

팀코칭과 창업팀의 성과: S대학교의 창업지원프로그램 사례연구

윤 속 희*
장 승 권**
정 선 영***
조 수 미****

창업에 대한 높은 관심과 함께 대학 내 창업지원프로그램의 개발 및 성과에 대한 연구도 다수 진행되고 있다. 대부분의 연구는 창업의지, 기업가정신과 같은 개인 특성과 역량에 초점을 맞추고 있으며, 실제 구성되는 창업팀의 성격과 다양한 활동들을 조명하는 연구는 부재하다. 또한, 창업지원프로그램의 성과를 창업기업의 개수, 매출액 등의 정량적 성과로 측정하는 실증연구가 다수이며 창업팀의 활동이 어떻게 성과로 이어지는지, 창업 활동으로 얻게 되는 성과는 무엇인지에 대해서는 간과하는 경향이 있다. 이에 본 연구는 팀창업과 팀코칭을 특징으로 하는 S대학교 창업지원프로그램 사례를 통해 창업지원프로그램에 참여한 창업팀이 팀코칭을 통해 어떻게 성과를 내는지 연구한다. 팀코칭이 창업팀 성과에 미치는 요인과 역학은 무엇인지 확인하기 위해 팀 효과성 측정을 위한 IMO모형을 활용하여 창업팀의 성격과 팀 활동, 팀코칭이 어떤 상호작용을 통해 성과로 이어지는지 분석한다. 분석 결과, 기존 연구가 간과해왔던 창업팀의 변화와 성장을 포착하고, 팀코칭이 창업팀의 활동에 어떤 영향을 미치는지 구체적인 메커니즘을 밝힌다.

주제어: 팀코칭, 창업팀, 창업지원프로그램, 팀성과, IMO모형

1. 서론

창업을 통해 일자리 창출을 도모하고 새로운 시대적 변화에 대응할 창의적 인재를 양성하기 위해 창업교육의 중요성이 강조되고 있다. 고용 없는 성장과 고령화로 인한 청년실업 문제를 해결하고자 정부 부처와 공공기관은 다양한 창업교육과 창업지원프로그램을 지원하고 있으며(서성열, 윤종록, 임아름, 2019; 이정란, 장규순, 2018; 최종인, 양영석, 2012), 대

학에서도 창업에 대한 긍정적 마인드와 기회를 포착하는 기업가정신을 함양할 수 있는 창업교육과 창업공간, 창업펀드 지원 등을 포함하는 다양한 창업지원프로그램을 개발하여 운영하고 있다(손운정, 최종인, 2020; 안기돈, 이택구, 2018; 이정란, 장규순, 2018; 최종인, 박치관, 2013). 그러나, 국내 대학의 창업교육프로그램은 정부 지원정책에 맞춘 창업지원 인프라와 교육과정을 구축하는 등의 중장기적 비전이나 계획 없이 단편적이고 단발적인 교육에 치중하여 대학별 특성을 살리지 못하고 획일화된 창업

논문접수일: 2020. 09. 22. 1차 수정본 접수일: 2020. 12. 16. 2차 수정본 접수일: 2021. 01. 18. 게재확정일: 2021. 01. 27.

* 성공회대학교 구로마을대학 초빙교수(sookiyoun@skhu.ac.kr), 제1저자

** 성공회대학교 경영학부 및 일반대학원 협동조합경영학과 교수(serjiang@skhu.ac.kr), 교신저자

*** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정(goodbye74@naver.com), 공동저자

**** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정(isumicho@gmail.com), 공동저자

교육모델을 갖추고 있다(안기돈, 이택구, 2018; 허선영, 장후은, 이종호, 2017). 장기적 안목의 창업 마인드 제고보다 창업을 유도하기 위한 단기적인 자금 지원에 그치거나 교육 내용의 특성화 및 전문성이 미흡한 실정이다(전인오, 2012; 최종인, 서준석, 2014; 황보윤, 이일한, 2012).

창업에 대한 높은 관심과 함께 창업지원프로그램 개발 및 성과에 대한 연구도 다수 진행되었는데(원상필, 조근태, 2018; 유연호, 양동우, 2008; 이승배, 2016) 대부분이 창업의지, 기업가정신과 같은 개인특성과 역량에 초점을 맞추고 있으며 실제 구성되는 창업팀의 성격과 다양한 활동들을 조명하는 연구는 많지 않다(박준기, 이혜정, 2016; 이혜영, 김진수, 2017; 최종인, 황보윤, 2012). 창업지원이 청년 창업자의 심리적 특성 변화에 미치는 영향(이정란, 장규순, 2018; 전인오, 2012), 창업지원시스템이 창업기업의 성공만족도에 미치는 영향(황보윤, 김재형, 2016), 대학창업교육의 해외 성공사례(최종인, 박치관, 2013), 대학창업교육의 방향 설정 및 교육 요구 분석(이원철, 최종인, 2017; 이지안, 안영식, 2018) 등 사례분석을 통한 프로그램의 방향제시와 구성개념 간의 상관관계를 분석하는 실증연구가 대부분이며 창업팀과 창업프로세스를 이해하고자 하는 질적연구는 부족하다. 또한, 대부분의 연구가 8년 이상의 업력이 높은 벤처기업이나 이미 고속 성장했거나 성공 가능성이 높은 인증 벤처기업을 대상으로 하고 있으며 창업팀과 성과 간의 관계를 성장 단계에 따라 살펴본 동태적 연구는 제한적이다(이혜영, 김진수, 2017).

본 연구가 초점을 두고 있는 대학 내 창업지원프로그램과 창업팀의 성과를 평가하고 측정하는 것은 쉽지 않은데, 재학생 창업의 특성상 짧은 기간에 경영성과를 도출하기 어렵고(김중운, 2019) 창업팀이 초기에 매출과 고용창출 등의 정량적 성과를 달성하기가 어려운 게 현실이기 때문이다(안기돈, 이택구,

2018). 하지만, 창업을 하고 수익을 내는 데 실패하더라도 팀활동을 통해 프로그램 참여자 자신들의 역량을 파악하고 협업하는 능력을 기를 수 있다는 점에서 창업지원프로그램은 대학생들에게 의미 있다. 또한, 다양한 실패를 경험하고 학습하여 이후 실제 창업에서 실패를 줄이고, 창업에 대한 부정적 인식을 지식으로 대체할 수 있으며, 개인의 창의성과 창업 효능감에 긍정적 영향을 준다는 점에서 창업교육의 필요성은 꾸준히 제기되어 왔다(송운화, 양운재, 유창조, 2019; 이정란, 장규순, 2018; 최종석, 2017).

본 연구는 S대학교 창업지원프로그램 사례를 통해 팀코칭을 기반으로 한 창업지원프로그램에 참여한 창업팀이 어떻게 성과를 내는지를 연구한다. S대학교는 창업문화 활성화를 위해 지난 2019년 팀창업과 팀코칭을 중심으로 하는 창업지원프로그램을 개발하고 실시했다. 팀의 협동과 팀학습에 초점을 맞춘 코칭 프로세스를 특징으로 하는 이 프로그램은 팀창업을 지원하고 학내 창업문화를 조성한다는 목적을 가지고 2019년 4월부터 11월까지 7개월간 진행되었다.

프로그램 시작부터 마무리까지 팀별 1:1 코칭을 통해 팀의 단계별 활동을 지원하고 팀이 스스로 성장하고 발전하도록 돕는 것을 특징으로 하는 S대학교 창업지원프로그램에서 팀코칭이 창업팀 성과에 미치는 요인과 역학은 무엇인지 확인할 것이다. 1:1 상호작용을 바탕으로 하는 코칭은 내부자 관점에서 코칭 대상이 성장과 발전의 주체임을 인식하고, 코칭 대상과 수평적 파트너십을 가지며, 코칭 대상이 스스로 문제를 해결하고 성장할 수 있도록 지원한다(조성진, 2013). 팀의 문제해결 능력과 성장을 촉진하는 1:1 코칭은 사업아이템과 창업 준비 정도에 따라 각기 다른 창업 프로세스를 겪어야 하는 창업팀에게 효과적인 창업 교육 방식이며, 창업팀의 발전가능성에 집중하여 팀활동에 대한 건설적인 피드백을 주어 목표설정, 실행계획 수립 등에 긍정적 영

향을 미치는 것으로 나타났다(전은지, 양영석, 김명숙, 2019). 팀의 효과성을 측정하기 위해 개발된 IMO 모델을 활용하여 창업팀의 성격과 팀활동, 팀코칭의 개입이 어떤 상호작용을 통해 성과로 이어지는지 분석한다. 이를 통해 효과적인 창업지원프로그램을 설계하고 팀코칭 프로그램을 개발하는데 필요한 이론적, 실천적 기반을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 팀코칭

조직 내 팀개발과 팀학습 접근 방법의 하나로 팀코칭의 인기가 증가하고 있지만, 이는 하나의 현상으로만 이해될 뿐 ‘팀코칭’을 어떻게 정의하고 개념화할지에 대한 논의는 빈약하며(Jones et al., 2019), 코칭관련 연구 역시 일부 조직을 대상으로 하거나 횡단자료를 통한 분석이 주를 이룬다(박시남, 배귀희, 유병욱, 2018).

Hackman and Wageman(2005)은 팀코칭을 팀구성원이 팀작업을 수행하는데 공동자원을 적절히 사용하고 조정하도록 돕는 직접적 상호작용이라 정의하고 팀코칭이 성과에 영향을 미칠 수 있는 조건들을 제시했다. Hackman and Wageman(2005)을 비롯한 많은 학자들은 팀코칭을 리더십 유형의 일부로 보고, 팀코칭의 활동을 팀설계, 명확한 목표와 기대설정, 인정과 피드백 제공, 문제해결 등으로 정의했다(Wageman, 2001; Dimas et al., 2016). 이런 맥락에서 코칭은 팀의 자기 관리 능력 향상, 팀구성원 간의 관계 개선, 구성원의 만족감 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 코칭의 효과는 팀의 설계나 업무 환경의 안정성에 달려 있으며, 정해진 궤도 안에서 작은 조정으로 미미한 차이를

만드는 것으로 여겨졌다(Dimas et al., 2016; Hackman and Wageman, 2005; Wageman, 2001). 하지만, 리더가 제공하는 코칭은 팀원과의 권력 관계나 이해관계가 없는 독립된 코치가 제공하는 코칭과는 다를 수밖에 없으며, 리더십의 일부로 팀코칭을 간주하는 기존 팀코칭 이론은 최근 현장에서 일어나는 전문 팀코칭의 실제와 기능을 포착하기에 충분하지 않다(Jones et al., 2019; Mathieu et al., 2008).

코칭은 인생, 경력, 비즈니스, 조직 등에서 뛰어난 결과를 이룰 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계이자, 개인과 조직이 잠재력을 극대화하여 최상의 가치를 실현할 수 있도록 돕는 수평적 파트너십이다(박시남, 배귀희, 유병욱, 2018; 조성진, 2013). 코칭은 사람들이 성장하고 변화되는지에 대한 기본적 원리들을 삶의 모든 영역에서 적용하는데 중점을 둔다(박시남, 배귀희, 유병욱, 2018; 정진우, 2005). 최종인, 황보운(2012)은 효과적인 창업교육을 위해서는 사업의 알고리즘을 충분히 숙지하고 전달할 수 있는 1:1 코칭이 필요하다고 보았다.

Carr and Peters(2013)는 코치와 코칭 참여자를 대상으로 한 사례연구를 통해 팀코칭의 정의와 기능을 확인했다. 이들은 팀코칭을 팀작업을 효과적으로 완수하기 위해 공동의 재능과 자원을 최대화할 수 있도록 팀을 지원하는 포괄적이고 체계적인 접근으로 정의한다. 그리고 팀의 발달 단계에 따라 코칭의 기능도 달라짐을 확인했다. 초기에는 팀을 정의하고 팀활동을 시작시키고, 중간 시기에는 팀활동을 검토하고 재배치하며, 팀 주기 마지막 단계에는 그동안의 학습과 성공을 검토하고 통합하는 기능을 한다는 것이다. Hackman and Wageman(2005)도 코칭의 세 가지 기능은 팀 업무 주기의 특정 시간에 가장 건설적인 영향을 미친다고 주장했는데, 팀 활동 시작단계에는 동기부여 코칭이, 중간단계에는 상담 코칭, 활동 마지막단계에는 교육 코칭이 가장 도움이

된다고 제안했다.

