한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2017. Vol. 30, No. 1, 49-76

누구와 창업할 것인가?: 스타트업 공동창업팀 내 심층적 다양성의 필요영역*

이 재 윤　　오 수 진　　김 명 언†

서울대학교 심리학과

스타트업이라는 새로운 형태의 조직이 급속히 확산하고 있다. 스타트업이 '신생의 불리함'을 극복하고 성장하기 위해서는 초기 공동창업팀을 잘 구성해야 한다. 스타트업 창업팀과 초기경영진을 연구했던 국내외 57개 문헌을 개관한 결과, 창업팀의 '다양성'에 대한 연구가 활발히 이루어졌다는 점을 확인할 수 있었다. 하지만 기존 문헌들은 성별, 연령, 전문분야, 창업 전 경험과 같은 '표면적 다양성'을 주로 연구했다. 이에 반해, 창업팀원들의 가치, 성격, 사고방식과 같은 '심층적 다양성'을 다룬 연구는 거의 없었다. 본 연구는 스타트업 창업팀 내에서 어떤 영역의 심층적 다양성이 필요한지에 대해 살펴보았다. 이 주제에 대한 국내외 연구의 일천함을 고려하여, 현장 창업자들의 직접 경험을 바탕으로 한 질적 연구를 실시했으며(연구 1), 여기서 도출된 결과를 정량적으로 검증해 보았다(연구 2). 이를 위해 연구 1에서는 19명의 창업자 및 관련자를 대상으로 인터뷰를 실시한 결과, 창업팀에서 필요한 심층적 다양성 영역으로 4개의 개인 특성 요인들(외향성, 의견 수용, 위험 감수, 낙관주의)과 4개의 업무 관련 요인(업무 관련 의견, 속도 중시, 큰 그림 중시, 시간관점)이 파악 되었다. 연구 2에서는 이들 8개 심층적 다양성 영역을 총 30명의 스타트업 관련자를 대상으로 설문조사를 실시해 정량적으로 검증해보았다. 이 결과, 낙관주의와 속도 중시를 제외한 나머지 6개 영역에서 다양성의 중요성이 확인되었고 낙관주의와 속도 중시는 경향성만이 확인 되었다.

주요어 : 스타트업, 벤쳐, 창업팀, 초기 최고경영진, 다양성, 심층적 다양성

---

* 본 논문은 2010년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2010-327-200- 20100015).

† 교신저자 : 김명언, 서울대학교 사회과학대학 심리학과, myungun@snu.ac.kr

‘동업은 피하라’는 오랜 격언은 과연 사실일까? 이는 동업자 간 분쟁이나 이해관계의 충돌 때문에 나온 이야기일 수 있다. 하지만 이 주장은 작금의 경영환경이 요구하는 창업의 조건과는 배치된다. ‘새로운 정상성(new normal)’으로 특징지을 수 있는 최근의 조직 환경(Hinssen, 2010)은 스타트업에게 고도의 유연성과 복잡성을 요구하며, 이러한 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 개인보다 집단이 유리하기 때문이다(Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994).

그렇다면 누구와 창업해야 성공할 수 있을까? 본 논문은 이 질문에 답하기 위해 최근 급증하는 조직 형태인 스타트업 공동창업팀(이하 ‘창업팀)을 조직심리학의 관점에서 연구하고자 한다. 스타트업의 정의는 다양하지만(Reynolds & Miller, 1992), 본 연구에서는 Klotz, Hmieleski, Bradley 및 Busenitz(2014)가 사용했던 넓은 정의에 따라 스타트업을 성장 초기 단계의 기업으로 간주하였다. 창업팀의 정의는 Watson, Ponthieu와 Critelli(1995)의 접근을 따랐으며, 창업 초기 기업 형성에 적극 참여했고, 재무적 지분을 보유한 사람들을 의미한다. 스타트업이 성장함에 따라 창업팀에 합류하는 상위직책 수행자들은 기존 기업가정신 연구의 구분에 따라 초기 최고경영진(이하 ‘경영진’, entrepreneurial top management team)으로 명명하였다(Maschke & zu Knyphausen-Aufseβ, 2012).

스타트업들은 조직 유연성, 민첩성, 빠른 의사결정, 파괴적 혁신 등의 차별화된 강점으로 전세계적으로 급증하고 있다. 양적으로는 2010년 한 해에만 1억 명이 넘는 창업가들이 새로 사업을 시작했다(Kelley, Bosma, & Amorós, 2011). 비단 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 면에서도 그 성과는 확연하다. 스타트업들은 기존의 경제체제와 제품들을 새롭게 혁신한다는 점에서(Spulber, 2014; Chowdhury, 2005) 세계경제에 기여하는 바도 크다. 지속적인 신기술 개발과 기술 간 융합에 따른 창업비용의 획기적 감소 덕에 스타트업은 앞으로도 증가할 것으로 예측된다.

스타트업은 창업가(들)에 의해 시작되기 때문에(Gartner, 1985), 이들의 인적 특성은 중요하다. 소수 인원으로 구성된 초기 스타트업일수록 한 개인의 특성이 미치는 영향력은 매우 크다. 이러한 인적 요인의 중요성으로 인해 스타트업은 심리학적 접근이 긴요한 분야이다(Frese, 2009). 이를 반영하듯, 기존 심리학 연구들은 창업자 개인의 동기, 성격, 인구통계적 특성, 경험 등과 같은 개인 수준의 요인들이 스타트업에 미치는 영향에 대해 많이 연구했다(예: Hornaday & Aboud, 1971; Palmer, 1971). 특히 조직심리학은 기업가정신 연구의 초기단계에서 주도적인 기여를 했다(예: McClelland, 1961). 하지만 기존의 심리학 연구들은 핵심 창업자(Core founder) ‘한 명의 개인’에 대해 연구의 초점을 맞춘 경우가 대부분이었다.

창업자에게는 리더, 발명가, 기술자, 영업, 재무 및 인사 관리자 등 복합적인 역할이 요구된다(Frese & Gielnik, 2014). 이와 같은 다양한 역량들을 핵심 창업자 한 명이 모두 갖추는 것은 어렵기 때문에 스타트업을 함께 성장시킬 수 있는 효과적인 팀을 구성하는 것이 중요한 첫 과제가 된다(Ensley, Pearson, & Amason, 2002). 하지만 기존 연구들은 핵심 창업자 개인의 역할만을 지나치게 강조하였을 뿐만 아니라, 창업자 개인의 효과를 실제 이상으로 과장하고 영웅화한 측면도 있었다(Ruef, 2010; Ensley et al., 2002). 이 같은 부적절한 편중을 바로잡기 위해서 본 연구는 창업

자 개인이 아닌 창업팀에 초점을 맞추었다.

창업팀 연구가 중요한 보다 구체적인 이유는 다음과 같다. 첫째, 팀 단위 공동창업이 1인 단독 창업보다 보편적이기 때문이다(Chandler, Honig & Wiklund, 2005; Kazanjian & Rao, 1999). 일부 연구자들은 스타트업을 창업자라는 외로운 영웅의 전투로 보지만, 실제로는 '개인'이 아닌 '팀' 단위 창업이 많다(Chowdhury, 2005). Beckman(2006)의 연구에서 사용된 총 173개의 미국 실리콘벨리 하이테크 기업 표본 중 155개의 기업들이(89.6%) 1인이 아닌 2인 이상의 팀으로 회사를 시작했다. Beckman, Burton, 및 O'Reilly (2007)의 연구에서는 88.8%(161개 중 143개)가 2인 이상으로 창업했다.

두 번째는 팀 창업이 개인 창업보다 성공가능성이 높다는 점이다(Lechler, 2001; Weinzimmer, 1997). 표 1에서 알 수 있듯이 2016년 4분기 기준으로 시가총액이 전 세계에서 가장 높았던 10개 회사 중 한 명이 창업한 회사는 불과 3개였다. 그나마 3개의 회사 중에서도 Amazon을 제외한 Berkshire Hathaway와 JPMorgan Chase는 1800년대 이전에 설립된 기업이므로 현재 경영환경과는 차이가 크다. 벤처 투자자들 또한 1인 기업에 비해 복수 인원으로 구성된 창업팀에 대한 투자를 선호한다(Coony, 2005). 어떤 스타트업이 한 명으로만 구성 되었다는 점은 창업자가 유능한 동업자를 영입하는데 실패했을 가능성을 시사할 수 있기 때문이다.

표 1. 2016년 4분기 기준 전세계 시가총액 상위 10개 회사의 창업자 정보

순위*	회사명	창업형태	창업 인원	창업자	창업년도
1	Apple Inc.	공동창업	3	Steve Jobs, Steve Wozniak, Ronald Wayne	1976
2	Alphabet Inc.**	공동창업	2	Larry Page, Sergey Brin	2015
3	Microsoft	공동창업	2	Bill Gates, Paul Allen	1974
4	Berkshire Hathaway	단독창업	1	Oliver Chace	1839
5	Amazon	단독창업	1	Jeff Bezos	1994
6	Exxon Mobil	공동창업	2	Colonel Edwin Drake, Uncle Billy Smith	1959
7	Facebook, Inc.	공동창업	5	Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz, Chris Hughes	2004
8	Johnson & Johnson	공동창업	3	Robert Wood Johnson I, James Wood Johnson, Edward Mead Johnson	1886
9	JPMorgan Chase	단독창업	1	Aaron Burr	1799
10	General Electric	공동창업	4	Thomas Edison, Charles Coffin, Elihu Thomson, Edwin Houston	1892

* 2016년 4분기 시가총액 기준 순위 (자료 출처: 위키피디아, https://www.wikipedia.org/)

** Alphabet Inc.는 Google의 지주회사이다. Google의 창업자는 Alhpabet Inc.와 동일하며 1998년에 설립되었다.

세 번째 이유는 팀 단위 창업이 보다 필요하게 된 조직환경의 변화이다. 지금처럼 복잡하고 변화가 많은 조직환경에서는 단 한 명의 창업자가 자신의 기업을 시작하고 성공시키는데 필요한 모든 사항을 갖추기 쉽지 않다. 이와 같이 팀 단위 창업이 개인보다 유리해지는 경영 환경이 앞으로 더욱 확연해질 것으로 예측된다(Chowdhury, 2005).

