증하였기 때문에 Chowdhury(2004)의 도구는 타당성이 높다.

Chowdhury(2005)는 5점 척도를 활용하였으나 이 연구에서는 성과를 다른 변인들의 측정 방식과의 통일성, 더 높은 신뢰도 확보를 위하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

예비조사에서는 사내벤처팀 리더 3명, 액셀러레이터사의 팀장 10명, 스타트업의 창업가 또는 경영진 18명, 사내벤처팀 구성원 5명, 액셀러레이터사의 구성원 25명, 스타트업 구성원 21명이 응답하여 총 리더용 31개, 구성원용 51개, 총 82개의 자료가 수집되었다. 성과는 리더만 응답하였으므로 31개의 자료가 분석 대상이었으며, 이 중 이상치와 결측치를 제외한 26개 자료를 분석에 사용하였다.

탐색적 요인 분석 결과, 선행 연구자들의 결과와 동일하게 1개 요인으로 구인하는 것이 가장 적절하다고 판단되었다. 평행성 검사와 스크리 검사에서도 1개 요인이 가장 적절한 것으로 판단되었으며, 1개 요인으로 구인할 경우 7개 문항에 대한 적재치가 $.282 \sim .886$ 으로 나타났기 때문이다. 이 때 ‘우리 회사 구성원들의 대인관계 기술’은 요인적재치가 낮고 유의미하지 않았을 뿐 아니라 문항을 삭제할 경우 $.837$ 에서 $.850$ 으로 신뢰도도 증가하는 것으로 나타났다. 계량적인 측면뿐만 아니라 내용을 검토해보아도 대인관계 기술은 성과라기보다는 구성원 개개인의 성격적, 행동적 특징이며 구성원들 간 상호작용의 활성화 정도는 팀 학습 행동으로 측정되기 때문에 제외하는 것이 적합하다고 판단했다. 따

라서 이 연구에서 성과는 6문항으로 구인하였다.

<표 III-11> 성과의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인 적재치	Cronbach's α	
		문항 삭제시	전체 신뢰도
우리 회사 구성원들이 수행해내는 업무량	.693*	.815	.837
우리 회사 구성원들이 수행해내는 업무품질	.886*	.792	
우리 회사 구성원들의 과업에 대한 지식	.627*	.818	
우리 회사 구성원들의 진취적이고 주도적인 업무 자세	.776*	.794	
우리 회사 구성원들의 업무 계획 능력 및 자원배분 역량	.634*	.808	
우리 회사 구성원들의 대인관계 기술	.282	.850	
우리 회사의 전반적인 성과	.664*	.817	

* p<.05

이 연구에서는 초기 스타트업을 하나의 팀으로 정의했지만 응답 대상자의 혼란을 줄이기 위하여 본 조사의 팀 수준 문항들은 모두 ‘우리 회사’ 라고 참조하였다. 본 조사에서는 80개 스타트업의 90명(6개 스타트업은 공동 대표 포함)의 창업가를 대상으로 확인적 요인 분석을 실시하였다. NNFI가 .986, CFI가 .992로 .9를 초과하였고, SRMR은 .025, RMSEA는 .05로 모형 적합도는 좋은 것으로 나타났다. 또한 요인 적재치도 .767 ~ .882로 나타나 성과 측정 도구의 타당도가 확인되었다. 신뢰도도 .912로 나타났다.

<표 III-12> 성과의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과

측정문항	본 조사(n=90)				
	비표준화 추정치	표준오차	표준화 추정치	전체 신뢰도	
성과	1	1.000	-	.745***	.912
	2	1.377***	.158	.892***	
	3	1.230***	.175	.729***	
	4	1.408***	.173	.843***	
	5	1.404***	.180	.819***	
	6	1.234***	.168	.765***	

*** p<.001,

$\chi^2(df=9, n=90)=11.766, p=.227, CFI=.992, NNFI=.986, RMSEA=.05, SRMR=.025$

마. 통제 변인

창업가의 창업 경험은 개방형으로 측정하였다. 협업 도구 사용 여부는 예, 아니오로 측정하였다. 두 문항 모두 창업가에게 응답을 요청하였다. 분석 시에 협업 도구 사용 여부는 더미 변인으로 변환하여 사용하였다. 창업가의 창업 경험은 성과가 포함되어 있는 가설 1, 3, 4, 5에, 협업 도구 사용 여부는 팀 학습 행동이 포함되어 있는 가설 2, 3, 4, 5에 투입하였다.

<표 III-13> 통제 변인의 측정 방법 및 투입 가설

통제 변인	측정 방법	투입 가설
창업가의 창업 경험	개방형으로 질문	가설1, 3, 4, 5
협업 도구 사용 여부	예, 아니오로 질문	가설2, 3, 4, 5

이 중 가설4인 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과를 검증할 때는 창업가의 창업 횟수와 협업 도구의 사용 여부가 모두 고려되어야 한다. Mplus를 사용하면 매개 변인과 결과 변인에 대한 영향력을 각각 통제할 수 있다. 이 연구에서는 창업가의 창업 횟수는 결과 변인에, 협업 도구 사용 여부는 매개 변인에 영향을 미친다고 가정하고 각각을 통제하였다.

<표 III-14> 가설4의 통제 변인 투입 방법

통제 변인	매개 변인	결과 변인
창업가의 창업 경험		●
협업 도구 사용 여부	●	

이 연구에서는 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 점수와 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 행동 점수에 따라 성과 점수의 차이가 나타나는지 차이 검증을 통해 확인하였다. 시장과 고객에 대한 민첩한 대응을 통제 변인으로 설정하지 않고 차이 검증을 실시하는 이유는 성공 변인들의 점수가 높더라도 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 점수의 높낮이에 따라 성과의 차이가 발생하는지 확인하기 위해서이다. 이와 같은 분석을 통해 초기 스타트업의 성공을

만들어내는 변인 뿐 아니라 실패 원인에 대해서도 구명할 수 있다.

시장과 고객에 대한 민첩한 대응은 Lu와 Rammurthy(2011)의 도구를 이세윤 외(2016)가 번역한 것을 사용하였다. 다른 변인들과 동일하게 7점 척도로 구성하였다. 6문항으로 구성된 이 도구의 신뢰도는 Lu와 Rammurthy(2011)의 연구에서는 .88, 이세윤 외(2016)의 연구에서는 .90, Cegarra-Navarro, Soto-Acosta 및 Wensley(2016)의 연구에서는 .92로 나타났다.

예비조사에서는 사내벤처팀 리더 3명, 엑셀러레이터사의 팀장 10명, 스타트업의 창업가 또는 경영진 18명, 사내벤처팀 구성원 5명, 엑셀러레이터사의 구성원 25명, 스타트업 구성원 21명이 응답하여 총 리더용 31개, 구성원용 51개, 총 82개의 자료가 수집되었다. 성과는 리더만 응답하였으므로 31개의 자료가 분석 대상이었으며, 이 중 이상치와 결측치를 제외한 26개 자료를 분석에 사용하였다. 문항과 탐색적 요인 분석 결과를 <표Ⅲ-15>에 제시하였다.

<표 Ⅲ-15> 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 측정 도구 탐색적 요인 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인 적재치	Cronbach's α	
		문항 삭제시	통합 신뢰도
시장과 고객 상황의 변화를 감지하면 빠르게 의사결정을 내리고 실행한다.	.684*	.883	.891
시장에 더 잘 대응하기 위하여 혁신할 수 있는 방법을 지속적으로 찾는다.	.625*	.892	
시장의 변화를 기회로 여기고 신속하게 활용한다.	.834*	.86	
고객들이 특별한 요구를 제기하면 언제나 재빨리 반응한다.	.761*	.873	
시장의 수요 변화에 재빠르게 대응한다.	.916*	.849	
협력사, 파트너 등과 문제가 발생 시 신속하게 필요한 대안을 마련한다.	.749*	.873	

* p<.05

탐색적 요인 분석 결과, 선행 연구자들의 결과와 동일하게 1개 요인으로 구인하는 것이 가장 적절하다고 판단되었다. 평행성 검사와 스크리 검사에서도 1개 요인으로 구인하는 것이 가장 적절하다는 결과가 도출되었으며, 6개 문항에 대한 적

재치가 .625 ~ .916으로 나타났기 때문이다. 신뢰도 역시 .891로 양호한 것으로 분석되어 시장과 고객에 대한 민첩한 대응은 단일 요인, 6개 문항으로 구인하였다.

<표 III-16> 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 측정 도구 확인적 요인 및 신뢰도 분석 결과

측정문항		본 조사(n=90)			전체 신뢰도
		비표준화 추정치	표준오차	표준화 추정치	
시장과 고객에 대한 민첩한 대응	1	1.000	-	.849***	.882
	2	.699***	.091	.746***	
	3	.901***	.106	.794***	
	5	.922***	.097	.830***	
	6	.702***	.109	.654***	

*** p<.001,

$\chi^2(df=5, n=90)=16.925, p<.01, NNFI=.899, CFI=.966, SRMR=.040, RMSEA=.113,$

본 조사에서는 80개 스타트업의 90명(6개 스타트업은 공동 대표 포함)의 창업가를 대상으로 시장과 고객에 대한 민첩한 대응에 대한 확인적 요인 분석을 실시하였다. 분석 결과, 네 번째 문항의 적재치가 낮게 나타나(.573) 이 문항을 제거하고 5개 문항으로 구인하였다. 모형적합도는 RMSEA가 .113으로 기준인 .1을 다소 상회하였으나, CFI(.950), NNFI(.899), SRMR(.040)은 모두 양호한 것으로 나타났다. 전술한 것처럼 관찰 변인의 수가 적고 자유도가 낮은 경우에는 RMSEA는 적합도를 판단하기에 적합한 지수가 아니다. 따라서 이 연구에서는 CFI, NNFI, SRMR을 활용하여 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 적합도를 판단했다. 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 측정 도구의 CFI, NNFI, SRMR은 모두 좋은 수준으로 나타났기 때문에 이 도구는 타당도가 확보되었다고 판단할 수 있다. 요인 적재치는 .654~.849로, 신뢰도는 .882로 나타났다.

바. 인구통계학적 변인

창업가로부터는 성별, 나이, 학력, 총 경력 정보를, 스타트업 구성원들로부터는 성별, 나이, 학력, 본인 창업 경험, 총 경력 정보를 수집하였다.

4. 자료 수집

가. 예비조사

이 연구에서는 예비조사를 통해 문항을 수정, 확정된 뒤 본 조사를 실시하였다. 예비조사와 본 조사는 모두 온라인 설문조사 도구인 모아폼을 활용하여 진행하였다. 먼저 예비조사는 그 목적이 탐색적 요인 분석이라는 점을 감안하여 예비조사의 표본 개수는 요인 분석을 위해 필요한 표본 개수를 기준으로 판단했다.

절대적 표본 개수로 요인 분석의 적정 표본 개수를 제시하는 학자들도 있으나(Comrey & Lee, 1992; MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999에서 재인용), 요인 분석을 실시할 관찰 변인 개수를 기준으로 제시한 학자들도 있다. Cattell(1978)은 분석하고자 하는 관찰 변인의 3~6배, Gorsuch(1983)는 5배, Everitt(1975)는 10배를 제시하였다(Mundfrom, Shaw, & Ke, 2005에서 재인용).

하지만 전술한 연구들보다 최근 연구(de Winter, Dodou, & Wieringa, 2009; MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999; MacCallum, Widaman, Preacher, & Hong, 2001)에서는 탐색적 요인 분석에 필요한 표본의 크기가 관찰 변인의 개수에 의해서만 결정되는 것은 적절하지 않으며, 공통분산 또는 평균 요인 적재치, 요인의 개수, 관찰 변인의 개수를 종합적으로 고려해야 한다는 논의가 진행되고 있다. 특히 de Winter 외(2009)는 단어 그대로 탐색적 목적으로 활용되는 탐색적 요인분석의 경우, 평균 요인 적재치와 관찰 변인의 개수를 요인의 개수로 나눈 값이 크다면 50개 미만의 작은 표본으로도 큰 왜곡 없이 요인 분석을 실시할 수 있다고 주장하였다. 특히 단일 요인, 5개 이상의 문항으로 구성된 경우 10개 미만의 표본으로도 탐색적 요인 분석 결과는 왜곡되지 않았다. 구체적인 시뮬레이션 결과는 [부록 7]에 제시하였다.

이처럼 de Winter 외(2009)의 연구에 따르면, 평균 요인 적재치가 .7~.8 이상으로 충분히 큰 경우에는 50개 미만의 표본을 확보하더라도 요인 분석의 결과가 크게 왜곡되지 않는다. 이는 다른 연구(MacCallum et al., 1999; MacCallum et al., 2001)에서도 입증된 결과로, 수집된 관찰변인들 간의 공통분산이 크면 60개

의 표본만 확보하더라도 400개의 표본을 수집하여 분석한 결과와 크게 다르지 않은 것으로 보고되었다. 이 연구에서는 탐색적 요인 분석에서 각 문항 별 삭제 기준으로 요인 적재치가 .7이상일 것을 가이드라인으로 삼고 있다. 따라서 평균 요인 적재치 역시 .7을 상회할 것으로 기대할 수 있다. 이를 종합하여, 이 연구의 예비조사에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동에 응답한 50~60개의 표본, 성과와 시장과 고객에 대한 민첩한 대응에 응답한 10~20개의 표본을 확보하는 것을 목표로 진행하였다.

예비조사의 목적은 본 조사에서 사용할 측정 도구의 요인 구조와 문항을 확정짓는 것이다. 본 조사의 대상이 되는 초기 스타트업의 표집이 쉽지 않다는 점을 고려하여 초기 스타트업 일부를 포함하되, 초기 스타트업과 목적, 연령, 규모, 조직의 분화 면에서 유사한 특징을 가진 국내 대기업의 사내 스타트업, 국내 엑셀러레이터의 팀을 대상으로 예비조사를 실시했다. 사내 스타트업 또는 엑셀러레이터의 경우, 팀이므로 ‘회사’가 아닌 ‘팀’으로 참조하여 문항을 구성하였으며, ‘창업가’ 대신 ‘팀 리더’라는 표현을 사용하였다. 초기 스타트업인 경우 ‘창업가’와 ‘우리 회사’라는 표현을 사용하였다.

예비조사는 2019년 9월 30일부터 2019년 10월 5일까지 6일간 진행하였다. 사내벤처팀 리더 3명, 엑셀러레이터사의 팀장 10명, 스타트업의 창업가 또는 경영진 18명, 사내벤처팀 구성원 5명, 엑셀러레이터사의 구성원 25명, 스타트업 구성원 16명이 응답하여 총 리더용 31개, 구성원용 51개, 총82개의 자료가 수집되었다. 이 중 상위 2.5%, 하위2.5%에 해당하는 이상치와 결측치를 제외하였다. 변인 별로 포함되는 자료의 개수가 상이하기 때문에 제거된 이상치와 결측치는 측정 도구 부분에서 기술하였다. 예비조사는 팀 수준 분석이 아니므로 탐색적 요인 분석과 신뢰도 검증은 실시하였다.

나. 본 조사

예비조사 이후 수정된 도구를 활용하여 2019년 10월7일부터 10월25일까지

본 조사를 진행하였다. 사전에 정의한 초기 스타트업의 정의를 바탕으로 ‘10명 이내, 설립 5년 이내, 조직이 분화되지 않은 신생 소기업’을 대상으로 하였다. 조사 진행에 앞서 각 대상의 조건 충족 여부를 확인하였다. 이 연구에서는 비확률표집 중 유의 표집 방법을 사용하지만 대표성을 높이기 위하여 정부등록 액셀러레이터의 CEO, 민간 액셀러레이터의 CEO, TIPS, 스타트업에게 입주 공간을 제공하는 프로그램 운영자를 통해 자료를 수집하였다.

본 조사 대상인 초기 스타트업들에게는 설문을 통해 수집된 각 스타트업의 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 성과에 대한 진단 결과를 제공할 것을 약속하고 참여를 독려했다. 이는 연구에 참여하는 스타트업들에게 커피 쿠폰, 상품권 등의 일시적인 금전적 인센티브보다 실질적으로 경영에 기여할 수 있는 진단 보고서를 제공하는 것이 더욱 큰 도움을 줄 수 있다고 판단하였기 때문이다. 스타트업들에게 제공한 보고서의 샘플은 [부록10]에 제시하였다. 이 연구의 특성상 창업가용과 구성원용 설문지가 별도로 존재하기 때문에 직접 해당 스타트업을 방문하여 자료를 수집하거나, 유선 통화 또는 이메일을 통해 전 구성원들에게 설문지의 취지와 방법을 다시 한 번 설명하였다. 자료를 방문 수집한 경우에는 스타트업 대표, 구성원들과 추가 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 분석 결과를 심층적으로 해석하는 과정에 활용하였다.

이 연구는 팀 수준의 연구로, 다중회귀분석과 경로분석을 사용하여 가설적 모형을 분석하였다. 먼저 다중회귀분석을 위해 적절한 표본의 개수에 대한 학자들의 의견은 주로 독립 변인을 기준으로 제시된다. Howell(2009)은 다소 관대한 기준인 독립변인+40개의 표본을 요구하고 있다. Harell(2015)은 분산이 작은 경우 필요한 표본의 개수는 독립변인의 10배, 분산이 큰 경우 필요한 표본의 개수는 독립변인의 20배라고 주장하였다. Tabachnick과 Ullman(2007)는 최소 독립 변인의 5배, 최대 독립 변인의 20배의 표본이 필요하다는 기준을 제시했다. Hair, Black, Babin 및 Anderson(2014)은 표본 개수 결정의 절대적 기준은 존재하지 않지만 독립 변인의 10배수 정도가 합리적인 기준이라고 제안하였다. 이 연구에서 가장 많은 독립변인이 투입된 모형은 팀 학습 행동이 스타트업 성과에 미치는

영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과를 검증하는 가설5이다. 이 때 독립변인은 3개로 Howell의 기준을 적용하면 43개(독립변인+40), Tabachnick과 Ullman(2007)을 적용하면 15~60개(독립 변인의 5~20배), Harell(2015)의 기준을 적용하면 3개(독립변인의 10배)~60개(독립변인의 20배)의 표본을 필요로 한다.

<표 III-17> 구조방정식 모형의 적절한 표본 크기에 대한 논의

연구자	n:q (n=표본 크기, q=추정하고자 하는 모수의 개수)
Bentler & Chou (1987)	5:1
Jackson(2001); Jackson(2003)	20:1
Klein (2011)	20:1이면 이상적, 10:1이면 현실적
Kenny (2014)	20:1이라는 비율은 비현실적
Tanaka (1987)	20:1

자료: 김수영(2016)

경로분석을 위한 적절한 표본 크기는 구조방정식에서 요구하는 기준과 유사하다. 김수영(2016)은 구조방정식 모형을 사용할 때 표본의 크기를 결정하는 것이 쉽지 않다는 것을 전제하면서, 여러 학자들(Bentler & Chou, 1987; Jackson, 2001; Jackson, 2003; Kenny, 2014; Klein, 2011; Tanaka, 1987)의 견해를 종합적으로 제시하였다. 이 연구에서는 부분 매개효과 검증을 위해 경로분석을 사용하며 이 때 추정하는 모수의 개수는 독립 변인의 분산 1개, 3개의 변인을 연결하는 경로계수 3개, 매개변인과 종속변인의 설명 오차의 분산 2개, 총 6개이다. 따라서 경로분석을 위해 필요한 적절한 표본의 개수는 최소 30개(5:1)이며, 최대는 학자들의 기준에 따라 60~120개(10:1~20:1)이다.

이상의 선행 연구에서 제시한 기준을 종합하면 이 연구에 필요한 표본은 최소 30개~120개다. 이 연구의 대상이 초기 스타트업 창업가와 구성원 전체가 응답한 것이 하나의 표본이라는 현실적인 여건을 고려하여 60개를 최종 분석 대상으로 설정하였다. <표III-18>에 제시한 것처럼, 60개의 표본은 가설4를 제외한 모든 가설 검증을 위해 요구되는 최대 표본수를 충족하는 기준이다. 가설4의 경우에도 추정 모수의 20배의 표본수가 필요하다는 주장(Jackson, 2001; Jackson, 2003; Tanaka, 1987)도 있으나, 보다 최근 연구(Kenny, 2014)에서는 추정하고자 하는 모수의 20배의 표

본을 확보한다는 것은 비현실적이라는 비판도 있었다. Klein(2011)은 모수의 20배수 표본을 확보하면 이상적이지만, 10배수를 확보하면 현실적이라고 언급하였다.

<표 III-18> 이 연구의 가설 검증을 위해 필요한 최소 · 최대 표본의 개수

가설	분석방법	독립변인/ 모수 개수	최소 표본수	최대 표본수
가설1	단순 회귀분석	독립변인 1개	10개 (독립변인 10배)	20개 (독립변인 20배)
가설2	단순 회귀분석	독립변인 1개	10개 (독립변인 10배)	20개 (독립변인 20배)
가설3	단순 회귀분석	독립변인 1개	10개 (독립변인 10배)	20개 (독립변인 20배)
가설4	경로분석	모수 6개	30개 (모수 5배)	60~120개 (추정모수의 10~20배)
가설5	다중 회귀분석	독립변인 3개	30개 (독립변인 10배)	60개 (독립변인 20배)

설문에 응답한 147개의 스타트업 중 대표만 응답한 29곳, 구성원만 응답한 24곳, 대표와 구성원 일부만 응답한 9곳, 창업가들로만 구성된 창업팀 5곳, 총67개를 제외한 80개사, 409명의 특징은 <표III-19>, <표III-20>, <표III-21>과 같다.

먼저 개인 수준에서 표본의 특징을 분석하였다. 대부분의 창업가들은 이번 창업이 최초이거나(73.3%), 두 번째인 것으로 나타났다(20%). 총 경력의 경우, 5년 이상 경력자(23.3%)와 10년 이상 경력자(38.9%)가 전체의 절반 이상을 차지하였다. 남성이 80%였으며, 여성은 20%로 나타났다. 20대는 26.7%, 30대는 42.2%, 40대는 25.6%로, 창업가의 연령대는 비교적 고르게 분포하였다. 절반에 가까운 창업가가 학사학위 소지자(42.7%)였으며, 석박사급 인력도 41.6%로 나타났다.

<표 III-19> 표본의 특징(창업가)

대상	특징	빈도	백분율 (%)	
창업가	창업 횟수	최초	66	73.3
		두 번째	18	20.0
		세 번째 이상	6	6.7
	총 경력	~ 1년	6	6.7
		1년 ~ 3년	14	15.6
		3년 ~ 5년	14	15.6
		5년 ~ 10년	21	23.3
		10년 이상	35	38.9
	성별	여성	18	20.0
		남성	72	80.0
	연령	21~30세	24	26.7
		31~40세	38	42.2
		41~50세	23	25.6
		51세 이상	5	5.6
	학력	고졸	11	12.4
		전문대졸	3	3.4
		대졸	38	42.7
		석사	19	21.3
		박사	18	20.2
		무응답	1	-
합계		90	100.0	

구성원들은 대부분이 창업 경험이 없었으며(79.3%), 1회 창업 경험이 있는 인력이 19.6%, 2회 이상 창업을 경험해본 경우가 1.07%로 나타났다. 또한 5년 이하 경력자가 전체의 절반 수준(56.4%)이었으며, 10년 이상 경력자도 전체의 30.1%를 차지했다. 남성은 67.5%, 여성은 32.5%였다. 30세 미만이 전체의 대부분(77.4%)이었지만, 40대도 적지 않은 비중(16.9%)을 차지했다. 대졸이 65.6%로 대다수의 구성원들은 학사 학위 소지자였으며, 고졸(13.7%), 석사 졸업(11.2%) 순으로 나타났다.

<표 III-20> 표본의 특징(구성원)

대상	특징	빈도	백분율 (%)	
구성원	창업경험	없다	222	79.3
		1회	55	19.6
		2회 이상	3	1.07
		무응답	39	-
	총 경력	~1년	56	17.6
		1년~3년	88	27.6
		3년~5년	36	11.3
		5년~10년	43	13.5
		10년 이상	96	30.1
	성별	여성	95	32.5
		남성	197	67.5
		무응답	27	-
	연령	17~20세	146	45.8
		21~30세	101	31.7
		31~40세	18	5.6
		41~50세	54	16.9
	학력	고졸	39	13.7
		전문대졸	19	6.7
		대졸	187	65.6
		석사	32	11.2
박사		8	2.8	
무응답		34	-	
합계		319	100.0	

스타트업 전체 수준에서 볼 때, 이 연구의 대상이 속한 산업군은 IT(47.5%), 제조(12.5%), 서비스/유통(12.5%) 순인 것으로 나타났다. 2~6명 규모가 전체의 55.0%를, 7~10명으로 구성된 스타트업이 45.0%를 차지하는 것으로 나타났다. 또한, 설립한지 2년 이내의 스타트업이 전체의 61.2%였으며, 3년~5년 사이의 기업이 38.8%였다. 투자 단계의 경우, 투자를 받지 않은 기업들이 가장 많았으며 (33.8%), Pre-Seed, Seed, Pre SeriesA가 53.5%였다. 본격적인 투자를 받기 시작하는 SeriesA 단계의 기업은 12.7%였다. 75%가 협업 도구를 사용하는 것으로 나타나, 초기 스타트업에서 협업 도구의 사용이 보편화되었다는 것을 알 수 있었다.

<표 III-21> 표본의 특징(스타트업)

대상	특징	빈도	백분율 (%)	
스타트업 전체	소속 산업군	IT	38	47.5
		서비스/유통	10	12.5
		패션/뷰티	2	2.5
		바이오/헬쓰	7	8.8
		제조	10	12.5
		모빌리티	1	1.3
		식품	2	2.5
		농업	6	7.5
		게임	1	1.3
		금융	3	3.8
	규모	2명	5	6.3
		3명	7	8.8
		4명	15	18.8
		5명	8	10.0
		6명	9	11.3
		7명	9	11.3
		8명	8	10.0
		9명	4	5.0
		10명	15	18.8
	연령	12개월 이하	22	32.8
		13~24개월	19	28.4
		25~36개월	3	4.5
		37~48개월	11	16.4
		49~60개월	12	17.9
		무응답	13	-
	투자 단계	투자를 받지 않음	24	33.8
		Pre-Seed	5	7.0
		Seed	20	28.2
		Pre-Series A	13	18.3
		Series A	9	12.7
		무응답	9	-
	협업 도구 사용 여부	예	60	75.0
		아니오	20	25.0
	공동 대표 숫자	공동 대표 아님	71	88.8
		2명	7	8.8
		3명	1	1.3
		4명 이상	1	1.3
	합계		80	100

5. 자료 분석

가. 측정도구 타당도 및 신뢰도 검증 방법

측정도구의 타당도와 신뢰도는 예비조사와 본 조사를 통해 검증되었다. 이 연구에서는 구인 타당도 검증에 가장 널리 사용되는 방법인 요인 분석을 활용하였다(강현철, 2013; 성태제, 2016). 요인 분석을 통해 구인 타당도를 검증하면 요인 내 문항 간 관계에서 수렴 타당도를, 요인 간 관계에서 변별 타당도를 확인할 수 있다. 측정 도구의 신뢰도 검증은 문항내적일치도 계수인 cronbach α 를 사용하였다. 예비 조사 단계에서는 문항을 제거할 경우 내적 일치도에 부정적 영향을 미치는 문항들의 수정, 삭제를 검토하였으며, 본 조사에서는 확정된 요인 구조에 포함된 문항들에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다.

일반적으로 이론적인 근거가 있고 문항이 이미 구성되어 있는 경우에는 탐색적 요인 분석을 활용한 구인 타당도 검증이 불필요하다(김수영, 2016). 하지만 이 연구에서 사용하는 기업가적 리더십, 성과는 국내에서 처음으로 번역되는 도구다. 또한 팀 학습 행동과 팀 경계 확장의 경우 팀 학습 행동 측정 도구(예 : 전영욱, 2009; 전동원, 2013), 팀 경계 확장 행동 측정 도구(예 : 오수진, 2018)와 요인 구조와 문항들이 다르다. 따라서 이 연구에서는 독립, 매개, 조절, 결과 변인에 대한 개인 수준에서의 탐색적 요인 분석을 실시하였다.

김청택(2016)은 탐색적 요인 분석 시 요인들 간 상관을 0으로 가정하는 직교회전 대신, 요인 간 상관을 가정하는 사각회전을 사용할 것을 권고하고 있다. 이 연구에서는 이 권고를 수용하여 사각회전 중 Geomin을 사용하였다. Geomin은 요인 간 상관을 허락하면서 보다 단순 구조에 다가가는 최선의 방법이기 때문이다(김수영, 2016).

회전을 실시한 후, 요인의 개수는 평행성 검사, 스크리 검사, 이론, 문항의 내용을 종합적으로 고려하여 판단하였다. 기존에 많이 사용되던 Kaiser-Guttman법칙(1보다 큰 고유치 개수로 요인의 개수 판단)을 사용하면 조건에 따라 요인의 개수를 과소 혹은 과대평가 할 수 있으며(김청택, 2016), 공통분산 비율이 75~85%가

되는 지점을 요인 개수로 판단하는 누적분산비율은 주관성이 강하므로(이순목 외 2016) 방법론 학자들은 평행성 검사, 스크리 검사로 대체할 것을 권고하고 있다.

평행성 분석은 요인 수 결정을 위해 최근 많이 연구되고 있는 방법이다(김청택, 2016; 이순목 외 2016). 경험 자료에 의해 얻어진 고유치는 관찰 변인의 개수, 표본 크기 등에 의해 특별한 내용이 들어있지 않은 무선자료의 고유치보다 높은 값에 출발한다. 경험 자료에 의해 얻어진 고유치가 무선 고유치보다 작은 지점에서 요인의 개수를 결정하자는 것이 평행성 분석의 논리이며 비교적 객관성과 정확도가 높다고 알려져 있다(이순목 외 2016). 스크리 검사는 요인의 개수를 선택하는데 널리 사용되는 방법 중 하나인데, 고유치를 내림차순으로 정렬한 후 더 이상 고유치가 크게 증가하지 않는 변곡점 부분에서 요인의 수를 결정하는 방법이다.

문항 삭제 또는 수정은 선행 연구(Klein, 2011; 김수영, 2016 재인용)에 따라 각 관찰 변인의 요인 적재치를 기준으로 삼았다. 김수영에 따르면 Klein이 제시한 요인 적재치가 .7을 넘어야 한다는 기준은 현실적으로 달성하기 쉬운 것은 아니다. 하지만 두 가지 이유에서 탐색적 요인 분석에서 문항 삭제 또는 수정에 대한 가이드라인으로 삼을 만하다. 첫째, 요인 적재치가 .7보다 작은 관찰변인을 사용하게 되면 표준화된 요인 적재치가 1이상, 측정오차의 분산이 음으로 나타나는 heywood case가 발생할 가능성이 높아진다. 둘째, 각 관찰 변인에 대한 표준화된 요인 적재치의 제곱은 관찰 변인들의 요인에 대한 설명량(R^2)이 되기 때문에 관찰 변인의 요인 적재치가 .7을 넘는다는 것은 요인이 관찰 변인에 의해 50% 이상 설명된다는 것을 의미한다. 이처럼 요인 적재치가 .7이상이라는 것은 계량적으로, 해석상으로 큰 의미를 갖지만, 김수영이 이미 제시한 것처럼 .7이라는 기준이 절대적인 것은 아니다. 따라서 이 연구에서는 .7을 가이드라인으로 삼되, 기계적으로 .7 이하의 문항을 삭제하기 보다는 내용을 함께 고려하였다. 또한 개별 문항 외에도 해당 요인의 평균 요인 적재량이 .7이 되는지 여부도 중요한 판단 기준으로 삼았다.