Jones et al.(2019)는 팀코칭 실무자를 대상으로 팀코칭의 역할과 기술을 확인했다. 팀코칭은 '전체는 부분의 합보다 크다'는 전제하에 자신과 팀에 대한 성찰을 통해 학습하는 역동적인 집단 프로세스를 중요시하며 이를 위해 퍼실리테이션 기술과 다양한 관점을 동시에 고려하는 능력과 상호작용을 관찰하고 해석하는 능력을 필요로 한다. 코치는 해당 분야의 전문가일 필요는 없으며, 지시나 훈련보다는 팀원들이 중요한 이슈에 대해 통찰하고 행동을 실행할 수 있도록 대화를 촉진하고 성찰을 고무하는 질문을 효과적으로 할 수 있어야 한다.

코칭이 팀성과에 미치는 영향에 대해선 여전히 논란이 있다. 그러나, 성과 보다 더 심층적인 차원에서 팀코칭은 팀의 자기 관리 역량, 팀 구성원의 심리적 안전감, 구성원 간의 관계 개선, 구성원의 만족 등에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Mathiue et al., 2008; Wagemen, 2001). Carr and Peters (2013)는 코칭 프로그램 참여자의 경험을 추적한 결과 팀코칭을 통해 관계의 개선, 협업과 생산성증가, 개인 학습과 성장, 소통과 참여, 팀 이상의 영향력 발휘 등이 나타났음을 밝혔다. 창업에 있어 코칭은 창업팀의 발전가능성에 집중하여 팀활동에 대한 지속적이고 건설적인 피드백을 주어 팀이 자신의 문제를 인식하고 스스로 답을 찾도록 하는 과정으로 창업 코칭은 창업가의 목표 설정, 실행계획 수립, 자신감 회복, 삶의 변화 등의 의식 전환을 일으켜 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(전은지, 양영석, 김명숙, 2019). 그 외에도 코칭은 방향제시, 개발, 수행평가를 통해 조직몰입에 긍정적 효과로 이어짐을 확인했다(박소희, 2010; 조성진, 2013).

S대학교 창업지원프로그램은 코치가 기초 수요조사부터 평가까지 창업교육을 설계하고 진행했으며 팀별 전담 코치를 배치하여 팀과 코치 간의 팀코칭을 중심으로 프로그램을 진행하고 관리한다는 특징

을 가지고 있다. 팀코칭은 단계별로 팀빌딩과 팀학습, 사업 기회 발견과 사업계획 수립, 실제 사업 진행과 성찰적 학습 등으로 이루어졌으며 그 외 필요한 전문지식과 기술은 특강과 멘토링으로 보충하였다. 사람들의 선의와 여럿이 함께 할 때의 시너지 효과에 대한 믿음으로 팀 중심의 활동과 학습을 중요하게 여기며 기존 이론과 마찬가지로 팀은 복잡하고 역동적인 시스템으로 시간이 지남에 따라 팀 활동이 반복되면서 팀이 성장한다는 신념과 철학에 기반하여 프로그램을 설계하고 진행했다.

2.2 창업팀

창업팀은 초기 창업에서 중요한 역할을 하며 창업팀으로 시작해 성장한 기업들의 높은 성장 잠재력이 인식되면서 창업팀의 중요성과 팀 수준 이슈에 대한 관심이 높아지고 있다(이혜영, 김진수, 2017). 다양한 구성원으로 이루어진 팀은 개인에 비해 더 많은 자원, 다양한 관점, 자본 확보, 광범위한 아이디어와 능력을 공유할 수 있으므로 창업에 있어 더 유리하며 실제 팀창업 기업이 더 성공적 결과를 보여주고 있다(박노운, 2016; 박준기, 이혜정, 2016; 이재운, 오수진, 김명언, 2017; Timmons et al., 2004).

창업팀은 재무적 이해가 있는 사업을 공동으로 설립하고 적극적으로 참여하는 두 명 이상의 개인을 의미한다. 한 명 이상의 구성원을 가진 모든 집단이 팀은 아니며, 팀이 되기 위해서는 공통의 목표, 상호 의존적 상호작용, 팀원의 역할 등의 조건을 갖추어야 한다(Tannenbaum et al., 1992). Kozlowski and Bell(2008)은 팀을 조직적으로 관련된 업무를 수행하고, 하나 또는 그 이상의 공통 목표를 공유하며, 업무 상호의존성을 가지고 사회적으로 상호작용하며, 경계를 유지하고 관리하기 위해 다른 단위들과의 교환에 영향을 주는 조직 맥락에 배태된 것이

라고 정의한다. Hackman and Wageman(2005) 또한 사회시스템에서 업무를 수행하는 자기 완결적 팀을 작업팀이라 정의하고 경계, 구성원의 상호의존성, 각 구성원의 역할, 함께 수행할 공동 업무, 공동으로 거래를 관리할 책임 등을 팀의 조건으로 제시한다. 팀은 구성원의 동질성, 이질성, 함께 한 시간, 업무의 종류 등에 따라 모두 다르게 나타난다(Mathieu et al., 2008). 그리고 시간이 지남에 따라 새로운 기술과 태도를 개발하면서 역할과 규범도 함께 변화하고, 의사소통의 전개와 함께 업무와 목표도 수정되는 등 역동적으로 변화한다.

본 연구가 다루는 대학 내 창업팀은 체계화된 구조와 절차를 갖추지 못한 신생 조직으로 창업이라는 공동의 목표를 가지고 이를 성취하기 위해 창업과 관련한 활동을 함께 수행하고 공동으로 책임진다는 점에서 작업팀(workteam)이라 할 수 있다(Hackman and Wageman, 2005; Kozlowski and Bell, 2008).

2.3 팀성과

조직 내 다양한 팀들의 성과가 왜 다른지에 대한 질문에 답하기 위해 팀효과성(effectiveness)과 지속성(viability)에 대한 연구가 진행되어 왔다(Cohen and Bailey, 1997; Kozlowski and Ilgen, 2006; Tannenbaum et al., 1992). 기존 실증연구는 팀 성과를 작업집단의 생산량과 같은 정량적 지표로 측정해왔다. 이런 편의적 기준은 팀이 시간이 지남에 따라 성숙해지고 강화되는 정도, 개별 구성원이 팀 활동을 통해 지식과 기술을 습득하는 정도, 팀작업에 대한 고객 또는 외부 관점의 평가 등을 반영하지 못한다는 문제점이 있다(Hackman and Wageman, 2005). 또한 신생 창업팀의 경우 객관적 성과 자료를 수집하기가 어렵고 성장률이 불규칙하기 때문에 다양한 측면에서 성과를 고려할 필요가 있다(윤정원,

2017; 최종인, 황보운, 2012). 팀은 팀 구성원간의 상호작용으로 구성되며 팀워크와 시너지 창출을 통해 팀 목표를 달성하는 것을 목적으로 한다(김미성, 한태영, 최수일, 2014; 정무관, 2009). 따라서 팀이 성과를 내기 위해서는 팀원의 전문지식, 자원, 정보 교환 등의 상호작용 과정이 중요하며(Cohen and Bailey, 1997) 이 과정에서 팀 구성원이 이각하는 팀에 대한 기여도와 가치를 팀 성과에 포함하기도 한다(김미성, 한태영, 최수일, 2014; 이정란, 장규순, 2018). 황보운, 김재형(2016)은 창업기업의 성과를 청년창업가가 주관적으로 평가하는 성공정도와 지원서비스에 대한 만족도로 측정하였다.

Cohen and Bailey(1997)는 개인, 집단, 조직 수준에서 팀 효과성은 다양하게 나타나며 서로 영향을 미칠 수 있으므로 어떤 수준에서 효과성을 고려할 것인지 효과성의 차원을 명확히 할 필요가 있음을 강조한다. 이들은 팀 성과를 성과 효과성, 구성원의 태도, 행동 결과의 세 가지 차원으로 범주화했다. 성과 효과성은 효율성, 생산성, 대응시간, 품질, 고객만족, 혁신 등을 포함하며, 구성원의 태도는 직원 만족, 몰입, 경영진에 대한 신뢰 등으로 측정하고, 행동 결과는 결근율, 이직, 안전사고 등으로 보았다. Hackman and Wageman(2005)은 팀성과를 (1) 제품, 서비스 등과 같은 팀의 생산물이 고객의 요구하는 수량, 품질, 시의적절성에 부합하는 것, (2) 팀이 업무를 실행할 때 구성원 간에 일어나는 상호의존적 사회적 프로세스가 오류를 감지하고 수정하며 새로운 기회를 발견하고 활용하는 팀의 능력을 향상시키는 것, (3) 팀 활동이 개인학습과 대인관계 등에 미치는 긍정적 영향 등으로 정의한다.

창업프로그램에 참여한 창업팀의 경우 정해진 기간 내에 어떤 식의 형태로든 활동의 결과물을 도출해야 했다. 프로그램의 목표 중 하나가 작업의 완결을 통해 창업의 전 과정을 경험해 보고 창업 역량을 개발하는 것이었기 때문이다. 프로그램 종료 단계인

성과발표회에서 모든 창업팀은 자신들의 활동 결과를 발표하고 개별 팀 구성원과 팀 전체, 그리고 코치진 모두 팀 활동 성과에 대한 평가와 피드백을 주고 받았다. 참여자들은 각자 느꼈던 정서적 만족감과 소속감, 능력 향상 등을 활동에 대한 성과로 평가했으며 코치들도 이런 변화와 성장을 인정했다. 프로그램에 참여한 팀은 사업을 시작하고자 하는 조직으로 제품, 서비스, 생산량과 같은 객관적 성과 자료를 수집하기가 어렵기 때문에 본 연구에서는 팀 구성원들이 판단한 주관적 성과 자료를 팀 성과로 본다. 기존 연구가 제시하는 팀 성과의 범주 중 구성원의 태도와 상호의존적 프로세스를 통해 팀 능력이 향상되는 것, 그리고 팀 활동이 개인학습과 대인관계에 미치는 긍정적 영향 등으로 구분하여 팀 성과를 확인하고자 한다.

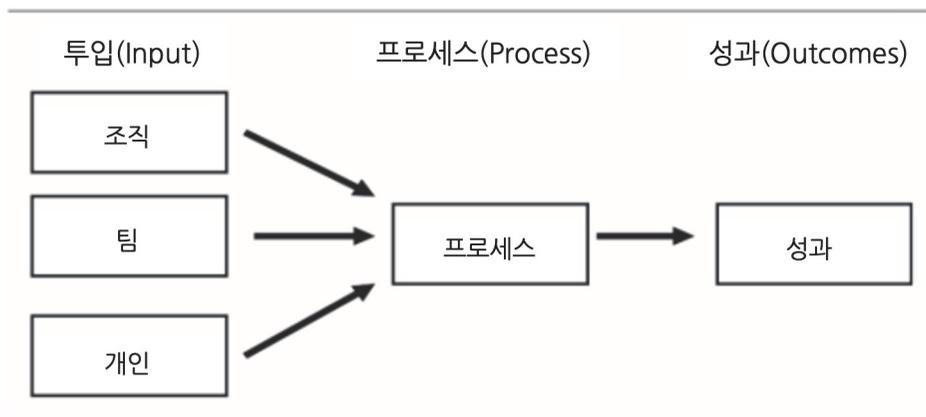
2.4 IMO 모델

많은 학자들이 팀성과에 미치는 선행요인과 그 영향을 파악하기 위해 노력해 왔으며 어떤 팀이 다른 팀에 비해 상대적으로 더 효과적이거나 지속가능한 이유에 대한 답을 찾고자 했다(Cohen and Bailey,

1997; Kozlowski and Ilgen, 2006; Tannenbaum et al., 1992).

