

The Relationship between Ambidextrous Leadership, Perceived Inclusion, and Team Innovative Behavior The Moderated Mediation Effect of Team Learning Goal Orientation*

양면적 리더십, 포용 인식, 팀 혁신 행동 간의 관계 팀 학습목표지향성의 조절된 매개효과

Soomin Ryu(First Author)

Konkuk University
(sooom@konkuk.ac.kr)

Heajung Jung(Corresponding Author)

Konkuk University
(heajung@konkuk.ac.kr)

.....

Ambidextrous leadership is characterized with displaying and switching two kinds of leader behaviors, open and closed leader behaviors, flexibly depending on the situation. Despite reported empirical evidence showing the positive impact of ambidextrous leadership on team innovative behavior, few studies have specifically examined the mechanism explaining how ambidextrous leadership increases team innovative behavior. This study attempts to examine perceived inclusion as a mediator and team learning goal orientation as a moderator to better understand its underlying psychological process and boundary condition. We collected survey data from a total of 431 people (85 teams) working in public organizations and created team-level variables by aggregating individual responses into team-level measures. Our analyses confirmed that ambidextrous leadership can enhance team innovative behavior and more importantly, this relationship is mediated by increased team members' perceived inclusion. In addition, this mediation effect was significantly moderated by team learning goal orientation. Practically, this research suggests that team innovative behavior can be promoted by a leader with an ambidextrous view whose ability to deal with conflicting needs can effectively instill a sense of inclusion among team members and this relationship would be stronger with a team high in learning goal orientation.

Key Words: Ambidextrous leadership, Inclusion, Team innovation, Team goal orientation

.....

Submission Date: 04. 11. 2022

Revised Date: (1st: 08. 04. 2022, 2nd: 11. 09. 2022)

Accepted Date: 11. 14. 2022

* This study is based on the Ph.D. dissertation at Konkuk University (in 2020).

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

현대 사회의 다양한 조직들은 외부 압력과 환경 변화에 적응하기 위한 수단으로 혁신을 추구하며(Miao et al., 2018), 조직의 혁신은 시장 경쟁력을 확보하고, 새로운 가치를 창출함으로써 지속적인 경쟁우위를 점할 수 있도록 한다(Daellenbach et al., 1999). 이러한 혁신은 조직 내 다양성을 기반으로 촉진된다는 연구결과들이 보고되어 왔다(Monks, 2007; Flynn et al., 1995; Knippenberg & Schippers, 2007). 이와 관련하여 미국 증권거래위원회(SEC)는 2021년 8월 나스닥(Nasdaq Stock Market)에 상장한 기업 이사진에 성별과 인종의 다양성을 확보하도록 의무화하는 방안을 승인했다. 또한 국내에서도 이사회 구성에 관한 특례를 규정한 자본시장과 금융투자업에 관한 법률(이하 자본시장법)이 2022년 8월 5일부터 시행되었다. 이에 따라 최근 사업연도말 자산 총액이 2조 원 이상인 주권상장법인인 이사회 이사 전원을 특정 성별로만 구성해서는 안 된다.

그러나 조직 내 다양성이 존재한다는 것만으로는 잠재적 이익을 이끌어낼 수 없다(O'Donovan, 2018). 다양한 배경을 가진 구성원을 확보하여 조직의 다양성이 높아지더라도 다양성을 포용하는 조직이 되지 못하면 긍정적인 효과는 기대하기 어렵다(Sabharwal, 2014). 따라서 인적자원의 다양성을 확보하여 조직 구성원의 혁신 행동을 강화하기 위해 포용은 필수적이다. 포용적인 조직은 개인의 소속감뿐 아니라 개인의 독특성 또한 존중함으로써 집단 내 다양한 관점의 지식과 통찰력이 혁신으로 이어지도록 지원한다(Li et al., 2019). 즉, 조직 구성원이 포용을 경험하기 위해서는 조직에 소속감을 느끼는 동시에 개인

의 고유성을 유지해야 하는 모순적인 상황을 극복해야 한다(Ferdman, 2010). 이와 같이 다양성에 대한 조직 구성원의 포용은 본질적으로 모순적이라 볼 수 있는 개인의 소속감과 차별화의 경험 수준에 따라 다르게 나타날 수 있다(Shore et al., 2011). 따라서 조직 구성원의 두 가지 상반된 욕구를 충족시켜 포용에 대한 인식과 경험을 높이기 위해서는 모순적인 요구를 잘 다루는 리더가 요구된다.

양면적 리더는 조직 구성원의 다양한 업무 수행 방식을 허용하고, 위험을 감수하도록 동기부여 하며 실수를 통한 학습을 장려하는 개방적 리더 행동(opening behavior)과 목표를 달성하기 위한 모니터링 및 통제를 실시하고, 규칙 준수, 계획에 따른 실행을 장려하는 비개방적 리더 행동(closing behavior)이라는 경쟁적 가치를 동시에 추구한다(Rosing et al., 2011). 역설적 관점에서의 양면적 리더 행동은 상호 배타적이 아닌 서로 얽혀 있는 유기적인 관계로, 둘 중 하나를 선택해야 하는 방식(either-or)이 아닌 둘 모두를 선택하는 방식(both-and)을 요구한다. 이는 갈등관계에 있는 두 가지 리더 행동을 상황에 따라 유연하게 전환하여 활용할 수 있는 것을 의미한다.

즉, 양면성은 역설을 단지 모순적인 것을 요구하는 것으로 설명하기보다는 역설 관계에서의 긴장감이 주는 가능성을 제시하며 조직에서의 복잡함을 더 넓은 범위에서 해결할 수 있도록 한다. 조직 구성원은 개인의 고유한 관점, 견해를 존중받는 동시에 완전하고 동등한 참여를 통해 소속감을 유지함으로써 포용을 인식할 수 있다. 양면적 리더는 한쪽으로 치우치지 않고, 조직 구성원에게 차별화 또는 소속감이 요구되는 상황에 따라 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동을 전환함으로써 두 가지 상반된 욕구를 충족시켜 포용 인식을 높일 수 있다. 또한 이러한 리

다가 이끄는 포용적인 조직은 다름을 인정하고 받아들임으로써 다양성을 자원으로 활용하게 되고 이는 조직의 혁신을 높일 수 있을 것이다.

조직에서의 혁신 행동은 아이디어 개발, 정교화, 홍보, 실행과 같은 여러 과정으로 구성되어 있으며 이러한 과정 속 상충된 요구로 인해 역설적 긴장이 발생한다. 예를 들어 아이디어 개발은 탐색, 사고의 발산, 실수에 대한 관용이 필요한 반면 아이디어 정교화는 선택한 아이디어에 대한 구체화, 사고의 수렴, 실현 가능한 방안 구축이 필요하다. 이러한 모순되는 요구 사항은 조직에 내재되어 있으며, 이는 “혁신의 역설”로 언급된다(Miron-Spektor et al., 2011). 개인 및 조직의 혁신은 조직의 체계 속에서 수익성을 보장하면서도 위험을 감수하여 창의적인 성과를 내야 하는 긴장과 역설로 넘쳐나고(Defillippi et al., 2007), 조직 구성원이 모순되는 요구를 통합하도록 요구한다(Smith & Lewis, 2011). 역설적 관점에서 상충되는 의견을 통합하는 것은 조직에 창의적인 이점을 제공할 수 있다(Miron-Spektor et al., 2011; Smith & Tushman, 2005). 하지만 갈등을 면밀히 살피지 않고 그저 통합적인 해결책을 제시하는 타협적 접근 방식은 역설적 관점의 이점을 활용하기 어렵다(Leung et al., 2018). 반면 혁신 과정에서의 역설적 관계를 효과적으로 다룰 수 있는 양면적 리더 행동은 혁신 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 또한, 조직 구성원들의 개인적 특성은 의사결정이나 행동방향을 결정하고 이는 혁신 행동에도 영향을 미치기에(Kohn, 1993), 개인이 모여서 이룬 팀의 특성 또한 혁신 행동과 밀접한 관련이 있다.

현재까지 양면성에 대한 연구는 주로 조직 수준에서 연구되었고, 미시적인 팀과 개인 수준에서 양면성이 어떻게 발현될 수 있는지에 대한 충분한 연구는 여전히 부족하다(Nemanich & Vera, 2009).

최근 양면적 리더십이 팀 혁신 행동을 높인다는 것을 보여준 연구들이 있지만 구체적인 메커니즘에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 역설적 관점을 기반으로 양면적 리더십이 팀 내 포용 인식을 높여 팀 혁신 행동을 촉진시킬 것이라는 가설을 검증하고, 이러한 관계에서 팀의 특성 중 하나인 팀 학습목표지향성의 역할을 확인하고자 하였다. 즉, 양면적 리더십과 포용 인식, 팀 혁신 행동 간의 관계에서 포용인식의 매개효과를 살펴보고, 이 과정에 영향을 미치는 조절요인으로 팀 학습목표지향성을 설정하여 조절된 매개효과를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 양면적 리더십과 팀 혁신 행동

학자들은 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 간의 균형을 확립하고 유지하는 조직의 능력을 양면성이라는 용어를 사용하여 설명하였다(Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). 구체적으로 양면성이라는 단어는 새로운 아이디어를 찾고 또는 기존 지식에서 부족했던 부분을 극복하기 위한 탐색 능력과 기존의 지식을 재정립하여 사용하는 활용 능력을 의미한다(Turner et al., 2013). 이러한 양면성은 경쟁가치 분석틀(The competing values framework)로 설명할 수 있는데, 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형을 의미한다(Cameron et al., 2014).

경쟁가치 분석들의 핵심은 모순적이고 역설적인 리더십 상황과 요구를 잘 인지하고, 필요에 따라 적절한 리더십 스타일을 실행할 수 있는 다양한 실행 방안을 보유한 리더가 더 효과적일 수 있다고 보는 것이다(Cameron et al., 2014). 양면적 리더십은 다음 세 가지 요인으로 구성된다. 첫째, 조직 구성원의 탐색 활동을 장려하는 개방적 리더 행동(opening leader behaviors), 둘째, 조직 구성원의 활용 활동을 장려하는 비개방적 리더 행동(closing leader behaviors), 셋째, 상황에 따라 둘 사이를 일시적으로 전환할 수 있는 유연성이다(Martinez-Climent et al., 2019).

개방적 리더 행동은 조직 구성원들이 남과 다르게 생각하도록 장려하고, 독립적으로 사고하고 행동할 수 있는 기회를 부여하며, 기존보다 좀 더 도전적인 시도를 할 수 있도록 지지한다(Rosing et al., 2011). 이는 조직 구성원들의 탐색 활동에 영향을 미치는데, 새로운 가능성을 발굴하려는 다양한 시도, 실험, 시행착오로 표출되며 내부적 변이를 증가시킨다(Smith & Tushman, 2005). 결과적으로 개방적 리더 행동은 기존 계획을 버리고, 문제에 대한 새로운 접근 방식을 통해 새로운 사고방식을 도입하도록 한다(Rosing et al., 2011). 반면 비개방적 리더 행동은 조직 구성원들의 행동을 교정하고 규정을 준수하도록 하며, 구체적인 가이드라인을 제시하여 목표달성에 대한 관리를 실시한다(Rosing et al., 2011). 이는 조직 구성원들의 활용 활동에 영향을 미치는데, 기존의 업무를 개선하고 자원과 지식을 효율적으로 운영하도록 하며 내부적 변이를 감소시키는 경향이 있다(Smith & Tushman, 2005). 비개방적 리더 행동은 목표 달성에 대한 감독, 잘못된 점에 대한 행동 교정 지시, 규정 준수와 관련된다. 따라서 조직 구성원의 행동을 통제함으로써 업무를 체계적으로

수행하게 하고, 실수를 감소시키며 궁극적으로 업무가 올바르게 수행되도록 돕는 한편 구성원을 수동적으로 만들 수 있다(Rosing et al., 2011).

