

팀 다양성 수렴 메커니즘이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 이론적 고찰*

김문주
이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사
(kimmoonjoo@ewha.ac.kr)
윤정구
이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수
(jkyoon@ewha.ac.kr)

본 연구는 현대조직이 당면한 팀 다양성의 증가가 팀 성과에 미치는 영향력 간의 관계를 다루고 있다. 팀 다양성은 인종적 특징, 인구학적 지위와 관련된 개인관련 다양성과 과업과 관련된 기술이나 역량의 다양성을 포괄하는 과업관련 다양성으로 나누어진다. 항상 일관되지는 않지만 기존 연구에서는 개인관련 다양성은 팀 성과에 부정적인 영향을 과업관련 다양성은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다. 본 연구에서는 이와 같은 다양성에 대한 상반된 연구결과를 통합하기 위한 기제로서 다양성의 수렴 메커니즘(convergence mechanism)을 제안한다. 즉, 다양성이 팀 내에서 성과의 시너지 효과를 발휘하기 위해서는 수렴 메커니즘을 통한 팀 내의 충분한 동질성 확보가 조건이 되어야 한다는 것이다. 팀 내 다양한 통합의 수렴 메커니즘 중 우리가 착안하고 있는 것은 공유과업지식(shared task knowledge)과 공유팀정체성(share team identity)이다. 공유과업지식은 팀 내 개개인의 과업에 관련된 정보가 팀 구성원들에 의해 공유되는지의 정도이고 공유팀정체성은 팀의 정체성 확보를 위해 팀 구성원들이 팀의 목표, 가치, 비전에 대한 생각을 공유하고 있는지의 문제이다. 본 연구에서는 다양성을 확산적 메커니즘(divergence mechanism)으로 고려할 때 수렴 메커니즘(convergence mechanism)은 이 다양성의 효과를 긍정적으로 통합해주는 조절변수의 역할을 수행하는 것으로 보고 다음과 같은 핵심적 명제를 도출해냈다. 첫째, 과업관련 다양성이 존재할 경우, 팀 구성원들이 개별적 과업에 대한 서로의 지식을 공유할 경우 팀 성과 증진을 위한 기본적 루틴이 창출될 것이라고 주장한다. 둘째, 과업지식에 대한 공유를 넘어서 팀 정체성의 공유는 기본적 루틴만으로 해결할 수 없는 팀 구성원 간 조정의 문제를 더 높은 차원에서 해결해 줌으로써 팀 성과의 시너지를 극대화시킨다고 본다. 셋째, 개인관련 다양성의 문제는 과업지식의 단순한 공유만으로 충분한 동질성을 창출할 수 없기 때문에, 공유팀정체성과 같은 강력한 상위 정체성(superordinate identity)을 창출하여 팀 구성원이 가지고 있는 개별적 정체성을 수렴시킬 수 있을 때 그 부정적 효과를 감소시키고 긍정적 잠재력을 극대화시킬 수 있다고 본다. 본 연구에서는 이처럼 다양성과 동질성이 더 이상 양자택일의 문제가 아님을 이론적으로 규명해 보고자 하였다.

주제어: 팀 다양성, 수렴 메커니즘, 공유과업지식, 공유팀정체성, 팀 성과

1. 문제 제기

과거 우리나라 조직의 구성원들은 비슷한 학력과 능력을 소유한 구성원들끼리 동질적인 분위기 속에서 자신이 속한 조직을 위해 일해 왔다. 그래서 유

독 같은 학교 출신, 같은 지역 출신, 같은 전공 출신이라는 동질성에 큰 의미를 부여했던 것이 사실이며 이러한 조직의 구성(composition)은 효성이 조직효과성의 모든 것을 설명할 수 있었던 대에는 조직의 성공적인 목표달성에 일조했다고 수 있다. 하지만 국제화 시대에 발맞추어 기업

구성원들이 다양해지고 있다. 특히 여성과 외국인 근로자의 증가, 이직 및 전직의 심화, 학력과 연공서열파괴, 그리고 경력직 채용비율 증가 등과 같은 기업 인사시스템 방식의 변화는 조직의 다양성(diversity)을 더욱 부추기고 있다. 이는 다양한 배경과 다양한 속성을 지닌 사람들이 같은 목표를 위해 한 조직 또는 한 집단을 형성하게 되었음을 의미하고 조직이 직면하고 있는 환경의 측면에서도 다양성이 중요한 고려사항으로 떠오르고 있음을 말해주고 있다.

이러한 조직변화에 발맞추어 같은 조직 또는 팀 내에서 정기적으로 상호작용하는 구성원들 간의 상대적 차이가 성과에 미치는 영향에 대한 다양성 연구들이 진행되어 왔다. 다양성 연구는 심리적 속성인 태도, 성격, 가치, 선호도의 차이가 미치는 영향력(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Bell, 2007; Harrison, Price, Gavin, & Flory, 2002; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Olson, Parayitam, & Bao, 2007; van Vianen & De Dreu, 2001)에 대한 관심과 함께 성별, 인종, 연령 등과 같은 인구통계적 특성에 대한 연구도 활발하게 진행되었다(Avery, McKay, & Wilson, 2007; Brief, Umphress, Dietz, Burrows, Butz, & Scholten, 2005; Hobman & Bordia, 2006; Martins, Parsons, & Charles, 2007).

하지만 다양성에 대한 연구결과들이 일관성을 보이지 않고 있다(Webber & Donahue, 2001). 어떤 연구자들은 다양성이 구성원들의 대안적 견해를 수용하는 과정에서 창의력과 혁신을 높일 수 있다는 긍정적인 견해를 제시하였다(Cox, 1993; Ely & Thomas, 2001; Homan, van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007; Thomas & Ely,

1996; Wiersema & Bantel, 1992). 그러나 다른 연구자들은 다양성의 부정적인 면을 부각해 다양성이 증가하면 응집력 등 유사성이 가져다 줄 수 있는 순기능이 크게 약해져 구성원 상호간 호감도가 줄어들면서 갈등을 일으키며 낮은 성과를 가져온다는 연구결과를 내놓고 있다(Hobman & Bordia, 2006; Jehn *et al.*, 1999; Molleman, 2005; Randel & Jaussi, 2008; Shapcott, Carron, Burke, Bradshaw, & Estabrooks, 2006; Tsui & Gutek, 1999). 이에 Milliken과 Martins(1996)는 구성원들의 다양성이 조직에 큰 기회요인이 될 수도 있지만 동시에 부정적인 결과를 초래할 수 있는 '양날의 칼(double-edged sword)'이라고 묘사하였다.

이와 같은 상반된 연구결과와는 별도로 하루가 다르게 진화하고 있는 기업에 있어 다양성 증가는 사회적으로나 제도적으로 피할 수 없는 현실로 다가오고 있다. 따라서 다양성이 언제, 어떻게 긍정적 또는 부정적 결과를 가져오는지 좀 더 명확하게 규명할 필요성이 점차 커지고 있으며 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 잠재력을 활용하고 부정적인 영향력을 감소시키기 위한 다양성 관리(diversity management)가 그 어느 때보다 절실하게 요구된다. 다양성이 장기적인 관점에서 잠재적 가치를 지녔다 하더라도 그것이 가진 메커니즘을 정확히 이해하기까지는 그것을 활용하기란 쉽지 않은 문제이기 때문이다.

조직전반의 다양성 관리와 더불어 제기되는 이슈 중 하나는 팀 내에서의 다양성 관리의 문제이다. 팀은 부서와 달리 다양한 구성원들이 모여 시너지를 달성할 수 있는 조직단위로 고려되기 때문이다. 이런 추세를 반영하여 우리나라 기업과 조직의 70% 이상이 팀 제를 활용하고 있는 것으로 보고

되고 있다(매경 이코노미, 2008). 팀(team)이라는 곳은 다양한 구성원들이 정기적으로 상호작용하면서 과업을 수행하는 장소이기 때문에 다양성의 효과가 직접적으로 표출되고 그 영향력이 조직의 성과로 바로 이어질 수 있다. 이에 본 연구는 팀 내에서 어떠한 메커니즘을 통해 다양성의 잠재된 가치가 활용되고 부정적인 영향력이 상쇄될 수 있는지의 다양성 효과에 대한 통합 메커니즘을 파악하는데 집중할 것이다.

이에 본 연구에서 착안하고 있는 다양성에 대한 통합 메커니즘의 객체로 팀 구성원들이 가지는 과업지식에 대한 공유(shared task knowledge)와 팀의 비전과 목표를 동일하게 해석하는 팀 정체성에 대한 공유(shared team identity)에 대해서 집중적으로 탐구하고자 한다. 과업지식의 공유는 팀 구성원 간에 상대에 대한 다양한 과업의 루틴을 얼마나 인지하고 이를 기반으로 자신의 과업을 수행하고 있는지의 정도로 정의한다. 팀 구성원들 각자가 수행하는 다양한 업무에 필요한 과업지식을 정확하게 알고 있는 것도 중요하지만 그들 모두가 그 다양하게 편재된 과업지식을 동일하게 이해하고 해석하는 것도 매우 중요하다. 정체성에 대한 공유는 팀의 정신모형을 구성하고 있는 팀의 비전, 목표, 가치를 구성원들이 공유하고 이를 기반으로 중요한 팀 업무를 집행하고 있는지의 정도이다. 구성원 개개인이 팀의 비전과 목표, 가치 등을 공유하는 것은 과업지식의 공유를 넘어서서 다양한 문제 해결 상황에서의 일관성을 갖게 해주고 다양성을 갖춘 팀이 한 방향으로 일사분란하게 매진할 수 있는 역량을 제공해준다.

하지만 지금까지의 연구들에서는 다양성의 유형에 따라 팀의 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구와 팀에서의 과업지식이나 정체성의 공유가 팀

성과에 미치는 영향에 대해서 서로 독립적으로 연구를 진행해왔다(Ancona & Caldwell, 1992; Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993; Klimoski & Mohammed, 1994; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998; Zenger & Lawrence, 1989). 본 논문에서는 이 두 연구 경향을 통합한 새로운 모형을 제시한다. 즉, 다양성이 다양한 지식을 산출해내는 학습의 확산적 효과를 가져 올 수 있는 메커니즘으로 규정된다면 이 확산적 성향이 수렴적 메커니즘인 과업지식에 대한 공유와 팀 정체성에 대한 공유 속에 결합될 때에만 비로소 팀의 성과에 시너지를 가져올 수 있다는 것이다. 다시 말해, 공유과업지식과 공유팀정체성과 같은 팀 내 공유 활동이 팀 다양성의 확산적 학습효과를 긍정적으로 통합해줄 수 있는 조절역할을 수행할 수 있음을 의미한다.

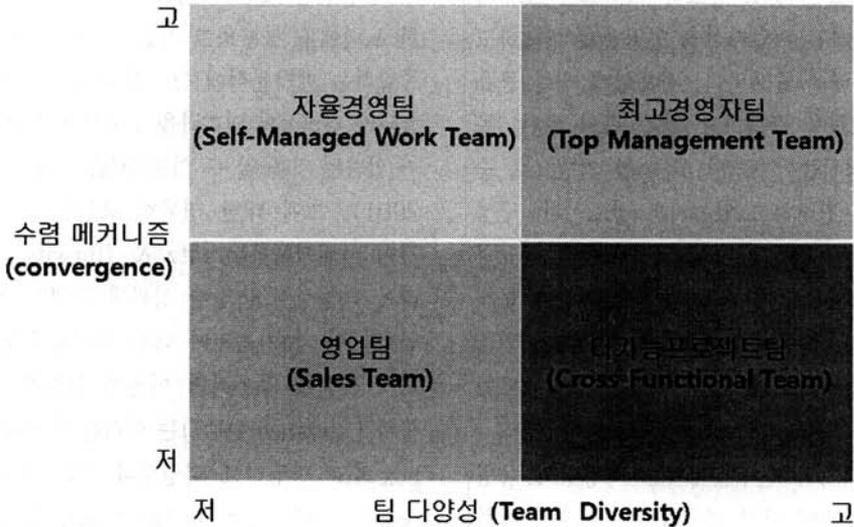
또한 많은 연구자들이 다양성 연구의 혼재된 결과를 설명하기 위해 다양성을 유형별로 분류해 보기도 하고 다양성 효과에 영향을 줄 수 있는 다양한 공변인을 찾는데 힘을 쏟아 왔다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 지금까지의 다양성 연구들을 종합하는 메타분석에서도 성과에 대한 다양성의 주효과가 다양성의 영향력을 정확하게 설명하는데 한계가 있다는 것을 알 수 있으며(Webber & Donahue, 2001), 그에 대한 명확한 해답을 제시하지 못한 것이 사실이다(Horwitz & Horwitz, 2007). 따라서 다양성이 어떻게 성과에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는지에 대한 메커니즘을 보다 명확하게 밝혀줄 추가적인 이론적 논의가 필요했었다. 특히 Lawrence(1997)는 이러한 메커니즘을 "black box"라고 명명하고 다양성과 성과 사이의 "black box"를 이론적으로 규명해 보고자 하였다. 그럼에도 불구하고 이를 규명하려는 기존 연구들은 다양

성의 많은 잠재적 장점에도 불구하고 주로 다양성의 부정적인 측면을 강조하여 왔다. 즉 다양성이 가져올 수 있는 영향력을 주로 커뮤니케이션, 갈등, 사회적 통합 등의 프로세스 변수들로 설명하면서 다양성이 갈등을 일으키고 커뮤니케이션 빈도를 낮추며 사회적 통합을 떨어뜨림으로써 팀 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 하지만 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 잠재력에 대해서는 이론적 근거를 충분히 제시하지 못하였다(Pelled, 1996).

이에 과업지식의 공유와 팀 정체성의 공유 활동이 다양성의 긍정적인 성과와 긍정적인 잠재력을 설명해줄 수 있는 보다 명확한 개념이 될 수 있다. 다양성의 확산적 메커니즘과 공유 활동의 수렴적 메커니즘에 대한 충분한 이해가 팀 다양성의 영향력을 보다 분명하게 규명해 줄 수 있기 때문이다. 공유 활동은 다른 구성원들과의 상호작용뿐 아니라 과업이 진행되는 주변 환경과의 상호작용을 모두 보여줄 수 있기 때문에 다양한 자원들(예: 조직의

비전이나 가치 등의 문화적 자본)을 활용하기 위한 행동 등을 다양하게 포괄한다. 따라서 조직은 다양성의 관점에서 수용해야 할 핵심적 과제가 무엇인지를 새롭게 설정하고 시장과 전략, 미션, 비즈니스 프랙티스, 문화 등을 의도적으로 새롭게 정의해 나갈 수 있다. 이에 다양성이 어떠한 조건 속에서 팀 성과에 영향을 미치는지에 초점을 맞출 수 있는 아이디어를 제공해줄 것으로 보인다.

팀 다양성을 근본적으로 인적자원의 다양성이라는 측면에서 접근해 본다면, 팀 구성원들이 가지고 있는 과업지식과 팀 정체성의 공유는 이러한 다양성을 긍정적으로 활용할 수 있도록 도와주는 수렴적 통합 메커니즘이다. 둘 간의 관계에서 발견할 수 있는 효과를 찾아보기 위해서 아래 <그림 1>과 같이 다양성의 역할과 수렴 메커니즘과의 관계를 두 개의 독립적인 축으로 고려해서 이론적 유형을 만들어 볼 수 있을 것이다. 또한 이론적 유형에 기존의 팀들을 다음과 같이 분류해볼 수 있다.



<그림 1> 팀 다양성과 수렴 메커니즘

〈그림 1〉에서 보는 바와 같이 최고경영자팀(top management team, 이하 TMT)의 경우, 각 기능을 대표하는 임원들로 구성되어 있기 때문에 기능 다양성의 측면에서는 어느 팀보다 폭 넓은 스펙트럼을 유지하고 있다. 또한 TMT는 기업이 나아가야 할 방향을 정립하고 조직 내 정보 흐름을 원활하게 하는 역할을 수행해야 한다는 점에서 보다 높은 공유 활동이 요구된다. 각각의 기능 간 또는 사업 간 자원배분문제의 조정과 더불어 각 부문 간 일체감을 공유시키고 베스트 프랙티스를 전파해야 한다는 측면에서 과업지식의 공유를 넘어 비전과 미션을 공유하는 팀 정체성의 공유가 무엇보다 중요하다. 하지만 TMT의 다양성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구들을 살펴보면, 기능적 배경 다양성과 교육적 배경 다양성 등이 혁신(Bantel & Jackson, 1989), 전략적 합의(Wiersema & Bantel, 1992), 국제적 제휴(이호욱, 박종훈, 2004), 성과(백윤정, 정윤철, 최순권, 2002) 등에 긍정적인 영향을 미치지만 연령과 성별 다양성이 부정적인 영향을 주는 것으로 보고되고 있다(Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984; Wiersema & Bantel, 1992). 이와 같은 연구결과는 TMT에서 기능적 다양성을 넘어서는 인구통계학적 다양성을 과업지식과 팀 정체성을 공유하는 수렴 메커니즘이 충분히 통합해주지 못한 경우가 아닌가 추정해볼 수 있다.