팀성과 연구 초기에는 팀의 구성, 구조, 보상시스템과 같은 투입이 팀성과에서 강조되다가 특정한 투입이 팀성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 관심이 높아지면서 McGrath(1964)가 개발한 투입(Input)-프로세스(Process)-성과(Outcomes) 모델이 실증연구에 주로 사용되었다(〈그림 1〉). 이 모델에서 투입은 구성원의 상호작용을 가능하게 하거나 제한하는 선행요인들로 팀 구성원 특징, 업무 구조와 외부 리더와 같은 팀 수준 요인, 조직설계와 환경 복잡성 등의 환경적 요인을 의미하며, 프로세스는 투입을 결과로 만들기 위한 팀원들 간의 상호작용하는 행동, 성과는 팀 활동의 결과 또는 부산물을 뜻한다(Mathieu et al., 2008).

투입이 프로세스를 거쳐 성과로 나타나는 시스템 모형의 특징을 표현한 IPO모델은 수십 년 동안 팀성과 연구의 기반이 되었고 수정되고 확장되었다(Ilgen et al., 2005; McGrath, 1984; Tannenbaum et al., 1992). 하지만, IPO모델은 프로세스와 성과의 다양한 유형들을 구분하지 못하며 복잡하고 적응하는 역동적 시스템으로서의 팀을 보여줄 수 없다



〈그림 1〉 투입-프로세스-성과(IPO) 팀 효과성 모델(McGrath, 1964)

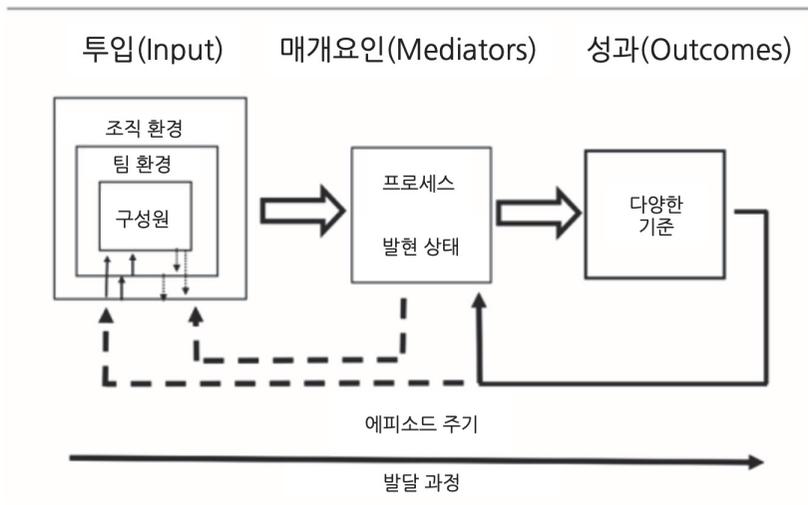
는 한계를 가진다. 예를 들면, IPO모델에서 프로세스를 구성하는 집단효능감, 역량, 상황적 인식, 응집 등의 변수는 구성원 간의 상호작용 행위가 아니라 행위 이전 혹은 이후의 집단심리특징 혹은 정서상태를 나타낸다. IPO모델이 프로세스와 인지적, 정서적 상태를 구별하지 못하고 투입과 프로세스, 다양한 프로세스, 프로세스와 상태 간의 상호작용을 설명하지 못한다는 문제점이 제기되면서 이를 구별하고 시간이 지남에 따라 팀의 상호작용이 달라지는 것을 표현하기 위해 IMO모델이 개발되었다(〈그림 2〉 Ilgen et al., 2005).

IMO모델은 업무를 완수하기 위한 팀의 다양한 상호작용 행위와 이를 매개하는 인지적, 정서적 상태를 프로세스와 발현상태(emergent state)로 구별하고, 다양하게 나타나는 팀성과를 설명할 수 있는 포괄적 의미의 매개요인(mediators)으로 프로세스를 대체하였다(Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001). 또한, 팀은 시간이 지남에 따라 성숙해진다는 발전모델과 수행해야 할 업무의 필요에 따라 각기 다른 프로세스를 수행한다는 에피소드 모델에

기반하여 순환적인 피드백과 비선형적이고 역동적인 인과관계를 강조하였다(Ilgen et al, 2005; Mathieu et al., 2007).

주목할 점은 투입, 매개요인, 성과를 구성하는 요소들이 고정된 것이 아니며 팀의 발전단계와 업무에 따라 투입이었던 것이 매개요인이나 성과가 될 수 있다는 것이다. 예를 들면, ‘응집’의 경우 팀의 발달 수준에 따라 팀의 ‘응집’이 투입이 될 수도 있고 신뢰 구축과 소통 프로세스 결과가 ‘응집’이 될 수도 있다. Takács and Juhász(2018)는 팀의 ‘적응’을 IMO 모델에 적용하여 ‘적응’의 개념을 새롭게 정의하고 그 중요성을 밝히기도 했다. 즉, 투입에서 팀의 적응은 뜻밖의 상황에 대응할 때 필요한 변화를 만드는 팀의 능력을, 매개요인에서는 적응을 요구하는 위기나 변화 상황에 대응할 때 관련되는 팀 프로세스의 조절을, 마지막으로 성과에서 팀 적응은 적응 프로세스의 성과나 적응의 영향으로 본다.

본 연구는 IPO를 수정한 IMO모델을 기반으로 창업팀이 창업지원프로그램에 참여하면서 어떤 과정을 통해 성과를 만들어내는지 확인한다. 팀은 어떤



〈그림 2〉 팀효과성 IMO모델(Mathieu et al., 2008)

프로세스를 진행했고, 어떤 상태에 이르렀으며, 어떤 성과를 도출했는지를 시간적 흐름에 따른 투입-매개요인-성가로 설명하려 한다.

2.4.1 투입

투입은 구성원의 상호작용을 가능하게 하거나 제한하는 선행요인들로 개별 팀 구성원의 특징인 역량과 개성, 팀 수준의 업무 구조와 외부 리더의 영향, 조직적·환경적 영향 등을 투입으로 본다(Mathieu et al., 2008). 다양한 선행요인은 서로 결합하여 팀 프로세스를 움직이고, 프로세스는 투입이 어떻게 성과로 변형되는지를 설명한다.

기존연구는 업무의 상호의존성, 팀설계, 팀구조, 코칭 등을 팀 수준에서의 투입 요소로 다루고 있다(Kozlowski and Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008). 상호의존성은 업무를 완성하기 위해 협력하고 상호작용하는 작업의 정도, 팀설계와 팀구조는 조직이 팀을 어떻게 구성할 것인가에 관한 것으로 업무의 상호의존성, 팀규모, 명확한 방향성, 업무목표, 규범, 인정과 보상, 물질적 자원 등을 총망라한다. 대부분의 팀 연구는 조직 맥락 내에서 어떤 기능이나 역할을 담당하는 다수 팀들을 대상으로 하기 때문에 팀을 특징짓는 유용한 방법으로 이런 요소들이 투입으로 간주된다.

본 연구에서는 창업팀 구성원의 특성과 이런 특성의 조합인 팀구성과 팀구조, S대학교 창업지원프로그램에서 핵심 역할을 하고 팀과 직접 상호작용하는 팀코칭을 투입으로 본다. 창업팀의 경우 창업을 목표로 자발적으로 구성된 하나의 조직단위로 대인관계와 사회화가 전혀 이루어지지 않은 팀, 대인관계는 잘 형성되어 있지만 명확한 목표와 업무가 정해지지 않은 팀, 기술적 전문지식이 필요한 팀과 그렇지 않은 팀 등 다양한 팀구성과 팀구조를 보인다.

2.4.1.1 팀구성

성공적 결과물을 만들기 위해 팀은 업무의 기술적 부분을 완성할 수 있는 전문지식이나 역량을 가진 구성원과 팀 프로세스를 효과적으로 진행할 수 있는 구성원을 필요로 한다. 팀 구성원은 팀의 목적이나 임무를 완수하기 위해 인지, 언어, 행위 활동을 통해 주어진 업무를 조직화하면서 투입을 성과로 전환하는 상호의존적 행동에 참여한다(Marks, Mathieu, and Zaccaro, 2001). 함께 일하는 개인들을 조합하는 팀구성이 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 그동안 꾸준히 진행되어 왔다. 팀구성은 팀 업무에 적용해야 하는 지식과 기술의 양뿐 아니라 팀이 업무에 쏟는 노력에도 영향을 미칠 수 있어 팀 성과에 있어 중요한 역할을 하기 때문이다(Bell, 2007; Mathieu et al., 2008).

팀구성에 관한 선행연구는 두 가지로 구분된다. 성별, 연령, 인종 등의 인구통계학 특성, 조직근속연수, 교육 수준 등의 표면 수준 특성을 다루는 연구와 팀원의 개성, 가치, 태도 등의 심층 수준 특성을 다루는 연구이다. 그동안의 실증연구와 메타분석 결과는 표면 수준의 팀구성은 성과에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났기 때문에 최근에는 비인구통계학적이고 심층 수준의 특성에 대한 연구가 다수를 이루고 있다(Bell, 2007). 팀 성과에 영향을 미치는 심층 수준의 팀구성 요소로는 구성원의 개성, 가치, 능력, 태도 등이 있으며 기존연구에서는 이를 점수화하여 평균값과 분산 등으로 팀구성 특징을 표현해 왔다. 하지만 개별 구성원의 차이를 정량적으로 측정했을 때 나타날 수 있는 변수의 구성타당성과 개별 속성의 단순한 집합이 상호작용으로 만들어지는 팀 속성을 대신 할 수 있는지에 대한 의문이 제기되어 왔다(Bell, 2007; Hofmann and Jones, 2005; Mathieu et al., 2008). 본 연구에서는 팀 구성원의 개인적 특성을 정량화하기 보다는 팀과의 상호작용에서 관찰하고 경험한 것을 바탕으로 팀이

작성하고 제출한 활동보고서 등을 참고하여 팀구성을 기술한다.

2.4.1.2 팀구조

팀구조는 업무 맥락에 본질적으로 영향을 주는 업무 전문성, 구성원의 위계적 배치, 목표와 절차의 공식화 등을 의미한다(Bresman et al., 2013). 팀의 성과를 높이는 구조적, 상황적 특징에 대한 연구는 많이 진행되어왔고 조건을 제시하기도 한다(Wageman, 2001). 즉, 안정적이고 명확한 구성원 자격을 갖추고 목적을 위해 집단으로 행동할 수 있는 진짜 팀이어야 하고, 팀 구성원 모두가 기억하고 집중할 수 있는 명확한 목적을 갖고 있어야 하며, 활성화된 팀구조를 갖고 있어야 하고, 팀 성과에 대한 보상이 있어야 한다는 것이다. 이 중에서도 활성화된 팀 구조는 업무 달성에 필요한 적당한 규모의 팀 구성원, 도전적인 업무 목표, 업무와 관련한 최적의 상이하고 다양한 기술, 업무 간 상호의존성, 합의된 전략과 규범의 명시와 같은 특징을 지닌다. 따라서 연구대상인 창업팀도 명확한 사업아이템과 목표유무, 업무에 있어 상호의존성 정도, 합의된 전략과 규범의 유무 등을 바탕으로 팀 구조화를 살펴본다.

2.4.2 매개요인

매개요인은 투입이 결과에 어떻게 영향을 미치는지를 설명하며 프로세스와 발현상태로 나뉜다.

2.4.2.1 프로세스

프로세스는 자원을 제품이나 서비스로 변화시키는 팀원 내 행동, 상호작용 등으로 소통하고 의사결정하고, 갈등과 문제를 해결하고, 행동을 조정하는 등의 모든 행동을 의미한다(Tannenbaum et al., 1992). 팀 활동의 성공에 있어 팀원의 재능과 사용 가능한 자원도 중요하지만 팀 구성원이 작업을 완수

하기 위해 상호작용하는 프로세스가 성공 여부를 좌우할 수 있다.