조직의 리더는 조직에서 추구하는 요구사항과 조직 구성원의 개인적 요구사항이 상충되는 모순적인 상황을 겪게 된다(Evans, 2000). 이러한 상황을 극복하기 위해서는 한 가지 단편적인 역할만을 수행하는 리더가 아닌 개방적 및 비개방적 리더 행동을 상황에 따라 유연하게 사용하는 양면적 리더의 역할이 요구된다. 양면적 리더십의 두 가지 리더 행동은 각각 독립적인 동시에 상호의존적인 관계로 볼 수 있다. 즉, 탐색과 활용을 연속된 한 축의 양극단에 존재하는 배타적 개념으로 간주하지 않고, 각각 독립된 별개의 축으로 개념화하여 상이한 특성이 공존할 수 있다고 본다(Boumgarden et al., 2012; Luzon & Pasola, 2011; O'Reilly III & Tushman, 2013). 탐색과 활용 활동은 장기적인 성과를 위해 필수적이지만, 본질적으로 서로 충돌한다. 이러한 탐색과 활용 간의 타협점을 찾기 보다는 두 가지 활동 모두를 독립적으로 우수하게 수행할 수 있도록 노력해야 한다(Ingram et al., 2008; Sheremata, 2000). 따라서 리더는 좀 더 실험적인 시도를 할 수 있는 동기를 부여하는 개방적 리더 행동과 효율성을 유지하고자 하는 비개방적 리더 행동 사이의 적절한 균형을 유지해야 한다(Rosing et al., 2011). 또한 두 가지 리더 행동의 유연한 전환을 통해 조직 구성원의 탐색과 활용 행동을 촉진하며(Rosing et al., 2011), 경쟁적 가치를 동시에 추구함으로써 기존 리더십 보다 조직 및 팀에 더 효과적으로 영향력을 미칠 수 있을 것이다.

혁신은 개인, 조직, 사회에 대한 이익 측면에서 실질적인 변화를 수반하는 조직 또는 팀의 아이디어, 과정, 제품을 의미한다(West, 2002). 기존 창의성 연

구자들은 새롭고 유용한 아이디어의 개발을 강조하였으나(Amabile, 1988), 혁신 행동 연구자들은 아이디어를 실제로 실행에 옮기는 것의 중요성을 강조한 바 있다(Frost & Egri, 1991; Howell & Higgins, 1990; Maidique, 1980). 아이디어를 개발한 후 아이디어를 발전시키고 정교화 하는 과정(Campbell, 1960; Ford, 1996; Harvey 2014; Staw, 1990), 또 아이디어를 성공적으로 실행하기 위해서 주요 이해관계자에게 아이디어의 가치에 대해 설득하고 주장하는 과정 또한 중요하다(Frost & Egri, 1991; Howell & Higgins, 1990; Maidique, 1980). 따라서 본 연구에서는 팀 혁신 행동을 새로운 아이디어를 창출하고 채택하며 나아가 채택된 아이디어를 정교화 하여 실행하도록 하는 일련의 과정으로 보고 연구를 진행하고자 한다(Scott & Bruce, 1994). 먼저 아이디어 개발은 새로운 아이디어를 탐색하고, 제안된 여러 새로운 아이디어 중 가장 뛰어난 아이디어를 선택하는 과정을 의미한다. 그 다음으로 아이디어 정교화는 새로운 아이디어의 가능성을 체계적으로 평가하고 이를 더욱 구체적으로 실행으로 옮길 수 있도록 명확히 발전시키는 과정을 의미한다(Perry-Smith & Mannucci, 2017).

혁신 행동에서 아이디어 개발과 정교화의 과정은 질적으로 다른 활동이며, 서로 다른 역량이 요구된다. 탐색은 보다 급진적인 혁신에 요구되는 참신함과 새로운 지식의 개발 및 변화를 촉진하게 하는 반면, 활용은 기존의 지식을 개선하고 확장하며 점진적으로 혁신을 가능하게 하며 더 큰 효율성을 추구한다(Atuahene-Gima, 2005). 즉, 아이디어 개발은 기존과 다른 새로운 지식을 추구한다는 점에서 탐색 활동과, 아이디어 정교화는 효율성, 목표달성을 위한 체계화 및 구체화가 요구된다는 점에서 활용 활동과 연관되어 있다고 볼 수 있다. 하지만 아이

디어 개발과 정교화를 탐색과 활용 활동으로 단순히 구분하는 것은 바람직한 접근이 아니다. 우선, 아이디어 개발 과정에서도 활용 활동이 요구되고, 아이디어 정교화 과정에서도 탐색 활동이 요구된다는 점을 인지할 필요가 있다. 아이디어 개발은 새로운 지식뿐만 아니라 기존 지식을 탐색하여 유용하게 활용해야 한다. 또한 아이디어 개발 과정에서도 하나의 아이디어를 선택하기 위해서는 어느 정도 체계와 방향성이 요구된다(Bain et al., 2001). 게다가 새로운 아이디어를 정교화 하는 것은 일반적인 기존의 방식을 따를 수 없기 때문에 새로운 전략을 탐색하는 것이 요구된다. 탐색이 아이디어 개발과 좀 더 밀접하게 연관되고, 활용이 아이디어 정교화와 좀 더 밀접하게 연관되어 있다 하더라도 탐색과 활용 활동 모두 아이디어 개발 및 정교화에 중요하다고 보는 것이 적절하다.

혁신 과정은 복잡하고 비선형적인 특성을 가지고 있고(Anderson et al., 2004; Bledow et al., 2009; King et al., 2007; Schroeder et al., 1989), 조직 구성원의 탐색과 활용이 필요한 시기가 끊임없이 교차하기 때문에 양면성이 요구된다(Rosing et al., 2011). 혁신에 대한 기존 리더십 연구의 한계는 혁신 과정의 복잡함을 고려하지 않았다는 것이다(Fehr, 2009; Simonton, 2003). 혁신 과정의 각 연속된 단계를 구분하는 것은 쉽지 않으며, 이 단계들은 종종 예측할 수 없는 순서로 발생한다. 따라서 어떤 시점에 어떤 과정이 발생할지 쉽게 계획할 수 없으며 시간의 흐름에 따라 진행되는 과정에 지속적으로 적응해야 한다(Blount & Janicik, 2001). 혁신을 설명하기 위해서는 시간적 변동성이 필요하다(Mitchell & James, 2001). 혁신 과정에서 탐색과 활용에 대한 요구는 일관되게 변갈아가며 나타나기에 탐색과 활용을 유연하게 전환하는 것이 필요

하다. 즉, 팀이 혁신 행동을 하기 위해서는 탐색을 위한 팀, 활용을 위한 팀을 분리하는 것이 아닌 탐색과 활용을 예측할 수 없는 순서로 전환하며 동시에 실행하는 팀이 되어야 한다(O'Reilly & Tushman, 2004). 따라서 혁신 과정에서는 탐색과 활용의 균형을 넘어 상황에 따라 유연하게 전환하는 양면성이 필요하다.

조직 구성원의 탐색과 활용을 장려하는 양면적 리더십은 혁신 행동에 가장 적합한 리더십 스타일이다(Gratton & Erickson, 2007; Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). 양면적 리더는 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이라는 두 가지 보완적 리더십 행동의 상호작용을 통해 단편적인 리더십 행동보다 조직구성원의 혁신 행동을 더 효과적으로 촉진시킬 수 있다고 기대된다(Rosing et al., 2011). 기존 실증 연구에서 양면적 리더십은 구성원 개인의 혁신행동뿐 아니라(Zacher & Wilden, 2014; Alghamdi, 2018), 팀 리더가 평가한 팀 수준의 혁신행동(Zacher & Rosing, 2015)에도 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 게다가 리더의 성별에 따라 양면적 리더십 행동이 팀 혁신행동에 미치는 영향이 다르게 나타남을 확인하였으며(Zuraik et al., 2020), 또 다른 연구에서는 양면적 리더의 개방적 리더 행동은 팀원의 탐색 활동에, 폐쇄적 리더 행동은 활용 활동에 각각 영향을 미치고, 양면적 리더의 두 가지 리더 행동의 상호작용은 팀원의 탐색과 활용 활동에 영향을 미쳐 팀 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Duc et al., 2020). 즉, 양면적 리더십은 팀의 개별 구성원들이 목표를 확장하도록 추진하는 동시에 팀원이 서로를 지원하고 신뢰하는 환경을 조성하여 팀 수준의 혁신행동을 이끌어낸다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 기존 연구에서 확인된 양면적 리더

십이 팀 혁신 행동에 미치는 영향을 재검증하고자 한다. 아직까지 팀 수준에서의 혁신행동을 종속변수로 살펴본 연구가 많지 않고 기존 연구에서는 아이디어 개발부터 실행까지의 개념을 포괄한 팀 혁신 변수를 활용하였다(Zacher & Rosing, 2015). 본 연구에서는 팀 혁신 행동을 새로운 아이디어를 창출하고 채택하며 나아가 채택된 아이디어를 정교화하여 실행하는 일련의 과정으로 보고 이를 구분하여 측정하는 방식으로 팀 수준의 혁신 행동을 살펴보고자 한다.

가설 1: 양면적 리더십은 팀의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 팀 포용 인식의 매개효과

포용은 조직과 조직 구성원이 온전히 연결되어 있으며, 서로 다른 다양한 사람들이 참여할 수 있는 것을 의미한다(Ferdman, 2013). 본질적으로 포용은 조직의 주류에 속한다고 생각하지 않는 조직 구성원이 소속감을 느끼도록 돕고, 소속감을 느끼는 조직 구성원의 고유한 인식을 유지할 수 있게 돕는다(Davidson & Ferdman, 2002). 포용은 개인 수준과 조직 수준에서 모두 나타날 수 있는 개념으로 개인이 처한 상황과 개인의 인식에 따라 다르게 나타난다(Ferdman, 2013; O'Donovan, 2018).

많은 연구자들은 포용에 대한 개념을 사회 정체성 이론(Social identity theory, Tajfel, 1982)과 적정 독특성 수준 이론(Optimal distinctiveness theory, Brewer, 1991)으로 설명한다. 사회 정체성 이론에 따르면 개인의 자신에 대한 개념은 특정 사회적 그룹, 특히 인지도가 높은 사회적 정체성을 가진 집단의 구성원으로 소속되는 것에서 파생된다

(Tajfel, 2010; Turner & Tajfel, 1986). 적정 독특성 수준 이론에 따르면 인간에게는 타인과 동화되고자 하는 소속감(belongingness) 욕구와 동시에 타인과는 별도의 개체로서 자신의 독특함을 유지하고 표현하고자 하는 차별화(uniqueness) 욕구라는 상반된 욕구가 존재한다. 개인은 이 두 가지 상충되는 욕구 사이의 균형을 유지하기 위해 노력한다(Brewer, 1991). 즉, 개인이 다른 조직 구성원과 너무 비슷하다고 느끼면 자신의 고유함을 느끼기 위해 차별화하려고 시도하는 반면, 다른 조직 구성원과 너무 이질적인 느낌이 들 경우 소속감을 느끼고 동화되기 위해 비슷해지려고 시도한다(Nair & Vohra, 2015). 이러한 이론에 근거하여 포용은 조직 내에서 내부자(insider)로 받아들여지고 대우받는 심리적 경험에 중점을 두면서도, 개인의 고유성이 유지되어야 함을 의미한다(Pelled et al., 1999; Shore et al., 2011).

포용 인식은 개인이 조직 내 구성원으로 대우받고, 자신의 고유성을 유지하도록 허용되거나 권장될 때, 즉 개인의 소속감과 차별화 욕구가 모두 충족될 때 경험된다(Nair & Vohra, 2015). 반면 조직 구성원이 소속감과 차별화 모두를 낮은 수준에서 경험하면 배제(exclusion)를 경험한다. 이는 개인이 조직 내 구성원으로 대우 받지 못하고, 자신의 가치를 인정받지 못하는 경우를 의미한다(Shore et al., 2011). 따라서 포용을 장려하기 위해서는 “우리(we)”라는 개념 안에서도 “나(me)”를 잃지 않도록 다양한 개인의 고유성을 인식하고 가치 있게 보는 것에 집중해야 한다(Chavez & Weisinger, 2008). 팀원들의 포용 인식은 팀에서 받아들여지고 인정받는다는 팀원의 인식으로, 팀원이 팀에서 얻는 긍정적인 경험과 심리적 만족을 반영한다(Mor Barak & Cherin, 1998).

