

한·일 기업간 고성과 팀 프로젝트의 특성 비교

방용태

서강대학교 창업·중소기업연구원 상임연구원, 국제경영학박사
(bangytaa@korea.com)

.....

팀 중심의 조직운영 및 기구편성이 경영관리의 새로운 경향으로 부상하게 됨에 따라, 팀 프로젝트의 관리를 어떻게 하면 보다 나은 성과를 달성할 수 있을 것인가 하는 문제가 학계 및 실무계의 높은 관심을 끌고 있다. 본 연구에서는 팀 프로젝트의 성과에 대한 영향요인으로서 기업문화, 톱 매니지먼트의 커밋먼트(이상 기업차원의 요인) 및 팀 리더의 리더십, 팀 멤버간의 결합특성, 팀 멤버의 사고패턴(이상 팀 차원의 요인) 등 5가지를 들어 팀 프로젝트의 성과와의 관계를 규명하였다. 본 연구는 관계규명에 있어서 팀 프로젝트를 재생형과 신생형으로 구분하였는데, 그 기준은 팀 멤버들이 이전에 수행해본 프로젝트와 조사대상 프로젝트와의 유사성/이질성으로 하였다. 통계분석의 결과에 따르면, 프로젝트의 성과와 영향요인간의 관계는 프로젝트의 성격(재생형/신생형)에 따라 차이점과 유사점이 드러났으며, 아울러 조사대상인 한국기업과 일본기업간에는 같은 고성과 프로젝트라고 하더라도 비교적 기업차원의 요인면에서 공통적 특징을 보인 반면, 팀 차원의 요인면에서는 대조적인 특징을 나타내고 있다. 또한 기존연구의 결과와 본 연구결과를 대비시켜 보면, 구미중심의 기존이론이 동아시아 기업에게도 적용가능한 부분이 있는가 하면, 그와 반대로 적용될 수 없다는 부분도 있다는 점에서는 국가문화의 차이를 배경으로 지적할 수 있다. 한편, 기존이론의 적용가능성의 정도를 한/일 기업의 분석결과와 결부시켜 분석해보면, 양국기업에 대한 기존이론의 적용가능성의 차이에는 경영관행이 배경으로 자리잡고 있다는 점이 주목된다.

.....

I. 연구주제의 설정 및 그 의의

기업이 높은 성과를 달성하는 것은 실제로 기업 활동의 추진 주체인 「팀」이 담당 과제를 성공적으로 완성함으로써 가능하다고 본다. 그 이유는, 급변하는(turbulent) 경영환경 속에서 다양하고 복잡한 정보를 수집, 해석, 여과하여 기업활동에 투입, 활용하는 일은 더 이상 구성원 각자의 개별적인 행위로는 효과적으로 이룰 수 없게 되었기 때문이다. 특히 재래의 피라미드형 계층적 조직구조가 갖는 경직성의 문제를 극복하고, 환경변화에 기동적으로 대응하기 위해서는, 조직성원이 보유하고 있는 지식, 경험, 정보, 스킬을 통합하여 시너지

효과를 산출하는 것이 요청되는 바, 기능횡단적인(cross-functional) 팀 프로젝트의 운영이 활기를 더해가고 있다. 본 연구는 이에 비추어, 팀프로젝트의 성과를 좌우하는 영향요인의 특성 규명을 그 연구주제로 설정한다. 이러한 연구주제를 다루는 본 연구가 갖는 의의 내지 목적은 크게 다음의 3가지로 제시된다.

첫째, 팀 프로젝트의 성과를 좌우하는 영향요인의 특성은 모든 프로젝트에 대해 일률적인 것이 아니라, 프로젝트의 성격에 따라 달리 한다는 점을 규명하고자 한다. 그 성격에 관계없이 모든 고성과(High Performance) 팀 프로젝트가 영향요인의 특성면에서 공통적일 것이라는 가정은 비현실적인 것으로 여겨지기 때문이다. 이렇게 함으로써 고성

과 팀 프로젝트의 특성을 보다 엄밀하게 정의할 수가 있다.

둘째, 팀 매니지먼트, 기업혁신, 조직학습 등에 관한 기존 연구의 대다수가 구미학자에 의한 것으로서, 실증연구의 조사대상이 구미기업에 편중되어 있다. 이에 본 연구는 동아시아 기업(한국과 일본 기업)을 연구·조사함으로써, 구미중심의 기존 연구모델이나 이론이 갖는 타당성의 한계를 규명하고자 한다. 즉, 구미의 연구모델이 상이한 문화권의 기업에게도 적용가능한가를 검증하려는 의도를 갖고 있다.

셋째, 본 연구는 한국기업과 일본기업을 그 조사 대상으로 하고 있는데, 양국 기업간에는 같은 고성 과 팀 프로젝트라도 영향요인의 특성상 공통점과 상이점이 존재하지 않을까 하는 점을 규명하고자 한다. 양국기업은 동일한 문화권(유교문화, 한자문화)에 속해 있는 만큼 유사점이 많을 것으로 여겨지는 반면, 기업경영이라는 것이 국가문화에 의해 설명될 수 없는 부분을 포함하고 있는 만큼, 상이한 점도 드러날 것으로 기대된다.

II. 기존연구에 대한 분석 및 본 논문과의 연계

본 연구테마와 관련성을 갖는 기존연구들은 팀 매니지먼트, 조직혁신, 지식관리, 조직의 창조성 등 다양한 주제를 다루고 있는데, 그중 본 연구의 수행과정에서 분석·검토한 주요 기존연구에 관한 요약이 아래 <표1>에 정리되어 있다.

Gladstein(1984)은 팀 성과에 대한 영향요인의 분석에 있어서 집단 레벨(팀 구성, 팀 구조)과 조

직레벨(시장의 성장가능성, 자원의 활용가능성, 조직구조)의 투입요소 및 집단과정(커뮤니케이션, 관계관리)의 프로세스가 집단의 유효성(실제 매출액 / 팀 멤버의 주관적 성과 만족도)에 미치는 영향력이 팀 과제의 성격이라는 매개변수에 의해 어떻게 달라지는가에 초점을 맞추었다. 분석결과, 팀 과제의 성격이 매개변수로서의 기능을 발휘하지 못하는 것으로 나왔으나, Gladstein은 과제성격의 의의를 여전히 강조하고 있고, 자신의 조사대상 표본에서는 과제성격의 변동폭(variance)가 크지 않았다는 점을 지적하고 있다.

Hackman ed.(1990)은 집단 구조, 조직 콘텍스트, 팀 지원이라는 3가지 과제상황과 노력, 스킬, 전략이라는 3가지 프로세스 기준을 설정하여 작업집단의 효율성을 분석하고 있는데, 특기할 만한 점은 작업집단을 톱 매니지먼트 팀, 태스크 포스, 지원스텝 집단, 고객서비스 팀, 생산 팀 등으로 나누어 팀 유형별로 특징을 비교하고 있다는 것이다.

Smith et al.(1994)는 톱 매니지먼트 팀에 국한하여 팀의 인적 구성 및 팀 프로세스가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 팀 프로세스는 팀 성과에 직접 영향을 미치고, 인적 구성은 직접적인 영향력과 더불어 팀 프로세스를 거쳐 간접적으로도 영향을 미치고 있는 것으로 판명되었다. Smith의 연구에서는 팀 성과에 대한 영향요인의 선정범위를 포괄적으로 하지 않고 주요 변수만을 압축적으로 다루었다.

Kimberly & Evanisko(1981)는 병원의 혁신을 관리적 혁신과 기술적 혁신으로 나누어 분석하였는데, 조직 레벨·개인 레벨·콘텍스트 레벨의 영향요인이 갖는 설명력은 혁신유형에 따라 다르다는 점(기술적 혁신의 $R^2=0.62$, 관리적 혁신

〈표 1〉 기존연구 및 본 연구의 주요 특징

연구자	연구테마	연구의 초점	연구방법
Deborah L. Gladstein	집단(판매팀)의 유효성	집단프로세스, 집단구조, 조직레벨의 영향요인의 설정 및 측정	경험적 연구 (통계분석)
J. Richard Hackman ed	작업집단의 유효성	프로세스기준과 과제상황과의 조합에 의한 다양한 팀의 연구	경험적 연구 (사례연구)
J R Katzenbach & D K Smith	팀과 고성과조직	팀의 성과유리와 CEO의 역할	경험적 연구 (사례연구)
D K Smith et al	톱매니지먼트 팀의 성과	팀의 인적구성과 팀프로세스의 영향요인의 설정 및 측정	경험적 연구 (통계분석)
J R Kimberly & M J Evanisko	병원의 조직혁신	혁신의 유형별(관리적/기술적 혁신) 영향요인의 영향력차이 측정	경험적 연구 (통계분석)
Teresa M. Amabile	조직혁신과 창조성	개인의 창조성 발전단계와 조직혁신의 전개과정간의 상호관계 설정	이론적 연구
Michael A. West	조직혁신	인식-착수-실행-안정화의 혁신 라이프사이클의 설정	이론적 연구
R Woodman et al	조직, 집단, 개인의 창조성	지식창조의 주체, 상황, 결과간의 상호관계의 설정	이론적 연구
노나카 / 콘노 & 노나카	기업의 지식창출과 활용	知的 변환작용에 의한 지식의 생성과 침투의 규명	경험적 연구 (사례연구)
방 용 태	고성과 팀 프로젝트	팀프로젝트의 유형별(재생형/신생형) 영향요인의 특성차이 측정	경험적 연구 (통계분석)

신의 $R^2=0.29$)을 밝히고 있다. 목적변수의 카테고리화라는 점에서 본 연구와 맥을 같이 하고 있다.