다기능프로젝트팀(cross-functional team)의 경우, 구성원들이 가진 기술과 업무의 다양성을 적극적으로 활용하고자 의도적으로 구성된 집단이다. 각 부문의 전문가들을 차출하여 팀을 구성하고 상호 보완적인 능력을 가진 구성원들이 공동으로 업무를 수행하게 된다는 점에서 다양성의 측면에서는 TMT와 같은 스펙트럼을 가지고 있다. 다기능프로젝트팀은 다양성에서 높은 차원을 구축하고 있는

반면 통합의 측면에서는 주로 과업지식에 대한 공유로 국한되어 있고 팀의 정체성에 대한 통합의 측면이 미진한 것이 사실이다. 또한 프로젝트가 끝나면 팀이 해체된다는 점도 조직적인 통합의 미비점을 드러내고 있다. 이런 점에서 다기능프로젝트팀의 다양성이 가져오는 혼재된 연구결과들(Ancona & Caldwell, 1992; Harrison, Price, & Bell, 1998; Keller, 2001; Zenger & Lawrence, 1989)도 보다 적극적인 수렴적 통합 메커니즘의 부재로 설명이 가능하다. 즉, 업무수행에 필요한 과업지식의 공유를 통해 원하는 성과를 올릴 수 있지만 보다 높은 성과를 위해서는 팀의 비전, 미션, 목표 등에 대한 공유 활동도 함께 병행되어야 할 것으로 보인다.

반면, 자율경영팀(self-managed work team)의 경우 할당된 기능의 주어진 범위에서만 다양성을 유지하고 있어서 다양성의 측면에서는 좁은 스펙트럼을 유지하고 있지만, 구성원들이 자신의 과업에 대해 스스로 계획을 세우고 그에 관련된 의사결정을 내리며 함께 작업 프로세스를 책임진다는 점에서 매우 높은 공유 활동을 보인다. 또한 팀이 회사의 전체 조직구조에 통합되어 있어서 조직의 비전과 미션이 보다 명료하게 전달되어 팀의 비전과 미션이 정착된다는 점에서 상당히 높은 수준의 통합적 기반 하에 과업을 수행한다고 볼 수 있다. 이와 같은 맥락에서 자율경영팀에서도 보다 적극적으로 확산적인 다양성을 확보해 기능분야에 국한되어 있는 좁은 의미의 다양성을 극복하고 인적자원의 심층적 수준의 다양성을 확보함으로써 보다 더 높은 성과를 올릴 것을 기대해볼 수 있다.

마지막으로 영업팀(sales team)의 경우 다양성과 통합의 메커니즘 모두에서 구조적 한계점을 가질 개연성이 높다. 고객들의 인구통계학적 특성을

반영하지 않고 영업팀이 구성될 경우 다양성에서 치명적 결함을 지닐 수 있고 팀이 지나친 개인 작업 중심으로 움직이기 때문에 정보와 지식의 공유를 방해할 가능성이 높다. 따라서 과업지식과 팀 정체성을 공유하는 것 뿐 아니라 보다 높은 확산적 다양성이 요구되는 팀의 형태로 볼 수 있다.

위의 설명적 사례에서처럼 다양성의 확산 메커니즘과 정체성과 과업공유를 통한 수렴의 메커니즘은 팀이 효과적으로 작동하는 원리를 분석하기 위한 서로 독립적 시각을 제시해준다. 다양성의 확산적 효과와 공유 활동의 수렴적 메커니즘은 한 차원의 두 극단이라고 보기보다는 두 개의 독립된 차원으로 서로 상호영향을 미치고 있음이 제시되어야 하는 이론적 근거를 뒷받침하고 있다. 따라서 본 연구에서는 지금까지 이 둘을 독립적으로 연구해왔던 부분과 한 차원의 양극단으로 취급해왔던 점을 넘어서서 두 개의 독립적 차원을 이론화하고 이 두 차원을 결합할 수 있는 통합의 메커니즘을 제시한다.

특히 본 연구에서는 다양성과 공유를 통한 수렴의 메커니즘이 어떻게 효과적이고 긍정적인 팀 성과를 유도하는지 고찰해보기 위해 Ely와 Thomas (2001)¹⁾가 제시하는 다양성의 통합-학습 관점(integration-learning perspective)에 준거해서 분석해본다. 통합-학습의 관점에서는 다른 두 개의 관점과는 달리 다양성을 긍정적인 팀 성과를 가져올 수 있는 기제로 조명하고 있다. 이 이론에 따르면 다양성이 새로운 아이디어와 새로운 경험의 원천으로 활용될 수 있다는 믿음을 발전시킴으로 성

과를 높일 수 있다고 본다. 다양성이 새로운 성장과 학습의 원천으로 팀 프로세스를 지속적으로 개선·발전시켜 나갈 수 있는 믿음을 공유할 경우 다양성을 통한 학습과 성장 기회를 제공해주기 때문에 궁극적으로 성과를 높여준다는 것이다. 하지만 이러한 통합-학습의 관점은 무엇이 그와 같은 믿음의 근거를 제공해주는 기반이 되는지에 대해서는 구체적으로 제시하지 않고 있다.

본 연구에서는 통합-학습의 관점을 한 걸음 진전시켜 이 믿음이 동질성에 대한 믿음이어야 함을 주장할 것이다. 왜냐하면 다양성은 근본적으로 확산적 학습의 메커니즘이어서 이 메커니즘이 시너지를 갖기 위해서는 이와는 독립적인 차원에서 통합적 수렴의 메커니즘이 도입되어 팀 내에 충분한 동질성을 창출할 수 있어야 하기 때문이다. 팀 제를 도입한 대부분의 조직들이 기대하는 것은 바로 다양한 구성원들이 그들이 가진 차이를 한 방향으로 정렬하여 낼 수 있는 시너지이다(van Offenbeek, 2001). 따라서 팀 다양성이 너무 높아 부정적인 영향을 가져올 경우라도 구성원들을 한 방향으로 묶어줄 수 있는 공유과업지식과 공유팀정체성의 수렴 메커니즘이 제대로 작동하고 있는 팀에서는 보다 높은 성과를 보일 수 있다는 점을 예측해볼 수 있다. 다양성이 피할 수 없는 현대조직의 현실이라면 어느 속성이 동질해야 다양성의 잠재된 가치가 통합적으로 활용할 수 있는지는 조직이 선택해야 할 중요한 문제이다.

1) Ely와 Thomas(2001)는 그들의 연구에서 다양성을 여러 관점에서 조명·파악하고 있다. 첫째는 차별-공정성 관점(discrimination and fairness perspective)으로, 다양성이 증가할수록 과거에 경험했던 차별이 사라질 것이라고 보는 시각이다. 둘째는 접근성-정당성 관점(access and legitimacy perspective)으로 개인이 가지고 있는 전문성에 따라 역할을 분담하게 된다고 보았다. 마지막으로 다양성이 새로운 아이디어, 새로운 경험, 성장과 학습의 원천으로 활용될 때 성과에 훨씬 긍정적일 수 있다고 보는 통합-학습 관점(integration and learning perspective)인데, 본 연구는 바로 이 세 번째 관점에서 다양성의 긍정적인 잠재력을 조명하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 팀 다양성 개념과 팀의 중요성

'The American Heritage Dictionary of English Language' 사전에 의하면, 다양성이란 다르고(differ) 다양각색으로(variety) 다면화된(multiformity) 국면(point 또는 respect)을 나타내는 용어이다. 'diversus'라는 라틴어에서 파생된 'diversity'는 '반대가 되는'이라는 의미를 가진다(The Houghton Mifflin Company, 2000). 많은 연구자들이 다양성의 속성을 주로 성별, 연령, 인종, 근속년수, 교육적 배경, 기능적 배경 등에 국한시켰지만 다양성은 더 광범위한 의미로 해석될 수 있다(Williams & O'Reilly, 1998). 따라서 다양성(diversity)이란 개인이 가지고 있는 배경, 관점, 스타일, 가치관, 선호도, 신념에서 발생하는 차이와 더불어 연령, 신체적 특성, 성별, 인종, 종교, 사회경제적 지위, 출생지, 고향, 근속년수, 경험, 직위, 능력, 지식, 기술, 교육과 훈련, 노조가입, 정규직과 비정규직 등을 모두 포함하는 개념으로 볼 수 있다.

Blau(1977)는 다양성을 이질성(heterogeneity)과 동일한 개념으로 보았는데, 다양성을 명목적인 인구통계적 속성에 의한 모집단의 분산정도라고 설명하고 성별과 인종을 그 대표적인 예로 꼽았다. 반면 O'Reilly와 그의 동료들은 다양성을 인구통계적 유사성(similarity) 또는 이질성(dissimilarity)의 개념으로 정의하면서 이를 구성원들 간의 기하학적 거리감(Euclidean distance)이라고 보았다(O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989). 따라서 그들은 Blau가 주장하는 인구통계적 특성들과 더불어 연속적·비명목적 특성을 지닌 연령, 입사일

등을 다양성 범주에 포함시켰다.

이러한 다양성의 효과는 조직이나 국가수준 뿐 아니라 다양한 형태의 팀 수준에서 보다 잘 설명된다. 현대조직은 제품의 질과 생산성, 구성원 만족도, 작업의 질을 향상시키기 위해 팀을 활용하고 있다(Eby & Dobbins, 1997; Moorhead, Neck, & West, 1998). 또한 팀이라는 곳은 다양한 구성원들이 실제로 긴밀한 상호작용을 통해 성과를 산출하는 장소이다. 이런 점에서 팀은 집단 이상의 의미를 가진다. McGrath(1984)는 집단(group)을 상호간 인식에 기반을 두고 있으며 잠재적인 상호작용을 모두 포함하고 있는 사회적 총합체라고 정의하였는데, 팀에서는 다양한 집단 구성원들이 공동목표를 형성하고 이를 위해 강력한 공동체를 형성하고 있다는 점에서 다양성과 이에 대한 통합의 메커니즘이 화두이다.

따라서 본 연구에서 팀(team)이란 두 사람 이상의 다양한 구성원들이 공통된 목표와 과제를 공유하고 이를 달성하기 위해 구성원 간에 역동적이고 상호의존적으로 역할과 기능을 수행하는 집단으로 규정한다(Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992). 구성원들의 상호작용이 최적으로 평가될 수 있는 곳이기 때문에 다양성이 미치는 역할과 다양한 구성원이 미치는 영향력을 가장 잘 조명할 수 있는 단위가 팀이다. 현대 조직의 관리자들에게 '팀 다양성'이 성과에 어떠한 영향을 주는지 체계적으로 분석할 필요가 대두되고 있는데 이는 구성원들 각자가 가지고 있는 다양한 속성들의 차이에 따라 영향력이 다르게 나타날 수 있으며 이는 곧 팀 성과에 영향을 미치기 때문이다(Lau & Murnighan, 1998).

앞에서 지적한 바와 같이 지난 50여 년간 팀 다양성 연구가 활발히 진행되어 왔지만 연구결과는 혼재되어 있다. 이에 몇몇 연구자들은 다양성을

구분 짓는 많은 속성들이 그 유형에 따라 팀 프로세스와 성과에 미치는 영향력도 다르게 나타난다는 다차원적인 접근을 시도하고 있다(Williams & O' Reilly, 1998). Jackson과 그의 동료들은 다양성을 인종, 성별, 연령과 같이 겉으로 쉽게 구별이 되는 속성과 가치, 태도, 능력과 같이 겉으로 잘 드러나지 않는 잠재적인 속성으로 구별하고 있다. 또한 그들은 쉽게 구별이 되는 속성들을 다시 과업관련(task-related) 속성과 관계관련(relation-oriented) 속성으로 구분지음으로써 근속년수와 교육수준은 전자에 성별, 인종, 연령 등은 후자에 포함시켰다(Jackson, May, & Whitney, 1995). Milliken과 Martins(1996) 역시 성별, 인종, 국적, 연령 등을 눈에 띄는 개인의 속성으로 가치, 기술, 지식 등은 겉으로 쉽게 관찰이 불가능한 속성으로 분류하여 그 영향력에 차이가 있음을 주장하였다. Pelled(1996) 또한 다양성을 가시성(visibility)과 과업관련성(task-relatedness)에 따라 구분하고 있는데 기능적 배경, 교육적 배경, 산업적 배경 등과 같이 과업과의 연관성이 높은 특성들은 과업과 관련된 성과에 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 반면에 성별, 인종, 연령처럼 가시성은 높지만 과업과의 직접적인 연관성이 낮은 특성들은 더욱더 복합적인 결과를 가져올 수 있다고 보았다. 물론 가시성이 높은 성별, 연령 등의 속성이 과업과 연관된 특성의 역할을 할 수도 있다. 연령의 다양성이 가져올 수 있는 전반적인 가치관의 차이가 과업에 영향을 줄 수 있기 때문이다. 반대로 과업과 연관이 높은 근속년수의 경우, 입사동기라고 하는 강한 집단의식을 유발시킴으로써 과업과 상관없는 사회적 범주화의 근거가 될 수도 있다. 하지만

근속년수의 다양성은 과업과 연관된 상호작용에 매우 직접적인 영향을 주지만 연령의 다양성은 과업 특성과는 독립적으로 발생하는 행위라는 점에서 그 영향력은 상대적으로 미비하다고 본다(Pelled, 1996; Zenger & Lawrence, 1989).

특히 Harrison과 그의 동료들은 실증연구를 통해 쉽게 눈에 띄는 성별, 인종, 연령과 같은 인구통계적 변수들을 표면적 속성으로 구별하면서 성과에 미치는 직접적인 영향력은 미비하지만 집단역동성과 감정적인 변수에 큰 영향을 미친다고 보았다(Harrison *et al.*, 1998). 반면 개인의 가치와 태도와 같은 심층적 속성들은 구성원들의 태도와 성과에 영향을 미칠 것이라고 주장하면서 이들 분류에 따른 상이한 결과를 부분적으로 입증하였다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Pelled, 1996; Simons, Pelled, & Smoth, 1999). 최근의 다양성 연구들도 전술한 연구자들과 비슷한 분류체계에 입각하여 다양성 연구를 진행하고 있으며(De Wit & Greer, 2008; Elfenbein, & O'Reilly, 2007; Horwitz & Horwitz, 2007; Joshi & Roh, 2009), 위에서 제시된 다양성의 개별적 속성들을 활용하여 팀 다양성이 팀 성과에 미치는 영향력을 규명해 보고자 하였다(성상현, 이종진, 박헌준, 2007; 성지영, 박원우, 윤석화, 2008; Hambrick, Cho, & Chen, 1996).

다양성은 통상 Blau(1977)의 다양성 지수를 활용하여 측정되어 왔다. 예를 들어 개인이 조직 생활에서 가장 많은 시간을 보낸 기능적 배경의 다양성을 측정할 경우, 인사부, 기획부, 회계부와 같은 각각의 범주 내 속해 있는 개인들의 비율을 모두 합친 값을 1에서 뺀 수치가 다양성 지수가 된다.²⁾

2) $H = 1 - \sum_{i=1}^N P_i^2$ (N = 팀 내 카테고리의 수, P = 해당 카테고리에 속한 팀원들의 비율)

이 값은 0과 1사이의 값을 갖게 되며 이 값이 커질수록 이질적인데 일반적으로 0.25이상인 경우가 다양성이 높은 팀이라고 할 수 있다. 많은 실증연구들이 Blau의 지수를 이용하여 다양성을 측정하는 가운데(백운정 등, 2002; 이호욱, 박종훈, 2004; Harrison *et al.*, 2002; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991; Pelled *et al.*, 1999) 엔트로피에 기초한 다양성 지수도 개발되어 활발히 사용되고 있다(성상현 등, 2007; Ancona & Caldwell, 1992; Jehn *et al.*, 1999; Tsui & Gutek, 1999).³⁾ 이 방법 역시 팀 구성원들이 각 범주에 퍼진 정도로 측정되며, 모든 범주에 걸쳐 구성원들의 분산이 클수록 지수 값은 커지게 된다. 즉, 이는 다양성이 높은 팀을 의미하게 된다. 위의 두 가지 다양성 지수는 범주형 변수로 측정되었기 때문에 성별도 두 개의 범주형 변수로 처리함으로써 성별 다양성을 측정할 수 있을 뿐 아니라 자신의 교육전공분야를 보여주는 교육적 배경의 다양성도 측정할 수 있다. 반면 연속변인이 되는 근속년수와 연령의 다양성을 측정하기 위해서는 팀 구성원들의 표준편차를 팀 평균으로 나눈 변량계수(coefficient of variation)를 활용할 수 있으며, 이는 가장 널리 사용되는 방법이다(백운정 등, 2002; Allison, 1978; Chatman & Flynn, 2001; Zenger & Lawrence, 1989). 연령의 경우는 현재의 나이로, 팀 근속년수의 경우 지금의 팀에 소속된 이후부터 측정시점까지 근속한 개월 수로 측정할 수 있다.

본 연구에서는 팀 다양성을 팀 구성원들 사이에 존재하는 객관적이고 주관적인 차이의 정도를 모두 반영하는 사회적 특성으로서 성별, 연령, 국적, 중

교, 기능적 배경, 교육적 배경, 근속년수, 과업기술, 정치적 성향 등을 모두 포괄하는 것으로 정의한다(van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007). 또한 Harrison(Harrison *et al.*, 1998)과 Pelled(Pelled *et al.*, 1999; Pelled, 1996; Simons *et al.*, 1999)의 분류에 기초하여 다양성 중 과업과 관련된 기능적 배경, 교육적 배경, 팀 근속년수의 차이 등을 과업관련 다양성으로 성별, 연령, 출생지 등을 개인관련 다양성으로 분류하여 논의를 전개한다.