팀역할 수행에 있어 프로세스가 어떻게 작동하는지에 대한 부분은 블랙박스로 처리되거나 집단 구성원과 외부 당사자들 사이에서 일어나는 소통과 갈등 같은 상호작용이라고 정의하거나(Cohen and Bailey, 1997), 팀원 간의 패턴화된 관계(McGrath, 1984)로 정의되어왔다. Marks et al.(2001)은 이 정의가 구체적이지 않으며 명확한 개념적 안내를 제공하지 못한다고 비판하며 프로세스를 전이 프로세스(transition process), 행동 프로세스(action process), 대인관계 프로세스(interpersonal process)로 분류한다. 전이 프로세스는 사명 분석, 기획, 목표 구체화, 전략 고안 등의 활동이 중심이 되며, 행동 프로세스는 작업과 진행상황, 조정과 모니터링, 지원 등의 활동으로 이루어진다. 대인관계 프로세스는 동기를 부여하고 갈등을 관리하며, 구성원의 감정과 정서를 관리하는 활동으로 팀의 업무가 완결될 때까지 전체 프로세스에서 일어난다(Marks et al., 2001). 이 분류 역시 편의적이며 모든 팀 프로세스가 세 가지 범주에 포함되는 것은 아니지만, 팀 구성원들이 서로 그리고 자신들의 업무환경과 상호작용하는 활동을 구체화했다는 점에서 의미가 있다. 본 연구에서는 Marks et al.(2001)이 구체화한 프로세스 활동들이 창업팀 내에서 어떻게 나타나는지, 특히 팀코칭이 팀 프로세스에 어떻게 영향을 미치는지 살펴본다.

2.4.2.2 발현상태

IPO모델에서 프로세스에 해당하던 집단효능감, 역량, 응집, 신뢰 등의 구성요소는 팀 구성원의 활동이나 상호작용을 의미하지 않으며, 구성원의 태도나 가치, 인식 등을 나타낸다. 이는 구성원 상호작용의 본질과는 대조적으로 팀의 인지상태와 정서상태를 기술하며, 팀 상황, 투입, 프로세스, 결과의 기능에 따라 달라지는 역동적이고 가변적인 팀 속성을 특성화

하는 구성요소이다. 예를 들면, 낮은 응집이라는 발현상태를 가진 팀은 갈등을 다루고자 행동하지 않을 것이고 이는 결과적으로 추가 갈등을 일으켜 응집 수준을 더 낮출 수 있다. 이렇게 프로세스와 발현상태를 구별하는 것은 실증연구에 있어 구성요소 간의 오염을 야기하기 때문이며, 발현상태 자체가 구성원의 상호작용의 본질을 설명하지 않기 때문이다 (Coultas et al., 2014; Ilgen et al., 2005).

발현상태는 결과로 이어지는 팀 상호작용 또는 팀 행동을 나타내지 않으며, 오히려 팀 프로세스를 포함한 팀 경험의 산물로 이어지는 프로세스와 결과에 새로운 투입요소가 된다. 중요한 것은 발현상태가 그것 자체로 프로세스가 아니며 그것이 구성원의 상호작용의 본질을 설명하지 않기 때문이다 (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008).

2.4.3 성과

팀성과는 팀활동 결과 또는 부산물로 제품이나 서비스의 품질과 수량 등의 성과와 구성원의 정서적 반응(변화, 성장, 만족, 헌신, 지속성)을 의미한다 (Mathieu et al., 2000; Tannenbaum et al., 1992). 팀 성과는 팀실천행위와 결과와 역할기반성과 등으로 구분할 수 있다. 팀실천행위는 목표를 이루는 것과 관련된 행동으로 인지적 업무 수행, 팀 프로세스 개선, 학습 행위, 실천행위의 결과, 업무 결과의 품질과 정확성을 의미한다. 역할기반 성과는 구성원이 직무를 수행하는데 필요한 역량으로 문제 해결 능력, 대인관계 기술, 기획 등을 가리킨다. 팀의 정서반응과 지속성을 의미하는 구성원의 팀에 대한 몰입과 만족 등도 팀의 성과지표로 꾸준히 다루어져왔다 (Kirkman and Rosen, 1999; Tesluk and Mathieu, 1999).

III. 연구방법

3.1 사례연구

본 연구는 사례연구방법을 통해 2019년 S대학교 창업지원프로그램에 참여한 세 팀과 세 명의 팀 코치 간의 상호작용을 분석하여 코치가 팀 성과에 미친 영향과 팀별 성과를 알아본다. 사례연구는 프로그램, 기관, 사람, 프로세스, 사회단위와 같은 경계를 가진 대상이나 현상을 집중적으로 설명하고 분석하기에 적합하며 (Yazan, 2015), ‘어떻게’ 또는 ‘왜’ 특정 사회현상이 일어나는지 밝히고자 할 때 적절한 연구방법이자 연구해야 할 대상이다 (Stake, 2005; Yin, 2017).

사례연구는 연구자가 직접 관찰하는 경험적 특성, 대상의 상호작용을 연구로 보는 해석적 특성, 연구자가 내부자 관점에서 대상의 대리 경험을 반영한다는 공감적 특성 (Stake, 1995)을 가지며 어떤 상황에 존재하는 역동성을 이해하는데 적합한 연구전략이다 (Eisenhardt, 1989). 사례연구의 이런 특성은 프로그램에 참여한 세 명의 코치와 각 팀과의 역동적인 상호작용과 이를 통해 나타나는 현상과 변화 등을 분석하고 기술하는데 도움이 될 것이다. 본 연구의 관심은 특정 시점에 진행된 창업지원프로그램이 어떻게 진행되고 참여한 대상들 간의 상호작용이 어떻게 일어나며 어떤 결과로 이어지는지 확인하는 것에 있기 때문에 사례연구가 이를 잘 설명할 수 있을 거라 판단했다.

3.2 연구대상

본 연구는 S대학교 창업지원프로그램 사례를 통해 팀코칭을 기반으로 한 창업지원프로그램에 참여한 창업팀이 어떻게 성과를 내는지를 연구한다. S대학

교는 2019년 학내 창업문화 활성화를 위해 팀창업과 팀코칭을 중심으로 하는 창업지원프로그램을 개발하고 실시했다. 대학생 창업을 지원하고 학내 창업문화를 조성한다는 목적을 가지고 팀협동과 팀학습을 초점으로 하는 코칭 프로세스라는 차별화된 창업지원프로그램을 기획했다.

2019년 4월부터 11월까지 7개월 동안 진행된 이 프로그램은 코치진이 시작부터 마무리까지의 전 과정을 기획하고 진행하였으며, 팀별 1:1 코칭으로 팀의 단계별 활동을 지원하고 팀이 스스로 성장하고 발전하도록 돕는 것을 특징으로 한다. 기업가정신과 경영학 이론 등의 창업 관련 강의와 컨설팅, 멘토링, 창업공간 지원 등에 머물러 있는 일반적 창업지원프로그램과 달리(최종인, 황보윤, 2012; 최종석, 2017) 아이디어 도출에서부터 비즈니스모델 설계까지 창업의 전과정을 함께 하며 대화와 코칭을 통해 팀학습을 촉진하여 팀의 역량강화와 문제해결능력을 돕는다.

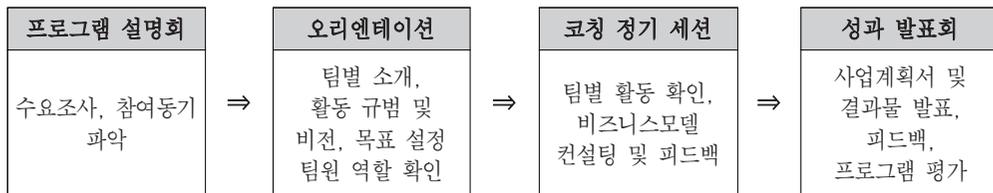
팀코칭 외에 창업공간, 활동비, 멘토링, 특강 등의 지원이 있었으며 창업지원프로그램의 구성과 창업교육의 전체적인 커리큘럼은 <표 1>과 <그림 3>으로 정리했다.

이 프로그램의 ‘팀코칭’은 프로그램 설명회, 오리엔테이션, 정기 코칭 세션, 성과 발표회 등의 순서로 진행되었고, 팀의 필요에 따라 전화 및 카카오톡 상담, 커피브레이크, 식사 등의 비공식적이고 불규칙한 만남도 진행되었다. 각 단계별 진행된 팀코칭 활동은 다음과 같다.

- (1) 프로그램 설명회: 수요조사, 참여동기 파악
- (2) 오리엔테이션: 팀별 소개, 활동 규범과 비전, 목표 설정하기, 팀원 역할 배분
- (3) 코칭 정기 세션: 팀별 활동 진행상황 확인, 비즈니스모델 컨설팅 및 피드백
- (4) 성과발표회: 사업계획서 및 결과물 발표, 피드백, 창업지원프로그램 평가

<표 1> S대학교 창업지원프로그램 구성

구분	지원 내용	규모
팀코칭	주제별 토론과 학습, 팀별 활동에 대한 피드백	월 2회
팀학습	독서과제, 시장조사, 활동보고서 작성(코칭으로)	월 1회
특강	창업가 및 창업 관련 전문가의 특강 (실전 경험, 콘텐츠 기획, 자금조달 등의 주제로 실시)	연 3회
멘토링	기술 및 창업 관련 전문 멘토단을 구성하여 전문지식과 기술의 자문을 구함	팀별 5회 이상
활동비	시제품 제작, 홍보 및 마케팅 등의 창업 활동에 대한 지원비 제공	월 40만원
창업공간	메이커스페이스 및 팀별 창업공간 제공	6개실



<그림 3> 팀코칭 프로세스

IV. 분석결과

창업지원프로그램에 참여한 팀은 총 7개 팀으로 전체 팀 구성원 수는 30명이었다. 본 연구에서는 이 중 3개 팀을 선택하여 분석한다(표 2). 이 세 팀은 코치와 지속적으로 상호작용하면서 코칭 과정에 성실히 참여하였고, 팀활동에 대한 코칭과 자문을 전담코치에게 의지하였기 때문에 코치이자 연구자로서 팀원들 간의 상호작용을 쉽게 관찰할 수 있었기 때문이다. 팀의 결성 시기, 사업 아이템의 유무, 구성원의 관계 등에서 다양한 모습을 보이며, 참여한 동기과 목적 역시 창업 공간과 활동비 지원을 받기 위해서부터 비즈니스모델과 사업화의 도움을 받기 위

해서 등 다양하다.

사전수요조사와 오리엔테이션을 통해 팀의 준비 정도, 사업아이템, 코치의 관심 분야와 일정 등을 고려해 팀별 담당 코치를 정했다. ‘가’ 코치는 A팀을, ‘나’ 코치는 E팀을, ‘다’코치는 G팀을 맡아 코칭했다. 각 세션은 비즈니스모델과 사업화에 대한 짧은 강의를 한 후 팀별 코칭으로 이루어졌다. 팀별 전담코치, 사업아이템, 팀별 활동 결과물 등은 <표 3>으로 정리하였다.