West(1990)는 집단에 의한 조직혁신의 발전 과정을 인식-착수-실행-안정화의 4단계로 두고 분석한 결과, 인식단계에는 집단에 동기부여하는 기능으로서의 비전, 착수단계에는 의사결정에 대한 자유로운 발언권, 실행단계에는 실수의 관용과 같은 조직규범, 안정화단계에는 우수성을 장려하는 기업 풍토가 각각 영향을 미치는 것으로 나왔다. 그의 연구는 조직혁신의 전 과정을 다루었다는 점에서 포괄성을 띄고 있으나, 영향요인이 모두 조직레벨

의 것으로서, 실제로 혁신작업을 수행하는 팀 레벨의 요인이 제외되어 있다.

이상의 주요 기존연구에 대한 분석 및 실무가와 인터뷰를 통한 예비조사(pilot study)에 기초하여 본 연구의 모델은, 팀 프로젝트의 대상을 전략, 구조, 프로세스, 비전 등과 같은 소프트한 성격의 것으로 한정하고, 프로젝트의 성격을 재생형과 신생형으로 유형화하며, 영향요인의 범위를 팀 레벨의 3가지 요인과 조직 레벨의 2가지 요인으로 정하였다.

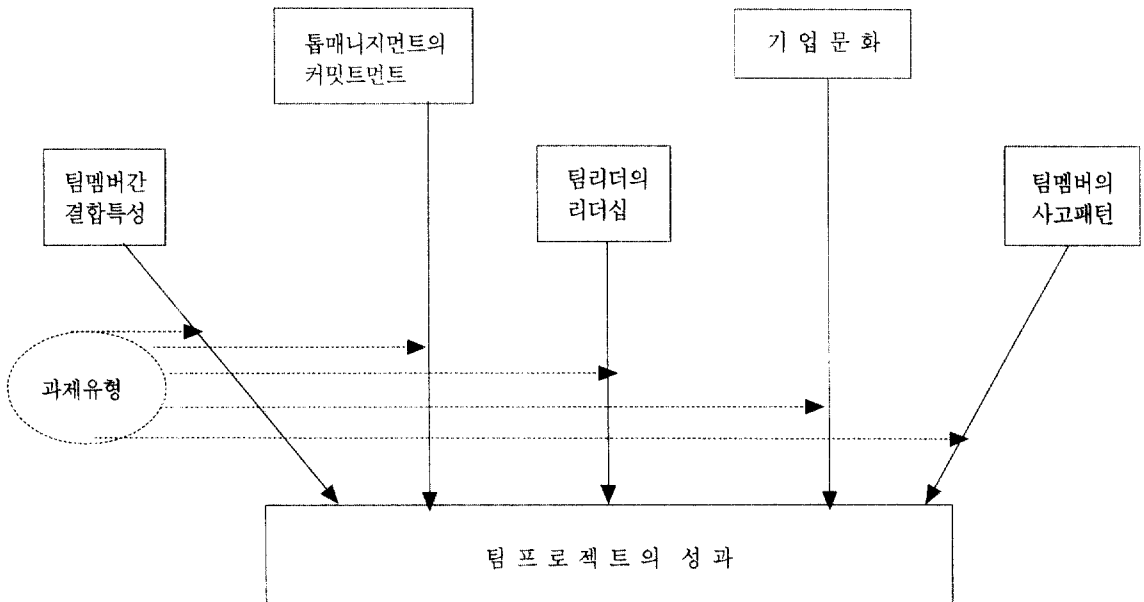
III. 연구모델 및 가설

본 연구에서는 팀 프로젝트의 유형화를 강조한다. 그 이유는, 특정 유형의 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 요인의 특성이 다른 유형의 프로젝트에도 동일하게 작용한다고는 볼 수 없다는 점이 기존연구에서도 판명되었기 때문이다. 가령, Kimberly & Evanisko(1981)는 병원의 혁신에 영향을 미치는 요인에 관한 분석을 행함에 있어서, 혁신의 유형을 관리적 혁신과 기술적 혁신으로 구분하여 양 유형의 혁신에 대한 요인별 영향력을 측정 한 결과, 관리적 혁신보다 기술적 혁신에 대해 높은 영향력을 보이고 있음이 밝혀졌다. 또한, Tushman & Nadler(1986)는 조직혁신의 유형을 혁신이 갖는 불확실성의 정도를 기준으로 구분하였는데, 그 중 멤버간 커뮤니케이션의 유연성이 혁신에 긍정적

인 효과를 미치는 것은 불확실성의 정도가 높은 혁신과제의 경우라는 분석결과를 보여주고 있다.

이처럼 기존연구가운데는 목적변수의 유형화를 통해 보다 엄밀한 분석결과를 얻어내려고 시도한 논문들이 있는데, 유형화의 기준은 연구자마다 다양하게 채택되고 있다. 본 연구에서는 팀 프로젝트의 유형화 기준으로서 프로젝트의 유사성/이질성을 내세우고 있다. 즉, 조사대상의 프로젝트가 이전에 팀 멤버들이 수행한 경험이 있는 프로젝트와 비교해볼 때, 그 목적이나 추진방법면에서 비슷한 성격을 갖는가(유사성) 아니면 다른 성격의 것인가(이질성) 하는 점을 기준으로 삼고 있다.

아래 그림에 나타난 연구모델에는 기업레벨의 영향요인으로 톱 매니지먼트의 커밋먼트와 기업문화의 2요소를, 팀레벨의 영향요인으로 팀리더의 리더십과 팀멤버의 사교패턴 등 3요소가 각각 팀 프로젝트의 성과와 관계



<그림 1> 팀 프로젝트의 성과 영향 모델

를 갖는 것으로 설정되어 있다. 그리고 프로젝트의 성격에 따라 이들 영향요인과 프로젝트 성과간의 관계는 다르다고 하는 가정은, 과제유형이 5개의 영향요인과 팀 프로젝트의 성과간의 관계에 미치는 점선에 의해 표시되어 있다. 물론 개개의 영향요인과 프로젝트 성과간에는 다른 설명변수(영향요인)가 일정하다는 전제하에 개별적인 관계(영향요인간의 교호작용의 배제)에 대한 가설이 제시된다. 이하에서는 본 모델의 각 구성개념에 대한 정의 및 그 측정에 관해 언급하기로 한다.

3.1 톱 매니지먼트의 커밋먼트

팀 프로젝트의 개시를 지시하는 일에서부터 최종안의 실행을 승인함에 이르기까지 팀 작업의 전과정에 대해 정당성(legitimacy)을 부여하는 것이 톱 매니지먼트의 권한이다. 본 연구에서는 톱 매니지먼트가 팀 프로젝트에 대해 보인 관심·지원의 형태가 팀성과와 어떤 관계를 나타내는가를 검증한다. 톱 매니지먼트의 커밋먼트의 필요성과 의의에 대해서는 Van de Ven(1988 in Tushman & Moore eds.1988), Vittrany et al(1992), McGill & Slocum(1994)등에 언급되어 있으며, Kotter & Heskett(1992)는 매니저형과 리더형의 역할을 대비시키고 있다.

아래 그림에는 톱 매니지먼트의 4가지 유형이 제시되어 있다. 전면관여형은 기업의 비전, 미션, 장기목표 등을 팀에게 주지시키는 일(매크로 레벨)에서부터 팀 작업의 구체적인 추진방법과 프로세스를 지시 또는 체크하는 일(마이크로 레벨)에 이르기까지 일체를 관여하는 커밋먼트를 말한다. 그 다음, 이념유도형은 팀 프로젝트가 기여해야 할 궁극적인 목표인 기업의 비전, 미션 등을 분명히 밝힘

으로써 팀에게 도전의욕을 불러 일으키지만, 프로젝트의 상세한 추진방법이나 일정 등에 대해서는 팀에게 맡기는 커밋먼트를 말한다. 이와는 반대로, 실무감독형은 기업의 장기목표 등에 대한 명확한 언급없이, 단지 프로젝트 자체의 단편적인 목적달성을 위해 작업의 추진방법이나 프로세스를 지시·조정·체크하는 커밋먼트를 말한다. 끝으로 전면위임형은 톱 매니지먼트가 프로젝트의 추진과 관련하여 팀에게 별다른 메시지를 전하지 않는 것으로서, 이 경우에는 팀 활동에 대한 정당성, 즉 팀의 형성(작업초기)과 최종안의 실행(작업말기)만을 승인해줄 뿐이다.

톱 매니지먼트의 커밋먼트에 관한 이들 4가지 유형과 팀 프로젝트의 성과간의 관계에 대해서는, 재생형 프로젝트에는 전면관여형의 커밋먼트가, 신생형 프로젝트에는 이념유도형의 커밋먼트가 각각 가장 효과적일 것으로 가정된다. 그 이유는, 신생형 프로젝트의 경우에는 대강의 틀(톱 매니지먼트의 비전 제시)만이 설정가능할 뿐, 구체적인 윤곽(비전의 실현을 위한 하위목표에 관한 계획안)은 확정되어 있지 않기 때문에, 톱 매니지먼트가 프로젝트의 내용, 일정, 절차 등에 대해서까지 지시하게 되면, 팀 작업은 지시된 방향으로 고정화되고, 다양한 아이디어의 탐색이나 진로설정의 유연

고	이념유도형 커밋먼트	전면관여형 커밋먼트
	전면위임형 커밋먼트	실무감독형 커밋먼트
저	저	

고
마이크로 레벨(작업 프로세스의 체크 등)

〈그림 2〉 톱 매니지먼트의 커밋먼트 유형

성 등이 손상될 우려가 있다는 점에 기인한다. 한편, 재생형 프로젝트의 경우에는 명확히 설정된 목표점을 향해서 신속히 전진해나가는 효율성이 중요한 성과적도인 만큼, 실수를 최소화 하고 완성기간을 단축하기 위해서 톱 매니지먼트가 방향설정에서부터 구체적인 수순에 이르기까지 관심과 지원을 쏟는 것이 요구된다고 본다. 즉 신생형 프로젝트는 휴리스틱(heuristic)한 성격인 반면, 재생형 프로젝트는 알고리즘(algorithm)적인 색채를 띠고 있다. 이상의 논거에 비추어 다음의 가설이 도출된다.