딜로이트(Deloitte) 보고서에 따르면, 가치 기반 정책 및 리더의 행동, 일과 삶의 균형 등이 조직 내 포용 인식에 영향을 미친다(Deloitte, 2012). 모순적인 가치와 역할을 잘 다루는 양면적 리더십은 역할적 가치를 추구하는 포용 인식의 개념과 맞아있다. 따라서 양면적 리더는 조직 내 포용인식을 높일 것으로 기대된다. 예를 들어, 팀 리더는 팀원들에게 소속감과 독특성 간의 긴장을 유지하며 둘 다 적절한 수준으로 경험할 수 있도록 해야 한다. 팀의 협력을 위해서는 개인이 전체에 적응하고 타협하여 소속되는 것이 요구된다(Smith & Berg, 1987). 하지만 이로 인해 개인의 팀원들과 다른 차별화된 관점 즉, 독특성을 잃게 되는 것은 팀에 가치 있는 것을 제공할 능력을 감소시켜 성과가 저하될 수 있다(Ferdman et al., 2010). 따라서 팀원이 소속감을 인식해야 하는 상황에서 양면적 리더는 비개방적 리더 행동을 통해 팀원의 변화를 감소시키고 통제를 강화할 수 있다. 반면, 팀원의 독특성을 인정하고 장려해야 하는 상황에서는 개방적 리더 행동을 통해 팀원의 변화를 증가시키고 자율성을 강화할 수 있다. 이처럼 양면적 리더는 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이라는 두 가지 행동을 팀원의 소속감과 차별화라는 모순적인 요구를 충족시키기 위해 상황에 따라 적절히 전환할 수 있을 것이라 기대된다. 리더는 조직 구성원이 팀 포용 인식을 경험하도록 행동함으로써 조직의 다양성이 포용에 이르는 데 중요한 역할을 한다(Nair & Vohra, 2015). 따라서 양면적 리더십을 발휘하는 리더는 팀원의 소속감과 차별화의 두 가지 상반된 욕구를 효과적으로 다뤄 팀원 본인 및 팀에 대한 긍정적인 인식을 형성할 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 양면적 리더십은 팀의 포용 인식 수준을 높이는 데 기여할 것이다.

가설 2: 양면적 리더십은 팀의 포용 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

업무에서의 혁신은 조직 문화와 환경의 상당한 지원을 요구한다(De Jong & Den Hartog, 2007). 조직 내 다양성은 창의성 및 혁신과 관련이 있는데(Monks, 2007; Flynn et al., 1995; Knippenberg & Schippers, 2007), 다양성은 존재한다는 것만으로는 잠재적 이익을 이끌어 낼 수 없으며, 포용적 접근 방식을 통해 관리되어야 한다(O'Donovan, 2018). 다양성이 존재하는 그룹에 포용적 환경이 조성되는 것은 직무 만족, 유지(retention), 창의성, 혁신에 정적인 영향을 가져오며(Brimhall et al., 2014; Li et al., 2019; Barak et al., 2006; Shore et al., 2011; Barak & Travis, 2010), 갈등, 이직 의도, 스트레스, 직무 철회(job withdrawal)를 감소시킨다(Hopkins et al., 2010; Hwang & Hopkins, 2012; Barak et al., 2006; Nishii, 2013; Barak & Travis, 2010).

팀원이 경험하게 되는 팀의 포용적인 환경은 개인의 소속감뿐만 아니라 개인의 고유성 또한 존중한다. 포용적인 팀에 속한 개인이 자신의 다름을 표현하는 것에 대한 지지와 안전감을 인식하는 것은 팀 내 다양성 수준을 높이는데 긍정적 영향을 미칠 것이며, 이는 팀원 개개인의 다양한 관점에 기반한 지식과 통찰력의 활용을 촉진하여 혁신을 지원하게 된다(Li et al., 2019). 또한 경쟁가치 분석틀 관점에서 포용의 역설적인 두 가지 욕구는 조직 구성원의 복잡한 사고를 강화하고, 상반되는 긴장 사이에서 보다 보완적인 가능성을 볼 수 있도록 한다(Kan & Parry, 2004; Miron-Spektor et al., 2011). 이렇듯 팀의 포용 인식은 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대할 수 있다.

가설 3: 팀의 포용 인식은 팀의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

양면적 리더 행동이 혁신 행동을 촉진할 수 있음은 기존 연구에서도 확인되었지만, 이러한 관계가 어떤 메커니즘에 의한 것인지를 밝히는 실증적인 연구는 아직 부족하다(Rosing et al., 2010). 따라서 본 연구에서는 리더의 행동인 양면적 리더십과 팀원의 행동인 팀 혁신행동 간의 관계를 설명하기 위한 심리적 요소로 포용 인식의 매개효과를 살펴보고자 한다. 조직 구성원의 포용 인식을 위해서는 개인의 고유성과 소속감이 충족되어야 하는데(Brewer, 1991; Shore et al., 2011), 이 과정에서 양면적 리더의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이 도움이 될 수 있을 것이다. 구체적으로 조직 구성원이 다르게 행동하도록 장려하고, 독립적으로 생각하고 행동할 수 있는 기회를 부여하며 도전적인 시도를 하도록 지지하는 양면적 리더의 개방적 리더 행동은(Rosing et al., 2011) 조직 구성원이 고유한 관점을 활용하도록 촉진할 것이다. 반면 조직 구성원의 행동을 교정하고, 구체적인 가이드 라인을 제시하며 목표달성에 대한 관리를 실시하는 비개방적 리더 행동은(Rosing et al., 2011) 집단 구성원으로서의 조직 구성원의 참여와 협력을 지원할 것이다. 이와 같이 양면적 리더는 두 가지 반대되는 개념의 행동을 유연하게 수행함으로써 상충되는 가치가 존재하는 상황을 효과적으로 관리할 수 있다(Rosing et al., 2011). 따라서 양면적 리더 행동을 관찰하고 이러한 리더와 상호작용하는 과정을 통해 팀원은 차별화와 소속감 욕구의 충족을 경험하게 되어 포용을 인식하게 될 것이다.

포용적인 환경은 개인의 소속감을 만족시키는 동시에 고유성을 인정함으로써 팀 내 다양한 관점을 가

진 구성원들의 지식, 의견이 적극적으로 수용되고 반영되도록 하여 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Li et al., 2019). 포용이 조직 구성원의 혁신 및 업무 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 포용 인식은 조직 몰입을 매개로 하여 직무 성과 및 혁신적 성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Chen & Tang, 2018). 즉, 팀원의 포용 인식은 혁신 행동의 과정에서 발생하는 시행착오, 실패의 결과에 대한 위협의 감소로 이어지고, 결과적으로 팀원의 발언 행동이나 참여를 유도할 것이라 기대된다. 따라서 팀원들이 서로 다른 견해를 기꺼이 제안하고 다양한 아이디어를 공유하여 새롭고 혁신적인 업무를 수행하는 데 도움이 될 것이다. 즉 높은 수준의 양면적 리더십은 팀원들의 포용 인식 수준을 높이는 데 영향을 미칠 것이고, 이는 결과적으로 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 팀의 포용 인식은 양면적 리더십과 팀의 혁신 행동간 관계를 매개할 것이다.

2.3 팀 학습목표지향성의 조절된 매개 효과

팀은 지식, 정보, 아이디어, 인지적 자원을 공유하여 목표를 달성하는 정보 처리자(information processors)로 여겨진다(De Dreu et al., 2008; Hinsz et al., 1997). 다양한 개인이 모인 팀은 공동의 경험과 지속적인 상호작용을 바탕으로 서로 공유하는 고유한 특성을 가지게 되며, 이러한 팀의 특성은 팀원의 행동에 상당한 영향을 미친다. 본 연구에서는 팀의 포용 인식과 혁신 행동 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 팀 특성으로 팀 학습목표지향성(Team learning goal orientation)을 살펴보았다.

목표 선택(팀이 달성하고자 하는 목표) 및 목표를

위한 노력(팀이 목표를 달성하는 전략)은 팀의 동기 부여 과정의 기초가 되고(Chen & Kanfer, 2006), 팀원은 팀 목표를 달성하기 위해 의사소통 및 정보 교환을 실시한다(Deshon et al., 2004; Weingart, 1992). 팀 학습목표지향성은 팀의 업무에 대해 깊이 또 정확하게 이해하고자 하는 욕구, 체계적인 정보 검색, 교환 및 처리를 유발하는 동기 상태로 정의할 수 있다(De Dreu et al., 2008). 팀 학습목표지향성은 팀원의 목표지향성 기질이 통합된 수준을 의미하며(LePine, 2005; Porter, 2005; Bunderson & Sutcliffe, 2003), 새로운 기술을 습득하고, 경험을 통해 학습함으로써 역량을 개발하려는 팀원들의 공유된 경향성을 나타낸다. 이는 팀원들이 팀 내 새로운 문제에 긍정적으로 반응하고, 업무를 수행할 수 있는 새로운 방법을 모색하며, 어려운 상황에 처할 때 서로 도울 수 있도록 한다(LePine, 2005; Porter, 2005). 또한 이러한 학습 과정에 팀원이 참여함으로써 스스로 전문성을 개발하고, 더 복잡한 정보 및 인지적 처리를 지속하는 것이 가능하게 된다(Lee & Yang, 2015). 반면 또 다른 목표지향성의 종류인 팀 성취목표지향성(Team performance goal orientation)은 팀원들이 그들의 성과를 증명하고 타인으로부터 긍정적인 평가를 얻고자 하는 경향을 나타낸다. 이러한 팀 성취목표지향성은 팀원들이 각자의 능력을 증명할 수 있는 활동에 참여하게 하여 팀 내 경쟁에 대한 인식을 형성한다(Mehta et al., 2009)는 점에서 팀 학습목표지향성과 차이가 있다.

동일한 업무 상황이라 하더라도 팀의 학습목표지향성 수준에 따라 상황에 대한 팀의 해석과 반응이 달라질 수 있다. 학습목표지향성은 조직 구성원이 새로운 지식을 습득하고, 역량을 향상시킬 수 있는 도전적인 업무를 추구하도록 하며(VandeWalle, 1997),

이 과정을 통해 새로운 기술을 학습하고 새로운 과업에 숙달되도록 한다(Elliot & McGregor, 2001). 이러한 업무에 대한 관심과 동기부여는 업무에 대해 더 깊이 집중하도록 유도하며 이는 종종 창의성으로 연결된다(Amabile, 1996). 높은 학습목표지향성을 가진 조직 구성원은 잠재적으로 실패 가능성이 높으며 모호하고 경험해보지 못한 창조적 활동을 추구하는데 더욱 동기부여 된다(Hirst et al., 2009). 이는 예측할 수 없는 변화와 도전적인 상황을 극복함으로써 업무 숙련을 높이는 기회의 관점으로 보기 때문이다(Diener & Dweck, 1978). 반면, 성취지향성이 높은 개인은 성과에 대한 긍정적인 평가를 얻고자 하며, 자신의 능력에 대한 부정적 판단을 피하고자 한다(Button et al., 1996). 따라서 도전적이고 복잡한 목표를 달성하는 데 어려움을 겪을 수 있다.