2.2 팀 다양성과 팀 성과

팀 다양성이 가져오는 팀 성과에 대해서는 주로 팀의 구성원들이 주관적으로 지각하는 팀의 성과와 더불어 보다 충분한 정보를 가지고 성과를 객관적으로 판단할 수 있는 팀 리더의 평가 등으로 측정하여 왔다(성지영 등, 2008; Kearney & Gebert, 2009; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992; van Knippenberg & Schippers, 2007). 이에 팀 성과를 팀의 목표를 이루는 측면에서 다루어 본다면, 목표에 대한 달성여부나 팀이 생산한 결과물의 양과 질이라고 정의할 수 있을 뿐 아니라 다양성의 역동적인 수렴 메커니즘 효과의 결과라고 할 수 있다.

팀 다양성이 팀 성과에 미치는 효과에 대해서는 크게 두 가지 방향의 이론을 바탕으로 논의가 이루어져 왔다. 우선 팀 내에서의 정보와 전문지식의 이동을 평가할 수 있는 정보 및 의사결정 관점(information and decision-making perspective)에서는 다양성의 긍정적인 효과를 가정한다. 즉 어

3) $H = - \sum_{i=1}^N [P_i * \ln(P_i)]$ (N = 팀 내 카테고리의 수, P = 해당 카테고리에 속한 팀 원들의 비율)

떻게 정보와 의사결정이 팀 구성원들의 다양성에 의해 영향을 받는가하는 것이다(Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale, 1996; Wittenbaum & Stasser, 1996). 각기 다른 전문성과 경험을 가지고 있다는 것은 과업을 효과적으로 수행하게 만들 뿐 아니라 문제해결에 있어 보다 건설적인 대안을 제시할 수 있게 해준다. 따라서 다양성이 높은 팀일수록 집단 밖에 있는 정보 네트워크를 통해 새로운 정보들을 입수하게 될 것이고 이러한 정보가 다양하게 이동되어 여러 관점들을 함께 취합함으로써 창의성이 발휘되며 이는 곧 높은 성과를 가져온다는 것이다. 물론 다양성이 과업갈등과 같은 집단 프로세스에 어느 정도 부정적인 영향을 미칠 수도 있지만 그와 동시에 새롭게 취합된 정보와 문제해결능력으로 인해 결국 팀 성과가 높게 나타난다고 본다(Ancona & Caldwell, 1992; Jehn, Northcraft & Neale, 1997; Zenger & Lawrence, 1989). 나와 상이한 속성을 가진 팀 동료와의 상호작용을 통해 혁신이 촉진되며 신선한 아이디어가 생성될 수 있기 때문이다.

따라서 과업경험과 교육적 배경 그리고 근속년수 등이 다양한 사람들로 구성되어 있는 팀의 경우, 다양성은 실제 적용가능한 해결책을 찾아낼 뿐 아니라 혁신적이고 창의적인 아이디어들을 생산함으로써 팀 성과를 높일 잠재력을 가지고 있다(Van Der Vegt & Bunderson, 2005). 왜냐하면 다양성이 높은 집단의 개인이 더 광범위한 지식과 경험을 얻을 것으로 기대될 뿐 아니라 과업수행을 위한 정보증가를 가져오고 이것은 문제를 올바르게 창조적으로 해결할 수 있는 능력을 배양시키기 때문이다.

하지만 이와는 반대로 사회정체성 이론(social identity theory)과 유사성-유인 이론(similarity-

attraction theory)에서는 다양성의 부정적인 영향력을 설명한다. 사람들은 일반적으로 자신들이 다른 구성원들과 유사한지 다른지를 판단하기 위해 동료의 속성과 자신의 속성을 비교하려고 한다. 또한 자신을 타인으로부터 구별지어 특정한 사회적 범주로 집단화함으로써 자기 정체성을 유지하고자 하는 심리적 경향을 가지고 있다(Allport, 1954). 특히 가시성이 높은 속성들은 집단 내 사회정체성을 보다 잘 보여줄 수 있는데, 그 이유는 자기범주화와 사회정체성이 형성되는 과정에서 연령, 인종, 성별과 같은 사회적 카테고리가 크게 작용하기 때문이다(Messick & Mackie, 1989). 이에 연령 다양성이 높은 팀에서는 커뮤니케이션 빈도가 낮아지고 이직률이 높아지며(Wagner *et al.*, 1984; Zenger & Lawrence, 1989) 성별 다양성이 높은 팀에서는 낮은 성과를 보인다(Egan & Tsui, 1992; Konrad, Winter, & Gutek, 1992; Van Hiel & Schittekatte, 1998).

반면, 상대적으로 가시성이 낮고 과업과 연관성이 높은 속성들(예: 기능적 배경, 교육적 배경 등)은 쉽게 범주화되지 않기 때문에 유사성-유인 이론으로 보다 잘 설명된다. 기능적 배경과 교육적 배경이 유사할 경우, 개인 간 유인이 더욱 강화됨으로써(Baskett, 1973), 커뮤니케이션과 상호작용이 활발해지고 이는 구성원들의 높은 만족과 높은 성과를 가져온다는 것이다. 결국 이러한 범주화는 개인이 사회적 환경에 더 민감하도록 만듦으로써 그 환경 속에 자신과 유사한 사람들을 함께 묶려고 한다.

많은 연구자들이 일반적으로 다양성이 성과에 부정적인 영향을 미친다고 보고하고 있지만 일관된 연구결과를 보여주지 못한 것이 사실이며(Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998),

이는 개별 연구자들이 필요에 따라 서로 다른 방식으로 연구를 진행함으로써 체계적이고 비교가능한 만한 연구결과물들을 축적하지 못했음을 의미한다. 하지만 다양성이 구성원들 사이의 사회적 교류의 양과 질을 예측하도록 도와준다는 점에서 팀 다양성이 가져올 수 있는 잠재적 가치를 보여줄 수 있는 메커니즘을 찾는 것이 앞으로의 큰 과제가 되고 있다.

2.3 팀 다양성과 공유과업지식/공유팀정체성

많은 기업들이 불확실하고 급변하는 환경에 적응하고 유연성을 갖추기 위해 팀 제를 도입하고 있으며, 이러한 팀 제의 확산과 더불어 팀 효과성에 영향을 주는 요인들을 밝히고자 하는 연구들이 활발히 진행되었다(Edmondson, 1999; Simons *et al.*, 1999). 특히, 팀 효과성에 영향을 줄 수 있는 다양한 선행요인들을 인지적인 관점에서 찾기 시작하면서 공유정신모형을 팀 효과성 증진을 위한 메커니즘으로 활용하게 되었다(Klimoski & Mohammed, 1994). 이러한 공유 활동은 개인수준에서 논의되던 정신모형(mental model)을 팀 차원에서 접근한 인지적(cognitive) 개념으로, 보다 복잡하고 예측불가능한 상황에서 성공적인 과업달성을 가능하게 한다고 보았다(Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000).

공유과업지식(shared task knowledge)은 주로 구성원들 사이의 과업(taskwork)과 팀웍(teamwork)에 대한 지식의 공유라는 뜻에서 공유지식(shared knowledge), 팀 지식(team knowledge), 혹은 공유정신모형(shared mental model)이라고 불리운다(Cannon-Bowers & Salas, 1990). 이러한 공유과업지식이 업무 수행에 필요한 구체적인

과업지식과 진행 프로세스를 유사하게 이해하고 해석하는 것이라면, 공유팀정체성(shared team identity)은 팀 구성원들이 그들의 비전, 미션, 가치, 목표 등을 얼마나 유사하게 이해하고 공유하고 있는지를 보여주는 보다 확장된 개념이다.

특히 기존 연구에서는 팀 다양성이 공유과업지식과 공유팀정체성의 선행요인이 될 수 있다고 보았다(Earley & Mosakowski, 2000; Klimoski & Mohammed, 1994; Rentsch & Klimoski, 2001). 기능적 배경, 근속년수, 성별, 인종, 연령 등과 같은 속성들은 과거의 경험을 보여주는 거울의 역할을 하기 때문이다(Zenger & Lawrence, 1989). 따라서 팀 구성원들 사이에 유사성이 높으면 커뮤니케이션과 응집력이 증가하고 팀 내 갈등을 줄일 수 있을 뿐 아니라 보다 쉽게 합의를 이루어낼 가능성이 크다고 본다(Jackson, 1996).

유사성-유인 이론(similarity-attraction theory)에 의하면, 구성원들 사이의 동질성이 대인관계에 있어서 중요한 유인의 근거가 되며 개인 간 상호작용 가능성을 예측할 수 있다고 한다(Byrne, 1971). 개인들은 동질적인 구성원에 대해 높은 감정적인 선호를 보이게 되며(Tsui & O'Reilly, 1989), 이는 실제로 구성원들 간 상호작용의 질을 향상시킬 수 있으며 이를 높게 지각할 가능성이 있다는 것이다. 결국 구성원들 사이의 유사한 속성과 배경은 상호작용을 촉진시키고 자연스러운 커뮤니케이션을 가능케 함으로써 갈등이나 의견불일치를 감소시킨다. 따라서 개인들은 그와 유사한 사람들과 정보를 더 많이 교환할 것이며(Pelled *et al.*, 1999), 과업지식과 팀 정체성을 공유하게 될 것이다. 따라서 팀 다양성은 구성원들의 각기 다른 경험을 바탕으로 불일치를 가져온다고 볼 수 있다(Levine & Moreland, 1990). 다양성이 높다는 것은 그 만

큼 서로 다른 언어를 사용하고 다르게 해석한다는 것을 의미하기 때문에 이는 공유과업지식과 공유팀 정체성에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

2.4 수렴 메커니즘과 팀 성과

다양성에 대한 통합-학습의 관점(integration-learning perspective)에서 이야기했듯이 다양성이 아무리 새로운 지식과 경험, 학습의 원천이라고 해도 그들이 가진 다양한 배경과 다양한 경험이 실제 업무에 적용될 수 없다면 성과를 높이는 데 한계가 있다(Argyris & Schön, 1978; Edmondson, 1999; Foldy, 2004; Senge, 1990). 다시 말해 팀 다양성을 적극적으로 이용하고 싶어도 구성원들 사이에 다양성을 긍정적으로 활용해야 한다는 충분한 동기부여가 없다면 자기범주화(self-categorization)와 호모필리(homophily)의 성향에 밀려 부정적인 개인 정체성만 형성하게 만들 것이다(Van der Vegt & Bunderson, 2005). 이런 상황 하에서는 팀 구성원들이 가진 다양한 속성이 긍정적인 힘을 발휘하기는커녕 기존에 각자가 보유하고 있는 지식과 정보조차도 활용하지 않을 가능성이 높다.

그렇다면 어떤 조건 하에서 자신이 가진 과업관련 전문성과 개인의 속성이 가져오는 새로운 경험과 지식들을 공개적으로 언급하고 배워가면서 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 잠재력을 끌어낼 수 있는 것일까? 인종이나 성별처럼 명확하게 기준들이 보이는 조건으로 다양성이 표출되어질 때는 통합-학습의 관점에 제시하는 바대로 다양성을 명시적으로 인정함으로써 다양성의 긍정적인 잠재력을 끌어 올릴 수 있을 것이다. 그러나 다양성이 명시적으로 표출되지 않는 수준에서 발휘되고 있는 상황에서는 통합-학습의 관점에서 제시하는 입장을

넘어 보다 근원적인 상태에서 문제를 해결해야 한다.

지금도 많은 연구자들이 다양성 연구의 혼재된 결과를 설명하기 위해 다양성을 분류해 보기도 하고 다양성 효과에 영향을 줄 수 있는 매개변수와 조절변수를 찾는데 힘을 쏟고 있다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 지금까지의 다양성 연구들을 종합하는 메타분석에서도 명확한 해답을 제시하지 못하고 있는 것이 사실이다(Horwitz & Horwitz, 2007; Webber & Donahue, 2001). 이에 van Knippenberg와 그의 동료들(2004)은 지금까지의 다양성 연구가 지나치게 과업관련 정보 다양성(informational diversity)과 개인관련 사회범주화 다양성(social categorization diversity)으로 단순 이분화 시켰음을 지적하고 있다. 즉, 전자는 정보 및 의사결정 관점으로만 해석하고 후자는 사회범주화 이론으로만 해석함으로써 성과의 긍정적인 영향력과 부정적인 영향력을 각각 따로 설명해 왔고 두 이론을 동시에 고려하지 않았다는 것이다.

이에 두 이론의 재개념화와 통합을 강조하는 범주정교화 모형(categorization-elaboration model, 이하 CEM)을 제시하면서 다양성을 구성하는 모든 속성들이 정보 다양성의 기능과 사회범주화 다양성의 기능을 동시에 지니고 있다고 보았다. 따라서 정보 및 의사결정 관점에서 다양성의 효과가 부정적으로 나타날 수 있고 사회범주화 관점에서도 다양성 효과가 긍정적으로 작용할 수 있다. 다시 말해 사회범주화 관점에서의 다양성의 부정적인 효과는 범주화 그 자체에서 오는 것이 아니라 범주화로 인한 서로 간의 편견(bias) 때문이라는 것이다. 편견은 내집단으로 분류된 사람들보다 외집단으로 분류된 사람들에게 더 적대적인 것을 말하는데, 사회범주화 과정이 반드시 편견으로 이어지는 것은 아니다. 따라서 다양성의 유형(type)과 그에 따르

는 이론적 근거에 연연할 것이 아니라 정교화 (elaboration), 재범주화(recategorization), 집단 간 편견(intergroup bias)이 발생하게 되는 상황에 관심을 가질 필요가 있다. 성별, 연령과 같은 개인관련 다양성이 사회범주화 이론을 근거로 집단 간 편견을 야기시킴으로써 부정적인 영향을 가져올 가능성이 높다고 보지만, 개개인 각각 독립된 고유의 역할이 있거나 지위가 동등한 경우에는 이러한 편견을 보이지 않을 수 있다. 오히려 이러한 상황에서는 다양성이 긍정적인 역할을 가져올 잠재력을 지닌다.

이에 CEM은 팀 내 분산되어 있는 정보와 관점들이 과업을 수행하는데 의미가 있도록 도와줄 수 있는 공유된 해석체계(shared frame of reference)의 중요성을 언급하고 있다(van Knippenberg *et al.*, 2004). 본 연구에서 착안하고 있는 공유된 해석체계의 메커니즘이 바로 공유과업지식(shared task knowledge)과 공유팀정체성(shared team identity)이다. 다른 동료와 과업지식을 공유하는 경우, 협조적인 과업수행을 위해 필요한 구체적인 지식과 주변 환경에 대한 공통된 해석체계를 공유하게 된다. 이를 통해 팀 동료가 지금 무엇을 원하는지 내가 무엇을 해야 하는지 등을 예측함으로써 서로의 업무활동을 조정해 나갈 수 있다. 과업과 동료에 대한 지식을 공유하는 활동 뿐 아니라 타인의 기억 속에 저장되어 있는 정보를 회상해 나가는 과정을 통해 지식을 공유하고 있다면 다양성의 속성에 따라 서로를 하부집단으로 범주화하게 되더라도 그것 자체가 편견으로 이어지지는 않을 것이다. 또한 팀 구성원들이 팀 정체성의 공유로 의미체계를 창출할 경우 팀의 목표, 비전, 가치 등에 대해 유사한 생각을 가지게 되어 자신의 내집단을 확장해 나가는 재범주화(recategorization) 과정을 통해 하부집단 간

편견을 줄여나갈 수 있을 것이다(Gaertner & Dovidio, 2000). 다시 말해 업무달성에 필요한 구체적인 과업지식을 공유하는 것이 팀 내 일과 관련된 의미체계를 구축하는 것이라면, 팀 정체성을 함께 공유한다는 것은 팀의 비전이나 가치 등 보다 상위 목표를 의미체계로 공유하는 것을 의미한다. 이 상위의 의미체계에 대한 공유는 다양성의 확산적 효과에 수렴적 영향력의 통합기제를 제공하게 되고 다양성의 차원과 다른 차원에서 팀에 동질성을 형성하게 하여 긍정적인 시너지를 완성한다고 볼 수 있다.

특히 팀의 정체성을 공유하는 것은 다양성의 통합-학습의 관점과도 밀접상통하는 바가 크다. 다양성의 통합-학습의 관점에 따르면 다양성을 명시적으로 팀이 해결해야 할 과제로 설정하는 것이 다양성을 성장과 학습의 원천으로 활용하도록 만든다. 마찬가지로 팀의 정체성을 공유하는 것은 다양성을 해결해야 할 과제로 설정하는 것을 넘어서서 더 높은 차원에서 다양성의 역할을 수용하는 것이 된다. 즉, 다양성이 이미 주어진 조건이라면 정체성을 공유하기 위해서는 다양성 문제를 더 높은 긍정적 차원에서 해결하고 넘어가지 않을 수 없게 된다. 팀 다양성의 가치가 명시적이고 긍정적으로 평가되는 조건 하에서만 팀의 정체성을 고양시킬 수 있기 때문이다. 따라서 팀의 정체성을 고양하기 위해서 팀 다양성을 높이 평가하지 않을 수 없을뿐더러 이런 점에서 팀 정체성 공유는 보다 높은 차원에서의 성장과 학습의 기반을 제공해줌으로써 보다 높은 팀 성과를 가져온다.