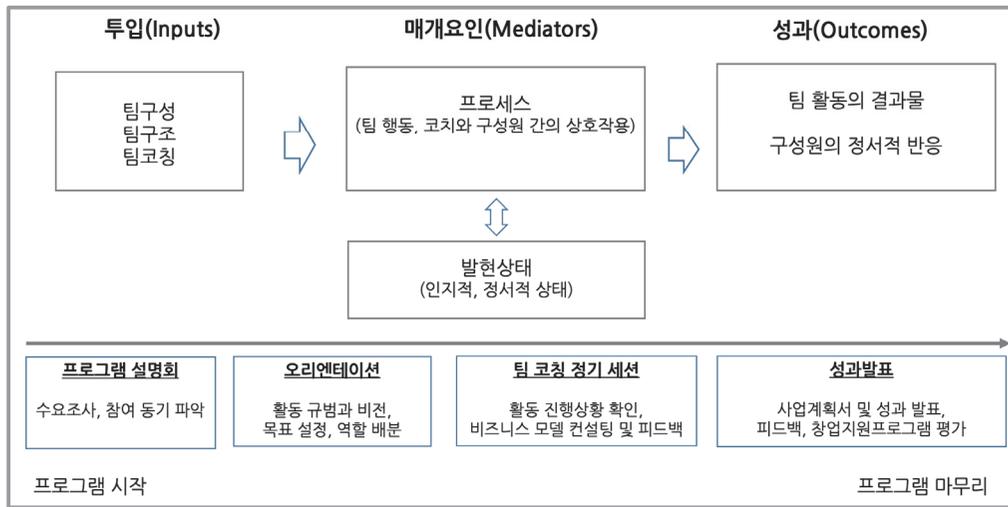
각 팀의 성격을 보여주는 팀구성과 팀 목적과 방향성, 업무분담 등을 나타내는 팀구조가 팀 내 상호작용에 어떤 영향을 미치며 어떤 결과로 이어지는지 IMO모델에 기반하여 분석하고자 한다. 선행연구를 바탕으로 정리하고 수정한 모델 <그림 4>를 바탕으로 팀특성과 팀성과를 분석한다. 팀사례는 프로그램

<표 2> 연구대상(3개 창업팀, 총 10명)

팀명	이름	학부/학과	입학년도
A	a1	사회과학부	2016
	a2	사회과학부	2012
	a3	신문방송학과	2014
	a4	영어학과	2013
E	e1	경영학부	2013
	e2	경영학부	2013
	e3	경영학부	2017
G	g1	소프트웨어공학과	2013
	g2	소프트웨어공학과	2015
	g3	글로벌IT학과	2016

<표 3> 창업팀 사업 아이템과 팀활동의 결과물

팀명	코치	사업 아이템	팀활동의 결과물
A	가	공정여행을 통한 해외봉사 프로그램 기획 및 운영	비즈니스모델 구체화, 교내 동/하계 해외봉사 위탁 운영, 전통문화교류 프로젝트 진행
E	나	개발도상국 대상 필터 스트로우 SPLIT STRAW 개발	사업자등록 완료 상품권 및 특허 출원
G	다	독거노인 이중케어 시스템 기획 및 플랫폼 개발	프로보노 ICT 대회 수상



〈그림 4〉 팀 코칭과 창업팀 성과 이해를 위한 IMO 모델

지원서, 월별 활동보고서 등의 문서 자료와 함께 세 명의 코치가 전체 프로그램 과정에서 관찰하고 경험한 것을 기술한 메모를 기반으로 분석하였으며, 후속 인터뷰를 통해 사례를 확인하고 보완하였다.

4.1 A팀

4.1.1 투입

A팀의 구성은 다음과 같다. 2013년 협동조합 설립인가를 받은 후 교내 해외교류 프로젝트를 학교와 공동으로 운영하고 있는 기존 창업팀에서 2기와 3기 활동가 4명이 창업지원 프로그램에 참여했다. 이들은 이미 지난 2년 동안 함께 사업을 진행하면서 서로의 장단점과 업무 스타일을 파악한 상태이며 의사소통이 잘 되고 있었다. 사회과학부, 신문방송학과, 영어학과 등 전공과 학년은 달랐지만 여행, 빈곤과 평등, 페미니즘, 세계시민이라는 공통의 관심사를 가지고 있었고 서로에 대한 신뢰와 팀에 대한 소속감을 가지고 있었다. 해외교류체험단을 모집하고 준비하는 과정과 현지인과 교류하는 일이 고되면서

도 즐겁다는 이들은 성실한 태도와 열린 마음을 가지고 프로그램 전 과정에 성실하게 참여했다. 또한 누구의 의견도 소홀히 하지 않고 경청하며 피드백을 주고자 하는 존중하고 배려하는 모습을 보여줬다.

A팀은 공정여행을 통한 해외봉사 프로그램이라는 명확한 사업아이템을 가지고 있었지만, 사업에 대한 비전과 목표 의식은 없었다. 일 년에 두 차례 진행되는 해외교류 프로젝트를 기획하고 진행하는데 있어 팀원 간의 역할 분담이 잘 이루어지고 있었고, 활동의 즐거움과 보람을 느꼈지만, 낮은 수익과 지속가능성에 대해 고민하고 있었다. 설립 멤버인 1기 활동가가 군입대를 하고 남은 4명이 사업을 꾸려가야 하는 상황에서 사업 지속성의 불확실함과 진로에 대한 고민으로 사업의 목적과 비전을 다시 세울 필요가 있었다. 이들은 창업지원 프로그램을 통해 창업에 대한 전반적 지식을 얻고 사업의 지속가능성을 모색해 보고자 했으며, 팀의 정체성을 고민하고 다시 세울 수 있는 시간을 갖고자 했다.

A팀을 코칭한 ‘가’코치는 팀코칭 경력 3년차로 고등학생, 대학생, 경력단절 여성 등을 대상으로 창업코칭을 해왔다. S대학교 창업지원프로그램에서는

순전한 호기심으로 A팀을 맡았다. 대학생들이 협동조합을 설립했다는 사실과 '공정여행'과 '해외교류'라는 사업 아이템이 어떻게 만들어졌는지 모두 궁금했기 때문이다.

4.1.2 매개요인

4.1.2.1 프로세스

A팀은 공정여행을 통한 해외봉사 프로그램을 진행하면서 팀원들은 사업과 봉사라는 불일치에 대해 고민하고 있었다. 봉사라는 말이 내포하는 수직적 구조에 대한 반감을 가지고 있었고, 현지인들과의 수평적 관계 맺기를 원한다는 점에서 '교류'라는 말을 쓰고 싶어 했다. 또한 사업의 낮은 수익성으로 고민하면서도 이 사업의 목적과 수익 추구 간의 당위적 모순을 느끼고 있었다. 팀원들은 본인들의 사업을 설명하기 힘들어했는데 현지인들을 존중하고 그들과 교류하는데 큰 의미를 부여하고 있어 자신들이 하는 일을 '사업'이라고 여기고 싶지 않았던 것이다. 코치는 이들의 이야기에 귀를 기울이고, 활동보고서와 그동안의 홍보자료를 통해 사업 특성과 문제를 파악하고자 했으며, 팀원들에게 끊임없이 질문함으로써 자신들의 언어로 사업을 정의하고 목표를 세우도록 고무했다. 어떤 일에서 즐거움과 보람을 느끼는지, 잘하는 일은 무엇인지, 하고 싶은 일은 무엇인지 등등 코치의 질문에 답하면서 팀원들은 여행을 통한 지속가능한 지구, 세계시민양성, 대안적 공동체, 연대의 해외봉사와 같은 새로운 비전과 목표를 세웠다. 비즈니스모델을 세우는 과정에서도 팀 내부에서 끊임없는 학습과 논의가 이어졌으며 팀원들의 의견이 고객 가치 제안으로 잘 표현되었다. 새로운 현장 개발과 수익모델 다각화에 대한 고민은 사회적 기업 대표로부터 멘토링을 받을 수 있도록 연결하여 조언을 구할 수 있었다.

'가'코치와 A팀 팀원 간의 신뢰와 유대감이 어느

정도 형성되었을 때 A팀원들은 기존 설립멤버와 자신들과의 갈등을 털어놓았다. 갈등이 외부적으로 드러난 것은 아니지만 수익 분배와 의사결정 과정에서의 불공정함에 대한 불만을 지니고 있었다. 기존 설립멤버는 1학기 사업을 마무리 한 후 군입대를 할 예정이었고 창업지원프로그램에는 참여하지 않았다. 코치는 기존 설립멤버도 참여해 다함께 소통하여 이 문제를 해결하길 원했지만 기존 멤버의 참여는 이루어지지 않았다. '가'코치는 A팀이 협동조합 법인으로 설립된 점을 들어 협동조합의 민주적 의사결정과 평등에 대해 이론적이고 경험적인 지식을 전달했다. 그리고, 팀원들은 협동조합이란 조직에 대한 지식과 이해의 부족을 반성하며 총회 준비와 함께 협동조합에 대한 학습을 시작했다. 학습을 통해 협동조합의 정체성과 원칙을 재확인하고 사업에 있어 각자의 역할을 새롭게 정립하여 모든 팀원이 함께 소통하고 조정하며 문제를 해결해 나갔다. 그 결과로 방학 해외교류 프로그램을 진행할 때는 역할과 업무 분담, 수익 배분 결정에 모두 함께 참여하여 공평한 조건을 만들어냈다.

팀코칭을 진행하는 동안 A팀은 서로 존중하고 배려하는 언어와 행동을 보여줬고, 서로에 대한 신뢰와 팀에 대한 소속감이 강해졌다. 이는 끈끈한 대인관계와 전체로서 팀에 대한 응집, 심리적 안전감 등을 갖게 한다. 심리적 안전감은 어떤 행동이나 발언을 했을 때 무시당하거나 위협을 느낄 필요가 없다는 팀원들이 가지는 공동의 믿음을 뜻한다(Edmonson, 1999). 심리적 안전감은 학습 분위기에 긍정적 영향을 미쳐 팀 학습을 촉진하고 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. A팀은 해외교류 안전가이드, 현지 문화 및 역사에 대해 학습하는 분위기가 형성되어 있었으며, 코치는 창업에 필요한 지식을 전달하고 팀원들의 필요를 파악하는 등 코칭의 목적과 커리큘럼에 충실하고자 했다. 지난 2년간 활동 경험을 공유하면서 서로에 대한 높은 이해와 신

회를 가지고 있었지만, 코칭 정기 세션에서 하나의 주제에 몰입하여 각자의 의견을 표현하는 시간을 가지면서 팀원들의 취향과 성격을 좀더 깊이 있게 알아갈 수 있었다.

4.1.2.2 발현상태

A팀원들은 지난 2년간 함께 활동한 경험을 바탕으로 서로에 대한 신뢰와 팀 내 심리적 안전감을 가지고 있었다. 여행, 빈곤과 평등, 페미니즘, 세계시민 등의 공통의 관심사를 가진 팀 구성원은 서로에게 호감을 느끼고 팀을 지속하고자 하는 응집성을 보여줬다. A팀은 정기 코칭 세션과 특강 등 프로그램에 성실하게 참여했으며 주어진 과제와 활동보고서를 꼼꼼하게 작성하여 제출하였다. 경영과 창업이라는 새로운 지식을 얻는 것에 기쁨을 느꼈을 뿐만 아니라 코칭 세션에 함께 했던 다른 창업팀의 창업 활동과 어려움에도 귀를 기울이며 고민을 함께 나누고자 했고, 정보통신기술 창업이란 새로운 분야를 알게 되어 시야가 넓어졌다고 만족해했다.

창업지원프로그램이 중반에 이르고 A팀 역시 방학을 맞아 해외봉사프로그램을 두 차례 진행했다. 20명 정도의 학생을 인솔하여 해외 저개발 지역을 다녀온다는 것은 쉬운 일이 아니지만 팀원들은 현지인들과 교류하는 것과 다른 학생들이 함께 즐거워하고 그 문화에 동화되는 것을 볼 때 큰 기쁨과 만족을 느낀다고 했다. 이 과정에서 팀원들은 성평등 규약, 해외교류 안전가이드 등을 자발적으로 학습하고 해외교류 참가자들과 함께 문화교류 학습, 성폭력 반대 세미나 등을 진행하면서 사업의 목적과 가치에 충실하고자 노력했다. 하반기에는 팀학습을 통해 해외교류 프로그램의 5대 원칙을 세우고 팀의 정체성을 확립했으며 이를 홍보 채널로 일관되게 표현했다. A팀은 기존 설립멤버와의 갈등을 팀학습과 소통으로 해결하고, 지속적 성찰과 학습으로 팀의 비전과 목표를 세워나가면서 집단효능감을 가질 수 있었

다. 효능감은 '특정 업무를 수행하는데 있어 자신의 능력이나 역량에 대한 믿음 혹은 신념(Bandura, 1986)'으로 믿음의 대상이 집단일 경우 '집단효능감'으로 표현한다(백형신, 김순희, 2013). 집단 효능감은 '자신이 속한 집단이 직무활동을 성공적으로 수행할 수 있을 것이라는 집단의 능력에 대한 각 구성원의 평가(Edmonson, 1999; Ilgen et al., 2005)'로 팀의 정보수집과 공유, 몰입, 성과 등에 긍정적 영향을 미친다(백형신·김순희, 2013). A팀은 프로그램의 진행과 문제해결 과정에서 팀학습을 실행하였고, 이를 통해 문제를 해결하고 자신들의 역량을 강화했다. 지식을 획득하고, 공유하고, 결합하여 적용하는 지속적 성찰과 행동을 뜻하는 팀학습은 팀의 문제해결 능력을 향상시키고 업무를 잘 수행할 수 있다는 집단효능감을 갖게 한다(Edmonson, 1999; Ilgen et al., 2005).