도전적 상황에 대한 긍정적인 느낌과 믿음은 팀이 쉬운 목표보다 좀 더 어려운 목표를 가질 때 더 유용하다. 팀이 어려운 목표를 설정했을 때 성과 감소가 더 큰 경향이 있기 때문에 팀원은 도전의 중요성을 인식할 필요가 있다(LePine, 2005). 도전적 상황에서 높은 학습목표지향성을 가진 팀원은 문제의 본질과 잠재적 해결방안에 대해 서로 소통하며, 시간이 지남에 따라 이 지식을 팀 수준으로 끌어올려 네트워크를 촉진하고 적용한다(LePine, 2005). 장애물을 만났을 때 학습목표지향성이 높은 조직 구성원은 새로운 기술을 발전시키고 숙달하는 데 추가적인 노력을 투자하여 도전적인 업무를 처리하는 경향이 있다(Dweck, 1999; VandeWalle et al., 2001). 따라서 학습지향성이 높은 구성원을 보유한 팀은 팀원들이 좋은 성과를 내지 못하는 어려운 상황에서도 포기하기보다는 더 노력하여 해결하고자 하는 방향으로 나아갈 것이라 예상할 수 있다(VandeWalle

et al., 1999). 혁신 과정은 복잡하고 비선형적인 특성을 가지고 있다(Anderson et al., 2004; Bledow et al., 2009; King et al., 2007; Schroeder et al., 1989). 따라서 높은 팀 학습목표지향성을 가진 팀은 양면적 리더십이 포용 인식을 매개로 하여 혁신 행동에 미치는 간접 효과를 강화할 것이다.

기존 연구에서 학습목표지향성은 혁신 행동과 높은 상관관계를 보이고, 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Janssen & Van Yperen, 2004). 학습목표지향성이 높은 팀은 구성원의 역량을 개발하고 과업을 숙달하는 것에 초점을 두어 업무 수행의 내재적 동기와 연관이 있다(Hirst et al., 2009). 혁신 행동은 개인적·환경적 특성 간 상호작용에 영향을 받으며, 내재적 동기는 창의적 업무 성과를 예측하는 것에 더 중요한 역할을 한다(Hammond et al., 2011). 팀 내 개인의 고유성을 존중하고 소속감을 경험하도록 하는 포용 인식 환경이 조성되어 있는 상황에서 팀 학습목표지향성이라는 성향적 동기 요인이 더해질 경우, 팀원의 혁신 행동에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 강해질 것이라 예상할 수 있다. 학습 지향성이 높다는 것은 노력하고 연습함으로써 능력을 높일 수 있는 믿음과 관련이 있다. 성취 상황에서 학습 지향성이 높은 개인은 보통 기술을 개발하고 일에 숙달함으로써 자신의 역량을 높이기 위해 노력한다. 이러한 노력은 능력을 증가시키고, 결과적으로 성과를 증가시키는 방향으로 나타난다(Porter, 2005). 반면, 학습목표지향성이 낮은 개인은 자신의 기술, 능력을 발전시키고자 하는 동기가 부족하여 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못할 것이다. 즉, 학습목표지향성은 팀의 성향적·상황적 요인이 혁신 행동에 미치는 영향을 강화 혹은 완화하는 역할을 할 것이다. 리더의 양면적 리더 행동을 통해 증가된 팀원의 포용 인식이 팀 혁신



〈Figure 1〉 연구 모형

신 행동에 미치는 영향은 팀 학습목표지향성 수준에 따라 달라지는 것을 본 연구에서 확인하고자 한다. 따라서 앞서 살펴본 양면적 리더십으로 촉진된 팀 내 포용 인식이 혁신 행동으로 이어지는 데는 팀 학습목표지향성이 중요한 팀 특성 변수로 기능할 것이다. 즉, 양면적 리더십이 팀원의 포용인식을 높여 팀 혁신행동을 촉진시키는 간접효과가 팀 학습목표지향성에 의해 조절될 것이며, 팀 학습목표지향성이 높을수록 이러한 관계가 강화될 것으로 기대된다.

가설 5: 양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계에서 팀 포용 인식의 매개효과는 팀 학습목표지향성에 의해 조절될 것이다. 즉, 학습목표지향성이 낮은 팀보다 학습목표지향성이 높은 팀에서 이러한 간접관계가 더 강하게 나타날 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 선정 및 자료 수집

본 연구의 가설 검증을 위한 자료는 국내 세 곳의

공공 조직에 근무 중인 조직 구성원을 대상으로 한 설문조사를 통해 수집하였다. 본 연구는 팀원이 인식하는 팀 리더의 양면적 리더십과 팀 리더가 평가하는 혁신 행동을 확인하고자 하였다. 따라서 팀 리더와 팀원을 나누어 설문을 실시하였다. 총 600부의 설문지를 배포하여 그 중 458명, 총 87팀이 응답하였으며, 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 한 27명을 제거하였다. 본 연구에서의 불성실 응답이란 팀 리더와 팀원이 각자 역할에 해당하는 설문지에 답하지 않고 잘못된 설문지에 답한 경우를 의미한다. 최종적으로 431명, 총 85팀(리더: 85명, 팀원: 346명)의 자료를 분석에 활용하였으며, 팀 평균 인원은 6.67명(SD=3.45)이다.

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 응답자 중 남성은 48%(207명), 여성은 52%(224명)의 비율로 나타났다. 전체 응답자의 평균 연령은 42.67세(SD=8.04)이며, 팀 리더의 평균 연령은 49.15세(SD=5.9), 팀원의 평균 연령은 41.08세(SD=7.7)이다. 전체 응답자의 평균 근속연수는 10.60년(SD=9.27)이며, 팀 리더의 평균 근속연수는 15.42년(SD=11.79), 팀원의 평균 근속연수는 9.42년(SD=8.14)이다.

3.2 변수 측정

팀 별로 코드를 부여하여 응답자에게 설문지에 기입하도록 하였으며, 설문지 취합 후 팀 별로 데이터를 통합하였다. 팀 리더와 팀원은 서로 다른 설문지에 응답하도록 하였다. 팀 리더는 포용 인식, 목표지향성, 팀 혁신 행동에 응답하였으며 팀원은 양면적 리더십, 포용 인식, 목표지향성에 응답하였다. 모든 문항은 영문 척도를 사용하였으며, 영어에서 한국어로 번역한 후, 번역 업체에 의뢰하여 다시 한국어를 영어로 번역하는 이중번역 작업을 실시하였다(Brislin, 1970). 모든 변수의 측정은 자기보고식 설문에 의해 이루어졌으며, 5점 척도(1=전혀 아니다 ~ 5=매우 그렇다)를 활용하였다.

3.2.1 양면적 리더십

팀 리더의 양면적 리더십을 측정하기 위해 본 연구에서는 Rosing et al.(2011)가 개발한 양면적 리더십(Ambidextrous leadership) 척도를 활용하였다. 양면적 리더십 척도는 개방적 리더십 행동과 비개방적 리더십 행동의 총 2요인, 14문항으로 “우리 팀의 리더는 다양한 방식으로 업무를 수행하는 것을 허용한다”, “우리 팀의 리더는 목표달성에 대한 감독과 관리를 한다” 등의 문항으로 구성되어 있다. 팀원들에게 설문을 실시하여 팀 수준으로 데이터를 합산하였으며, 양면적 리더십 척도에 대한 신뢰계수(Cronbach’s α)는 .90로 나타났다.

양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동은 서로 독립적인 차원으로 리더는 이를 상황에 따라 적절하게 둘 다 활용할 수 있다. 즉 양면적 리더십은 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동을 모두 높은 수준으로 추구하여 조직의 성과

를 극대화 하는 것을 추구한다(Beckman, 2006; Birkinshaw & Gibson, 2004; Gupta et al., 2006). 이와 같은 입장에서는 양면적 리더십을 차이 값이나 평균 값으로 측정하는 것이 아닌, 두 개념의 합이나 곱을 활용한다(Lubatkin et al., 2006; Birkinshaw & Gibson, 2004). 본 연구에서는 양면성의 탐색과 활용 간의 균형을 강조하면서 두 활동 간의 절대적 차이로 양면성을 측정하는 ‘균형(balance) 양면성’ 측정 방식보다는 탐색과 활용 활동이 각기 독립적임을 강조하면서 두 활동의 곱으로 양면성을 측정하는 ‘결합(combination) 양면성’ 측정 방식을 활용하고자 한다(Cao et al., 2009; Tang et al., 2021). Cao et al.(2009) 연구에 따르면, 탐색과 활용의 시너지를 허용하는 ‘결합 양면성’ 측정 방식만이 연구에서 유의한 결과를 보여주었다. 따라서 팀 효과성에 미치는 영향을 살펴보고자 할 때는 탐색과 활용을 모두 추구하는 것이 중요하며, 이는 ‘결합 양면성’ 산출 방식이 더 타당함을 보여준다. 따라서 본 연구는 기존 연구의 논리를 반영하여 양면적 리더십의 두 가지 개념을 곱의 값으로 살펴보는 ‘결합 양면성’ 측정 방식을 활용하고자 한다.

3.2.2 포용 인식

팀 리더와 팀원을 모두 포함한 팀원들의 포용 인식을 측정하기 위해 본 연구에서는 Salib(2014)가 개발한 포용 인식(perceived inclusion) 문항을 활용하였다. 포용 인식은 총 2요인, 7문항으로 구성되어 있으며, “우리 팀의 팀원들은 나의 고유한 관점을 이해하는 것에 관심을 가진다”, “우리 팀은 내가 소속되어 있다는 믿음을 준다” 등의 문항으로 구성되어 있다. 팀원들의 포용 인식은 팀 리더와 팀원에게 모두 설문을 실시하여 팀 수준으로 데이터를 합산하

였으며, 포용 인식에 대한 신뢰계수(Cronbach's α)는 .92로 나타났다. 포용 인식도 양면적 리더십과 같이 독특성과 소속감이라는 서로 독립적인 차원의 요인을 갖는다. 따라서 포용 인식 또한 결합 측정 방식을 활용하여 곱의 값으로 변환하여 분석을 실시하고자 한다.

3.2.3 팀 목표지향성

팀의 목표지향성을 측정하기 위해 본 연구에서는 VandeWalle(1997)이 개발한 목표지향성 문항을 활용하였다. 본 연구에서는 학습목표지향성만 활용하였기 때문에 총 5문항으로 구성되어 있으며, “나는 많이 배울 수 있는 도전적인 업무를 기꺼이 선택한다”, “나에게 업무능력 향상은 위협을 감수할 만큼 중요하다” 등의 문항으로 구성되어 있다. 팀 목표지향성은 팀 리더와 팀원에게 모두 설문을 실시하여 팀 수준으로 데이터를 합산하였으며, 학습목표지향성에 대한 신뢰계수(Cronbach's α)는 .87로 나타났다.

3.2.4 팀 혁신 행동

팀의 아이디어 개발을 측정하기 위해 본 연구에서는 Zhang & Bartol(2010)이 개발한 아이디어 개발(idea generation) 척도를 활용하였다. 아이디어 개발이라는 결과 측면에 초점을 맞추기 위해 창의적 업무 과정(Creative Process Engagement)의 문제 확인(Problem identification), 정보 탐색 및 처리(Information searching and encoding), 아이디어 개발(Idea generation) 단계 중 아이디어 개발 단계의 문항만 활용하였다. 또한 팀의 아이디어 정교화를 측정하기 위해 Slemp & Vella-Brodrick

(2013)이 개발한 잡 크래프팅(job crafting) 문항을 수정하여 사용하였다. 아직까지 아이디어 정교화 단계만을 측정할 수 있는 적절한 척도 문항이 기존 연구에서는 존재하지 않는다. 또한 기존 혁신 행동 문항은 아이디어 실행 측면에 초점을 두고 있어, 그 전 단계인 아이디어 개발과 정교화를 살펴보는 것이 쉽지 않다는 한계를 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 직무를 재설계하는 잡 크래프팅 문항을 수정하여 활용하였다. 잡 크래프팅은 직무기술서상 주어진 업무 범위를 넘어 자발적으로 업무를 조정하여 더욱 의미 있게 만드는 일련의 과정을 의미한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Grant & Ashford, 2008). 이러한 잡 크래프팅은 과업가공(task crafting), 인지가공(cognitive crafting), 관계가공(relational crafting)의 세 가지 하위요소로 구성되어 있다. 이 중 본 연구에서 측정하고자 하는 아이디어 정교화와 의미가 유사하다고 판단한 과업가공 문항을 활용하였다.