이처럼 인적자원 다양성이 팀 시너지를 거두기 위한 확산의 메커니즘이라면, 이러한 다양성이 긍정적인 역할을 수행할 수 있도록 하는 것은 팀 구성원들 사이에 공유되는 과업지식(task knowledge)

과 팀 정체성(team identity)으로, 이러한 메커니즘은 통합을 위한 동질성을 창출하게 만들어 준다. 결국, 과업지식과 팀 정체성의 공유는 다양성을 기반으로 한 확산적 효과의 수렴화 메커니즘으로 작용해 팀 내 충분한 동질성(homogeneity)을 창출함으로써 다양성에서 얻은 새로운 지식, 새로운 시각, 새로운 정보들이 공유되고 촉진될 수 있는 조건을 만들어 준다. 따라서 팀 다양성이 비록 부정적으로 표출될 가능성이 높다고 할지라도 팀 구성원들을 하나로 묶어주는 공유과업지식과 공유팀정체성이 존재하는 팀에서는 이러한 다양성의 부정적인 효과가 약화될 뿐 아니라 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 잠재력을 최대한 끌어낼 수 있을 것이다.

III. 명제의 도출

팀에서의 다양성이 확산적 메커니즘(divergence mechanism)의 계기를 제공해 줄 때, 이러한 효과가 통합되는 수렴적 메커니즘(convergence mechanism)을 통해 다른 차원의 동질성을 창출할 수 있는 조건에 대해서 논의하기로 한다. 이와 같은 논의의 전제조건으로 과업관련 다양성과 개인 관련 다양성, 공유과업지식과 공유팀정체성 그리고 그들 사이의 상호작용이 팀 성과에 어떠한 영향을 미치는지 개관해본다.

3.1 과업관련 다양성과 팀 성과

팀은 업무 수행과정에서 최대한의 시너지 효과를 가져올 수 있는 상호보완적 기능과 능력을 가진 사

람들로 구성될 때 성과가 극대화될 수 있다. 따라서 팀 다양성을 팀 구성원들의 인적자원의 다양성이라는 측면에서 접근해 보면 그들이 가지고 있는 과업과 관련된 기술이나 능력, 경험, 배경 등이 다양할 경우 팀 성과에 긍정적인 영향을 가져올 잠재력이 크다. 팀 내에서의 정보와 전문지식의 이동을 평가할 수 있는 이론인 정보 및 의사결정 관점에 따르면(Wittenbaum & Stasses, 1996), 과업관련 다양성이 높은 팀일수록 정보가 다양하게 이동하고 시각과 관점을 달리하는 정보들을 함께 취합·공유함으로써(Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu, & Salvador, 2008) 창조성을 발휘하게 되고 이는 곧 긍정적인 팀 성과를 가져오게 된다고 본다(Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu, 2004).

De Wit과 Greer(2008)는 과업관련 다양성이 과업갈등을 불러오지만 이것이 오히려 팀 성과를 높이는 것으로 나타났는데, 이는 서로의 다양한 의견과 아이디어를 활용할 수 있도록 자극하는 과정이 있었음을 의미한다. 일단 과업갈등이 발생하게 되더라도 구성원들은 자신의 아이디어를 시험할 기회를 갖게 되고 이는 곧 새로운 정보수집과 문제에 대한 완벽한 이해를 가능하게 함으로써 최적의 해결점과 대안을 제시하게 만든다는 것이다(Tjosvold, 1985). 결국 과업관련 다양성은 팀 구성원들 각자가 가져오는 기술, 능력, 정보의 증가로 인해 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 잠재력을 가진다.

개인이 가지고 있는 능력과 기술을 보여줄 수 있는 기능적 배경(functional background)은 과업관련 다양성 속성 중에서도 개인의 전문성을 가장 잘 나타내는 변수이다. 팀 구성원이 조직생활 가운데 가장 많은 시간을 보냈던 분야(예: 인사부, 기획부, 회계부, 재무부, 마케팅부, 생산관리부, 전략

지원부 등)에 있어서의 차이를 보여주는 기능적 배경 다양성은 팀이 활용할 수 있는 기술, 정보, 지식의 폭을 넓혀 학습을 촉진시킴으로써 궁극적으로 생산성을 높일 수 있다. Ancona와 Caldwell (1992)은 하이테크 기업의 연구개발팀을 대상으로 기능적 배경의 다양성이 외부와의 활발한 커뮤니케이션을 통해 더 광범위한 지식과 경험을 얻음으로써 자신이 속한 집단의 창조성을 촉진시키고 복잡한 문제를 효율적으로 해결한다고 보았으며, Keller (2001) 역시 다기능프로젝트팀의 기능적 배경 다양성이 커뮤니케이션의 빈도를 높인다고 주장하였다. 그리고 우리나라 전자회사 팀들을 대상으로 진행한 연구에서도 기능적 배경은 구성원들의 창의적인 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고(Choi, 2007), 최고경영진을 대상으로 진행된 많은 연구에서도 업무지식 다양성이 성과를 높인다는 결과를 보여줌으로써 정보 및 의사결정 관점을 뒷받침하고 있다(백윤정 등, 2002; 이호욱, 박종훈, 2004; Bantel & Jackson, 1989; Cannella, Park & Lee, 2008; Hambrick *et al.*, 1996). 따라서 기능적 배경이 다양한 구성원들로 이루어진 팀은 보다 다양한 관점과 다양한 배경을 토대로 팀 성과를 높일 수 있다.

팀 구성원들의 인지능력과 정보처리능력을 보여줄 수 있는 교육적 배경(educational background) 역시, 그 동안 교육받았던 전공분야(예: 인문학, 자연과학, 공학, 경영, 경제학, 정치학, 법학 등)가 상이한 구성원들로 구성된 팀일수록 그들이 가진 다양한 지식을 바탕으로 다양한 관점과 시각에서 팀 성과를 높일 수 있는 잠재력을 지닌다. 또한 과업과 관련된 정보를 공개적으로 상호교환하고 건설적인 해결책을 찾기 위해 상이한 관점으로부터 모든 가능한 이슈들을 검토하게 된다(Jackson &

Joshi, 2004; Rico, Molleman, Sánchez - Manzanares, & Van der Vegt, 2007). 많은 실증연구들에서 교육적 배경의 다양성이 성과에 미치는 긍정적인 영향력을 보여주고 있다(Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Murray, 1989; Wiersema & Bantel, 1992).

한 개인의 업무경험과 기량을 결정할 수 있는 과업과 연관성이 높은 또 다른 변수는 근속년수(tenure)이다(Milliken & Martins, 1996; Pelled, 1996; Sessa & Jackson, 1995). 개인은 함께 입사한 사람들과 동일시하려는 경향이 있다는 가정에서 출발하며(Tsui *et al.*, 1992), 이러한 동일시는 구성원들의 행동에 영향을 미친다. 반대로 서로 다른 시기에 합류한 구성원들은 서로 다른 사람들과 교류하였고 문제해결에 있어서도 서로 다른 관점과 서로 다른 기술을 갖게 된다. 물론 근속년수의 다양성이 사회적 통합을 낮추고 구성원 사이의 커뮤니케이션을 감소시킬 수도 있지만(O'Reilly *et al.*, 1989; Zenger & Lawrence, 1989), 팀에 합류한 시기에 따르는 업무경험에 대한 이러한 차이가 바로 새로운 문화와 정보의 유입을 촉진시킬 뿐 아니라 개인 간 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치며(Peltokorpi, 2006), 팀 성과를 높일 수 있다(Ancona & Caldwell, 1992; Murray, 1989). 특히 백윤정 등(2002)은 근속년수 다양성이 의사결정의 신속성과 적시성에 매우 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였으며 이상과 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 1: 과업관련(기능적 배경, 교육적 배경, 팀 근속년수) 다양성은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 개인관련 다양성과 팀 성과

성별, 인종, 연령, 출생지와 같은 인구통계적 변수들은 과업관련 변수들(기능적 배경, 교육적 배경, 근속년수 등)에 비해 관찰이 쉽고 객관적이기 때문에 사회정체성을 쉽게 형성하게 된다. 사회범주화 이론(social categorization theory)에 따르면 사람들은 자신과의 유사한 속성들을 토대로 하위집단을 형성함으로써 불확실성을 감소시키고 자신의 가치를 높이려고 한다. 또한 자신과 비슷한 사람들을 내집단으로, 그렇지 않은 사람들을 외집단으로 분류함으로써 내집단의 사람들을 더 호의적으로 평가하고 외집단의 사람들에게 적개심을 보인다(Hogg & Abrams, 1988; Tajfel & Turner, 1986; Tajfel, 1982). 따라서 같은 팀에 소속된 개인들의 인구통계적 특성이 다양하면 자신이 가진 독특한 속성과 연관된 개인적 정체성을 발전시키게 됨으로써 각기 다른 경험을 가진 사람들 사이의 상호작용을 어렵게 만든다. 이는 자신과 상이한 팀 동료에게 편견을 갖도록 만들뿐 아니라 자신을 이해하지 못할 것이라고 단정지으면서 통합과 조절을 통해 문제를 해결하기 보다는 오히려 논쟁하고 방어하려고 할 것이다.

Byrne(1971)의 논의로 대표되는 유사성-유인 이론(similarity-attraction theory) 또한 태도, 신념 등에 있어서의 동질성이 대인관계에 있어서 중요한 유인(매력)의 근거가 된다고 가정하면서 범주화 이론에서는 보여주지 못했던 개인 간 상호작용 가능성까지 설명하고 있다. 개인들은 동질적인 구성원에 대해 높은 감정적인 선호를 보이게 되며(Tsui & O'Reilly, 1989), 이는 실제로 구성원들 간 상호작용의 질을 향상시킬 수 있으며 이를 높게 지각할 가능성이 있다는 것이다. 결국 구성원

들 사이의 유사한 속성과 배경은 상호작용을 촉진시키고 자연스러운 커뮤니케이션을 가능케 함으로써 갈등이나 의견불일치를 감소시킨다. 따라서 개인들은 그와 유사한 사람들과 정보를 더 많이 교환할 것이며(Pelled *et al.*, 1999), 그들에 대한 감정적 선호는 커뮤니케이션의 빈도를 매개로 하여 유인을 촉진시킬 수 있다(McGrath, 1984).

게다가 본 연구에서 채택된 성별, 연령과 같은 인구통계적 변수들은 가시성이 높기 때문에 다른 특성들에 비해 타인을 판단하는 기준으로 자주 사용될 뿐 아니라(Tsui & Gutek, 1999), 개인행위를 사회적 맥락의 차원에서 이해하는 원천이기도 하다(Zenger & Lawrence, 1989). 따라서 사회적·문화적으로 매우 다른 경험을 가지고 있는 이성간이나 연령 차이가 많이 나는 경우, 그리고 출생지가 다른 경우에는 그들의 속성에 따르는 각기 다른 경험을 바탕으로 각기 다른 언어를 사용함으로써 커뮤니케이션에 불편함을 느끼게 된다. 이는 과업수행을 위해 서로가 가진 지식과 정보를 공유함으로써 긍정적인 팀 성과를 가져오기는커녕 서로가 가진 지식과 정보마저도 활용하지 못함으로써 기본적인 업무에도 차질을 가져올 가능성이 높다. 특히 교육수준, 경험 등과 같은 과업관련 속성들은 개인의 의지에 따라 조정이 가능한 반면 성별, 연령과 같은 속성은 개인의 노력으로 바꿀 수 없기 때문에(Sessa & Jackson, 1995) 팀 성과에 미치는 부정적인 관계를 보다 잘 설명해준다.

성별(gender)은 일반적으로 자기범주화가 구성원들의 유인을 어떻게 증가 또는 감소시키는지에 대해 평가할 수 있는 명백한 카테고리의 역할을 한다. 따라서 어떤 개인이 동성(같은 성)의 동료와 함께 일을 하게 되면 이성의 동료와 함께 일을 할 때보다도 사회적 교류에 더 큰 만족감을 보이며 편

안함을 느끼게 된다는 것이다. 이에 여성은 여성끼리 남성은 남성끼리 상호작용하려는 경향이 강해진다. 결국 동성 구성원들끼리의 개인적인 유인은 커뮤니케이션의 빈도를 높임으로써 높은 사회적 통합을 가져왔으며, 성별 다양성이 사회적 상호작용을 낮춘다고 보았다(Konrad *et al.*, & Gutek, 1992; Van Hiel & Schittekatte, 1998). 또한 많은 연구자들이 실증연구를 통해 성별 다양성의 부정적인 영향력을 증명하고 있다(성지영 등, 2008; Peccei & Lee, 2005; Sackett, DuBois, & Noe, 1991; Wharton & Baron, 1991). 특히 남성이 지배적인 조직이나 팀에 여성비율이 증가함에 따라 커뮤니케이션의 빈도가 감소하고(Kanter, 1977; Spangler, Gordon, & Pipkin, 1978), 사회적 통합을 약화시키며(Ancona & Caldwell, 1992; O'Reilly *et al.*, 1989; Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully, 1994), 응집력을 낮추고 갈등을 높인다(Egan & Tsui, 1992; Mohammed & Angell, 2004; Randel & Jaussi, 2008). 결국 성별에 따르는 명백한 범주화는 이성에 대한 이해력을 떨어뜨리고 화합과 조정보다는 경계와 방어력을 키움으로써 자신의 정체성과 편견을 그대로 유지하려고 할 것이다.

연령(age) 또한 과업과 연관이 없는 개인의 경험을 예측하는데 중요한 인구통계 변수로서, 또래가 비슷한 개인들은 그들이 가진 전문지식이나 지위, 경력에 상관없이 공통된 비직무관련 경험을 갖는 경향이 있다. 이러한 경험은 팀 내에서 서로의 커뮤니케이션을 원활하게 하는 것으로 나타났다. 따라서 구성원 간 연령의 상대적 차이는 커뮤니케이션의 빈도를 감소시킴으로써 성과에 부정적인 영향을 미친다(Zenger & Lawrence, 1989). 유사성-유인 이론에 기반을 둔 실증 연구에서도 자기정

체성을 구분 짓는 변수로 연령을 선택하였는데, 비슷한 연령의 구성원들로 이루어진 팀 속에서 서로 더 많이 유인된다고 보았으며(Tsui *et al.*, 1992), 과업의존성이 높은 과업을 수행하는 경우에도 연령의 다양성이 성과에 부정적인 영향을 가져왔다(Timmerman, 2000). 일본기업의 최고경영진을 대상으로 연구를 진행한 Wiersema와 Bird(1993)도 서구와는 다른 사회적·문화적 요인이 크게 작용한다고 주장하면서 연령 다양성이 이직률을 높인다고 보고하였으며, 한국 기업의 최고경영진을 대상으로 진행한 다른 연구에서도 연령 다양성이 기업의 환경적응력, 의사결정의 적시성과 신속성과 같은 성과에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다(백윤정 등, 2002). 또한 연령 다양성이 구성원 상호간 긍정적인 태도를 감소시키고(Judge & Ferris, 1993), 높은 이직률을 가져온다고 보았다(Jackson *et al.*, 1991; O'Reilly *et al.*, 1989; Wagner *et al.*, 1984). 특히 성공적인 과업수행을 위해 연령과 학벌에 상관없이 경력사원을 채용하고 부하직원보다 연령이 낮은 상사를 갖는 경우가 증가하는 가운데 우리나라처럼 조직의 위계가 분명하고 유교주의 사상이 지배적인 경우, 연령은 중요한 사회적 범주의 역할을 할 수 있다.

출생지(birthplace)의 경우, 우리나라의 사회적·문화적 특성을 고려할 때 연령과 함께 가장 쉽게 범주화를 일으키는 주요 변수 중 하나이다. 연고주의가 매우 강한 우리나라에서는 출생지가 하부집단을 쉽게 형성하게 만드는 근거가 될 뿐 아니라 그 영향력 또한 상당히 오랫동안 지속되는 경향이 있다. 개인이 가질 수 있는 사회성보다는 조직 내 규범과 구조에 의해 보다 큰 영향을 받는 위치에 있는 최고경영층의 경우에도 출생지 다양성이 성과에 부정적이었던 연구결과(백윤정 등, 2002)를 분

석해볼 때, 조직의 일반 구성원들이 출생지 다양성을 느끼고 받아들이는 부정적인 측면은 상대적으로 클 것이며 이는 팀 성과를 낮출 가능성이 높다. 특히 출생지의 동질성이 감정적인 위안을 얻고 심리적 유대감을 느끼는 것에서 그치지 않고 집단 간 차별과 적대심의 형태로 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 그 어떤 변수보다도 한국 사회에 더 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

Peltokorpi(2006)는 실증연구에서 성별, 인종의 다양성이 개인 간 커뮤니케이션에 부정적인 영향을 준다고 보고하였으며, Hobman과 Bordia(2006) 역시 성별과 연령의 다양성이 갈등을 높인다고 주장하였다. 특히 우리나라처럼 집단주의적 성향이 강한 경우, 개인관련 다양성은 불안과 정체성 혼란을 야기하여 팀 성과에 방해가 될 수 있다. 구성원들은 자신이 가진 상이한 관점이나 상이한 지위로 인해 정보를 공유하려고 하지 않고 긴장상태를 유지할 가능성이 높기 때문이다. 결국 자신이 가진 속성과 팀 동료가 가진 속성을 구별함으로써 개인 정체성을 강화하게 될 뿐 아니라 다양성의 긍정적인 시너지를 만들 기회를 상실하게 된다는 관점에서 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 2: 개인관련(성별, 연령, 출생지) 다양성은 팀 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 팀 다양성과 공유과업지식/공유팀정체성

공유과업지식과 공유팀정체성에 대한 기존 연구에서는 주로 이러한 공유 활동의 선행요인으로써 개인과 팀, 그리고 환경의 특성들을 제시하면서 매개역할을 강조하고 있다(Cannon-Bowers *et al.*, 1993; Klimoski & Mohammend, 1994; Rentsch

& Klimoski, 2001). 특히 팀 수준에서는 과업의 상호의존성, 팀의 규모와 함께 팀 내 다양성이 공유 활동의 선행요인이 된다고 주장하였다. 기능적 배경, 교육적 배경, 근속년수, 성별, 연령 등의 다양성은 서로가 겪은 과거의 경험을 토대로 사물과 업무 프로세스에 대한 시각을 달리함으로써 지식을 획득하고 공유하고 결합하려는 활동을 방해할 수 있다는 것이다. 예를 들어, 연령 다양성은 구성원들 사이에 상이한 가치관과 상이한 신념을 바탕으로(Pfeffer, 1983) 각기 다른 경험에서 오는 갈등으로 인해 불일치를 가져올 뿐 아니라(Levine & Moreland, 1990), 팀 구성원의 관점을 분산시킴으로써 과업지식의 공유를 방해한다고 본다(Hambrick *et al.*, 1996). Knight와 그의 동료들은 하이테크 기업의 TMT를 대상으로 진행한 실증연구를 통해, TMT의 다양성이 전략적 합의(strategic consensus)를 예측할 수 있다고 보았다. 특히 TMT의 기능적 배경 다양성과 교육적 배경 다양성, 연령 다양성이 공유인지(shared cognition)에 부정적인 영향을 미친다고 보고하였다(Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith, & Flood, 1999). 이러한 다양성 속성들이 심리적이고 인지적인 요소에 영향을 줄 수 있다는 것을 증명한 것이다.