하지만 창업팀 연구는 매우 부족하다(Foo, Sin, & Yiong, 2006; Ruef, Aldrich & Carter, 2003). 특히 국내 심리학에서의 창업팀 연구는 더욱 일천하다. 일례로 한국학술정보에 '창업팀', '공동창업', '공동창업팀', '스타트업', '벤처', '벤처팀'의 단어로 검색 해보면 오직 3개의 논문만 나올 뿐이며, 이 중에서 심리학회지에 실렸거나 심리학자가 수행한 연구는 전무한 실정이다. 더군다나 3개의 국내 창업팀 연구 중 포효다, 이상명 및 한정화(2009)의 연구는 중국 북경 소재 기업을 대상으로 했다는 점에서 국내 스타트업 대상의 연구로 보기 어렵다.

기존 창업팀 연구 개관

창업팀을 연구하기 위한 일차적 작업으로 해외 및 국내에서 스타트업 창업팀을 연구했던 문헌들을 개관해보았다. Klotz 등(2014)은 단어를 조합하는 검색 방법을 사용하여, 'team(s)'라는 단어와 'start-up', 'entrepreneurial', 'new venture', 'founding', 'nascent' 등의 단어를 주요 학술지 15개에서 검색하여 스타트업 창업팀 분야의 총 42개 논문을 찾았다. 본 연구에서는 이에 더하여, 다음의 세 가지 방법으로 이 분야의 연구를 추가로 개관했다. 우선 최신 논문을 추가하고자 2016년 기준으로 다시 검색하여 9개의 최신 연구들을 확인했다.

두 번째로 Klotz 등(2014)에서는 기업가정신 분야의 전문 학술지는 4개밖에 포함하지 않았기 때문에, 본 연구에서는 주요 기업가정신 학술지를 추가했다. 이를 위해 Sassmannshausen (2012)이 기업가정신 분야의 학술지 중 영향력 및 평가 결과 등을 바탕으로 선정한 상위 10위 학술지를 참고했다. 이를 통해 총 7개의 학술지(Research Policy, Family Business Review, Industrial and Corporate Change, Journal of Evolutionary Economics, Small Business Economics, Economics of Innovation and New Technology 및 Entrepreneurship & Regional Development)를 대상으로도 추가로 검색하여 3개 연구를 추가했다.

마지막으로 해외 연구에서는 포함되지 않았던 국내 문헌도 추가했다. 이를 위해 앞서 언급한 방법으로 한국학술정보를 검색하여 3개의 국내 연구를 추가했다. 이와 같이 Klotz 등(2014)의 42개 문헌에 더해 총 15개의 논문을 추가한 총 57개 문헌을 개관했다.

57개의 논문을 대주제에 따라 다시 3가지 유형으로 구분했다. 첫 번째 유형은 스타트업 경영진의 구성에 대한 연구이다. 이는 어떤 특성을 가진 경영진으로 스타트업을 구성할 때 기업 성과에 좋은지를 탐색하는 연구이다. 두 번째 유형은 스타트업 경영진 내부의 역동에 대한 연구이다. 이들 연구에서는 경영진이 구성된 이후 내부의 팀웍, 관계 및 갈등 등이 스타트업 성과에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 세 번째는 스타트업 경영진의 구성과 역동을 모두 함께 살펴보는 연구이다.

이 세 유형의 연구들 중에서는 스타트업 경영진의 구성에 대한 연구가 총 48개로 무려 84.2%나 차지했다(구성만 다루었던 34개 연구와 구성과 역동을 함께 다루었던 14개 연구의

총합). 창업팀 구성을 다룬 연구들이 상대적으로 많았던 것은 자연스러울 수 있다(Klotz et al., 2014). '창업팀을 어떻게 구성하면 좋을지'는 창업자가 사업 초기에 직면하는 가장 어렵고(Rich & Gumpert, 1985), 중요한 의사결정이기 때문이다(Coony, 2005). 한번 구성한 창업팀을 변경하는 것은 어렵기 때문에 매우 높은 수준의 신중함이 요구되는 의사결정이다.

창업팀 구성에 대한 연구들은 상층부 이론(upper echelon theory)의 관점을 많이 따른다(Ensley et al., 2002). 상층부 이론에서는 최상위 경영진의 특성이 해당 기업의 성과에 큰 영향을 미친다고 본다(Hambrick & Mason, 1984). 그러므로 상층부 이론의 연구들은 어떻게 경영진을 구성하는 것이 기업 성과에 도움이 될지에 많은 관심을 가졌다(Ensley et al., 2002). 기존의 상층부 이론은 큰 규모의 조직을 설명하는데 적용되어 왔지만, 경영진의 특성이 조직 전체에 보다 직접 영향을 주는 작은 스타트업 조직에서는 더 높은 설명력을 지닐 수 있다(Maschke & zu Knyphausen-Aufseβ, 2012).

창업팀 구성을 다룬 여러 연구들에서 '다양성'은 가장 활발히 연구된 주제였다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 스타트업 경영진의 구성에 대해 연구했던 48개의 논문 중 21개(43.8%)가 다양성을 연구 주제로 다루었다. 다양성이란 집단 내 구성원들 간 객관적, 주관적 차이를 나타내는 사회 범주적 특징이다(Van Knippenberg & Schippers, 2007).

다양성은 스타트업의 맥락에서 더 중요할 수 있다. 기술이 빠르게 변화하는 환경에서는 사업에 필요한 여러 속성들을 창업팀 구성원들이 상호보완적으로 갖추는 것이 중요하기 때문이다(Vanaelst, Clarysse, Wright, Lockett, Moray, & S'Jegers, 2006). 특히 혁신을 추구하는 스타트업에는 창의성이 매우 중요한 자산인데, 창업팀의 다양성은 창의성 증진에도 도움이 된다(이재윤, 김명언, 2015; Sethi, Smith, & Park, 2001).

다양성은 외부적 요인부터 내부적 특성까지 세부적으로 나눌 수 있다(Ruef et al., 2003). 다양성의 여러 세부 유형 중에서도 Harrison, Price, Gavin, 및 Florey(2002)가 제안한 표면적 다양성(surface-level diversity)과 심층적 다양성(deep-level diversity)의 구분이 널리 받아들여져 왔다. 표면적 다양성은 나이, 성별, 인종, 전문분야 및 근속기간 등과 같은 쉽게 관찰 가능한 측면에서 한 집단이 서로 얼마나 다른 지를 나타낸다(Lawrence, 1997). 이와 달리, 심층적 다양성은 태도, 신념, 가치, 성격 등과 같은 내면의 영역이 얼마나 다른 지를 의미한다(Harrison et al., 2002).

다양성이 창업팀에 미치는 영향에 관한 연구는 여전히 초기 단계이다(Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000). 기존 창업팀 연구들은 인구통계적 다양성(예: 성별, 연령) 또는 인적 자본의 다양성(예: 전문분야, 창업 이전 회사 및 직무 경험)과 같은 표면적 다양성 변인들을 일부 다루었으나, 심층적 다양성을 다룬 연구는 거의 없었다. 이와 같이 기존 연구들이 표면적 다양성만을 주로 다루었다는 점이 가장 커다란 맹점이라고 할 수 있다.

이러한 기존 연구들의 치우침의 원인 중 하나는 표면적 다양성이 일반적으로 측정이 용이하며, 자료 접근이 수월하였기 때문이라 볼 수 있다(Harrison, Price, & Bell, 1998). 실제 스타트업 경영진에 관한 기존 연구들의 방법론적 특징 중 하나는 외부에 공개된 자료를 활용한 연구들이 많다는 점이다(예: Fern,

Cardinal, & O'Neill, 2012; Ensley et al., 2002). 이들 연구는 미국 스타트업들의 연혁, 구성원에 관한 상세 정보 등의 주요 지표들을 공개한 자료(예: Inc. 500)를 기반으로 연구를 수행했다.

기존 연구들에서는 거의 다루지 않았지만, 심층적 다양성은 스타트업 창업팀의 맥락에서 매우 흥미롭고 중요한 연구 주제이다. 불확실성이 높고, 변화가 극심한 스타트업의 초기 환경에서는 한 개인이 보유한 고유 특성으로 인해 발생할 수 있는 단점을 보완하는 것이 필요하기 때문이다. 또한 쉽게 관찰되는 표면적 다양성에 비해 심층적 다양성은 잘 관찰되지 않기 때문에, 창업팀을 구성할 때 주의를 더 기울여야 한다.

이를 위해 본 연구에서는 스타트업 창업팀 내에서 어떤 영역에서의 심층적 다양성이 필요한지를 살펴보았다. 지금까지 스타트업 창업팀의 심층적 다양성에 대한 연구가 일천하기 때문에, 방법론의 측면에서는 창업자들의 생생한 경험을 바탕으로 한 질적 연구가 필요하다. 이를 위해 연구 1에서는 질적 연구를 수행하였으며, 이 결과를 연구 2에서는 정량적으로 검증해보았다.

연 구 1

방 법

연구대상

연구 1에서는 총 19명의 스타트업 관련자들을 대상으로 인터뷰를 실시했다. 이 중 14명은 스타트업 창업자 또는 경영진이었으며, 나머지 5명은 창업팀에 대한 입체적인 탐구를 위해 스타트업 생태계의 다양한 이해관계자들(예: 벤처캐피탈, 창업지원센터)을 포함했다. 인터뷰 대상자는 스노우볼링 방법(Benard, 1995)을 통해 스타트업계 관계자들의 소개를 통해 모집했다. 인터뷰를 통해 추가적으로 확인되는 새로운 정보가 줄어들 때 사례 추가를 중단했다(Sutton & Callahan, 1987).

창업자의 경우 초기 스타트업 중 유의미한 성과(예: 성공적 투자 유치, 언론에 한국의 100대 스타트업으로 선정)가 있었던 기업들을 대상으로 선정했다. 또한 창업팀에 대한 연구를 위해 최소 2명 이상의 창업팀으로 시작한 회사만을 포함했다. 연구 참가자의 주요특성은 표 2와 같다. 앞서의 논의와 같이 스타트업의 정의에 대해서는 연구자들마다 상이한 기준을 설정해 적용해왔다(Reynolds & Miller, 1992). 여러 연구들에서는 스타트업의 명확한 기준을 설정하기 위한 방법으로 창업 후 경과한 기간을 기준으로 삼아왔다(Amason, Shrader, & Tompson, 2006). 창업 후 몇 년을 적정기준으로 설정해야 할지에 대해서도 연구자들마다 다르지만, 본 연구는 Amason과 그의 동료(2006)들의 제안에 따라 창업한지 6년 이내의 기업들을 스타트업 조직으로 정의했다. Amason 등(2006)은 창업 후 6년의 기간이 스타트업의 성공과 실패를 가늠할 수 있는 결정적인 시기로 보았다.