팀 아이디어 개발 척도는 총 5문항으로 “우리 팀은 새로운 아이디어를 제안하기 위해 다양한 정보 자원을 고려한다”, “우리 팀은 해결책을 선택하기 전에 동일한 문제에 대한 다수의 대안을 제안한다” 등의 문항으로 구성되어 있다. 팀 아이디어 정교화 척도는 총 5문항으로 “우리 팀은 제안된 아이디어의 적용범위나 내용을 수정한다”, “우리 팀은 제안된 아이디어를 개선(정교화)하기 위해 추가적인 노력을 기울이는 것을 선택한다” 등의 문항으로 구성되어 있다. 팀 리더에게 설문을 실시하여 팀 수준으로 데이터를 합산하였으며, 팀 아이디어 개발 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .87, 팀 아이디어 정교화 척도의 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .86으로 나타났으며, 혁신 행동 척도 전체 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .93으로 나타났다.

3.2.5 통제 변수

본 연구는 팀 수준으로 설계되었기 때문에 팀 혁신 행동에 영향을 미칠 수 있는 팀 수준 변수로 팀 규모와 팀 근속연수를 통제하였다. 이전 연구에서 팀 규모는 팀의 응집력 및 팀 내 의사소통과 관련이 있음이 보고된 바 있다(Ancona & Caldwell, 1992). 이러한 팀 응집력 및 의사소통은 팀의 역동과 연관되고 팀 유효성 변수에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서는 팀 규모를 통제 변수로 포함하여 분석을 실시하였다(Ancona & Caldwell, 1992; Bantel & Jackson, 1989). 또한, 팀 내 다양성 수준은 포용 인식에 영향을 미칠 수 있기 때문에 팀 근속연수 및 성별과 관련된 다양성 변수를 생성하여 통제변수로 추가하였다.

3.3 분석 방법

설문 조사를 통해 수집된 자료를 분석하기 위해 본 연구는 AMOS 18, SPSS 25, Hayes(2017)의 PROCESS Macro를 사용하였다. 이러한 통계 프로그램을 통해 기초통계 분석, 신뢰성 분석, 확인적 요인분석, 상관관계 분석, 회귀 분석 등을 실시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, SPSS 18을 사용하여 신뢰도 및 상관관계 그리고 회귀 분석을 실시하였다. 둘째, AMOS 18을 통해 각 변수들의 타당성 검증을 위한 확인적 요인 분석을 실시하였다. 셋째, SPSS PROCESS Macro를 통해 조절된 매개효과를 분석하였다. 마지막으로 개인 수준의 데이터를 팀 수준의 데이터로 합산하는 것의 적절성을 검증하기 위해 ICC(1), ICC(2), rwg를 확인하였다.

3.3.1 데이터 통합 적합성 분석

본 연구는 팀 수준의 분석을 실시하였기 때문에 개인 수준의 응답을 팀 수준의 데이터로 합산하는 것에 대한 적절성을 확인하였다. 개인 수준에서 측정된 데이터를 팀 수준의 데이터로 합산하는 두 가지 방식 중(direct vs. referent-shift consensus) 어떤 방식이 더 적합한지에 대한 완전한 합의는 없다(Wallace et al., 2016). 팀 학습목표지향성의 경우 팀 수준의 데이터 수집 시 설문 주어를 “우리”로 하는 reference-shift consensus와, “나”로 하는 direct consensus 방법 중, 본 연구에서는 Porter(2005)의 논문을 참고하여 direct consensus 방법을 활용하였다. direct consensus composition은 다수준 연구에서 주로 활용되는데, 하위 수준의 집단 내 동의도(rwg)에 따라 하위 수준의 측정값이 상위 수준을 대표할 수 있는지 확인하여 개인에게 설문한 데이터를 팀수준으로 활용 가능성을 설명한다(James et al., 1984).

먼저, 집단 내 응답의 일치도(interrater agreement, IRA)을 보여주는 rwg와 팀 내 구성원들의 응답의 일관성(Interrater reliability, IRR)을 확인하는 ICC값을 확인하였다. ICC(1)은 팀원의 응답이 팀에 의해 영향을 받는지를 보여주며, ICC(2)는 팀의 응답 평균값이 다른 팀과 얼마나 구분되는지와 관련된다(Bliese, 2000). 일반적으로 rwg는 .70 이상인 경우 적절한 합치도 수준이라고 판단하며(Lance et al., 2006; Lebreton et al., 2003), ICC(1)의 경우 .10 이상, ICC(2)의 경우 .60 이상이면 적절하다고 할 수 있다(Bliese, 2000). 양면적 리더십의 rwg는 .94, ICC(1)은 .20, ICC(2)는 .59로 나타났다. 포용 인식의 rwg는 .83, ICC(1)은 .12, ICC(2)는 .58로 나타났다. 마지막으로 팀 목표지

향성의 rwg는 .88, ICC(1)은 .03, ICC(2)는 .58로 나타났다. 다른 변수와 다르게 팀 목표지향성의 ICC(1)값이 적합하지 않게 나왔으나, 팀 간의 구분을 보여주는 ICC(2)가 팀 수준으로 통합하여 활용하기에 적합한 수준이라고 판단하였다. 따라서 팀 수준으로 데이터를 합산하여 이후 분석을 진행하였다.

IV. 분석결과

4.1 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 변수 간 관계에 대한 포괄적인 윤곽을 파악하고자 평균, 표준편차 및 상관관계를 분석하고, 그 결과를 <Table 1>에 제시하였다. 통계변수로 투입한 팀 규모는 다른 변수들과 상관관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 양면적 리더십과 포용인식($r = .574$) 및 팀 혁신 행동($r = .635$), 포용 인식과 팀 혁신 행동($r = .728$)간 유의미한 정적 상관관계가

나타났으며, 팀 목표지향성과 이들 변수들과의 상관관계는 유의미하나 상대적으로 낮게 나타났다.

4.2 측정 도구의 타당성 검증

본 연구에 사용된 측정 도구들의 타당도를 검증하고자 구조방정식모델(SEM)을 이용하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였으며 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 본 연구의 가설과 같이 양면적 리더십, 포용 인식, 팀 목표지향성, 팀 혁신 행동을 구분한 4요인 모형과 양면적 리더십, 팀 혁신 행동 그리고 팀 목표지향성과 포용 인식을 하나로 묶은 3요인 모형, 양면적 리더십과 포용 인식을 묶고, 팀 목표지향성과 팀 혁신 행동을 묶은 2요인 모형, 마지막으로 4개의 변수를 하나의 요인으로 보는 1요인 모형을 비교하여 <Table 2>에 제시하였다. 분석 결과 4요인 모형의 적합도는 $\chi^2 = 1958.54$, $df = 588$, $TLI = .87$, $CFI = .88$, $RMR = .04$, $RMSEA = .07$ 로 다른 모형과 비교했을 때 가장 좋은 적합도를 나타내 대안 모형에 비해 본 연구의 측정모형이 타당함을 입증하였다. 또한 본 연구에 사용된 측정 도구

<Table 1> 변수의 기술통계 및 상관관계

문항	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 팀 규모	6.33	3.33	1							
2. 팀 근속연수	24.59	27.33	-.074	1						
3. 팀 근속연수 다양성	.86	.43	0.55	.481**	1					
4. 팀 성별 다양성	.54	.22	-.008	-.03	.018	1				
5. 양면적 리더십	17.33	3.12	-.04	.056	.004	-.167	1			
6. 포용 인식	15.43	2.67	-.069	-.069	-.136	-.158	.574**	1		
7. 팀 목표지향성	3.40	.33	.015	-.083	-.048	-.118	.248*	.376**	1	
8. 팀 혁신 행동	3.89	.31	-.083	-.085	-.111	-.143	.635**	.728**	.418**	1

¹ N=85, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

〈Table 2〉 확인적 요인분석 대안모형 비교

모형	χ^2	df	TLI	CFI	RMR	RMSEA
4요인 ¹	1958.54	588	.87	.88	.04	.07
3요인 ²	2867.62	591	.78	.79	.06	.10
2요인 ³	4101.82	593	.66	.68	.07	.12
1요인 ⁴	5793.40	594	.50	.53	.08	.14

¹ 4요인 모형 : 양면적 리더십, 포용 인식, 팀 목표지향성, 팀 혁신 행동

² 3요인 모형 : 양면적 리더십, 팀 혁신 행동, 팀 목표지향성/포용 인식

³ 2요인 모형 : 양면적 리더십/포용 인식, 팀 목표지향성/팀 혁신 행동

⁴ 1요인 모형 : 양면적 리더십/포용 인식/팀 목표지향성/팀 혁신 행동

〈Table 3〉 측정도구 타당도

요인	측정도구	β	B	S.E.	C.R	AVE	CCR
양면적 리더십	양면적 리더십 1	.87	1.01	.04	24.25***	.46	.91
	양면적 리더십 2	.85	1.00				
	양면적 리더십 3	.52	.81	.07	11.51***		
	양면적 리더십 4	.88	1.13	.05	24.66***		
	양면적 리더십 5	.84	1.05	.05	22.44***		
	양면적 리더십 6	.69	.95	.06	16.51***		
	양면적 리더십 7	.69	.97	.06	16.70***		
	양면적 리더십 8	.81	1.00	.05	21.53***		
	양면적 리더십 9	.69	.79	.05	16.67***		
	양면적 리더십 10	.71	.85	.05	17.16***		
	양면적 리더십 11	.76	.78	.04	19.06***		
	양면적 리더십 12	.25	.32	.06	5.17***		
	양면적 리더십 13	-.11	-.18	.08	-2.28*		
	양면적 리더십 14	.69	.72	.05	15.86***		
포용 인식	포용 인식 1	.61	.63	.04	13.85***	.65	.93
	포용 인식 2	.79	.79	.04	19.45***		
	포용 인식 3	.71	.73	.04	16.77***		
	포용 인식 4	.85	.87	.04	21.65***		
	포용 인식 5	.90	1.00	.04	24.10***		
	포용 인식 6	.90	.96	.05	23.85***		
	포용 인식 7	.83	1.00				
목표 지향성	학습목표지향성 1	.77	.98	.06	16.72***	.59	.88
	학습목표지향성 2	.72	.87	.06	15.40***		
	학습목표지향성 3	.88	1.21	.06	19.35***		
	학습목표지향성 4	.67	.89	.06	14.10***		
	학습목표지향성 5	.79	1.00				

¹ 본 연구의 모든 분석 결과는 양면적 리더십의 문항 13번을 제거하지 않아도 유의하게 나타남

들의 문항 별 타당도를 분석한 결과는 <Table 3>과 같다. 각 요인의 C.R은 모두 유의하게 나타났으며, χ^2 을 자유도(df)로 나눈 Q값은 3.33으로 4보다 작게 나타났다. AVE 값은 0.5 이상, CCR 값은 0.7 이상이면 적합하다고 본다. 본 연구에서는 양면적 리더십의 AVE가 .46 으로 .05에 약간 부족한 수치로 나왔으나, 다른 척도는 모두 기준을 만족하였다. 따라서 본 연구에서는 양면적 리더십의 문항 13을 제거하고 분석을 실시하였다.

4.3 가설 검증

양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계를 확인하기 위해 팀 규모, 팀 근속연수, 팀 근속연수 다양성, 팀 성별 다양성을 통제변수로 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 <Table 4>에

제시하였다. 모형 2에서 양면적 리더십은 혁신 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=.632, p<.001$) 가설 1은 지지되었다. 또한 모형 4에서 양면적 리더십이 포용 인식에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=.565, p<.001$) 가설 2는 지지되었다. 마지막으로 모형 5에서 포용인식이 팀 혁신 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=.719, p<.001$) 가설 3은 지지되었다.