가설 1-1 : 재생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 전면관여형의 톱매니지먼트의 커밋먼트가 효과적이다.

가설 1-2 : 신생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 이념유도형의 톱매니지먼트의 커밋먼트가 효과적이다.

3.2 기업문화

Schein(1985, p.6)은 조직문화의 정의를, 외부 환경에 대한 생존의 문제와 내부환경에 있어서 통합의 문제에 대한 집단의 학습된 반응(learned response)으로서, 조직성원이 공유하고 무의식적으로 기능하는 기본가정 및 신념으로 규정짓고 있다. 본 연구에서는 기업문화의 속성을 선명성, 공유성, 포용성의 3가지로 규정짓고, 각 기업의 문화가 갖는 3가지 속성의 크기와 팀 프로젝트의 성과간의 관계에 대한 가설을 제기하기로 한다.

선명성은 기업의 지배적인 사고·행동패턴이 종업원에게 분명히 인식되어 있는 정도를 의미하며, 공유성은 기업의 지배적인 사고·행동패턴이 조직

내에서 지지받고 있는 정도를 나타낸다. 그리고 포용성은 기업의 지배적인 사고·행동패턴과 대립 관계에 있는 상반되는 조직행동을 허용하는 정도를 가리키는데, Zand(1981, p.14)가 말하는 창조적 일탈(creative deviation)이라고도 볼 수 있다.

동일한 성격의 기업문화라고 하더라도 프로젝트의 유형에 따라서 영향력의 관계가 달라질 수 있다. 재생형 프로젝트의 성과는 일관된 팀 활동을 장려하는 기업문화에 의해 고양될 수 있는 반면, 신생형 프로젝트의 성과에는 미지의 방향을 탐색해나가는 과정에 있어서 보다 유연하고 다양한 사고와 행동을 장려하는 기업문화가 적절할 것이다. 따라서 기업문화와 팀 프로젝트의 성과간에는 다음과 같은 가설이 유도된다.

가설 2-1 : 재생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 다음과 같은 특성을 갖는 기업 문화가 효과적이다.

a. 높은 선명성 b. 높은 공유성 c. 낮은 포용성

가설 2-2 : 신생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 다음과 같은 특성을 갖는 기업 문화가 효과적이다.

a. 낮은 선명성 b. 낮은 공유성 c. 높은 포용성

3.3 팀 멤버의 사고패턴

멤버들의 능력면에서 대등하다고 여겨지는 팀간에 성과차이가 난다면, 그 원인의 하나는 멤버들의 사고방식이 팀 의사결정에 미치는 영향이 아닐까 하는 것이 본 연구가 추정하는 가정이다.

De Bono(1970, pp.39-59)는 개인의 사고패턴을 수직적 사고(vertical thinking)와 수평적

사고로 구분하고 있다¹⁾. 양자의 특성차이를 열거하면(수직적 vs 수평적), i)아이디어의 정확성의 중시 vs 아이디어의 풍부성의 중시, ii)하나의 최선안이 발견되면 그것으로 탐색 종료 vs 최선안의 발견후에도 대체안의 탐색을 계속, iii)알고리즘(문제해결, 상황처리를 위한 완벽한 기계적 규칙) vs 휴리스틱스(학습이나 발견을 유도해낼 수 있는 불완전한 지침 또는 경험칙), iv)단계성(결론의 건전성은 도달과정의 건전성에 의해 입증) vs 도약성(결론이 올바르다면 과정의 건전성 여부는 문제되지 않음), v)확정성(결론이 나오는 것은 정해져 있음) vs 확률성(결론이 나오지 않을 경우도 있음) 등이다.

재생형 프로젝트에는 아이디어의 정확성, 알고리즘, 단계성이 효과적이며, 신생형 프로젝트에는 아이디어의 풍부성, 휴리스틱스, 도약성이 효과적이라고 여겨지므로 다음의 가설이 도출된다.

가설 3-1 : 재생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는데는 팀멤버들의 수렴적 사고패턴이 효과적이다.

가설 3-2 : 신생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는데는 팀멤버들의 발산적 사고패턴이 효과적이다.

3.4 팀 멤버간의 결합특성

멤버간의 결합특성에 관해 Guzzo(1979, pp. 32-33)는 갈등의 허용과 개방성을 강조하고 있는데, 타인의 의견에 대해 자유롭게 비판할 수 있는 점, 상이한 정보를 접했을 때 자신의 의견을 재고해보려는 자세가 필요하다는 것이다. Stata(1989

, p.70)도 개방성과 객관성을 내세우고 있는데, 개방성이란 자신의 감정을 솔직히 표현하고 상반되는 의견을 수용함으로써 서로의 신뢰를 조성하는 것을 말하며, 객관성이란 정치적 영향이나 편협한 이해관계에 얽매이지 않고 객관적인 기준, 논리정연한 입장에 서서 최적의 해답을 도출하는 것을 의미한다. Nahavandi & Aranda(1994, p. 62)는 상이한 의견의 적극적인 개진이 이루어지지 못하면 과도한 응집성에 빠짐으로써, 팀은 자신의 방식을 최선의 것이라고 착각하게 된다고 지적하고 있다.

이러한 논의를 고려하여 본 연구에서는 팀 멤버간의 결합특성의 키워드를 응집성과 비판성으로 정한다. 응집성은 팀에 대한 소속감, 다른 멤버와의 친밀감의 정도에 비례하여 높아지며, 비판성은 팀 과제에 대한 애착 및 목표의 성취욕에 비례하여 높아지는 것으로 규정한다. 재생형 프로젝트의 경우에는 멤버가 갖고 있는 기존의 지식, 경험, 노하우, 정보 등을 충분히 활용하여 프로젝트를 수행할 수 있기 때문에, 의사결정과정에서 멤버간의 비판성이 낮더라도 그것은 멤버의 판단, 팀의 결정이 옳다고 하는 점을 서로 인정하고 있음을 반증하는 것이라고 하겠다. 그러한 상호인정은 높은 응집성에 의해 성립되고 강화될 것이다. 이에 반해서, 신생형 프로젝트의 경우에는 멤버들이 보유하고 있는 지식, 경험 등이 유효하게 프로젝트의 내용에 적용될 가능성이 상대적으로 낮은 만큼, 멤버의 판단과 팀의 결정에 대해 서로 의문을 품고 새로운 접근법을 탐색하며 성급한 결론에 이르지 않도록 높은 비판성을 견지하는 것이 프로젝트의 성과제고에 유익할 것이다.

이상의 논거에 입각하여 팀 멤버간의 결합특성과 프로젝트 성과간에 다음의 가설이 설정된다.

1) 본 논문에서는 수평적/수직적 사고라는 표현보다는 Barron & Harrington(1981)의 수렴적(convergent)/발산적(divergent) 사고가 보다 선명한 의미를 준다고 생각되므로, 표현상으로는 후자를 사용하기로 한다.

가설 4-1 : 재생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 다음과 같은 특성을 갖는 팀 멤버간의 결합특성이 효과적이다.

- a. 높은 응집성 b. 낮은 비판성

가설 4-2 : 신생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 다음과 같은 특성을 갖는 팀 멤버간의 결합특성이 효과적이다.

- a. 낮은 응집성 b. 높은 비판성

3.5 팀 리더의 리더십

팀의 의사결정은 어떤 결론을 어떻게 내릴 것인가라는 문제에 귀착된다고 볼 때, 팀 리더가 회의 진행을 어떤 식으로 이끌어 가느냐가 중요하다고 본다. 그 점에 비추어 보면, 팀 리더의 리더십 유형을 지휘형과 참여형으로 구분하는 것이 적절하다고 여겨진다. 지휘형 리더십은 리더 자신이 보유하고 있는 지식, 스킬, 경험, 노하우, 정보, 대인관리 능력 등을 충분히 활용하여 명확한 판단하에 프로젝트의 방향과 내용을 멤버들에게 제시하는 유형을 의미한다. 반면, 참여형 리더십은 리더 자신의 의견을 개진하는 것을 삼가고 멤버들의 폭넓은 의견을 청취하여 이를 원만히 조정, 통합함으로써 팀 전원 내지 다수가 납득할 수 있는 결정을 내린다는 특징을 갖고 있다.

재생형 프로젝트의 해법 발견에는 다른 멤버보다 앞선 능력을 갖추고 있는 것으로 여겨지는 리더의 주도적인 역할이 필요할 것이다. Bottger(1985, p.366)도 단순구조의 과제에는 부하들의 참여도가 낮다는 점, 즉 과제가 주는 동기부여가 떨어진다고 보고 있다. 그에 비해 신생형 프로젝트라면 리더가 특정한 진로를 결정하여, 탐색의 여지가 있는 다른 방안을 차단하는 것은 바람직하지 않다. Hackman

et al(1976)도 과제의 불확실성이 높다면 다양한 대체안의 탐색과 논의가 높은 팀 성과를 가져온다고 말하고 있다. 이상의 논거에 비추어, 팀 리더의 리더십과 프로젝트 성과간에는 다음의 가설이 제기된다.

가설 5-1 : 재생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 팀리더의 지휘형 리더십이 효과적이다.

가설 5-2 : 신생형 팀프로젝트가 고성과를 이루는 데는 팀리더의 참여형 리더십이 효과적이다.