또 다른 연구에서는 국적 다양성(nationality diversity)이 매우 낮거나 매우 높은 팀에서는 공유팀정체성이 높아지지만, 국적 다양성이 적당히 높은 팀에서는 팀 정체성에 대한 공유 활동이 전혀 일어나지 않았다고 하는 역 U자형의 결과를 보고하였다(Earley & Mosakowski, 2000). 결국, 팀 다양성이 공유과업지식과 공유팀정체성을 낮춘다고 하는 실증연구들(Rentsch & Klimoski, 2001)을 토대로 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 3: 팀 다양성은 공유과업지식과 공유팀정체성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3.4 공유과업지식/공유팀정체성과 팀 성과

과업지식을 공유하는 것은 팀 구성원들 모두 과업에 대해 유사한 이해와 유사한 해석을 하는 것을 의미한다. 과업수행 중 어떤 문제가 발생했을 때, 그것이 팀 내에서 해결가능한 수준의 문제인지 아니면 상급부서에 반드시 보고를 해야하는 사항인지를 판단함에 있어 과업지식을 유사하게 해석하고 있는 구성원들은 동일한 의사결정을 내림으로써 보다 신속하게 일을 처리할 수 있다. 특히 팀의 과업이 나날이 복잡해지고 개인이 모든 것을 해결하기 어려워지는 환경이 적극적인 공유 활동을 필요로 한다. 따라서 구성원들이 모두 업무수행에 필요한 과업지식들을 제대로 공유하고 있는 팀에서는 팀 내 발생 가능한 문제를 적시에 감지하고 그에 따르는 해결책을 제시할 뿐 아니라(Orr, 1990) 팀 역량을 증진시키고 성과의 질을 높일 수 있다(Klimoski & Mohammed, 1994; Wong, 2004). 이는 어떠한 문제를 정의하고 토론하고 잠재된 해결책을 제시하고 결론에 이르는 과정에 유사한 이해력을 가지고 있기 때문이다.

이와 더불어 구성원들이 공유팀정체성을 갖는다는 것은 팀의 비전이나 미션과 같은 보다 상위의 목표(superordinate goal)를 의미체계로 재범주화함을 의미한다. 앞으로 우리 팀이 어떻게 발전해야 하는지에 대해 팀 원 모두 공통된 생각을 하고 있다면, 목표에 대한 공동의 관심사(common focus)를 가지게 됨으로써 업무수행 시 발생가능한 프로세스 손실(process loss)을 크게 줄일 수 있다. 이에 공유팀정체성이 높은 팀의 구성원들은 개인

의 목표가 아닌 팀과 조직의 목표에 더 몰입하게 되고 개인적인 목표를 기꺼이 포기하면서 팀의 목표를 위해 자신의 역량을 활용할 가능성이 높아진다. Van der Vegt와 Bunderson (2005)은 실증연구를 통해 동일시의 공유(shared sense of identification)가 팀에 대한 소속감을 가지게 함으로써 정체성을 형성한다고 보았다. 그리고 이러한 정체성이 공유되는 팀에서는 서로의 정보를 건설적으로 이용함으로써 팀 성과를 높인다는 점에서 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 4: 공유과업지식과 공유팀정체성은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.5 팀 다양성과 공유과업지식의 상호작용

과업을 성공적으로 수행하기 위해서는 개개인 각자가 과업에 대한 정확한 이해와 지식을 갖는 것도 중요하지만 함께 업무를 수행하는 동료들도 그 지식을 동일하게 해석하고 있어야 한다. 이러한 과업지식의 공유는 서로가 굳이 말로 설명하지 않아도 업무수행에 필요한 정보를 어디서 얻어야할 지 파악하고 다른 동료의 역할을 유연하게 수행할 수 있게 만들어준다. 따라서 공유과업지식이란 팀 구성원들이 업무를 수행하는데 필요한 구체적인 과업지식과 진행 프로세스를 유사하게 이해하고 해석하는 정도로 볼 수 있다. 이러한 공유과업지식에 대한 연구는 팀 간 성과의 차이를 설명하기 위해 시작되었으며 주로 구성원들 사이의 과업(taskwork)과 팀워크(teamwork)에 대한 지식의 공유를 의미하며(Cannon-Bowers & Salas, 1990), 팀 구성원들이 과업(task), 팀(team), 도구(equipment), 상황(situation) 등을 유사하게 이해하고 있을 때

높은 성과를 보인다고 주장한다(박오수, 박원우, 최혜원, 2003; 임희정, 강혜련, 2005; Duncan, Rouse, Johnson, Cannon-Bowers, & Salas, 1993; Klimoski & Mohammed, 1994; Lim & Klein, 2006; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Mohammed, Klimoski, & Rentsch, 2000; Zhang, Hempel, Han, & Dean, 2007).

특히 Cannon-Bowers와 Salas(2001)는 공유해야 할 지식의 영역을 크게 네 가지로 나누어 설명하고 있다. 첫째는 과업관련이 높은 구체적인(task-specific) 지식으로서 과업을 수행하는데 필요한 상세한 절차, 순서, 실행, 전략 등을 포함한다. 둘째는 과업연관(task-related) 지식으로서 팀 역할, 책임한계 그리고 상호작용패턴에 대한 정보를 나타낸다. 셋째는 팀 동료(teammates)에 대한 지식으로서 그들의 선호도, 강점, 약점, 경향들을 잘 알고 있는 정도를 말한다. 마지막으로 태도(attitude)와 신념(belief)에 대한 지식은 업무환경과 과업에 대한 일반적인 태도와 신념 등을 나타낸다. 이후에 Mathieu는 그의 동료들과 함께 과업관련이 높은 구체적인 지식을 과업(taskwork) 연관 지식으로, 팀 동료와 태도, 신념에 대한 것을 팀워크(teamwork) 연관 지식으로 구별함으로써 지식을 다차원적으로 해석하고 있다(Mathieu *et al.*, 2000).

특히, 지금까지의 연구에서는 이러한 공유과업지식이 팀 성과를 높일 수 있는 매개역할로 강조되어 왔다. 하지만 본 연구에서는 이러한 공유 활동이 팀 내 상호작용 프로세스를 넘어 그 자체로도 중요한 영향력을 행사할 수 있는 창발적인 상태(emergent states)로 보고자 한다(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). 팀의 정신모형은 독특한 팀 경

험(team experience)의 독자적 산물로서 그 자체로 독립적인 인지적이고 동기부여적인 기능을 보유하고 있다는 것이다. 따라서 모든 팀에 존재하고 있는 정신모형이 팀 성과에 미치는 영향력이 있는지, 그들 사이의 공유 활동은 제대로 이루어지고 있는지, 팀 다양성과의 상호작용을 통해 시너지 효과를 낼 수 있는지를 분석함으로써 공유과업지식의 보다 동태적인 역할을 규명할 수 있다.

결론적으로 이러한 공유 활동이 높은 성과를 가져오는 한 과정으로 보기보다는 창발적 상태로 존재한다는 가정을 함으로써 정신모형이나 팀의 정체성 공유가 다양성의 확산적 효과에 대해서 어떤 통합적 역할을 할 수 있는지를 분석해낼 수 있다. 조절효과를 제대로 검증하지 않는다면 다양성이 성과에 부정적이라든지 또는 다양성이 성과에 미치는 영향력이 없다고 판정 지을 우려가 있다. 이에 팀 다양성이 높아 동질성이 가져다주는 장점이 감소하더라도 팀 구성원들 사이의 지식공유 활동이 다양한 구성원들을 하나로 묶어줄 수 있는 구심점이 되어줌으로써 팀 다양성의 효과를 조절해줄 수 있다고 본다.

다양한 인적자원으로부터 유입된 새로운 경험, 관점, 배경 등은 긍정적인 성과창출을 위해 서로의 부족한 부분을 채워주며 팀 성과를 높일 수 있는 잠재력을 가진다. 하지만 팀 구성원들이 그들이 가진 과업과 연관된 지식을 공유하지 않고 각자 다르게 해석하고 사용한다면 특정한 과업에 대한 상호이해가 불가능해지고 공통된 표준화를 만들어 가는데 어려움이 따를 것이다(Hinds & Bailey, 2003). 따라서 다양성이 높은 팀의 구성원들이 팀의 표준화된 과업프로세스를 유사하게 이해하고 있고 동일한 지식을 갖게 되면 문제해결을 위한 불일치와 오해를 감소시킬 수 있다. 또한 팀의 목표를 달성하

기 위해 그들이 가진 지식과 정보를 충분히 활용함으로써 과업수행에 필요한 역량을 만들어 낼 수 있다. 구체적인 과업지식은 과업절차와 과업관계를 보여주는 과업관련(taskwork) 지식 뿐 아니라 팀 역할과 책임의 한계, 팀 상호작용의 과정의 대한 지식을 포함하는 팀워크관련(teamwork) 지식을 모두 포함하며 이러한 지식의 공유는 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Mathieu, Heffner, Goodwin, Cannon-Bowers, & Salas, 2005). 더욱이 이러한 긍정적인 경험은 차후의 프로젝트도 함께 수행하도록 동기부여 시킬 수 있다(Rentsch & Klimoski, 2001). 결국 다양성이 높은 팀에서 과업지식을 공유하게 되면 그들이 가진 새로운 정보의 교환과 전문성을 통해 성과를 높일 수 있다.

반면, 개인관련 속성을 보여주는 성별과 연령의 다양성은 팀 내 갈등을 키우고 효율적인 커뮤니케이션을 방해한다고 본다(Hobman & Bordia, 2006; Peltokorpi, 2006). 특히 이러한 속성들은 인위적으로 쉽게 바꿀 수 있는 것이 아니기 때문에 관리자가 의도적으로 동질적인 팀을 구성하기란 매우 힘들다. 따라서 그들이 가진 상이한 속성에 대한 편견과 선입관을 그대로 유지할 뿐 아니라 자신과 속성이 다른 팀 동료의 정보와 지식을 간과하고 거부함으로써 다양성을 잠재적 밑거름으로 활용하고 발전시킬 수 있는 기회를 놓치게 된다. 하지만 이들이 구체적인 과업지식을 제대로 공유하고 있다면, 팀 구성원들이 가진 다양한 속성에 상관없이 더 효과적으로 커뮤니케이션할 뿐 아니라 합리적인 의사결정을 내리고 갈등을 건설적으로 관리할 수 있게 도와줌으로써 다양성의 부정적인 효과를 조절할 것이다. 다시 말해 성별, 연령, 출생지의 상이함에서 오는 특유한 경험과 방식을 긍정적으로 활용할 수 있게 만든다. 지리적으로 떨어져서 근무하

는 팀을 대상으로 실증연구를 진행한 Hinds와 Mortensen(2005)은 이러한 구조적 다양성이 갈등을 가져올 수 있지만 동일한 과업프로세스를 공유하고 있는 경우에는 오해의 가능성을 줄이면서 효율적으로 문제해결을 할 수 있다고 보았다. 하지만 그들 역시 다양성이 가져오는 부정적인 측면인 갈등이라는 변수를 선택했다는 점에서 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 잠재력을 설명하는 이론적 근거를 제시하지 못하고 있다. 물론 이러한 가상팀(virtual team)에서는 효과적인 과업수행을 위해 그 어느 팀에서보다 공유의 문제가 중요하겠지만 이와 함께 현실적인 팀에서도 지식공유 활동이 다양성의 영향력을 조절한다는 점에서 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 5: 공유과업지식은 팀 다양성이 팀 성과에 미치는 효과를 조절할 것이다. 공유과업지식이 높을 경우, 팀 성과에 대한 과업관련 다양성의 긍정적인 효과가 강화되고 개인관련 다양성의 부정적인 효과가 약화되며 공유과업지식이 낮을 경우, 팀 성과에 대한 과업관련 다양성의 긍정적인 효과가 약화되고 개인관련 다양성의 부정적인 효과는 강화될 것이다.

3.6 팀 다양성과 공유팀정체성의 상호작용

물론 이렇게 구체적인 과업지식을 공유하는 것도 중요하지만 이와 함께 팀의 비전, 가치, 목표 등을 해석하고 평가하는 관점에 있어서 공통적인 생각을 갖는 것도 매우 중요하다(Mohammed & Dumville, 2001). 이에 공유팀정체성(shared team identity)은 팀 구성원들이 그들의 비전, 미션, 가치, 목표

등을 유사하게 이해하고 공유하는 것을 말한다. 팀 정체성의 공유는 큰 목적에 대한 관심을 환기시키고 따라서 자신과 속성이 상이한 팀 동료에 대해 긍정적인 감정을 가지게 되는 동기부여적이고 감정적인 상태를 설명하고 있다. 사회범주화 이론에 따르면 하위집단 간 비교는 보다 높은 차원의 동질성이 없다는 조건 하에서 발생하기 때문에, 그들이 가진 개인의 속성이 아닌 보다 큰 팀의 정체성을 공유함으로써 이를 기반으로 보다 큰 통합적 틀로 재범주화(recategorization)가 이루어지게 되고 이는 하부집단 정체성이 가져올 수 있는 잠재적인 역효과를 약화시킬 수 있다(Brewer & Miller, 1984). 다시 말해 나와 속성이 상이한 팀 동료와 내가 더 이상 둘이 아닌 하나의 사회적 실체를 이루고 있다고 하는 재범주화를 통해 그들 사이의 편견과 갈등을 줄여나갈 수 있다는 것이다.

Gaertner와 Dovidio(2000)는 실증연구를 통해 상위의 정체성(superordinate identity)을 가진 팀 구성원들이 자신과 상이한 속성을 가진 팀 동료에 대해 낮은 편견을 보인다고 주장하였다. 상위의 범주화를 통해(Gaunt, 2009) 보다 상위의 정체성이 형성되면 자신과 속성이 다른 팀 동료를 외집단으로 보는 것이 아니라 같은 목표를 향해 정체성을 공유하는 내집단으로 간주하기 때문에 그들 사이의 편견과 선입관이 감소하게 된다는 것이다. Kearney와 Gebert(2009)는 다양성의 효과가 변혁적 리더십에 의해 조절될 수 있다는 실증연구를 제시하고 있다. 변혁적 리더십에서 강조되는 포인트는 팀 구성원들이 공통된 목표를 공유하고 이를 위해 자신들이 가진 모든 자원을 활용하도록 이끌어주는 리더와 그가 가진 비전의 중요성이다. 즉, 변혁적 리더는 공통된 비전을 기반으로 통합된 상위의 정체성을 구축함으로써 구성원 각자가 가진

정보를 공유하도록 장려한다는 것이다. 이러한 집단적인 비전의 공유는 개인이 가진 각자의 비전에 우선하여 팀의 목표에 보다 몰입하게 만드는 원동력을 만든다고 본다.

따라서 팀 구성원들이 팀의 비전, 목표, 가치 등을 공유하게 되면 자신의 팀이 추구하는 정확한 목표를 위해 과업을 수행함으로써 그들이 가진 상이한 관점과 정보, 지식을 토대로 팀 성과를 높일 수 있다. 특히 지금까지처럼 환경을 정확하게 예측하는 것이 불가능하고 적시의 커뮤니케이션을 보장받기 힘들 경우, 이러한 팀 정체성의 공유는 동료들의 행동을 예측하고 조정하도록 도와준다. 특히 팀 정체성을 만들어 주는 비전은 구성원들의 동기부여와 계획수립, 목표설정을 하는데 있어서 기본토대가 되는 개념으로(Thoms & Greenberger, 1995), 구성원들이 어떻게 행동하고 상호작용하고 이상적인 미래를 달성해야 하는지를 보여주는 신념체계라고 볼 수 있다. 따라서 비전의 공유는 팀 구성원들이 함께 수행하게 될 과업의 미래형상을 바라보는 공통된 정신모형으로서(Pearce & Ensley, 2004) 가치, 목적, 일체성을 명확하게 만들어주는 미래의 표상이 된다. 또한 팀 구성원들이 불확실한 상황에서도 한 방향으로 나가도록 동기화 시켜주는 역할을 수행하게 된다.