양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계에서 포용 인식의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny (1986)가 제시한 3단계의 매개효과검증 방법을 활용하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 모형 6과 같다. 독립변수인 양면적 리더십만 종속변수인 혁신 행동을 예측하는 회귀모형에 투입하였을 때 양면적 리더십의 β 값은 .632이고, 매개변수인 포용인식을 동시에 투입한 모형의 양면적 리더십의 β 값은 .334

<Table 4> 위계적 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
	팀 혁신 행동		포용 인식		팀 혁신 행동	
1단계: 통제변수						
팀 규모	-.085	-.062	-.066	-.045	-.038	-.038
팀 근속연수	-.06	-.097	-.021	-.054	-.045	-.068
팀 근속연수 다양성	-.074	-.063	-.12	-.109	.012	-.005
팀 성별 다양성	-.144	-.039	-.157	-.063	-.031	-.006
2단계: 독립변수						
양면적 리더십		.632***		.565***		.334***
3단계: 매개변수						
포용 인식					.719***	.527***
F	.853	11.781***	.988	8.724***	18.053***	20.015***
R ²	.041	.427	.047	.356	.533	.576
ΔR^2		.386***		.309***	.492***	.179***
F for ΔR^2	.853	53.259***	.988	37.848***	83.337***	35.48***

¹ N=85, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

〈Table 5〉 팀 목표지향성에 의한 조건부 간접효과 결과

독립변수: 양면적 리더십, 종속변수: 팀 혁신 행동, 매개변수: 팀 포용 인식				
	간접효과(effect)	Boot S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
M-1SD	.0178	.0073	.0042	.0325
Mean(M)	.0274	.0065	.0159	.0413
M+1SD	.0356	.0084	.0201	.0533
조절된 매개효과 지수 (index)	.0289	.0147	.0007	.0585

로 감소하였다. 또한, 독립변수와 매개변수의 β 값인 .334 및 .527 모두 $p < .001$ 수준에서 유의하기 때문에 부분매개효과가 관찰되었다. 이 부분매개효과에 대한 통계적 유의성을 검증하기 위해 추가적으로 Sobel-test를 진행하였으며, 검증 결과 $Z=4.318$ $p < .001$ 로 포용 인식의 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 더불어 Hayes(2017)의 Process Macro (Model 4)로 매개분석을 실시하여 확인한 결과 매개효과의 크기는 .0293, 신뢰구간의 하한값 .0173 상한값 .0442로 포용 인식의 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

팀 학습목표지향성의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2017)의 Process Macro(Model 14)로 분석을 실시하였다. 10,000번의 부트스트래핑 과정 후, 95% 신뢰구간에서 조건부 간접효과와 조절된 매개효과를 확인하였다. 〈Table 5〉에서 볼 수 있듯이 팀 학습목표지향성이 높을수록 간접효과의 크기가 커짐을 알 수 있다. 또한, 모든 수준에서 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의하다고 볼 수 있다. 또한 조절된 매개효과 지수는 .0289으로 95% 신뢰구간에서 유의하게 나타나 본 연구의 가설 5는 지지되었다.

V. 결론 및 논의

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 팀 리더의 양면적 리더십이 팀 혁신 행동에 미치는 영향을 확인하고, 양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계에서 포용 인식의 매개효과와 팀 목표지향성의 조절된 매개효과를 검증하고자 하였다. 먼저 양면적 리더십은 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 또한 팀 리더의 양면적 리더십은 팀 포용 인식에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이는 높은 수준의 팀 혁신 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 관계에서 팀 포용 인식은 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 양면적 리더십, 포용 인식, 팀 혁신 행동 간의 관계에서 팀 목표지향성의 조절된 매개효과는 유의하게 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 1, 2, 3, 4, 5는 모두 지지되었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 양면적 리더십이 팀 포용 인식을 통해 팀 혁신 행동에 미치는 영향을 확인하고, 팀 포용 인

식이 팀 혁신 행동에 미치는 영향에 있어 팀 학습목표지향성의 조절효과를 검증하였다. 양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계에서 팀 포용 인식의 매개효과를 팀 학습목표지향성이 조절하는지 확인하기 위해 조절된 매개효과 검증을 실시하였으며, 학문적으로 다음과 같은 측면에서 기여한다. 본 연구는 복잡성과 다양성을 가진 팀 혁신 행동이라는 긍정적인 성과를 위해 역설적인 관점에서 양면적 리더십과 포용 인식을 활용한 메커니즘을 살펴본 연구이다. 구체적으로 그 과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 역설적 관점에서 양면적 리더십과 포용이라는 개념을 함께 살펴보았다. 양면적 리더의 개방적 행동 및 비개방적 행동과 팀 포용 인식의 소속감 및 차별화 욕구는 모두 서로 상충되는 관계를 갖는다. 하지만 이러한 모순적인 두 가지 하위 요인을 모두 활용하고 경험할 때 포용 인식 및 혁신 행동에 긍정적으로 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 리더십과 혁신 행동 간의 기존 연구에서는 변화, 창의성에 중점을 둔 변혁적 리더십이 가장 많이 논의되고 개념화되었다(Jiang & Chen, 2018; Keller, 2006). 하지만 강력한 이론적 논증에 불구하고 변혁적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계에 대한 실증적 연구 결과는 상반되어 나타난다(Jaussi & Dionne, 2003; Li et al., 2016). 이에 단순히 변화, 창의성에 초점을 둔 변혁적 리더십과는 다른 개념인 양면적 리더십과 혁신 행동 관계의 메커니즘을 살펴봄으로써 새로운 리더십 모델을 제안한다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 팀 수준에서 양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 관계를 살펴보았다. 양면성은 원래 추상적으로 제안되었으며(Tushman & O'Reilly, 1996), 대부분의 연구는 조직적 이론 맥락에서 진행되었다. 이후 개인 수준에서도 양면성에 대한 논의

가 이루어져 왔으나, 아직까지 팀 수준에서의 양면성에 관한 연구는 많지 않은 상황이다. 팀은 조직의 성과를 창출하는 핵심적인 단위로 여겨진다. 기존 연구는 개인 수준에서 양면적 리더십의 매커니즘을 탐색하고 있으나, 본 연구에서는 팀 수준에서 팀 리더의 양면적 리더 행동을 분석하여 팀 혁신 행동 간의 관계를 검증하였다. 따라서 본 연구는 조직에서 팀 수준의 양면적 리더십을 확인하여 양면적 리더십의 연구 범위를 넓히는 데 기여하였다.

셋째, 양면적 리더십이 팀 혁신행동에 미치는 과정은 팀원의 포용 인식이라는 매개 과정을 통해 이뤄짐을 확인하였다. 양면성이 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 연구는 다수 존재하였으나, 높은 수준의 양면적 리더십이 어떠한 과정을 통해 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는지 그 과정을 살펴본 연구는 부족한 현실이다. 따라서 본 연구는 양면성이 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 이유에 대해 보다 포괄적인 관점을 제공하였다는 데 그 의의가 있다. 특히 단순히 팀 내 다양성이 존재하는 것이 혁신 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 추상적 메시지가 아닌 팀 내 다양성을 활용하기 위해서는 포용 인식이라는 수단이 필요함을 확인하였다. 팀의 역동이나 맥락적인 측면이 팀 혁신 행동을 촉진하거나 제한할 수 있음에도 불구하고, 기존 연구에서는 팀의 역할이 크게 강조되지 못하였다. 본 연구를 통해 팀원들의 포용 인식은 팀원들이 인정받고, 존중받으며 소속감을 느낄 수 있게 함으로써 팀 혁신 행동에 긍정적인 역할을 하는 중요한 요인임을 확인하였으며, 이 둘 사이에 영향을 미칠 수 있는 잠재변수에 대한 향후 연구 가능성을 볼 수 있다.

넷째, 팀 학습목표지향성 수준이 높을수록 양면적 리더십이 팀 혁신 행동에 미치는 관계에서 팀 포용 인식의 매개 효과가 강화되는 것을 확인하였다. 성취

동기이론(achievement motivation theory)에 따르면, 개인이 추구하는 목표에 따라 성취에 대해 반응하고 행동하는 방식이 달라진다(DeShon & Gillespie, 2005). 이러한 개인 수준의 동기를 팀 수준에서 확인하여 팀원에 따라 다르게 나타나는 팀 학습목표지향성의 영향력을 확인하였다. 양면적 리더십과 팀 혁신 행동 간의 매커니즘 뿐만 아니라 이러한 관계가 어떤 상황 하에서 강화될 수 있는지 경계조건을 확인하여 선행연구의 범위를 확장했다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다. 팀 학습목표지향성이 높은 경우에는 포용 인식이 팀 혁신 행동에 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀원 전체가 높은 수준의 학습목표지향성 가진 경우에는 양면적 리더 행동이 팀 혁신 행동에 미치는 효과가 강력함을 알 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직 내 양면적 리더십의 역할 및 필요성을 확인하였다. 본 연구에서 팀 리더의 양면적 리더십 행동은 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양면적 리더는 상황에 따라 개방적 행동과 비개방적 행동 중 적절한 행동을 취하여 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 팀 리더가 한 가지 역할에 그치지 않고 상황에 맞게 행동을 전환하는 것은 팀원이 직면하는 업무 상황에서 “탐색”과 “활용”이라는 두 가지 행동을 통해 유연하게 대처할 수 있게 함으로써 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 팀 리더는 한 가지 역할에만 몰두하여 행동하는 것이 아니라 팀원이 탐색과 활용을 상황에 맞게 잘 사용할 수 있도록 양면성을 유연하게 전환하여 관리할 필요가 있다.

또한 조직 구성원이 포용을 인식 하기 위해서는 리더의 역할이 중요하다. 개인 스스로가 집단에 소속되어 완전히 포용되었다고 느끼기 위해서는 그 집단

의 일원이라는 인식이 형성되어야 하며 개인 그 자체로 존중받고, 타인과의 성격, 가치관, 문화 등의 차이도 가치 있게 여겨져야 한다. 개방적 행동과 비개방적 행동 모두를 활용하는 양면적 리더는 모순된 역할을 상황에 따라 적절히 행할 수 있다. 이러한 양면적 리더의 특징은 조직 구성원의 소속감과 차별화라는 모순된 욕구를 충족시키는데 도움이 되는 것으로 나타났다. 따라서 조직 구성원들의 포용 인식을 높이기 위해 해당 조직의 리더가 양면적 리더십을 갖출 수 있도록 개발 및 지원하는 방법이 필요할 것이다.

둘째, 팀원의 포용 인식이 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 팀 내 포용은 팀원 각자의 고유한 차이를 존중하고, 팀에 소속감을 느끼게 한다. 이는 팀원 모두 동등하게 업무에 참여 및 발언할 수 있으며 팀 내 핵심적인 활동에 기여할 수 있는 기회를 가질 수 있도록 한다. 아이디어 개발 및 정교화를 위해서는 서로 다른 관점을 존중하고, 수용하여 협의하는 과정이 중요한 만큼 팀 내 포용 인식을 높이는 것은 팀 혁신 행동을 높이는 데 매우 중요한 요소라고 볼 수 있다.