IV. 연구 방법

본 연구수행에 있어서 필자는 다음과 같은 수순을 밟아 조사설계를 마무리하였다. 우선, 본 연구와 직접적인 관련을 갖는 기존연구에 관한 문헌조사 및 분석을 통해서 팀 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 요인들을 확인한 바에 따르면, 외부환경 레벨, 조직 레벨, 팀 레벨, 개인 레벨에 속하는 것으로 파악되었다. 그 다음으로 기업인과의 인터뷰를 통해 팀 프로젝트의 사례를 청취하여 프로젝트 추진의 생동적인 모습을 접함과 아울러 프로젝트의 성공적인 결과를 좌우하는 핵심요소로서 개별 멤버의 탁월한 능력, 팀 리더의 뛰어난 리더십, 톱 매니지먼트의 강력한 지원이 거론되었다. 이상의 수순을 통해 얻은 정보에 기초하여, 본 연구에서는 영향요인의 선정을 팀 레벨 및 조직 레벨의 5가지로 압축하여 프로젝트 성과와의 관계에 대한 가설을 설정하였다. 이렇게 설정된 가설을 검증하기 위한 조작화를 설문지로 작성하여 예비조사(pilot

study)를 실시하였는데, 그 목적은 질문의 내용, 표현방식등과 관련된 문제점 및 개선사항을 발견하여 원래의 의도했던 바를 실현하기 위함이다. 예비 조사를 거쳐 최종 완성된 양케이트는 한국기업에 대해서는 우수기업에 재직중인 필자의 동문에게, 한편 일본기업에 대해서는 어느 민간연구소의 회원 업체에게 각각 전화로 조사협조를 의뢰한 뒤, 우편에 의한 송부·회부를 거쳐 통계처리되었다.

본 논문의 분석단위(unit of analysis)는 스태프 문을 중심으로 수행된 기업내 팀 프로젝트이며, 채택한 연구방법은 설문조사(survey)를 통한 경험적 연구(empirical study)이다. 설문조사는 고성과 팀 프로젝트와 저성과 팀 프로젝트간에, 또한 같은 고성과 팀 프로젝트라도 한국기업과 일본기업간에는 어떤 차이점이 있는가를 도출하기 위해서 실시한다.

설문조사를 통해 수집된 데이터는 명목척도(톱매니지먼트의 커밋먼트, 팀리더의 리더십, 팀멤버의 사고패턴, 멤버간 결합특성의 하위구성요소중 비판성의 제2항목) 및 순위척도(기업문화, 팀멤버간의 결합특성)로 이루어져 있다.

명목척도에 대해서는 Contingency Table Analysis에 의한 Nonparametrics 검정법, 구체적으로는 Fisher's Exact Test를 적용하고, 순위척도에 대해서는 Student's T Test를 행한다. Nonparametrics 검정법은 모집단 분포에 대한 가정을 두지 않으며, 명목척도와 순위척도를 대상으로 측정한다. 이 방법은 교호작용의 검정이 발달되어 있지 않고, 검정력이 다소 약하다는 점이 있으나, 가정의 비엄격성(정규분포를 필요로 하지 않고 표본수가 적어도 되는 점) 및 측정의 간편성 등으로 사회과학 분야에서 곧잘 채택하고 있다(Henkel, 1982). 실제의 통계분석은 SAS Version 6을 이용하여 처리하였다.

Fisher's Exact Test의 통계량은 관측도수를 귀무가설(null hypothesis)의 모집단 분포하에서의 기대도수와 비교하기 위해 쓰이는 검정통계량인데, 귀무가설이란 어떤 속성에 의해 분류한 m개의 클래스(class)에 출현할 비율은 모집단에 의해 차이가 없다는 것이다(鐵健司, 1992). 그에 맞선 대립가설(Ha)에는 포괄적, 양측, 편측의 3가지가 있는데, 편측대립가설을 본 연구와 결부시켜 보면, 고성과 프로젝트에는 영향요인 A의 여러 유형 가운데 A1이 A2보다 효과적인지를 자신을 갖고 말할 수 있는가라는 질문(가설)에 대한 답을 구해주는 것이 된다(Lemann & D'abrera, 1978). 그런데 편측대립가설은 2×2의 분할표에서만 입증가능하기 때문에(SAS Institute, 1990), 영향요인중 4가지 유형을 갖는 톱 매니지먼트의 커밋먼트에 관한 통계분석에서는 4×2의 분할표에서 2×2의 분할표로 데이터를 합병(pooling)하였다.

본 연구모델에서 제시된 구성변수(constructs)에 대한 측정(measurement)은 다음과 같이 이루어졌다. 우선, 영향요인의 경우 조직레벨의 2가지 변수와 팀 레벨의 3가지 변수에 대해 다음과 같이 측정을 행하였다.

톱 매니지먼트의 커밋먼트는 비전제시와 같은 매크로 차원의 관여와 프로젝트의 추진상황 체크와 같은 마이크로 차원의 관여 가운데 어떤 측면에 보다 깊이 개입하였는가를 파악하기 위하여 아래와 같이 측정하였다. "귀사의 경영진은 어떤 형태로 팀 프로젝트에 관여하였는가? ① 회사의 미래비전과 관련하여 프로젝트가 나아가야 할 방향을 분명하게 제시했으나, 구체적인 추진방법은 팀에게 맡겼다(이념유도형), ② 프로젝트의 나아가야 할 궁극적인 방향에 대해서는 명확하게 언급하지 않고, 팀 작업의 구체적인 방법·작업일정을 체크, 조정하였다(실무

감독형), ③ 프로젝트의 나아가야 할 방향은 물론, 팀 작업의 구체적인 부분까지 지시 내지 체크하였다(전면관여형), ④ 팀 작업의 경과보고, 최종보고를 듣고 결제를 하였을 뿐, 특별히 팀 프로젝트와 관련하여 개입한 일은 없다(전면위임형)."

기업문화는 선명성, 공유성, 포용성의 측면에서 성격을 파악하였는데, 3가지 측면에 대해서는 각각 2개의 도구를 갖고 측정하였다. 기업문화의 선명성의 제1 측정도구로는 종업원에게 인식된 정도를 측정하기 위하여, "귀사에는 자사의 기업문화가 어떤 내용의 것인지를 구체적으로 말할 수 있는 종업원이 얼마나 있다고 생각하는가" 를, 또한 제2 측정도구로는 경영이념의 행동계획화의 정도를 측정하기 위하여, "귀사에는 자사의 경영이념, 조직비전등을 示現하고 있는 구체적인 행동계획이 갖추어져 있다고 생각하는가" 를 각각 사용하였다. 기업문화의 공유성의 제1 측정도구로는 종업원에게 지지되는 정도를 측정하기 위하여, "귀사에는 자사의 기업문화의 내용을 신봉하고 지지하는 종업원이 얼마나 있다고 생각하는가" 를, 또한 제2 측정도구로는 기업문화 형성의 중추세력인 경영진들의 언행에 대한 일반 종업원의 신뢰도를 측정하기 위하여, "귀사의 경영진은 종업원에게 얼마나 신뢰받고 있다고 생각하는가" 를 각각 사용하였다. 기업문화의 포용성의 제1 측정도구로는 이질적인 것에 대한 수용의 정도를 측정하기 위하여, "귀사의 경영진은 자사의 기업문화와 맞지 않지만 쓸모있는 새로운 경영스타일의 채택을 얼마나 용인해줄 것으로 생각하는가" 를, 또한 제2 측정도구로는 실패에 대한 관용의 정도를 측정하기 위하여, "종업원이 과제를 성공적으로 수행하지 못하여 회사에 적지 않은 손실(금전적, 비금전적인 것을 불문하고)을 입혔다면, 회사는 얼마만큼의 제재(인사상의 감점등

여러형태로)를 가할 것으로 생각하는가" 를 각각 사용하였다.

팀 멤버의 사고패턴은 조직심리학 분야에서 널리 쓰이고 있는 발산적/수렴적 사고간의 대비를 위하여 De Bono의 조작치를 원용하여 다음과 같이 측정하였다. "팀의 최종결정(안)에 지배적인 영향을 미친 멤버들이 갖고 있는 사고방식, 행동특성 등은 어떤 것이었는지를 아래의 묶음별로 각각 한가지씩 선택하라. ① 끈질기 활용되는 기존의 문제해결방법을 팀 프로젝트에 적용하였다(수렴적 사고) / 새로운 문제해결방법을 시험삼아 팀 프로젝트에 적용하였다(발산적 사고), ② 논리적인 분석을 중시하였다(수렴적 사고) / 직관이나 상상력의 활용을 중시하였다(발산적 사고), ③ 아이디어의 정확성을 강조하였다(수렴적 사고) / 아이디어의 풍부성을 강조하였다(발산적 사고)".

팀 멤버간의 결합특성은 멤버간의 응집성과 비판성이라는 2가지 하위 구성요소에 대한 측정을 통해 파악하였는데, 각각에 대해 2개의 도구를 갖고 측정하였다. 멤버간의 응집성의 제1 측정도구로는 멤버간에 생각의 일맥상통을 측정하기 위하여, "팀 회의중 멤버들이 주요 사항에 관해 의견의 일치를 보는데 얼마나 시간이 걸렸나" 를, 또한 제2 측정도구로는 멤버간의 결속을 다지는 팀 분위기를 측정하기 위하여, "팀은 작업시간 이외에 사외에서 공식, 비공식의 팀 미팅이나 회합을 얼마나 가졌는가" 를 각각 사용하였다. 멤버간의 비판성의 제1 측정도구로는 자유로운 의견제시가 가능한 팀 분위기, 규범등을 측정하기 위하여, "팀 회의중 다수의 견해와 대립되는 의견을 제시하는데 얼마나 심적인 부담을 느꼈는가" 를, 또한 제2 측정도구로는 대립되는 의견의 제시에 대한 팀의 수용적인 분위기, 규범등을 측정하기 위하여, "팀 회의중 멤버

가 지금까지의 팀 작업의 흐름과 상치되는 의견을 제시하였을 때, 팀의 전체적인 반응은 어떠한가”를 각각 사용하였다.

팀 리더의 리더십은 팀이 의사결정을 위하여 회의를 열 때, 리더가 어떤 방식으로 회의를 진행하여 결론에 도달하였는가를 파악하기 위하여, “팀 회의중 리더는 자신의 아이디어를 멤버들에게 어필하는 형태로 토론을 진행시켜 결론을 내렸는가(지휘형 리더십), 아니면 멤버들의 아이디어에 기초하여 그렇게 하였는가(참여형 리더십)”를 사용하여 측정하였다.