참가자들의 인구학적 특성은 다음과 같다. 스타트업 창업자 14명 중에서는 CEO가 5명(35.7%)으로 가장 많았다. 총 19명 중, 연령대는 30대(14명, 73.7%), 최종 학력은 학사(10명, 52.6%)가 가장 많았고, 성별로는 남성(14명, 73.7%)이 더 많았다. 또한 창업자들이 속한 산업 분야는 국내 스타트업 생태계를 반영하듯

표 2. 연구 1 참가자들의 주요 특성

구분	사례 번호	직책 (소속기업 산업분야)	연령	학력	성별
스타트업 창업팀/경영진	1	CEO (번역 관련 IT 서비스)	30대	석사	남성
	2	이사 (번역 관련 IT 서비스)	30대	학사	남성
	3	CEO (핀테크 기업)	40대	학사	남성
	4	CEO (IT 플랫폼)	20대	고졸	남성
	5	COO (인사 서비스 관련 IT 기업)	20대	석사	여성
	6	디자인 담당 임원 (컨텐츠 기업)	30대	학사	남성
	7	유통 담당 임원 (컨텐츠 기업)	30대	학사	여성
	8	재무 담당 임원 (컨텐츠 기업)	30대	학사	남성
	9	개발 담당 임원 (컨텐츠 기업)	30대	학사	남성
	10	사업부 담당 임원 (컨텐츠 기업)	30대	학사	여성
	11	공동대표 (전자 상거래)	30대	석사	남성
	12	CEO (IT 플랫폼)	30대	학부 수료	남성
	13	CEO (IT 콘텐츠 기업)	30대	석사	남성
	14	CMO (전자 상거래)	30대	학사	남성
스타트업 생태계 종사자	15	창업지원센터 팀장	30대	석사	여성
	16	벤처캐피탈 심사역	20대	학사	남성
	17	벤처캐피탈 CEO	30대	석사	남성
	18	창업지원센터장	50대	석사	남성
	19	벤처캐피탈 심사역	30대	학사	여성

* CEO = chief executive officer, 최고경영자, COO = chief operating officer, 최고운영책임자, CMO = chief marketing officer, 최고마케팅책임자

이 대부분 IT와 관련된 곳이었다.

절차

창업팀 관련 선행연구 결과에 대한 연구자들 간의 토의를 통해 주요 질문들과 구체적인 인터뷰 프로토콜을 작성했다. 인터뷰는 반 구조화(semi-structured)의 형식으로 진행했다. 즉, 큰 틀에서는 계획된 질문들에서 크게 벗어나지 않도록 했지만, 동시에 피면접자 관점의 흐름과 자유로운 발언에 방해가 되지 않도록 세부 질문 순서와 내용은 유연하게 적용했다.

(1) 귀사의 창업팀 각 멤버에 대해 소개 부탁드립니다.

- 귀하께서 그분(들)들과 공동창업을 하게 된 이유는 무엇이었나요?
- 귀하께서 생각하시는 공동창업자들의 장

점과 단점은 어떤 것이라고 생각하시는지요?

(2) 창업팀원들의 특성에 대해서 서로 비슷해야 좋다는 관점과 다른 것이 좋다는 의견이 있습니다. 귀하께서는 이에 대해 어떻게 생각을 하시는지요?

- 공동창업자들은 어떤 점에서 서로 다른가요?
- 서로 다르면 좋은 점은 무엇인가요?
- 서로 다르면 나쁜 점은 어떤 것인가요?

(3) 반면에, 공동창업자와 귀하는 어떤 면에서 비슷한가요?

- 서로 비슷하면 좋은 점은 무엇인가요?
- 서로 비슷할 때 나쁜 점은 무엇인가요?

인터뷰 참가자들에게 질문을 이메일로 발송하여, 인터뷰 실시에 앞서 미리 생각해볼 수 있는 시간을 갖게 해주었다. 인터뷰 내용에 대해서는 철저한 비밀 보장을 약속하였으며, 참가자의 동의하에 인터뷰 내용을 녹음하였다. 인터뷰 시간은 평균 1시간 정도 소요되었다.

자료 분석

본 연구에서는 의미 있는 진술들과 이에 대한 현상을 기술하는 Colaizzi(1978)의 분석방법을 사용하였다. 이 방법이 창업팀에서 요구되는 심층적 다양성의 본질을 탐색하는데 적합한 질적 연구방법으로 판단했기 때문이다.

1단계에서는 창업팀에서의 심층적 다양성이 작동하는 방식의 본질을 파악하기 위해 심층 인터뷰 녹취록을 수차례 반복하여 읽었다. 2단계에서는 참가자의 진술에서 연구 목적에 부합하는 의미있는 문장 선정을 통해, 유의미한 진술들을 도출했다. 3단계에서는 앞서 도출한 진술들을 일반적인 진술로 변경한 후에 13개의 의미로 재구성했다. 4단계에서는 이렇게 구성한 의미를 주제 묶음(theme cluster)으로 분류하여 총 4개의 범주로 조직화하였다. 5단계에서는 분석된 자료를 주제와, 주제묶음에 따라 경험의 의미들을 통합적으로 이해하고자 하였다. 마지막의 6단계에서는 주제 통합을 통해 경험들의 공통적 요소를 기술하였다.

신뢰도 확보

질적 자료를 분석할 때에는 신뢰도가 매우 중요하다. 질적 연구에 있어서 신뢰도를 강화하는 방법은 다양한데, Creswell과 Miller(2000)는 질적 연구에서 일반적으로 사용하는 신뢰도 확보의 9개 전략을 제시하며, 이 중 복수의 방법을 적용하도록 제안했다. 본 연구에서는 총 9개 전략 중 참가자 확인(member checking), 반대 증거 확보(disconfirming evidence), 연구자의 반성적 성찰(researcher reflexivity), 동료 확인(peer debriefing), 연구방법 다각화(triangulation)의 5개 전략을 적용하여 자료를 분석했다.

첫 번째 신뢰도 검증방법인 참가자 확인을 위해, 연구자들은 창업팀에 대한 추가 방문을 통해 자료의 분석결과를 보여주면서 실제 현실과 유사한지를 검토 해주도록 구두로 요청했다. 본 연구 참가자들 뿐 아니라 다른 창업자들에게도 분석 결과를 제시하고 의견을 구두로 구하였다.

두 번째 방법인 반대 증거 확보를 위해, 일부 면접자를 통해 확인했던 사항들을 다른 면접자들에게는 반대의 질문을 던지기도 했다. 일례로 '창업팀에는 낙관적인 사람과 비관적인 사람이 골고루 있어야 좋다'는 면접자에게는

비관적 전망 또는 의견을 제시하는 공동창업자로 인해 초기 스타트업의 사기가 꺾였던 사례를 소개하고, 이에 대한 생각을 묻기도 했다. 또 다른 예시로, 속도 중시자와 품질 중시자가 공존해야 좋다는 응답자에게는 신속한 사업 개발과 검증이 요구되는 스타트업 맥락에서 품질 중시자의 주장이 사업의 지연으로 이어졌던 사례를 소개하며 이에 대한 의견을 구하였다.

세 번째 신뢰도 증진방법인 연구자의 반성적 성찰은 연구자의 잘못된 선입견이나 주관적 신념을 배제하는 것이다. 이를 위해 녹취록을 여러 차례 반복하여 읽고, 녹음된 내용을 다시 듣는 과정을 거쳤다. 이를 통해 연구자의 사전적인 가정이나 신념 또는 편견을 최소화 하였다. 네 번째 방법인 동료 확인을 위해 연구자들이 소속된 연구실에서 진행했던 수차례 석박사 세미나와 대외 학회 발표를 통해 의미 구조의 적절성에 대한 의견을 구하고 논의하였다. 마지막은 연구방법 다각화의 차원이다. 연구 2에서는 양적 연구 방법론을 적용함으로써, 질적 연구 방법론의 한계점을 보완하고 연구 1의 결과를 양적으로 검증했다.

결 과

면접 참가자들은 스타트업의 성장과 성공을 위해서는 핵심 창업자 한 명만이 아닌 집단으로서의 창업팀이 어떻게 구성되는지가 중요하다고 자주 언급했다.

> 창업팀 스타트업 멤버 구성이 어떻게 되어 있는지가 중요해요. 정말 본인들이 하고자 하는 사업에 필요한 인력들이나 각 롤(role)에 맞는 사람들이 잘 구성이 되어 있는지? 아무래도 처음에 사업을 준비하고 치고 올라가는 역할을 스타트업에 있는 구성원들이 하는 거니까 그 사람들이 많이 중요한 것 같아요(15번 사례).

이렇게 구성된 창업팀 내에서는 여러 개인들을 서로 보완할 수 있는 다양성이 중요하다는 점이 강조 되었다.

> 투자자들이 제일 많이 하는 말이 이예서(가명)만 셋이 있었어도 회사는 벌써 망했고, 이우찬(가명)이 셋이 있어도 망했고, 김강욱(가명)이 셋이 있었어도 망했다. (중략) 삼각형처럼 셋이 갖고 있는 성격이랑 재능이 너무 달라가지고 그게 정확하게 회사에 균형을 가져 온다(1번 사례).

다양성의 하위 영역은 개인적 특성과 업무 관련 특성으로 구분해 분석해볼 수 있다(van Knippenberg & Schippers, 2007). 본 연구에서는 개인적 특성 중에서도 일부 성격 속성들이 다양하면 좋다고 시사가 되었다.

기존 창업자 연구에서도 중요한 변인으로 다루어져온 성격변인은(Zhao, Seibert & Hills, 2005) 창업자 개인 뿐 아니라 창업팀에 있어서도 중요한 변인이었다.

> 성격이 너무 달라요. (중략) 저희는 셋 다 개성이 있어 가지고 셋이 완전히 섞일 수가 없어요. 이게 친구로 봐서는 정말 안 맞는 거거든요? 근데 일로 봤을 때는 되게 좋은 거죠(1번 사례).

성격을 분류하는 다양한 이론들 중에서도

5요인(Big 5) 성격 특성은 연구자들이 가장 널리 사용하는 성격모형이다(Costa & McCrae, 1992). 성격 5요인 모형은 다양한 성격 특성들을 개방성, 성실성, 외향성, 신경성, 친화성이라는 5개의 상위요인으로 구분한다.

창업팀 멤버들이 모두 외향적 혹은 내향적인 사람들로만 구성되기 보다는 두 유형이 섞여있을 때 상호 보완적이어서 좋다는 의견이 있었다. 외향적인 사람들로만 구성되면 외향 간의 충돌이 일어날 가능성이 높아질 수 있다. Mohammed 및 Angell(2004)의 연구에 따르면 외향성은 관계 갈등과 같은 비생산적인 결과를 야기할 수 있다는 점도 이를 뒷받침 한다. 또한 조직이 효과적으로 운영되기 위해선 외부활동이 요구되는 업무와 내부에서 챙겨야 하는 일들이 모두 필요하다는 업무적 요구에 따라서도 외/내향의 조합이 필요하다.