셋째, 조직에서의 혁신은 조직 구성원이 새롭고 유용한 아이디어를 실행으로 옮길 경우 나타난다. 조직이 경쟁력을 갖추기 위해서는 변화를 통해 성장하려 해야 하며, 이는 조직 구성원의 내재된 성향을 자극하고 활성화해야 할 필요가 있음을 암시한다. 따라서 팀 수준의 혁신 행동이 나타나도록 환경을 조성하는 것이 필요하며, 팀 혁신 행동을 촉진하는 선행요인을 확인하고, 인적자원개발 관점에서 관리하는 것은 조직의 변화관리 차원에서 중요하다. 본 연구의 결과를 살펴보면, 목표지향성이라는 개인의 동기성향이 조직에서 인적자원개발 관점에서 유용하게 활용될 수 있음을 확인하였다. 특히 팀 학습목표지향성이 높을수록 양면적 리더십이 팀 혁신 행동에 미

치는 포용 인식의 매개 효과가 강해지는 것을 확인하였기에 조직에서는 조직 구성원에게 적절한 피드백 또는 학습지원적 문화를 조성하여 팀 수준의 학습목표지향성 수준을 높이는 것이 요구된다. 이를 통해 팀 혁신 행동이 조직에 성공적으로 정착될 수 있도록 기반을 마련할 필요가 있다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구에서 나타나는 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 양면적 리더십의 측정방식을 다양화 할 필요가 있다. 본 연구에서는 양면적 리더십의 측정방식으로 결합 측정방식을 활용하였다. 이는 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이 독립적으로 모두 높은 수준인 경우 팀원의 포용 인식이나 팀 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 다만, 본 연구에서 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동 각각의 평균을 기준으로 상/하 집단을 구분하여 상상/상하/하상/하하의 네 가지 집단으로 구분하였을 때, 상상/하하 집단은 33팀, 35팀으로 나타났으나, 상하/하상 집단은 8팀, 9팀으로 나타났다. 이렇게 양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동이 둘 다 높거나, 둘 다 낮은 경우가 대부분으로 나타나 균형보다는 결합이 더 적합할 것으로 볼 수 있다. 최근 연구에서는 Cao et al. (2009)이 정리한 결합 측정방식과 균형 측정방식을 모두 반영한 잠재적 일치모형(latent congruence model: 이하 LCM) 측정 방식도 활용하고 있다. 이는 구조방정식 모형을 활용하여 측정오차를 통제하고, 측정불변성을 점검하여 일치성 연구에서 주로 활용된다. 따라서 추후 연구에서는 양면적 리더십에 대해 잠재적 일치모형 분석을 활용할 수도 있을 것이다.

둘째, 양면성은 원래 추상적인 구조로 제안되었으며(Tushman & O'Reilly, 1996), 대부분의 연구는 조직적 이론 맥락에서 진행되었다. 따라서 개인이 언제 탐색과 활용에 집중해야 하는지, 리더의 양면성을 어떻게 촉진시킬 수 있는지에 대한 연구는 제한적이다(O'Reilly & Tushman, 2013). 분명한 것은 양면성에서 탐색과 활용을 한쪽으로 치우치지 않게 상황에 따라 적절히 전환하며 사용하는 것이 필요하다는 함의는 존재하지만, 어떻게 이러한 균형 잡힌 사용에 도달할 수 있는지에 대한 연구는 명확하지 않다(Gupta et al., 2006). 어느 시점에 어떠한 방식으로 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동으로 전환되는지에 관련된 연구는 최근 시작되고 있지만, 여전히 부족한 상황이다. 따라서 추후 연구는 양면적 리더십의 개방적 리더 행동과 비개방적 리더 행동의 전환에 대한 깊이 있는 연구가 요구된다. 예를 들어 아이디어 개발 단계에서는 주로 개방적 리더 행동을 보이고 아이디어 정교화 단계에서는 주로 비개방적 리더십 행동을 보이는 리더의 유연한 전환이 가능한지 확인할 수 있는 연구가 필요할 것이다. 이는 리더와의 인터뷰 또는 리더의 행동 관찰과 같은 질적 연구를 통해 리더의 양면적 리더 행동과 이 두 행동 간의 전환을 확인할 수 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서는 질적 연구가 필요할 것이다. 이러한 질적 측면을 고려하기 위해서는 장기적인 종단연구가 심층적으로 수행되어야 하고, 이는 실무적으로 맥락에 따른 리더 행동을 제안함으로써 리더에게 보다 구체적이고 직접적인 조언과 도움을 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 혁신 행동의 개념으로 아이디어 개발과 아이디어 정교화만을 살펴보았다. 추후 연구에서는 이 두 가지 개념뿐만 아니라 아이디어 옹호, 아이디어 실행으로 이어지는 혁신 행동 과정을 통

합적으로 살펴볼 필요가 있다. 기존 창의성 연구자들은 새롭고 유용한 아이디어의 개발을 강조하였으나 (Amabile, 1988), 혁신 행동 연구자들은 아이디어를 실제로 실행에 옮기는 것의 중요성을 강조한 바 있다(Frost & Egri, 1991; Howell & Higgins, 1990; Maidique, 1980). 아이디어를 개발한 후 아이디어를 발전시키고 정교화 하는 과정(Campbell, 1960; Ford, 1996; Harvey 2014; Staw, 1990), 또 아이디어를 성공적으로 실행하기 위해서 주요 이해관계자에게 아이디어의 가치에 대해 설득하고 주장하는 과정 또한 중요하다(Frost & Egry, 1991; Howell & Higgins, 1990; Maidque, 1980). 따라서 아이디어 개발, 아이디어 정교화, 아이디어 옹호, 아이디어 실행으로 이어지는 전체적인 과정을 확인하여 혁신 행동의 범위를 확장할 필요가 있다. 더불어 양면적 리더십의 두 가지 리더 행동 중, 어떤 행동을 각 단계에 활용하는 것이 효율적인 관리에 도움이 되는지 확인하는 연구가 필요할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 팀 포용 인식과 팀 혁신 행동 간의 관계에서 팀 학습목표지향성의 조절효과만을 확인하였지만, 여러 경로에서의 다양한 개인적·상황적 요인들의 조절효과에 대한 연구도 필요할 것이다. 특히 양면적 리더십과 팀 포용 인식 간의 관계에서 리더-부하 교환관계(LMX)와 같은 리더와 팀원의 상호작용에 관련된 변수의 영향을 검증해볼 필요가 있다. 리더십의 발현은 리더와 구성원 간의 상호작용에 기반하는 만큼 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있는 긍정적·부정적 변수에 대한 탐색이 요구된다. 또한 팀 포용 인식과 팀 혁신 행동 간의 관계에서는 팀의 긍정 분위기, 다양성 인정 풍토, 조직지원인식과 같은 다양한 팀 수준 조절변수의 영향을 살펴볼 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구의 설문 자료 수집은 공공 조직에

한정되어 실시되었으며, 팀의 수가 총 85팀으로 적은 편이다. 제한된 조직으로부터의 자료 수집 방법은 산업에 따라 다르게 나타날 수 있는 영향을 통제하면서 변수들 간 관계를 검증할 수 있는 장점이 있지만, 연구 결과의 일반화 측면에서는 한계를 갖는다. 추후 연구에서는 공공 조직 뿐만 아닌 다양한 분야의 산업군에서 데이터를 수집 및 분석하여 그 결과를 확인할 필요가 있다.

여섯째, 본 연구에서는 팀 혁신 행동을 팀 리더가 응답한 설문데이터를 활용하여 측정하였다. 리더에게만 설문을 실시한 문항은 리더의 사회적 바람직성이 나타날 수 있다. 이는 팀 리더가 응답한 데이터 값을 팀 수준을 활용하는 연구에서 나타날 수 있는 한계점으로 볼 수 있다. 추후 연구에서는 팀 수준의 데이터를 팀 리더가 설문한 데이터와, 팀원들이 설문한 데이터를 비교하여 분석할 수도 있을 것이다. 팀 수준의 데이터를 팀 리더의 데이터에 국한되기 보다는 다양한 출처로부터 데이터를 수집하여 활용한다면, 리더와 구성원의 관점 간 괴리를 포착하거나 적어도 공통 방법 편향을 줄일 수 있을 것이다.

일곱째, 본 연구에서는 모든 데이터를 팀원들의 인식에 대한 데이터를 활용하였다. 양면적 리더십도 팀원들의 리더에 대한 인식 수준을 살펴보았으며, 팀 혁신 행동 또한 팀 리더의 인식 수준 데이터를 활용하였다. 이러한 인식에 기반한 데이터 수집은 개인의 주관적인 관점이 담길 수 있는 한계를 가지며, 이는 데이터의 객관성을 감소시킬 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 팀 혁신 행동의 경우 혁신 수준을 판단할 수 있는 조직 내 성과 자료, 또는 양면적 리더십의 경우에도 객관적으로 평가할 수 있는 행동 지표에 따른 수준을 참고한다면 데이터의 객관성을 확보하는데 도움이 될 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 팀 수준에서 단일 수준

의 연구를 진행하여 모든 변수들을 살펴보았으나 개인 수준과 팀 수준을 동시에 살펴보는 다수준 연구를 진행할 수도 있다. 따라서 추후 연구에서는 상위 수준과 하위 수준 간 영향을 확인하는 다수준 연구 모형 설계를 통해 리더십과 팀의 풍토가 개인의 행동에 미치는 영향도 탐색할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Alghamdi, F.(2018), "Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-14.
- Amabile, T. M.(1988), "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10(1), pp.123-167.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity and innovation in organizations (Vol. 5)*, Boston: Harvard Business School.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F.(1992), "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams," *Administrative Science Quarterly*, 37(4), pp.634-661.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. and Nijstad, B. A. (2004), "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science," *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp.147-173.
- Atuahene-Gima, K.(2005), "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation," *Journal of Marketing*, 69(4), pp.61-83.
- Bain, P. G., Mann, L. and Pirola-Merlo, A.(2001), "The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams," *Small Group Research*, 32(1), pp.55-73.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E.(1989), "Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?," *Strategic Management Journal*, 10(S1), pp.107-124.
- Barak, M. E. M., Levin, A., Nissly, J. A. and Lane, C. J.(2006), "Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions, innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?" *Children and Youth Services Review*, 28(5), pp.548-577.
- Barak, M. E. M. and Travis, D. J.(2010), *Diversity and organizational performance*, Human Services as complex Organizations, Los Angeles ua.
- Baron, R. M. and 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), pp.1173.
- Beckman, C. M.(2006), "The influence of founding team company affiliations on firm behavior," *Academy of Management Journal*, 49(4), pp.741-758.
- Benner, M. J. and Tushman, M. L.(2003), "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited," *Academy of Management*, 28 (2), pp.238-256.
- Birkinshaw, J. and Gibson, C. B.(2004), "Building an ambidextrous organisation," *Advanced*

- Institute of Management Research Paper*, (003), pp.1-19.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. and Farr, J.(2009), "A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity," *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), pp. 305-337.
- 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*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blount, S. and Janicik, G. A.(2001), "When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations," *Academy of management Review*, 26(4), pp.566-585.
- Boumgarden, P., Nickerson, J. and Zenger, T. R. (2012), "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance," *Strategic Management Journal*, 33(6), pp.587-610.
- Brewer, M. B.(1991), "The social self: On being the same and different at the same time," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), pp.475-482.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L. and Barak, M. E. M. (2014), "The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader - member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers," *Children and Youth Services Review*, 40, pp.79-88.
- Brislin, R. W.(1970), "Back-translation for cross-cultural research," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), pp.185-216.
- Bunderson, J. S. and Sutcliffe, K. M.(2003), "Management team learning orientation and business unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp.552.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. and Zajac, D. M.(1996), "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), pp.26-48.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. and Thakor, A. V.(2014), *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Campbell, D. T.(1960), "Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes," *Psychological Review*, 67(6), pp.380.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. and Zhang, H.(2009), "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects," *Organization Science*, 20(4), pp. 781-796.
- Chavez, C. I. and Weisinger, J. Y.(2008), "Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion," *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), pp. 331-350.
- Chen, C. and Tang, N.(2018), "Does perceived inclusion matter in the workplace?" *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), pp.43-57.
- Chen, G. and Kanfer, R.(2006), "Toward a systems theory of motivated behavior in work teams," *Research in Organizational Behavior*, 27, pp.223-267.

- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M. and Schoenecker, T. S.(1999), "Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics," *R&D Management*, 29(3), pp.199-208.
- Davidson, M. N. and Ferdman, B. M.(2002), "Inclusion: What can I and my organization do about it," *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), pp.80-85.
- De Dreu, C. K., Baas, M. and Nijstad, B. A.(2008), "Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), pp.739.
- DeFillippi, R., Grabher, G. and Jones, C.(2007), "Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), pp.511-521.
- De Jong, J. P. and Den Hartog, D. N.(2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour," *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp.41-64.
- Deloitte(2012), "Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance," Deloitte Research Report, Australia.
- DeShon, R. P. and Gillespie, J. Z.(2005), "A motivated action theory account of goal orientation," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1096.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W., Schmidt, A. M., Milner, K. R. and Wiechmann, D.(2004), "A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance," *Journal of Applied Psychology*, 89(6), pp.1035.
- Diener, C. I. and Dweck, C. S.(1978), "An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure," *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(5), pp.451.
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D. and Lan, Y. C.(2020), "Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning," *Service Business*, 14(1), pp.167-186.
- Dweck, C. S.(1999), *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*, Ann Arbor, MI: Psychology Press.
- Elliot, A. J. and McGregor, H. A.(2001), "A 2×2 achievement goal framework," *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), pp.501.
- Evans, R.(2000), *The authentic leader*. The Jossey-Bass reader on educational leadership.
- Fehr, R.(2009), "Why innovation demands aren't as conflicted as they seem: Stochasticism and the creative process," *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), pp.344-348.
- Ferdman, B. M.(2010), "Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment," *Leading across differences: Cases and perspectives – Facilitator's guide*, pp.37-50.
- Ferdman, B. M.(2013), *Frameworks for understanding inclusion. Diversity at work: The practice of inclusion*, Jossey-Bass.
- Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J. and Kuzmycz, D.(2010), "Collective experience of inclusion, diversity, and performance in

- work groups," *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), pp.6-26.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1995), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage," *Decision Sciences*, 26(5), pp. 659-691.
- Ford, C. M. (1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains," *Academy of Management Review*, 21(4), pp.1112-1142.
- Frost, P. J. and Egri, C. P. (1991), "The political-process of innovation," *Research in Organizational Behavior*, 13, pp.229-295.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J. (2008), "The dynamics of proactivity at work," *Research in Organizational Behavior*, 28, pp.3-34.
- Gratton, L. and Erickson, T. J. (2007), "Eight ways to build collaborative teams," *Harvard Business Review*, 85(11), pp.100.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E. (2006), "The interplay between exploration and exploitation," *Academy of Management Journal*, 49(4), pp.693-706.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. and Zhao, X. (2011), "Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), pp.90.
- Harvey, S. (2014), "Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity," *Academy of Management Review*, 39(3), pp.324-343.
- Hayes, A. F. (2017), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, Guilford Publications.
- He, Z. L. and Wong, P. K. (2004), "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis," *Organization Science*, 15(4), pp.481-494.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. and Vollrath, D. A. (1997), "The emerging conceptualization of groups as information processors," *Psychological Bulletin*, 121(1), pp.43.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009), "A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity," *Academy of Management Journal*, 52(2), pp.280-293.
- Hope Pelled, L., Ledford, Jr, G. E. and Albers Mohrman, S. (1999), "Demographic dissimilarity and workplace inclusion," *Journal of Management Studies*, 36(7), pp.1013-1031.
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J. and Hwang, J. (2010), "Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare," *Children and Youth Services Review*, 32(10), pp.1380-1387.
- Howell, J. M. and Higgins, C. A. (1990), "Champions of technological innovation," *Administrative Science Quarterly*, pp.317-341.
- Hwang, J. and Hopkins, K. (2012), "Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis," *Administration in Social Work*, 36(1), pp.23-39.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Andriopoulos, C. and Gotsi, M. (2008), "Innovation tensions and organizational ambidexterity: Toward a collective paradox frame," *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), pp.1-6.
- Janssen, O. and Van Yperen, N. W. (2004), "Employees'

- goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), pp.368-384.
- James, L. R., Demaree, R. G. and Wolf, G.(1984), "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias," *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp.85.
- Jaussi, K. S. and Dionne, S. D.(2003), "Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior," *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), pp.475-498.
- Jiang, Y. and Chen, C. C.(2018), "Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership," *Journal of Management*, 44(5), pp.1819-1847.
- Kan, M. M. and Parry, K. W.(2004), "Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change," *The Leadership Quarterly*, 15(4), pp.467-491.
- Keller, R. T.(2006), "Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance," *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 202.
- King, E. B., De Chermont, K., West, M., Dawson, J. F. and Hebl, M. R.(2007), "How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), pp.631-645.
- Kohn, A.(1993), "Why incentive plans cannot work," *Harvard Business Review*, 71: September - October, pp.54-63.
- Lance, C. E., Butts, M. M. and Michels, L. C.(2006), "The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?" *Organizational Research Methods*, 9(2), pp. 202-220.
- Lee, H. H. and Yang, T. T.(2015), "Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity," *Creativity and Innovation Management*, 24(4), pp.659-674.
- LePine, J. A.(2005), "Adaptation of teams in response to unforeseen change: effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp.1153.
- Leung, A. K. Y., Liou, S., Miron-Spektor, E., Koh, B., Chan, D., Eisenberg, R. and Schneider, I.(2018), "Middle ground approach to paradox: Within-and between-culture examination of the creative benefits of paradoxical frames," *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(3), pp.443.
- Li, V., Mitchell, R. and Boyle, B.(2016), "The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation," *Group & Organization Management*, 41(1), pp.66-97.
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T. and Metz, I.(2019), "Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences," *Human Resource Management*, 58(4), pp.353-369.
- Luzon, M. D. M. and Pasola, J. V.(2011), "Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda," *Management Decision*, 49(6), pp.927-947.
- Maidique, M. A.(1980), "Entrepreneurs, champions, and technological innovation," *Sloan Management Review* (pre-1986), 21(2), pp.59.

- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M. and Zeng, J.(2019), "Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance," *Sustainability*, 11(3), pp.890.
- Mehta, A., Feild, H., Armenakis, A. and Mehta, N.(2009), "Team goal orientation and team performance: The mediating role of team planning," *Journal of Management*, 35(4), pp.1026-1046.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. and Cooper, B. (2018), "How leadership and public service motivation enhance innovative behavior," *Public Administration Review*, 78(1), pp. 71-81.
- Miron-Spektor, E., Erez, M. and Naveh, E.(2011), "The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox," *Academy of Management Journal*, 54(4), pp.740-760.
- Miron-Spektor, E., Gino, F. and Argote, L.(2011), "Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), pp. 229-240.
- Mitchell, T. R. and James, L. R.(2001), "Building better theory: Time and the specification of when things happen," *Academy of Management Review*, 26(4), pp.530-547.
- Monks, K.(2007), *The Business Impact of Equality & Diversity: the international evidence*, National Centre for Partnership & Performance.
- Mor-Barak, M. E. and Cherin, D. A.(1998), "A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion," *Administration in Social Work*, 22(1), pp.47-64.
- Nair, N. and Vohra, N.(2015), *Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives* (IIMA Working Paper No. WP2015-03-34), Research and Publication Department, Indian Institute of Management Ahmedabad.
- Nemanich, L. A. and Vera, D.(2009), "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition," *The Leadership Quarterly*, 20(1), pp.19-33.
- Nishii, L. H.(2013), "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups," *Academy of Management Journal*, 56(6), pp.1754-1774.
- O'Donovan, D.(2018), *Diversity and Inclusion in the Workplace*, In *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (pp.73-108), Springer, Cham.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L.(2004), "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, 82(4), pp.74-83.
- O'Reilly III, C. A. and Tushman, M. L.(2013), "Organizational ambidexterity: Past, present, and future," *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp.324-338.
- Perry-Smith, J. E. and Mannucci, P. V.(2017), "From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey," *Academy of Management Review*, 42(1), pp.53-79.
- Porter, C. O.(2005), "Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams," *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp.811.
- Prieto-Pastor, I. and Martín-Pérez, V.(2015), "Does HRM generate ambidextrous employees for

- ambidextrous learning? The moderating role of management support," *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), pp.589-615.
- Rosing, K., Rosenbusch, N. and Frese, M.(2010), *Ambidextrous leadership in the innovation process*, in Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H.W. and Thomaschewski, D. (Eds), Innovation and International Corporate Growth, Springer, Berlin.
- Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A.(2011), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership," *The Leadership Quarterly*, 22(5), pp.956-974.
- Sabharwal, M.(2014), "Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance," *Public Personnel Management*, 43(2), pp.197-217.
- Salib, E. R.(2014), *A model of inclusion and inclusive leadership in the US(Doctoral dissertation)*, Rutgers University-Graduate School-New Brunswick.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D. and Polley, D.(1989), *The development of innovation ideas*. Research on the management of innovation: The Minnesota studies, pp.107-134.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A.(1994), "Creating innovative behavior among R&D professionals: the moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation," *International Engineering Management Conference-IEMC'94*, pp.48-55.
- Sheremata, W. A.(2000), "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure," *Academy of Management Review*, 25(2), pp.389-408.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011), "Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research," *Journal of Management*, 37(4), pp.1262-1289.
- Simonton, D. K.(2003), "Scientific creativity as constrained stochastic behavior: the integration of product, person, and process perspectives," *Psychological Bulletin*, 129(4), pp.475.
- Slemp, G. R. and Vella-Brodrick, D. A.(2013), "The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting," *International Journal of Wellbeing*, 3(2), pp.126-146.
- Smith, K. K. and Berg, D. N.(1987), "A paradoxical conception of group dynamics," *Human Relations*, 40(10), pp.633-657.
- Smith, W. K. and Lewis, M. W.(2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing," *Academy of Management Review*, 36(2), pp.381-403.
- Smith, W. K. and Tushman, M. L.(2005), "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams," *Organization Science*, 16(5), pp.522-536.
- Staw, B. M.(1990), *An evolutionary approach to creativity and innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies, John Wiley & Sons.
- Tajfel, H.(1982), "Social psychology of intergroup relations," *Annual Review of Psychology*, 33(1), pp.1-39.
- Tajfel, H.(2010), *Social identity and intergroup*

- relations* (Vol. 7). Cambridge University Press.
- Tang, S., Nadkarni, S., Wei, L. and Zhang, S. X. (2021), "Balancing the yin and yang: TMT gender diversity, psychological safety, and firm ambidextrous strategic orientation in Chinese high-tech SMEs," *Academy of Management Journal*, 64(5), pp.1578-1604.
- Turner, J. C. and Tajfel, H.(1986), "The social identity theory of intergroup behavior," *Psychology of Intergroup Relations*, 5, pp.7-24.
- Turner, N., Swart, J. and Maylor, H.(2013), "Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda," *International Journal of Management Reviews*, 15(3), pp.317-332.
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A.(1996), "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change," *California Management Review*, 38(4), pp.8-29.
- VandeWalle, D.(1997), "Development and validation of a work domain goal orientation instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), pp.995-1015.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. and Slocum, J. W., Sr.(1999), "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test," *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.249-259.
- VandeWalle, D., Cron, W. L. and Slocum Jr, J. W. (2001), "The role of goal orientation following performance feedback," *Journal of Applied Psychology*, 86(4), pp.629.
- Van Knippenberg, D. and Schippers, M. C.(2007), "Work group diversity," *Annu. Rev. Psychol.*, 58, pp.515-541.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Paul, J., Burke, M., Christian, M. and Eissa, G.(2016), "Change the referent? A meta-analytic investigation of direct and referent-shift consensus models for organizational climate," *Journal of Management*, 42(4).
- Weingart, L. R.(1992), "Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance," *Journal of Applied Psychology*, 77(5), pp.682.
- West, M. A.(2002), "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups," *Applied Psychology*, 51(3), pp.355-387.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E.(2001), "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, 26(2), pp.179-201.
- Zacher, H. and Rosing, K.(2015), "Ambidextrous leadership and team innovation," *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), pp.54-68.
- Zacher, H. and Wilden, R. G.(2014), "A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), pp.813-820.
- Zhang, X. and Bartol, K. M.(2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement," *Academy of Management Journal*, 53(1), pp.107-128.
- Zuraik, A., Kelly, L. and Perkins, V.(2020), "Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads," *Management Decision*, 58(7), pp.1475-1495.

- The author Soomin Ryu received her Ph.D. in HROB(Human Resources and Organizational Behavior) at Konkuk University. Her research interests include team dynamics, ambidexterity/paradox or competing values in organizations, and innovative behavior.
- The author Heajung Jung is an associate professor of HROB(Human Resources and Organizational Behavior) at Konkuk University. She received her Ph.D. from the UCLA Anderson School of Management. Her research interests center around emotions in organizational life, creativity and innovative behavior, and employee behavior in virtual work environments.