방법론 학자들(김청택, 2016; 이순목 외 2016)은 계량적 기준을 활용하여 후

보 요인과 문항의 숫자를 도출하되, 회전된 요인적재치와 기존의 이론을 바탕으로 연구자의 해석과 판단을 통해 요인 구조를 최종 결정해야 한다는 것을 공통적으로 강조한다. 즉 계량적인 수치만으로 기계적으로 요인의 개수를 결정하는 것은 적절하지 않다. 이 연구에서도 기존 이론, 문항의 내용, 평행성 검사, 스크리 검사, 적합도 지수, 회전된 요인 적재치 등을 종합적으로 고려하여 요인의 개수를 판단하였다. 그리고 최종적인 요인의 구조는 본 조사의 확인적 요인을 통해 확정하였다.

이상의 절차를 통해 본 조사에 사용될 문항을 확정하였으며 자세한 내용은 측정 도구 부분에 기술하였다. 예비 조사에서 변인을 팀 수준으로 합산하여 검증하지 않는 이유는 측정 도구의 타당도와 신뢰도가 아직 검증되지 않았기 때문이다. 연구에서 측정하고자 하는 변인이 타당하게 구인되고 반복 측정을 할 경우에도 일관된 결과를 얻을 수 있다는 결과가 확정되고 난 이후에 요인별 팀 수준 합산을 검토할 수 있다.

본 조사에서는 변인의 기술 통계량 및 상관관계 분석, 변인 간 영향 관계, 매개 효과, 조절 효과를 검증하였다. 검증에 앞서 본 조사에서 수집된 147개 스타트업에 대한 두 차례의 자료 정교화 작업을 거쳤다.

1차적으로 창업가와 구성원의 응답 중 결측치가 있는지 검토하였으나, 이 연구에 참여한 창업가와 구성원은 일부 인구통계학적 문항을 제외한 모든 문항에 응답하였다. 따라서 모든 창업가와 구성원의 응답을 분석 대상으로 삼았다. 2차적으로 창업가만 응답한 29개, 창업가가 응답하지 않은 스타트업 24개, 전체 구성원의 50% 이상이 응답하지 않은 표본 9개, 창업가들로만 구성된 창업팀 5개를 제외하였다. 이는 팀 구성원들의 50% 이상이 응답해야만 유효한 팀 수준의 자료라는 선행 연구들(Timmerman, 2005; 박희진, 2008; 박희진, 손영우, 2009; 박희진, 손영우, 2007)에 근거한다. 최종적으로는 80개의 스타트업의 409명의 창업가와 구성원들에 대해 분석을 실시하였다.

이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 성과, 시장과 고객에 대한 민첩한 대응에 대한 확인적 요인 분석을 각각 실

시하였으며, 결과는 측정 도구 부분에 제시하였다. 확인적 요인 분석을 통해 구인 타당도를 검증할 경우, 비현실적인 가정과 표본 크기에 영향을 받는 카이제곱 검증의 대안으로 측정 모형의 근사적인 적합도를 통해 판별하게 된다. 다만, 근사적인 적합도를 판별하는 적합도 지수 중 어떤 지수가 가장 나은지는 학계에서도 합의된 바가 없기 때문에 여러 개의 지수를 보고하는 것이 보다 과학적이다(김수영, 2016; 홍세희, 2000).

여러 개의 적합도 지수를 수학적으로 평가한 홍세희(2000)는 NNFI(Non Normed Fit Index, Tucker-Lewis Index, TLI라고도 표기), CFI(Comparative Fit Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)를 바람직한 지수로 추천하였다. NNFI와 CFI는 값이 클수록 적합도가 좋은 것으로 일반적으로 .9 초과를 기준으로 제시한다. 반면 RMSEA는 값이 작을수록 적합도가 좋은 것으로 .05미만이면 좋은 적합도, .08 미만이면 괜찮은 적합도, .1미만이면 보통 적합도를 나타낸다. 이처럼 RMSEA는 다른 적합도가 1에 가까워질수록 좋은 것과 달리 0에 가까워질수록 좋으며, 절대적 기준은 아니지만 통상 .1을 적합도의 기준으로 삼는다(홍세희, 2000). SRMR(Standardized Root Mean-Square Residual)도 현재 가장 광범위하게 받아들여지고 있는 적합도 지수 중 하나다(김수영, 2016). SRMR은 표본자료의 공분산 행렬과 추정된 공분산 행렬과의 차이, 즉 잔차 행렬의 제곱합의 평균을 구하고 제곱근을 씌운 RMR(Root Mean-Square Residual)을 표준화한 지수다. 0과 1사이의 값을 가지며 일반적으로 .05이하이면 좋은 적합도로 본다(Byrne, 2012). 하지만 .08이하까지도 좋은 적합도의 범위로 인정하는 학자들(Hu & Bentler, 1999)도 있다.

이 연구에서는 Mplus에서 제시되는 CFI, NNFI, RMSEA, SRMR 지수를 종합적으로 고려하여 측정 모형의 적합도를 판별하였다. 이와 같이 여러 개의 적합도를 조합하는 것은 두 가지 장점이 있다. 첫째, 이론적 모형이 자료를 잘 설명하는 정도와 간명성을 모두 검토할 수 있다. CFI는 분포에 대한 현실적인 가정을 바탕으로 계산되고 표본 크기에 영향을 받지 않으므로 좋은 적합도 지수이다. 하지만 모형의 간명성은 고려하지 않기 때문에 표본 크기에 영향을 받지 않

으면서 간명성까지 고려하는 NNFI, RMSEA와 같은 지수와 함께 모형 적합도를 판단하는 것이 좋다(홍세희, 2000). 예를 들어 CFI 점수는 양호하나 NNFI, RMSEA가 낮다면 모형이 복잡하지 않은지 검토해봐야 한다. 둘째, 절대적 적합도와 상대적 적합도를 모두 검토할 수 있다. 변인 간 관계를 가정하지 않은 기저 모형 대비 이론적 모형의 상대적 적합도인 CFI, NNFI와 자료가 없는 상태와 이론적 모형을 비교하는 절대적 적합도인 SRMR, RMSEA를 함께 보고하는 것도 의미가 있다. 특히 CFI, NNFI(이상 중심 카이제곱 분포), RMSEA(비중심 카이제곱 분포의 비중심 모수 λ), SRMR(잔차행렬)는 모두 다른 배경에서 탄생한 적합도이기 때문에, 보다 종합적으로 모형의 적합도를 판단할 수 있다(김수영, 2016).

나. 동일방법편의, 다중공선성, 정규성 확인 방법

이 연구에서는 동일 방법 편의를 줄일 수 있도록(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007), <표 III-22>와 같이 측정 방법을 설계하였다. 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십(구성원 응답)과 종속 변인인 성과(창업가 응답)는 응답 대상이 완전히 다르며, 독립 변인과 매개 변인, 독립 변인과 조절 변인도 완전히 응답자가 동일하지 않다.

<표 III-22> 변인 별 응답 주체

변인		대표(CEO)	구성원 (직원)
독립	창업가의 기업가적 리더십		●
매개	팀 학습 행동	●	●
조절	팀 경계 확장 행동	●	●
종속	성과	●	

이 연구에서 성과를 측정하는 목적은 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동의 유효성을 증명하기 위한 것이다. 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동은 모두 구성원들의 인식을 합산하여 사용할 것이므로, 성과도 구성원들이 응답하면 동일방법 편이가 더욱 커진다. 동일방법 편의를 줄이고 측정의 정합성을 높이기 위해서 리더가 성과를 평정하는

것은 일반적으로 사용되는 방법이다(Kirkman & Rosen, 1999; Langfred, 2000; Lester, Meglino, Korsgaard, 2002; Tesluk & Mathieu, 1999; Mathieu et al., 2008에서 재인용; Somech & Zahavy, 2013; Stewart & Barrick, 2000). 따라서 이 연구에서는 초기 스타트업의 창업가 또는 공동창업가에 의해 측정된 성과를 결과 변인으로 활용하였다.

이처럼 이 연구에서는 동일방법편의를 최소화할 수 있도록 설계하였으므로 동일방법편의는 계량적으로 검증하지 않았다. 하지만 자료의 정교화를 위하여 공차와 분산팽창지수를 활용하여 다중공선성을, 왜도와 첨도를 활용하여 정규성을 확인하였다. 다중공선성은 연구에서 사용되는 변인들 간 매우 높은 상관관계를 갖는 것을 의미한다. 다중공선성은 공차한계(tolerance)와 분산팽창지수(variance inflation factor, VIF)를 통해 확인할 수 있다. 공차한계는 0에 가까울수록 다중공선성이 높은 것이며, 1에 가까우면 다중공선성이 낮다고 판단한다. 일반적으로 .1이하면 다중공선성이 존재한다고 본다(김수영, 2016). 분산팽창지수는 10을 기준으로 10을 넘지 않는다면 특정 변인이 다른 변인들 간 다중공선성이 존재하지 않는다고 볼 수 있다(김수영, 2016; 서혜선 외 2011; 양병화, 2006). 왜도는 절대값이 3이하, 첨도는 절대값이 10이하면 정규성 가정을 크게 벗어나지 않는다고 볼 수 있다(김수영, 2016).

다. 팀 수준 변인 합산을 위한 분석의 수준 확인

이 연구에서는 측정 도구의 타당도와 신뢰도가 검증된 이후에 요인 별로 응답자 간 신뢰도와 동의 정도를 확인하였다. 이처럼 개인 수준에서 탐색적, 확인적 요인 분석을 통해 측정 도구의 타당도와 신뢰도를 확인한 후, 팀 수준으로 변인을 합산하는 것은 팀 수준 연구(Choi, Sung, Lee, & Cho, 2011; Schippers, et al., 2015; Schippers, et al., 2013; 김재원, 2019)에서 일반적으로 사용되는 방법이다.

이 연구에서는 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 기업가적 리더십은 개인 수준에서 측정한 뒤 팀 수준으로의 합산한 변인을 사용하였다. Chan(1998)은 이와 같

은 합산 절차를 직접적 일치 모델(direct consensus model)이라고 명명하였으며, 합산 이전 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 값을 분석하여 집단 내 일치도를 검증하는 절차가 필요하다고 제시하였다. 이 절차를 준용하여 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 기업가적 리더십 변인에 대한 팀 내 응답자간 신뢰도(consistency)와 동의 정도(consensus)를 분석하여 팀 수준에서의 분석이 타당한지 판단하였다. 이 때 분석은 변인이 아닌 변인 내 요인 단위로 실시하였다. 요인 별로 응답자 간 신뢰도와 동의 정도가 상이할 수 있기 때문이다. 응답자 간 신뢰도는 ICC(interclass correlation)으로, 동의 정도는 r_{wg} 값을 활용할 것이다. 각각의 공식과 임계 값은 <표 III-23>과 같다.

<표 III-23> ICC와 r_{wg} 의 의미, 공식, 임계값

지표	의미	공식	임계값
ICC(1)	개별 측정값에 대한 평가자 간 신뢰도	$ICC(1) = \frac{F-1}{F+(k-1)}$	$\geq .12$
ICC(2)	표본 내 집단의 측정 평균 신뢰도	$ICC(2) = \frac{MS_B - MS_W}{MS_B} = 1 - \frac{1}{F}$	$\geq .6$
r_{wg}	기대분석에 대해 주어진 변수의 변량을 비교한 값	$r_{wg} = \frac{J(1 - \frac{\overline{S_{x_j}^2}}{S_{EU}^2})}{J(1 - \frac{S_{x_j}^2}{S_{EU}^2}) + \frac{S_{x_j}^2}{S_{EU}^2}}$	$\geq .4 \sim .5$

$F = F$ 값, $k =$ 평균 집단 크기

$MS_B =$ 집단간 변량

$MS_W =$ 집단내 변량 $J:$ 다항목의 개수

$S_{x_j}^2:$ X_j 에 대한 관찰된 분산

$S_{EU}^2:$ 모든 평정이 무작위로 일어난다고 할 경우에 X_j 에 대한 분산 X_j 에 대한 관찰된 분산

$\overline{S_{x_j}^2}:$ 관찰가능한 J 개의 항목에 대한 평균

ICC(1)은 개별 측정값에 대한 평가자 간 신뢰도, 하나의 변인에 대해 응답자들이 동일하게 응답했는지 정도를 검증하는 지표다. 0~1사이의 값을 가지며 James, Demaree 및 Wolf(1984)는 .12를 임계값으로 제시하였다. 보다 엄격한 기준으로 Erdongan, Liedien 및 Kraimer(2006)는 ICC(1)이 .2가 넘어야 팀 내 응답자

들의 동질성이 신뢰롭게 확보된다고 제안하였다. ICC(2)는 표본 내 집단의 측정 평균 신뢰도를 의미한다. 따라서 ICC(2)가 임계값 이상일 경우, 해당 팀원들의 평균값은 합치도(agreement)가 높은 대표 값으로 해석할 수 있다(James et al., 1984). ICC(2)가 1에 가까워질수록 집단 평균값의 신뢰도가 증가하며, 절대적인 기준은 없지만 Erdongan 외(2006)는 .6이상이면 양호한 것으로 해석할 수 있다.

r_{wg} 는 주어진 변수의 변량을 비교한 값이며, 집단 수준의 합산(agggregation)이 적절한지 판단하는 지표다. ICC(1), ICC(2)와 마찬가지로 0~1 사이의 값을 가지며, .5이상이면 집단 수준의 합산이 가능한 것으로 판단하고(Lindell & Brandt, 1999) .7이면 집단 수준의 합산이 아주 타당한 것으로 판단할 수 있다(James et al., 1984). 최근 연구(오인수, 2017)에서는 모든 변인에서 .4 이하의 r_{wg} 값이 나타나지 않는 이상, 해당 집단을 합산한 값을 사용하였다. 예를 들어 특정 집단이 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동에서는 높은 수준의 집단 일치도를 보였으나, 기업가적 리더십의 한 요인에서는 .4~.5 사이의 값이 나타나더라도 해당 집단을 삭제할 필요는 없다는 것이다. 이 연구에서는 평균 r_{wg} 의 기준은 .5를 임계치로 하되, 개별 스타트업의 삭제 여부를 결정할 때는 여러 변인의 r_{wg} 값을 검토 후에 종합적으로 판단하였다.

<표 III-24> 매개, 조절, 독립 변인의 병합 타당도

변인	요인	ICC(1)	ICC(2)	r_{wg} 평균
팀 학습 행동	전체	.33	.72	.97
	공유와 정교화	.29	.68	.93
	건설적 갈등	.22	.59	.84
	팀 성찰	.29	.67	.86
	팀 활동	.28	.66	.78
	저장과 활용	.33	.72	.97
팀 경계 확장 행동	-	.26	.64	.74
기업가적 리더십	전체	.31	.64	.95
	통찰력있는 비전 설정	.28	.60	.92
	비전의 실현	.31	.65	.90
	정서적 몰입 제고	.26	.59	.83
	팀 시너지 창출	.22	.52	.78

임계값: ICC(1)≥.12, ICC(2)≥.6, r_{wg} ≥.5

N(팀 학습 행동/팀 경계 확장 행동) = 80개 스타트업, 409명,

N(기업가적 리더십) = 80개 스타트업, 319명

창업가와 구성원 모두가 응답한 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동은 80개 스타트업의 창업가 90명과 구성원 319명의 자료를 분석했다. ICC(1), ICC(2), r_{wg} 분석 결과는 <표 III-22>와 같다. 종합적으로 판단할 때 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 기업가적 리더십은 팀 수준으로 합산하기에 충분한 집단 내 일치도를 보이는 것으로 나타났다.

개별 스타트업 별로 분석한 결과, 하나의 표본은 기업가적 리더십의 4개 요인에 대한 r_{wg} 가 .28, .12, .17, .00으로 도출되어 최종 분석에서 제외하였다(1번 표본). 다른 하나의 표본은 기업가적 리더십의 4개 요인에 대한 r_{wg} 가 .38, .51, .32, .37로 나타나 역시 최종 분석 대상에 포함시키지 않았다(65번 표본). 두 개의 표본(6번, 40번 표본)은 기업가적 리더십의 마지막 요인인 ‘팀 시너지 창출’에서 r_{wg} 임계값에 미치지 못 하였으나(.37, .35), 기업가적 리더십 전체 문항에 대한 r_{wg} (.85, .69)는 임계값을 상회하여 최종 분석 대상에 포함하였다.

여러 명의 공동 창업가로 구성된 스타트업 6개(17명)는 성과와 시장과 고객에 대한 민첩한 대응에 대한 r_{wg} 를 분석하였다. 평균 r_{wg} 는 각각 .97, .94로, 개별 스타트업들의 r_{wg} 는 성과는 .88~.97, .79~.97로 나타나, 팀 수준 합산이 적절하다고 판단하였다.

팀 수준 합산 과정에서 2개를 제외하여 최종적으로 분석에 사용된 표본은 78개 스타트업(창업가 88명, 구성원 314명, 총402명)이다. 이는 이 연구에서 사용한 변인의 숫자를 고려할 때 필요한 60개의 표본을 상회하는 숫자다. 또한 국내외에서 팀 수준의 연구들도 이 연구와 유사하게 30~100개 사이의 팀을 사용하고 있었다(Ancond & Caldwell, 1992; Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Chowdhury, 2005; Schippers et al., 2015; Van den Bossche et al., 2006; Widmann et al., 2016; 오진주, 2019; 전영욱, 2009; 전동원, 2013; 주현미, 2012). 이처럼 이 연구에서 최종 분석 대상인 78개는 계량적인 기준을 만족하는 개수이며, 팀 수준에서 이루어지는 연구 동향에 비추어 보아도 적절한 수준으로 판단할 수 있다.

라. 기술 통계 분석 및 가설 검증 방법

이 연구에서는 분석 도구로 IBM SPSS Statistics 19와 Mplus 7을 활용하였다. 먼저 IBM SPSS Statistics 19를 통해 기초 데이터를 생성하고 기술 통계 분석을 실시하였다. 기술통계량과 상관관계 분석에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 성과, 시장과 고객에 대한 민첩한 대응에 대한 평균, 표준편차, 최대, 최소, 상관관계를 보고하였다. 또한 통제 변인인 창업가의 창업 횟수에 따른 성과 차이, 협업 도구 사용에 따른 팀 학습 행동 차이를 분석하였으며, 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 수준에 따른 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 성과 차이도 보고하였다.

도구의 타당도, 신뢰도, 가설 검증에는 IBM SPSS Statistics 19과 Mplus 7을 활용하였다. 도구의 타당도 검증을 위한 탐색적 요인 분석, 확인적 요인 분석에는 Mplus를, 신뢰도 검증에는 SPSS를 활용하였다. 이는 방법론 학자들(김청택, 2016; 이순목 외 2016)이 요인 분석이 필요한 경우에는 최신 요인분석 연구 동향을 잘 담고 있는 소프트웨어인 Mplus를 사용하라는 권고를 수용한 것이다. 가설 1, 2, 3는 IBM SPSS Statistics 19를 활용하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 가설4는 매개 효과를 검증해야 하므로 Mplus 7를 활용하여 경로분석을 실시하였다. 가설5는 IBM SPSS Statistics 19를 활용하여 독립변인, 조절변인, 독립변인과 조절변의 곱(상호작용)을 포함한 다중회귀 모형을 검증하였다.

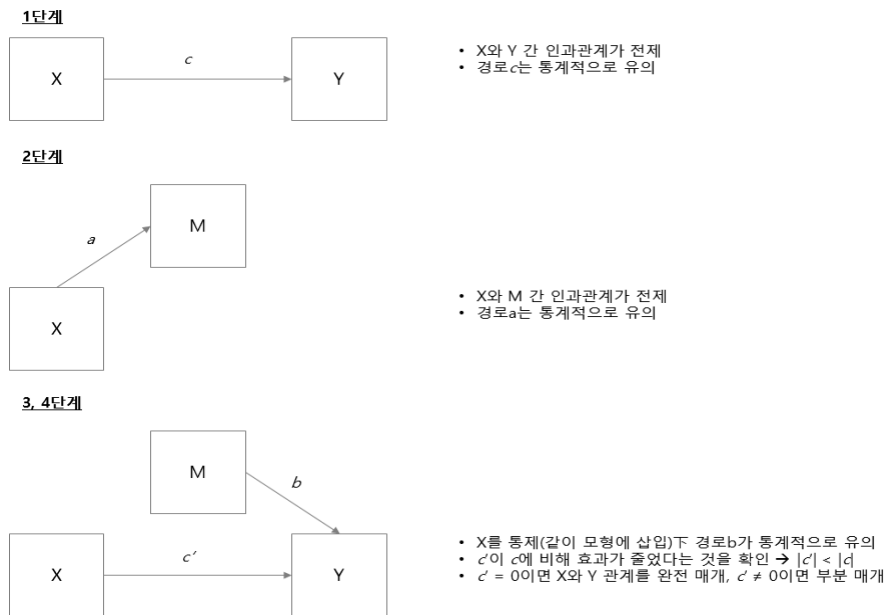
가설4와 가설5의 검증방법을 상술하면 다음과 같다. 먼저 가설4의 경우, 매개 효과 검증을 위해 많은 연구자들이 오랫동안 Baron과 Kenny(1986)의 모형을 사용해왔다. 이들이 제시한 방법을 제시하면 [그림 III-3]과 같다. 하지만 Baron과 Kenny(1986)의 방법은 다음의 세 가지 이유로 학자들(예 : Hayes, 2013; Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011; Zhao, Lynch, & Chen, 2010)에 의해 비판을 받고 있다.

첫째, Baron과 Kenny는 독립 변인 → 매개 변인 경로와 매개 변인 → 종속 변인 경로 중 하나 혹은 둘 다 유의미하지 않더라도 그 효과가 너무 작지만 않

다면 간접 효과(ab)가 유의미할 수 있다는 점을 간과하였다.

둘째, Baron과 Kenny의 방법론은 여러 단계로 구성되어 있으며 단 한 가지의 단계만 기각되더라도 매개 효과 검증은 종료된다. 하지만 모든 가설 검증은 오류의 가능성을 내포하고 있기 때문에 가설 검증의 단계가 늘어날수록 오류의 가능성은 커진다. 실제로 Baron과 Kenny의 방법론은 가장 검정력이 낮은 방법들 중 하나라는 것이 시뮬레이션을 통해 밝혀지고 있다(Hayes, 2013).

셋째, Baron과 Kenny의 방법론은 독립 변인 → 종속 변인에 미치는 영향인 총 효과가 존재하지 않더라도 독립 변인이 매개 변인을 통하여 종속 변인에 영향을 미칠 수 있다는 점, 즉 총 효과는 존재하지 않아도 간접 효과가 발생할 수 있는 가능성을 간과하고 있다.

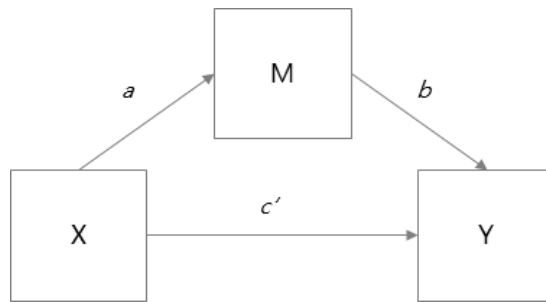


[그림 III-3] Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증 방법

첫째, Baron과 Kenny는 독립 변인 → 매개 변인 경로와 매개 변인 → 종속 변인 경로 중 하나 혹은 둘 다 유의미하지 않더라도 그 효과가 너무 작지만 않다면 간접 효과(ab)가 유의미할 수 있다는 점을 간과하였다.

둘째, Baron과 Kenny의 방법론은 여러 단계로 구성되어 있으며 단 한 가지의 단계만 기각되더라도 매개 효과 검증은 종료된다. 하지만 모든 가설 검증은 오류의 가능성을 내포하고 있기 때문에 가설 검증의 단계가 늘어날수록 오류의 가능성은 커진다. 실제로 Baron과 Kenny의 방법론은 가장 검정력이 낮은 방법들 중 하나라는 것이 시뮬레이션을 통해 밝혀지고 있다(Hayes, 2013).

셋째, Baron과 Kenny의 방법론은 독립 변인 → 종속 변인에 미치는 영향인 총 효과가 존재하지 않더라도 독립 변인이 매개 변인을 통하여 종속 변인에 영향을 미칠 수 있다는 점, 즉 총 효과는 존재하지 않아도 간접 효과가 발생할 수 있는 가능성을 간과하고 있다.

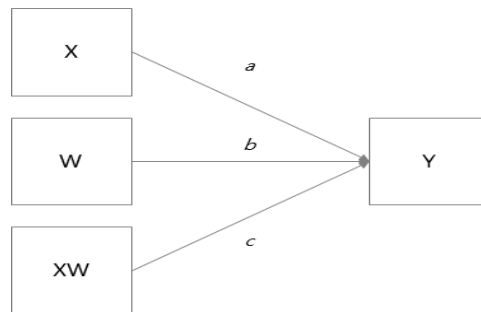


[그림 III-4] Hayes(2009)의 단순 매개모형

Mplus를 활용하면 가설4의 부분 매개효과를 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 4단계 방법이 아닌 덜 파편화된 단순 매개모형(simple mediation model)으로 검증하는 것이 가능하다(Hayes, 2009). 다만 김수영(2016)은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 조건 중 c' 이 c 에 비해 효과가 줄었다는 것을 확인한 후, $c' = 0$ 이면 X와 Y 관계를 완전 매개, $c' \neq 0$ 이면 부분 매개로 판단하는 것은 아직 학계에서 널리 받아들여지는 기준이므로 이를 통해 완전 매개와 부분 매개를 판단할 것을 권하고 있다. 이 연구에서는 이와 같은 권고를 받아들여 우선 매개 효과의 존재 유무를 검증한 뒤, $|c'|$ 와 $|c|$ 값을 산출하여 완전 매개와 부분 매개를 판단하는 방법을 사용하였다.

이 연구에서는 경로분석에서 모수 추정 방법으로 활용한 부트스트래핑

(bootstrapping)을 활용하였다. 부트스트래핑은 무작위 복원 추출을 통해 무한대에 가깝게 표본을 추출하여 경험적 분포를 만들어내는 방식이다(Preacher & Hayes, 2004; 2008; 김수영, 2016). 부트스트래핑은 표본 크기가 적을 때 잘 작동하며, 20~80개의 표본만으로도 매개효과 모형에서 간접효과를 잘 추정할 수 있다고 보고되고 있다(김수영, 2016). 이 연구는 팀 수준 연구로 개인 수준의 연구보다 적은 수의 표본을 분석대상으로 사용하기 때문에 간편성과 정확성이 모두 높은 부트스트래핑이 적절한 추정방법이 될 수 있다. 이 연구에서는 부트스트래핑 횟수를 100,000회로 설정하였다.



[그림 III-5] Baron과 Kenny(1986)가 제시한 조절효과 분석 방법

가설5는 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과를 검증하는 것이다. 이 경우에는 독립 변인인 팀 학습 행동, 조절변인인 팀 경계 확장 행동, 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동 간의 상호작용이 결과 변인인 성과로 가는 경로를 설정한 뒤, 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동 간의 상호작용이 성과로 가는 경로가 통계적으로 유의미한지 검증할 것이 일반적이다(Baron & Kenny(1986)). 따라서 이 연구에서도 선행 연구자들의 권고에 따라 조절 효과를 분석하였다. 또한 김수영(2016)에 따르면 평균중심화(mean centering)가 다중공선성을 완전히 해결해줄 수 있는 방법은 아니지만, 해석을 용이하게 하는데 도움이 된다. 특히, 통제 변인이 투입되는 경우, 독립변인과 조절변인 뿐만 아니라 통제변인까지 평균중심화 또는 표준화하는 것이 해석의 오류를 낳을

가능성이 낮다(Aiken & West, 1991, Dawson, 2014; Dawson & Richter, 2006).

이 연구에서 사용할 연구 모형에 대한 분석 방법, 즉 가설 검증 방법을 요약하면 <표 III-25>와 같다.

<표 III-25> 이 연구의 가설 검증 방법

구분	가설	검증 방법
직접	가설1 : 창업가의 기업가적 리더십 → 성과	위계적회귀분석
	가설2 : 창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동	
	가설3 : 팀 학습 행동 → 성과	
매개	가설4 : 창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동 → 성과	경로분석
조절	가설5 : 팀 학습 행동 → 성과에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과	위계적회귀분석

IV. 연구 결과 및 논의

1. 변인의 일반적 특성

가. 변인의 기술적 통계량

이 연구의 분석에 사용된 변인들에 대한 기초통계분석 결과는 <표 IV-1>과 같다. 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십의 평균은 5.84, 표준편차는 .76으로 나타났다. 매개 변인인 팀 학습 행동의 평균 5.55였다. 조절 변인인 팀 경계 확장 행동의 평균은 4.80으로, 종속변인인 성과는 5.40으로 나타났다. 실패 변인 중 하나인 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 평균은 5.75였다. 각 변인에 대한 왜도와 첨도는 임계치를 넘지 않아 이 연구의 표본 자료는 정규성을 가정할 수 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 변인의 일반적 특성

변인	평균	표준편차	최대	최소	왜도	첨도
창업가의 기업가적 리더십	5.84	.76	7.00	3.52	-.783	.455
팀 학습 행동	5.55	.71	6.93	3.11	-.563	.975
팀 경계 확장 행동	4.80	.91	6.92	2.58	-.004	-.063
성과	5.40	.98	7.00	2.67	-.654	.327
시장과 고객에 대한 민첩한 대응	5.75	.85	7.00	3.17	-.741	.508

n=78, 응답범위: 1-7점(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 7=매우 그렇다)

왜도 임계치 : 절대값이 3이하, 첨도 임계치 : 절대값이 10 이하

나. 통제·실패 변인에 따른 차이 검증

초기 스타트업의 일반적 특징이자 통제 변인 중 범주 변인인 협업 도구 사용, 창업가의 이전 창업 경험에 따른 차이는 <표 IV-2>와 같다. 협업 도구를 사용하는 스타트업에서의 팀 학습 수준(5.57)이 사용하지 않는 스타트업의 팀 학습 수준(5.47)보다 다소 높게 나타났다. 하지만 이와 같은 차이는 통계적으로 유의미하지는 않았다($t=.642$, $p=.524$). 성과는 처음으로 창업을 한 경우에 가장 높았으

며(5.46), 창업 횟수가 증가할수록 감소하였다(2회=5.38, 3회 이상=4.84). 하지만 이와 같은 차이는 유의미하지 않았다($F=.906, p=.409$).

<표 IV-2> 통제 변인에 따른 팀 학습 행동과 성과의 차이

통제변인		팀 학습 행동				성과			
		평균	표준 편차	최대	최소	평균	표준 편차	최대	최소
협업 도구 사용	사용 (n=58)	5.57	.76	6.93	3.11	-	-	-	-
	미사용 (n=20)	5.47	.55	6.69	4.62	-	-	-	-
창업가의 이전	1회 (n=58)	-	-	-	-	5.46	1.00	7.00	2.67
	2회 (n=15)	-	-	-	-	5.38	.98	7.00	3.00
창업 경험	3회 이상 (n=5)	-	-	-	-	4.84	.77	5.67	4.00

이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동을 성과를 제고하는 성공 변인으로 설정하고 있다. 하지만 CB Insights(2018)의 조사에 따르면 시장과 고객에 대한 미흡한 대응은 초기 스타트업의 성장과 발전을 가로막는 실패 변인이 될 수 있다. 따라서 이 연구에서는 가설 검증 외에 추가적으로 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 수준에 따라 성과의 차이가 나타났는지 확인하였다.