다시 말해 비전은 앞으로 나아가야 할 방향을 알려주는 나침반이기 때문에 어떤 과업을 실행하는데 있어서 우선순위의 기준을 제공해준다. 따라서 비전을 공유하고 있는 팀의 구성원들은 팀 내에서 제기된 이슈에 대해 유사한 관점을 가지고 동일한 해석을 하게 된다. 특히 직접적인 커뮤니케이션이 불가능한 상황에서도 팀 구성원들은 서로의 행동을 더 정확하게 이해할 수 있고 언제 어디서 어떻게 서로를 지원해야 할 지 알기 때문에 구체적인 도움

요청 없이도 필요한 시점에서 언제라도 조언을 구할 수 있다(Chou, Wang, Wang, Huang, & Cheng, 2008). 가치도 비슷한 수렴의 메커니즘으로 작용한다고 볼 수 있다. 팀이 궁극적으로 존재하는 이유에 따라서 의사결정을 할 때 매우 중요한 가이드라인으로 작용하기 때문에 이러한 가치에 대한 공유는 갈등의 상황에서 무엇이 더 중요한지의 우선순위를 설정해줄 수 있다.

따라서 지금까지 강조되어왔던 인지적 측면의 과업지식의 공유라는 개념과 더불어 공유팀정체성 개념을 반영함으로써 연구영역을 확장해 나갈 수 있다. 공유팀정체성은 공유과업지식과 달리 비전, 미션, 가치 등을 유사하게 해석함과 동시에 그것을 마음으로 받아들여야한다는 점에서 보다 감정적인 반응을 보일 수 있기 때문이다. 팀 구성원들이 공유팀정체성을 가질 경우, 심리적인 유대감(psychological tie)을 느낌으로써 서로에게 나타날 수 있는 불신을 줄이고 정보의 흐름을 원활하게 만들어 갈등을 줄여간다(Hinds & Mortensen, 2005). 팀 정체성의 공유는 개인의 이익을 넘어 공통적 이익에 공헌할 수 있는 원동력을 제공할 뿐 아니라 서로를 신뢰하고 힘을 합치며 서로에게 더 친밀감을 느끼게 하는 긍정적인 밑거름이 된다. 또한 팀 구성원들에게 무엇이 중요한지에 관한 합의를 도출하여 공통된 목표를 달성하도록 협력하게 만드는 역할을 수행하기 때문에 구성원들 사이의 정보 공유와 협조가 쉽게 일어나고 갈등을 최소화시킬 수 있다.

결국 팀 정체성의 공유가 다양한 속성을 가진 팀 구성원들의 과업활동과 그들이 가진 다양한 모든 역량을 한 곳으로 모아주는 방향타의 역할을 하기 때문에 팀의 명확한 비전, 가치 등을 공유하도록 정확한 방향을 제시하고 이끌어주는 역할은 다양성

관리의 첫걸음이 될 수 있다. 특히 팀 정체성 공유의 흐름은 직접적으로 눈에 보이지 않기 때문에 구체적인 과업지식의 공유와 달리 더 강하고 지속적인 영향력을 행사할 수 있다는 점에서 팀 성과에 보다 더 중요한 조절역할을 할 수 있다.

다양성에 대한 통합-학습의 관점에 따라 팀 다양성은 분명 새로운 아이디어와 새로운 학습을 촉진시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있지만 이를 긍정적으로 활용하고자 하는 동기적인 분위기가 형성되어야만 가능해진다. 그러나 다양성을 이념으로 설정해서 공유하기 힘든 상황에서는 팀이 가진 비전, 목표, 가치 등에 대해 생각을 공유하는 과정을 통해서 보다 높은 차원에서의 통합의 기반을 마련해볼 수 있다. 팀 정체성의 공유는 어떤 백그라운드 를 가지고 팀 구성원으로 참여하는지와 상관없이 같은 목표를 향해서 향해하고 있다는 생각을 강화시킴으로써 속성이 다른 동료의 행동을 보다 긍정적으로 평가하는 계기를 마련해 준다. 또한 이는 다양성이 가져올 수 있는 부정적인 효과를 약화시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 팀 정체성의 공유는 팀 내 산재되어 있는 지식, 경험, 아이디어 들을 성과를 위해 효과적으로 수렴시켜줄 수 있는 기제로 작동하게 된다. 특히 다양성이 높은 팀의 구성원들은 더욱더 조직의 규범에 의해 영향을 받을 가능성이 높기 때문에, 개개인이 가진 속성이 아닌 조직의 멤버십에 중점을 두면 속성의 차이에서 오는 부정적인 영향력을 약화시킬 수 있게 된다(Chatman & Spataro, 2005).

즉, 구성원들은 개인의 목표가 아닌 팀과 조직의 목표에 더 몰입하게 되고 개인적인 목표를 기꺼이 포기하면서 팀의 목표를 위해 과업을 수행할 것이며 자신이 가진 특별한 전문성을 팀과 조직을 위해 활용할 가능성이 높아진다. 또한 개인이 가진 확산

된 아이디어와 관점을 팀과 조직의 목표를 위해 효과적으로 통합·수렴하는데 매우 중요한 역할을 하게 된다(Van Der Vegt & Bunderson, 2005). 반면, 공유팀정체성이 낮은 팀은 자신이 가진 전문성에 대한 정체성과 편견 등을 그대로 유지함으로써 다른 배경과 다른 속성을 가진 팀 동료의 정보와 관점을 간과하거나 거부하는 경향을 보이게 된다(Scott, 1997). 그 결과, 다양성은 팀 성과에 부정적으로 영향을 미치게 될 것이다. 특히 Van der Vegt와 Bunderson(2005)은 동일시의 공유(shared sense of identification) 활동이 존재할 경우에 전문성의 경계를 뛰어넘어 다양성이 긍정적인 영향력을 행사할 수 있다고 보고하였다.

특히 공유팀정체성은 성별, 연령, 인종, 출생지와 같은 개인관련 다양성이 높은 팀에 매우 중요한 역할을 수행할 수 있다. 기능적 배경, 교육적 배경, 팀 근속년수 등의 이질성이 서로가 가진 전문성에 대한 개인적 정체성을 그대로 유지함으로써 업무수행에 방해가 되더라도 그 일이 필요로 하는 과업지식에 대한 공유가 존재하는 팀에서는 다양성의 긍정적인 잠재력을 끌어냄으로써 어느 정도의 성과를 올릴 수 있다. 하지만 가시성이 높은 성별, 연령, 인종 등의 속성은 과업과는 직접적인 관련성이 낮기 때문에 보다 복잡한 결과를 가져온다(Pelled, 1996). 왜냐하면 과업관련 다양성 속성과 달리 개인이 인위적으로 바꿀 수 없고 오랫동안 지속되기 때문에 상대방을 판단하고 평가할 때 제일 처음 사용됨으로써 사회적 범주화의 강력한 준거로 작용하기 때문이다. 특히 서열파괴와 연공파괴로 인한 팀 내 연령 다양성의 증가와 여성경제활동참가율의 변화에 따른 성별 다양성의 증가는 조직의 관리자들이 인위적으로 통제하기 어렵기 때문에 더욱더 다양성이 가진 부정적 영향력을 관리할 필요가 있다.

따라서 과업지식 뿐 아니라 팀 정체성의 공유 활동이 존재할 경우에만 비로소 성별 다양성과 연령 다양성, 그리고 출생지 다양성의 부정적인 영향력이 상쇄될 수 있을 것이라는 점에서 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 6: 공유팀정체성은 팀 다양성이 팀 성과에 미치는 효과를 조절할 것이다. 즉 공유팀정체성이 높을 경우, 팀 성과에 대한 과업관련 다양성의 긍정적인 효과가 강화되고 개인관련 다양성의 부정적인 효과가 약화되며 공유팀정체성이 낮을 경우, 팀 성과에 대한 과업관련 다양성의 긍정적인 효과가 약화되고 개인관련 다양성의 부정적인 효과는 강화될 것이다.

3.7 공유과업지식과 공유팀정체성의 영향력 비교

본 연구에서는 인지적인 측면의 공유과업지식(shared task knowledge)뿐 아니라 공유팀정체성(shared team identity)의 영향력도 함께 강조함으로써 팀 정체성으로 공유되고 있는 비전이 과업 관련 팀 다양성과의 상호작용을 통해 팀 성과에 강한 영향을 주는지를 이론적으로 규명해 보고자 하였다. 앞서서도 강조했듯이 구체적인 과업지식을 공유하는 것도 중요하지만 팀 구성원들이 비전, 가치 등을 해석하고 평가하는 관점에 있어서 공통적인 생각을 갖는 것도 매우 중요하다(Mohammed & Dumville, 2001).

공유과업지식은 인지적 과업의 공유에 집중되어 더 큰 조직의 목적을 달성하는데 도움이 되는 수단적 측면을 강조하고 있다. 반면, 공유팀정체성은 구성원 사이의 심리적인 유대감(psychological tie)

의 공유를 강조한다는 점에서 인지적인 활동을 통해 보다 감정적인 반응으로 표출될 수 있다. 팀 정체성을 공유하는 팀의 구성원들은 서로를 더 신뢰하고 서로에 대한 충성도가 높을 뿐 아니라 개인보다는 팀의 안녕(welfare)에 높은 관심을 가지게 되어 그 자체로 목적이 될 수 있기 때문이다(Hinds & Mortensen, 2005).

과업지식을 공유하는 것이 머리 속 인과관계를 나타내는 지도처럼 인지적인(cognitive) 정신모형을 보여주는 것이라면, 팀 정체성을 공유하는 것은 팀의 비전에 모두 공감하고 비전과 목표성취를 위해 헌신할 준비가 되어 있음을 보여주는 보다 표출적(expressive)인 측면을 보여준다. 따라서 비전의 인지적 명확성 뿐 아니라 그러한 비전을 구성원들이 비전자체에 가치를 두고 얼마나 마음 속으로 받아들이고 있는지 즉, 얼마나 거기에 몰입하고 있는지도 중요한 이유가 여기에 있다. 인지적이고 수단적으로 사용되는 것을 염두에 둔 과업지식의 공유와는 달리 진심어린 마음으로 비전을 목적자체로 즉, 표출적으로 받아들이고 정서적으로 공유할 것이 요구된다. 이에 공통된 비전에 몰입하고 있는 팀 구성원들은 인지적 차원만으로는 이해가 불가능한 대단한 정서적 원동력을 가지게 되며 이것은 걸으로는 불가능해 보이는 팀 과업도 성공적으로 수행하게 되는 근원이 된다(Lawler, Thye, & Yoon, 2008; Lawler & Yoon, 1993, 1996, 1998).

특히 과업관련 다양성이 가져올 수 있는 부정적인 영향력은 구체적인 과업지식의 공유만으로도 어느 정도 해결할 수 있다. 팀 구성원들이 지금까지의 과업경험과 전공, 근속년수, 전문성 등에 있어서 차이를 보인다고 해도 과업을 수행하는데 있어서 필요로 하는 기술과 장비의 중요성을 평가하는 데 유사한 기준을 가지고 있고 과업 간 관계와 과업

중 발생하는 과실을 판단함에 있어 유사한 이해를 가지고 있으며 그들이 필요로 하는 정보의 출처가 유사하다면 다양성의 부정적인 효과를 충분히 상쇄시킬 수 있다. 하지만 개인의 의지로 바꿀 수 없는 성별, 연령, 출생지의 다양성이 가져올 수 있는 부정적인 영향력은 과업지식의 공유만으로 해결하는데 한계가 있다. 이러한 속성들로 하부집단이 형성될 경우, 개인차원이 아닌 집단차원의 갈등이 유발될 뿐 아니라 과업관련 다양성 변수에 비해 사회범주화가 더 야기되는 경향이 있다. 특히 개인의 가치체계는 그 개인이 성장한 그 사회의 공통된 가치와 경험을 모두 반영하기 때문에 성별, 연령, 출생지가 유사한 경우 더욱더 높은 유대감을 느낄 수 있다. 따라서 개인관련 다양성이 높은 팀에서는 단순히 자신이 어떠한 팀에 소속되어 있다는 것 이상의 그 무엇이 필요한데 그것이 바로 비전으로 공유되고 있는 팀 정체성이라고 본다.

예를 들어 축구경기에서, 11명은 각자가 맡은 포지션에 따라 경기를 진행해 나간다. 하지만 자신의 포지션에 대한 지식만 잘 안다고 해서 반드시 골을 넣을 수 있는 것은 아니다. 자신의 포지션에 대한 이해 뿐 아니라 함께 뛰고 있는 팀 동료의 포지션과 그들의 역할을 파악하고 있어야만 어떠한 상황에서도 대처가 가능해질 수 있다. 미드필더와 스트라이커가 서로에 대한 역할을 제대로 파악하고 경기 중 발생할 수 있는 과실에 대한 비슷한 이해력을 가지고 있고 경기상황을 파악하는 판단력이 유사하다는 공유과업지식이 존재할 때 비로소 골을 넣는다고 하는 성공적인 과업을 달성할 수 있다. 하지만 골을 넣는 것만으로 경기를 이길 수 있는 것은 아니다. 우리 팀이 이 경기에서 승리하여 월드컵 본선에 진출해야 한다는 목표를 달성하기 위해서는 과업지식의 공유차원을 넘어서 그 이상의

것을 필요로 하는데 그것이 바로 팀 정체성의 공유이다. 과업지식의 공유 뿐 아니라 목표와 비전에 대한 공통된 해석을 가지고 있을 때 선수들은 대단한 원동력을 발휘하게 되어 승리가 불가능해 보이는 강팀과의 경기에서 승리하게 만든다. 선수들이 가진 공유비전과 공유목표가 그들이 가진 다양한 모든 역량을 한 방향으로 움직일 수 있게 만들어준 결과가 된 것이다.

따라서 구성원들 사이에서 팀 정체성의 공유가 발생하게 되면, 그 구성원들만이 가질 수 있는 또 다른 그들만의 고유한 자산인 루틴(routine) 즉, 문화적 자본(cultural capital)이 만들어진다. 문화적 자본은 Bourdieu에 의해 처음 제시된 사회학적 개념으로, 호혜성(reciprocity)과 유대감과 같은 가치를 강조한다(Bourdieu, 1986; Bourdieu & Passeron, 1973). 따라서 문화적 자본은 구성원들에 의해 형성되고 공유되고 세대 간에 전수되는 공통의 믿음, 가정, 가치 등의 총체로써 다른 조직이나 다른 팀과 구별되는 정체성의 기반이 되기도 하고 협조적인 행동을 이끌어내는 정신적이고 개념적인 자산이 된다. 다시 말해 전반적인 조직 생활을 이해하고 자신들의 행동을 조정해 줄 수 있는 공유된 정신적 자산 또는 신념이라고 정의할 수 있다(정예지, 윤정구, 2009). 이에 팀 구성원들이 비전을 명백하게 인식하여 행동하게 되면 이를 체화된 형태로 축적하고 내면화함으로써 문화적 자본을 만들어간다. 이러한 문화적 자본은 그 형태가 즉시 걸로 드러나지 않지만 장기적으로는 실질적이고 경제적인 이익을 가져올 수 있다. 특히 문화적 자본은 외부적인 규칙이나 규제보다는 공동체 구성원에게 내면화된 관습과 의무감에서 생겨나는 자산이기 때문에, 정체성 공유와 같은 공동체 기질이 결여되어 있을 경우에는 경제적 기회가 주어지

더라도 이를 활용할 수 없게 된다.

따라서 팀 다양성이 사회범주화 이론을 근거로 부정적인 결과를 예측한다고 해도 팀이 추구하는 비전이나 가치가 팀 구성원들 사이에 제대로 공유되고 있다면, 더 큰 범주로의 재범주화를 통해 나와 속성이 다른 동료를 보다 큰 공통의 집단 속 동료로 인식함으로써 다양성의 부정적인 효과를 약화시킬 수 있다. 결국 팀 정체성의 공유는 팀 구성원들에게 사회적 범주를 넘어 더 큰 목표의식과 의미를 부여할 뿐 아니라 과업활동과 그들이 가진 모든 역량을 한 방향으로 움직일 수 있게 만들어준다. 따라서 공유팀정체성으로 제대로 통합된 개인의 다양성은 팀 수준에서 뿐 아니라 조직의 경영능력을 한 단계 업그레이드시킬 수 있는 다양성 관리의 중요한 시발점이 된다고 볼 수 있다. 특히 팀 정체성의 공유는 구체적인 과업지식의 공유보다 더 포괄적이고 지속적인 영향력을 행사할 수 있다는 점에서 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 7: 수렴 메커니즘으로서의 공유팀정체성 영향력이 공유과업지식의 영향력보다 더 크게 나타날 것이다.

3.8 공유과업지식/공유팀정체성의 매개역할과 조절역할의 영향력 비교

지금까지의 팀 내 공유과업지식과 공유팀정체성의 연구는 주로 공유정신모형이 만들어질 수 있는 선행요인들을 제시함으로써 팀 성과를 설명하는 매개역할에 중점을 두어왔다. 즉, 팀의 공동목표를 달성하기 위해 과업을 수행하도록 하는 인지적이고 행위적인 활동을 통해 투입물(input)을 산출물(output)로 변환시키는 과정(process)으로 본 것

이다. 이에 팀 다양성이 공유과업지식과 공유팀정체성을 방해한다고 주장함으로써 다양성과 동질성을 양자택일(이울배반)의 관계로 보았다. 다양성이 높으면 과업지식과 팀 정체성을 공유하지 않을 가능성이 높다는 것이다.