목적변수인 팀 프로젝트의 성과에 대한 평가기준은 프로젝트의 목적에 따라 상이한 만큼, 종업원의 사기, 종업원의 능력향상, 업무처리의 신속성, 다른 부문의 만족도, 부문간 협력체제의 구축, 조직자원의 효율적 활용, 기업의 대외 이미지, 코스트 절감, 수익률, 시장점유율 등 사회적 성격의 기준에서부터 경제적 성격의 기준에 이르기까지 복수의 평가기준을 제시하였다. 또한 평가주체는 조사대상 프로젝트의 착수 및 최종안의 시행에 대한 결재권

을 갖고 있는 최고경영진으로 하였다. 실제로는 톱매니저에 대한 접근상의 어려움을 고려하여, 설문지 작성자인 팀 멤버를 통해 간접적으로 확인하였다.

한편, 이들 설명변수와 목적변수간의 관계에 대한 대립가설의 검정에 있어서 유의수준(level of significance)은 $p=0.1$, $p=0.05$, $p=0.01$ 의 세 가지로 정하였다. 즉 귀무가설(null hypothesis)이 맞지 않음을 입증하기 위해서는 위의 유의수준과 같거나 또는 그보다 작은 크기의 확률에서만 발생하는 통계량의 값을 기준으로 하게 된다.

V. 조사대상 팀 프로젝트의 개요

설문조사의 회수결과, 한국기업의 경우에는 42건의 팀 프로젝트가, 일본기업의 경우에는 34건의 팀 프로젝트가 유효한 것으로 처리되었다(유효회수율은 각각 47.2%와 38.6%임). 양국기업의 팀 프

〈표 2〉 본 연구의 조사대상 팀 프로젝트의 주요 특성

	한국기업의 팀 프로젝트(42건)	일본기업의 팀 프로젝트(34건)
성 과	고성과 : 50%(21건) 저성과 : 50%(21건)	고성과 : 44.1%(15건) 저성과 : 55.9%(19건)
착 수 계 기	경영진의 지시 : 69.0% 다른 부문의 요청 : 23.8% 스텝부문의 인식 : 4.8% 기 타 : 2.4%	스텝부문의 인식 : 47.1% 경영진의 지시 : 41.2% 기 타 : 8.8% 다른 부문의 요청 : 2.9%
톱매니저먼트의 평가기준	조직자원의 효율적 활용 : 29.9% 업무처리의 신속성 : 15.6%	조직자원의 효율적 활용 : 17.6% 업무처리의 신속성 / 부문간 협력체제 : 11.8%
업 종	제조업 : 57.1% 서비스업 : 42.9%	제조업 : 29.4% 서비스업 : 70.6%
업 계 서 열 (시장점유율)	중위권 : 43.6% 하위권 : 38.5% 상위권 : 15.4% 톱 : 2.6%	중위권 : 41.2% 하위권 : 35.3% 상위권 : 20.6% 톱 : 2.9%
프로젝트유형	재생형 : 33.3% 신생형 : 66.7%	재생형 : 35.3% 신생형 : 64.7%
프로젝트내용	전략 : 35.7% 시스템 : 33.3% 비전 : 26.2% 구 조 : 4.8%	전략 : 64.7% 시스템 : 29.4% 비전 : 5.9% 구 조 : 0%

로젝트는 착수계기면에서 극명한 대조를 보이고 있다. 한국기업은 톱 매니지먼트의 지시에 의해 착수된 경우가 압도적인 반면, 일본기업은 스탭부문의 자체적인 필요성 인식에 의해 착수된 경우가 가장 많다. 프로젝트의 성격은 양국기업 모두 신생형이 3분의 2 정도를 차지함으로써, 역시 프로젝트 팀은 특수한 목적·성격의 과제를 수행하기 위해 특별히 형성된 것이라고 볼 수 있다.

VI. 통계분석의 결과²⁾

팀 프로젝트의 성과와 영향요인간의 관계에 대한

가설의 한·일 양국별 검정결과가 아래 <표3>에 정리되어 있다.

톱 매니지먼트의 커밋먼트는 재생형 프로젝트의 성과와는 관계없다는 것이 한·일 양국 기업에게서 공통적으로 드러남으로써 연구가설은 기각되었다. 이는 재생형 프로젝트의 성격상 추진방향이 나 방법을 팀이 숙지하고 있기 때문에, 프로젝트에 대한 팀 멤버들의 커밋먼트만으로도 성과를 높일 수 있으며, 톱 매니지먼트의 커밋먼트는 「있으면 좋고 없어도 상관없다」는 것으로 해석된다. 그러나 신생형 프로젝트에서는 한국기업의 경우 이념 유도형의 커밋먼트가 프로젝트 성과에 효과적이라는 원래의 연구가설이 성립되었으며, 일본기업의 경우에는 매크로 레벨의 커밋먼트(전면관여형 내

<표 3> 가설 검정의 결과 요약

	연구 가 설		한 국 기 업		일 본 기 업	
	재생형과제	신생형과제	재생형과제	신생형과제	재생형과제	신생형과제
톱매니지먼트의 커밋먼트	전면 관여형	이념 유도형	----	이념 유도형	----	매크로레벨 (관여+유도)
기업 문화 선명성	고	저	고	고	--	고
공유성	고	저	고	고	--	고
포용성	저	고	고	--	고	--
팀멤버의 사고패턴	수렴형	발산형	--	발산형	--	--
멤버간결합특성 응집성	고	저	--	--	--	고
비판성	저	고	--	고	--	--
팀리더의 리더십	지휘형	참여형	--	참여형	--	--

-- : 영향요인과 프로젝트 성과간에 유의한 관계가 성립되지 않았음.

2) 지면관계상 통계분석의 결과표(Fisher's Exact Test 및 Student's T Test)의 게재는 생략한다. 결과표 및 설문항목의 내용은 필자에게 연락을 통해 제공가능하다. Tel: 02-705-8756 Fax: 02-705-8756 E-mail: bangytae@korea.com

지 이념유도형)가 마이크로 레벨의 커밋먼트(실무감독형 내지 전면위임형)보다 효과적이라는 변형된 가설이 입증되었다. 즉 세분화된 톱 매니지먼트의 커밋먼트 유형은 일본기업에서는 유효성을 보여주지 못하고, 상대적인 커밋먼트의 차이(보다 매크로 vs 보다 마이트로)면에서 프로젝트 성과와의 관계가 입증되었을 뿐이다.

기업문화와 신생형 프로젝트와의 관계는 원래의 연구가설이 기각되고, 그와 반대로 높은 선명성과 공유성(포용성은 무관)이 효과적이라는 사실이 한·일 양국기업에게서 공히 밝혀졌다. 이는 기업문화의 높은 선명성과 공유성이 낮은 프로젝트에 대한 추진방향과 방법을 고정시키고 제한하는 기능을 가지는 것이 아니라, 역으로 분명한 방향성을 제시하고(높은 선명성), 추진방법에 대한 공감(높은 공유성)을 촉진하는 역할을 한 것으로 판단된다. 또한 이질적인 방식을 허용하는 기업문화의 높은 포용성이 조직혁신(본 연구의 신생형 프로젝트에 해당)에 효과적이라는 기존연구의 일치된 주장은 본 연구에서는 성립하지 않은 대신, 재생형 프로젝트에 효과적이라는 사실이 새로이 발견되었다. 아무리 낮은 과제라고 하더라도 기존의 방식과는 전혀 다른 접근법을 취하는 것도 허용해주는 기업문화가 바람직하다는 결과로 본다. 그와는 달리 낮은 프로젝트에는 이질적인 방식의 허용이 당연히 요구되는 것이기 때문에 성과에 영향을 미치지 않은 것으로 본다. 신생형 프로젝트의 성과와 기업문화의 포용성과의 무관련성에 대한 또다른 해석으로는, 높은 포용성이 실패에 대한 멤버들의 심리적 부담을 덜어주는 효과를 갖는 것처럼, 낮은 포용성은 최선을 다할 수 밖에 없다는 압박감을 가함으로써 긍정적인 효과를 가져오지도 모른다.

팀 멤버의 사고패턴과 프로젝트 성과와의 관계에

있어서는, 신생형 프로젝트에 발산적 사고패턴이 효과적이라는 연구가설이 한국기업의 경우에는 성립되었다. 그러나 재생형 프로젝트에 대한 수렴적 사고패턴의 유효성은 한·일 양국기업에게서 공히 기각되었다. 이는 앞서 언급한 기업문화의 포용성의 검증결과와 연계하여 추론할 수 있다고 본다. 즉 재생형 프로젝트라고 하더라도 실제로 작업을 추진해가는 과정에서 발산적 사고패턴을 요하는 경우도 생기는 것이 아닌가 하는 점이다.