<표 IV-3> 실패변인에 따른 성과 차이

실패변인		성과				
		n	평균	표준 편차	최대	최소
시장과 고객에 대한 민첩한 대응	고 (평균 이상)	43	5.80	.83	7.00	3.00
	저 (평균 미만)	35	4.92	.94	6.50	2.67

n=78, 평균(5.75)을 기준으로 두 집단으로 분리

시장과 고객에 대한 민첩한 대응을 평균을 기준으로 두 집단으로 나누어 성과의 차이가 있는지 분석한 결과, 시장과 고객에 대한 민첩한 대응을 잘하는 스타트업들은 성과의 평균이 5.80으로, 상대적으로 대응이 덜 민첩한 곳들은 성과의 평균이 4.92로 나타났다. 이와 같은 차이는 통계적으로 유의미하였다($t=5.355, p < .001$).

시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 영향 수준에 따른 성공 변인 별 차이를 면밀하게 확인하기 위하여 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동을 고(+1표준편차 초과), 저(-1표준편차 미만)로 나눈 뒤 시장과 고객에 대한 민첩한 대응이 고, 저일 때의 성과 점수를 산출하였다. 이를 정리하여 제시하면 <표 IV-4>와 같다. 창업가의 기업가적 리더십의 경우, 시장과 고객에 대한 민첩한 대응과 창업가의 기업가적 리더십이 모두 높은 때 스타트업의 성과가 가장 높게 나타났다. 팀 학습 행동도 창업가의 기업가적 리더십과 유사한 양상을 보였다. 팀 학습 행동과 시장과 고객에 대한 대응력이 모두 높을 때 성과가 가장 높았으며, 둘 다 낮으면 성과가 낮았다. 팀 경계 확장 행동 역시 시장과 고객에 대한 민첩한 대응력과 팀 경계 확장 행동이 모두 높은 경우에 가장 높은 성과를 창출할 수 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 실패 변인과 성공 변인의 수준에 따른 성과 차이

변인		창업가의 기업가적 리더십		팀 학습 행동		팀 경계 확장 행동	
		저	고	저	고	저	고
시장과 고객에 대한 민첩한 대응	저	4.42	-	4.29	-	5.33	-
	고	5.00	6.83	6.50	6.69	-	6.92

고 = 평균+1표준편차 초과, 저 = 평균-1표준편차 미만

다. 변인 간 상관관계

변인들 간 상관분석 결과는 <표IV-5>에 제시하였다. 먼저 종속변인인 성과와의 관계를 살펴보면, 팀 학습 행동(.378), 팀 경계 확장 행동(.359), 창업가의 기업가적 리더십(.285) 순으로 나타났다. 통제 변인인 협업도구 사용 유무(더미 코딩)와 창업가의 이전 창업 경험은 성과와 통계적으로 유의미한 상관관계가 나타나지 않는 것으로 보고되었다. 팀 학습 행동은 창업가의 기업가적 리더십과 강한 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며(.793), 팀 경계 확장과의 상관관계 역시 유의미하게 나타났다(.590).

<표 IV-5> 변인 간 상관행렬

변인	1	2	3	4	5	6	7
1. 협업도구 (더미)	1						
2. CEO 창업 경험	.170	1					
3. 창업가의 기업가적 리더십	-.014	-.072	1				
4. 팀 학습 행동	.063	-.158	.793**	1			
5. 팀 경계 확장 행동	-.026	-.166	.588**	.590**	1		
6. 성과	.074	-.133	.285*	.378**	.359**	1	
7. 고객과 시장에 대한 민첩한 대응	.003	-.017	.254*	.352**	.326**	.551**	1

n=78, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

라. 변인 간 다중공선성 진단

매개 변인인 팀 학습 행동과 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십 간 공차한계는 .995로, 분산팽창지수는 1.005로 나타나 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 확인하였다.

중속변인인 성과와 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십 간 공차한계는 .340으로, 분산팽창지수는 2.944로 나타나 공선성 이슈는 크지 않다 판단할 수 있다. 성과와 팀 학습 행동 역시 공차한계와 분산팽창지수가 각각 .333과 3.007로 나타났으며, 성과와 팀 경계 확장 행동의 공차한계(.603)와 분산팽창지수(1.657)도 다중공선성 문제는 없다고 볼 수 있는 범위로 보고되었다. 이를 요약하면 <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 공차한계와 분산팽창계수 분석 결과

종속변인	독립변인	공차한계(tolernace)	분산팽창계수(VIF)
팀 학습 행동	창업가의 기업가적 리더십	.995	1.005
성과	창업가의 기업가적 리더십	.340	2.944
	팀 학습 행동	.333	3.007
	팀 경계 확장 행동	.603	1.657

공차한계 임계치 $\geq .1$, 분산팽창지수 임계치 < 10

2. 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동 및 성과의 관계

이 연구의 첫 번째 가설은 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향을 검증하는 것이다. 가설 검증을 위하여 창업가의 이전 창업 경험을 통제한 후(1단계 모형), 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십을 단계적으로 투입하는(2단계 모형) 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 IV-7> 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향의 위계적 회귀분석 결과

구분	1단계 모형				2단계 모형			
	β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간	
			하한	상한			하한	상한
이전 창업 경험	-.133	-1.171	-.595	.155	-.113	-1.027	-.551	.176
창업가의 기업가적 리더십					.277*	2.512*	.074	.642
R	.133				.307			
R ²	.018				.094			
ΔR^2	-				.076			
F	1.370				3.889*			

n=78, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

1단계 모형은 전체 분산의 1.8%만을 설명하며 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(F=1.370, p=.245). 2단계 모형은 전체 분산의 9.4%를 설명하는 것으로 나타나 7.6%의 추가적인 설명량을 보였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=3.889, p<.05). 영향 관계 분석에서는, 창업가의 기업가적 리더십(β

=.277, $p < .05$)은 성과에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설1은 지지되었다.

이 연구의 두 번째 가설은 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 미치는 직접적인 정적 영향을 검증하는 것이다. 가설 검증을 위하여 협업 도구 사용 여부를 통제된 후(1단계 모형), 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십을 단계적으로 투입하는(2단계 모형) 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 IV-8> 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 미치는 영향의 위계적 회귀분석 결과

구분	1단계 모형				2단계 모형			
	β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간	
			하한	상한			하한	상한
협업 도구 사용	.035	.201	-.452	.551	-.037	-.327	-.379	.072
창업가의 기업가적 리더십					.773***	6.827	.420	.778
R	.035				.770			
R ²	.001				.593			
ΔR^2	-				.592			
F	.040				23.350***			

n=78, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

1단계 모형은 전체 분산의 0.1%만을 설명하며 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다($F = .040$, $p = .842$). 2단계 모형은 전체 분산의 59.3%를 설명하는 것으로 나타나 59.2%의 추가적인 설명량을 보였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F = 23.350$, $p < .001$). 영향 관계 분석 결과, 창업가의 기업가적 리더십($\beta = .773$, $p < .001$)은 팀 학습 행동에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설2는 지지되었다.

이 연구의 세 번째 가설은 팀 학습 행동이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향을 검증하는 것이다. 가설 검증을 위하여 창업가의 이전 창업 경험과 협업 도구 사용 여부를 통제된 후(1단계 모형), 독립 변인인 팀 학습 행동을 단계적으로 투입하는(2단계 모형) 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1단계 모형은 전체 분산의 2.7%만을 설명하며 통계적으로 유의미하지 않은

것으로 나타났다(F=1.057, p=.353). 2단계 모형은 전체 분산의 15.3%를 설명하는 것으로 나타나 12.5%의 추가적인 설명량을 보였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=4.444, p<.01). 영향 관계 분석 결과, 팀 학습 행동($\beta=.360$, p<.01)은 성과에 유의미한 정적 영향을 갖는 것으로 확인되었다. 따라서 가설3은 지지되었다.

<표 IV-9> 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향의 위계적 회귀분석 결과

구분	1단계 모형				2단계 모형			
	β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간	
			하한	상한			하한	상한
이전 창업 경험	-.150	-1.299	-.630	.133	-.087	-.793	-.508	.219
협업 도구 사용	-.100	-.865	-.736	.291	-.067	-.610	-.633	.336
팀 학습 행동					.360**	3.307	.197	.795
R	.166				.391			
R ²	.027				.153			
ΔR^2	-				.125			
F	1.057				4.444**			

n=78, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서

팀 학습 행동의 매개 효과

이 연구의 네 번째 가설은 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적인 직접 영향이 팀 학습 행동에 의해 매개된다는 것이다. 이를 검증하기 위하여 Hayes(2009)의 델 파편화된 매개 효과 검증 방법을 활용하였다. <표 IV-10>에 제시되었듯이, 모형의 적합도는 좋은 수준(CFI=.985, NNFI=.948, RMSEA=.092, SRMR=.031)로 나타났으며, 간접효과 역시 유의미했다 ($\beta=.309$, p<.05). 간접효과 계수의 신뢰구간은 90% 수준에서는 .067(하위5%)에서 .550(상위5%), 95% 수준에서는 .021(하위 2.5%)에서 .897(상위 2.5%)인 것으로 나타났다. 이는 여러 번 추정해도 간접 효과가 0이 되지 않는다는 의미다. 따라서 가설4는 지지되었다.

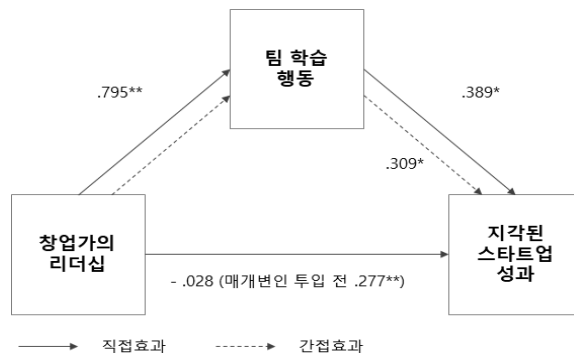
<표 IV-10> 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개효과

효과		비표준화 추정치	표준오차	표준화 추정치
매개효과 (간접효과)	창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동 → 성과(ab)	.398*	.201	.309*
직접효과	창업가의 기업가적 리더십 → 성과 (c)	.358**	.133	.277**
	창업가의 기업가적 리더십 → 성과(c') ※ 팀 학습 행동 통제	-.036	.210	-.028
	창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동(a)	.746***	.077	.795***
	팀 학습 행동 → 성과(b) ※ 창업가의 기업가적 리더십 통제	.534*	.281	.389*
통제변인	협업 도구 사용 → 팀 학습 행동	-.120	.118	-.074
	창업가의 창업 경험 → 성과	-.122	.173	-.074

n=78, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

$\chi^2(df=2, n=78)=3.310, p=.191, CFI = .985, NNFI=.948, RMSEA = .092, SRMR=.031$

보다 구체적으로는 팀 학습 행동이 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향을 완전 매개한다는 것을 확인할 수 있었다. 매개 변인을 투입한 이후의 창업가의 기업가적 리더십 → 성과의 경로 계수($\beta=-.028$)의 절대값은 매개 변인을 투입하기 이전의 창업가의 기업가적 리더십 → 성과의 경로 계수($\beta=.277$)의 절대값보다 작게 나타났지만, 통계적으로 유의미하지 않았으며 0에 가까운 값이었다. 이를 [그림 IV-1]에 제시하였다.



[그림 IV-1] 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 매개 효과

4. 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과

이 연구의 다섯 번째 가설은 팀 학습 행동이 성과에 미치는 정적 효과를 팀 경계 확장이 조절한다는 것이다. 조절 효과는 Baron과 Kenny(1986), Preacher 외(2007)가 제안한 바와 같이 독립 변인과 조절 변인의 상호작용의 경로계수가 유의미한지 판단하는 방법으로 검증하였다.

<표 IV-11> 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과

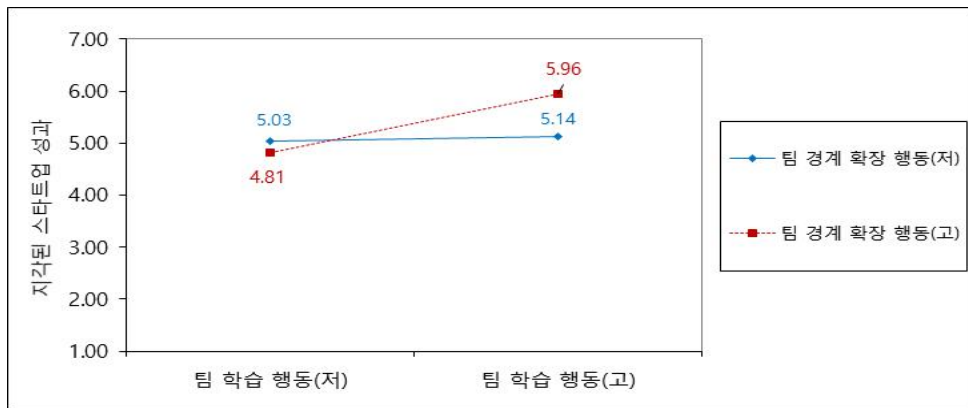
	모형1				모형2				모형3			
	β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간	
			하한	상한			하한	상한			하한	상한
이전창업경험	-.150	-1.299	-.388	.082	-.074	-.676	-.298	.147	-.128	-1.179	-.351	.090
협업도구사용	-.100	-.865	-.325	.128	-.077	-.715	-.288	.136	-.041	-.386	-.248	.168
팀 학습 행동(1)					.239	1.801	-.027	.540	.313*	2.364	.053	.620
팀 경계 확장 행동(2)					.208	1.574	-.055	.466	.151	1.154	-.108	.406
(1) * (2)									.259*	2.350	.039	.473
R	.166				.425				.489			
R ²	.027				.180				.239			
ΔR^2	-				.153				.058			
F	1.057				4.019*				4.519**			

n=78, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

앞선 가설1~가설3 검증과 유사하게 위계적 회귀 분석을 사용하되, 통제 변인만 투입한 1단계 모형, 독립변인과 조절변인만 투입한 2단계 모형, 독립변인, 조절변인, 독립변인과 조절변인의 상호작용 변인을 투입한 3단계 모형을 비교하였다. 이 때 통제변인, 독립변인, 조절변인은 모두 평균중심화를 실시하였으며, 독립변인과 조절변인의 상호작용 변인은 평균중심화를 한 이후에 곱하여 생성하였다. 조절효과를 확인하기 위하여 상호작용 그래프를 그리는 것이 표준관행이다(김수영, 2016). 이 때 모든 변인들의 평균이 0, 표준편차가 1이라면 해석이 용이해진다(Aiken & West, 1991; Dawson, 2014; Dawson & Richter, 2006).

통계변인인 창업가의 이전 창업 경험과 협업 도구 사용을 투입한 1단계 모형은 전체 분산의 2.7%를 설명하였으나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다($F=1.057, p=.353$). 팀 학습 행동과 조절 변인인 팀 경계 확장 행동을 투입한 2단계 모형은 전체 분산의 18.0%를 설명하는 것으로 나타나 15.3%의 추가적인 설명량을 보였다($F=4.019, p<0.05$). 마지막으로 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 상호작용을 투입한 3단계 모형은 전체 분산의 23.9%를 설명하는 것으로 나타나 5.8%의 추가적인 설명량을 보였고, 통계적으로 유의미하였다($F=4.519, p<.001$). 영향 관계 분석 결과, 팀 학습 행동($\beta=.313, p<.05$)과 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 상호작용($\beta=.259, p<.05$)은 성과에 유의미한 영향을 갖는 것으로 확인되었다. 따라서 이 연구의 가설5는 지지되었다.

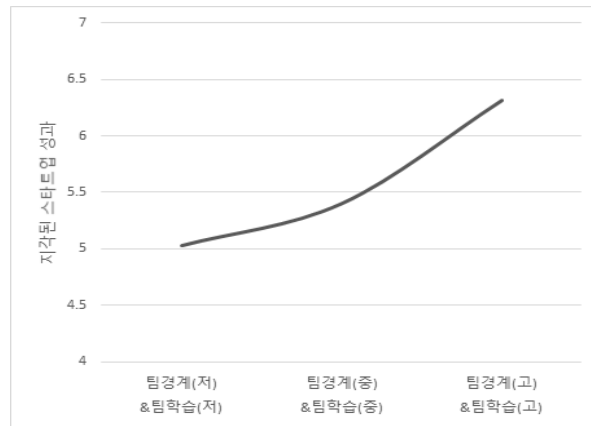
[그림 IV-2]에는 평균과 표준편차를 기준으로 상호작용 그래프를 제시하였다. 이를 통해 팀 경계 확장 행동이 낮으면 팀 학습 행동이 높더라도 성과는 크게 상승하지 않는 것을 확인할 수 있다. 즉 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동이 모두 높은 경우에 성과가 가장 높은 것으로 나타났다.



[그림 IV-2] 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과

조절 효과의 양상을 보다 면밀하게 분석하기 위하여 팀 경계 확장 행동과 팀 학습 행동이 모두 -1 표준편차 미만일 때를 ‘저’, 팀 학습 행동과 팀 학습 행동이 -1 표준편차에서 +1 표준편차 사이일 때를 ‘중’, 팀 경계 확장 행동과

팀 학습 행동이 모두 1 표준편차 초과일 때를 ‘고’로 정의하고, 저저, 중중, 저저일 때의 성과의 값을 산출하여 [그림 IV-3]과 같은 그래프를 제시하였다. 이 그래프를 통해 팀 경계 확장 행동이 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향은 우상향 형태라는 것을 확인할 수 있다.



[그림 IV-3] 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동에 따른 성과 수준 변화

5. 변인 간 관계 종합

이 연구에서는 연구 문제를 해결하기 위하여 변인 간 관계에 대한 가설1~5를 설정하였으며, 다섯 개의 가설들은 모두 지지되었다. 가설 검증 결과를 요약하면 <표 IV-12>와 같다.

<표 IV-12> 가설 검증 결과

연구 문제	가설	결과
연구문제1	가설1 : 창업가의 기업가적 리더십 → 성과	지지
	가설2 : 창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동	지지
	가설3 : 팀 학습 행동 → 성과	지지
연구문제2	가설4 : 창업가의 기업가적 리더십 → 팀 학습 행동 → 성과	지지
연구문제3	가설5 : 팀 학습 행동 → 성과에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과	지지

6. 연구 결과에 대한 논의

가. 초기 스타트업의 개념화

스타트업은 대기업의 축소판이 아니기 때문에 대기업을 중심으로 정리된 이론이나 통념이 스타트업 맥락에 맞지 않는 경우가 많다(권도균, 2015). 따라서 스타트업 고유의 속성이 반영된 새로운 이론 정립이 필요하다(Blank & Dorf, 2012). 하지만 아직 이론적 틀을 정립하기에는 축적된 연구가 많지 않고, 진행된 연구들도 파편적이다. 이와 같은 상황을 극복하기 위해 이 연구에서는 학계에서 일관된 정의가 없었던 초기 스타트업의 기준과 분석의 단위를 정리하였다. 초기 스타트업의 개념화는 두 가지 측면에서 향후 스타트업 맥락을 고려한 인적자원 개발 이론 정립의 시발점이 될 수 있을 것으로 기대된다.

첫째, 이론적 고찰을 통해 초기 스타트업을 정의하기 위한 규모, 연령, 사업의 발전 단계, 조직 분화라는 네 가지 기준을 도출하였다. 규모와 연령은 선행 연구와 현장에서 통용되는 기준을 종합하여 10명 이내, 설립 후 5년 이하로 정리하였다. 또한, Fisher 외(2016), Kazanjian(1988)의 연구를 바탕으로 아이디어 기획 단계와 사업화 단계 일부의 조직이 세분화되지 않은 스타트업을 초기 단계로 정의하였다. 이와 같은 초기 스타트업에 대한 기준들은 이론적 고찰만을 통해 도출한 것이 아니라, 12명의 스타트업 업계 전문가와의 면담을 통해 동의를 얻었다. 이 연구에서 문헌마다 각기 다르게 정의되어왔던 초기 스타트업의 기준을 정리한 것은, 향후 초기 스타트업을 연구할 때 대상의 일관성을 확보했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 이 연구에서는 10명 이하, 창업 후 5년 이내, 아이디어 기획 단계와 사업화 단계 일부의, 조직이 세분화되지 않은 초기 스타트업을 팀 수준으로 개념화하였다. 조직의 비정형성(Baum & Rowley, 2002; Blank & Dorf, 2012; 김인수, 1999), 조직 미분화로 인한 팀 간 상호작용의 부재, 10명 이하의 규모 등을 고려할 때 초기 스타트업은 ‘조직’ 보다는 ‘팀’ 수준으로 보는 것이 보다 적절하기 때문이다. 따라서 초기 스타트업의 인적자원개발을 위해서는 조직 수준의 이

론보다는 팀 효과성 프레임워크(Mathieu et al., 2008), 팀 리더십(Koeslag-Kreuen et al., 2018), 팀 학습 행동 통합 모형(Decuyper et al., 2010) 등 팀 수준의 실증 연구 결과를 적용하는 것이 바람직하다. 특히 규모가 작고 수직적·수평적 분화가 없는 초기 스타트업에서는 팀 학습 행동이 가장 활발하게 이루어질 수 있으며(Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013), 팀 학습 행동이 그대로 스타트업 전체의 성과로 연결될 수 있다. 조직이 세분화된 대기업이나 공공 조직과는 달리 상위 조직으로부터 의사결정을 받거나, 수평 조직과 조율하는 활동이 불필요하기 때문이다. 만약 이미 조직 구조가 세분화되고 절차와 정책이 체계화된 대기업을 중심으로 정립된 조직 개발 방법론을 초기 스타트업에 적용한다면 이론과 실제의 괴리가 발생할 가능성이 높다. 이처럼 초기 스타트업의 분석 단위를 조직이 아닌 팀으로 정의한 것은 후속 연구에서 초기 스타트업을 조직 수준으로 간주하여 발생하는 혼란을 줄일 수 있다는 점에서 의의가 있다. 또한, 팀 수준이었던 초기 스타트업이 어느 시점에 조직 수준으로 발전하는지 후속 연구에서 구명한다면 스타트업의 생애 주기를 밝히는데 보다 기여할 수 있을 것이다.

나. 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 측정 도구

이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 측정 도구를 번역하고 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 창업가의 기업가적 리더십과 팀 경계 확장 행동은 스타트업 맥락에 맞는 도구를 구인하였다는 점에서, 팀 학습 행동은 파편적이었던 측정 도구를 통합하였다는데 의의가 있다. 각각을 상술하면 다음과 같다.

첫째, 창업가의 기업가적 리더십은 초기 스타트업의 창업가의 리더십을 진단하고 개발하는데 활용될 수 있다. 특히 이 연구에서 사용한 도구는 GLOBE 프로젝트의 일환으로 개발된 것으로 다른 국가의 기업가적 리더십 점수와 비교가 가능하다는 것이 장점이다(Gupta et al., 2004). Gupta의 연구에서 한국의 기업가적 리더십 점수는 5.7점으로 미국(6.21점), 영국(6.19점), 독일(6.01점) 등 서구 국가들에 비해 낮은 것으로 나타났다. 이처럼 국내 초기 스타트업의 창업가들은 창업

생태계가 보다 활성화되어 있는 국가의 점수를 자신의 기업가적 리더십 점수에 대한 비교 준거로 삼을 수 있을 것이다.

이 연구에서 사용한 창업가의 기업가적 리더십 측정 도구는 Gupta 외(2004)의 모형을 수정하여 사용했다는 점에서 주의가 필요하다. Gupta 외(2004)는 5요인 19문항 모형을 제시하였으나, 이 연구에서는 탐색적 요인 분석 과정에서 4요인 18문항이 내용상, 계량적 수치상 더 적절한 것으로 판단되었다. 이어서 진행된 확인적 요인 분석 결과에서도 수정된 4요인 18문항 모형은 수용 가능한 수준의 적합도를 보였다(CFI= .889, NNFI= .869, SRMR= .047, RMSEA= .122). 원 도구의 요인 구조와 이 연구의 분석 결과가 다르게 나타난 가장 큰 이유는 한국어 문항의 의미상 유사성 때문일 가능성이 크다. 즉, ‘도전과 변화의 틀 설정’과 ‘불확실성 감내’ 요인에 포함된 문항들을 한국의 응답자들은 동일한 요인으로 지각한 것이다. ‘불확실성 감내’ 요인의 하위 문항은 ‘불확실성’과 같은 직접적인 표현이 아닌 ‘비전’, ‘미래’와 같은 단어를 사용하였다. 이는 ‘도전과 변화의 틀 설정’에서 주로 사용한 단어인 ‘목표’, ‘미래’, ‘의사결정’과 유사한 어감을 주는 단어들이다.

이처럼 창업가의 기업가적 리더십 도구는 내용과 계량적 수치를 고려할 때 4요인 18문항 구조가 적합하다고 판단된다. 하지만 이 도구를 한국에서 번역하여 사용하는 것은 처음이므로 이 연구 결과의 일반화에는 주의가 요구된다. 후속 연구에서 요인 구조와 타당도를 반복 검증하는 과정을 통해 다른 국내 초기 스타트업에서도 동일하게 4개 요인으로 구인되는지 확인이 필요하다.

둘째, 이 연구에서는 용어의 명칭, 개념적 정의, 측정에 대한 합의가 없이 진행되어 오던 팀 학습 행동의 개념을 명확하게 정의하고, Decuyper 외(2010)의 팀 학습 행동 통합 모형을 바탕으로 측정 도구를 구인하였다. 특히 여러 연구(Gibson & Vermeulen, 2003; Savelsbergh et al., 2009; Schippers et al., 2007; Van den Bossche et al., 2006)에서 각기 다르게 구인하였던 팀 학습 행동의 요인들을 통합하여 문항을 번역하고 타당도와 신뢰도를 검증한 것은 팀 학습 행동의 후속 연구에 기여한 부분이다. 향후 국내 팀 학습 행동에 대한 경험 연구에

서 보다 포괄적인 도구를 사용할 수 있을 것으로 기대된다.

다만, Decuyper 외(2010)가 개념적으로 구분된다고 제시한 ‘공유’와 ‘상호사회적 구성’이 하나의 요인으로 묶인 결과가 후속 연구에서도 동일하게 나타나는지 재검증은 필요하다. 두 개의 요인이 하나로 통합된 이유는 두 요인의 개념적 정의와 조작적 정의가 매우 유사하기 때문일 가능성이 크다. Decuyper 외(2010)는 ‘공유’를 ‘팀 내부에서 진행되는 기본적인 소통과 팀 전체가 공유하는 지식을 만들어내기 위한 지식 및 의견 교환’으로 정의하였으며, ‘상호사회적 구성’을 ‘공유를 기반으로 공동의 목표, 과업, 책임, 정보 등을 만들어내는 것’으로 정의하였다. 즉 상호사회적 구성은 공유를 기반으로 한다는 점에서 다른 팀 학습 행동의 하위 구인보다 개념적으로 공유와 가깝다. 한국어로 번역한 문항을 검토해보아도 영문에 비해 응답자가 공유와 상호사회적 구성을 유사한 문항으로 인식할 수 있다는 것이 확인되었다. 상호사회적 구성 문항에는 ‘공유된 정보와’, ‘자신의 정보에 다른 구성원들의 정보를 더하여’, ‘아이디어와 의견을 종합하여’ 등 공유와 의미가 연결되는 표현이 포함되어 있다. 이와 같은 이유로, Van den Bossche 외(2006)는 공유와 상호사회적 구성을 분리하지 않고 하나의 요인으로 구인하기도 하였다. 이와 같은 추론은 다른 시점에서 다른 표본을 활용하여 분석한 자료를 통해서도 같은 결과가 도출될 때 입증될 수 있을 것이다.

셋째, 스타트업에 적합한 이해 관계자들을 특정한 팀 경계 확장 행동 측정 도구를 구인하였다. 이는 팀 경계 확장 행동에 대한 연구를 통합적으로 고찰한 Marrone(2010)이 후속 연구에서는 팀 경계 확장 행동의 ‘대상’을 분명하게 정의해야 한다는 제언을 수용한 결과다. 따라서 이 연구에서 사용한 팀 경계 확장 행동 측정 도구를 사용하면 어떤 이해관계자로부터 정보와 지식을 획득하는 것이 초기 스타트업의 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향을 더욱 강하게 조절하는지 확인할 수 있다. 자원과 시간이 부족한 초기 스타트업 입장에서는 어떤 이해관계자에게 집중하는 것이 보다 효율성이 높은지 단서를 얻을 수 있다. 학술적으로도 초기 스타트업에서 스타트업 경계 외부와의 상호작용이 다른 변인들에

미치는 영향을 보다 정확하게 검증할 수 있다는 의의가 있다.

이와 같은 의의에도 불구하고, 이 연구에서 특정한 외부 이해관계자 외에 누락된 주요 이해관계자가 없는지 확인하는 작업이 필요하다. 특히 이 연구에서 탐색적 · 확인적 요인분석에서 모두 적재치가 낮고 다른 이해관계자와 상호작용하는 방식이 달라 제외한 ‘고객’의 포함 여부에 대한 논의와 검증이 필요하다. 요인적재치가 예비조사에서는 .451, 본 조사에서는 .597로 낮게 나타났지만, 통계적으로는 유의미했다. 또한, 기술연구기관(.462), 다른 스타트업(.579), 시장조사기관(.478), 파트너십 체결 기업(.472), 투자자와 엑셀러레이터(.506), 정부 및 정부 산하기관(.456)과도 모두 유의미한 정적 상관관계를 보였다. 무엇보다도 많은 스타트업의 전문가들이 스타트업의 단계, 업종과 무관하게 가장 중요하고 집중해야 할 대상을 고객이라고 주장하고 있다(Blank & Dorf, 2012; Ries, 2016; 권도균, 2015; 배종태, 차민석, 2009). 따라서 후속 연구에서는 팀 경계 확장의 대상 중 하나로 ‘고객’을 포함시키는 것에 대한 재고가 필요하다.

다. 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계

1) 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동 및 성과의 직접적 관계

이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동 및 성과의 직접적인 영향 관계를 검증하였다.

첫째, 창업가의 이전 창업 경험을 통제하고 분석한 결과, 창업가의 기업가적 리더십은 성과에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.277$, $p<.05$). 이는 리더십이 팀 성과에 정적 영향을 미친다는 선행연구(Burke et al., 2006; Carson et al., 2007; Wang et al., 2014), 기업가적 리더십이 팀 성과에 정적 영향을 미친다는 연구(Antoncic & Hisrich, 2004; Goosen et al., 2002; 임진혁, 김재형, 2018)와 일치하는 결과이다. 또한 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구 결과(Begley & Boyd, 1987;

Chen, 2007; Ensely et al., 2006b; Huang et al., 2014)가 초기 스타트업 맥락에도 적용된다는 의미다. 창업가의 기업가적 리더십은 스타트업이 초기 단계일 때 가장 영향력이 크며(Hmieleski & Ensley, 2007), 사업과 기술에서 경쟁 우위를 만들어내는데 기여할 수 있다(Sklaveniti, 2017; Surie & Ashley, 2008).

창업가의 이전 창업 경험을 통제된 상태에서도 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 정적인 영향을 미쳤다는 부분은 주의하여 해석해야 한다. 창업가의 이전 창업 경험은 초기 스타트업을 경영하는데 중요한 자산이기는 하나 처음으로 사업을 시작한 창업가도 리더십을 개발하면 충분히 성장의 변곡점을 만들어낼 수 있다는 의미이기 때문이다. 물론 반대로 여러 차례의 창업 경험이 있더라도 기업가적 리더십 개발을 소홀히 하면 성과에 악영향을 끼칠 수도 있다(Cogliser & Brigham, 2004).