하지만 본 연구에서는 팀 내 상호작용 프로세스로서의 공유정신모형의 역할을 넘어 그 자체로 고유한 특성을 가지는 창발적인 상태로서의 공유정신모형의 역할을 함께 강조해보고자 하였다(Marks et al., 2001). 팀의 정신모형은 독특한 팀 경험(team experience)의 독자적 산물로서 그 자체로 독립적, 인지적, 동기부여적인 기능을 보유하고 있다는 것이다. 또한 효과적으로 운영되는 팀에서는 다양성에서 생기는 부정적 효과를 만회하기 위해서 의도적으로 부정적 속성을 극복하고 긍정적 속성을 극대화할 수 있는 팀 정신모형(mental model)을 조성하고 이를 고양시키기도 한다.

공유과업지식과 공유팀정체성이 높은 팀 성과를 가져올 수 있는 하나의 프로세스로 다양성에 의해서 수동적으로 영향을 받기 보다는 관리자가 나서서 의도적으로 계획하여 형성시켜나갈 수 있는 창발적 상태로도 존재한다고 가정할 수 있다. 이와 같은 가정이 성립할 경우, 정신모형이나 팀의 정체성 공유는 다양성에 의해서 수동적으로 영향을 받는 상태를 넘어서서 긍정적 상태를 생산해나가는 기제로 활용될 수 있다. 만약 공유과업지식과 공유팀정체성의 조절효과를 제대로 검증하지 않고 매개효과만 주장될 경우, 다양성이 이들에 부정적 영향을 미치고 이들은 다시 성과에 영향을 미친다고 가정함으로써 궁극적으로는 다양성이 성과에 부정적이라든지 또는 영향력이 없다고 단정지을 우려가 있다. 또한 다양성과 공유를 통한 동질성이 양자택일의 문제여서 기존의 연구대로 다양성이 공유과업

지식과 공유팀정체성을 방해한다고 본다면, 팀 내 다양성을 인위적으로 조정해야 한다는 결론에 도달한다. 하지만 현실적으로 이는 매우 어렵다. 조직의 관리자가 팀 내 다양성을 인위적으로 조작할 수는 없지만 이와는 독립적으로 과업지식과 팀 정체성을 공유할 수 있도록 제도와 시스템을 뒷받침하는 것은 얼마든지 가능하기 때문에 이들을 독립적으로 상정하고 팀 성과에 미치는 독립적 효과를 발견하는 것이 중요한 과제가 될 수 있다.

이와 같은 입장에서 Hinds와 Mortensen(2005)은 그들의 실증연구를 통해 구조적 다양성이 갈등을 가져오더라도 공유 활동이 제대로 이루어질 경우에 갈등을 줄여나갈 수 있다고 하는 조절역할의 영향력을 강조하였다. 또한 sobel 테스트(Baron & Kenny, 1986)를 통한 공유 활동의 매개효과를 동시에 검증해 봄으로써 조절역할의 설명력이 더 컸음을 규명하였다. 13개 기업의 43개 팀을 대상으로 진행된 국내 연구에서도 연령 다양성과 근속년수 다양성이 공유정신모형에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타났다(박오수 등, 2003). 따라서 다양성과 동질성이 더 이상 양자택일의 문제가 아니라는 가정 하에서 공유과업지식과 공유팀정체성을 독립적인 자원으로 관리하고 고양시키고 있는 팀에서는 다음과 같은 명제가 도출된다.

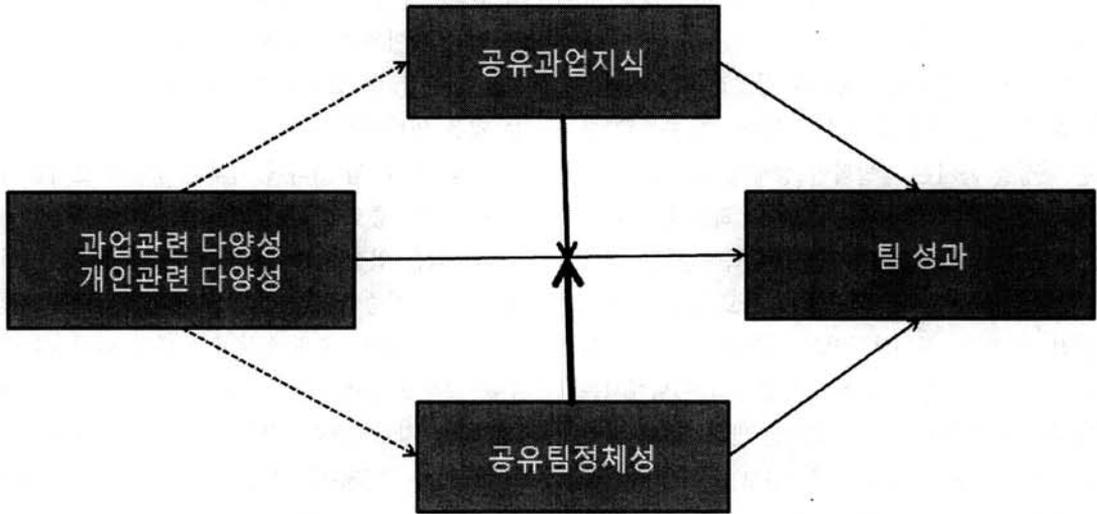
명제 8: 공유과업지식/공유팀정체성은 매개역할보다 조절역할의 영향력이 더 크게 나타날 것이다.

지금까지의 논의는 <그림 2>의 연구모형에 잘 정리되어 있다. 과업관련 다양성은 기본적으로 팀 성과에 긍정적인 영향력을 미치는 반면 개인관련 다양성은 구성원과 관련된 범주적 정체성을 활성화시

확산적 매커니즘

수렴적 매커니즘

결 과



<그림 2> 연구모형

김으로써 팀 성과에 부정적인 영향을 미친다. 또한 팀 다양성은 과거의 경험을 바탕으로 상이한 가치관과 상이한 관점을 가져옴으로써 공유과업지식과 공유팀정체성을 방해한다. 하지만 이러한 공유 활동의 긍정적 역할을 인식해서 독립적으로 이를 관리하는 조직과 팀에서는 팀 동료가 필요로 하는 것을 보다 정확히 예측하고 과업활동을 더 성공적으로 조율함으로써 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 특히 이러한 과업지식과 팀 정체성의 공유는 팀의 다양성에 대한 수렴의 매커니즘으로 작용하게 되는데 이들이 작동하는 원리는 다음과 같다. 먼저 과업관련 다양성에 있어서, 공유과업지식은 행동할 수 있는 공동의 의미체계를 구성하여 시너지 효과를 낼 수 있게 도와줄 것이다. 반면, 이와 같은 의미체계는 개인관련 다양성의 부정적 효과에 대해서

는 중화제의 역할을 수행하여 부정적 효과를 감소시켜줄 것으로 기대해볼 수 있다.

한편 팀이 정체성을 공유할 때의 과업관련 다양성의 효과는 과업지식을 공유할 때 보다 훨씬 강한 시너지 효과를 기대할 수 있다. 팀의 정체성 공유가 과업보다 상위의 의미체계를 공유하도록 도와주고 더 포괄적 범주 하에서 다양성에 대해 실험하는 것을 가능하게 해주기 때문이다. 마지막으로 팀 정체성의 공유는 개인관련 다양성에도 긍정적 역할을 수행할 것으로 기대된다. 왜냐하면 팀 정체성은 개인관련 다양성을 넘어 보다 상위의 믿음 체계를 창출하고 하위체계는 상위의 체계에 역할이 종속되기 때문이다.

IV. 논의 및 실무적 함의점

조직을 둘러싼 변화의 내용만큼이나 팀 구성원들의 속성이 다양해져 가고 있는 이 때, 노동력의 다양성을 기업의 효율성 증대와 연관시킴으로써 기업 경쟁력 강화의 수단으로 받아들이는 적극적인 관리가 필요하다. 물론 팀이라는 구조의 특성상, 구성원들은 항상 협력적일 수밖에 없겠지만(Levine, Resnick, & Higgins, 1993), 다양성의 잠재된 가치를 적극적으로 활용하고자 하는 것은 쉽지 않은 일이다. 더욱이 오랫동안 동질성에 대한 가치와 기대가 지나치게 강조되어 온 우리조직에게는 더 많은 노력이 필요하다. 팀의 활동이 팀 구성원들 사이의 단순한 사회적 교환 관계를 넘어서서 비전, 가치의 공유단계로 넘어갈 때 비로소 팀 구성원들 사이에 신뢰가 형성되고 문화적 자본이 팀에 체화될 수 있을 것이기 때문이다.

팀 다양성의 효과를 보여줄 수 있는 프로세스는 매우 복잡하기 때문에 다양성의 속성만으로 팀 성과를 예측하는 것은 불가능하다. 따라서 다양성의 속성들 자체에 초점을 두기보다 통합적 수렴과정의 긍정적 역할을 인식하여 다양성의 긍정적 잠재력을 흡수할 수 있는 공유 활동에 관심을 두어야 한다. 이러한 공유 활동 아래서는 과업관련 다양성도 개인관련 다양성도 모두 팀 성과에 긍정적인 잠재력을 가질 수 있게 되며 개인이 가진 다양한 관점과 아이디어 등을 활용하도록 도와주는 중요한 기제가 된다. 이에 본 연구에서는 공유과업지식과 공유팀 정체성이 여러 특성들에 의해 수동적으로 영향을 받는 역할을 넘어 보다 독립적으로 설계, 계승, 발전시켜야 할 조직적 자원으로 규정되어야 한다고 보고, 팀의 정신모형 공유가 다양성의 확산적 효과

에 대해서 어떤 통합적 역할을 할 수 있는지 분석하였다. 즉, 과업지식과 팀 정체성을 공유하고 있는 팀에서는 개인의 목표가 아닌 팀과 조직의 목표에 몰입하고 자신의 역량과 서로의 정보를 건설적으로 활용함으로써 팀 성과를 높이게 된다.

인적자원이 아무리 우수해도 팀 수준에서의 공유 활동이 일어나지 않는다면 팀 성과를 기대할 수 없다. 이에 다양성이 가져올 수 있는 부정적인 측면을 최소화하고 그들이 가진 다양한 능력, 다양한 경험, 다양한 속성이 긍정적으로 발휘되도록 만들어 주는 공유과업지식과 공유팀정체성의 구현이야말로 그들의 차이를 내부화 시켜주는 결정적인 역할을 할 수 있을 뿐 아니라 다양성 관리를 경영현장에서 구체적으로 실천하는 해결책이 될 수 있을 것이다. 우리나라 속담에 “사공이 많으면 배가 산으로 간다”라는 말이 있다. 공유과업지식과 공유팀 정체성이야말로 팀 내 다양한 구성원들(사공)이 배가 산으로 가지 않도록 정확한 방향을 제시하는 가이드라인과 나침반의 역할을 할 수 있다.

특히 우리나라 대부분의 기업들이 팀 제에 의존하는 경향이 높아짐에 따라 다양성 관리에 대한 더욱더 세심한 조정활동과 불확실한 잠재력에 대한 인식을 가져야 한다. 그만큼 관리자의 역할과 임무가 더 복잡해짐을 의미한다. 또한 팀 제의 증가는 다양한 팀 구성원들 간 상호작용이 가져오는 영향력 또한 크게 만들었기 때문에 팀 수준에서의 분석은 다양성 연구의 대표성을 가질 수 있다. 하지만 팀을 분석단위로 이와 같은 실증연구를 진행함에 있어 보다 세심한 주의가 요구된다. 첫째, 분석단위가 개인이 아닌 팀이기 때문에 팀 간 차이를 규명하기 위해 보다 많은 수의 팀 표본이 필요하다. 둘째, 팀 구성원 중 한 명의 응답이 누락되거나 팀 다양성과 공유 활동의 설명력이 떨어지기 때문

에 선택된 팀에 대해서는 전수조사가 이루어지는 것이 바람직하다. 셋째, 공유과업지식과 공유팀정체성의 측정은 보다 객관적이고 체계적인 방법을 요구한다. 공유의 정도를 구성원들에게 단순 설문하는 것으로는 실제 공유정도를 파악하는데 한계가 있다. 따라서 사회 네트워크 분석에서 사용되는 QAP(quadratic assignment procedure) 분석⁴⁾과 경로찾기(pathfinder) 분석⁵⁾ 등을 활용하여 팀 구성원들 사이의 실제 공유정도를 보다 객관적이고 정교하게 측정하는 노력이 요구된다. 마지막으로 가장 중요한 것은 업무수행에 필요한 구체적인 과업지식과 팀 정체성의 내용을 사전에 정확하게 파악하는 일이다. 측정방법이 아무리 정교해도 팀 구성원들이 실제로 공유해야 할 내용을 제대로 알지 못하면 연구결과에 오류가 생길 수 있기 때문이다. 따라서 과업에 대한 전문적인 지식을 가지고 있는 담당자와의 심층인터뷰를 통해 그 팀이 수행하고 있는 과업과 그에 필요한 구체적인 지식, 비전, 미션, 가치 등을 미리 분석해야 한다.

지금처럼 기업이 나날이 진화해가는 환경 하에서 조직의 경쟁력을 유지하고 지속가능한 경영을 이끌어가는 힘은 인적자원(human resource)에서 나온다. 인적자원은 가치창조의 가장 필수적인 요소이며 이에 그들이 가진 배경과 속성들이 상이한 구성원들에 대한 관리는 세계시장에서의 경쟁적 우위를 점할 수 있는 잠재력을 제공한다. 앞으로도 우리조직은 경쟁 환경에 따른 빈번한 인수합병, 세계 경계를 넘나드는 인력의 이동, 가치관의 변화에 따르는 다양성의 속도를 더 크게 느낄 것이며 사람들이 모든 면에서 서로 다르다는 현실을 인정해야 할

것이다. 따라서 본 연구에서는 다루지 않은 인종(race)이나 국적(nationality)과 같은 문화적 다양성에 대한 연구도 우리나라에서 활발하게 진행될 날이 멀지 않아 보인다.

다양성은 조직에게 기회와 도전을 동시에 제공한다. 하지만 모든 조직에 똑같이 적용되는 것은 아니다. 다양성을 조직의 성장을 방해하는 갈등 정도로 인식하는 수준에서 벗어나 이를 경쟁력의 원천으로 삼는 조직, 즉 개인수준에서의 역량을 팀 수준의 역량으로 확장시킬 수 있는 조직만이 그 기회를 잡을 수 있을 것이며 이는 지속가능한 경영을 유지시켜주는 밑거름이 될 것이라 믿는다.

참고문헌

- 매경 이코노미 (2008). <http://www.mkeconomy.com>
- 박오수, 박원우, 최혜원 (2003). "팀 내 공유된 인식모델 형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구." 한국인사조직학회, 춘계학술대회
- 백윤정, 정윤철, 최순권 (2002). "최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주다양성이 조직성과에 미치는 영향." *인사조직연구*, 10(2): 1-34.
- 성상현, 이종진, 박현준 (2007). "다양성이 프로젝트 팀의 성과에 미치는 영향." *인사조직연구*, 15(2): 39-70.
- 성지영, 박원우, 윤석화 (2008). "팀 내 개인간 인구통계학적 비유사성과 개인성과의 관계에 관한 연구: 비선형효과를 중심으로." *인사조직연구*, 16(4): 139-175.
- 이호욱, 박중훈 (2004). "최고경영진 다양성이 국제적 제

4) QAP는 두 사람의 연결망 행렬을 비교하여 상관정도를 측정함으로써 유사성을 구하는 네트워크 분석방법이다.

5) 경로찾기 분석은 과업지식 또는 팀 정체성의 내용들을 각각 쌍으로 묶어서 그 둘 간의 관련성을 측정함으로써 공유(sharedness) 정도를 파악하는 구조적평가기법이다(Lim & Klein, 2006).