또한, A팀은 문제해결과정에서 주어진 문제를 효과적으로 이해하고 해결하는데 집단적 표상 체계인 공유정신모델(shared mental model)을 보여주었다. 집단 내 공유지식의 조직화된 이해를 의미하는 공유정신모델은 각 개인의 역량을 팀 성과로 연결시키기 위해 필요한 각 역량들에 대한 집단적 이해와 공유를 의미한다(박노윤, 2016; 조일현, 2010). 공유정신모델은 구성원 간의 상호작용과 분업화 수준에 영향을 받는데 문제를 해결하기 위해서는 충분한 정보와 지식을 공유하고 문제해결을 위한 방법과 절차에 대한 합의를 이루어야 하기 때문이다(조일현, 2010). A팀 구성원은 소통과 팀학습 등의 활발한 상호작용으로 구성원들의 역량과 특성을 잘 이해하고 있었고 이런 공유정신모델은 과업을 정확히 이해하고 필요에 맞게 자신의 행동을 조정할 수 있었다.

4.1.3 성과

A팀은 봉사프로그램과 사업간의 정체성 혼란과 기

존 멤버와의 갈등이라는 문제를 안고 이윤창출과 사업다각화를 모색하기 위해 프로그램에 참여했다. 해외교류프로젝트의 비용 및 임금을 지속가능한 수준으로 높이고 사업을 다각화하고자 했던 목표는 이루지 못했지만, 사업의 정체성과 비전을 세워가는 과정에서 자기 자신과 팀 구성원들 서로에 대해 알아가는 시간을 가질 수 있었다. 경영에 대해 전혀 알지 못했다는 A팀 구성원들은 이 프로그램을 통해 경영학 분야의 지식을 습득하고 팀원 뿐만 아니라 다른 팀들과 교류하며 시야를 넓힐 수 있었기 때문에 자신들의 역량이 성장했다고 믿으며 지원프로그램에 대한 높은 만족감을 표현했다. 또한, 실행에 옮기지는 못했지만 고객층을 세분화하고 팀원들이 가진 역량을 다양하게 발휘할 수 있는 프로그램을 계획하는 등 새로운 비즈니스모델을 확립하였다.

4.2 E팀

4.2.1 투입

E팀은 경영학과 학부생 3명으로 구성되었다. 원래 수업 프로젝트의 일환으로 한 학기 동안 이미 활동을 함께 하며 사업아이템을 개발하고 진행하는 중이었다. 동기 두 명과 후배 한 명으로 구성되었지만, 창업의지가 없이 프로젝트를 위해서만 일시적으로 결합했던 후배는 중도에 그만두고 동기 두 명이 프로그램에 참여했다.

E팀은 사업아이디어를 수익성 있는 비즈니스모델로 정교화하고 창업활동비 및 창업공간 지원을 위해 프로그램에 참여했다. 분리 세척이 가능한 친환경 스테인레스 빨대라는 진행 중인 사업아이템이 있었고, 이를 발전시켜 창업하겠다는 의지가 강한 팀이었다. 팀원은 같은 과 동기로 서로를 잘 이해하고, 신뢰하고 있었으며 솔직한 의사소통이 가능했다. 시장조사 및 제품 디자인, 프로토타입 개발 등의 업무

분담이 잘 이루어졌고 프로그램에도 적극적으로 참여했다.

E팀을 맡은 '나'코치는 코칭 경력 4년차로 다양한 분야의 코칭 경험이 있다. '나'코치는 E팀에 대해 적극적 개입을 하지 않았다. 이미 창업동아리로 활동하면서 함께 일하는 방식에 대한 상호 합의가 이루어진 상태이고 프로그램 참여 당시 시제품 개발에 한창이었기 때문이다.

4.2.2 매개요인

4.2.2.1 프로세스

'나'코치는 E팀이 시제품 개발을 완수하고 비즈니스모델을 정교화하여 사업계획서를 작성할 수 있도록 지속적인 안내와 피드백을 전달했다. 개별적인 연락을 통해 수시로 진행 상황과 어려움을 파악하고, 학습보다 실천에서 느끼는 어려움을 해결하는데 집중했다. E팀은 프로그램 초기에는 사업아이디어에 대한 자신감을 가지고 시제품 개발과 특허 출원에만 집중하다 지속가능한 비즈니스모델과 투자유치가 중요함을 깨닫고 코치와 함께 비즈니스모델 설계에 힘썼다.

'나'코치는 외부 전문가의 경험과 판단이 필요하다고 판단된 3가지 부분에 대해 멘토링을 제안했다. 첫 번째는 투자유치를 위한 사업제안서 작성, 두 번째는 투자 심사를 위한 피칭과 관련된 부분, 세 번째는 시제품 개발 과정에서 기술적인 문제에 부딪혔을 때이다. 서울시 창업페스티벌 등의 대외 행사에 참여하면서 투자유치 프레젠테이션을 경험한 E팀 역시 이런 부분에 멘토링이 필요함을 느꼈고 프로그램 후반에는 멘토링을 통해 사업계획서 작성과 스피치 등의 기술을 연마하고, 시제품 개발에 있어 전문 기술자의 멘토링을 받으며 기술적 문제와 시장성 등을 다각도로 고려할 수 있었다. 이를 통해 친환경이라는 사업의 기초는 유지하면서 수익모델과 시장을 고

려해 사업아이템을 변경하기로 했다. 아이템 변경을 계기로 창업 의지가 약한 팀원은 지원 활동만 하기로 하고 창업지원프로그램 종결 후 팀을 해체하기로 합의했다. 팀 내 갈등으로 인한 것이 아니라 각자의 비전이 다름을 확인하고 각자의 선택을 존중하고 지원해주는 과정이었다.

4.2.2.2 발현상태

E팀을 구성하는 2명의 팀원은 각자의 역할을 분명히 하면서도 공동의 지식과 능력으로 함께 작업하는 공유리더십을 발휘했다. 공유리더십은 목표를 달성하기 위해 구성원들 사이에 일어나는 역동적인 영향력이 발휘되는 것으로 리더십이 구성원에게 폭넓게 분배된 것을 의미한다(Warrick, 2014). 팀 내 공유리더십이 높은 구성원들은 관계에 있어 갈등이 적으며 그렇지 않은 팀에 비해 높은 신뢰와 응집성을 보이는 것으로 나타났고 문제해결과 의사결정 상황에 더 많은 참여를 하게 된다(김미성, 한태영, 최수일, 2014; Warrick, 2014). 서로에 대한 신뢰와 자신감이 강한 팀이었지만 시제품 제작의 어려움을 겪으면서 사기가 저하될 때도 있었지만 전담 코치의 지원으로 심리적 안전감을 얻고 긍정적이고 건설적 사고로 활동을 지속할 수 있었다고 밝혔다.

4.2.3 성과

E팀은 사업아이템을 변경하였지만 비즈니스모델을 확립하고 사업자등록과 특허 및 상표 출원 등의 업무를 진행했다. 창업 활동을 통해 팀원들은 각자의 장단점을 보완하고 지원하면서 협업하고, 교내외 투자 피칭을 경험하면서 성장의 기회를 얻었다고 밝혔다. 또한, 코치와 구성원 간의 지속적인 대화와 성찰로 자기 자신과 팀에 대해 고민하면서 자신이 나아가야 할 방향을 명확히 하고 취업과 창업이라는 구성원들 각자의 길을 찾을 수 있었다.

4.3 G팀

4.3.1 투입

G팀은 학년은 다르지만 IT 전공 계열 학생들로 구성되었다. 팀원 3명은 교양수업에서 만났고, 수업 과제로 진행한 프로젝트를 창업으로 발전시켜보고자 팀을 구성했다. 리더 역할을 한 학생이 빅데이터 수업에서 독거노인 문제를 접하고 이를 기술로 해결할 방법을 고민하면서 얻은 이중 케어 시스템 아이디어를 좀 더 발전시켜 실제 적용하면 좋겠다는 교수의 추천으로 창업지원프로그램에 참여했다. 혼자 사업을 추진하기엔 무리라고 생각해 눈여겨 봐 둔 후배에게 함께 할 것을 제안했고 선배 1인, 후배 2인으로 이루어진 팀이 구성되었다. 언니, 동생으로 부를 만큼 관계가 돈독했지만, 선배의 주도하에 서로 존중하고 예의를 갖추는 모습을 보였다.

G팀은 독거노인 이중 케어 시스템이라는 아이디어만 가지고 있었을 뿐 이것을 어떻게 사업화할 것인지에 대한 명확한 그림은 없었다. 전공인 프로그램 개발을 즐거워하고 이를 사업아이템으로 삼고 싶은 욕구가 있었기에 창업 의지와 학습에 대한 열의가 높았다. 초기에는 명확한 목표와 역할 분담이 제대로 되지 않았다.

G팀의 '다'코치는 창업 코칭 경력은 없었으나 대학교, 연구소 등에서 대학생들과 함께 프로젝트를 진행한 경험이 있었다. 프로그램 초기에는 G팀에 대해 소통이 어려운 팀이라는 선입견을 가지고 있었다. 창업팀과 학습동아리 구분을 제대로 하지 않고 지원 서류를 잘못 제출하는 바람에 오리엔테이션에서 코치와 사소한 오해와 갈등이 있었는데, 자신들의 실수를 인지하지 못하고 코치에게 항의하는 과정에서 의사소통의 어려움이 있었기 때문이다.

4.3.2 매개요인

4.3.2.1 프로세스

리더의 제안으로 G팀에 합류한 팀원들은 이중 케어 시스템이란 아이디어의 취지만을 이해하고 있었을 뿐 이 시스템을 어떻게 구현하고 활용할 것인지에 대한 구체적인 상을 가지고 있지 않았다. 사업아이템과 구체적인 활동에 대한 코치의 질문에 팀원들은 명확한 답을 하지 못하고 리더에게 설명을 의지하는 모습을 보이는 등 사업아이템과 목표에 대한 공통의 이해가 이루어지지 않았다. 또한, 영리적 목적보다 사회적 목적이 뚜렷한 사업아이템이었기에 비즈니스모델을 세우기가 어려웠다. 시스템 개발로 인한 수혜자는 분명히 있지만 어디에서 수익을 얻을 수 있을지 수익모델을 찾기 어려웠기 때문이다.

프로그램 중간 점검 단계부터 '다'코치는 G팀에 적극적으로 개입하여 팀이 비즈니스모델을 구축할 수 있도록 지원했다. 첫 만남에서 가졌던 G팀에 대한 부정적 인식이 그동안의 만남으로 많이 상쇄되기도 했고, 어려움에도 불구하고 사업아이템의 변화 없이 이를 실현하기 위해 꾸준히 학습하고 멘토링을 구하며 노력하는 모습에 '다'코치의 태도가 긍정적으로 변화했기 때문이다. 또한, 프로그램 중반까지 진행하면서 팀원들이 모두 기술에 대해서 어느 정도 학습이 이루어졌으나 여전히 현장에 대한 이해와 사업화에 자신감이 낮은 상태였다.

G팀의 가장 큰 어려움은 프로그램 개발보다 이중 케어 시스템을 어떻게 활용할 것인가에 대한 사업적 상상력이었다. '다'코치 역시 G팀이 개발하는 이중 케어 시스템은 하나의 정책제안은 될 수 있어도 사업아이템은 될 수 없다고 판단했고, 사회복지 관련 교수의 자문을 구할 것을 제안했다. '다'코치는 학내 연구교수를 연결해 G팀이 멘토링을 받을 수 있게 했고, 연구교수의 긍정적 피드백으로 인해 '다'코치와 G팀은 자신감을 가지고 점점 더 적극적으로 비즈니스

모델 구축에 집중할 수 있었다.