> 나는 뭐 외부적으로 막 벌리고 그런 스타일을 좋아하고, 사람들 만나고 그러는데. 이 친구는 그냥 좀 차분하게 내부적인 절차들을 만들고, 그런 것들을 더 잘 했었던 것 같아요. (중략) 맨 처음에 창업하고 나서 (그 친구가) 밖으로 나가서 외부활동을 했으면 하는 그런 바람도 솔직히 많이 있었는데. (시간이 지날수록) 그게 필요한 게 아니라는 걸 딱 느꼈죠(3번 사례).

상대방의 의견을 수용하는 것도 다양성이 필요한 요인으로 시사 되었다. 이는 성격 5요인 중 친화성과 유사한 측면이 있다. 친화성이 높은 사람들은 협동심이 강하고 긍정적인 대인관계를 선호하지만, 낮은 사람들은 자기중심적 성향이 있다(Costa & McCrae, 1992). 스타트업의 창업자와 일반 기업의 중간 관리자가 성격적으로 서로 어떻게 다른지 비교한 연구에 따르면, 창업자는 평균적으로 친화성이 낮았다(Zhao & Seibert, 2006). 하지만 창업팀 전원의 친화성이 낮다면, 원만한 의견 조율이 어려워지고 갈등이 증폭될 수 있다.

> 창업하시는 분들은 다 이유가 있어요. 본인만의 철학, 경쟁력, 의지, 능력이 있기 때문에 창업을 하는 건데, 이런 분들일수록 남의 얘기를 억셉트(accept)하지 않는 경우가 있어요. 왜냐면 남의 의견을 억셉트 했다면, 직장을 때려 치고 나오지 않았겠죠. (중략) 그럼에도 불구하고 논리적으로 대화를 할 수 있는 분들이 있어요. 나와 다른 의견이 왔을 때 이 의견을 얼마만큼 받아들일 수 있는가? 이 능력이 되게 중요한 것 같아요. T사의 대표는 다른 사람의 의견을 논리적으로 받아들일 수 있는 굉장히 훌륭한 자질을 가진 친구 같구요(16번 사례).

5요인 성격 중 성실성은 다양성이 필요한 영역으로 언급되지 않았다. 실제 Barrick, Stewart, Neubert, 및 Mount(1998)의 연구에 따르면, 팀 구성원들의 성실성 수준이 비슷할수록 팀 응집성과 인당 업무량 분담에 긍정적인 영향을 주었다. 스타트업 창업팀에서의 성실성 정도가 다양하면, 리더십에 부정적인 영향을 주며 결과적으로 창업팀 성과에 부정적일 줄 수 있다(Zhou, 2013).

나머지 성격 5요인 중 개방성과 정서적 안정성 또한 다양성이 필요하다고 언급되지 않았다. 이 두 요인도 유사성이 필요한 영역이기 때문에 언급되지 않았다고 볼 수 있다. 왜냐하면 스타트업을 공동창업한 사람들 모두가

외부변화를 두려워하지 않으며, 어려운 여건에서도 정서조절이 잘 하는 사람들로 구성될 필요가 있기 때문이다.

이밖에 '낙관주의'도 다양하면 좋다고 언급되었다. 성공한 스타트업에 대한 이야기들이 언론 등에서 많이 소개 되지만, 실제 스타트업의 성공 확률은 높지 않다. 왜냐하면 스타트업들은 자본, 인력, 조직경영 경험 등에 있어서 기존 기업들과의 경쟁에서 본질적으로 불리하기 때문이다(Kim & Heshmati, 2010). 일찍이 Stinchcombe(1965)는 신생 조직의 태생적인 제약조건을 '신생의 불리함(liability of newness)'이라고 명명했다. 이에 따르면 새로운 조직은 자원과 외부 네트워크 등이 부족하기 때문에, 기존 기업들과 구조적으로 불리한 경쟁을 하며 실패 확률이 높다(Stinchcombe, 1965). 성공 가능성이 높지 않은 길을 선택하기 때문에 창업자들은 높은 낙관주의 성향을 가질 수 있다.

적정 수준의 낙관주의는 자기 충족적 예언으로 작용하여 업무를 기한 내에 처리하고(Buehler, Griffin, & Ross, 1995), 어려운 과제를 효과적으로 수행하도록 도와준다(Locke & Latham, 2002). 하지만 계획 오류(Planning fallacy) 연구에 따르면, 지나치게 낙관적인 예측은 프로젝트의 시간압박, 비용증진, 이익감소 등으로 이어질 수 있다(Buehler, Griffin, & Peetz, 2010; Kahneman & Tversky, 1979). 예컨대 업무완료에 필요한 시간을 비현실적으로 짧게 잡아서 프로젝트가 실패로 끝나기도 한다(Nelson, 2007). 낙관적인 회사 경영은 스타트업이 실패하는 원인으로 작용하기도 한다(Mokowa & Sievers, 2013). 조직환경을 낙관적으로 예측하여 경쟁자 또는 외부의 위험을 간과할 수 있기 때문이다. 창업자들의 낙관주의가 스타트업의 성과와 역전된 U 모양의 관계가 있음을 보여준 Hmieleski과 Baron(2009)의 연구결과는 이 같은 공존의 필요성을 시사한다. 다음의 진술은 창업팀 내에 낙관주의의 높낮이가 다양해야 할 필요가 있음을 보여준다.

> 한쪽만 보게 되는 건 경계해야 할 것 같아요. 너무 낙관한다던가 아니면 너무 현실적으로만 따진다거나 하는 것은 반드시 서로 보완을 해야 할 것 같아요(9번 사례).

낙관주의와 비슷한 맥락에서 '위험감수' 또한 다양성이 필요한 영역으로 언급 되었다. 일반적으로 창업자들은 위험 감수 성향이 높다(Stewart & Roth, 2001). 하지만 창업팀 모두의 위험 감수 성향이 높으면 스타트업 자체가 오히려 위험에 빠질 수 있다.

> 우리 둘이 꽤 다르긴 해요. 저는 독일인 특유의 성격이 꽤 있어서 위험을 회피하려는 성향이 있는 편이에요, 공동창업자는 북아프리카 쪽 특성이 더 강해요(동업자는 시리아 출신). 그래서 동업자는 저에 비해서는 위험 감수를 꽤 하는 편이죠. 매우 적절한 조합이에요(5번 사례, 인터뷰를 영어로 진행하여 국문으로 번역).

지금까지 개인 특성 측면에서 다양성이 필요한 요인들에 대한 분석결과를 대표적 진술문을 인용하며 기술했다. 다음부터는 업무와 관련된 요인들을 살펴보겠다. 첫 번째는 '의견의 다양성'이다. 많은 사례와 연구들이 보여주듯이, 집단사고에 빠지는 것은 스타트업의 수명을 단축시키는 지름길이다(Russo &

Schoemaker, 2002). 다음의 진술문은 창업팀에서 다양한 의견이 중요하다는 점을 보여준다.

> 항상 최악의 시나리오는 제가 맡아요. 사업실패를 두 번 해봐서 그런지 몰라도, 최악의 시나리오는 항상 제가 설정하고 그 최악의 시나리오보다 가벼운 시각을 부사장이 가져가죠. 상대적으로 자유롭잖아요? 망해도 대표가 다 끌고 가는 거니까 부사장이 그런 면에서 상대적으로 공격적인 생각을 맡고 있고. 그런 부분에서 논리적으로 맞느냐 안 맞느냐를 지금 기획팀장이 맡고 있고, 또 싸우는 역할을 맡고 있고. 저랑 많이 싸우죠. 제가 논리가 더 커지게 만드는 거. 그게 말이 되냐? 이유를 대라고 하죠(4번 사례).

그 다음으로 필요한 다양성은 업무 수행이나 사업 추진 방식에 있어서의 다양함이다. 인터뷰 결과에 따라, 이를 다시 '속도 중시', '시간 관점', '큰 그림 중시'라는 세 가지 요인으로 구분할 수 있었다.

경영 환경의 변화가 많고, 단시간에 기업을 급속히 성장시켜야 하는 스타트업의 특성 상 빠른 속도는 중요하다. 하지만 속도의 빠름은 때때로 질의 저하로 이어질 수 있기 때문에, '속도 중시'의 정도에서 다양성이 필요하다.

> 저는 일을 할 때 엄청 빠르게 하는 걸 되게 중요하게 생각하고. 실제로도 그냥 스피드 부분을 아주 극도로 빠르게 하거든요. 그 분 (다른 공동대표) 같은 경우에는 뭔가 할 때 잘 다지고 가야 한다. 하나씩, 하나씩 다지고 가야 한다는 입장이어서 완전 다른 측면이 있어요(11번 사례).

다음의 업무관련 다양성 필요영역은 '시간 관점'이다. 스타트업의 특성 상 단기적 관점과 장기 시각이 모두 필요할 때가 많다. 경쟁자를 앞서가는 제품개발, 적시의 자원 조달은 단기적 관점을 요구한다. 반면에 지속적 성장, 가치창출을 위해선 중장기적 관점이 긴요하다. 따라서 시간 관점의 다양성은 창업팀의 효과적 협업에 도움이 된다(Bartel & Milliken, 2004). 미래지향적 사람들은 비전과 장기전략을 잘 수립하며, 현재 지향적 사람들은 현안 해결력과 실천력이 뛰어난데(Thoms, 2004), 효과적인 스타트업 경영을 위해선 장기 전략과 단기 실형력이 모두 요구된다.

> 저는 장기 플랜(plan)이 무슨 의미가 있나 싶었죠. 그런데 부대표는 일단 플랜이 뭐냐? 그림이 뭐냐? 우리가 진짜 하고 싶은 거는 뭐냐? 이런 걸 묻는 거죠. 그럼 저는 내일 우리 회사가 있을지도 모르는데 3, 5년 후 얘기는 하지 말자고 이야기해요. 이렇게 하면 그 친구는 그것도 중요하다 파이낸셜(financial) 플랜이 뭐냐? 이런 얘기를 하고요. (중략) 진짜 큰 도움이 되었어요. 상호보완적으로. 처음에는 제 방식이 옳은 것처럼 보였는데, 세 번째 정도 투자를 받으니까 투자자가 저한테 플랜이 뭐냐고 묻더라고요. 부대표처럼. 그래서 제가 1년 후면 (회사가) 있을지도 모르는데 그게 뭐가 중요하냐고 말했죠. 그러니까 그 투자자가 사업 처음이냐? 하더라고요(12번 사례).