- 휴에 미치는 효과." *인사조직연구*, 12(2): 1-14.
- 임희정, 강혜련 (2005). "인지 및 동기요인이 지식근로자의 팀 성과와 혁신행동에 미치는 영향." *인사조직연구*, 13(3): 99-137.
- 정예지, 윤정구 (2009). "팀 몰입과 조직몰입, 과연 두 마리 토끼인가?: 문화적 자본과 사회적 자본의 역할." 한국인사조직학회, 하계통합학술대회
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Allison, P. D. (1978). "Measures of Inequality." *American Sociological Review*, 43: 865-880.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992). "Demography and design: Predictors of new product team performance." *Organization Science*, 3(3): 321-341.
- Argyris, C. and Schön, D. L. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Avery, D. R., McKay, P. F., and Wilson, D. C. (2007). "Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement." *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1542-1556.
- 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: 107-125.
- Baskett, G. D. (1973). "Interview decisions as determined by competency and attitude similarity." *Journal of Applied Psychology*, 57: 343-345.
- 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): 1173-1182.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., and Mount, M. K. (1998). "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness." *Journal of Applied Psychology*, 83: 377-391.
- Bell, S. T. (2007). "Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 595-615.
- Blau, P. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital." In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258, New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. and Passeron, J. C. (1973). *Reproduction in education, society and culture*.
- Brewer, M. B. and Miller, N. (1984). "Beyond the contact hypothesis: Theoretical perspectives on desegregation." In N. Miller & M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation*: 281-302. Orlando, FL: Academic.
- Brief, A. P., Umphress, E. E., Dietz, J., Burrows, J. W., Butz, R. M., and Scholten, L. (2005). "Community matters: realistic group conflict theory and the impact of diversity." *Academy of Management Journal*, 48(5): 830-844.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cannella, A. A., Park J. H., and Lee, H. U. (2008). "Top management team functional background diversity and firm performance:

- examining the role of team member collocation and environment uncertainty." *Academy of Management Journal*, 51(4): 768-784.
- Cannon-Bowers, J. A., and Salas, E. (2001). "Reflection on shared cognition." *Journal of Organizational Behavior*, 22: 195-202.
- Cannon-Bowers, J. A. and Salas, E. (1990). "Cognitive psychology and team training: shared mental models in complex systems." Presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, August.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., and Converse, S. (1993). "Shared mental model in expert team decision making." In *Individual and Group Decision Makings*, Castellan NJ, Jr. (ed.). Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ: 221-246.
- Chatman, J. A. and Flynn, F. J. (2001). "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams." *Academy of Management Journal*, 44(5): 956-974.
- Chatman, J. A. and Spataro, S. E. (2005). "Using self-categorization theory to understand relational demography-based variation in people's responsiveness to organizational culture." *Academy of Management Journal*, 48(2): 321-331.
- Choi, J. N. (2007). "Group composition and employee creative behavior in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 213-234.
- Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, N., and Cheng, B. (2008). "Shared work value and team member effectiveness: The meditation of trustfulness and trustworthiness." *Human Relations*, 61(12): 1713-1742.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler
- De Wit, F. R. C. and Greer, L. L. (2008). "The black-box deciphered: A meta-analysis of team diversity, conflict, and team performance." *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Duncan, P. C., Rouse, W. B., Johnson, J. H., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., and Burns, J. J. (1993). "Training teams working in complex systems: A mental model-based approach." *Human/Technology Interaction in Complex Systems*, 8: 173-231.
- Earley, P. C. and Mosakowski, E. (2000). "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning." *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Eby, L. T. and Dobbins, G. H. (1997). "Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis." *Journal of Organizational Behavior*, 18: 275-295.
- Edmondson, A. C. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Egan, T. D. and Tsui, A. S. (1992). "Communication and conflict: The impact of ethnic and sex diversity in management teams." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NY.
- Elfenbein, H. A. and O'Reilly, C. A. (2007). "Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process

- and performance." *Group & Organization Management*, 32: 109-142.
- Ely, R. J. and Thomas, D. A. (2001). "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative Science Quarterly*, 46: 229-273.
- Foldy, E. G. (2004). "Learning from diversity: A theoretical exploration." *Public Administration Review*, 64(5): 529-538.
- Gaertner, S. L. and Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Philadelphia: Psychology.
- Gaunt, R. (2009). "Superordinate categorization as a moderator of mutual inrahumanization." *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(6): 731-746.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., and Neale, M. A. (1996). "Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance." *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67(1): 1-15.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., and Chen, M. J. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves." *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 659-684.
- Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P. (1998). "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion." *Academy of Management Journal*, 41(1): 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Garvin, J. H., and Florey, A. T. (2002). "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning." *Academy of Management Journal*, 45: 1029-1045.
- Hinds, P. J. and Bailey, D. E. (2003). "Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams." *Organization Science*, 14(6): 615-632.
- Hinds, P. J. and Mortensen, M. (2005). "Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication." *Organization Science*, 16(3): 290-307.
- Hobman, E. V. and Bordia, P. (2006). "The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship." *Group Processes & Intergroup Relations*, 9: 483-507.
- Hogg, M. A. and Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*, New York: Routledge.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., and De Dreu, C. K. W. (2004). Managing group diversity beliefs to increase performance in diverse teams: Promotion diversity helps! Presented at Annu. Meet. Soc. Ind. Organ. Psychol., Chicago, IL.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., and De Dreu, C.K.W. (2007). "Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups." *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1189-1199.
- Horwitz, S. K. and Horwitz, I. B. (2007). "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team

- demography." *Journal of Management*, 33 (6): 987-1015.
- Jackson, S. E. (1996). "The consequences of diversity in multidisciplinary work teams." In *Handbook of work group psychology*, West MA (ed.). John Wiley & Sons: Chichester: 531-552.
- Jackson, S. E. and Joshi, A. (2004). "Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance." *Journal of Organizational Behavior*, 25: 675-702.
- Jackson, S. E., May, K. E., and Whitney, K. (1995). "Understanding of dynamics of diversity in decision-making teams." In R. A. Guzzo, A. E. Salas and Associates (Eds), *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., and Peyronnin, K. (1991). "Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover." *Journal of Applied Psychology*, 76: 675-689.
- Jehn, K. A. and Mannix, E. A. (2001). "The Dynamics Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance." *Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., and Neale, M. A. (1999). "Why differences make a difference." *Administrative of Science Quarterly*, 44: 741-763.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., and Neale, M. A. (1997). "Opening pandora's box: A field study of diversity, conflict and performance in work group." Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Joshi, A. and Roh, H. (2009). "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review." *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- Judge, T. A. and Ferris, G. R. (1993). "Social context of performance evaluation decisions." *Academy of Management Journal*, 36: 80-106.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kearney, E. and Gebert, D. (2009). "Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership." *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 77-89.
- Kearney, E., Gebert, D. and Voelpel, S. (2009). "When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition." *Academy of Management Journal*, 52(3): 581-598.
- Keller, R. T. (2001). "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes." *Academy of Management Journal*, 44: 547-555.
- Klimoski, R. and Mohammed, S. (1994). "Team mental model: Construct or metaphor?" *Journal of management*, 20: 403-437.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., and Flood, P. (1999). "Top management team diversity, group process, and strategic consensus." *Strategic Management Journal*, 20: 445-465.
- Konrad, A. M., Winter, S., and Gutek, B. A. (1992). "Diversity in work group sex

- composition: Implications for majority and minority members." In Tolbert, P. and Bacharach, S. B. (Eds.). *Research in the sociology of organizations*, 10: 115-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lau, D. C. and Murnighan, J. K. (1998). "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups." *Academy of Management Review*, 23: 325-340.
- Lawler, E. J. and Yoon J. K. (1993). "Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange." *American Sociological Review*, 58: 465-481.
- Lawler, E. J. and Yoon J. K. (1996). "Commitment in exchange relations: Test a theory of relational cohesion." *American Sociological Review*, 61: 98-108.
- Lawler, E. J. and Yoon J. K. (1998). "Network structure and emotion in exchange relations." *American Sociological Review*, 63: 871-894.
- Lawler, E. J., Thye, S. R., and Yoon, J. K. (2008). "Social exchange and micro social order." *American Sociological Review*, 73: 519-542.
- Lawrence, B. S. (1997). "The black box of organizational demography." *Organization Science*, 8(1): 1-22.
- Levine, J. M. and Moreland, R. L. (1990). "Progress in small group research." *Annual Review of Psychology*, 41: 585-634.
- Levine, J. M., Resnick, L. V., and Higgins, E. T. (1993). "Social foundation of cognition." *Annual Review of Psychology*, 14: 319-340.
- Lim, B. C. and Klein, K. J. (2006). "Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy." *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 403-418.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., and Zaccaro, S. J. (2001). "A temporally based framework and taxonomy of team processes." *Academy of Management Review*, 26(3): 356-376.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., and Mathieu, J. E. (2000). "Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments." *Journal of Applied Psychology*, 85: 971-986.
- Martins, L. L. and Parsons, C. K. (2007). "Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs." *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 865-875.
- Mathieu, J. E., Heffner T. S., Goodwin G. F., Cannon-Bowers, J. A., and Salas, E. (2005). "Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons." *Journal of Organizational Behavior*, 26: 37-56.
- Mathieu, J. E., Heffner T. S., Goodwin G. F., Salas, E., and Cannon-Bowers, J. A. (2000). "The influence of shared mental models on team process and performance." *Journal of Applied Psychology*, 85: 273- 282.
- Messick, D. M. and Mackie, D. M. (1989). "Intergroup relations." *Annual Review of Psychology*, 40: 45-81.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity of in organizational groups."

- Academy of Management Review*, 21(2): 402-433.
- Mohammed, S. and Angell, L. C. (2004). "Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict." *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 1015-1039.
- Mohammed, S. and Dumville, B. C. (2001). "Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries." *Journal of Organizational Behavior*, 22: 89-106.
- Mohammed, S., Klimoski, R., and Rentsch, J. (2000). "The measurement of mental models: we have no shared schema." *Organizational Research Methods*, 3: 123-165.
- Molleman, E. (2005). "Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?" *Group Decision and Negotiation*, 14: 173-193.
- Moorhead, G., Neck, C. P., and West, M. S. (1998). "The tendency toward defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73: 327-351.
- Murray, A. L. (1989). "Top management group heterogeneity and firm performance." *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Olson, B. J., Parayitam, S., and Bao, Y. (2007). "Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes." *Journal of Management*, 33: 196-222.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., and Barnett, W. P. (1989). "Work group demography, social integration, and turnover." *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Orr, J. E. (1990). "Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture." *Collective Remembering*. Sage Publications, 169-189.
- Pearce, C. L. and Ensley, M. D. (2004). "A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)." *Journal of Organizational Behavior*, 25: 259-278.
- Peccei, R. and Lee, H. J. (2005). "The impact of sex similarity on employee satisfaction at work: A review and re-evaluation." *Journal of Management Studies*, 42(8): 1571-1592.
- Pelled, L. H. (1996). "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory." *Organization Science*, 7(6): 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R. (1999). "Exploring the back box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance." *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- Peltokorpi, V. (2006). "The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan." *Journal of Asian Business & Management*, 5(3): 333-356.
- Pfeffer, J. (1983). "Organizational demography". In B. Staw and L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5. JAI Press, Greenwich, CT, 299-357.
- Randel, A. E. and Jaussi, K. S. (2008). "Gender social and personal identity, sex dissimilarity, relationship conflict, and asymmetrical effects."

- Small Group Research*, 39(4): 468-491.
- Rentsch, J. R. and Klimoski, R. J. (2001). "Why do 'great minds' think alike: Antecedents of team member schema agreement." *Journal of Organizational Behavior*, 22: 107-120.
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M., and Van der Vegt, G. S. (2007). "The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration." *Journal of Management*, 33: 111-133.
- Sackett, P., DuBois, C., and Noe, A. (1991). "Tokenism on performance evaluation: The effect of work representation on male-female and black-white differences in performance ratings." *Journal of Applied Psychology*, 55: 263-267.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., and Tannenbaum, S. I. (1992). "Towards an understanding of team performance and training." in: Swezey, R. W. and Salas, E. (Eds.) *Teams: Their training and performance* (Norwood, NJ: Ablex).
- Scott, S. G. (1997). "Social identification effects in product and process development teams." *Journal of Engineering Technology and Management*, 14(2): 97-127.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York.
- Sessa, V. I. and Jackson, S. E. (1995). "Diversity in decision-making teams: All differences are not created equal." In M. M. Chemers, S. Oskamp and M. A. Costanzo (Eds.). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*: 133-156. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shapcott, K. M., Carron, K. M., Burke, S. M., Bradshaw, M. H., and Estabrooks, P. A. (2006). "Member diversity and cohesion and performance in working groups." *Small Group Research*, 37(6): 701-720.
- Simons, T., Pelled, L. H., and Smith, K. A. (1999). "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams." *Academy of Management Journal*, 41(6): 662-673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., and Scully, J. A. (1994). "Top management team demography and process: The role of social integration and communication." *Administrative Science Quarterly*, 39(17): 36-68.
- Spangler, E., Gordon, M. A., and Pipkin, R. M. (1978). "Token women: An empirical test of Kanter's hypothesis." *American Journal of Sociology*, 84: 160-170.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior." In S. Worchel, & W. Austin (Eds.) *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press.
- The Houghton Mifflin Company. (2000). *The American heritage dictionary of the English language*. Fourth Edition, The Houghton Mifflin Company.
- Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard Business Review*, 74: 79-90.
- Thoms. P. and Greenberger, D. B. (1995). "Training business leaders to create positive organizational visions of the future: Is it successful?"

- In D. Moore (Ed.). *Academy of management: Best paper proceedings*. 212-216. Madison: Omnipress.
- Timmerman, T. (2000). "Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance." *Small Group Research*, 31(5): 592-606.
- Tjosvold, D. (1985). "Implications of controversy research for management." *Journal of Management*, 11: 21-37.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., and O'Reilly, C. A. (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment." *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Tsui, A. S. and Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organization: Current research and future directions*. MA: Lexington Books.
- Tsui, A. S. and O'Reilly, C. A. (1989). "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demographic in superior-subordinate dyads." *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423.
- Van Der Veegt, G. S. and Bunderson, J. S. (2005). "Learning and performance on multidisciplinary teams: The importance of collective team identification." *Academy of Management Journal*, 48(3): 532-547.
- Van Hiel, A. and Schittekatte, M. (1998). "Information exchange in context: Effects of sex composition of group, accountability and intergroup perception on group decision making." *Journal of Applied Social Psychology*, 28(22): 2049-2067.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., and Homan, A. C. (2004). "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda." *Journal of Applied Psychology*, 89: 1008-1022.
- van Knippenberg, D. and Schippers, M. C. (2007). "Work group diversity." *Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- van Offenbeek, M. (2001). "Processes and outcomes of team learning." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3): 303-317.
- van Vianen, A. E. M. and De Dreu, C. K. W. (2001). "Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2): 97-120.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., and O'Reilly, C. A. (1984). "Organizational demography and turnover in top-management groups." *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.
- Webber, S. S. and Donahue, L. M. (2001). "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis." *Journal of Management*, 27: 141-162.
- Wharton, A. S. and Baron, J. N. (1991). "Satisfaction? The psychological impact of sex segregation on women at work." *Sociological Quarterly*, 32: 365-387.
- Wiersema, M. F. and Bantel, K. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change." *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Wiersema, M. F. and Bird, A. (1993). "Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover." *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research." In B. M.

- Staw and L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*: 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wittenbaum, G. and Stasser, G. (1996). "Management of information in small groups." In J. Nye and M. Bower (Eds.), *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups* (pp.3-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wong, S. (2004). "Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions." *Organization Science*, 15(6): 645-656.
- Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D., and Salvador, R. (2008). "When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams." *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 107 (1): 41-59.
- Zenger, T. R. and Lawrence, B. S. (1989). "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication." *Academy of Management Journal*, 32: 353-376.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., and Dean, T. (2007). "Transactive memory system links work team characteristics and performance." *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1722-1730.

The Synergistic Effects of Team Diversity and Convergence Mechanism on Team Performance

Moon-Joo Kim* · Jeongkoo Yoon**

Abstract

In recent years many organizations tend to be more diverse in terms of gender, age, functional background, educational background, tenure and so forth. The increase of diversity in workforce has indeed become inevitable reality. However, relevant studies on the relationship between diversity and performance have indicated contrasting arguments. Some argue that task-related diversity produces positive effects on performance by incorporating various ideas and perspectives for problem solving and innovation, whereas personal-related diversity dampens performance due to the lack of communication and subgroup conflict.

To resolve this controversy, this study proposes the moderation effect of diversity convergence mechanism on performance, which is mobilized by sharing task knowledge and team identity. Specifically, we propose that team diversity can enact a role of synergy for team performance under such convergence mechanisms. Shared task knowledge about key elements of the team's relevant environment may enhance team members' coordination and effectiveness in performing tasks that are complex and unpredictable. Shared team identity would also make team members to share team's vision, mission, value, and objective which help solving various kinds of problem that shared task knowledge could not solve entirely. Team members who share similar task knowledge and identity can anticipate each other's responses and coordinate effectively.

A majority of existing research, however, has studied the influence of diversity and shared task knowledge/team identity independently - how workforce diversity influence on team

* Part-time Lecturer, School of Business Administration, Ewha Womans University

** Professor, School of Business Administration, Ewha Womans University

performance positively or negatively and how sharing of task knowledge and team identity have a positive effect on team performance.

This study proposes an integrated model that would combine the two different research. That is, if diversity would be defined as the mechanism that can lead a divergent effect to produce various information and knowledge, diversity could bring a synergy effect on team performance only when the divergent resource could be integrated with shared task knowledge and team identity as a convergence mechanism. The sharing task knowledge and team identity could play a critical moderating role to integrate the divergent diversity effect. If the team diversity is regarded as various human capital, the sharing of task knowledge and team identity would be the convergence mechanism to utilize diversity positively.

It is in a high level of shared task knowledge and shared team identity that task-related diversities (i.e., functional background, educational background, and team tenure) lead to team performance. In the personal-related diversities (i.e., gender, age, and birthplace), however, shared task knowledge may not play the convergence mechanism enough to override the negative effect of personal-related diversity; only shared team identity mitigates negative effects and thus utilizes diversity's positive potential.

In conclusion, we need to understand the processes through which and the conditions under which diversity may bring high team performance. The clarification of when and how diversity would bring some positive or negative effect has been big concern and diversity management is desperately required for maximizing positive potentials and mitigating negative effect of diversity. Even though diversity might have positive potential in a long-term, it would not be easy to utilize diversity effectively in the workplace until we can address the mechanism of it correctly. We also discussed the managerial implications of our claims.

Key words: team diversity, convergence mechanism, shared task knowledge, shared team identity, team performance