팀 멤버간의 결합특성과 프로젝트 성과간의 관계를 보면, 재생형 프로젝트에 관한 가설은 한·일 양국기업에서 공히 기각되었으며, 신생형 프로젝트의 경우에는 높은 비판성의 유효성을 내세운 원래의 연구가설이 한국기업에 적용된 반면, 응집성의 유효성에 대해서는 일본기업의 경우만이 반대의 사실, 즉 높은 응집성이 효과적이라는 점이 새로이 발견되었다. 한국기업의 경우, 멤버간의 응집성이 재생형/신생형의 양 과제에 공히 무관한 것으로 드러난 점은 팀 형성에 관한 멤버들의 인식에 기인한 것으로 여겨진다. 즉 한국기업의 팀 멤버들은 프로젝트의 성과를 극대화하는 일에 팀 형성의 이유를 두고, 멤버간의 인간적 결속은 부차적인 것으로 본다는 해석이 가능할 것이다. 그리고 이런 태도는 참신하고 다채로운 아이디어의 제시 및 자유로운 토론이 요구되는 신생형 프로젝트에서만 드러나고 있다. 일본기업의 프로젝트 팀은 신생형 프로젝트에서 높은 응집성을 보여주고 있는데, 이는 한국기업의 팀 멤버들과 대조적인 가치관을 갖고 있음을 보여주고 있는 것이다. 즉 멤버간의 협력, 상호지원을 촉진해주는 결속력이 강한 인간관계의 구축이 있고서만이 관련정보의 수집, 작업추진 방법의 선택 등에서 원활한 진척이 가능하다는 것이다. 재생형 프로젝트라면 성공에 대한 확신이 어느 정도 자

리잡고 있기 때문에 응집력의 높고 낮음이 결정요인으로 작용하지 않을지 모르지만, 신생형 프로젝트에서는 응집력의 강화에 의해 심리적 불안이 해소되어 프로젝트의 결과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다.

팀 리더의 리더십과 프로젝트의 성과와의 관계에 대한 연구가설은 신생형 프로젝트와 참여형 리더십의 관계가 한국기업에서만 적용되었고 나머지는 기각되었다. 한국기업에서 참여형 리더십이 신생형 프로젝트의 성과에 효과적이었던 것은 앞서 언급한 멤버간의 결합특성중 비판성의 검증결과와 연계지어 설명될 수 있다. 즉 멤버간의 높은 비판성이 신생형 프로젝트의 특징이라는 사실은 멤버와 리더간의 관계또한 지시-수용이라고 하는 수직적인 성격이 아니라 상호토론-납득이라고 하는 수평적인 성격임을 의미한다. 일본기업의 경우 팀 리더의 리더십이 프로젝트의 유형에 관계없이 영향력을 발휘하지 못한 것은, 일본기업에서는 리더의 역할이 의사결정에 국한되어 평가할 수 없음을 말해준다고 볼 수 있다. 팀 멤버들에 대한 동기부여, 인간관계에 대한 배려, 팀 외부와의 연결고리(linking pin)기능 등 보다 다면적인 역할의 측정이 필요하다고 본다.

Ⅶ. 연구결과의 해석 : 연구목적의 결과 판명 및 이유의 규명

(1) 프로젝트 유형화의 의의

본 연구의 첫 번째 목적은 팀 프로젝트의 성격을 구분하여 보다 엄밀한 결과를 얻어내려는 것이었

다. 앞의 <표3>에서 알 수 있는 것처럼, 한국기업의 경우에는 톱 매니지먼트의 커밋먼트, 기업문화(포용성 측면), 팀 멤버의 사고패턴, 팀 리더의 리더십, 팀 멤버간의 결합특성(비판성 측면)등에서 프로젝트의 성격구분에 따라서 프로젝트 성과와 영향요인의 관계가 다르다는 점이 밝혀졌다.

즉 톱 매니지먼트의 커밋먼트 유형과 재생형 프로젝트의 성과와는 관계가 없는 반면, 신생형 프로젝트라면 이념유도형의 커밋먼트가 효과적이다. 기업문화의 선명성과 공유성의 정도는 프로젝트의 성격에 관계없이 높을 경우 효과적이지만, 높은 포용성은 재생형 프로젝트의 성과에만 효과적일 뿐 신생형 프로젝트와는 관계가 없다. 또한 팀 멤버의 발산적 사고가 갖는 효과는 신생형 프로젝트에만 적용되고 재생형 프로젝트의 성과와 멤버의 사고패턴과는 관계가 없다. 멤버간 결합특성의 하위 구성요소중 응집성은 프로젝트의 유형에 관계없이 성과에 영향을 미치지 못하고 있으며, 비판성이 효과를 발휘하는 것은 신생형 프로젝트에 국한된다. 팀 리더의 리더십 또한 신생형 프로젝트와 참여형 리더십이 관계를 가지는데 반해서, 재생형 프로젝트의 성과와 리더십 유형과는 무관하다.

이처럼 한국기업의 경우, 프로젝트의 성격 구분 없이 일률적으로 말할 수 있는 것은 기업문화의 선명성과 공유성(높을수록 효과적) 및 멤버간의 결합특성 중 비판성(성과와는 무관) 뿐이며, 다른 영향요인들이 프로젝트 성과와 갖는 관계는 재생형/신생형 여하에 따라 다르다는 점을 알 수 있다.

한편, 일본의 경우에는 톱 매니지먼트의 커밋먼트, 기업문화(선명성, 공유성, 포용성의 3측면 모두), 팀 멤버간의 결합특성(응집성 측면) 등에서 프로젝트의 성격구분이 의미를 갖는 것으로 판명되었다. 즉 톱 매니지먼트의 커밋먼트는 재생형 프

로젝트의 성과와 무관한 반면, 신생형 프로젝트라면 전면관여/이념유도형과 같은 매크로 레벨의 커밋먼트가 실무감독/전면위임형과 같은 마이크로 레벨의 커밋먼트보다 효과적이다. 기업문화의 세 측면에 대해서는, 높은 선명성과 공유성이 신생형 프로젝트의 성과에만, 높은 포용성이 재생형 프로젝트의 성과에만 효과적이다. 멤버간 결합특성중 응집성은 높을 경우 신생형 프로젝트의 고성과를 가져다 준 반면, 재생형 프로젝트의 성과와는 관계가 없다.

이처럼 일본기업의 경우, 프로젝트의 성격 구분 없이 일률적으로 성과와 무관함을 보이는 것은 팀 멤버의 사고패턴, 멤버간 결합특성중 비판성, 팀 리더의 리더십이며, 다른 영향요인들이 프로젝트의 성과와 갖는 관계는 팀 프로젝트가 재생형인가 아니면 신생형인가에 따라 달라진다는 점을 알 수 있다.

이상에서 알 수 있듯이, 프로젝트 팀의 성과와 영향요인간의 관계를 규명함에 있어서 모든 프로젝트를 일률적으로 다룰 것이 아니라, 성격을 구분하여 연구하는 것이 보다 엄격하고 的確한 이론의 정립을 가져온다는 것이 상당부분 입증된 것으로 평가된다.

(2) 한·일 기업의 고성과 팀 프로젝트간의 특성 대비

양국기업의 고성과 팀 프로젝트간에는 기업레벨의 영향요인인 기업문화와 톱 매니지먼트의 커밋먼트 면에서는 유사한 특성이 발견된 반면, 팀 레벨의 영향요인인 팀 멤버의 사고패턴, 멤버간 결합특성, 팀 리더의 리더십 면에서는 상이한 특성을 보여주는 결과가 나왔다.

가. 공통점

기업레벨의 영향요인 면에서 공통점이 나온 것은, 국가문화 및 기업시스템에 의해 설명될 수 있다. 기업문화는 이를 둘러싸고 있는 사회전체의 문화에 의해 영향을 받으며, 또한 톱 매니지먼트의 철학, 신념, 가치관 등에 의해 그 형태가 다듬어지기도 한다.

국가문화의 경우, 한국과 일본은 농경사회, 유교사상, 가족제도 등의 요소에 비추어 공통점을 갖고 있다(신유근, 1992, 하야시, 1984, 오다카, 1984). 즉 수전경작의 농본문화와 가족제도는 집단성향을 낳고, 유교사상은 서열중시의 계층구조와 품성중시의 인간관을 강조하고 있다. 이런 점들이 기업경영에 투영되어 집단적 의사결정, 성실과 조화 중시의 경영이념으로 나타난다는 것이다. 따라서 국가문화와 적합성을 보이는 기업문화를 보유하고, 이를 경영진과 종업원이 공감하는 높은 선명성과 공유성의 기업문화 속에서 팀 프로젝트의 성과는 올라가게 된다는 해석이 도출된다.

한편 기업시스템의 경우에는 인사평가제도를 들어 설명할 수 있다. 저속승진 시스템의 일본기업에서는 단일의 통일된 기업문화가 형성되기 쉬운데(Ouchi & Jaeger, 1978), 이러한 장기평가 시스템은 한국기업도 마찬가지이므로(경제단체협의회, 1991), 높은 공유성의 기업문화가 양국기업에서 공히 엿볼 수 있다. 이러한 기업문화의 공유는 신입사원에 대한 밀도있는 사회화 교육을 통해 한층 강화되고 있다.

톱 매니지먼트의 커밋먼트라는 측면에서도, 양국의 가족제도의 특성이 기업운영에 반영되어 톱 매니지먼트는 가부장적 역할을 맡고 있다. 일본적 경영의 관행중의 하나가 권위주의적 관리속에 참여

적 경영의 요소가 포함되어 있다고 하는데(오다카, 1984), 이를 팀 프로젝트와 연관시켜 보면, 톱 매니지먼트가 매크로 레벨의 커밋먼트(전면참여형 내지 이념유도형)를 취할 때, 프로젝트는 고성과를 달성할 수 있다고 해석된다.

결국, 기업문화와 톱 매니지먼트의 커밋먼트가 국가문화 및 조직제도·관행과 조화를 이루는 기업에서 고성과 팀 프로젝트의 출현 가능성은 한층 높아진다고 평가할 수 있다.

나. 상이점

한·일 양국기업의 고성과 팀 프로젝트의 상이점이 팀 레벨의 영향요인에서 나타나게 된 것은, 팀 멤버간 및 멤버와 리더간의 인간관계(human relations), 커뮤니케이션 스타일 등에 기인하는 것으로 여겨진다.