업무 추진과 관련한 마지막 다양성은 '큰 그림 중시'이다. 스타트업은 새로운 비즈니스 모델을 만들고 고객의 반응을 예상하고 점검

해가며 성장하는 조직이다. 따라서 신규 사업 모델이라는 큰 그림을 잘 그리는 역량에 더해 고객의 반응을 세심하게 예측하고 분석하여 반영하는 세밀함의 역량이 함께 필요하다.

> 저는 뭐를 생각할 때 되게 디테일하게, 모든 걸 다 숫자로 해가지고, 시뮬레이션 해가지고 그렇게 생각하거든요. 그게 뭐 장점도 있지만 단점도 있어요. 그런데 김도은(가명) 공동대표 같은 경우에는 디테일 한 거 보다는 크게 팍팍팍 얘기하고, 구체적인 것 보다는 임펙트 있는 말 같은 거를 좀 더 중요하게 생각하는 부분이 다르죠(11번 사례).

이와 같이 스타트업 창업팀에서 긍정의 상호보완적 기능을 하는 총 8개의 심층적 다양성 영역을 탐색적으로 도출했다. 표 3에 제시하였듯이, 이들 8개 요인들은 개인 특성과 관

표 3. 스타트업 창업팀 내 심층적 다양성 필요영역

개인 특성 관련 다양성 필요 영역	업무 추진 관련 다양성 필요 영역
· 외향성	· 업무 관련 의견
· 상대 의견 수용	· 속도 중시
· 낙관주의	· 시간관점
· 위험 감수	· 큰 그림 중시

표 4. 스타트업 창업팀 내 심층적 유사성 필요영역

요인	인터뷰 진술문
성실성	스타트업 초기에는 확 몰아서 해야 하잖아요. 그때 막 삶의 질을 따질 수는 없을 것 같고. 그때는 다 열심히 해야 해요. 이게 비슷해야 어느 정도 자리가 잡히죠(18번 사례).
집합주의	안 그래도 사업적으로 힘든 상황이 많으니, 우리끼리라도 뭉쳐서 모두 같이 으쌰으쌰하는 것이 필요해요. 특히 초기는요. 각자 개인 플레이를 하다보면 서로에게 의지하기도 힘들어지구요(13번 사례).
윤리기준	정직이라고 해야 하나? 어떤 일에 있어서, 옳지 않은 거는 안하고, 옳은 것만 해야 한다. 그런 부분은 같아야 해요. (중략) 윤리 도덕적 성향이라고 해야 하나? 그건 기본적으로 같아야 해요(11번 사례).
사업 비젼	사업 비젼은 반드시 같아야 해요. 의문의 여지가 없이 반드시요. 가끔 사업 비젼이 바뀌거나 좀 더 개발되기도 하는데요, 그 때에도 이 부분은 생각을 공유 해야지 일들이 잘 진행될 수 있어요. 아니면 같은 방향을 바라보며 가기 힘들죠(5번 사례).
외부 투자에 대한 시각	사업이 성장을 하면, 외부 투자자들로부터 연락이 오기 시작해요. 저희도 몇 번 받았어요. 그런데 이때, 우리 회사의 가치를 어떻게 산정할 것인가? 또 어느 시점에 받을 것인가? 이런게 다르면 정말 많이 싸우게 되요. 아주 소모적이고 감정적이죠(14번 사례).
출구전략	어떤 사람은 빨리 엑싯(exit, 기업 매각)하려고 하고, 어떤 사람은 쭉 가려고 하면 안 되는 거잖아요? 우리는 이거에 대해서는 딱 100% 일치해요. 저희는 그냥 끝까지 간다. 정년퇴직할 때까지 간다. 팔지 않고 끝까지 간다(11번 사례).

련된 요인 4개와 업무 추진과 관련된 요인 4개였다.

이상과 같이 창업팀 내 다양성이 필요하다고 시사 되었던 영역들과는 반대로 유사성이 필요하다고 언급된 영역도 있었다. 이는 성실성, 집합주의, 윤리기준, 사업 비젼, 외부 투자에 대한 시각, 출구전략(exit strategy) 등 총 6개 영역이었다. 유사성이 필요하다고 언급 되었던 영역과 세부 내용은 표 4에 정리했다.

연구 1을 통해 탐색적으로 도출한 다양성 및 유사성 필요 영역을 객관적으로 검증하기 위해, 질적 연구를 보완하는 양적 연구를 연구 2에서 진행했다.

연 구 2

연구 2에서는 연구 1의 질적 방법론을 통해 도출 되었던 8가지 요인들(외향성, 의견 수용, 위험 감수, 낙관주의, 업무 관련 의견, 속도 중시, 시간 관점, 큰 그림 중시)에 있어서 다양성이 필요한지 정량적으로 검증했다.

방 법

연구대상 및 절차

연구 2에서는 실제 스타트업 창업팀 멤버들을 주된 연구 대상으로 선정했다. 또한 연구 1과 같이 창업지원센터 직원, 벤처 투자자와 같이 스타트업 생태계의 이해관계자들도 일부 포함했다. 설문 대상자를 모집하기 위해 서울소재 대학교 내의 창업 인큐베이터, 경기도 소재 창업지원센터, 언론을 통해 소개된 대표적인 스타트업 등을 방문했다. 연구 1에서와 마찬가지로 창업한 지 6년 이하인 회사를 대상으로 했다.

총 34명의 응답자 중 설문 중도 포기자 4명을 제외하여 최종적으로는 30명(88%)의 설문 결과를 분석에 사용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 스타트업 경영진이 26명(87%), 창업지원센터 직원 3명(10%), 벤쳐 투자자 1명(3%)이었다. 26명의 스타트업 경영진은 13개 스타트업 기업에 소속되었다. 남성이 22명(73%)으로 많았으며, 연령대는 30대가 16명(53%), 학력으로는 학사 소지자가 19명(63%)로 가장 많았다.

측정도구

창업팀내 심층적 다양성/유사성 필요영역

연구 2에서는 8개의 심층적 다양성 영역뿐 아니라, 심층적 유사성이 필요한 영역도 추가하여 분석했다. 이를 위해 기존 문헌 및 연구 1에서 진행했던 인터뷰를 통해 도출된 6개의 유사성 필요 요인을 설문에 포함해 총 14개 문항으로 이루어진 설문지를 개발했다(상세 문항은 부록 참고). 각 문항에 대해 1점(서로 달라서 보완해야 한다)에서 5점(서로 비슷해야 한다)으로 구성된 5점 리커트 척도에 응답하도록 하였다.

연구 2에서 개발한 설문지는 서면 조사만으로는 의미 전달이 부족할 수 있기 때문에 방문 조사 방식으로 진행했다. 이를 위해 응답자들을 직접 대면하고, 각 설문 문항별로 충분히 설명한 후 응답 하도록 했다. 이렇게 실시된 설문은 1인당 약 30분의 시간이 소요되었다. 연구 2에 참여한 30명 중 단 1명만 직접 방문이 어려워 원격으로 설명하였다.

인구통계적 변인

응답자들의 연령대, 학력, 기업 내 직책, 성별에 대한 자료를 수집하였다. 창업자들로부터는 추가적으로 회사 창업 년도에 대한 자료를 확보하였다.

분석

총 14개 영역들에서 창업팀 내 다양성이 필요하다고 생각하는지, 혹은 유사성이 필요하다고 생각하는지 여부를 통계적으로 검증하기 위해 카이 제곱 적합도 검정(Chi-square goodness of fit test)를 시행했다. 카이 제곱 적합도 검정은 단일 범주형 변수에 대한 자료의 분포가 기대되는 분포(예: 자료가 변수 별로 균등하게 분포)에 적합한지를 검증하는 기법이다(Snedecor & Cochran, 1989). 카이 제곱 적합도 검정을 시행하기 위해서는 변수 별로 자료가 균등하게 분포되거나(예: 자료가 두 변수에 50%씩 분포), 사전 가설에 기반하여 불균등하게 분포되어 있음(예: 두 변수에 70%, 30%씩 분포)을 가정해야 한다. 연구 2에서는 각 영역별로 다양성과 유사성 중 무엇이 더 필요한지를 확인하기 위해 변수에 대한 균등 분포를 가정하였다. 카이 제곱 적합도 검증을 위해 리커트 척도 상에서 1점(서로 달라서 보완해야 한다)과 2점(서로 달라서 보완하면 좋다)을 합하여 '다양성 필요'로, 4점(서로 비슷하면 좋다)과 5점(서로 비슷해야 한다)을 합하여 '유사성 필요'로, 그리고 3점(별로 중요한 요인이 아니다)은 '영향 미비'라는 3개의 범주형 변수로 변환하였다.

보다 엄밀한 분석을 위해, '영향 미비'에 대한 응답은 최종분석에서 제외하고, '다양성 필요'와 '유사성 필요'라는 두 가지 범주에 대해서만 카이 제곱 적합도 검정을 시행했다. 그 이유는 변수에 대한 균등 분포를 영가설로 설정하는 카이 제곱 적합도 검정의 특성 상 '영향 미비'의 비율이 '다양성 필요' 혹은 '유사성 필요'보다 두드러지게 낮을 경우 영가설을 기각하는 것이 매우 용이해질 수 있기 때문이다.

'영향 미비'의 경우, 대부분의 요인에서 선택 비율이 5% 내외였기 때문에, 검정에 영향을 줄 위험이 높았다. 단, 영역 내에서 '영향 미비'의 비율이 '다양성 필요' 혹은 '유사성 필요' 중 어느 하나보다 높은 경우에는, 세 범주를 모두 포함한 추가 분석을 시행하였다. '영향 미비'의 비율이 높다는 것은 해당 영역의 중요성 자체가 적다는 의미일 수 있기 때문이다. 이에 해당하는 영역들은 외향성(28.1%), 외부 투자(25%), 출구 전략(21.9%)이었다.

결 과

14개의 영역별로 '다양성 필요', '유사성 필요', '영향 미비'에 대한 빈도 및 비율과 '영향 미비'를 제외한 나머지 2개 범주에 대한 분석 결과를 표 5에 제시했다. 빈도를 기준으로 볼 때, 다양성이 필요하다고 응답된 영역들은 외향성, 의견 수용, 낙관주의, 위험 감수, 업무 관련 의견, 속도 중시, 시간관점, 큰 그림 중시의 8가지였다. 반면 유사성이 필요하다고 보고된 영역들은 성실성, 집합주의, 윤리 기준, 사업 비젼, 외부 투자에 대한 시각, 출구전략의 6가지였다. 이러한 응답 경향성은 연구 1의 결과와 일치한다.