인시아드 대학에서 CEO를 비롯한 최고 경영진의 리더십을 연구하는 de Varies(2016) 교수에 따르면, 기업을 운영한 경험이 많은 CEO라도 자신이 경험한 것만 믿고 자기고양 편향에 빠지면 기업가적 리더십을 제대로 갖추기 어렵다. 자기 확신이 강한 창업가들은 구성원들에 대한 공감 능력이 부족하기 때문에, 구성원 개개인이 최대의 능력을 발휘하도록 동기 부여하는 것도 쉽지 않다. 창업가의 기업가적 리더십 중에는 ‘정서적 몰입 제고’와 ‘팀 시너지 창출’ 역량이 부족하다고 볼 수 있다. 실제로 이 연구에서도 통계적으로 유의미하지는 않았지만 ‘정서적 몰입 제고’ 역량이 낮은 창업가(5.14)는 역량이 높은 창업가(5.56)보다 더 낮은 성과를 창출하는 것으로 나타났다($t=1.895$, $p = 0.63$). 또한 ‘팀 시너지 창출’ 이 역량이 낮은 창업가가 창출해내는 성과(5.14)는 역량이 높은 창업가(5.6)보다 낮았으며, 이는 통계적으로 유의미했다($t=2.096$, $p < 0.05$).

또한 구성원들보다 내부에서 이루어지는 팀 학습 행동 수준을 긍정적으로 판단하는 창업가의 리더십(5.62)이 구성원들보다 팀 학습 행동이 잘 이루어지고 있지 않다고 지각하는 창업가의 리더십(6.01)보다 통계적으로 유의미하게 낮은 것 역시 흥미로운 결과다($t=-2.263$, $p < 0.05$). 팀 경계 확장 행동의 창업가와 구성원 간 인식 차이에 따른 창업가의 리더십 점수도 유사한 결과가 도출되었다.

즉 구성원들보다 팀 경계 확장 행동이 더 활발하게 이루어지고 있다고 지각한 창업가의 기업가적 리더십(5.54)이 그렇지 않은 창업가의 기업가적 리더십(5.98)보다 통계적으로 유의미하게 낮게 나타난 것이다($t=-2.514, p < 0.05$). 이는 CEO가 조직 내·외부 상황을 실제보다 낙관적으로 판단하는 경우, 구성원들이 CEO의 리더십을 높게 평가하지 않는다는 의미다. 자기 고양 편향에 빠진 리더는 구성원들의 공감을 이끌어내기 어렵다는 de Vries의 지적과 일맥상통하는 결과다.

창업가는 타고나는 것이 아니라 경험을 통해 성장한다(Cope, 2005). 하지만 경험 그 자체가 아니라 경험을 바탕으로 역량을 갖추려 노력해야만 기업가적 리더십을 개발할 수 있다. 스타트업 대표와 진행한 인터뷰에서도 창업가가 기업가적 리더십을 갖추기 위해 노력하는 것이 중요하다는 것을 확인할 수 있었다.

“초기 스타트업에서 창업가가 리더십을 갖추기 위해 더 많이 노력해야 한다고 생각합니다. 대표의 성장이 구성원들의 성장에 뒤처지는 순간, 비극이 시작되는 것 같아요.” - 스타트업 대표 -

둘째, 협업 도구의 사용 여부를 통제하고 분석한 결과, 창업가의 기업가적 리더십은 팀 학습 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.773, p<.001$). 이는 리더십이 팀 학습 행동에 정적인 영향을 끼친다는 선행 연구의 결과들(Burke et al., 2006; Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2001; Koeslag-Kreunen et al., 2018; Zaccaro et al., 2008; 유영주, 2015; 주현미, 2012)과 일치하는 것이다. 또한, 스타트업 맥락에서 창업가의 기업가적 리더십이 구성원들의 아이디어 발의, 공유, 구조화 및 적용 등 팀 학습 행동에 영향을 미친다는 개념적 연구들(Koryak et al., 2015; Mumford et al., 2002; Ireland et al., 2002; Renko et al., 2015; Sklaveniti, 2017)을 초기 스타트업에서 실증해낸 것이기도 하다.

셋째, 창업가의 이전 창업 경험과 협업 도구의 사용 여부를 통제하고 분석한 결과, 팀 학습 행동은 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.360, p<.01$). 이는 팀 학습 행동이 팀 성과에 정적인 영향을 미친다는 선행 연구와 일치하는 결과다(Edmondson, 1999; Decuyper et al., 2010; Hackman, 1987;

Savelsbergh et al., 2009; Van den Bossche et al., 2006; 김태연, 2010; 박지은, 2011).

스타트업에 대상으로 진행된 연구에서도 이 연구의 결과와 일치하는 연구 결과들을 찾아볼 수 있다. 내부 네트워크 구축(Chen & Wang, 2008), 개방적 소통(Foo et al., 2006), 소통(Lechler, 2001), 지식 공유의 속도와 양(이세윤 외 2016), 팀 공동의 문제 해결력(Chowdhury, 2005), 전략적 일치도(Vissa & Chacar, 2009), 공유 인지 모델(West, 2007), 공유 비전(김진성, 2005) 등 공유와 정교화 행동이 성과에 정적인 직접 영향을 준다는 연구와도 맥을 같이 한다. 팀 성찰(Lechler, 2001)을 통한 스타트업 내부의 조정 행동과 건설적으로 갈등을 해결하는 과정(Ensley & Pearce, 2001, Ensley et al., 2002; Khan et al., 2015; Lechler, 2001)이 매출, 이익, 고객 만족에 정적인 영향을 미친다는 연구도 이 연구에서도 출된 결과와 일치한다. 특히, 업무량이 많은 곳에서는 팀 성찰이 더 높은 성과를 창출하는데 도움이 된다는 것을 실증한 Schipper 외(2015)의 연구는 초기 스타트업의 맥락에 잘 들어맞는다. 초기 스타트업은 역할과 책임의 명확한 구분 없이 구성원 개개인이 많은 양의 업무를 수행해야하기 때문에 팀 성찰이 없다면 업무의 과정, 결과, 성취 등에 대해 함께 논의하기 어렵다. 국내 스타트업 대표와 구성원들과의 인터뷰에서도 팀 학습 행동이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이 발견되었다.

“우리 회사가 성과를 잘 내는 이유 중 하나는 생각의 공유가 매우 활발하다는 것입니다. 서로 의견 개진에 아무런 벽을 못 느낄 정도로 자유로운 의사 표현이 이루어지고, 이런 소통은 함께 성과를 만들어내는데 큰 도움이 됩니다.” - 스타트업 대표 -

“우리 회사 안에서는 의견이 있으면 적극적으로 이야기합니다. 토론을 통해서 일하는 방법도 개선하고 팀 워크도 다져집니다. 각자가 나누어 작업한 일에 다른 팀원들 의견을 더해 완성도가 높아지는 식이죠. 지금 당장은 아니라도, 이런 과정이 우리가 무엇인가를 이루어나가고 있는 것 아닐까요?”

- 스타트업 구성원 -

“매일 오전에 각 구성원들의 주요 일정을 공유하고, 다른 구성원들과 협력이 필요한 것이 있다면 요청하고 있습니다. 주간 미팅을 형식적으로 운영하기 보다는 각자 to-do list를 만들고 협업 툴을 통해 공유하고 관리하는 방법을 최근 새롭게 시도해보고 있기도 합니다. 각자 다 바쁘지만 부족하거나 어려운 부분을 채우기 위하여 노력하고 있습니다.” - 스타트업 구성원 -

협업 도구의 사용 여부를 통제된 상태에서도 팀 학습 행동이 성과에 정적인 영향을 미쳤다는 부분은 신중하게 해석해야 한다. 이 연구의 표본 중 75%가 협업 도구를 사용하였으며, 협업 도구를 사용하는 스타트업의 팀 학습 행동 수준(5.57)이 사용하지 않는 곳(5.47)보다 높게 나타났다. 이는 협업 도구를 도입한 경우에 스타트업 내부에서 지식 공유의 속도와 양이 증가한다는 연구 결과와 일치하는 것이다.

하지만 이 연구에서 협업 도구의 도입 여부에 따른 팀 학습 행동의 수준 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다($t=.642, p=.524$). 또한 협업 도구를 도입한 스타트업의 팀 학습 수준의 범위(3.11~6.93)가 도입하지 않는 스타트업(4.62~6.69)보다 넓게 나타난 것은 협업 도구의 사용만으로는 팀 학습 행동이 활성화되지 않는다고 해석할 수 있다. 팀 학습 행동을 활성화하려면 학습 준비도와 학습 자극이 모두 높아야 하는데(Sessa & London, 2008), 협업 도구의 사용은 학습 준비도를 높이기 위한 여러 활동 중 하나일 뿐이다. 따라서 초기 스타트업에서는 협업 도구를 팀 학습 행동을 촉진할 수 있는 만병통치약이라고 생각하지 말고, 팀 학습 행동을 활성화시키기 위한 다양한 노력을 기울여야 한다.

2) 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서

팀 학습 행동의 매개 효과

이 연구에서는 보다 통합적인 이론적 틀을 제시하기 위하여 각 변인 간의 개별적 영향 관계 검증에 그치지 않고, 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향을 팀 학습 행동이 매개하는지도 검증하였다. 분석 결과, 통계적으로 유의미한 완전 매개효과가 있었다($\beta=.309, p<.05, CFI=.985, NNFI=.948, RMSEA=.092$,

SRMR=.031). 다시 말해 가설1을 통해 검증된 창업가의 기업가적 리더십의 성과에 대한 직접적인 영향력을 조금 더 깊게 파헤쳐보면, 실제로는 창업가의 기업가적 리더십은 팀 학습 행동을 활성화하는데 영향을 미치고 그 팀 학습 행동이 다시 성과에 영향을 미치는 과정을 거치는 것이다. 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향 관계의 설명량이 9.4%로 적었던 이유 역시 둘 간의 관계를 매개하는 다른 변인이 존재하기 때문이라고 해석할 수 있다.

이와 같은 결과는 투입과 산출이 과정에 의해 매개된다는 팀 효과성 프레임워크(Argote & McGrath, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Mathieu et al., 2008), 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 팀 학습 행동이 매개한다는 개념적 모형(Decuyper et al., 2010; Zaccaro et al., 2001)을 지지하는 것이다. 특히 Koeslag-Kreuen 외(2018)가 메타 분석을 통해 밝힌 팀 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 매개하는 과정 중 가장 큰 설명력을 가지고 있는 변인이 팀 학습 행동이라는 결과와도 맥을 같이 한다. 그리고 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향을 팀 학습 행동이 매개한다는 연구(Devarajan et al., 2003; Koryak et al., 2015; 강성두, 강영순, 2012)가 초기 스타트업에도 적용될 수 있다는 것을 실증하였다. 다시 말해 팀 효과성 프레임워크를 바탕으로 스타트업 장면에서 필요한 변인을 구명하여 도출한 이 연구의 가설적 모형이 초기 스타트업 장면에서 실제로 작동한다는 의미다. 이 모형은 ‘초기 스타트업형 팀 효과성 프레임워크’ 이라고 명명할 수 있다.

팀 효과성 프레임워크는 좋은 개념적 틀이지만, 대상과 변인이 특정되지 않은 블랙박스로 실제적인 적용이 어려웠다. 팀 학습 행동 통합 모형은 팀 효과성 프레임워크의 매개 변인을 팀 학습 행동으로 고정하고 하위 구인들을 잘 정리하였지만 실증되지 않은 한계가 있었다. Widmann 외(2016)는 경험 연구들을 통합적으로 고찰하여 조직의 맥락에 따라 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향력이 상이하다는 것을 밝혔다. 하지만 Widmann이 분석한 30편의 팀 학습 행동 문헌 중 스타트업을 대상으로 한 연구는 없었다. 일부 스타트업을 대상으로 진행된 연구(Chen & Wang, 2008; Foo et al., 2006)에서는 팀 학습 행동의 유사 변인이

성과에 미치는 영향을 구명하였지만 선행 변인을 포함한 매개 효과를 검증하지 않았다. 정리하면, 팀 학습 행동 관련 선행 연구들은 스타트업이라는 조직 맥락을 고려하지 않고 대기업이나 공공 조직을 대상으로 진행되었거나, 스타트업을 대상으로 하였더라도 선행, 매개, 결과 변인을 포괄한 모형을 제시하지 않았다. 이 연구의 매개 효과 모형은 초기 스타트업 현장에 적용할 수 있는 변인들을 포함하였을 뿐만 아니라, 이들 간의 영향 관계를 실증하여 이론적 확장을 시도하였다는데 의의가 있다.

다만, 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향을 팀 학습 행동이 완전 매개한다는 결과를 해석할 때는 주의하여야 한다. 특정 변인들 간 관계를 완전 매개하는 변인이 있다는 것이 다른 매개 변인이 존재하지 않는다는 것을 의미하지 않기 때문이다(Hayes, 2013; Rucker et al., 2011). 실제로 창업가의 기업가적 리더십과 성과에서 팀 학습 행동의 매개 효과의 표준화된 경로계수(β)는 .309로 나타났다. 다시 말해 팀 학습 행동 외에도 창업가의 기업가적 리더십과 성과 관계를 매개하는 다른 변인들이 다수 존재할 수 있다는 의미다.

따라서 이 연구를 계기로 팀 학습 행동 외에도 초기 스타트업에서 작동할 수 있는 다양한 매개 효과에 대한 실증적 검증이 이루어져야 한다. 팀 효과성 프레임워크(Mathieu et al., 2008)에 제시된 팀의 과정적 변인 중 심리적 안전감, 전략적 일치도, 자율성, 구성원들의 역량 등이 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향을 매개하는 또 다른 변인으로서 기능할 수 있다. 또한 Preacher, Zhang 및 Zyphur(2016)이 제안한 다수준 구조방정식 모형을 활용하면, 개인 수준에서 팀 학습 행동에 영향을 미치는 구성원 개인의 특성들도 모형에 추가할 수 있다. 구성원들의 경험, 지식, 동기 수준, 팀워크 스킬, 성격 등 개인 수준의 팀 학습 행동 선행 변인들을 구명하면 모형이 설명할 수 있는 현상은 더욱 늘어날 것이다.

종합하면, 이 연구는 초기 스타트업에 적용 가능한 팀 효과성 프레임워크를 만들어가는 첫 걸음이라는데 의의가 있다. 이 연구를 시발점으로 초기 스타트업형 팀 효과성 프레임워크를 발전시켜야 나가야 한다. 이를 위해 창업가의 기업

가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향을 매개하는 다른 변인들을 찾아 통합적인 틀을 제시하려는 지속적인 노력이 필요하다.

3) 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향에서 팀 경계 확장 행동의 조절 효과

창업가의 이전 창업 경험과 협업 도구 사용을 통제하고 분석한 결과, 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 상호작용은 성과에 유의미한 정적 영향을 갖는 것으로 나타났다($\beta=.259, p<.05$). 또한 조절 효과에 대한 그래프를 통해서 팀 경계 확장 행동은 팀 학습 행동의 성과 관계를 선형적으로 강화하는 효과가 있는 것으로 확인되었다.

이와 같은 결과는 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동 간의 균형이 이루어져야 높은 성과를 낸다는 선행 연구 결과와 일치한다(Boyd et al., 1993; Bresman, 2010; Brooks, 1994; Choi, 2002; Janis, 1982; Song, Almeida, & Wu, 2003). 팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동의 상호작용은 팀 성과와 역U자를 그릴 것이라는 일부 학자(Choi, 2002)의 개념적 모델과 상이한 패턴의 조절 효과가 도출된 것은 이 연구의 대상 때문일 가능성이 크다. 초기 스타트업들은 내부에 경험이 축적되어 있지 않으며 환경적 요소에 취약하기 때문에(El-Award et. al., 2017; Fisher et al., 2017), 대기업, 중견기업, 공공조직 등과는 달리 팀 경계 확장 행동이 더 중요할 수 있다.

팀 경계 확장 행동은 스타트업 내부의 팀 학습을 더 활성화시키기 위한 학습 자극으로서 기능할 수 있다. 팀 학습 행동이 스타트업의 구조, 목표, 운영 등을 변화시킬 수 있는 전환 학습 형태로 이루어지기 위해서는 학습 준비도와 학습 자극이 모두 높아야 한다(Sessa & London, 2008). 외부 환경을 탐색하고 외부로부터 새로운 지식과 정보를 습득하는 활동이 학습 자극이 되어(exploration) 새로운 기술 개발, 신상품 기획과 연결되는 아이디어와 실험적인 시도를 할 수 있다(exploitation). 즉 팀 경계 확장 행동은 앞서 도출된 초기 스타트업형 팀 효과성 프레임워크에 조절 변인으로서 포함될 수 있다는 점에서 의의가 있다.

이 연구에서는 팀 경계 확장 행동의 대상을 특정해야 한다는 Marrone(2010)

의 제안을 수용하여 여섯 개 이해관계자로부터 아이디어, 지식, 정보를 탐색하고 습득하는 행동을 팀 경계 확장 행동으로 정의하였다. 대상을 특정하였기 때문에 구체적으로 각 이해관계자에 대한 경계 확장행동과 팀 학습 행동 간의 상호작용 효과도 확인해볼 필요가 있다. 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향을 유의미하게 강화하는 대상은 투자자($\beta=.298, p<.05$), 파트너십 체결 기업($\beta=.264, p<.05$), 기술 연구기관($\beta=.235, p<.05$)이었다. 이 중 파트너십 체결 기업(5.02)과 기술연구기관(4.97)은 활발하게 경계 확장행동이 이루어지는 대상이었으나, 투자자(4.69)는 상대적으로 경계 확장행동이 덜 활성화되어 있는 대상이었다. 따라서 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향을 극대화하려면 투자자와의 관계에 보다 집중해야 한다.

이 때 초기 스타트업의 창업가와 구성원들은 엔젤 투자자나 액셀러레이터를 단순히 자본 투자만 받는 곳이 아닌, 초기 스타트업이 성장, 발전하는데 필요한 지식과 정보를 멘토링, 자문, 교육 형태로 제공해주는 곳(Cohen, 2013; 김주성, 홍다혜, 2013; 최윤수, 김도현, 2016)이라는 인식전환이 필요하다. 투자자와의 정보 교류가 중요하다는 것은 스타트업 구성원들과의 인터뷰에서도 확인할 수 있었다.

“저희 회사는 투자자들과의 교류 및 협력이 잘 이루어지고 있습니다. 투자자를 통해서 투자를 유치하는 것도 중요하지만, 시장과 기술에 대한 좋은 정보들도 얻을 수 있습니다. 솔직히 이런 네트워크가 후속 투자도 유치하는데 도움이 되지 않을까, 하는 기대감도 있습니다.” - 스타트업 구성원 -

특히, 내부에 자원이 부족한 초기 스타트업은 업력이 긴 투자자, 액셀러레이터와 건설적인 관계를 맺는 것이 좋다. 업계 경험 차이로 인한 정보 보유의 비대칭성을 고려하면 초기 스타트업은 성숙도가 높은 투자자와 액셀러레이터로부터 보다 실질적인 도움을 받을 수 있기 때문이다. 업력이 길고 전문성이 높은 투자자와 액셀러레이터는 후기 투자보다 초기 스타트업에 투자하는 것을 선호한다는 연구 결과(최윤수, 김도현, 2016)는 초기 스타트업에게는 희소식이다.

물론 초기 스타트업이 자원과 자본이 부족하다는 이유로 사업을 위한 의사결정이 투자자에게 종속되면 안 된다. 초기 스타트업이 투자사와 투자 논의를

진행하며 의견이 맞지 않는 경우 논의는 얼마든지 이루어질 수 있다. 다만, 그 과정은 정보와 의견 교환의 장으로서 기능해야 하며, 양사 간 감정적 충돌이 발생하지 않도록 주의해야 한다. 실증 연구에서도 투자자와 스타트업 간 인지적 갈등은 매출성장률, 시장점유율, 기업가치 등 재무성과에 긍정적인 영향을, 정서적인 갈등은 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Higashide & Birley, 2002). 투자자와 스타트업이 각자의 실리를 챙기면서도 성숙한 대화가 오고가는 아름다운 동행이 이루어질 때 큰 성과를 기대할 수 있을 것이다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계를 구명하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위하여 먼저 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십과 성과, 창업가의 기업가적 리더십과 팀 학습 행동, 팀 학습 행동과 성과의 직접적 정적 영향 관계를 분석하였다. 또한, 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향에서 팀 학습 행동이 갖는 매개효과와 팀 학습 행동이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향에서 팀 경계 확장 행동이 갖는 조절효과도 검증하였다.

이 연구의 대상인 초기 스타트업에 대해서는 일관된 정의가 없는 바, 학계와 현장의 경험적 근거들을 종합하여 창업 후 5년 이내, 10명 이내의 인원으로 구성된, 조직의 분화가 이루어지지 않은 신생 창업 기업으로 정의하였다. 초기 스타트업은 아직 체계화된 구조를 갖추지 않았고, 팀과 팀 간의 상호작용이 존재하지 않으며, 규모 상 팀에 해당한다. 따라서 이 연구에서는 초기 스타트업을 조직 수준이 아닌 팀 수준으로 정의한다. 이때 초기 스타트업은 창업가들로만 구분된 창업팀, 안정화 이후 단계의 스타트업과 대기업의 팀과는 구분되는 특징을 갖는다.

초기 스타트업은 모수를 파악할 수 없는 대상이라 비확률 유의표집을 사용하였다. 대표성을 높이기 위하여 초기 스타트업을 육성하는 정부와 민간 엑셀러레이터, 창업보육센터, 입주공간 등에 협조를 구하여 초기 스타트업들이 연구에 참여할 수 있도록 독려했다. 2019년 9월 27일부터 10월 1일까지 예비조사를 위한 자료 수집을 실시하였으며, 10월 4일부터 25일까지 본 조사를 위한 자료를 수집하였다. 창업가와 구성원들이 응답해야 하는 문항이 다르기 때문에 각각 다른 질문지를 배포하였다. 총 147개의 초기 스타트업들로부터 자료를 수집하였으며, 대표만 응답한 29곳, 구성원만 응답한 24곳, 대표와 구성원 일부만 응답한 9곳, 창업가들로만 구성된 창업팀 5곳, 총 67곳을 제외한 80개사, 409명의 표본으

로 팀 수준 합산 가능성을 검토하였다. 팀 합산 과정에서 집단 내 일치도가 낮은 2개를 제외하여 최종적으로는 78개의 기업의 자료를 분석에 사용하였다.

이 연구의 측정도구는 창업가용과 구성원용으로 나누어 구성하였다. 먼저 창업가는 종속변인인 성과와 실패변인에 해당하는 시장과 고객에 대한 민첩한 대응에 대해 응답하였다. 두 변인은 해외 학자들이 사용한 도구를 번역하였으며, 탐색적 요인분석과 확인적 분석을 거쳐 성과는 단일 요인 여섯 문항, 시장과 고객에 대한 민첩한 대응은 단일 요인 다섯 문항으로 구인하였다. 구성원들은 창업가의 기업가적 리더십에 대해 응답하였다. 창업가의 기업가적 리더십은 Gupta 외(2004)가 5요인 19문항으로 구인한 것을 번역한 후 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 절차를 거쳐 4요인 18문항으로 수정하였다.

팀 학습 행동과 팀 경계 확장 행동은 경영진과 구성원을 구분하지 않고 긴밀하게 협업하는 초기 스타트업의 특징을 반영하여 창업가와 구성원들이 모두 응답하도록 설계하였다. 팀 학습 행동은 여러 학자들이 사용한 도구들을 모아 구인하였으므로 탐색적 요인 분석과 확인적 요인 분석을 통해 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 팀 학습 행동은 Decuyper 외(2010)의 통합적 팀 학습 행동 모델과 크게 어긋나지 않는 5요인 19문항으로 구인되었다. 팀 경계 확장 행동은 선행 연구에 대한 통합적 문헌 고찰(Marrone, 2010)을 통해 도출된 대상을 특정해야 한다는 제언을 수용하여 기존의 측정 도구를 수정하였다. 구인화, 측정도구 초안 작성, 예비조사 등 도구개발에 준하는 절차를 거쳐 스타트업 맥락에 맞는 일곱 개의 대상을 도출하고, 단일 요인으로 구인하였다. 이와 같이 구인된 문항들은 확인적 요인 분석을 통해 타당도를 검증하였다. 확인적 요인 분석 과정에서 팀 경계 확장 행동을 제외한 다른 변인들은 예비조사에서 수정한 결과를 검증하였다. 팀 경계 확장 행동은 요인 적재치가 낮았던 고객을 제외한 6개의 문항으로 구인하였다.

초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향, 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동에 미치는 직접적인 정적 영향, 팀 학습 행동이 성과에 미치는 직접적인 정적 영향과 같은 직접 효과는 위계적

회귀 분석을 통해 검증하였다. 팀 학습 행동과 성과의 관계에서 팀 경계 확장 행동의 조절효과 또한 위계적 회귀 분석으로 검증하였다. 위계적 회귀 분석은 SPSS 19를 활용하였다. 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향에서 팀 학습 행동의 부분매개효과는 Hayes(2009)가 제안한 델 파편화된 검증 방법을 활용하였다. 매개효과 분석은 Mplus 7를 사용하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십은 성과에 유의미한 정적 영향을 미쳤다($\beta=.277, p<.05$). 또한 창업가의 기업가적 리더십은 팀 학습 행동에 유의미한 정적 영향을($\beta=.773, p<.001$), 팀 학습 행동은 성과에 유의미한 정적 영향을 미쳤다($\beta=.360, p<.01$). 즉 가설1, 2, 3은 지지되었다. 둘째, 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향을 팀 학습 행동이 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 가설4는 지지되었다. 매개 모형에서 독립 변인인 창업가의 기업가적 리더십이 종속 변인인 성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았으며 경로 계수가 0에 가깝게 나타났다($\beta=-.028, p=.865$). 하지만 창업가의 기업가적 리더십이 팀 학습 행동을 거쳐 성과에 영향을 미치는 간접효과는 통계적으로 유의미했다($\beta=.309, p<.05$). 즉 팀 학습 행동은 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 정적 영향을 부분 매개하는 것이 아닌 완전 매개 하는 것으로 나타났다. 셋째, 초기 스타트업에서 팀 학습 행동이 성과에 미치는 정적 영향은 팀 경계 확장 행동에 의해 조절 되는 것으로 나타나($\beta=.259, p<.05$), 가설5는 지지되었다.

2. 결론

연구의 결과, 논의를 바탕으로 내린 결론은 크게 세 가지다.

첫째, 초기 스타트업이 고성과 스타트업으로 거듭나기 위해서는 스타트업 내부에서 아이디어를 공유하고 정교화하며 이를 성장하는 문화를 정착시켜야 한다. 에어비앤비, 드롭박스 등의 스타트업을 투자 · 육성한 미국의 엑셀러레이터

와이 콤비네이터의 파트너인 Tim Brady는 초기 스타트업에서 문화와 일하는 방식을 고민하는 것은 사치가 아니며 즉시 고민을 시작해야 하는 문제(not too early to start today)라고 주장한다. 문화는 올바른 행동을 규정하는 것이며, 바른 행동은 성과로 이어지기 때문이다. 사업가이자 초기 스타트업 투자자인 리사 오라이(2017)도 스타트업의 성장을 위해 가장 중요한 것은 첫째도 문화, 둘째도 문화, 셋째도 문화라고 언급하였다. 특히, 자원이 부족하고 설립된 지 얼마 안된 초기 스타트업들은 함께 일하고 학습하며 성장하는 문화를 만들어 나가야 한다(CB Insight, 2018; Ries, 2011). 학계에서도 스타트업 내부에서 이루어지는 팀 학습 행동은 집단 수준의 기업가적 학습이라고 개념화하고 있으며(Cope, 2003; Cope, 2005; Politis, 2005), 스타트업 생태계에서도 팀과 앙트레프리너십(entrepreneurship)을 결합한 팀프리너십(teampreneurship)이라는 신조어가 나오고 있을 정도다. 이처럼 초기 스타트업에서 팀 학습 행동은 성과를 향상시킬 수 있는 중요한 자산이다.

둘째, 초기 스타트업이 학습하는 문화를 구축하는데 가장 큰 영향력을 미치는 것은 창업가의 리더십으로, 창업가는 기업가적 리더십을 갖추기 위하여 노력해야 한다. 창업가의 기업가적 리더십은 스타트업 전체가 불확실한 환경을 극복하고 그 과정에서 얻은 경험을 스타트업 내부에 유용한 지식으로 전환하는 기능을 한다. 그리고 초기 스타트업 수준에서 이루어지는 기업가적 학습은 성과를 향상시킬 수 있다. 따라서 초기 스타트업의 성과를 향상시키려면 먼저 창업가가 기업가적 리더십을 개발하고, 이를 통해 스타트업 내부의 팀 학습 행동을 활성화해야 한다. 와이콤비네이터의 또 다른 파트너 Rowghani(2016)는 초기 스타트업의 CEO는 실무자 중 수장(Doer-in-Chief)에서 기업을 만들어가는 리더(Company-Builder-in-Chief)로 성장해나가야 한다고 조언하였다. 즉 스타트업에서는 기업만 성장하는 것이 아니라 창업가 역시 동반 성장해야만 기업의 성장이 유지·발전할 수 있다. 이 때 주의할 것은 창업가의 이전 창업 경험이 반드시 더 좋은 리더십을 담보하지 않는다는 것이다. 스타트업의 창업가들은 이전 경험에 대한 확신만으로 내부 구성원들과 외부 이해관계자들을 대해서는 안 된다. 창업가는 통찰력 있는 비전과 목표를 설정해야 하며, 이 비전을 실현할 수 있는 지식

과 스킬을 갖추어야 한다. 또한 내부 구성원들의 정서적인 몰입을 바탕으로 외부 이해 관계자까지 하나의 팀으로 시너지를 창출할 수 있도록 노력해야 한다.

셋째, 팀 학습 행동이 성과에 미치는 영향력을 더욱 강화하려면 초기 스타트업이 기술연구기관, 다른 스타트업, 시장조사기관, 파트너십 체결 기업, 투자자/엑셀러레이터, 정부 및 정부 산하기관과 활발하게 상호작용하며 정보와 아이디어를 수집해야 한다. 내부에 자원이 부족한 초기 스타트업은 경계 외부로부터 지식, 정보, 자원 등을 지속적으로 확보해야만 내부의 협업적 학습 행동도 더욱 빛을 발할 수 있다. 더불어 시장과 고객에 대해 민첩하게 대응하지 않으면 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 수준이 높더라도 최고의 성과를 창출하기 어려울 수 있다. 사실 빠르게 고객이 만족할 수 있는 성과를 만들어내야만 생존할 수 있는 초기 스타트업에게 시장과 고객에 대한 민첩한 대응의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 8번의 창업을 경험한 스탠포드 대학의 스티브 블랭크 교수도 고객을 중심에 둔 일하는 방식을 개발하였으며 (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2012), 국내에서 프라이머라는 엑셀러레이터를 경영하는 권도균 대표 역시 기술 중심 스타트업들조차도 지속적으로 사업을 영위하기 위해서는 고객에 집중해야 한다고 주장하였다(권도균, 2015). 이처럼 시장과 고객에 대해 민첩하게 잘 대응한다면 다른 성공 변인들과 시너지를 창출할 수 있겠지만, 만약 이를 소홀히 하면 초기 스타트업 성장의 발목을 잡을 수 있다는 점을 유념해야 한다.

3. 제언

가. 후속 연구를 위한 제언

이 연구의 한계를 바탕으로 후속 연구를 위한 제언을 도출하였다.