먼저 팀 리더의 리더십 면에서 한국기업의 고성과 팀의 리더는 참여형 리더십을 보인 반면, 일본기업의 고성과 팀은 리더의 특정한 리더십을 요하지 않는 것으로 나타났다. 팀 리더에 해당되는 한국기업의 중간관리층이 인간의 자율성을 중시하는 참여적 관리방식을 지향한다는 지적(서도원, 1990)은 본 연구의 한국기업의 고성과 팀에 적용된다고 하겠다. 또한, 한국기업의 팀제 조직의 문제점으로 회의에서 팀 리더가 주로 발언하고 다른 멤버들은 리더의 지시를 수행하거나 보완자료의 수집에 시간을 소비한다는 지적(장수용, 1996)은 고성과를 달성하지 못한 한국기업의 프로젝트 팀에 해당된다고 본다.

일본기업의 관리자도 참여형 리더십을 취하지만, 이는 부하의 순응을 얻어내려는 애타적 접근법(compliance-gaining altruistic approach)이라

고 한다(Bowers, 1987). 그렇다고 본다면, 이는 본 연구에서 다룬 참여형 리더십과는 성격을 달리 한다고 보아야 할 것이다. 또한, 팀 멤버의 입장에서 보면, 의사결정에 자신들의 주도적인 참여도 원하면서 그와 동시에 리더가 강력한 지도력을 발휘해주시기를 기대하는 이중적 태도를 취하는 것으로도 여겨진다.

한국기업과 일본기업의 고성과 팀 프로젝트의 상이점이 가장 극명하게 드러난 부분이 바로 팀 멤버간의 결합특성이다. 일본기업에서는 멤버간의 높은 응집성이 고성과 팀의 특징으로 되어 있는 반면, 한국기업에서는 멤버간의 높은 비판성이 고성과 팀의 특징을 이루고 있다.

Schneider(1988)는 인간관계를 과제지향 vs 사회지향, 개인중시 vs 집단중시로 구분하고 있는데, 일본기업의 고성과 프로젝트의 팀 멤버들은 사회지향과 집단중시의 성격이 강해서 한국기업의 고성과 프로젝트의 팀 멤버들보다 애정·귀속 욕구가 크다고 볼 수 있다. 일본기업의 고성과 프로젝트가 멤버간의 결합특성의 또다른 구성인자인 비판성과는 무관한 이유는 커뮤니케이션 스타일에 기인하는 것으로 여겨진다. 발신자는 발언하기 전에 마음속으로 발언내용을 정리하여 축소해서 보내고, 수신자는 이렇게 축소된 발언의 의미를 추량하여 다양한 의미로 해석한다는 것이 일본인의 커뮤니케이션 스타일이라고 한다면(Bowers, 1987), 이로 인해 팀 멤버간에 비판의 내재화가 이루어졌다고 생각할 수 있다.

그에 반해 한국기업의 고성과 프로젝트의 팀은 남성형의 커뮤니케이션 스타일을 선호한다고 볼 수 있다. Wetzel(1988)에 따르면, 남성형 스타일은 상대의 의견을 반박하고 논쟁하기 위해 질문을 하며, 상대에 대한 공개적인 비판은 대화의 흐름에

필요한 통상적인 구조라는 것이다.

결국, 멤버간의 높은 비판성을 특징으로 하는 한국기업의 고성과 프로젝트는 보다 성과지향적이고, 멤버간의 높은 응집성을 특징으로 하는 일본기업의 고성과 프로젝트는 보다 관계지향적이라고 말할 수 있는데, 이는 신유근(1992)의 조사에서도 뒷받침되고 있다.

(3) 구미이론의 적용가능성

본 연구의 세 번째 의의로서 구미중심의 이론의 다른 문화권의 기업에 대한 적용가능성을 들었는데, 여기에서는 구미이론가운데 어떤 특징의 주장이 동아시아 기업에게도 적용될 수 있는지를 각 영향요인별로 살펴보기로 한다.

톱 매니지먼트의 커밋먼트의 경우, 본 연구의 유형화(전면관여형, 이념유도형, 실무감독형, 전면위임형)에 참고가 된 것은 Kotter & Heskett (1992)이다. 그들은 리더십 스타일을 리더형과 매니저형으로 구분짓고 있는데, 본 연구의 커밋먼트 유형과 결부시키면, 리더형은 이념유도형에, 매니저형은 실무감독형에 근사하다고 볼 수 있다. 그렇다면, 리더형이 바람직하다고 본 그들의 주장은 본 연구의 검증결과와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

기업문화에 관한 이론에서는, 높은 공유성을 동반한 높은 선명성(West in West & Farr, 1990), 실패에 대한 관용 및 모험정신의 장려와 같은 높은 포용성(Feldman in Sims & Gioia, 1986, Tushman & Nadler, 1986, Woodman et al, 1993) 등을 강조한 것들이 본 연구의 분석결과와 일치한다. 그와 달리, 낮은 선명성과 공유성이 해석의 多義性을 낳아 자율적 학습에 대한 동기부여가 된다고 하는 주장(노나카, 1983)은 본

연구결과와 상반된다.

팀 멤버간의 결합특성에 관한 기존연구를 보면, 사회적 통합도(본 연구의 응집성에 해당)가 ROI를 증대시킨다는 분석(Smith et al, 1984)과, 높은 응집성은 팀의 업무방식, 다른 멤버의 아이디어에 대한 비판을 주저케 만듦으로써, 팀의 의사결정의 건전성, 정확성을 저해한다는 주장(Janis, 1982)으로 양분되어 있다. 본 연구의 검증결과는 「고응집성=고성과」의 관계를 주장하는 전자의 견해에 일치하고 있다. 비판성에 관해서는 기존연구(Guzzo, 1979, Bushi & Shani, 1991)가 갈등의 허용 및 상반되는 의견의 자유로운 진술을 강조하고 있고, 본 연구도 마찬가지로 결과를 보여주고 있다.

팀 멤버의 사고패턴에 관해서 기존연구는 다양색의 주장을 보이고 있다. 높은 복잡성의 과제(본 연구의 신생형 프로젝트에 해당)인 경우에는 다양한 대안의 탐색과 논의(본 연구의 발산형 사고패턴의 특징)가 높은 팀 성과를 가져다 주지만, 낮은 복잡성의 과제(본 연구의 재생형 프로젝트에 해당)라면 표준업무수속(본 연구의 수렴형 사고패턴의 특징)으로 충분하다고 보는 주장(Hackman et al, 1976)이 있는가 하면, 과제의 성격을 구분하지 않은 채 체계적인 문제해결 스타일(수렴형 사고패턴의 특징)이 혁신적 행동에 마이너스의 영향을 미치는 반면, 직관적 문제해결 스타일(발산형 사고패턴의 특징)은 관계없다는 분석(Scott & Bruce, 1994)도 있으며, 발산형 사고패턴과 수렴형 사고패턴을 혼합하여 구사하는 것이 창조적 아이디어의 창출에 기여한다는 논조(Barron & Harrington, 1981)도 있다. 본 연구의 검증결과에 의하면, 단일형 사고패턴보다는 양자의 혼합형 사고패턴이, 또한 수렴형 사고패턴보다는 발산형 사고패턴이 팀

의 성과에 효과적이라는 점을 보여주기 때문에, Barron & Harrington의 주장과 일치하며, Hackman et al의 주장과는 일치(신생형 프로젝트의 경우)와 불일치(재생형 프로젝트의 경우)의 뒤섞인 관계를 보이며, Scott & Bruce의 주장과는 상반되고 있다.

팀 리더의 리더십에 관한 기존연구중에는, 높은 불확실성의 과제(본 연구의 신생형 프로젝트에 해당)에는 유연한 커뮤니케이션(참여형 리더십의 특징)이 높은 성과를 가져다 준다는 주장(Tushman & Nadler, 1986), 민주적이고 협동적인 리더십이 집단의 창조적 성과에 긍정적인 효과를 끼치는 반면, 전체적인 리더십 스타일은 부정적인 영향을 미친다는 주장(Woodman et al, 1993) 등이 있다. 따라서 본 연구결과와 일치하는 것은 Tushman & Nadler이며, Woodman et al의 경우에는 리더십의 내용이 본 연구의 정의와 성격을 달리 하기 때문에 일치/불일치의 판단이 유보된다.

전체적으로 볼 때, 구미중심의 기존이론은 일본기업의 고성과 팀보다는 한국기업의 고성과 팀에 그 적용가능성이 높은 것으로 드러났다. 그런 배경에는 기업경영의 지배권의 차이가 있는 것으로 여겨진다. 일본기업가운데도 창업주가 경영을 지휘하는 이른바 「원맨사장」의 기업은 구미식의 의사결정을 취한다고 하는데(JETRO, 1982), 한국기업은 창업주의 경영지배권이 일본기업보다 압도적으로 현저하기 때문에, 더욱 구미식 경영에 근사한 것으로 판단된다.

구미중심의 이론이 한국기업의 고성과 팀에 보다 적용가능성이 높게 나타난 배경에 대한 또다른 설명은 동기부여의 관점에서 행해질 수 있다. 미국의 동기부여 이론은 개인주의와 성취를 강조하는 반면 애정과 집단지향에는 부차적인 비중밖에 두지 않고

있는데(Erez, 1992), 일본기업의 고성과 팀은 관계지향성이 강해서 응집성을 중시하는데 반해, 한국기업의 고성과 팀은 성과지향성이 강해서 비판성을 높히 평가한다고 볼 수 있다.

팀 멤버의 결합특성을 예로 보더라도, 미국식 경영은 멤버의 개인적인 감정보다는 팀의 성공을 중시하기 때문에, 능력이 떨어지는 멤버를 교체하는 것은 당연하다고 보고 있는데(Newman in Lee & Schwendiman, 1982), 그러한 미국경영의 논리에 근사한 한국기업의 고성과 팀에서도 프로젝트의 성과를 높히는 것이 팀 멤버의 감정에 미치는 영향보다 우선되어야 하기 때문에, 높은 비판성을 강조하고 있는 것이다.