카이 제곱 적합도 검정 결과 외향성, $\chi 2(1, n=22)=6.54$, 의견 수용, $\chi 2(1, n=28)=9.14$, 성실성, $\chi 2(1, n=28)=17.29$, 위험 감수, $\chi 2(1, n=$

표 5. 개인 특성 및 업무 추진 관련 영역별 다양성 및 유사성 필요 정도 (n=30)

구분	세부영역	다양성 필요		유사성 필요		영향 미비		검정 통계치	총계
		빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	χ^2값 (df=1)	빈도 (비율, %)
개인 특성 관련	외향성	17	56.7	5	16.7	8	26.7	6.54**	30(100)
	의견 수용	22	73.3	6	20.0	1	3.3	9.14**	29(96.7)
	성실성	3	10.0	25	83.3	2	6.7	17.29**	30(100)
	낙관주의	19	63.3	10	33.3	1	3.3	2.79*	30(100)
	위험 감수	20	66.7	8	26.7	2	6.7	5.14*	30(100)
	집합주의	8	26.7	17	56.7	5	16.7	3.24	30(100)
업무 추진 관련	업무 관련 의견	20	66.7	7	23.3	0	0	6.26*	27(90)
	속도 중시	15	50.0	11	36.7	1	3.3	.62	27(90)
	시간관점	20	66.7	7	23.3	2	6.7	6.26*	29(96.7)
	큰 그림 중시	21	70.0	7	23.3	1	3.3	7.00*	29(96.7)
	윤리 기준	9	30.0	16	53.3	5	16.7	1.96	30(100)
	사업 비젼	5	16.7	25	83.3	0	0	13.33**	30(100)
	외부 투자	4	13.3	18	60.0	8	26.7	8.90**	30(100)
	출구전략	5	16.7	18	60.0	7	23.3	7.35**	30(100)

주. *p<.05; **p<.01

28)=5.14, 업무 관련 의견, χ2(1, n=27)=6.26, 시간관점, χ2(1, n=27)=6.26, 큰 그림 중시, χ2(1, n=28)=7.00, 사업 비젼, χ2(1, n=30)=13.33, 외부 투자에 대한 시각, χ2(1, n=22)=8.90, 출구전략, χ2(1, n=23)=7.35의 영역에서 다양성 혹은 유사성에 대한 빈도의 차이가 통계적으로 유의미했다(p<.05). 연구 1에서 다양성이 필요하다고 언급된 '속도 중시'와 '낙관주의'에서는 빈도 상의 차이는 보였으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 연구1에서 유사성이 필요하다고 시사되었던 윤리기준과 집합주의에서도 경향성만 보였다.

다음으로 '영향 미비' 선택 비율이 상대적으로 높은 외향성, 외부 투자, 출구전략 항목에서 카이 제곱 적합도 검정을 시행해보았다. 분석 결과 외향성, χ^2(2, n=30)=7.80, 외부 투자, χ^2(2, n=30)=10.40, 출구전략, χ^2(2, n=30)=9.80, 등 세 영역 모두에서 불균등 분포가 관찰되었으며 이는 통계적으로 유의미하였다(p<.05). 따라서 '영향 미비'의 비율이 높은 영역에서도 두 범주만을 포함한 기존 결과가 달라지지 않았음을 확인할 수 있었다.

논 의

본 연구에서는 초기 스타트업 창업팀을 구성 할 때 심층적 다양성의 효과는 무엇이며,

구체적으로 어떤 영역의 심층적 다양성이 필요한지 살펴보았다. 이 주제에 대한 기존 국내외 연구가 일천하기 때문에 연구 1에서는 스타트업 창업팀의 구성원들과 스타트업 생태계의 중요한 이해관계자들과의 심층적 인터뷰를 통한 질적 연구를 수행했다. 현상학적 방법론을 통해 분석한 결과, 스타트업 창업팀에게 도움이 되는 8개의 심층적 다양성 필요영역들이 도출 되었고, 이는 다시 4개의 개인 특성 영역들(외향성, 의견 수용, 위험감수, 낙관주의)과 4개의 업무 추진 관련 영역들(업무 관련 의견, 속도 중시, 큰 그림 중시, 시간 관점)로 구분하여 볼 수 있었다.

연구 2에서는 총 30명의 스타트업 관련자들을 대상으로 설문조사를 실시하여, 연구 1의 결과를 통계적으로 검증했다. 이 결과 낙관주의와 속도 중시를 제외한 나머지 6개 다양성 필요영역에서 다양하면 좋다는 점이 정량적으로 확인되었다. 나머지 2개 영역의 빈도 상 경향은 연구 1과 동일했으나(낙관주의는 63% 대 33%로, 속도 중시는 50% 대 37%로 다양성이 유사성보다 필요하다고 응답), 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

낙관주의는 경향성만이 확인된 결과는 스타트업 성장 단계에 따른 차이일 수 있다. 성장 초기의 스타트업은 낙관주의가 중요할 수 있으나, 중기 단계의 스타트업은 낙관주의만으로는 부족하며, 이를 보완할 수 있는 현실주의가 공존하는 것이 도움이 될 수 있다. 창업자들이 사업을 새롭게 시작하는 시점에서는 성공에 대한 과도한 자신감(지나친 낙관주의)이 긍정적이지만, 일정 기간 경과 후의 기업 생존에는 부정적 영향을 줄 수 있기 때문이다(Koellinger, Minniti, & Schade, 2007).

속도 중시에 대한 결과 또한 스타트업의 성장 단계나 시장 환경에 따른 것으로 해석할 수 있다. 초기 스타트업은 제품 또는 서비스를 빨리 출시하여 시장의 반응을 실시간으로 확인하는 과정에서 사업의 내용과 방향을 수시로 수정해나갈 수 있다. 그렇기 때문에 초기 단계에서는 창업팀이 신속함이 크게 요구될 수 있다. 하지만 이후에 사업 모델이 안정화 되어 본격적으로 성장하는 시점에서는, 효과적인 시장경쟁이 더 중요해져서 속도 뿐 아니라 품질의 중요성이 더 부각될 수 있다. 또한 속도에 대한 중시는 기업이 처한 시장 환경에 따라서도 다를 수 있다. 변화가 많지 않은 시장에서는 사안의 다양한 측면을 빈틈없이 고려한 포괄적 의사결정이 중요한 반면에, 빠르게 변화하는 시장에서는 포괄성 뿐 아니라 신속성까지 겸비하는 것이 기업 생존에 필수적이다(Eisenhardt & Bourgeois, 1988). 그러므로 속도 중시의 다양성에 대해서는 시장 환경과 성장 단계를 복합적으로 고려한 후속 연구가 필요하다.

창업팀 내에서 외향성과 내향성이 공존하면 좋다는 연구 1의 결과는 기존 연구들과 대체로 일치한다. 일례로 Neuman, Wagner와 Christiansen(1999)의 연구에서는 내향적인 개인들과 외향적 사람들이 다양하게 구성된 팀의 성과가 뛰어났다. 외향적인 사람들이 팀 구성의 20~40%를 차지할 때, 최상의 성과를 보였다는 연구 결과도 있다(Barry & Stewart, 1997).

본 연구의 결과 중 선행 연구와 차이가 나는 측면도 있다. 상대의 의견을 수용하는 정도가 다양하면 좋다는 결과는 친화성과 관련된 기존 연구들과 일부 차이가 있었다. 예컨대 대학생들로 구성된 팀에서 팀원 간 친화성 성향의 차이는 과제 성과에 부정적인 영향을 주었다(Mohammed & Angell, 2003). 또한 실제

기업 환경에서도 부서원 간 친화성의 차이가 팀 응집성과 팀 과업 분담에 부정적인 영향을 주었다는 연구 결과가 있다(Barrick et al., 1998). 반면 연구 2의 응답자들 다수(73.3%)는 창업팀 내 서로의 의견을 수용하는 수준이 다양하면 좋다고 응답했다.

이 차이는 의견 수용이 친화성의 일부 속성에 불과하며 동일한 개념이 아니기 때문일 수 있다. 이밖에도 스타트업 창업팀 내에서 의견 수용의 다양성이 갖는 효과가 일반 조직과는 다르기 때문일 수도 있다. 예를 들어 Zhou (2013)의 창업팀 대상 연구 결과에 따르면 창업팀원들의 친화성 수준이 높을수록 팀 성과의 주요 선행 변인인 리더십 인식에 부정적인 영향을 주었다. 이와 같은 결과는 신속하고 단호하며 때로는 과감한 의사결정이 요구되는 스타트업 환경에서는 대인관계 상의 원만함과 조화, 양보를 추구하는 친화성 요인이 항상 바람직한 결과로 이어지지 않을 수 있음을 보여준다.

본 연구는 가까운 미래에 대세를 이루게 될 새로운 조직형태인 스타트업에 대한 국내 최초의 조직심리학 연구라는 점에서 학문적 의의가 있다. 실재 국내의 스타트업 창업팀 연구가 불과 3개밖에 되지 않고, 그나마도 심리학적 연구는 전무했다. 조직심리학은 조직현상을 과학적으로 연구하는 학문이기 때문에 새로운 조직 형태는 조직심리학자들에게 새로운 도전과 기회를 던져준다.

또한 본 연구는 창업팀 분야의 기존 해외 연구들의 한계점 또한 보완했다는 의의가 있다. 과거 연구들은 성별, 연령, 인종 등과 같은 표면적 다양성을 주로 연구했다. 본 연구는 여기에서 더 나아가 창업팀에 필요한 심층적 다양성을 연구했다는 의의가 있다. 본 연구가 심층적 다양성의 영역으로 확장한 것은 기업가정신 연구 뿐 아니라 일반적인 다양성 관련 문헌에도 기여하는 바가 있다. 왜냐하면 일반 조직 대상의 다양성 연구 또한 표면적 다양성을 주로 다루었기 때문이다(van Knippenberg & Schippers, 2007).

방법론적으로는 창업팀에 대한 질적 연구를 수행했다는 점에서 의의가 있다. 앞서 살펴본 3개의 국내 연구가 모두 설문조사 연구였으며, 대부분의 해외 창업팀 연구들 또한 양적 방법론을 사용했기 때문이다. 기존 연구들은 자기보고식 설문이나 인구통계학적 자료 등과 같은 2차 자료만을 활용하는 경우가 많았다. 이번에 개관했던 총 57개의 논문 중 질적 연구 방법론을 이용했던 연구는 단 2편뿐이었다(Iacobucci & Rosa, 2010; Knockaert, Ucbasaran, Wright, & Clarysse, 2011). 그렇기 때문에 본 연구가 현장 창업자들 및 투자자들과의 생생한 인터뷰를 바탕으로 분석을 했다는 점에서 의의를 지닌다.