첫째, 이 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십이 성과에 미치는 영향을 팀 학습 행동이 완전 매개하는 것으로 나타났다. 하지만 이 연구에서는 창업가의

기업가적 리더십과 팀 학습 행동을 동일한 시점에 측정하였기 때문에 인과 관계 구명하는데 한계가 있었다. 따라서 창업가의 기업가적 리더십과 팀 학습 행동 간의 인과 관계는 후속 연구를 통해 지속적으로 밝혀 나가야 한다. 후속 연구에서는 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십을 먼저 측정한 뒤 시차를 두고 팀 학습 행동을 측정하는 형태의 연구 설계가 필요하다. 이 때, 모형을 보다 세분화하여 창업가의 기업가적 리더십의 세부 요인과 팀 학습 행동 간의 인과 관계를 밝힌다면 초기 스타트업 창업가들에게도 바람직한 리더십 행동에 대한 바람직한 지침을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 초기 스타트업 맥락에서의 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동에 대한 질적인 탐구도 중요하다. 이 연구에서는 선행 연구를 통해 도출된 리더십, 팀 학습, 경계 확장행동에 대한 측정 도구를 통해 정량적인 자료를 수집하였다. 초기 스타트업을 대상으로는 연구가 많지 않기 때문에 이와 같은 접근 방법도 의미가 있으나, 초기 스타트업이라는 특수성을 반영하기 위하여 구술사, 전기 등과 같은 면담 연구와 문화기술적 연구와 같은 참여관찰 연구를 수행하는 것도 필요하다(조용환, 1999; 조용환, 2015). 특히 이 연구에서 진행한 창업가의 기업가적 리더십 도구 타당도 검증 결과가 Gupta 외(2004)가 제시한 이론적 틀과 다소 벗어난 이유를 질적 연구를 통해 구명하는 것은 창업가의 기업가적 리더십 모델을 발전시키는데 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구에서는 스타트업의 성과를 창업가들이 지각한 성과로 측정하였다. 이는 재무적 성과가 발생하지 않는 초기 스타트업 연구에서 선행 연구들(Chowdhury, 2005; Dess & Robinson, 1984; Khan et al., 2015; Lumpkin, Dess, 1995; West, 2007)이 취한 방법이다. 후속 연구에서는 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동이 실제로 초기 스타트업이 생존하고 발전하는데 기여했는지 구명하기 위하여 종단 설계를 통해 재무성과와의 실제적인 영향력을 구명할 필요가 있다. 이를 통해 초기 스타트업은 물론, 투자자, 정부 기관 등도 초기 스타트업의 생존 가능성과 성과를 높이는 하나의 답을 발견할 수 있을 것이다. 스타트업에서 성과지표로 사용할 수 있는 변인은 두 가지다. 장기적 관점에서 성과를 창출해야

하는 초기 스타트업의 특성 상 한 시점의 매출이 아닌 매출 성장률을 통해 성과를 측정하는 것이 보다 타당하다(Hmieleski & Baron, 2009; Huang et al., 2014; Wiklund & Shepherd, 2005). 이 연구에서도 연구 대상 중 매출 성장률 자료를 수집할 수 있는지 공시 자료를 확인하였으나, 2년 이상 매출이 발생한 기업은 78곳 중 4곳으로 성과와 상관관계 분석을 위한 적절한 숫자는 아니었다. 공시된 투자 금액은 스타트업에게 가장 의미 있는 성과물 중 하나다(Beckman et al., 2007; Shane & Stuart, 2002). 이 연구 대상인 초기 스타트업의 경우 정확한 투자 유치 금액은 공개되지 않았다. 초기 단계라는 발전 단계 특성을 고려할 때 본격적인 투자를 받기 시작하는 Series A 이후에 성과 지표로 사용가능할 것이다.

나. 실천적 제언

이 연구의 결과와 논의를 통해 두 가지 실천적 제언을 도출하였다.

첫째, 초기 스타트업의 창업가와 구성원들은 팀 학습 행동을 활성화시킬 수 있는 방안을 찾아야 한다. 초기 스타트업에서 팀 학습 행동은 성과를 창출해낼 수 있는 중요한 활동이지만 저절로 이루어지지 않는 때문이다(Koeslag-Kreunen et., 2018). 학습 준비도와 학습 자극 수준을 높게 유지하는 것은 보다 성숙도가 높은 팀 학습 행동을 만들어내기 위한 방안 중 하나다(Silberstang & Diamante, 2008). 학습 준비도를 높이면, 당면한 문제를 해결하는 적응적 학습을 넘어 새로운 지식과 정보를 획득 · 공유하는 생성 학습으로 발전할 수 있다. 여기에서 한 발 더 나아가 학습 자극 수준까지 높이면, 초기 스타트업의 현재 구조, 목표, 운영 방식 등을 변화시키는 전환 학습이 이루어질 수 있다. 따라서 초기 스타트업은 팀 내부에서 학습 준비도를 높이기 위한 동기 부여 방안을 마련하고 지식 관리 체계를 구축해야 한다. 또한, 각 스타트업의 기술과 사업 발전 단계에 맞는 외부 파트너와의 접점을 확대하여 지속적으로 학습 자극 수준을 높게 유지해야 한다.

둘째, 여러 조사에서 국내 스타트업의 창업가들의 기업가적 리더십 수준은

높지 않게 나타났기 때문에 이를 진단·개발하는 것은 매우 중요하다. 2018년 기준으로 한국의 글로벌 기업가 정신 지수는 24위(54.2점)로 미국(1위, 83.4점), 영국(7위, 71.3점), 독일(12위, 64.9점)과는 큰 격차를 보인다(박현성, 2017; 홍성철, 홍운선, 2018). 역시 2018년에 오픈 서베이, 스타트업 얼라이언스가 국내 스타트업 재직자 250명을 대상으로 진행한 조사에서도 CEO에 대한 만족도는 10점 만점에 6.7점으로 나타났다. 응답자들은 만족도를 높지 않게 평정한 이유로 CEO의 약한 추진력과 조직 관리 역량 취약 등을 꼽았다. 이처럼 취약한 국내 창업가들의 기업가적 리더십을 빠르고 효과적으로 개발하려면 먼저 창업가의 기업가적 리더십을 정확하게 진단하는 것이 필요하다. 이 연구에서 타당도와 신뢰도를 검증한 창업가의 기업가적 리더십 문항들을 진단 도구로 활용할 수 있다. 이 진단 결과를 바탕으로 170여개 민간 엑셀러레이터, 전국의 260개 창업보육센터 등이 힘을 모아 창업가의 기업가적 리더십을 개발할 수 있는 육성 프로그램을 제공한다면, 초기 스타트업이 죽음의 계곡을 넘어 성장과 성공이라는 결실을 얻을 가능성이 높아질 것이다.

참고문헌

- 강성두, 강영순. (2012). 중소기업 경영자의 기업가정신과 조직구성원의 목표지향성이 조직효능감에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 12(10), 439-452.
- 강현철. (2013). 구성타당도 평가에 있어서 요인분석의 활용. Journal of Korean Academy of Nursing 43(5), 587-594.
- 고종남, 도만승, 권주형, 김영수. (2012). 사내기업가정신이 기술혁신을 매개로 한 조직유효성에 미치는 영향. 경영교육연구, 27, 477-502.
- 공도훈, 허재완, 손태원. (2017). 팀 구성원 인지능력 다양성과 팀 성찰 활동이 창의적 팀 성과에 미치는 영향. 경영교육연구, 32, 353-386.
- 권경원. (2018). 창업가 요람 '현대크래들' "모빌리티 등 미래 바꿀 기술 적극 투자". 서울경제 (2018. 12. 12).
- 권도균. (2015). 권도균의 스타트업 경영 수업. 위즈덤 하우스.
- 김도현, 정선영, 이우진. (2018). 청소년을 위한 기업가 정신교육이 기업가정신과 창의성 역량 및 창업의지에 미치는 효과. 학습자중심교과교육연구, 18, 371-391.
- 김도현, 김도형, 박계현, 이수용, 임은찬, 정동관, 정수성, 최민혜, 최윤수, 황병호. (2017). 앙트러프러너십은 경영학과 다른 학문인가? 벤처창업연구, 12(3), 1-36.
- 김도현. (2013). 창업생태계 강화와 대기업의 역할. 벤처창업연구, 8(2), 83-91.
- 김대원. (2016). PLS 기법을 이용한 임파워링 리더십과 심리적 주인의식 및 지방정부 고객접점 관료들의 고객지향 경계 확장행동간 구조적 관계분석. 지방행정연구, 30(1), 321-349.
- 김명희. (2019). 유니콘 기업의 산실, 엑셀러레이터 200곳 넘어, 벤처생태계 축으로.. 전자신문(2019. 6. 9).
- 김민지. (2013). 대기업 프로젝트 팀의 학습 행동과 다양성, 심리적 안전 및 창의성의 인과적 관계. 미출판 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 김민지, 김진모. (2014). 대기업 프로젝트 팀의 다양성, 심리적 안전이 창의성 및 학습 행동에 미치는 영향: 창의성의 매개 효과를 중심으로. 기업교육과 인재연구, 16, 57-88.
- 김선근. (2017). 대기업 근로자의 혁신행동과 리더-멤버교환관계, 심리적 임파워먼트 및 팀 학습 행동의 관계. 미출판 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 김수영. (2016). 구조방정식 모형의 기본과 확장. 서울: 학지사.
- 김병섭. (2010). 편견과 오류 줄이기: 조사연구의 논리와 기법. 서울: 법문사.
- 김은진. (2013). 스타트업의 창업 공간에 관한 연구. 미출판 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 김인수. (1999). 거시조직이론. 무역경영사.
- 김주성, 홍다혜. (2013). 엑셀러레이터의 국내·외 현황 및 운영사례 분석. ETRI.

- 김재원. (2019). **실행된 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계 : 직원들의 집단수준 HR귀인의 조절효과**. 미출판 박사학위 논문, 한양대학교 대학원.
- 김진성. (2005). **학습조직구축요인이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 벤처 기업을 중심으로**. 미출판 석사학위 논문, 한양대학교 경영대학원.
- 김진영, 정우진. (2019). **아마존은 거꾸로 일한다?!** 혜음.
- 김태길, 홍아정. (2015). **공공조직 구성원의 팀 학습 행동이 집단창의성에 미치는 영향과 비판적 성찰 업무 행동의 매개효과**. *Andragogy Today*, 18, 1-31.
- 김태연, 이찬. (2011). **대기업 팀의 학습 행동과 효과성 관계에서 교류기억의 매개 효과**. *농업교육과 인적자원개발*, 43(1), 163-184.
- 김용학. (2003). **사회연결망이론**. 박영사.
- 김청택. (2016). **탐색적 요인분석의 오, 남용 문제와 교정**. *조사연구*, 17(1), 1-29.
- 김효진, 오승연, 홍세희. (2018). **인적자원개발과 조직성과 간 관계에 대한 직무 만족의 다층매개 효과 검증**. *HRD 연구 (구 인력개발연구)*, 20(1), 71-96.
- 남민우. (2019). **“직원 한명 없이, 대기업에 밝히고, 미친 소리 들으며... 10전11기”**. *조선 위클리 비즈* (2019. 11. 8).
- 리샤오라이. (2017). **스탠퍼드 스타트업 바이블** (나진희, 옮김). 서울 : 살림. (원서출판 2016).
- 박노윤. (2016). **소셜벤처팀의 기업가적 학습과 영향요인**. *인적자원개발연구*, 19(2), 41-86.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만. (2007). **동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안**. *인사조직연구*, 15, 89-133.
- 박지은. (2011). **대기업의 팀 효과성과 팀 다양성 및 팀 학습 행동의 관계**. 미출판석사학위논문, 서울대학교.
- 박철훈, 김행열. (2014). **한국 사회적 기업가의 변혁적 리더십이 경영전략과 조직효과성에 미치는 영향**. *한국동북아논총*, (72), 377-398.
- 박한림, 오현석. (2016). **경험을 통한 창업가의 학습 연구**. *기업교육과 인재연구*, 18, 85-112.
- 박한림, 오현석. (2015). **창업가의 성장경험 분석**. *기업교육과 인재연구*, 17, 133-160.
- 박현성. (2017). **기업가정신 지수 국제비교를 통한 한국 기업가정신 환경평가**. *KERI Brief*, 17(2). 한국경제연구원.
- 박혜선, 이찬. (2012). **무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰**. *평생교육학연구*, 18, 213-246.
- 박희진. (2008). **팀 학습 행동 및 팀 교류기억과팀 수행의 관계**. 미출판박사학위 논문. 연세대학교.
- 박희진, 손영우. (2009). **임파워링 리더행동과 팀원들의 학습 행동 및 교류기억의 관계**. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 1-25.
- 박희진, 손영우. (2007). **팀 학습 및 교류활성기억과 팀 수행의 관계**. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(4), 475-496.

- 방호진. (2014). 심리적 안전분위기의 팀 성과 및 팀 몰입에 대한 효과. 대한경영학회지, 27(8), 1269-1284.
- 벤처기업협회. (2018). 벤처 기업 정밀 실태조사.
- 벤처기업협회. (2017). 벤처 기업 정밀 실태조사.
- 벤처기업협회. (2016). 벤처 기업 정밀 실태조사.
- 배종태, 차민석. (2009). 학술연구: 기업가정신의 확장과 활성화. 중소기업연구, 31(1), 109-128.
- 백승령. (2015). 메신저 시스템 활용을 통한 지식공유가 조직구성원들의 혁신행위와 개인성과에 미치는 영향. 중소기업연구, 37(4), 231-260.
- 서혜선, 양경숙, 김나영, 김희영, 김미경. (2011). PASW SPSS 회귀분석. 서울: 한나래 아카데미.
- 성태제. (2016). 교육 연구 방법의 이해. 학지사.
- 아산나눔재단, 구글캠퍼스서울, 스타트업얼라이언스, 코리아스타트업포럼. (2019). 스타트업 생태계 활성화를 위한 스타트업 코리아!
- 아산나눔재단, 구글캠퍼스서울. (2017). 4차산업혁명을 주도하기 위한 스타트업 코리아!
- 양병화. (2006). 다변량 데이터 분석법의 이해. 서울: 커뮤니케이션북스, 64.
- 오수진. (2018). **Multilevel Investigation of Team Learning Behavior: Boundary Spanning and Psychological Safety as Antecedents.** 미출판 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 오인수. (2017). 급진적 창의성, 점진적 창의성에 관한 다수준 연구 :개인 및 팀 성향, 팀 프로세스를 중심으로. 미출판 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 오진주, 김진모. (2014). 조직사회화의 영향요인에 관한 통합적 문헌고찰. 농업교육과 인적자원개발, 46(1), 151-180.
- 오픈서베이, 스타트업얼라이언스. (2018). 스타트업 트렌드 리포트 2018.
- 유영주. (2015). 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계. 미출판 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 유희곤. (2019). 클라우드펀딩 업계1위 와디즈 300억 규모 유치...“2020년 상장 목표”. 경향신문(2019. 5. 15).
- 윤서인. (2018). **Boundary Spanning Leadership and Creative Performance: Exploring Psychological Mechanisms and Boundary Conditions.** 미출판 박사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 이서한, 노승훈. (2014). ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구 - 사례연구를 중심으로. 디지털융복합연구, 12(12), 203-215.
- 이세운, 박준기, 이해정. (2016). 과업 갈등상황에서 스타트업 팀의 민첩성 향상을 위한 의사소통과 지식공유 프로세스에 관한 연구. 벤처창업연구, 11(6), 27-37.
- 이무원. (2015). 조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 과거, 현재,

- 그리고 미래. 인사조직연구, 23, 11-32.
- 이순목, 윤창영, 이민형, & 정선호. (2016). 탐색적 요인분석: 어떻게 달라지나? 한국심리학회지: 일반, 35(1), 217-255.
- 이은표. (2017). 대기업 팀의 학습 행동과 다양성, 과업갈등 및 신뢰성의 관계. 미출판 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 이무원. (2015). 조직학습이론 (Organizational Learning Theory) 의 과거, 현재, 그리고 미래. 인사조직연구, 23, 11-32.
- 이우상, 김진수. (2018). 증기부 출범 1년6개월... 中企 사장님들 행복해졌습니까? 한국경제(2018. 12. 16).
- 이윤경, & 김종관. (2013). 팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구-갈등과 성찰성의 매개효과. 인적자원관리연구, 20(4), 179-200.
- 이재윤, 오수진, 김명언. (2017). 누구와 창업할 것인가? 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(1), 49-76.
- 이준호, 김학수, 김지연. (2013). 연구개발팀에서 팀내 갈등과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습 행동의 매개역할. 지식경영연구, 14(5), 81-100.
- 이현호, 황보윤, 공창훈. (2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. 벤처창업연구, 12(1), 1-13.
- 이혜영, 김진수. (2017). 초기 기술창업기업의 창업가 역량과 창업팀 역량이 성과에 미치는 영향. 한국창업학회지, 12, 31-56.
- 임은천, 김도현. (2017). 벤처캐피탈 유형과 기업 성과 관계 연구: 독립형벤처캐피탈과 기업형벤처캐피탈 비교연구. 한국산업정보학회논문지, 22(6), 85-94.
- 임은천, 김도현. (2017). 공동투자가 중소기업의 성과에 미치는 영향: 벤처캐피탈을 중심으로. 중소기업연구, 39(2), 19-35.
- 임진혁, 김재형. (2018). 기업가적 지향성과 인지된 정량 및 정성적 성공과의 관계에서 자기효능감의 매개효과. 대한경영학회지, 31(1), 131-157.
- 장원섭, 김윤희, 임정현, & 이은주. (2010). 기업의 팀학습 변천 과정에 대한 문화역사적 분석. Andragogy Today, 13, 91-119.
- 전동원. (2013). 대기업 HRD 팀 사회심리 및 설계 변인이 팀 학습에 미치는 영향. 미출판 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 전영욱. (2009). 대기업 프로젝트 팀의 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조 분석. 미출판 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 전영욱, 김진모. (2009). 팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석. Andragogy Today, 12, 115-146.
- 전혜영. (2016). 국내의 스타트업 현황과 시사점. 현대경제연구원, pp1-17.
- 정길호. (2017). 창업가역량, 창업팀의 조직문화, 외부협력, 창업지원 활용이 기술창업기업의 기술경쟁력과 기업성과에 미치는 영향. 미출판 박사학위 논문, 한국기술교육대학교 대학원.

- 정대용, 이세호. (2008). LMX의 질을 매개로 팔로워가 인지하는 리더의 지원과 갈등이 만족, 영역초월행동 그리고 재계약의도에 미치는 영향-프랜차이즈 시스템의 생산성 중심으로. 생산성논집 (구 생산성연구), 22(2), 211-239.
- 정승화, 이경목. (1998). 전략적 제휴에 있어 핵심역량과 사회적 자본의 역할. 경영학연구, 27(1), 1-23.
- 정홍인, 조대연. (2012). 팀 내 무형식학습이 팀 효과성에 미치는 영향: 사회적 자본의 매개 효과를 중심으로. 기업교육과 인재연구, 14, 45-64.
- 조용환. (1999). 질적 연구의 동향과 과제. 교육인류학연구, 2(1), 91-121.
- 조용환. (2015). 현장연구와 실행연구. 교육인류학연구, 18(4), 1-49.
- 주규하, 김왕의. (2015). 사회적 기업가의 비전 리더십이 구성원의 성과에 미치는 영향. 사회적기업연구, 8(2), 161-186.
- 주현미. (2012). 대기업 팀의 응집력과 학습 행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계. 미출판 박사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 지경이, 김정원. (2010). 지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성의 관계. 인적자원관리연구, 17, 235-257.
- 최병대, 백기복, & 김익택. (2016). CEO의 임파워링리더십이 기업 재무성과에 미치는 영향. 인사조직연구, 24, 41-67.
- 최성락. (2000). 집단창의성 지각의 영향요인에 관한 연구. 미출판 박사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 최윤수, 김도현. (2016). 투자 행태를 통한 엑셀러레이터와 벤처캐피탈의 비교 연구. 벤처창업연구, 11(4), 27-36.
- 최혜원. (2003). 팀내 공유된 인식모델 형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구. 미출판 박사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 통계청(2017). 2016년 기준 기업생멸행정통계.
- 포효다, 이상명, 한정화. (2009). 학술연구: 창업팀 특성 및 판시 이용도가 창업 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 베이징 지역 기술창업기업을 중심으로. 기업가정신과 벤처연구 (구 벤처경영연구), 12(4), 1-18.
- 한태영, 김지혜. (2011). 지속학습활동에 대한 영향요인 고찰. 기업교육과 인재연구, 13, 53-78.
- 황민규. (2018). 관리의 삼성'이 '창의의 삼성'으로...스타트업 500개 키운다. 조선비즈 (2018. 10. 17.)
- 황병호, 김도현. (2018). 불평등과 기업가적 활동의 관계 연구. 벤처창업연구, 13(3), 1-12.
- 황영훈. (2017). 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계. 미출판 박사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 황인규, 이우진, 김도현. (2017). 제조업 분야 창업가의 기업가정신과 경험특성이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국창업학회지, 12, 189-214.

- 홍성철, 홍운선. (2018). 최근 기업가정신 현황 및 시사점. KOSBI 중소기업 포커스, 18(10), 중소기업연구원.
- 홍세희. (2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 한국심리학회지: 임상, 19(1), 161-177.
- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejnova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 394-407.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Burton-Taylor, S. (2007). Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human relations*, 60(1), 59-98.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge - intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125-148.
- Ancona, D. G., & Chong, C. L. (1999). Cycles and synchrony: The temporal role of context in team behavior. *Working Paper from Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management*.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 634-665.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Andries, P., & Debackere, K. (2006). Adaptation in new technology based ventures: Insights at the company level. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 91-112.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management development*, 23(6), 518-550.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.

- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. *Groups at work: Theory and Research*, 614, 369–411.
- Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 333–389.
- Argote, L. (1993). Group and organizational learning curves: Individual, system and environmental components. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 31–51.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Arrow, H., & Cook, J. (2008). Configuring and reconfiguring groups as complex learning systems. Work group learning. *Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn in Organizations*, 45–72.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation. Sage Publications.
- Bain, A. (1998). Social defenses against organizational learning. *Human relations*, 51(3), 413–429.
- Banks, M. C., Bures, A. L., & Champion, D. L. (1987). Decision making factors in small business: Training and development. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 19.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841–868.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Person–entrepreneurship fit: the role of individual difference factors in new venture formation. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8–36.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baum, J. A., & Rowley, T. J. (2002). Companion to organizations: An introduction. *The Blackwell companion to organizations*, 1–34.
- Baum, J. A., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898 - 1980. *Management Science*, 44(7), 996–1016.

- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology, 83*(1), 43.
- Boyd, B. K., Dess, G. G., & Rasheed, A. M. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review, 18*(2), 204–226.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal, 49*(4), 741–758.
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing, 22*(2), 147–173.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing, 2*(1), 79–93.
- Billett, S., Ehrich, L., & Herson-Tinning, B. (2003). Small business pedagogic practices. *Journal of Vocational Education and Training, 55*(2), 149–168.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review, 91*(5), 63–72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review, 63*(5), 184.
- Brandon, D. P., & Hollingshead, A. B. (1999). Collaborative learning and computer supported groups. *Communication Education, 48*(2), 109–126.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural equation modeling, 7*(3), 461–483.
- Bresó, I., Gracia, F. J., Latorre, F., & Peiró, J. M. (2008). Development and validation of the team learning questionnaire. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*(2), 145–160.
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science, 24*(4), 1120–1139.
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance: A

- multimethod field study. *Organization Science*, 21(1), 81–96.
- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 171–192.
- Brinckmann, J., & Hoegl, M. (2011). Effects of initial teamwork capability and initial relational capability on the development of new technology based firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 37–57.
- Brockman, B. K. (2013). The evolution of organizational learning in new venture development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(3), 261–275.
- Brooks, A. K. (1994). Power and the production of knowledge: Collective team learning in work organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3), 213 - 235.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 530–547.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of management executive*, 15(1), 64–78.
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. H. (2007). Group development and team effectiveness: Using cognitive representations to measure group development and predict task performance and group viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 184–212.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8–32.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189.
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small Group Research*, 28(3), 414–423.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709–729.

- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295–323.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71–88.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cassar, G. (2014). Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 137–151.
- Carter, D. (2018). Bridging The Workplace Generation Gap Through Tech, Design And Leadership. *Forbes* (2018. 12. 18).
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583–601.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.
- Cattell, R. B. (1978). Use of factor analysis in behavioral and life sciences. New York, NY.
- CB Insights. (2018). The Global Unicorn Club. (web site)
- CB Insights. (2018). The Top 20 Reasons Startups Fail. (web site)
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234.
- Chandler, G. N., & Lyon, D. W. (2009). Involvement in knowledge acquisition activities by venture team members and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 571–592.
- Chandler, G. N. (1996). Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(3), 51–65.
- Chen, M. H., & Wang, M. C. (2008). Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D*

- Management*, 38(3), 253–264.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239–249.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316.
- Choi, J. N. (2007). Group Composition and Employee Creative Behaviour in Korean Electronics Company: Distinct Effects of Relational Demography and Group Diversity. *Journal of Occupational Psychology*, 80, 213–234.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small Group Research*, 33(2), 181–208.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 107–124.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727–746.
- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55–79.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771–799.
- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3–4), 19–25.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554–568.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771–799.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement

- motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- Colman, A. M., Norris, C. E., & Preston, C. C. (1997). Comparing rating scales of different lengths: Equivalence of scores from 5-point and 7-point scales. *Psychological Reports*, 80(2), 355-362.
- Cooney, T. M. 2005. What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23: 226-235
- Cope, J., Kempster, S., & Parry, K. (2011). Exploring distributed leadership in the small business context. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 270-285.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373-397.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management learning*, 34(4), 429-450.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing - an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104-124.
- Corbett, A. C. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 97-118.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*, 2nd Edn. Hillsdale, NJ: L.
- Croon, M. A., & van Veldhoven, M. J. (2007). Predicting group-level outcome variables from variables measured at the individual level: A latent variable multilevel model. *Psychological Methods*, 12(1), 45.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international Journal of organizational analysis*, 3(4), 337-360.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28(3), 387-412.
- d'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.
- Darling, J. R., Keeffe, M. J., & Ross, J. K. (2007). Entrepreneurial leadership strategies and values: Keys to operational excellence. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(1), 41-54.

- Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91, 917-926.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Dayan, M., & Basarir, A. (2010). Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 18-29.
- De Coning, T. J., Goosen, C. J., & Smit, E. D. M. (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 21-27.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review*, 12(1), 22-49.
- Dess, G.G. & Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 263 - 273.
- De Rond, M. (2012). Why less is more in teams. *Harvard Business Review*, 224.
- de Vries, M. F. K. (2016). Telling fairy tales in the boardroom: How to make sure your organization lives happily ever after. Springer.
- De Vries, T. A., Walter, F., Van der Vegt, G. S., & Essens, P. J. (2014). Antecedents of individuals' interteam coordination: Broad functional experiences as a mixed blessing. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1334-1359.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- Decuyper, S. (2010). Modelling and Facilitating Team Learning. Unpublished Doctoral degree dissertation. Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Denning, S. (2018). The emergence of Agile people management. *Strategy &*

Leadership, 46(4), 3–10.

- Dreu, C. K. D. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285–298.
- Deutschman, A. (2004). Inside the Mind of Jeff Bezos. *Fast Company*.
- Devarajan, T. P., Ramachandran, K., & Ramnarayan, S. (2003, January). Entrepreneurial leadership and thriving innovation activity. *In Proceedings of 7th International Conference on Global Business & Economic Development*, Bangkok, forthcoming (pp. 8–11).
- Dietrich, P., Kujala, J., & Arto, K. (2013). Inter-team coordination patterns and outcomes in multi-team projects. *Project Management Journal*, 44(6), 6–19.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26, 2016.
- de Winter, J., Dodou, D. & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate behavioral research*, 44(2), 147–181.
- Devins, D., Johnson, S., & Sutherland, J. (2004). Employer characteristics and employee training outcomes in UK SMEs: a multivariate analysis. *Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn in Organizations*, 11(4), 449–457.
- Dobrića Rancić Moogk. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23–26.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (1999). The antecedents of team competence: Toward a fine-grained model of self-managing team effectiveness. *Research on managing groups and teams*, 2(2), 201–231.
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425–449.
- Eckhardt JT and Shane SA (2003) Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management* 29, 333 - 349.
- Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2015). Connective capacity in water governance practices: The meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 25–29.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.

- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning. In M. West (Ed.), *International handbook of organizational teamwork*. London: Blackwell.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Eisenmann, T. R., Howe, R., & Altringer, B. (2017). „What Does an Aspiring Founder Need to Know?“ *Harvard Business Review Blog* (2017.6.21.)
- Ernst, C. & Yip, J. (2009) Boundary spanning leadership: Tactics for bridging social boundaries in organization. In T. Pittinsky (Ed.) *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- El-Awad, Z., Gabrielsson, J., & Politis, D. (2017). Entrepreneurial learning and innovation: The critical role of team-level learning for the evolution of innovation capabilities in technology-based ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 381-405.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Ellis, A. P., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006a). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006b). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.

- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review, 13*(2), 329–346.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing, 17*(4), 365–386.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 145–160.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal, 49*(2), 395–406.
- Everitt, B. S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *The British Journal of Psychiatry, 126*(3), 237–240.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 604.
- Fast Company. (2018) The World's Most Innovative Companies. 2018 Edition. (web site)
- Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management, 24*(2), 261–277.
- Fenwick, T. (2003). Innovation: examining workplace learning in new enterprises. *Journal of Workplace Learning, 15*(3), 123–132.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: *Entrepreneurial leadership. Southern Business Review, 30*(2), 1–10.
- Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review, 41*(3), 383–409.
- Foo, M. D., Sin, H. P., & Yiong, L. P. (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal, 27*(4), 389–399.
- Forbes (2018). The World's Most Innovative Companies. 2017 Ranking. (web site)
- Galbraith, J. (1982). The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy, 3*(1), 70–79.
- Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M. (2015). Reclaiming the “D” in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Human Resource Development Review, 14*(4), 359–388.
- Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business, 12*(4), 11–32.
- Geiser, C. (2012). Data analysis with Mplus. Guilford press.

- Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2016). Software development in startup companies: the greenfield startup model. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 42(6), 585–604.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202–239.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25(1), 67–97.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499–517.
- Gorsuch, R. L. (1983). Factor analysis. Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ.
- Griffin, M. A. (1997). Interaction between individuals and situations: Using HLM procedures to estimate reciprocal relationships. *Journal of Management*, 23(6), 759–773.
- Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Monllor, J. (2016). Entrepreneurial Team Creativity: Driving Innovation from Ideation to Implementation. *Journal of Enterprising Culture*, 24(01), 55–77.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.
- Gupta, A. K. (1988). Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research directions. *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, 147–178.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26(1), 1–24.
- Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342).
- Hair, J., W. Black, B., Babin, & R., Anderson. (2014). *Multivariate Data Analysis 8th edition*. Pearson.
- Hammedi, W., van Riel, A. C., & Sasovova, Z. (2011). Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 662–679.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011).

- Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149-164.
- Harrell Jr, F. E. (2015). Regression modeling strategies: with applications to linear models, logistic and ordinal regression, and survival analysis. Springer.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., & Sin, H. (2006). What is diversity and how should it be measured. *Handbook of Workplace Diversity*, 191-216.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2015). An introduction to multilevel modeling techniques: MLM and SEM approaches using Mplus. Routledge.
- Haleblian, J., Kim, J. Y., & Rajagopalan, N. (2006). The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: Evidence from the US commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 49(2), 357-370.
- Higashide, H., & Birley, S. (2002). The consequences of conflict between the venture capitalist and the entrepreneurial team in the United Kingdom from the perspective of the venture capitalist. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 59-81.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological bulletin*, 121(1), 43.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(7), 865-889.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15, 311 - 327.
- Hirst, G., & Mann, L. (2004). A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance. *R&D Management*, 34(2), 147-160.
- Hite, J. M. (2003). Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a

- typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 1(1), 9–49.
- Hjorth, D., Holt, R., & Steyaert, C. (2015). *Entrepreneurship and process studies. International Small Business Journal*, 33(6), 599–611.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36(2), 113–125.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723–744.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177–191.
- Hogg, M. A., Van Knippenberg, D., & Rast III, D. E. (2012). Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *Academy of Management Review*, 37(2), 232–255.
- House R J, Hanges P., Ruiz-Quintanilla S A, Dorfman P W, Javidan M, Dickson M, Gupta V. et. al. (1998). Cultural Influences on Leadership and Organization: The GLOBE Project.,” *Advances in Global Leadership*, v. 1, W Mobley (ed.), CT: JAI Press.
- Howell, D. C. (2009). *Statistical methods for psychology*. Cengage Learning.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1–55.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453–471.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517–543.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33(6), 891–927.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of*

- Management*, 29(6), 963–989.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85.
- James, N., & Gudmundsson, A. (2011). Entrepreneur optimism and the new venture creation process. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 7(2), 52–71.
- Janis, I. L., & Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Vol. 349). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A., & Rupert, J. O. Y. C. E. (2008). Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations*, 19–148.
- Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovation: A study of organizational learning systems*. Praeger Publishers.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 649–670.
- Josefy, M., Kuban, S., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2015). All things great and small: Organizational size, boundaries of the firm, and a changing environment. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 715–802.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 141–158.
- Karataş-Özkan, M. (2011). Understanding relational qualities of entrepreneurial learning: towards a multi-layered approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9–10), 877–906.
- Kasl, E., Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: A research-based model of team learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 227–246.
- Kasl, E., Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: A research-based model of team learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 227–246.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Developing teams using the Kolb team learning experience. *Simulation & Gaming*, 36(3), 355–363.
- Keogh, W., Mulvie, A., & Cooper, S. (2005). The identification and application of

- knowledge capital within small firms. *Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn in Organizations*, 12(1), 76–91.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507.
- Kerr, J. (1982). Assigning managers on the basis of the life cycle. *Journal of Business Strategy*, 2(4), 58–65.
- Knippenberg, D. V., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Khan, M. S., Breitenacker, R. J., Gustafsson, V., & Schwarz, E. J. (2015). Innovative entrepreneurial teams: The give and take of trust and conflict. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 558–573.
- Khan, M. S., Breitenacker, R. J., & Schwarz, E. J. (2015). Adding fuel to the fire: Need for achievement diversity and relationship conflict in entrepreneurial teams. *Management Decision*, 53(1), 75–99.
- Khanna, T., Hua Dai, N., & Lin. S. (2017). Talent@Tencent. *Harvard Business School Case*, 717–500.
- Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 45(8), 1255–1269.
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171–186.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
- Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the capitalist process*. University of Chicago Press.
- Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 42–57.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Klein, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Klein, K. J., & Kozłowski, S. W. (2000a). Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. Jossey-Bass.
- Klein, K. J., & Kozłowski, S. W. (2000b). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New

- venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijssels, W. (2018). When leadership powers team learning: A meta-analysis. *Small group research*, 49(4), 475–513.
- Konradt, U., Otte, K. P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2016). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of psychology*, 150(2), 153–174.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385–415.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kozlowski, S. W., Brown, K. G., Weissbein, D. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer. In Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp.157–210) CA : Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to Theory and Research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp.3–90) CA : Jossey-Bass.
- Kuchinke, K. P. (2014). Perspectives on the Concept of Development for HRD. *Handbook of Human Resource Development*, 112–124.
- Kuipers, B. S., & De Witte, M. C. (2005). Teamwork: a case study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 185–201.
- Lachowicz, M. J., Sterba, S. K., & Preacher, K. J. (2015). Investigating multilevel mediation with fully or partially nested data. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(3), 274–289.
- Landier, A., & Thesmar, D. (2008). Financial contracting with optimistic entrepreneurs. *The Review of Financial Studies*, 22(1), 117–150.
- Laughlin, P. R., & Hollingshead, A. B. (1995). A theory of collective induction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 94–107.
- Leavy, B. (1998). The concept of learning in the strategy field: review and outlook. *Management Learning*, 29(4), 447–466.

- Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16(4), 263–278.
- Lee, A. (2013). Welcome to the unicorn club: Learning from billion-dollar startups. Cowboy Ventures (blog).
- Lee, J., Min, J., & Lee, H. (2017). Setting a knowledge boundary across teams: knowledge protection regulation for inter-team coordination and team performance. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 254–274.
- Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347–366.
- Levesque, L. L., Wilson, J. M., & Wholey, D. R. (2001). Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 135–144.
- Li, H., & Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28(8), 791–804.
- Liao, J., & Welsch, H. (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology-and non-technology-based nascent entrepreneurs. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 149–170.
- Lin, B. W., Li, P. C., & Chen, J. S. (2006). Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: a study of Taiwanese high-tech new ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(2), 168–181.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (1999). Assessing interrater agreement on the job relevance of a test: A comparison of CM, T, rWG (J)}, and r* WG (J)} indexes. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 640.
- Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23(2), 127–135.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1995). Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1386 - 1407.
- London, M., Polzer, J. T., & Omoregie, H. (2005). Interpersonal congruence, transactive memory, and feedback processes: An integrative model of group learning. *Human Resource Development Review*, 4(2), 114–135.

- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *Mis Quarterly*, 931–954.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of business Ethics*, 141(1), 59–70.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong, S. (2001). Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(4), 611–637.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84.
- MacCurtain, S., Flood, P. C., Ramamoorthy, N., West, M. A., & Dawson, J. F. (2010). The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: A study of the Irish software industry. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 219–232.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team–interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36(4), 911–940.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary–spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439.
- Maurer, T. J., Leheta, D. M., & Conklin, T. A. (2017). An Exploration of Differences in Content and Processes Underlying Reflection on Challenging Experiences at Work. *Human Resource Development Quarterly*, 28(3), 337–368.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25–34.
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N., & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic

- investigation of SMEs. *Research Policy*, 42(6-7), 1251-1273.
- McGrath, R. G., Mac Grath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty (Vol. 284). Harvard Business Press.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.
- McGrath, J. E. (1984). Groups: Interaction and performance (Vol. 14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McKeever, E., Anderson, A., & Jack, S. (2014). Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and practices. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(5-6), 453-477.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Miller, P. M. (2008). Examining the work of boundary spanning leaders in community contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 353-377.
- Millward, P., & Timperley, H. (2010). Organizational learning facilitated by instructional leadership, tight coupling and boundary spanning practices. *Journal of Educational Change*, 11(2), 139-155.
- Mundfrom, D. J., Shaw, D. G., & Ke, T. L. (2005). Minimum sample size recommendations for conducting factor analyses. *International Journal of Testing*, 5(2), 159-168.
- Muller, P., Caliendo, C., Peycheva, V., Gagliardi, D., Marzocchi, C., Ramlogan, R., & Cox, D. (2015). Annual report on European SMEs 2014/2015. Brussels, Belgium: European Commission.
- Mueller, P. (2007). Exploiting entrepreneurial opportunities: The impact of entrepreneurship on growth. *Small Business Economics*, 28(4), 355-362.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Müller, A., Herbig, B., & Petrovic, K. (2009). The explication of implicit team knowledge and its supporting effect on team processes and technical innovations: An action regulation perspective on team reflexivity. *Small Group Research*, 40(1), 28-51.
- Nerkar, A., & Shane, S. (2003). When do start-ups that exploit patented academic knowledge survive?. *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1391-1410.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the

- influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905–2926
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107.
- OECD. (2015). OECD Entrepreneurship at a Glance.
- Park, J. H., Da Hu, L., Wu, C., & Hooke, A. (2014). Entrepreneurial leadership and innovativeness: The mediating role of team psychological safety. *The Korean Leadership Quarterly*, 5(3), 25–61.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34.
- Parker, S. C. (2006). Learning about the unknown: How fast do entrepreneurs adjust their beliefs?. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 1–26.
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2016). Multilevel structural equation models for assessing moderation within and across levels of analysis. *Psychological Methods*, 21(2), 189.
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: *The advantages of multilevel SEM*. *Structural Equation Modeling*, 18(2), 161–182.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework.

- Poposka, C., Nanevski, B., & Mihajlovska, E. (2013). The start-up phase in SME development: Main challenges, motives and financing opportunities. *Journal of Sustainable Development*.
- Post, C. (2012). Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning. *Group & Organization Management*, 37(5), 555–588.
- Prieto, L. C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 107.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153–164.
- Puhakka, V. (2007). Effects of opportunity discovery strategies of entrepreneurs on performance of new ventures. *The Journal of Entrepreneurship*, 16(1), 19–51.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518–528.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
- Ries, E. (2016). *The Leader's Guide to Adopting Lean Startup at Scale*. Self Published.
- Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405–417.
- Ridgeway, C. L., & Erickson, K. G. (2000). Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, 106(3), 579–615.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). „Agile at Scale.”. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Roebuck, D. B. (1998). Using team learning in business and organizational communication classes. *Business Communication Quarterly*, 61(3), 35–49.
- Rowghani, A. (2016). “What's the Second Job of a startup CEO?” *Y Combinator Blog* (2016.11.19.).
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371.
- Rulke, D. L., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, 46(5), 612–625.

- Rupert, J., & Jehn, K. A. (2006). Team learning: The development and validation of a new typology. In 10th international workshop on teamworking, Groningen, the Netherlands.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339–356.
- Sargent, L. D., & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426–450.
- Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research*, 40(5), 578–607.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (translation of second German edition by Redvers Opie). Cambridge, MA, Harvard University.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45(6), 731–769.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied psychology*, 56(2), 189–211.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593–1616.
- Schippers, M. C., Homan, A. C., & Van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6–23.
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769–788.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide™. The definitive guide to scrum: The rules of the game*. November 2017.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*; New York, Currency.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning*

- organization. New York: Currency Doubleday.
- Sessa, V. I., & London, M. (Eds.). (2008). *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations*. Psychology Press.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, *48*(3), 364–381.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83–103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Shane, S., & Khurana, R. (2003). Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, *12*(3), 519–543.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*, *48*(1), 154–170.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217–226.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, *11*(4), 448–469.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn in Organizations*, *14*(3), 418–434.
- Shin, Y. (2014). Positive group affect and team creativity: Mediation of team reflexivity and promotion focus. *Small Group Research*, *45*(3), 337–364.
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk taking norms and team creative performance. *The Journal of Creative Behavior*, *48*(2), 89–114.
- Shin, Y., Kim, M., & Lee, S. H. (2017). Reflection toward creativity: Team reflexivity as a linking mechanism between team goal orientation and team creative performance. *Journal of Business and Psychology*, *32*(6), 655–671.
- Silberstang, J., & Diamante, T. (2008). Phased and Targeted Interventions : Improving Team Learning and Performance. In Sessa, V. I., & London, M. (Eds.). *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations*. (pp.347–364) Psychology Press.
- Sklaveniti, C. (2017). Processes of entrepreneurial leadership: Co-acting creativity and direction in the emergence of new SME ventures. *International Small Business Journal*, *35*(2), 197–213.
- Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British Journal of Management*, *13*(S2), S17–S34.

- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Song, J., Almeida, P., & Wu, G. (2003). Learning -by -hiring: when is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer? *Management Science*, 49(4), 351-365.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 7-27.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stinchcombe, A. L., & March, J. G. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of Organizations*, 7, 142-193.
- Storey, D. (1994). Understanding the small firm sector.
- Sundstrom, E., Mdyntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44.
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 685-718.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Swiercz, P. M., & Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 380-389.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). Using multivariate statistics (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). Using multivariate statistics . Northridge, Cal.: Harper Collins.
- Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A., & Behson, S. J. (1998). Training team leaders to facilitate team learning and performance.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teachman, J. D. (1980). Analysis of population diversity: Measures of qualitative variation. *Sociological Methods & Research*, 8(3), 341-362.

- Tien-Shang Lee, L. (2008). The effects of team reflexivity and innovativeness on new product development performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 548-569.
- Tien-Shang Lee, L., & Sukoco, B. M. (2011). Reflexivity, stress, and unlearning in the new product development team: the moderating effect of procedural justice. *R&D Management*, 41(4), 410-423.
- Tien-Shang Lee, L., & Sukoco, B. M. (2011). Risk-taking as a moderator of the effect of team reflexivity on product innovation: An empirical study. *International Journal of Management*, 28(4), 263.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Vol. 4). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Timmons, J. A., Smollen, L. E., & Dingee, A. L. (1977). *New venture creation: A guide to small business development* (Vol. 1). Irwin Professional Publishing.
- Timmerman, T. A. (2005). Missing persons in the study of groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(1), 21-36.
- Timmermans, O., Van Linge, R., Van Petegem, P., Van Rompaey, B., & Denekens, J. (2013). A contingency perspective on team learning and innovation in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 69(2), 363-373.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141-163.
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem solving. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Wu, P. (2009). Empowering individuals for team innovation in China: Conflict management and problem solving. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 185-205.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., & Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*,

33(5), 638–656.

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Tzabbar, D., & Margolis, J. (2017). Beyond the Startup Stage: The Founding Team's Human Capital, New Venture's Stage of Life, Founder - CEO Duality, and Breakthrough Innovation. *Organization Science*, 28(5), 857–872.
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49(4), 383–399.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490–521.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., & Schroeder, D. M. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management*, 10(1), 87–108.
- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303–317.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The relationships between team learning activities and team performance. *Personnel Review*, 38(5), 560–577.
- Vasquez, M., G. (2014). Jessica Livingston: Why Startups Need to Focus on Sales, Not Marketing. *The Wall Street Journal* (2014. 6. 3).
- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: the contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179–1191.
- Visschers-Pleijers, A. J. S. F., Dolmans, D. H. J. M., Wolfhagen, I. H. A. P., & Van der Vleuten, C. P. M. (2003). Development and validation of a questionnaire to identify interactions that promote deep learning in PBL. In 10th European conference of research on learning and instruction. Padova, Italy.
- Voza, S. (2014). The Only 6 People You Need On Your Founding Startup Team. *Fast Company*.
- Walter, S. G., & Heinrichs, S. (2015). Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 225–248.
- Wang, C. L. & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Review*. 16(1), 24–61

- Wang, C. L., Tee, D. D., & Ahmed, P. K. (2012). Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: a tale of two Chinese private enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 505–530.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181.
- Watson, W. E., Ponthieu, L. D., & Critelli, J. W. (1995). Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 393–411.
- West, G. P. (2007). Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 77–102.
- West, M. A., Beyerlein, M., Johnson, D., & Beyerlein, S. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 5.
- West, M. (1999). Communication and teamworking in healthcare. *NT research*, 4(1), 8–17.
- Widmann, A., Messmann, G., & Mulder, R. H. (2016). The impact of team learning behaviors on team innovative work behavior: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 429–458.
- Widmer, P. S., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). Recent developments in reflexivity research: A review. *Psychology of Everyday Activity*, 2(2), 2–11.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37–48.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In *Managing People in Entrepreneurial Organizations* (pp. 83–106). Emerald Group Publishing Limited.
- Williams, C. & O'Reilly III, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32(4), 1041–1059.
- Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn in Organizations*, 12(3), 366–378.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Su, F. (2007). Social face for innovation in strategic alliances in China: The mediating roles of resource exchange and reflexivity.

Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 961–978.

- Wong, S. S. (2004). Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, 15(6), 645–656.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. (2009). Boundary spanning leadership: Mission critical perspectives from the executive suite. Center for Creative Leadership Organizational Leadership White Paper.
- Yli Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395–1404.
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Shuffler, M. (2008). The leader's role in group learning. Work group learning. *Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn in Organizations*, 15–44.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management science*, 49(4), 514–528.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

부록 목차

팀 학습에 대한 관점과 개념	196
연구자별 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동의 측정	199
스타트업 성과의 분류	204
본 조사용 설문지	206
측정도구 번역	218
측정도구 구인 초안	229
탐색적 요인분석을 위해 필요한 표본수	231
스타트업 별 rwg	232
팀 경계 확장 행동의 이해관계자 별 상호작용효과	236
스타트업에게 설문 답례로 제공한 보고서 양식	237

[부록1] 팀 학습에 대한 관점과 개념

<표 1> 팀 학습에 대한 관점과 개념 정리

관점	개념	출처
결과	팀 학습을 팀 구성원들의 경험을 공유하는 과정에서 생산된 팀의 집단적인 수준의 지식과 스킬의 상대적으로 영구적인 변화라고 정의할 수 있다.	Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, Moon & West (2003) p. 822
과정	협업적 학습은 개인이 습득한 지식, 기술, 태도를 집단적인 상호작용을 통해 집단 구성원들과 공유하고, 공유된 의미를 만들어내는 과정이다. 즉 협업적 학습은 단순한 공유 활동이 아니라 구성원들이 지식과 의미를 재생산하고 해석함으로써 지속적으로 진화해나가는 것이다.	Brandon & Hollingshead (1999) p. 288
과정	조직 학습은 세 개의 수준에서 이루어진다. 직관적으로 학습하는 것과 이를 해석하는 것은 개인 수준에서, 이를 재해석하고 통합하는 것은 집단 수준에서, 조직 수준에서 재통합하고 제도화하는 조직 수준에서 이루어진다.	Crossan, Lane, White & Djurfeld (1995)
과정	집단 수준에서 이루어지는 학습은 질문하고, 피드백을 요청하고, 실험하고, 결과에 대해서 성찰하고, 실수나 예상하지 못한 결과들에 대해 논의하는 것을 지속적으로 반복하는 과정이라고 정의할 수 있다.	Edmondson, (1999) p. 353
과정	팀 학습은 피드백에 기반하여 팀이 성찰한 뒤, 새로운 행동을 취하고, 적응/개선을 위한 변화를 만들어내는 과정을 의미한다.	Edmondson, (2002) p. 129
과정	무엇인가를 시도하고, 성찰한 뒤 다시 시도하는 것을 지속적으로 반복하는 과정을 의미한다.	Edmondson, (2003) p. 49
과정	실험을 통해 지식을 탐색하는 것, 성찰적인 소통을 통해 통찰을 통합하는 것, 부호화를 통해 학습한 것을 명시화/구체화하는 것을 팀 학습 행동이라고 정의한다.	Gibson & Vermeulen (2003) p. 203
과정	구성원들 간 정보와 아이디어가 어느 정도로 공유되었는지 여부와, 이처럼 공유된 정보가 개인과 집단 수준 결과물에 어떻게 영향을 미치는지를 구명하는 것이 집단 수준의 정보 처리 과정이다.	Hinsz, Tindale, & Vollrath (1997) p. 53
과정	팀 학습은 팀 구성원들이 팀 성과를 향상시키기 위하여 적극적으로 지식과 정보를 획득하고, 처리하고, 공유하는 상호작용과 성찰의 과정을 의미한다.	Jehn & Ruppert (2008) p. 120
과정	집단이 해당 집단에 소속된 구성원들, 해당 집단, 외부의 다른 집단을 위해서 지식을 생산해내는 과정을 의미한다.	Kasl, Marsick & Dechant (1997) p. 223

관점	개념	출처
과정	팀 학습은 개별 구성원들이 팀워크 스킬을 배우는 것과 팀이 팀 전체로서 팀이 기능하는데 필요한 실행력을 익히는 것을 포괄하는 개념이다.	Kayes, Kayes & Kolb (2005) p. 330
과정	팀 학습을 바라보는 중요한 세 가지 관점이 존재한다. 첫째, 학습은 개인 수준에서 일어난다는 것은 자명하다. 둘째, 학습은 개인 수준의 현상이지만, 팀 학습은 업무적/사회적 맥락에서 발생한다. 셋째, 팀 학습은 역동적으로 반복적인 상호작용을 통해서 발생적(emergent) 결과물을 만들어낸다.	Kozlowski & Bell (2008) p.26
과정	집단적인 추론은 기술적, 예측적, 설명적 규칙과 원칙에 대한 협업적인 탐색을 의미한다.	Laughlin & Hollingshead (1995) p. 94
과정	적응의 관점에서, 팀은 환경을 이전과 다른 방향으로 변화시키기 위한 새로운 전략을 수립하고 적용할 수 있다. 팀 학습은 이와 같이 팀이 외부 환경에 적응하는 과정을 의미한다.	Marks, Zaccaro & Mathieu (2000) p. 972
과정	팀 학습은 팀 구성원들이 적극적으로 정보와 지식을 획득, 처리, 공유하고, 이를 통해 지식, 행동의 변화가 일어나는 상호작용과 성찰의 과정이라고 정의할 수 있다.	Rupert & Jehn, (2006) p. 3
과정	팀 학습은 팀이 구성원들이 진실로 원하는 결과를 만들어내기 위해 팀이 팀 스스로를 개발하고 발전시키는 과정이다.	Senge (1990) p. 236
과정	집단적인 사고방식을 변화시킴으로서 집단의 지적 능력을 개별 구성원들의 능력의 합 이상으로 발전시키는 것이 팀 학습의 목표다.	Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith (1994) p. 6
과정	집단의 지속적인 학습은 (a)변화에 대응할 수 있도록 기술, 지식, 행동을 (재)구조화, (b)새로운 기술, 지식, 행동을 습득하고 이를 사용, (C)그 결과에 대한 피드백과 성찰을 통해 더욱 향상된 형태의 시스템으로 발전하는 것을 포함한 집단의 능력을 확장시키는 것이라 정의한다.	Sessa & London, (2008), p. 6
과정	팀 학습은 팀이 이전에는 해결하지 못 했던 문제에 대한 해결책을 내거나 이전에는 해내지 못 했던 과업을 수행할 수 있도록 지식을 획득하고 적용하는 것을 의미한다.	Sole & Edmondson (2002) p. 18
과정	최적화된 팀 학습을 위해서는, 팀이 이전에 수행하지 않았던 방식으로 수행할 수 있는 준비가 되어 있어야 하며 (사전 브리프), 수행 이후에는 상호 간에 피드백을 제공해야 한다(사후 리뷰).	Tannenbaum, Smith-Jentsch & Behson (1998) p.250
과정	팀 구성원들은 그들의 수행 과정과 결과를 성찰하는 과정에서 성공적인 것과 실패했던 것의 인과 관계와 팀의 장단점을 찾아내야 한다. 이를 통해 팀은 미래의 변화에 대응하여 지속적으로 발전하고 변화를 창출해낼 수 있을 것이다.	Tjosvold, Yu & Hui (2004)

관점	개념	출처
과정	상호 공유 인지를 만들어내는 사회적 과정을 팀에서의 학습 행동이다. 어떤 종류의 상호작용을 하고, 어떤 패턴으로 토론하고 논의해야 하는지 결정하는 것이 상호 공유 인지를 만들어내는 과정의 핵심이다 .	Van den Bossche et al., (2006) p. 495
과정	팀 학습은 정보를 (1)습득, (2)분배, (3)수렴적/비수렴적으로 해석, (4)저장/검색함으로써 팀이 더 나은 성과를 만들어낼 수 있도록 촉진하는 반복적인 팀의 과정이라고 정의할 수 있다.	Van Offenbeek (2001) p. 3005
과정	집단 학습은 집단의 잠재적인 행동들의 저장고를 변화시키는 과정이라고 정의될 수 있다. 개별 구성원들의 학습을 통합한 것을 집단 수준의 학습이라고 볼 수 없다. 오히려 집단 학습은 집단 수준에서 지식, 일상적 업무, 행동에 대한 공유, 저장/검색이 포함되는 구성 개념이다. 이와 같은 집단 수준의 변화가 시간이 흐르면서 진행된다. 시간의 흐름이 포함되었다는 것은 집단 수준의 학습이 집단 수준의 의사결정, 공유 멘탈 모델, 문제 해결과는 구분되는 개념이라는 것이다.	Wilson, Goodman & Cronin (2007) p. 1043
과정 & 결과	집단 학습은 집단 상호작용의 과정이자 결과라는 관점에서 정의할 수 있다. 과정으로서의 집단 학습은 개별 구성원들이 상호 간에 지식을 얻고, 공유하고, 새롭게 조합해 내는 것을 의미한다. 이와 같은 상호작용을 통해 구성원들의 암묵적(implicit), 형식적(explicit) 지식의 변화가 일어나는 것이 집단 학습의 결과다.	Argote, Gruenfeld & Naquin (2001) p. 370
과정 & 결과	집단 수준에서의 학습은 구성원들 간의 정보를 공유하는 직접적인 혹은 비직접적인 과정이다. 집단 수준의 학습은 집단적인 지식의 습득, 공유 멘탈 모델의 발전, 집단의 암묵적/형식적 목표를 충족시켜줄 수 있는 능력의 확장을 가능하게 만들어준다.	Arrow & Cook (2008) p.48
과정 & 결과	적응적 팀 성과는 한명 혹은 그 이상의 구성원들이 인지적/행동적 목표를 달성하기 위해 필요한 현재의 행동들을 변화시키려는 노력을 반복적으로 수행하는 발생적 현상(emergent phenomenon)으로 정의된다. 이는 다수주적 현상으로, 팀 구성원들이 발생적 인지적 상태와 행동을 변화시키는 것은 팀에 영향을 미치고, 이것이 다시 팀 구성원들에게 영향을 미치는 현상이 반복적으로 이루어진다.	Burke, Stagle, Salas, Pierce & Kendall (2006) p.1192

[부록2] 연구자별 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동의 측정

<표 2-1> 연구자별 공유 측정 문항

연구자	요인	문항
Van den Bossche et al.(2006); Salvendy et al. (2009)	공유 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀 내에서 나는 내가 가진 모든 아이디어와 중요한 정보를 공유한다. · 우리 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 주의 깊게 경청한다. · 우리 팀 구성원들은 무엇인가 확실하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 이를 확인한다.
전영욱 (2009) 등	성찰적 의사소통 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀 내에서는 상호 간의 의사소통이 자유롭다. · 우리 팀의 모든 사람은 자신의 의견을 표현할 수 있는 기회를 가진다. · 우리 팀원들은 서로의 아이디어를 활발하게 교환한다.
김태연	개방적 의사소통 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 다른 관점들이 공개적이고 진지하게 표현된다. · 우리 팀은 직급에 상관없이 질문을 하도록 장려한다. · 우리 팀은 다른 구성원들의 견해를 경청한다. · 우리 팀은 팀장과 팀원 간의 쌍방향 의사소통이 자주 이루어진다.
전동원 (2013)	성찰적 의사소통 (1문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀 내에서는 토론, 토의 시에 팀원들의 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 기회가 주어진다.

<표 2-2> 연구자별 상호 사회적 구성 측정 문항

연구자	요인	문항
Van den Bossche et al. (2006); Salvendy et al. (2009)	상호사회적 구성	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀 구성원들은 서로서로 다른 구성원들의 정보와 아이디어를 더 정교하게 만든다. · 우리 팀 구성원들은 다른 구성원들이 공유한 정보에 자신이나 다른 구성원들의 정보를 더하여 보완한다. · 우리 팀 구성원들은 구성원들 간의 회의/토론 이후에 회의/토론에서 나온 아이디어를 바탕으로 결론을 낸다.
김태연 (2010)	협력적 학습 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 서로에게 배운다. · 우리 팀은 팀원 간에 지식이 공유된다. · 우리 팀은 다른 사람으로부터 배우기 위해 팀웍을 장려한다. · 우리 팀은 그룹 토의시 모든 사람의 의견이 고려대상이 된다.
전동원 (2013)	성찰적 의사소통 (1문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀에서는 새로운 이슈나 문제가 발생하였을 때 팀원들의 의견을 종합적으로 반영하여 의사결정을 내린다.

<표 2-3> 연구자별 건설적 갈등 측정 문항

연구자	요인	문항
Van den Bossche et. al (2006)	건설적 갈등(3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀 구성원들은 자신의 생각과 다른 의견이 나왔을 때 다른 부분을 정확하게 꼬집어내어 합의점을 찾아낸다. · 우리 팀 구성원들은 아이디어에 대해 지속적으로 챌린지를 한다. · 팀 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 다소 날카롭거나 정확한 질문들에 의해 지속적으로 다듬어지고 증명된다.
김선근 (2017)	팀 학습(1문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀에는 팀 업무를 비판적으로 검토하고자 하는 팀원이 있다.

<표 2-4> 연구자 별 팀 성찰 측정 문항

연구자	요인	문항
Carter & West (1998) Schippers, et al. (2015) Schippers, et al. (2007)	팀 성찰 (8문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 우리의 목표를 점검한다. · 우리 팀은 목표를 달성하기 위한 방법에 대해 논의한다. · 우리 팀은 우리가 효과적으로 일하고 있는지에 대해 토론한다. · 우리 팀은 환경의 변화에 따라 목표를 수정한다. · 우리 팀의 전략은 거의 변화하지 않는다. (R) · 우리는 어떻게 해야 정보를 잘 교환하고, 효과적으로 소통할 수 있는지 토론한다. · 우리 팀은 우리의 문제 해결 방식에 대해 토론한다. · 우리 팀에서는 한번 내려진 결정은 잘 바뀌지 않는다. (R)
Salvelsbergh et al. (2009)	과정에 대한 팀 성찰 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 종종 우리의 업무 방법에 대해 논의한다. · 우리 팀은 우리 스스로 효과적으로 협업하고 있는지 정기적으로 논의한다. · 우리 팀은 우리의 업무 절차에 대해 종종 점검한다. · 우리 팀은 어떻게 업무 방법을 더 개선할 수 있을지 성찰하는 시간을 갖는다.
	결과에 대한 팀 성찰 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리는 우리의 성취로부터 무엇을 배울 수 있을지 점검한다. · 우리는 우리가 기대하고 계획했던 대로 실행되었다면 어떤 결과가 나왔을지 반추해본다. · 우리는 우리가 만들어놓은 결과에 대해 스스로 평가해본다.
김태연 (2010)	지속적 개선 (5문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 서로에게 배운다. · 우리 팀은 팀원 간에 지식이 공유된다. · 우리 팀은 다른 사람들로 부터 배우기 위해 팀웍을 장려한다. · 우리 팀은 그룹 토의 시 모든 사람들의 의견이 고려대상이 된다.

연구자	요인	문항
전동원 (2013)	성찰적 의사 소통 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀에서는 팀원들과 토론, 토의를 통해서 현재의 업무 방식이 적절한지 비판적으로 검토해본다. · 우리 팀에서는 정기적으로 업무 수행 수준을 평가하고, 이를 개선하고자 토론, 토의한다. · 우리 팀에서는 팀원들과 토론, 토의를 통해서 기존의 업무 방식이 새롭게 변화하곤 한다.
김선근 (2017)	팀 학습 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 정기적으로 업무 프로세스를 향상시키기 위한 시간을 갖는다. · 우리 팀은 실수를 방지하고 실수로부터 배우기 위해 대화를 한다. · 우리 팀은 새로운 변화를 이끌 수 있는 핵심적인 정보를 자주 찾는다. · 우리 팀원들은 팀 내 문제를 해결할 때, 논의되는 문제의 근본적인 가정을 검토한다.

<표 2-5> 연구자별 팀 활동 측정 문항

연구자	요인	문항
Salvelsbergh et al. (2009)	실험 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리는 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다. · 우리는 새로운 업무 방식을 테스트한다. · 우리는 다 함께 새로운 업무 방식을 적용하는 것에 대한 계획을 수립한다.
전영욱 (2009)	실험적 시도 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀원들은 업무를 수행하는 방법에 대한 새로운 아이디어를 활발하게 제안한다. · 우리 팀원들은 새로운 업무 수행방법을 만들어내곤 한다. · 우리 팀이 고안한 아이디어나 업무수행방법을 다른 팀에서 활용하곤 한다.
전동원 (2013)	실험적 시도 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀원들은 서로 협력해서 기존과 다른 업무 방식을 시도해보려고 노력한다. · 우리 팀원들은 토론과 토의를 통해서 새로운 업무 방식이 제시되면, 이를 업무에 적극적으로 적용해본다. · 우리 팀에서는 새로운 업무 지식을 적용하기 위해서 팀원들이 함께 계획, 실행, 평가하곤 한다. · 우리 팀원들은 새로운 업무 지식을 적용하고 이를 통하여 학습한다.