팀 리더의 참여형 리더십을 강조한 기존의 구미이론이 한국기업의 고성과 팀에만 적용가능한 것은, 리더가 멤버간의 갈등을 어떤 식으로 처리할 것인가라는 측면에서 설명될 수 있다. 한국기업의 관리자는 미국식의 대면적(face-to-face) 처리방식을 취하는데 반해서, 일본기업의 관리자는 「사전조정」에 의해 갈등을 해소한다는 지적(이학종, 1989)이 있는데, 본 연구에서 정의한 리더십 스타일과 맥락을 같이 하는 것으로 판단된다.

Ⅷ. 결론 : 본 연구의 성과·시사점 및 향후의 해결과제

본 논문이 내세운 3가지 연구목적가운데 먼저 영향요인과 프로젝트의 성과간의 관계가 팀 프로젝트의 성격에 따라 다르다고 하는 제1의 연구명제는 통계검증 결과 상당한 설득력을 갖는 것으로 판명되었다. 따라서 프로젝트의 성격을 일정한 기준에

의거하여 분류한 뒤 분석을 행하는 것이 바람직하다는 점이 본 연구가 제시하는 시사점의 하나이다. 즉 설명변수와 목적변수간의 관계규명에 있어서 목적변수를 일률적으로 다룰 것이 아니라 유형화하여 접근할 때 보다 정확하고 신뢰성있는 연구결과가 도출된다는 점이다. 기존연구중에도 Kimberly & Evanisko(1981)는 조직혁신을 목적변수로 다루면서 이를 관리적 혁신과 기술적 혁신으로 구분지어, 혁신과 영향요인의 관계가 이들 2가지 혁신유형간에 다르다는 점을 규명하였다.

제2의 연구성과로는, 한국기업과 일본기업의 고성과 팀 프로젝트간에는 기업 레벨의 영향요인 면에서 공통점이 발견된 반면, 팀 레벨의 영향요인 면에서는 상이점이 추출된 점이다.

끝으로 제3의 연구성과는 구미이론의 한·일 기업에 대한 적용가능성의 정도를 파악해낸 점이다. 특히 주목을 끄는 것은 팀 멤버간의 결합특성의 하위 구성개념인 응집성과 비판성간에는 「Trade-Off」의 관계가 있다는 기존연구의 지적은 한·일 기업에는 타당치 않다는 점, 즉 응집성과 비판성은 상호독립적으로 작용하므로 양립가능하다는 사실이다. 분석 결과, 한국기업의 고성과 프로젝트는 팀 멤버간의 높은 비판성을 특징으로 하면서도 낮은 응집성을 보여주지 않았으며, 마찬가지로 일본기업의 고성과 프로젝트는 팀 멤버간의 높은 응집성의 특징을 보이고 있지만 낮은 비판성을 갖고 있지는 않다.

이처럼 기존의 구미이론가운데는 문화라고 하는 대전제가 상이하기 때문에 동아시아의 한·일 기업에게는 적용하기 힘든 것도 있는가 하면, 문화의 틀을 초월해서 보편적인 경영이론으로서 충분히 적용가능한 것도 있음을 알 수 있다. 이 점을 깊이 인식하여 연구에 임한다면 보다 충실한 사실발견이

가능할 것이라는 점이 본 연구가 시사하는 바이다.

향후 개선되어야 할 연구과제로서는, 본 연구에서는 제한된 수의 표본을 가지고 연구가설을 검증한 것인 만큼, 그 결과를 한·일 기업의 고성과 팀 프로젝트의 특성으로 일반화하기에는 다소 한계가 따른다는 점이다. 다시 말해서 본 연구의 검증결과가 말해주는 것은, 한국의 표본기업과 일본의 표본기업간에는 고성과 팀 프로젝트의 특성상 몇가지 유사점과 상이점이 발견되었다고 잠정적으로 결론지을 수 있다는 것 뿐이다. 이러한 잠정적인(tentative) 결론이 어느 정도 보편성을 갖는 이론이 되는가는 연구성과의 누적에 의해 밝혀질 것인 만큼, 향후의 연구과제로서 남게 된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 경제단체협의회(1991), **한국기업 승진승급제도의 실태조사연구**, 연구자료 91-2,
 서도원(1991), **한국기업의 경영특성에 관한 실증적 연구 -경영자특성요인과 적응유형을 중심으로**, 연세대학교 대학원 박사학위논문
 신유근(1992), **한국의 경영: 현상과 전망**, 박영사
 이학종(1989), **기업문화론: 이론, 기법, 사례연구**, 법문사
 장수용(1996), **팀제: 이대로 좋은가**, sbc전략기업컨설팅

2. 일본문헌

- 林周二(1984), **경영と 문화**, 中央公論社
 紺野登, 野中郁次郎(1995), **知力經營**, 일본경제신문사
 Henkel, R.E.(1982), 통계적 검사, 松原, 野上譯, 朝倉서점
 Lehmann, E.L., D'abrera, H.J.M.(1978), **ノンパラメトリックス-수위에基づく 통계적방법**, 鍋谷 清治譯, 森北출판

- 野中郁次郎(1983), “진화론적전략과 기업문화”, **조직과학**, 17, 3
- 野中郁次郎(1990), **지식창조의경영**, 일본경제신문사
- 尾高邦雄(1984), **일본적 경영**, 中央公論社
- 鐵健司(1992), **QC입문강좌: 통계적 검정·추정 I**, 일본 규격협회
3. 구미문헌
- Amabile, K.(1988), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 10
- Barron, F., Harrington, D.M.(1981), “Creativity, Intelligence, and Personality”, *Annual Review of Business*, 12,2
- Bottger, P.C. et al(1985), “A Cross-National Study of Leadership : Participation as a Function of Problem Structure and Leader Power”, *Journal of Management Studies*, 22,4
- Bowers, J.R.(1987), “A Review of Recent Studies of Japanese Communication Variables”, **明治大學校校叢論集**, 195
- Bushi, G.R., Shani, A.B.R.(1991), *Parallel Learning Structure : Increasing Innovation in Bureaucracies*, Addison-Wesley
- De Bono, E.(1970), *Lateral Thinking : Creativity Step by Step*, Harper & Row
- Erez, M.(1992), “Interpersonal Communication Systems in Organizations, and Their Relationship to Cultural Values, Productivity and Innovation : The Case of Japanese Corporations”, *Applied Psychology : An International Review*, 41,1
- Gladstein, D.L.(1984), “Groups in Context”, *Administrative Science Quarterly*, 29
- Guzzo, R.A.(1979), *The Decision Making Quality of Managerial Groups*, Yale Univ. Ph.D Dissertation, UMI
- Hackman, J.R. et al.(1976), “Interaction of Task Design and Group Performance Strategies in Determining Group Effectiveness”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16,2
- Hackman, J.R. ed.(1990), *Groups That Work : Creating Conditions for Effective Teamwork*, Jossey Bass
- Janis, I.L.(1982), *Group Think*, Houghton Mifflin
- JETRO(1982), *Japanese Corporate Decision Making*
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K.(1993), *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press
- Kimberly, J.R., Evanisko, M.J.(1981), “Organizational Innovation”, *Academy of Management Journal*, 24,4
- Kotter, J.P., Heskett, J.L.(1982), *Corporate Culture and Performance*, Free Press
- Lee, S.M., Schwendiman, G.(1982), *Management by Japanese Systems*, Praeger
- McGill, M.E., Slocum, J.W.(1993), “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, Autumn
- Nahavandi, A., Aranda, E.(1994), “Restructuring Teams for the Reengineering Organization”, *Academy of Management Executive*, 8,4
- Ouchi, W.G., Jaeger, A.M.(1978), “Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility”, *Academy of Management Review*, April
- SAS Institute(1990), *SAS/STAT User's Guide*, Vol. 1-2, Version 6, 4th edition
- Schein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass
- Schneider, S.C.(1988), “National vs Corporate Culture : Implications for Human Resource Management”, *Human Resource Management*, 27,2
- Scott, S.G., Bruce, R.A.(1994), “Determinants of Innovative Behavior”, *Academy of Management Journal*, 37,3
- Sims, H.P., Gioia, D.A. eds.(1986), *The Thinking Organization : Dynamics of Organizational Social Cognition*, Jossey-Bass
- Smith, K.G. et al.(1994), “Top Management Team

- Demography and Power”, *Administrative Science Quarterly*, 39
- Stata, R.(1989), “Organizational Learning : The Key to Management Innovation”, *Sloan Management Review*, Spring
- Tushman, M.L., Nadler, D.(1986), “Organizing for Innovation”, *California Management Review*, Spring
- Tushman, M.L., Moore, W.L.(1988) eds., *Readings in the Management of Innovation*, 2nd ed., Harper
- Vitrary, B. et al.(1992), “Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environment”, *Organization Science*, 3,1
- West, M.A., Farr, J.L. eds.(1990), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley
- Wetzel, P.J.(1988), “Are Powerless Communication Strategies the Japanese Norm”, *Language in Society*, 17
- Woodman, R. et al.(1993), “Toward a Theory of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, 18,2
- Zand, D.E.(1981), *Information, Organization, and Power*, McGraw-Hill

The Characteristics of High Performance Team Projects in Korean and Japanese Corporations

Yong-Tae Bang*

Abstract

So many studies of team-based project management have been appearing in journals or books which argue for or against factors that seem to affect the performance of team project. Yet no studies seem to have dugged deeper into identifying types of factors that have influence on the performance of team project. This paper presents an empirical study comparing the characteristics of high performance staff team projects between Korean and Japanese firms by selecting five factors which are supposed to affect team project performance. The survey results show similarities at the corporate level factors which include corporate culture and top management commitment, but differences at the team level factors that comprise team members' interaction, team members' thinking styles, and team leader's leadership between Korean and Japanese high performance team projects. Also this study concludes that it is necessary to classify the dependent variable into certain types when we intend to get much more accurate and valuable research findings, as the characteristics of high performance team project have been shown to be different between the reproductive and the productive team projects.

* Senior Researcher, Sogang Institute for Entrepreneurial Studies, Sogang University