학문적 시사점에 더하여 실용적인 측면의 시사점도 살펴보겠다. 스타트업은 최근의 한국 경제가 안고 있는 여러 난제들에 대한 하나의 해답이 될 수 있다. 특히 한국경제의 성장 잠재력 회복이나 청년 취업의 문제에 대한 좋은 해결책이 될 수 있다. 스타트업과 같은 중소 규모 기업들의 약진은 과거 대기업 중심 성장에 의존했던 우리경제의 체질 개선에도 도움이 된다. 실제로 IT 분야의 혁신적 기술 개발과 고용 창출은 한국 경제가 과거 심중한 경제 위기로부터 회복하는데 중요한 역할을 했다(Kim & Heshmati, 2010). 또한 스타트업은 국내시장이 아닌 세계무대로 갈 수 있는 가능성도 높다. 기술 발전의 가속화와 급속한 세계화로 인해, 창업 초기부터 곧바로 세계 시

장을 공략할 수 있는 여건이 잘 구비되었기 때문이다(Autio, Sapienza, & Almeida, 2000). 새로 태어나는 스타트업들이 초기 '죽음의 언덕'(스타트업이 손익분기점에 도달하기 전까지 견뎌내야 하는 힘든 기간을 표현하는 용어)에서 무사히 생존하고 지속적으로 성장하기 위해서는 본 논문에서 논의했던 창업팀의 구성과 관련된 연구결과들이 도움이 될 것이다. 효과적인 창업팀의 구성은 스타트업의 성공 가능성을 높여주는 중대한 요인이기 때문이다(Ensley et al., 2002). 특히 창업자들은 개인 특성 측면에서 본인과 유사한 사람을 찾으려는 성향이 있기 때문에(Ruef et al., 2003), 다양성이 필요한 영역을 의식적으로 고려하는 노력이 요구된다.

본 연구의 시사점들은 스타트업에만 국한되지 않는다. 스타트업의 단계를 지나고 이미 거대해진 기업들 또한 초기의 기업가정신을 계속 유지하고 강화하는 노력이 필요하기 때문이다(Frese & Gielnik, 2014). 일례로, 한 조직이 보유한 기업가정신의 수준을 나타내는 개념인 기업가정신 지향성(entrepreneurial orientation)은 성장한 거대 기업들도 많이 적용하고 있다(Covin & Wales, 2011). 그렇기 때문에 스타트업의 고유한 성공인자들을 거대 기업에 적용하고 접목하는 것은 조직의 주요 현안이 되고 있다. 일례로 본 논문에서 살펴본 창업팀 구성에 대한 시사점들은 기존 기업들이 내부의 자율적 소규모 팀들을 어떻게 구성하고 육성하면 좋은지에 대한 시사점을 준다. 더 나아가 '기업 내 기업'(Company in company)과 같이 거대 조직이 스스로를 혁신하기 위해 내부에 스타트업쩔 소규모 조직을 구축하는 시도들에 대해서도 실용적인 시사점을 가진다.

본 연구의 시사점은 벤쳐 캐피탈리스트, 엔젤 투자자 등과 같은 이해관계자까지 외연이 확대될 수 있다. 벤쳐 투자 관련 연구자들은 성공 가능성이 높은 창업가를 선택하는 방법에 대해 많은 연구를 한다(Frese & Gielnik, 2014). 투자자들에게는 어떤 스타트업이 계속 성장할지 정확히 평가하는 것이 중요하기 때문이다. 개인 CEO에 대한 평가를 넘어, 초기 스타트업을 이끌어 가는 창업팀 전체의 효과성을 판단하는데 있어 본 논문의 결과들은 긴요한 참고자료가 될 수 있다.

이상과 같은 기여점들에도 불구하고, 본 연구는 한계점도 가지고 있다. 첫째는 연구 1의 질적 연구 방법론이 가지는 한계점이다. 본 연구에서 질적 연구 방법론을 선택했던 것은 이 분야의 연구가 지극히 초기 단계였기 때문이었다. 질적 연구 방법론의 한계점을 보완하기 위해 Creswell과 Miller(2000)가 제안했던 질적 연구의 신뢰도 확보 전략 중 참가자 확인, 반대 증거 확보, 연구자의 반성적 성찰, 동료 확인 및 연구방법 다각화의 방법들을 적용했다. 그럼에도 본 연구에 참여한 창업자들의 진술이 얼마나 일반화가 가능할지, 얼마나 신뢰도와 타당화를 가지는지에 대해서는 향후 충분한 자료를 수집하여 타당화 작업을 할 필요가 있다. 설문조사 방식의 연구 2를 통해 이 의문을 부분적으로 해소하기는 했지만, 향후 연구들은 무선 표집을 통해 충분한 규모의 표본을 확보하고, 표준화된 척도를 사용하여 본 연구 결과를 검증해볼 필요가 있다.

둘째 한계점은 개인 간의 다양성이 아닌 개인내적 다양성의 존재가능성에 대한 간과이다. 본 연구에서는 창업팀 구성원들 간의 다양성에 초점을 맞춘 간 수준에서의 다양성만을 분석하였으나, 구성원 개개인의 내면 또한 다양성을 지닐 수도 있다. 창의적 사고의 특성으

로 거론되어온 야누스적 사고(janusian thinking), 역설적 사고(paradoxical thinking) 등(김명언, 1990; Lavine, 2014; Rothenberg, 2014)은 창업팀의 다양성 확보가 개인 간 수준이 아닌 개인 내적으로 확보될 수 있음을 시사해준다. 실제 본 연구의 한 창업팀은 자신들이 구성원 개개인의 양면적 특성을 다 발휘하고 있다고 주장하였다. 추후 연구에서는 이같은 개인내적 다양성과 개인 간에서의 다양성을 구별하여 연구할 필요가 있다.

세 번째 한계점은 연구 표본에 대한 것이다. 서두의 스타트업 정의에 따라, 본 연구에 참가할 스타트업을 모집할 때에는 창업한지 6년 이내인 기업들로 제한했다. 즉, 본 연구의 참가 기업들은 최소 몇 개월에서 최대 6년까지는 생존했던 것이다. 이러한 표본 특성으로 인해 실패 스타트업들(예: 부도, 청산, 파산, 창업팀 해체, 사업철수)이 연구 대상에 포함되지 못했다. 따라서 본 연구에서 도출 되었던 심층적 다양성의 필요 영역들이 실패하는 스타트업에서는 어떠한 양상으로 나타나는지를 함께 비교하는 과학적 연구가 필요하다.

위의 한계점은 본 연구가 스타트업의 실질적인 성과와 연계한 분석을 하지 못했다는 또 다른 연구 제한점과도 연관이 된다. 스타트업의 성과를 측정하는 요인은 다양하지만, 가장 일반적으로는 매출 성장률 지표가 사용된다(Chandler & Hanks, 1993; Brush & Vanderwerf, 1992). 본 연구에서 도출되었던 창업팀 내에서 다양하면 좋다고 확인된 요인들이 스타트업의 실질적인 기업 성과와는 어떠한 관련성을 갖는지에 대한 후속 연구도 필요하다.

다음으로는 스타트업 창업팀 관련 미래 연구 방향을 제안하고자 한다. 우선 다양성의 유형을 보다 세분화하여 연구할 필요가 있다. Harrison과 Klein(2007)은 기존의 다양성 관련 연구결과들의 비일관성을 발견하며, 다양성의 유형을 '정도의 다양성(separation)', '범주의 다양성(variety)', '분배의 다양성(disparity)'으로 구분할 필요가 있음을 주장하였다. '정도의 다양성'이란 집단 내 구성원들이 특정 속성의 연속선상에서 각각 어느 정도로 다르게 위치하는지를 의미한다. 믿음이나 성격, 가치 등과 같은 심층적 영역의 다양성이 이에 해당된다. 한편 '범주의 다양성'은 구성원들이 속한 사회적 범주에서의(예: 기능적 배경, 인구통계적 속성) 다양성을 의미하며, '분배의 다양성'은 자본이나 권력 상 위계적 측면의 다양성을 뜻한다(예: 임금 격차).

이렇게 다른 다양성의 차별적 효과를 보다 세밀하게 연구해볼 수 있다. Harrison과 Klein (2007)은 동일한 변인도 다른 유형의 다양성으로 인식될 수 있다고 제안했다. 예를 들어, 본 연구에서 다룬 심층적 다양성은 '정도의 다양성'에 가깝지만 실제 창업팀 구성원들은 '범주의 다양성'으로도 인식할 수 있다. 자기 범주화 이론(self categorization theory)의 따르면, 한 개인은 타인과의 차이를 연속선 상의 다름이 아닌 범주적 차이로 인식할 수 있기 때문이다(Turner, 1982). 만약 정도가 아닌 범주로 인식하면(예: 외향적인 사람 對 내향적인 사람, 낙관적인 사람 對 비관적인 사람), 작은 차이도 확대되어 인식될 수 있다.

두 번째로 제안할 연구 방향은 작동 기제에 대한 연구이다. 본 연구는 창업팀 맥락에서 심층적 다양성의 긍정적인 효과에 주목했으나, 다양성이 팀 효과성에 미치는 영향은 상반되기 때문에 양날의 검으로도 여겨진다(Milliken & Martins, 1996). 그렇기 때문에 일부 연구자들은 다양성의 순/역기능에 대한 주효과 검

증을 넘어서, 어떤 변인들이 중간에서 매개/조절하는지를 다루는 메커니즘 연구들이 필요하다고 주장했다(van Knippenberg & Schippers, 2007; Clarysse & Moray, 2004). 다양성의 대표적인 부정적 효과는 창업팀 내부의 갈등을 유발할 수 있다는 점이다(Chowdhury, 2005). 그렇기 때문에 심층적 다양성으로 인해 발생할 수 있는 창업팀 내부의 갈등을 어떻게 관리할 수 있는지에 대한 후속 연구들이 필요하다. 예컨대, 공유리더십(shared leadership, Pearce & Conger, 2003)을 통한 다양성의 순기능 증대와 역기능 방지에 대한 가설을 검증해볼 수 있을 것이다. 본 논문에서 개관한 총 57개의 논문들 중에서 창업팀 내부의 역동만을 다룬 연구는 단 9개(15.9%)에 불과했다는 점은 이에 대한 추후 연구의 필요성을 재인시켜 준다.