<표 2-6> 연구자별 저장과 활용 측정 문항

연구자	요인	문항
전영욱 (2009)	지식 성문화 (3문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀은 업무내용과 수행방법을 구체적으로 문서화한다. · 우리 팀은 좋은 아이디어를 기록하기 위한 공식적인 시스템을 가지고 있다. · 우리 팀은 우수 사례(best practice)를 별도로 기록하려고 한다.
전동원 (2013)	지식 성문화 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀에서는 토론과 토의를 통해 개선된 업무방식을 문서화한다. · 우리 팀에서는 내/외부 미팅 및 회의의 주요 결과를 문서화한다. · 우리 팀에서는 업무와 관련된 자료를 별도로 문서화한다. · 우리 팀원들은 문서화된 자료를 활용하여 업무를 수행한다.

<표 2-7> 연구자별 팀 경계 확장 행동의 측정 도구

연구자	요인	문항
Hirst & Mann (2004)	팀 경계 확장 행동 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀원들은 현재 진행 중인 프로젝트와 관련된 지식을 보유한 사람에게 조언을 구한다. · 우리 팀원들은 기술 관련 아이디어와 전문적인 지식을 얻기 위해 회사 내부(다른 팀) 또는 외부의 환경을 유심히 살펴본다. · 우리 팀원들은 우리 팀뿐만 아니라 조직 전체에서 중요한 정보를 얻기 위하여 노력한다. · 우리 팀원들은 기술적 전문성을 가진 사람과의 네트워크를 보유하고 있다.
Bresman (2010)	팀 외부 학습 (5문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀원들은 업무를 성공적으로 완수하는데 조언을 줄 수 있는 사람에게 연락하여 정보를 수집한다. · 우리 팀원들은 현재 수행 중인 업무에 적용할 수 있는 아이디어를 제공할 수 있는 사람을 찾기 위해 외부 사람을 지속적으로 만나고 관찰한다. · 우리 팀원들은 과거 다른 사람이 이미 경험하였던 실수를 어떻게 피할 수 있을지 토론하기 위하여 외부에서 전문가를 초대한다. · 우리 팀원들은 과거 우리가 저지른 실수를 재검검하고 새로운 업무 절차를 수립하기 위하여 외부 사람과 소통한다. · 우리 팀원들은 과거에 유사한 경험이 있는 외부 사람과 함께 우리가 했던 일들을 성찰하는 시간을 갖는다.

연구자	요인	문항
전동원 (2013)	정보 획득 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀원들은 업무와 관련된 HRD 정보를 수집하기 위하여 다양한 방법을 활용한다. · 우리 팀원들은 업무에 영향을 미칠 수 있는 핵심 이해관계자의 의견을 충분히 파악한다. · 우리 팀원들은 업무에 영향을 미칠 수 있는 회사의 정책, 전략, 인재육성 방향과 관련된 자료를 정기적으로 수집한다. · 우리 팀원들은 교육 대상이 되는 부서, 직무(업무)와 관련된 정보를 정기적으로 수집한다.
김선근 (2017)	팀 학습 (2문항)	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 팀원들은 고객, 타 조직 등 조직 외부로부터 정보를 자주 얻는다. · 우리 팀원들은 팀 외부 사람을 초대하여 정보를 얻거나 함께 토론한다.

[부록3] 스타트업 성과의 분류

<표 3> 스타트업 성과의 분류

범주	측정 변인	측정방법	연구자
산출물	신생 벤처의 성과 ($\alpha=.87$) · 이상적 성과 대비 달성도 · 경쟁자 대비 성장 우위 · 경쟁자 대비 성과 우위	창업팀 평정	West (2007)
	창업팀 혁신 강도 (단일문항) · 상품/서비스 혁신 여부 * 1=혁신O, 2=혁신X	창업팀 평정	Gundry et al. (2016)
	최근 3년간 경쟁사 대비 성과 · ROA/매출/주식/현금흐름/총이익 · 매출성장/시장점유율성장/이익성장/ 고용가능성 성장	창업가 평정	Huang et al. (2014)
	· 5년간 누적 매출성장률, 매출, 이익	객관적 지표	Ensley & Pearce (2001); Ensley, Pearson, & Amason (2002)
	· 매출성장률 · 시장점유율 · 현금흐름 · ROI · 기업가치		Higashide & Birley (2002)
	· 매출성장/증감률 (2년간)		Chandler & Lyon(2009); Vissa & Chacar (2009)
	· 이익성장/증감률 (3년간)		포호다 외(2009)
	· 경제적 성공 (매출/ROI/직원수/기업평판) · 고객 만족		Lechler (2001)
	· 창업팀의 성장(경영진 숫자 증가율) · 고용 가능성 성장(직원숫자 증가율) · 매출 성장		Brinckmann & Hoegl (2011)
	· 연간 특허 출원 숫자		Chen & Wang(2008); Chen(2007)
	· 외부 투자자의 투자 액수		Beckman et al. (2007)
	· 구성원 성장률 (propositional growth) $\log(\text{구성원숫자, 기준년}+1 / \text{구성원 숫자, 기준년})$		Beckman (2006)
	· 재무 성과 (5년간 매출 성장률, ROA)		Begley & Boyd(1987)

범주	측정 변인	측정방법	연구자
행동	민첩성 ($\alpha=.90$) <ul style="list-style-type: none"> · 고객 요구에 신속하게 대응 · 시장 요구에 신속하게 대응 · 파트너와 문제 발생시 신속한 대안 마련 · 시장 변화 시 빠른 의사결정 · 팀의 쇄신 방안 상시 모색 · 시장 변화를 기회로 인식 	구성원들 평정	이세윤 외. (2016)
	전략적 행동(탐색전략/실행전략) <ul style="list-style-type: none"> · 창업가에게 자사를 잘 표현하는 유형을 하나 선택하도록 요청 1) Technical Innovator : 기술적 우위 기반으로 first-mover를 추구 2) Enhancer : 타사와 유사한 상품을 수정/개선하여 경쟁력 확보 3) Low-Cost Producer : 생산기술, 공급자와의 관계, 규모의 경제 등을 통한 저가로 경쟁력 확보 4) Marketer : 영업, 마케팅, 고객 서비스 등을 통해 경쟁력 확보 => 1) 탐색, 2/3) 실행, 4) 해당없음 	창업가 평정	Beckman (2006)
산출물과 행동의 조합	팀 효과성 ($\alpha=.88$) <ul style="list-style-type: none"> · 창업팀 효과성 (산출물) · 기대된 성과 창출 (산출물) · 본질적 업무에 집중 (행동) · 적절한 아이템 선정 (행동) 	창업팀 평정	Khan et al. (2015)
	팀 효율성 ($\alpha=.89$) <ul style="list-style-type: none"> · 창업팀 효율성 (산출물) · 업무 속도 (산출물) · 업무 일정 준수 (행동) · 예산(비용목표) 준수 (행동) 		
	성과 ($\alpha=.86, \alpha=.83$) <ul style="list-style-type: none"> · 과업 지식 (산출물) · 업무 결과의 질 (산출물) · 업무 결과의 양 (산출물) · 진취적 태도 (행동) · 대인관계기술 (행동) · 계획과 자원할당 (행동) · 전반적인 성과 (종합) 	창업팀 평정	Chowdhury(2005); Stewart & Barrick(2000)

[부록4] 본 조사용 설문지 (창업가용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주신 점 깊이 감사드립니다.

저는 서울대학교 대학원 농산업교육과에서 인적자원개발학을 전공하고 있는 박정우라고 합니다. 저는 박사학위 논문으로 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 스타트업의 성과 간 관계에 대한 연구를 진행하고 있습니다.

이 연구에 참여해주신 분의 솔직한 응답은 이 연구가 가치 있는 결과를 만들어내기 위해 필요한 매우 소중한 기초 자료입니다. 각 질문에 대해 평소 가지고 계셨던 생각을 솔직하게 답변해주시면 감사하겠습니다.

이 연구에 참여해주신 분의 설문 응답결과는 통계법 33조 1, 2항에 의거하여, 연구의 목적을 위한 통계 분석 이외의 다른 용도로는 절대 사용되지 않을 것입니다. 이 연구 또는 설문과 관련된 의문사항이 있으시면 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

다시 한번 귀한 시간을 내어주시는 점에 깊게 감사드리며, 항상 행복하고 건강하시길 기원 드리겠습니다.

감사합니다.

서울대학교 대학원 농산업교육과

박사과정 박정우, 지도교수 김진모 배상

C. 다음은 우리 회사의 시장과 고객에 대한 대응 역량에 대한 문항입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 V로 표시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	←————→					매우 그렇다.	
1	우리 회사는 시장과 고객 상황의 변화를 감지하면 빠르게 의사결정을 내리고 실행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사는 시장에 더 잘 대응하기 위하여 혁신할 수 있는 방법을 지속적으로 찾는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사는 시장의 변화를 기회로 여기고 신속하게 활용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 회사는 고객들이 특별한 요구를 제기하면 언제나 재빨리 반응한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	우리 회사는 시장의 수요 변화에 재빠르게 대응한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	우리 회사는 협력사, 파트너 등과 문제가 발생 시 신속하게 필요한 대안을 마련한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

D. 다음은 우리 회사 내부에서 이루어지는 학습 행동에 대한 문항입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 V로 표시해 주십시오.

· 다음은 회사 내부에서 진행되는 기본적인 소통과 회사 전체가 공유하는 지식을 만들어내기 위한 지식 및 의견 교환에 관한 문항입니다.

	전혀 그렇지 않다.	←————→					매우 그렇다.	
1	우리 회사 구성원들은 각자 가진 아이디어와 중요한 정보를 다른 구성원들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 주의깊게 듣는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 무엇인가 명확하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 확인한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 회사 구성원들은 공유된 정보와 아이디어를 서로서로 더 정교하게 만든다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	우리 회사 구성원들은 자신의 정보에 다른 구성원들의 정보를 더하여 보완한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	우리 회사 구성원들은 회의/토론에서 나온 아이디어와 의견을 종합하여 결론을 낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 회사 구성원 개개인의 다양한 관점, 특히 상호 모순되는 의견까지도 구성원들 간의 논의를 통해 합의하는 행동에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사 구성원들은 의견차이가 있을 때 이를 솔직하고 직접적으로 이야기하여 합의점을 찾아낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 낸 아이디어에 대해 적극적으로 반대/보완 의견을 개진한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 서로 질문하는 과정을 거쳐 검증된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 회사의 구성원들이 이해하고 있는 팀의 목표, 과업, 상황, 절차, 방법 등에 대한 조정과 조율에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사 구성원들은 함께 업무 목표를 점검한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사 구성원들은 업무를 수행하는 방법에 대해 수시로 논의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 우리가 효과적으로 협업하고 있는지 정기적으로 논의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 회사 구성원들은 우리가 성과를 잘 내고 있는지 논의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 주어진 목표와 과업을 달성하기 위하여 여러 가지 시도를 해보고, 어떻게 해야만 효과적으로 목표를 성취할 수 있는지 명시적인 이해를 하는 과정에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사 구성원들은 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사 구성원들은 새로운 업무 방식을 시도해본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 함께 새로운 업무 방식을 어떻게 적용할지 계획한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 아이디어, 계획, 의사결정 등을 기록하고 데이터로 저장하여, 이를 다시 검색하여 사용하는 활동에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사에서는 내/외부 미팅 및 회의의 주요 결과를 문서화한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사에서는 업무와 관련된 자료를 별도로 문서화한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 문서화된 자료를 활용하여 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

[부록4] 본 조사용 설문지 (구성원용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주신 점 깊이 감사드립니다.

저는 서울대학교 대학원 농산업교육과에서 인적자원개발학을 전공하고 있는 박정우라고 합니다. 저는 박사학위 논문으로 초기 스타트업에서 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동, 스타트업의 성과 간 관계에 대한 연구를 진행하고 있습니다.

이 연구에 참여해주신 분의 솔직한 응답은 이 연구가 가치 있는 결과를 만들어내기 위해 필요한 매우 소중한 기초 자료입니다. 각 질문에 대해 평소 가지고 계셨던 생각을 솔직하게 답변해주시면 감사하겠습니다.

이 연구에 참여해주신 분의 설문 응답결과는 통계법 33조 1, 2항에 의거하여, 연구의 목적을 위한 통계 분석 이외의 다른 용도로는 절대 사용되지 않을 것입니다. 이 연구 또는 설문과 관련된 의문사항이 있으시면 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

다시 한번 귀한 시간을 내어주시는 점에 깊게 감사드리며, 항상 행복하고 건강하시길 기원 드리겠습니다.

감사합니다.

서울대학교 대학원 농산업교육과

박사과정 박정우, 지도교수 김진모 배상

- 다음은 회사의 구성원들이 이해하고 있는 팀의 목표, 과업, 상황, 절차, 방법 등에 대한 조정과 조율에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사 구성원들은 함께 업무 목표를 점검한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사 구성원들은 업무를 수행하는 방법에 대해 수시로 논의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 우리가 효과적으로 협업하고 있는지 정기적으로 논의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 회사 구성원들은 우리가 성과를 잘 내고 있는지 논의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 주어진 목표와 과업을 달성하기 위하여 여러 가지 시도를 해보고, 어떻게 해야만 효과적으로 목표를 성취할 수 있는지 명시적인 이해를 하는 과정에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사 구성원들은 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사 구성원들은 새로운 업무 방식을 시도해본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 함께 새로운 업무 방식을 어떻게 적용할지 계획한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 아이디어, 계획, 의사결정 등을 기록하고 데이터로 저장하여, 이를 다시 검색하여 사용하는 활동에 관한 문항입니다.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사에서는 내/외부 미팅 및 회의의 주요 결과를 문서화한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사에서는 업무와 관련된 자료를 별도로 문서화한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사 구성원들은 문서화된 자료를 활용하여 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C. 다음은 우리 회사의 외부와의 상호작용에 대한 문항입니다.

귀하의 의견과 일치하는 곳에 V로 표시해 주십시오.

		전혀 그렇지 않다	←————→					매우 그렇다
1	우리 회사는 외부의 기술연구 기관으로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 회사는 외부의 다른 스타트업으로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 회사는 외부의 시장 조사기관으로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 회사는 우리 회사와 파트너십을 체결한 기업으로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	우리 회사는 외부의 투자자들로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	우리 회사는 외부지원기관(엑셀러레이터/정부 출연기관)으로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	우리 회사는 우리 회사의 고객으로부터 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

D. 다음은 창업가/공동창업가(창업팀)의 기업가적 리더십에 대한

문항입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 V로 표시해 주십시오.

· 귀하가 속한 회사의 창업가/공동창업가에 대한 문항입니다.

1	우리 회사의 창업가는 1명이다.	①그렇다. ▶ 도전과 변화의 틀 ▶ 2번 문항	②아니다
2	몇 명의 공동창업가로 구성되어 있습니까?	(명)

※ 창업가가 둘 이상로 구성된 창업팀일 경우, 창업팀 전체를 생각하며 응답해주시기 바랍니다.

- 다음은 창업가가 통찰을 바탕으로 도전적이지만 매력적인 비전을 설정하고 지속적인 성과 향상을 추구하는 행동에 관한 문항입니다.

	전혀 그렇지 않다		←	→			매우 그렇다
1	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음은 창업가가 보유한 비전을 실현하는 능력에 관한 문항입니다.

	전혀 그렇지 않다		←	→			매우 그렇다
1	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

[부록5] 측정 도구 번역 및 검토 과정 (수정 문항은 음영 표시)

<표5-1> ‘성과’ 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	quantity of work	우리 회사 구성원들이 수행하는 업무의 양	우리 회사 구성원들이 수행하는 업무량	우리 회사 구성원들이 수행하는 업무량	우리 회사 구성원들이 수행해내는 업무량
2	quality of work	우리 회사 구성원들이 수행하는 업무의 품질	우리 회사 구성원들이 수행하는 업무품질	우리 회사 구성원들이 수행하는 업무품질	우리 회사 구성원들이 수행해내는 업무품질
3	initiative	우리 회사 구성원들이 진취적이고 자주적으로 업무를 대하는 태도	우리 회사 구성원들이 진취적이고 주도적으로 업무를 대하는 태도	우리 회사 구성원들의 진취적이고 주도적인 업무 자세	우리 회사 구성원들의 진취적이고 주도적인 업무 자세
4	planning and allocation	우리 회사 구성원들이 목표 달성을 위한 업무 계획을 수립하고, 업무 분장과 자원의 배분을 조율하며 목표를 달성하는 능력	우리 회사 구성원들이 목표 달성을 위한 업무 계획을 수립하고, 업무 분장과 자원의 배분을 조율하며 목표를 달성하는 능력	우리 회사 구성원들의 업무 계획 능력 및 자원배분 역량	우리 회사 구성원들의 업무 계획 능력 및 자원배분 역량
5	team's knowledge of tasks	우리 회사의 전문성과 지식	우리 회사의 과업에 대한 지식	우리 회사 구성원들의 과업에 대한 지식	우리 회사 구성원들의 과업에 대한 지식
6	interpersonal skill	우리 회사 구성원들의 대인관계 기술	우리 회사 구성원들의 대인 관계 기술	우리 회사 구성원들의 대인 관계 기술	우리 회사 구성원들의 대인 관계 기술
7	overall performance	우리 회사의 전반적인 성과	우리 회사의 전반적인 성과	우리 회사의 전반적인 성과	우리 회사의 전반적인 성과

* 출처 : Chowdhury (2005)의 측정 도구 사용

<표5-2-1> '팀 학습 행동' 중 공유 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	In this team, I share all relevant information and ideas I have.	우리 회사 구성원들은 각자 가진 모든 아이디어와 중요한 정보를 공유한다.	우리 회사 구성원들은 각자 가진 모든 아이디어와 중요한 정보를 공유한다.	우리 회사 구성원들은 각자 가진 아이디어와 중요한 정보를 다른 구성원들과 공유한다.	우리 회사 구성원들은 각자 가진 아이디어와 중요한 정보를 다른 구성원들과 공유한다.
2	Team members are listening carefully to each other.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 주의 깊게 경청한다.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 경청한다.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 주의깊게 듣는다.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 주의깊게 듣는다.
3	If something is unclear, we ask each other questions.	우리 회사 구성원들은 무엇인가 확실하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 이를 확인한다.	우리 회사 구성원들은 무엇인가 확실하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 이를 확인한다.	우리 회사 구성원들은 무엇인가 확실하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 이를 확인한다.	우리 회사 구성원들은 무엇인가 명확 하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 확인한다.

* 출처 : 1~3번 문항 : Van den Bossche et al. (2006)의 3문항 사용

<표5-2-2> '팀 학습 행동' 중 '상호사회적 구성' 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	Team members elaborate on each other's information and ideas.	우리 회사 구성원들은 서로서로 다른 구성원들의 정보와 아이디어를 더 정교하게 만든다.	우리 회사 구성원들은 서로서로 다른 구성원들의 정보와 아이디어를 더 정교하게 만든다.	우리 회사 구성원들은 <u>공유된 정보와 아이디어를 서로서로</u> 더 정교하게 만든다.	우리 회사 구성원들은 공유된 정보와 아이디어를 서로서로 더 정교하게 만든다.
2	Information from team members is complemented with information from other team members.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 공유한 정보에 자신이나 다른 구성원들의 정보를 더하여 보완한다.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 공유한 정보에 자신이나 다른 구성원들의 정보를 더하여 보완한다.	우리 회사 구성원들은 <u>자신의 정보에 다른 구성원들의 정보를</u> 더하여 보완한다.	우리 회사 구성원들은 자신의 정보에 다른 구성원들의 정보를 더하여 보완한다.
3	Team members draw conclusions from the ideas that are discussed in the team.	우리 회사 구성원들은 구성원들 간의 회의/토론 이후에 회의/토론에서 나온 아이디어와 의견을 종합적으로 고려하여 결론을 낸다.	우리 회사 구성원들은 구성원들 간의 회의/토론 이후에 회의/토론에서 나온 아이디어와 의견을 종합적으로 고려하여 결론을 낸다.	우리 회사 구성원들은 <u>회의/토론에서 나온 아이디어와 의견을 종합하여</u> 결론을 낸다.	우리 회사 구성원들은 회의/토론에서 나온 아이디어와 의견을 종합하여 결론을 낸다.

* 출처 : 1~3번 문항 : Van den Bossche et al. (2006)의 3문항 사용

<표5-2-3> '팀 학습 행동' 중 '건설적 갈등' 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	This team tends to handle differences of opinions by addressing them directly.	우리 회사 구성원들은 자신의 생각과 다른 의견이 나왔을 때 다른 부분을 정확하게 끄집어내어 합의점을 찾아낸다.	우리 회사 구성원들은 자신의 생각과 다른 의견이 있을 때 이를 <u>솔직하고 직접적으로 이야기할 수 있다.</u>	우리 회사 구성원들은 <u>의견차이가 있을 때 이를 솔직하고 직접적으로 이야기하여 합의점을 찾아낸다.</u>	우리 회사 구성원들은 의견차이가 있을 때 이를 솔직하고 직접적으로 이야기하여 합의점을 찾아낸다.
2	Comments on ideas are acted upon.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 낸 아이디어에 대해 지속적으로 챌린지를 한다.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 낸 아이디어에 대해 지속적으로 챌린지를 한다.	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 낸 아이디어에 대해 <u>적극적으로 반대/보완 의견을 개진한다.</u>	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 낸 아이디어에 대해 적극적으로 반대/보완 의견을 개진한다.
3	Opinions and ideas of team members are verified by asking each other critical questions.	우리 회사 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 다른 구성원들의 다소 날카롭거나 정확한 질문들에 의해 지속적으로 다듬어지고 증명된다.	우리 회사 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 <u>서로 간의 핵심적인 질문들을 통해 증명된다.</u>	우리 회사 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 서로 간의 <u>예리한 질문들을 통해 검증된다.</u>	우리 회사 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 <u>서로 질문하는 과정을 거쳐</u> 검증된다.

* 출처 : 1~3번 문항 : Van den Bossche et al. (2006)의 3문항 사용

<표5-2-4> '팀 학습 행동' 중 '팀 성찰' 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	The team often reviews its objectives.	우리 회사에서는 우리의 목표를 점검한다.	우리 회사에서는 우리의 목표를 점검한다.	우리 회사 <u>구성원들은 함께 업무</u> 목표를 점검한다.	우리 회사 구성원들은 함께 업무 목표를 점검한다.
2	The methods used by the team to get the job done are often discussed	우리 회사에서는 목표를 달성하기 위한 방법에 대해 논의한다.	우리 회사에서는 목표를 달성하기 위한 방법에 대해 논의한다.	우리 회사 <u>구성원들은</u> 목표를 달성하기 위한 방법에 대해 <u>수시로</u> 논의한다.	우리 회사 구성원들은 <u>업무를 수행하는 방법에</u> 대해 수시로 논의한다.
3	We regularly discuss whether the team is working effectively	우리 회사에서는 우리가 효과적으로 일하고 있는지에 대해 토론한다.	우리 회사에서는 우리가 효과적으로 일하고 있는지에 대해 토론한다.	우리 회사 <u>구성원들은</u> 우리가 효과적으로 일하고 있는지에 대해 <u>정기적으로</u> 논의한다.	우리 회사 구성원들은 우리가 효과적으로 <u>협업하고 있는지</u> 정기적으로 논의한다.
4	This team often reviews its approach to getting the job done.	우리 회사에서는 우리의 문제 해결 방식에 대해 토론한다.	우리 회사에서는 우리가 <u>일을 잘 수행해낼 수 있을지</u> 토론한다.	우리 회사 <u>구성원들은</u> <u>업무를 잘 수행하는 방법에</u> 대해 논의한다.	우리 회사 구성원들은 <u>우리가 성과를 잘 내고 있는지</u> 논의한다.

* 출처 : 1~8번 문항 : Schippers et al. (2007)의 도구 사용

<표5-2-5> '팀 학습 행동' 중 '팀 활동' 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	In our team, we experiment with other working methods.	우리 회사에서는 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.	우리 회사에서는 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.	우리 회사 <u>구성원들은</u> 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.	우리 회사 구성원들은 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.
2	Our team tests new working methods	우리 회사에서는 새로운 업무 방식을 테스트한다.	우리 회사에서는 새로운 업무 방식을 테스트한다.	우리 회사 <u>구성원들은</u> 새로운 업무 방식을 <u>시도해본다.</u>	우리 회사 구성원들은 새로운 업무 방식을 시도해본다.
3	Together, we plan to test new working methods.	우리 회사 구성원들은 다 함께 새로운 업무 방식을 적용하는 것에 대한 계획을 수립한다.	우리 회사 구성원들은 다 함께 새로운 업무 방식을 적용하는 것에 대한 계획을 수립한다.	우리 회사 구성원들은 함께 새로운 업무 방식을 <u>어떻게 적용할지 계획한다.</u>	우리 회사 구성원들은 함께 새로운 업무 방식을 어떻게 적용할지 계획한다.

* 출처 : 1~3번 문항 : Salvendy et al. (2009)의 3문항 사용

<표5-3> ‘기업가적 리더십’ 측정 도구 (1/4)

번호	영어 문항		연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토	
1	Framing the challenge	Sets high standards of performance	도전과 변화의 틀 설정	성과에 대한 높은 기준을 설정한다.	성과에 대한 높은 기준을 설정한다.	성과에 대한 높은 기준을 설정한다.	
2		Sets high goals, works hard		높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 자신도 열심히 일한다.	높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 자신도 열심히 일한다.	높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열심히 일한다.	높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열심히 일한다.
3		Knowledgeable, aware of information		사업과 기술과 관련된 지식이 풍부하며, 많은 정보를 제공한다.	사업과 기술과 관련된 지식이 풍부하며, 많은 정보를 제공한다.	사업과 기술과 관련된 지식과 정보를 가지고 있다.	사업과 기술과 관련된 지식과 정보를 가지고 있다.
4		Intuitive		직관적이며 통찰력이 있다.	직관적이며 통찰력이 있다.	직관적이며 통찰력이 있다.	직관적이며 통찰력이 있다.
5	Absorbing uncertainty	Has a vision and imagination of the future	불확실성 감내	명확한 비전이 있으며, 미래에 대한 청사진을 제시한다.	명확한 비전이 있으며, 미래에 대한 청사진을 제시한다.	명확한 비전이 있으며, 미래에 대한 청사진을 제시한다.	명확한 비전과 미래에 대한 청사진을 가지고 있다.
6		Anticipates possible future events		미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.	미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.	미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.	미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.
7		Instills other with confidence by showing confidence in them		자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.	자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.	자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.	자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.

<표5-3> '기업가적 리더십' 측정 도구 (2/4)

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토	
8	skilled at interpersonal relations, tactful	비전 달성 방법의 명확화	대인관계에 능수능란하다.	대인관계에 능수능란하다.	대인관계 스킬이 뛰어나다.	대인관계에 있어, 기술이 뛰어나고 전략적이다.
9	Is able to negotiate effectively, able to make transactions with others on favorable terms		상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 설득하고 소통한다.	상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 설득하고 소통한다.	상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 설득하고 소통한다.	상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 협상하고 거래를 성사시킨다.
10	Unusual ability to persuade others of his/her viewpoints		자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 비범한 능력을 갖고 있다.	자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 비범한 능력을 갖고 있다.	자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 탁월한 능력을 갖고 있다.	자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 탁월한 능력을 갖고 있다.
11	Gives courage, confidence, or hope through reassuring and advising		불확실한 상황에 대해 때로는 안심시키고 때로는 격려하며 용기와 자신감을 불어넣는다.	불확실한 상황에 대해 때로는 안심시키고 때로는 격려하며 용기와 자신감을 불어넣는다.	불확실한 상황에 대해 때로는 조언하며 용기, 자신감, 희망을 불어넣는다.	불확실한 상황에 대해 때로는 조언하며 용기, 자신감, 희망을 불어넣는다.

<표5-3> '기업가적 리더십' 측정 도구 (3/4)

번호	영어 문항		연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토	
12	Building commitment	Inspires emotions, beliefs, values, and behavior of others, inspires others to be motivated to work hard	몰입제고	다른 사람이 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.	다른 사람이 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.	<u>구성원들이</u> 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.	구성원들이 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.
13		Demonstrates and imparts strong positive emotions for work		아주 강력한 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.	아주 강력한 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.	<u>강력한</u> 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.	<u>일에 대한 강력한</u> 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.
14		Able to induce group members to work together		구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.	구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.	구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.	구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.
15		Seeks continuous performance improvement		성과에 대한 지속적인 개선과 향상을 추구한다.	성과에 대한 지속적인 개선과 향상을 추구한다.	성과를 <u>지속적으로 개선하기 위해 노력한다.</u>	<u>지속적인 성과 향상을 추구한다.</u>

<표5-3> '기업가적 리더십' 측정 도구 (4/4)

번호	영어 문항		연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
16	Specifying limits	Integrates people or things into cohesive, working whole	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 하나처럼 일할 수 있도록 응집력을 제고한다.	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 하나처럼 일할 수 있도록 응집력을 제고한다.	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 응집력 있게 협업할 수 있도록 만든다.	우리 회사 구성원, 외부 이해관계가 모두가 한 팀으로 응집력 있게 일할 수 있도록 융합한다.
17		Encourages others to think and use their minds; challenges beliefs, stereotypes and attitudes of others.	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 그들이 가지고 있는 고정관념, 신념 등을 멀리하고 새로운 관점으로 도전할 수 있도록 독려한다.	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 그들이 가지고 있는 고정관념, 신념 등을 멀리하고 새로운 관점으로 도전할 수 있도록 독려한다.	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 가지고 있던 고정관념, 신념, 태도에서 벗어나 새로운 방식으로 사고할 수 있도록 격려한다.	우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 가지고 있던 고정관념, 신념, 태도에서 벗어나 새로운 방식으로 사고할 수 있도록 격려한다.
18		Generally optimistic and confident	전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.	전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.	전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.	전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.
19		Make decisions firmly and quickly	빠르고 단호하게 의사결정한다.	빠르고 단호하게 의사결정한다.	빠르고 단호하게 의사결정한다.	빠르고 단호하게 의사결정한다.

* 출처 : 1~19번 문항 : Gupta et al. (2004)의 19문항 사용

<표5-4> '팀 경계 확장 행동' 측정 도구

번호	영어 문항	연구자 초벌 번역	1차 검토	2차 검토	3차 검토
1	Collect technical information/ideas from individuals outside of the team	우리 회사에서는 (외부 이해관계자로부터) 새롭고 가치 있는 정보와 아이디어를 얻는다.	우리 회사에서는 (외부 이해관계자로부터) <u>가치 있는 정보와 아이디어를 얻는다.</u>	우리 회사에서는 (외부 이해관계자로부터) 가치 있는 정보와 아이디어를 <u>수집한다.</u>	우리 회사에서는 (외부 이해관계자로부터) 가치 있는 정보와 아이디어를 수집한다.