독거노인 문제를 이중 케어 시스템으로 해결하겠다는 아이디어는 수업 시간 접한 독거노인 관련 자료에서 얻은 피상적인 문제의식에서 시작된 것이어서 프로그램 초기에는 G팀원 모두 아이디어를 구체적으로 설명하지 못하고 시스템에 대한 파편적 지식만을 가지고 있었다. 하지만, 프로그램에 참여하고 비즈니스모델을 구체화하면서 기술적인 측면 뿐만 아니라 독거노인과 관련한 사회복지정책도 학습해 나갔다. 블록체인과 코딩 등의 교육을 인터넷 강의와 멘토링 등을 통해 이수하고 창업공간에서 정보와 지식을 공유하는 팀 학습 시간을 가졌다. 이런 학습을 통해 독거노인 문제와 관련 정책 등을 깊이 있게 이해하고 수요자의 니즈에 부합하는 현실성 있는 케어 시스템을 개발할 수 있었다.

4.3.2.2 발현상태

G팀은 사업 아이디어만으로 시작해 이를 구체화해 가는 과정에서 기술적, 사업적 문제들과 직면하게 되었고, 이를 해결하기 위해 코치와 팀 구성원들이 끊임없는 대화와 성찰을 하며 자신들의 역량과 기술에 대한 위치를 깨닫고 나아가야 할 목표를 설정했다. 이런 복잡한 상황에 대처할 수 있으려면 팀원들이 업무의 지식과 해석을 같은 맥락으로 공유할 수 있어야 한다. 프로그램 초기 사업아이디어에 대한 부분적인 지식만 가지고 있던 팀원들은 코칭과 팀 학습, 멘토링을 통해 시스템의 전체적인 그림을 그리고 서비스와 비용 등의 부분을 연결할 수 있었다. 리더를 중심으로 직면한 과제에 대해 학습하고 정보와 지식, 의견 등을 교환하며 어떻게 작업하고, 역할과 책임 분담은 어떻게 할 것인지 공통의 이해를 가졌다. 이 과정에서 팀은 함께 성장하면서 신뢰를 쌓고 문제를 해결할 수 있다는 집단효능감을 가질 수 있었다.

4.3.3 성과

지도교수의 권유로 참가한 정보통신부 프로보노 ICT 멘토링 공모전에서 장려상을 수상했다. 프로보노 ICT 멘토링은 장애인, 노약자 등 소외계층의 삶의 질 향상을 목표로 ICT 분야 전문가와 대학생들이 팀을 이루어 ICT 서비스를 개발하는 프로그램이다. 사회문제와 IT기술을 접목한 G팀에 적합한 공모전으로 이를 준비하고 참여하는 과정에서 다른 팀들과 비교하고 경쟁하며 팀의 사업모델을 확인하고 평가받을 수 있었다. 장려상 수상으로 팀은 자신감과 활동을 지속할 동기를 얻었을 뿐만 아니라 해당 분야 산업체의 멘토 연결과 논문 작성 지원을 받아 앞으로 더 성장할 수 있는 기회를 얻었다.

4.4 창업팀의 비교 분석

비슷한 관심사와 취향을 가진 A팀은 코치와 팀원들에 대한 신뢰를 바탕으로 문제해결에 모두가 적극적으로 나섰으며, 지속적인 대화와 성찰을 중심으로 팀 학습을 꾸준히 해왔다. 이런 팀 학습이 가능했던 것은 구성원이 팀에 대해 심리적 안전감을 가지고 있었기 때문이며, 서로의 역량을 이해하고 목표를 함께 설정해 나가는 공유정신모델을 가지고 있었기 때문이다. 이는 팀원들 간의 상호작용을 촉진하여 비즈니스모델 확립, 개인과 팀의 역량강화, 정서적 만족감이라는 긍정적 성과로 이어졌다.

B팀은 각자의 의견과 역할을 존중하면서 공동의 지식과 능력으로 함께 작업하는 공유리더십을 발휘했다. 코치와 함께 문제를 해결하고 목표를 향해 가는 과정에서 멘토링을 적극적으로 활용하여 자신들의 역량을 강화했다. 소통과 협의를 통해 전략을 변경하고 새로운 비즈니스모델을 설계하면서 자기 자신과 팀의 역량과 목표를 성찰하는 기회를 가졌고 이는 각자의 명확한 진로를 결정하는데 도움을 주었

다. 이를 통해 사업자등록, 특허와 상표 출원 등의 가시적 성과를 이루었으며 지원프로그램 참여로 얻은 결과에 대해 만족감을 표현했다.

대인관계보다 명확한 목표설정과 업무 분담에 초점을 둔 G팀은 사업아이디어를 구체화하는 과정에서 코치, 팀원들과 지속적으로 소통하고 피드백을 주고 받으며 팀 학습을 통해 문제를 해결하고 목표를 재설정하는 과정을 거쳤다. 이런 과정에서 공유정신모델과 집단효능감을 가질 수 있었으며, 이는 사업의 비전과 목표를 설정하고 공모전 수상이라는 가시적 성과를 얻는데 도움이 되었으며 구성원과 팀의 역량강화와 성장, 정서적 만족감으로 이어졌다.

IMO 모델을 적용한 세 팀의 분석 결과는 <표 4>로 정리하였으며 각 사례는 다음과 같은 공통점과 차이점을 보여준다. 팀의 구성, 사업아이템과 목표의 구체화 정도, 전담 코치의 코칭 스타일 등은 모두 달랐지만 코치와 팀원들이 서로 신뢰하며 원활한 의사소통과 정보 공유를 했으며 대화와 성찰을 바탕으로 팀학습을 꾸준히 진행했다는 공통점을 가진다. 또한, 코치의 개입이 세 팀 모두에게 심리적 안전감을 제공하고 문제해결의 도움을 주었음을 발견할 수 있었다. 팀 학습 촉진과 외부자원 연결과 같은 코치의 개입은 팀의 문제해결에 도움을 주었으며, 이는 전략 변경, 비즈니스모델 구축, 사업 정체성 모색 등의 새로운 팀 활동으로 이어졌다.

이들 팀간의 차이점은 각 팀의 창업프로세스 단계와 팀이 당면한 문제에 맞추어 문제해결의 초점과 팀 구성원들의 상호작용이 다르게 나타났다는 것이다. A팀의 경우 프로그램 초기에는 불공정한 대우와 기존 멤버와의 갈등이라는 문제를 가지고 있었고 코치와 팀원은 조직구조에 대한 학습과 의사소통으로 이를 해결하였다. 프로그램 중반에는 사업아이템의 사업성과 수익에 대해 고민하였고 이에 대해 코치는 사업의 비전과 목표를 함께 세워가며 자신과 팀활동을 돌아볼 것을 제안했다. 경영학 지식을 습득하는

〈표 4〉 창업팀의 투입-프로세스-매개요인-성과 분석

팀	투입	매개요인		성과
		프로세스	발현 상태	
A	팀 구성 팀 구조 팀 코칭	사업의 비전과 목표 세우기, 문제해결, 팀 학습, 의사소통과 정보공유	신뢰, 응집, 성실함, 심리적 안전감, 집단효능감, 공유정신모델	비즈니스 모델 확립, 개인과 팀의 역량강화, 프로그램과 팀원들에 대한 만족감
E	팀 구성 팀 구조 팀 코칭	비즈니스모델 변경, 멘토링 활용, 팀 학습 전략 변경	공유리더십, 심리적 안전감, 전략적 합의	사업자등록, 특허와 상표 출원, 명확한 진로 선택
G	팀 구성 팀 구조 팀 코칭	명확한 목표 설정과 업무 분담, 비즈니스모델 구축, 멘토링 활용, 팀 학습	공유정신모델, 심리적 안전감 집단효능감	공모전 수상, 역량강화와 성장, 정서적 만족감

팀학습 과정과 자기성찰을 통해 팀원들은 자신들의 역량과 목표를 재발견하고 비즈니스모델을 세울 수 있었다. E팀은 코치가 먼저 문제를 파악하고 이를 해결할 것을 제안했다. 코치는 시제품 완성에만 연연하던 팀이 기술문제해결과 투자유치가 우선적으로 해결해야 할 중요한 문제임을 자각하도록 했고, 멘토링을 통해 이 문제를 해결할 수 있게 했다. G팀의 경우 코치와 팀원들이 신뢰를 구축하는 과정과 신뢰가 기반이 된 후에야 코치와 팀원간에 원활하게 이루어지는 상호작용을 보여준다. G팀은 사업적 상상력이 결여된 창업아이디어만을 가지고 있었고, 아이디어에 대한 명확한 이해조차 팀원들 간에 공유되지 못한 상태였다. 하지만, 코치의 지속적인 질문과 대화 속에서 이를 구체화해 나갈 수 있었다. 코치는 프로그램 종료 후 제시해야 할 결과물을 강조함으로써 팀원들이 명확한 목표를 설정하고 업무를 분담하도록 하였고, 다양한 분야의 외부자원을 연결해 줌으로써 기술과 아이디어를 접목하여 사업을 구체화하고 이를 실현할 수 있는 역량을 기를 수 있게 하였다.

V. 결론

본 연구는 팀코칭을 기반으로 한 창업지원프로그램에 참여한 창업팀의 성과는 무엇이며, 성과로 이어지는 요인과 팀과 팀코칭 간의 상호작용과 역할을 밝히는 것을 목적으로 한다. 팀의 효과성을 측정하기 위해 개발된 IMO모델을 활용하여 창업팀의 성격과 팀코칭이 팀의 활동에 어떻게 영향을 미치고 어떻게 상호작용하면서 성과로 이어지는지 분석하였다. 분석 결과는 〈표 4〉로 정리하였으며 이 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 창업지원프로그램에 참여한 3개 창업팀은 공모전 수상, 사업자등록, 매출 발생 등의 정량적 성과를 이루었으며, 코치와 팀 구성원과의 소통과 성찰을 통해 자신을 발견하고 문제를 해결해 나가갈 수 있었다. 이를 통해 팀은 개별 구성원과 팀 전체의 역량이 성장했다고 느꼈으며 서로의 역량에 대한 자신감을 얻었다. 대부분의 팀이 사업아이템을 변경하는 등의 우여곡절을 겪으면서도 최종 사업계획서와 비즈니스모델을 완성하였고, G팀은 공모전 수상, E팀은 특허와 상표 출원 등의 성과를 거두는 등의 가

시적 성과를 거두었다.

뿐만 아니라 팀 구성원들은 창업지원프로그램에 참여하는 동안 창업팀의 일원으로서 팀 코치, 팀 구성원들과 상호작용하면서 개인적으로 성장하고 역량을 강화할 수 있었으며, 팀에 대한 소속감과 몰입으로 만족감과 심리적 안전감을 느꼈다고 밝혔다. 기존 실증연구는 팀 성과를 작업 집단의 생산량 또는 상부 단위의 평가 등의 정량적 지표로 측정하여 팀이 성숙해지면서 나타나는 역량강화와 성장, 정서와 태도 등의 변화를 반영하지 못했다. Cohen and Bailey(1997)는 생산품의 수량과 품질, 구성원의 태도와 행위 등으로 성과를 구분하여 측정할 것을 제안했으며, Hackman and Wageman(2005) 또한 팀의 성과를 팀 생산물의 품질과 수량, 팀의 능력 향상, 개인 학습과 대인관계에 미치는 긍정적 영향 등으로 정의했다. 또한 성숙한 팀일수록 이 세 가지 차원이 균형있게 나타난다고 주장했다. 연구 대상인 창업팀의 경우 Hackman and Wageman(2005)과 Cohen and Bailey(1997) 등의 기존 학자들이 말하는 여러 차원의 성과를 모두 이루지는 못했지만 가시적인 결과물과 구성원과 팀의 능력 향상, 개인 학습과 대인관계 등에서 얻은 정서적 만족감 등의 성과를 얻었다. 이는 아직 미숙하지만 대학 내 창업팀이 충분히 상호작용하면서 앞으로 성장해 나갈 수 있는 가능성을 보여준다.