또한 다양성 효과에 영향을 줄 수 있는 맥락요인 중 하나로 문화가 가지는 조절효과에 대한 체계적 연구도 필요하다. 기존의 창의성 연구들에서 확인 되듯이, 문화는 연구자의 연구주제에 대한 개념화 내지는 선택에도 지대한 영향을 줄 수 있다(이재윤, 김명언, 2015). 본 논문의 연구결과들이 다른 문화권에서도 동일하게 유효할지에 대한 비교문화적 연구는 다문화 사회로의 이동하고 있는 국내조직들은 물론, 다국적 벤처기업들의 증가 현상을 감안하면 긴요한 추후연구이다.

본 연구는 스타트업이라는 새로운 조직형태가 우리나라에도 하나의 뚜렷한 조직 군집을 이루어 가며, 많은 젊은 인력들이 합류하는 현상을 목격하며 시작했다. 특히나 이들 조직의 성공과 실패를 가름하는 결정요소들 중 최초의 시작점이 되는 창업팀 구성에 연구 초점을 맞추었다. 본 연구가 스타트업 창업팀 연구의 지평을 확장하고 현장 창업자들의 성공적인 기업 운영에 도움이 되기를 소망해본다.

참고문헌

김명언 (1990). 정보화사회와 기업변화. 한국사회학회 기타간행물, 23-47.

이재윤, 김명언 (2015). 문화와 창의성 개관: 과거, 현재 그리고 미래. 한국심리학회지: 일반, 3, 1-26.

포효다, 이상명, 한정화 (2009). 학술연구: 창업팀 특성 및 관시 이용도가 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 베이징 지역 기술창업기업을 중심으로. 기업가정신과 벤처연구 (구 벤처경영연구), 12(4), 1-18.

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing, 21*(1), 125-148.

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal, 43*(5), 909-924.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *83*(3), 377.

Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality. *Journal of Applied Psychology*, *82*(1), 62.

Bartel, C. A., & Milliken, F. J. (2004). Perceptions

of time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands. *Research on Managing Groups and Teams: Time in Groups, 6,* 87-109.

Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal, 49*(4), 741-758.

Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing, 22*(2), 147-173.

Bernard, H, R. (1995). *Research Methods in Anthropology, Second Edition.* London: Sage Publications.

Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, *7*(2), 157-170.

Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1995). It's about time: Optimistic predictions in work and love. *European Review of Social Psychology, 6*(1), 1-32.

Buehler, R., Griffin, D., & Peetz, J. (2010). Chapter one-the planning fallacy: cognitive, motivational, and social origins. *Advances in Experimental Social Psychology, 43,* 1-62.

Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing, 20*(5), 705-725.

Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing, 20*(6), 727-746.

Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing, 19*(1), 55-79.

Colaizzi, P. F. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it. Existential Phenomenological Alternatives for Psychology*. Oxford University Press, New York.

Cooney, T. (2005). What is an entrepreneurial team?. *International Small Business Journal, 23*(3), 226-235.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences, 13*(6), 653-665.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 1*(1), 1-26.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice, 39*(3), 124-130.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, *31*(4), 737-770.

Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing, 17*(4), 365-386.

Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O'Neill, H. M. (2012). The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder

and team knowledge. *Strategic Management Journal, 33*(4), 427-447.

Foo, M. D., Sin, H. P., & Yiong, L. P. (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal,* 389-399.

Frese, M. (2009). Toward a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship, 5*(6), 435-494.

Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 413-438.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review, 10*(4), 696-706.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 18,* 5-5.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193-206.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*(4), 1199-1228.

Harrison, D. A., Price, K. H., & 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., Gavin, J. H., & 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*(5), 1029-1045.

Hinssen, P. (2010). *The New Normal*, MachMedia NV, Edison, NJ.

Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O'Neill, H. M. (2012). The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal, 33*(4), 427-447.

Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal, 52*(3), 473-488.

Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personnel Psychology, 24*(2), 141-153.

Iacobucci, D., & Rosa, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(2), 351-377.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica: *Journal of the Econometric Society,* 263-291.

Kazanjian, R. K., & Rao, H. (1999). Research note: the creation of capabilities in new ventures-a longitudinal study. *Organization Studies, 20*(1), 125-142.

Kelley, D., Bosma, N. S., & Amorós, J. E. (2011). Global entrepreneurship monitor 2010

executive report.

Kim, Y., & Heshmati, A. (2010). Analysis of Korean IT start-ups' initial public offering and their post-IPO performance. *Journal of Productivity Analysis, 34*(2), 133-149.

Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams a review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management, 40*(1), 226-255.

Knockaert, M., Ucbasaran, D., Wright, M., & Clarysse, B. (2011). The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: the case of science based entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(4), 777-803.

Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2007). "I think I can, I think I can": Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of Economic Psychology*, *28*(4), 502-527.

Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and he competing values framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(2), 189-205.

Lawrence, B. S. (1997). Perspective-the black box of organizational demography. *Organization Science, 8*(1), 1-22.

Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics, 16*(4), 263-278.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management, 26*(5), 1055-1085.

Maschke, K. & zu Knyphausen-Aufseβ, D. (2012). How the entrepreneurial top management team setup influences firm performance and the ability to raise capital: A Literature Review. *Business Research, 5*(1), 83-123.

McClelland, D. C. (1961). The achievement society. *Princenton, NJ: Von Nostrand.*

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review, 21*(2), 402-433.

Mohammed, S., & 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.

Mokwa, C. F., & Sievers, S. (2012). The Relevance of Biases in Management Forecasts for Failure Prediction in Venture Capital Investments. *Available at SSRN 2100501.*

Nelson, R. R. (2007). IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices. *MIS Quarterly Executive, 6*(2), 67-78.

Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, *24*(1), 28-45.

Palmer, M. (1971). The application of psychological

testing to entrepreneurial potential. *California Management Review, 13*(3), 32-38.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 1-28.

Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing, 7*(5), 405-417.

Rich, S. R., & Gumpert, D. E. (1985). How to write a winning business plan. *Harvard Business Review, 63*(3), 156.

Rothenberg, A. (2014). *Flight from Wonder: An Investigation of Scientific Creativity*. NY: Oxford University Press.

Ruef, M. (2010). *The entrepreneurial group: Social identities, relations, and collective action*. Princeton University Press.

Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review,* 195-222.

Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Crown Business.

Sassmannshausen, S. P. (2012). 99 entrepreneurship journals: A comparative empirical investigation of rankings, impact, and H/HC-index. *Schumpeter Discussion Papers*, (2012-002).

Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research, 38*(1), 73-85.

Snedecor, G. W., & Cochran, W. G. (1989). Statistical methods, 8th Edn. *Ames: Iowa State Univ. Press Iowa*.

Spulber, D. F. (2014). *The innovative entrepreneur*. New York: Cambridge University Press.

Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 145.

Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of Organizations*, *44* (2), 142-193.

Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal, 30*(3), 405-436.

Thoms, P. (2004). *Driven by time: Time orientation and leadership*. Greenwood Publishing Group.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefi nition of the social group. *Social Identity and Intergroup Relations*, 15-40.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58,* 515-541.

Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(2), 249-271.

Watson, W. E., Ponthieu, L. D., & Critelli, J. W. (1995). Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. *Journal of Business Venturing, 10*(5), 393-411.

Weinzimmer, L. G. (1997). Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of Small Business Management, 35*(3), 1.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1265.

Zhou, W. (2013). Shared leadership in teams: An empirical study of dispositional Antecedents. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11763). *Academy of Management*.

1차 원고접수 : 2016. 10. 21
2차 원고접수 : 2017. 01. 26
최종게재결정 : 2017. 01. 31

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2017. Vol. 30, No. 1, 49-76

Whom should you start a company with?: Exploring the component of deep-level diversity in start-up co-founding teams

Jae Yoon Lee Soo Jin Oh Myung Un Kim

Seoul National University

Start-ups organizations are increasing rapidly. To overcome "liability of newness," it is essential for entrepreneurs to compose the right co-founding team. Based on the review of 57 journal articles on start-up co-founding teams and new venture teams, we found that the composition of the team, especially diversity among team members, was frequently studied. However, previous research has only focused on surface-level diversity such as gender, age, functional background, previous experience. Only a very few studies investigated deep-level diversity such as co-founding team members' value, personality or thinking style. The present study explored what type of diversity is required in start-ups. Since this topic is rarely studied, we first conducted a qualitative study by interviewing with nineteen start-up founders and venture capitalists in Study 1. As a result we found that four individual characteristic factors (extraversion, agreeing to different idea, risk taking, optimism) and four work-related factors (business opinion, speed oriented, big-picture oriented, time perspective) were the key component of deep-level diversity. In Study 2, we conducted a quantitative study to empirically investigate these aspects by a survey to thirty start-up related individuals. The result confirmed that the diversity were required for six aspects deducted from Study 1. For the other factors of optimism and speed orientation, frequency tendency supported Study 1's result.

Key words : Start-up, Venture, Co-founding team, Entrepreneurial top management team, Diversity, Deep-level diversity

부 록. 연구 2에서 사용된 설문문항

아래 항목들에 대해 공동창업팀 내에 서로 비슷하면 기업 성과에 좋은지? 아니면 달라서 보완하면 기업 성과에 좋은지? 귀하의 생각과 가까운 곳에 체크 해주시기 바랍니다(예: 외향적인 창업자와 내향적인 창업자가 창업팀에 골고루 있는 것이 좋다면 1번 또는 2번, 모두 외향적이면 (혹은 내향적인) 사람들이 모이는 것이 좋다면 4번 또는 5번, 성격의 외향성은 크게 중요하지 않다면 3번을 체크 해주시면 됩니다.).

척도) 1점: 서로 달라서 보완해야 한다, 2점: 서로 달라서 보완하면 좋다, 3점: 별로 중요한 요인이 아니다, 4점: 서로 비슷하면 좋다, 5점: 서로 비슷해야 한다.

번호	영역
1	큰 그림 & 디테일
2	속도(Speed) & 품질(Quality)
3	장기 계획 & 단기 실행력
4	유사한 사업 비전 & 다양한 사업 비전
5	엄격한 윤리기준 & 유연한 윤리기준
6	사업 관련 의견 일치 & 다양한 의견/아이디어
7	외부 투자에 대한 시각
8	출구전략(Exit strategy)
9	낙관주의 & 현실주의
10	강한 소신 & 상대방 의견 수용
11	성실성 & 삶의 질 중시
12	외향성 & 내향성
13	위험 감수 & 안전함
14	개인주의 & 집합주의