* 출처 : Ancona & Caldwell (1992)의 문항을 바탕으로 일곱 개의 이해관계자를 대상으로 총 7문항 구성

이해 관계자 : 기술연구 기관, 다른 스타트업, 시장 조사 기관, 파트너십을 체결한 기업, 투자자/엑셀러레이터, 정부, 고객

[부록6] 측정 도구 구인 초안

<표6-1> 창업가의 기업가적 리더십의 측정 도구 구인 초안

요인	세부요인	문항
도전과 변화를 위한 명확한 비전 설정 (11문항)	도전과 변화의 틀 설정 (4문항)	성과에 대한 높은 기준을 설정한다.
		높은 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열심히 일한다.
		사업과 기술과 관련된 지식과 정보를 가지고 있다.
		직관적이며 통찰력이 있다.
	불확실성 감내 (3문항)	명확한 비전과 미래에 대한 청사진을 가지고 있다.
		미래에 일어날 수 있는 일을 예측한다.
		자신감 있는 모습을 보여줌으로써 다른 사람에게 자신감을 불어넣는다.
	비전 달성 방법의 명확화 (4문항)	대인관계에 있어, 기술이 뛰어나고 전략적이다.
		상대방에게 호감을 주는 언어를 사용하여 효과적으로 협상하고 거래를 성사시킨다.
		자신의 관점을 타인이 수용할 수 있도록 설득하는 탁월한 능력을 갖고 있다.
		불확실한 상황에 대해 때로는 안심시키고 때로는 조언하며 용기, 자신감, 희망을 불어넣는다.
구성원들과 이해관계자의 몰입 제고를 통한 비전 실현 (8문항)	몰입제고 (4문항)	구성원들이 업무에 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 영감을 고취한다.
		일에 대한 강력한 긍정적 마인드를 가지고 있으며, 이를 구성원들에게 전파한다.
		구성원들이 함께 일할 수 있도록 팀워크를 잘 구축한다.
		지속적으로 성과 향상을 추구한다.
	한계의 돌파 (4문항)	우리 회사 구성원, 외부 이해관계가 모두가 한 팀으로 응집력 있게 일할 수 있도록 융합한다.
		우리 회사 구성원들과 외부 이해관계자들이 가지고 있던 고정관념, 신념, 태도에서 벗어나 새로운 방식으로 사고할 수 있도록 격려한다.
		전반적으로 낙천적이고 자신감 있다.
		빠르고 단호하게 의사결정한다.

<표6-2> 팀 학습 행동의 측정 도구 구인 초안

요인	문항
공유 (3문항)	우리 회사 구성원들은 각자 가진 아이디어와 중요한 정보를 다른 구성원들과 공유한다.
	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들의 의견을 주의깊게 듣는다.
	우리 회사 구성원들은 무엇인가 명확하지 않는 것이 있으면, 서로에게 질문하여 확인한다.
상호 사회적 구성 (3문항)	우리 회사 구성원들은 공유된 정보와 아이디어를 서로서로 더 정교하게 만든다.
	우리 회사 구성원들은 자신의 정보에 다른 구성원들의 정보를 더하여 보완한다.
	우리 회사 구성원들은 회의/토론에서 나온 아이디어와 의견을 종합하여 결론을 낸다.
건설적 갈등 (3문항)	우리 회사 구성원들은 의견차이가 있을 때 이를 솔직하고 직접적으로 이야기하여 합의점을 찾아낸다.
	우리 회사 구성원들은 다른 구성원들이 낸 아이디어에 대해 적극적으로 반대/보완 의견을 개진한다.
	우리 회사 구성원들이 발의한 의견과 아이디어는 서로 질문하는 과정을 거쳐 검증된다.
팀 성찰 (4문항)	우리 회사 구성원들은 함께 업무 목표를 점검한다.
	우리 회사 구성원들은 업무를 수행하는 방법에 대해 수시로 논의한다.
	우리 회사 구성원들은 우리가 효과적으로 협업하고 있는지 정기적으로 논의한다.
	우리 회사 구성원들은 우리가 성과를 잘 내고 있는지 논의한다.
팀 활동 (3문항)	우리 회사 구성원들은 이전과 다른 업무 방식을 적용하고 실험해본다.
	우리 회사 구성원들은 새로운 업무 방식을 시도해본다.
	우리 회사 구성원들은 함께 새로운 업무 방식을 어떻게 적용할지 계획한다.
검색과 저장 (4문항)	우리 회사에서는 토론과 토의를 통해 개선된 업무방식을 문서화한다.
	우리 회사에서는 내/외부 미팅 및 회의의 주요 결과를 문서화한다.
	우리 회사에서는 업무와 관련된 자료를 별도로 문서화한다.
	우리 회사 구성원들은 문서화된 자료를 활용하여 업무를 수행한다.

<표6-3> 성과의 측정 도구 초안

문항	비고
우리 회사 구성원들이 수행해내는 업무량	산출물
우리 회사 구성원들이 수행해내는 업무품질	산출물
우리 회사 구성원들의 과업에 대한 지식	산출물
우리 회사 구성원들의 진취적이고 주도적인 업무 자세	행동
우리 회사 구성원들의 업무 계획 능력 및 자원배분 역량	행동
우리 회사 구성원들의 대인관계 기술	행동
우리 회사의 전반적인 성과	전반적 성과

[부록7] 탐색적 요인 분석을 위해 필요한 표본수

de Winter 외(2009)의 시뮬레이션 결과 중 이 연구에서 사용하는 주요 변인들과 문항수를 요인수로 나눈 값이 유사한 사례들을 요약하면 <표 7>과 같다.

de Winter 외(2009)가 제시한 시뮬레이션 결과에서 중요하게 참조해야 할 것은 평균 요인 적재치와 문항수를 요인수로 나눈 값이다. 같은 요인 적재치가 산출된 요인 구조라도 요인의 개수와 문항의 개수에 따라 요구되는 표본의 개수는 달라진다. 이 연구의 팀 학습 행동은 6요인, 20문항으로 구성되어 있어 문항 수를 요인 수로 나누어준 값은 3.33이다. 기업가적 리더십은 5요인, 19문항으로 둘을 나누어주면 3.8이라는 값이 산출된다. <표7>에서 가장 유사한 사례를 찾으면 요인이 4개, 문항이 12개인 사례다(둘을 나눈 값은 3). 평균 요인 적재치에 따라 필요한 표본 숫자가 달라지는데 .6인 경우 99개, .8인 경우 24개, .9인 경우 9개로 줄어든다. de Winter 외(2009)는 평균 요인 적재치가 .7일 경우에 요구되는 추정 표본 수를 제시하지는 않았지만 .6과 .8의 중앙값으로 추정해보면 61.5개다. 단일 요인 구조, 7문항으로 구성된 성과, 팀 경계 확장 행동의 경우, <표7>에서 유사한 사례를 찾으면 1개 요인, 6문항이며, 둘을 나눈 값은 6이다. 시장과 고객에 대한 민첩한 대응 역시 단일 요인 6문항으로, 성과, 팀 경계 확장 행동과 같은 기준으로 필요한 표본 수를 판단할 수 있다. 평균 요인 적재치가 .6이면 18개, .8이면 6개, .9이면 5개의 표본이 요구된다. 역시 .7일 때 요구 표본 수는 제시하지 않았으나, .6과 .8의 중앙값으로 추정해보면 12개다.

<표7> 평균 요인 적재치, 요인수, 문항(=관찰 변인)수에 따른 필요 표본수

요인 적재치	요인수(1)	문항수(2)	(2)/(1)	필요 표본수	비고
.4	4	12	3	589	문항수 / 요인수 = 기업가적 리더십 : 3.8 팀 학습 행동 : 3.33 ※.7이면 61.5개로 추정
.6	4	12	3	99	
.8	4	12	3	24	
.9	4	12	3	9	
.4	1	6	6	102	문항수 / 요인수 = 성과 : 7 팀 경계 확장 행동 : 7 민첩성 : 6 ※.7이면 12개로 추정
.6	1	6	6	18	
.8	1	6	6	6	
.9	1	6	6	5	

자료 : de Winter et al. (2009)

[부록8] 스타트업 별 r_{wg}

<표8> 80개 스타트업의 r_{wg}

팀	요인/변인													
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
1	0.95	0.96	0.91	0.96	0.89	0.94	0.56	0.28	0.12	0.17	0.00	0.10	-	-
2	0.98	0.98	0.94	0.90	0.94	0.95	0.75	1.00	1.00	0.98	1.00	1.00	-	-
3	0.98	0.98	0.94	0.95	1.00	0.97	0.87	0.98	1.00	0.96	0.98	0.98	-	-
4	0.93	0.96	0.73	0.99	0.89	0.90	0.61	0.91	0.94	0.91	0.91	0.92	-	-
5	0.84	0.96	0.81	0.86	0.81	0.85	0.33	0.94	0.92	0.96	1.00	0.95	-	-
6	0.84	0.95	0.86	0.83	0.72	0.84	0.58	0.96	0.93	0.92	0.37	0.85	-	-
7	0.68	0.73	0.77	0.73	0.76	0.73	0.75	0.71	0.69	0.58	0.80	0.70	0.90	0.79
8	0.79	0.57	0.59	0.71	0.71	0.69	0.69	0.90	0.72	0.59	0.59	0.74	-	-
9	1.00	1.00	0.99	0.98	0.96	0.99	0.99	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
10	0.79	0.75	0.78	0.71	0.85	0.78	0.79	0.90	0.86	0.83	0.73	0.85	-	-
11	0.93	0.93	0.86	0.79	0.59	0.84	0.99	0.94	0.93	0.96	0.87	0.93	0.97	0.97
12	0.96	0.88	0.89	0.69	0.63	0.84	0.66	0.92	0.97	0.87	0.98	0.94	-	-
13	0.87	0.89	0.83	0.86	0.83	0.86	0.76	0.89	0.87	0.85	0.74	0.85	-	-
14	0.87	0.89	0.81	0.72	0.89	0.84	0.89	0.93	0.95	0.90	0.95	0.93	-	-
15	0.94	0.94	0.91	0.97	0.96	0.94	0.88	0.97	1.00	0.94	0.96	0.97	0.94	0.93
16	0.93	0.89	0.77	0.68	0.71	0.82	0.71	0.93	0.90	0.86	0.89	0.90	-	-
17	0.93	0.78	0.88	0.69	0.90	0.85	0.75	0.81	0.60	0.52	0.59	0.65	-	-
18	0.90	0.73	0.79	0.75	0.76	0.80	0.76	0.86	0.90	0.89	0.95	0.89	0.91	0.93
19	0.80	0.74	0.88	0.83	0.98	0.84	0.74	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
20	0.85	0.89	0.94	0.85	0.89	0.88	0.88	0.99	0.89	0.98	0.94	0.95	-	-
21	0.97	0.94	0.69	0.98	0.94	0.91	0.76	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
22	0.92	0.91	0.80	0.93	0.93	0.90	0.58	0.92	0.91	0.92	0.93	0.92	-	-

팀	요인/변인													
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
23	0.89	0.85	0.81	0.78	0.87	0.85	0.76	0.90	0.92	0.95	0.95	0.92	-	-
24	0.87	0.81	0.81	0.77	0.58	0.79	0.76	0.85	0.73	0.81	0.70	0.78	-	-
25	0.82	0.94	0.88	0.85	0.85	0.86	0.85	0.87	0.83	0.91	0.56	0.81	-	-
26	0.92	0.90	0.91	0.89	0.91	0.91	0.74	0.87	0.92	0.87	0.73	0.86	-	-
27	0.96	0.84	0.85	0.74	0.96	0.88	0.75	0.94	0.87	0.92	0.88	0.90	-	-
28	0.95	0.81	0.90	0.88	0.78	0.88	0.67	0.94	0.93	0.89	0.82	0.91	-	-
29	0.83	0.51	0.94	0.63	0.88	0.78	0.75	0.81	0.86	0.93	0.84	0.85	-	-
30	0.74	0.74	0.72	0.51	0.78	0.71	0.66	0.89	0.92	0.81	0.76	0.86	-	-
31	0.95	0.91	0.88	0.90	0.96	0.92	0.82	0.90	0.91	0.91	0.93	0.91	-	-
32	0.74	0.94	0.86	0.89	0.84	0.84	0.86	0.92	0.91	0.96	0.52	0.85	-	-
33	0.70	0.75	0.82	0.79	0.94	0.79	0.74	0.90	0.94	0.76	0.96	0.90	-	-
34	0.79	0.78	0.75	0.72	0.69	0.75	0.61	0.78	0.68	0.60	0.55	0.68	-	-
35	0.95	0.94	0.86	0.62	0.59	0.82	0.73	0.85	0.87	0.91	0.86	0.87	-	-
36	0.96	0.95	0.89	0.91	0.86	0.92	0.90	0.96	0.94	0.94	0.98	0.96	-	-
37	0.97	0.96	0.90	0.80	0.52	0.86	0.55	0.90	0.86	0.94	0.94	0.90	-	-
38	0.90	0.90	0.85	0.77	0.83	0.86	0.80	0.78	0.94	0.83	0.89	0.86	-	-
39	0.87	0.72	0.83	0.83	0.82	0.82	0.86	0.85	0.80	0.82	0.82	0.82	-	-
40	0.87	0.92	0.83	0.49	0.36	0.73	0.41	0.73	0.69	0.93	0.35	0.69	-	-
41	1.00	0.98	1.00	0.94	0.94	0.98	0.81	창업가외 구성원 1명 (총2명)				-	-	
42	0.96	0.93	0.95	0.83	0.64	0.88	0.78	0.86	0.78	0.80	0.78	0.81	-	-
43	0.91	0.84	0.64	0.78	0.83	0.81	0.78	0.85	0.88	0.93	0.75	0.85	-	-
44	0.93	0.91	0.69	0.91	0.89	0.87	0.91	0.96	0.77	0.73	0.81	0.83	-	-
45	0.86	1.00	0.96	0.89	0.93	0.92	0.84	창업가외 구성원 1명 (총2명)				-	-	
46	0.78	0.78	0.50	0.78	0.69	0.70	0.44	창업가외 구성원 1명 (총2명)				-	-	
47	0.89	0.91	0.88	0.80	0.81	0.87	0.68	0.84	0.86	0.87	0.90	0.86	-	-
48	0.91	0.86	0.80	0.82	0.98	0.87	0.71	0.94	0.89	0.87	0.83	0.89	-	-

팀	요인/변인													
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
49	0.86	0.94	0.96	0.96	1.00	0.93	0.92	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
50	0.89	0.87	0.86	0.81	0.76	0.85	0.88	0.91	0.82	0.85	0.87	0.86	-	-
51	0.81	0.53	0.73	0.84	0.86	0.76	0.58	0.81	0.76	0.88	0.72	0.79	-	-
52	0.94	0.94	0.86	0.70	0.67	0.84	0.77	0.85	0.87	0.86	0.80	0.85	0.88	0.90
53	0.90	0.82	0.84	0.74	0.87	0.84	0.82	0.85	0.78	0.81	0.84	0.82	-	-
54	0.94	0.91	0.93	0.98	0.83	0.92	0.94	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
55	0.80	0.77	0.77	0.79	0.90	0.80	0.60	0.99	0.99	0.99	0.96	0.99	-	-
56	0.81	0.77	0.74	0.82	0.74	0.78	0.66	0.73	0.93	0.89	0.80	0.84	-	-
57	0.93	0.88	0.94	0.75	0.70	0.86	0.83	0.93	0.88	0.80	0.96	0.90	-	-
58	0.92	0.88	0.74	0.79	0.76	0.83	0.83	0.85	0.83	0.71	0.70	0.79	-	-
59	0.94	0.85	0.91	0.90	0.86	0.90	0.77	1.00	1.00	0.98	1.00	1.00	-	-
60	1.00	0.98	0.86	0.83	0.80	0.91	0.60	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
61	0.90	0.95	0.89	0.96	0.88	0.91	0.87	0.87	0.88	0.87	0.89	0.87	-	-
62	0.75	0.80	0.98	0.97	0.92	0.87	0.91	0.96	0.96	0.99	1.00	0.97	-	-
63	0.76	0.79	0.58	0.73	0.63	0.70	0.68	0.68	0.80	0.73	0.85	0.76	-	-
64	0.95	0.97	0.88	0.68	0.86	0.88	0.85	0.94	0.91	0.94	0.91	0.92	-	-
65	0.58	0.60	0.70	0.46	0.79	0.62	0.73	0.38	0.51	0.32	0.37	0.41	-	-
66	0.86	0.83	0.87	0.84	0.93	0.87	0.79	0.95	0.93	0.87	0.81	0.90	-	-
67	0.90	0.84	0.89	0.91	0.87	0.88	0.76	0.93	0.95	0.91	0.93	0.93	0.96	0.87
68	0.94	0.96	0.97	0.94	0.96	0.96	0.48	창업가외 구성원 1명 (총2명)					-	-
69	0.98	0.96	0.92	0.96	0.81	0.93	0.78	0.91	0.91	0.81	0.86	0.89	-	-
70	0.96	0.96	0.89	0.73	0.85	0.89	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-
71	0.97	0.89	0.93	0.74	0.70	0.87	0.74	0.98	0.91	0.96	0.89	0.94	-	-
72	1.00	1.00	1.00	1.00	0.93	0.99	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-
73	0.94	0.87	0.97	0.81	0.91	0.91	0.89	0.91	0.85	0.89	0.97	0.89	-	-
74	0.99	0.98	0.97	0.97	0.89	0.96	0.87	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-

팀	요인/변인													
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
75	1.00	0.98	0.98	0.92	0.95	0.97	0.91	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	-	-
76	0.72	0.66	0.87	0.71	0.61	0.73	0.79	0.86	0.86	0.86	0.88	0.86	-	-
77	0.98	0.94	0.96	0.93	0.96	0.96	0.75	0.98	0.96	0.89	0.96	0.96	-	-
78	0.93	0.98	0.91	0.94	0.92	0.93	0.91	0.97	0.97	0.97	0.97	0.97	-	-
79	0.94	0.90	0.98	0.96	0.95	0.95	0.94	0.95	0.93	0.89	0.91	0.93	-	-
80	0.91	0.81	0.99	0.99	0.90	0.92	0.93	0.94	0.98	0.96	0.98	0.96	-	-

주: ①팀 학습 중 공유정교화, ②팀 학습 중 건설적 갈등, ③팀 학습 중 팀 성찰, ④팀 학습 중 팀 활동, ⑤팀 학습 중 저장과 활용, ⑥팀 학습 행동 전체, ⑦팀 경계 확장 행동, ⑧기업가적 리더십 중 통찰력있는 비전 설정, ⑨기업가적 리더십 중 비전 달성 방법의 명확화, ⑩기업가적 리더십 중 정서적 몰입 제고, ⑪기업가적 리더십 중 팀 시너지 창출, ⑫기업가적 리더십 전체, ⑬성과, ⑭시장과 고객에 대한 민첩한 대응

[부록9] 팀 경계 확장 행동의 이해관계자 별 상호작용 효과

<표9> 팀 경계 확장 행동의 이해관계자 별 상호작용 효과

구분	기술연구 기관	다른 스타트업	시장조사 기관	파트너십	투자자	정부 및 출연기관
팀 학습 행동과 상호작용 (β)	.235*	.175	.175	.264*	.298*	.207
R ²	.242	.221	.217	.220	.229	.193
F	4.606**	4.084**	3.984**	4.055**	4.288**	3.434**
평균	4.97	4.98	4.64	5.02	4.69	4.49
이해관계자(고), 팀 학습 행동(저)	4.97	5.04	4.97	4.64	4.46	4.69
이해관계자(고), 팀 학습 행동(고)	5.98	5.94	5.92	5.94	6.09	6.00
차이	1.01	0.9	0.95	1.3	1.63	1.31

* $p < .05$, ** $p < .01$

[부록10] 초기 스타트업에게 설문 답례로 제공한 보고서 양식

* 설문에 참여한 80개 스타트업에게 답례로 5페이지 분량의 보고서 제공

도입 > 왜 창업가의 리더십과 팀 학습 행동이 중요한가?



1 일하는 방식, 조직 문화는 스타트업이 아주 초기 단계부터 고민해야 할 문제

- “올바른 조직 문화 조성은 당장 오늘 시작해야 한다”. (YC 파트너이자 4회 창업을 경험한 Tim Brady)
- **문화 = 행동**이며, 좋은 사람들의 올바른 행동은 사업의 발전과 더 좋은 사람을 유인/동기부여하는 동인
- “스타트업 창업가의 First Job이 고객집중과 상품기획/개발이라면, Second Job은 **Company Building**이다”. (YC의 파트너이자 Pixar CFO, 트위터의 COO/CFO를 역임한 Ali Rowghani)

2 스타트업을 창업하였다면, 전통적인 리더십과는 다른 형태의 리더십이 필요

- “스타트업의 창업가는 전통적 관리자의 역할이었던 지시/감독/통제에서 벗어나 기업가로서의 역할을 수행해야 한다.”
- **고객/시장 센싱+새로운 사업 모델 도출+내/외부 업무 조율 및 최적화=기업가적 리더**. (美 UC 버클리, David Teece 석좌 교수)
- “기업가적 리더는 불확실한 상황을 극복할 뿐만 아니라 **다음 사업 단계로의 발전을 리딩할 수 있는 사람**이다”. (경영학자 Swiercz & Lydon, 2002, 초기 단계 스타트업 CEO 30명 인터뷰)

3 스타트업에서 일-학습은 분리되지 않으며 시장/고객이 원하는 것을 발굴-개발-검증

- Lean Startup 방법론은 **Learn – Build – Measure(experiment)**로 구성되며, 팀 학습 행동은 이 사이클을 장려
- “혁신은 한 명의 영웅이 만들어내는 것이 아니라 **여러 사람이 아이디어를 내고 상호작용하면서 만들어내는 집단적 산물**이다”. (호스텐포드대 스티브 블랭크 교수, 그의 제자 Eric Ries, 팀 학습을 연구한 여러 학자들)
- “창업 과정에서 얻은 경험을 실제로 사업화 하기 위해 필요한 지식으로 전환하는 과정은 일반적인 학습보다 고차원적이다. 이를 **기업가적 학습**이라고 부를 수 있다”. (Cope, Politis 등 교육학자)

도입 > 진단 항목별 설명

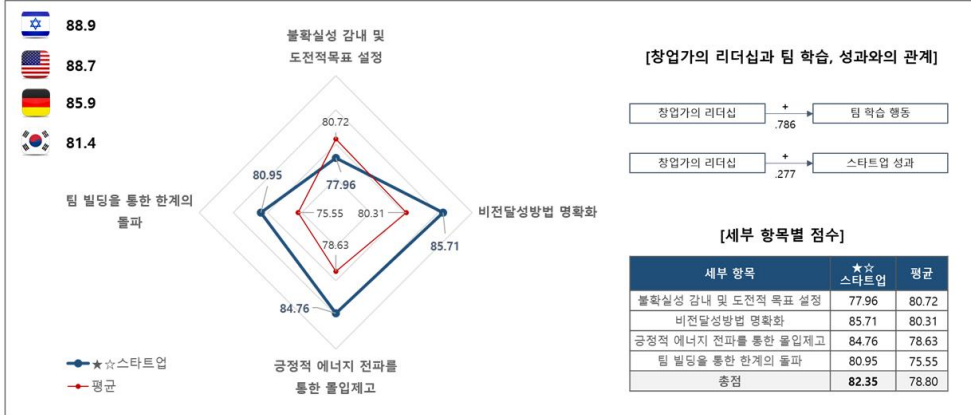


구분	항목	설명
창업가 리더십	불확실성 감내 및 도전적 목표 설정	불확실한 환경 때문에 비전 실현 과정에서 예상하지 못한 어려움에 직면하더라도 구성원들에게 끊임없이 비전의 중요성을 강조하고 자신감을 불어넣는 행동. 또한 매우 도전적이고 어려운 목표를 설정하되 구성원들의 현 수준과 한계에 대한 이해를 바탕으로 구성원을 개개인과 조직의 변화를 리딩
	비전 달성 방법 명확화	내부 구성원들 뿐 아니라 외부 구성원들까지 기업가적 리더가 제시한 비전에 공감할 수 있도록 설득하는 행동
	긍정적 에너지 전파를 통한 출입 제고	리더가 구성원들이 비전 실현을 위해 고도로 몰입하고 비범한 수준의 노력(extraordinary effort)을 투자할 수 있도록 영감을 불어넣고 팀을 하나로 만드는 행동
	팀 빌딩을 통한 한계의 돌파	비전 실현 과정에 직면하는 한계들을 세분화하여 현재 역량으로 달성 가능한 것과 불가능한 것들을 정의해주는 것에서 출발. 이어서 달성 가능한 것들은 실행하고 달성 불가능한 것들을 가능하게 만들기 위해서 필요한 역량이 무엇인지 제시. 최종적으로는 구성원들이 극복하기 어렵다고 생각하는 불확실한 상황에 대한 인식을 바꾸어주는 행동
팀 학습 행동	지식/정보의 공유/정교화	팀 전체가 지식/정보를 공유하기 위한 의견 교환과 소통의 활동, 그리고 공유를 바탕으로 공동의 목표, 과업, 책임 등을 정립하는 활동
	건설적 갈등	상호 모순되는 의견까지도 구성원들 간의 논의를 통해 합의하는 활동
	성찰	구성원들이 이해하고 있는 팀의 목표, 과업, 상황, 절차, 방법 등에 대해 조정/조율하는 활동
	팀 활동	주어진 목표와 과업을 달성하기 위하여 여러 가지 시도를 해보고, 어떻게 해야 효과적으로 목표를 성취할 수 있는지 명시적인 이해를 하는 활동
	지식/정보의 저장/검색	팀이 만들어낸 모든 것, 즉 아이디어, 계획, 의사결정 등을 기록하고 데이터로 저장하고, 이를 다시 검색하여 사용하는 활동

진단 결과 > 창업가의 리더십



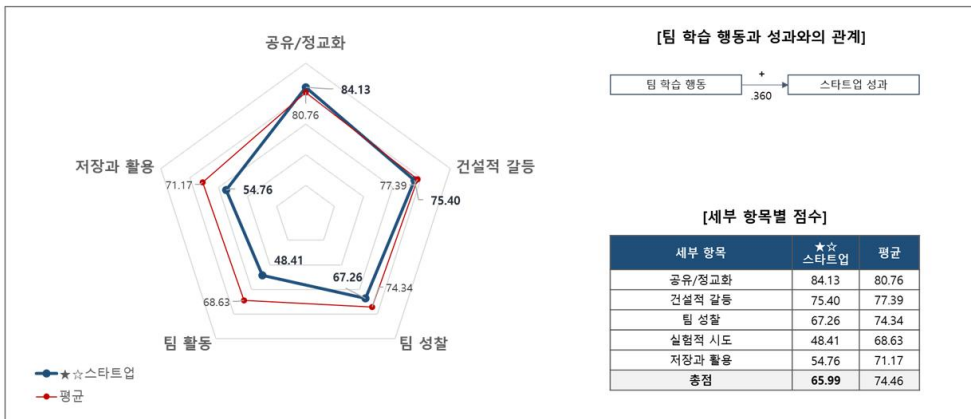
창업가의 리더십이란, 불확실하고 위험이 높은 환경에 대응하여, 구성원들에게 새롭고 창의적인 방향성을 제시하고 이를 바탕으로 혁신과 변화를 만들어내는 리더십 행동



진단 결과 > 팀 학습 행동



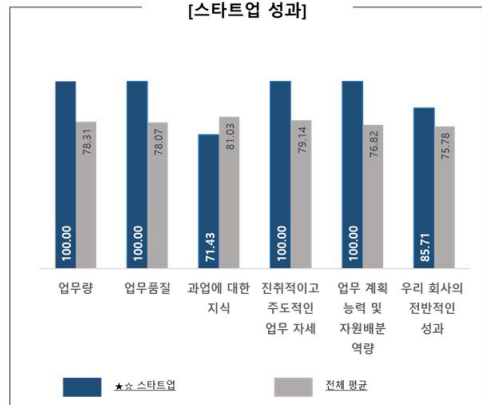
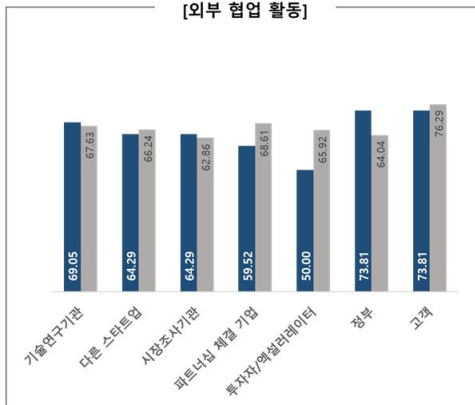
팀 학습 행동이란, 팀 내부에서 이루어지는 집단적이고 동적인 소통과 팀 활성화의 과정이며, 이를 통해 팀 효과성을 제고할 수 있는 활동



진단 결과 > 외부 협업과 팀의 결과물



외부 협업은 외부 이해관계자들과의 연결을 만들어내고, 이들과 지속적으로 상호작용하는 활동을 관리하는 팀의 활동
스타트업 성과는, 초기 단계 스타트업의 과정을 통해 산출된, 즉 창업 이후 변화에 의해 발생된 초기 단계 스타트업을 위해 유용한 결과물



Abstract

The Relationships between Founders' Entrepreneurial Leadership, Team Learning Behavior, Team Boundary Spanning, and Performance in the Early-Stage Startups

by Jungwoo Park

Dissertation for Doctor of Philosophy in Education in the Graduate School of Seoul National University Korea, 2020

Major Advisor: Jin-Mo, Kim, Ph. D.

This study aimed to examine relationships between founders' entrepreneurial leadership, team learning behavior, team boundary spanning, and performance in early-stage startups.

Due to the inconsistent definition of an early-stage startup, this study defines one as a newly established company less than five years old, with fewer than 10 employees and the functions or products of which are not differentiated within the organization. It was difficult to identify the target population of the study, early-stage startups in South Korea, as most are not registered and as a result there are no official statistics. Accordingly, using non-probability sampling, data were collected with the support of Korean accelerators, government agencies and companies offering co-working spaces for startups from October 4th to 25th. A total of 78 responses out of 147 were used for data analysis. Path analysis and stepwise hierarchical regression were used to estimate mediation and moderation effects in the proposed research model.

The following results were recorded: (i) entrepreneurial leadership had positive and significant effects on performance ($\beta=.277$, $p<.05$) and team learning behavior ($\beta=.773$, $p<.001$), while team learning behavior significantly affected performance ($\beta=.360$, $p<.01$); (ii) the indirect effects of entrepreneurial leadership on performance via team learning behavior were statistically significant ($\beta=.309$, $p<.05$). Nonetheless, in the case where team learning behavior was included in the model, the direct impacts of entrepreneurial leadership on

performance were not significant and near to zero ($\beta=-.028$, $p=.865$), which means team learning behavior could fully mediate the relationships between entrepreneurial leadership and performance; and (iii) relationships between team learning behavior and performance were strengthened by team boundary spanning behavior ($\beta=.259$, $p<.05$).

In this study, three directions for future research are suggested as follows: (i) future researchers need to test causal relationships between entrepreneurial leadership and team learning behavior based on a newly designed time-series measurement plan; (ii) a qualitative method can be applied when clarifying the patterns of entrepreneurial leadership, team learning behavior and team boundary spanning in early-stage startups to explore fundamental and invisible findings; and (iii) the actual effects of entrepreneurial leadership, team learning behavior and team boundary spanning on financial performance need to be tested two or three years later when the financial performance of early-stage startups usually becomes evident.

Furthermore, two practical implications are provided as follows: (i) startups need to seek team learning readiness and external learning stimulus to facilitate generative and transformative team learning; and (ii) accelerators in both the public and private sectors need to develop an entrepreneurial leadership program for founders.

Keyword : early-stage startups, founders' entrepreneurial leadership, team learning behavior, team boundary spanning behavior, performance

Student Number: 2014-31224