둘째, 팀 내 상호작용이 활발히 일어날수록 팀원들의 역량강화와 성장, 소속감 등의 정서적 만족도가 높았으며, 상호작용과 협업의 수준이 낮더라도 명확한 목표와 역할을 가진 팀의 경우 공모전 수상, 고용창출, 매출 발생 등의 높은 가시적 성과를 이루었다. 이는 목표달성을 위해 다양한 구성원이 활발하게 상호작용할 때 팀의 성과가 높게 나타난다는 기존 연구와 일치한다(박노윤, 2016). 코치 평가와 참여자 평가 모두에서 좋은 성적을 거두었던 G팀은 프로그램 7개월 기간 동안 빠르게 변화하고 성숙해가는

모습을 보였다. 사업 아이디어는 있지만 명확한 목표와 정해진 역할이 없었던 초기와 달리 상호 존중하는 대인관계와 팀학습을 통해 지식을 공유하고 적용하며 사업아이디어를 구체화시키고 적절하게 역할과 책임을 분담하여 좋은 성과를 거두었다.

셋째, 프로세스와 발현상태는 서로 영향을 주며 상호작용하여 특정 발현상태나 특정 프로세스를 가능하게 한다. 예를 들면, A팀의 경우 비슷한 성향과 공통의 관심사를 가진 팀원들이 그 동안의 활동을 통해 쌓은 응집과 신뢰의 상태에 있었고 이런 발현상태가 팀 학습이란 프로세스를 촉진하였으며, 이는 다시 집단효능감과 공유정신모델이라는 발현상태로 나타났다. A팀과 G팀의 경우 팀에서 어떤 행동이나 발언을 했을 때 무시당하거나 위협을 느낄 필요가 없음을 구성원이 공동으로 가지는 믿음인 심리적 안전감을 가지고 있었고, 이는 기존 연구결과와 일관되게 팀학습을 촉진하고 팀성과에 긍정적 영향을 미쳤다(Edmonson, 1999).

넷째, 팀코칭 프로세스는 팀의 형성기부터 결과물을 완성하는 단계까지 지속적으로 영향을 미치고 팀과 계속해서 상호작용한다. 팀의 초기 단계에서는 명확한 목표 설정과 역할 분담에 대한 가이드라인을 제시하고 대인관계 형성과 참여를 독려하며, 팀 프로세스에서는 점검과 피드백을 통해 전략 기획과 수정, 문제해결을 돕고 팀 학습을 촉진한다. 마무리 단계에서는 평가와 피드백을 통해 팀 활동을 성찰하도록 하며 각 팀이 경험으로부터 교훈을 얻고 이를 내재화하여 다음 단계(사업 지속화 또는 팀 해체)로 도약할 수 있게 한다(Bloom et al., 2003; Mulec and Roth, 2005). 팀코칭은 팀 업무 주기 혹은 팀 발달 단계에 따라 적절한 기능을 제공할 때 건설적인 영향을 미친다는 기존 연구와 일관되게 팀의 발달 단계에 따라 기능이 달라짐을 확인했다(Carr and Peters, 2013; Hackman and Wageman, 2005). 본 연구에서는 코치의 개입이 세 팀 모두에게 심리

적 안전감을 제공하고 문제해결의 도움을 주었음을 발견할 수 있었다. 각 팀의 사업아이템이 모두 달랐듯이 팀이 당면한 문제들도 모두 달랐지만 팀의 문제해결 과정에 코치가 개입하여 대화와 성찰을 기반으로 하는 팀 학습을 촉진하고, 역량강화를 위한 외부 자원을 연결해 주는 등 팀이 성과를 이룰 수 있도록 했다.

창업과 코칭에 대한 기존 연구들은 실증연구에 기반하여 팀의 구성과 프로세스, 성과 간의 상관관계를 밝히는 데 집중하고 있으며, 투입이 성과로 이어지는 구체적인 메커니즘을 밝히지 못했다. 본 연구는 팀의 효과성을 규명하기 위해 개발된 IMO모형을 기반으로 성과에 이르는 선행요인이 무엇이며, 팀의 특성과 팀코칭이 어떻게 상호작용하며 프로세스와 발현된 상태라는 매개요인을 구성하는지 기술함으로써 기존 연구의 한계를 보완했다. 또한 대학 내 신생 창업팀과 창업팀을 지원하는 코칭의 기능과 역할을 연구했다는 점에서 기존 연구와 차별점을 가진다.

본 연구는 코치가 프로그램의 주체로서 기획부터 팀코칭, 평가 및 보고까지 전 과정에 참여하여 팀의 변화를 직접 관찰하고 기술하여 창업교육 연구의 이론적이고 실무적인 시사점을 제시하고 있다.

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 창업가의 개인 특성과 역량에 초점을 맞추는 기존 연구와 달리 창업팀의 성격과 활동을 조명하고 있다. 그리고 창업 교육의 성과에 대한 구성개념 간의 상관관계를 실증하는 연구에서 벗어나 대학창업 지원프로그램이 창업팀에 미치는 영향을 사례연구 방법을 통해 팀과 팀 코칭 간의 상호작용을 풍부하게 설명한다. 둘째, 제품과 서비스, 생산량 등의 정량적 성과 외에 팀 구성원이 느끼는 정서적 반응과 태도, 팀 능력 향상 등에 대한 주관적 인식, 결과물의 내용과 시의적절성 등 팀의 성과를 다차원적으로 평가함으로써 팀 변화와 성장을 확인하였다. 셋째, 실증연구에 주로 사용되던 IMO모형을 사례연구의

이론틀로 적용하여 각기 다른 팀 구성과 팀 코칭이라는 투입 요소가 어떤 과정을 거쳐 각 팀의 성과로 이어지는지 구체적인 메커니즘을 밝히고 있다.

이와 더불어 본 연구는 다음과 같은 실천적 함의를 제공한다. 첫째, 팀 코칭이 효과적으로 기능하기 위해서는 코치와 팀 간의 신뢰가 기반이 되어야 한다. 또한, 신뢰가 기반이 될 때 코치와 팀원 간의 상호작용도 활발하게 일어남을 발견하여 코치가 갖추어야 할 소양과 역량을 알려준다. 둘째, 코치가 팀의 역량 강화와 문제 해결 능력을 제고 하기 위해서는 팀의 창업 단계와 팀이 당면한 문제의 근본 원인을 파악하고 시기별 적절한 개입을 해야 함을 발견함으로써 창업지원프로그램을 설계하고 팀코칭 프랙티스를 개발하는데 도움을 준다.

마지막으로 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시한다. 본 연구는 프로그램의 주체이자 참여자인 코치가 팀의 변화를 직접 관찰하고 기술했다는 점에서 앞으로의 코칭 프로세스 개발에 실질적 도움을 줄 수 있다는 의의를 갖지만, 한편으로는 팀 내 대인관계와 상호작용 등을 관찰자의 시선에서 피상적으로 관찰하고 기술할 수밖에 없다는 한계를 지닌다. 실제 팀코칭 세션에서 관찰한 내용과 팀의 활동보고서, 사업계획서 등의 문서 자료에 의존하여 코치가 부재할 때 나타날 수 있는 팀 내 역학관계와 팀워크와 같은 상호작용은 놓치거나 충분히 반영하지 못했다.

또한, IMO모형을 활용한 팀 성과 연구의 대부분이 구성요소 간의 상관관계 분석에 초점을 둔 실증연구로 이루어져 있는 가운데, 본 연구는 IMO 모델의 구성개념들을 질적연구방법으로 각 팀의 사례 분석에 적용하다 보니 투입, 매개요인, 성과에 해당하는 변수들이 통일되지 못하고 연구의 결과를 일반화할 수 없다는 한계를 가진다.

팀은 시간과 상호작용에 따라 변화해 가는 복합적이고 역동적인 집단이며, 창업 또한 단기간에 이루어지거나 성과를 낼 수 있는 일이 아니므로 앞으로의 창

업지원프로그램과 관련 연구는 장기적인 관점에서 시행되어야 할 것이다. 특히 학업을 병행하고 있는 학부생 혹은 대학원생들이 참여하는 경우에는 창업 지원프로그램의 계획과 시행뿐만 아니라 성과에 대한 평가 역시 2~3년 이상의 장기적 전망을 필요로 할 것이다(홍길표, 최종인, 장승권, 2017). 앞으로의 연구가 팀 설계와 팀 학습 촉진과 같은 다양한 외부적 개입을 추가적인 투입 요인으로 고려하여 성과에 긍정적 영향을 미치는 이상적인 팀 구성과 지원 환경을 규명하는 방향으로 이루어진다면 효과적 창업지원프로그램을 개발하는데 도움이 될 것이다.

또한 본 연구에서 다루지 못한 팀 빌딩, 팀워크 등 팀 프로세스에 중요한 역할을 하는 팀활동들에 대한 연구와 팀코칭이 이런 팀 활동을 촉진할 수 있는 방법 등에 대한 연구가 진행된다면 창업지원프로그램에서 코칭의 역할과 기능을 재정의하고 효과적 코칭 방법을 개발할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- Bandura, A. (1986), "The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bell, S. T. (2007), "Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Bloom, G., Stevens, D., and Wickwire, T. (2003), "Expert coaches' perceptions of team building," *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(2), 129-143.
- Bresman, H., and Zellmer-Bruhn, M. (2013), "The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning," *Organization Science*, 24(4), 1120-1139.
- Carr, C., and Peters, J. (2013), "The experience of team coaching: A dual case study," *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 80-98.
- Cohen, S. G., and Bailey, D. E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Coultas, C. W., Driskell, T., Burke, C. S., and Salas, E. (2014), "A conceptual review of emergent state measurement: Current problems, future solutions," *Small Group Research*, 45(6), 671-703.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., and Lourenço, P. R. (2016), "Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness," *European Review of Applied Psychology*, 66(5), 233-242.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Edmondson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Hackman, J. R., and Wageman, R. (2005), "A theory of team coaching," *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hofmann, D. A., and Jones, L. M. (2005), "Leadership, collective personality, and performance," *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., and Jundt, D. (2005), "Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models," *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jones, R. J., Napiersky, U., and Lyubovnikova, J.

- (2019), "Conceptualizing the distinctiveness of team coaching," *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 62-78.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment," *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kozlowski, S. W., and Bell, B. S. (2008), "Team learning, development, and adaptation," In V. I. Sessa and M. London (Eds), *Work Group Learning*, New York, USA, Lawrence Erlbaum, 15-44.
- Kozlowski, S. W., and Ilgen, D. R. (2006), "Enhancing the effectiveness of work groups and teams," *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- 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.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., and Gilson, L. (2008), "Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future," *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1964), *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- McGrath, J. E. (1984), *Groups: Interaction and performance (Vol. 14)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mulec, K., and Roth, J. (2005), "Action, reflection, and learning - coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams," *R&D Management*, 35(5), 483-491.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*. London: Sage.
- Takács, V. K., and Juhász, M. (2018), "Adaptation and Cognition of High-Risk Environment Teams in an Input-Mediator-Outcome Framework," *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(2), 157-167.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., and Salas, E. (1992), "Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments," *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
- Tesluk, P. E., and Mathieu, J. E. (1999), "Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 200-217.
- Timmons, J. A., Spinelli, S., and Tan, Y. (2004), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century (Vol. 6)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Wageman, R. (2001), "How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching," *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Warrick, D. D. (2014), "What leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from organization development practitioners," *OD Practitioner*, 46(3), 68-75.
- Yazan, B. (2015), "Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake," *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. K. (2017), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. London: Sage publications.

국내참고문헌

김미성, 한태영, 최수일(2014), "팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향: IMO 모형에 근거한 매개 및 조절 효과 검증," **경영컨설팅연구**, 14(4), 135-150.

김중운(2019), "대학의 창업 교육과정과 자원이 재학생 창업기업 수에 미치는 영향," **경영교육연구**, 34(6), 335-352.

박노운(2016), "소셜벤처팀의 기업가적 학습과 영향요인," **인적자원개발연구**, 19(2), 41-86.

박소희(2010), "리더의 코칭행동이 부하직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향," **직업능력개발연구**, 13(3), 75-99.

박시남, 배귀희, 유병욱(2018), "다층 구조방정식을 이용한 학습조직, 코칭 활용 정도와 의사소통이 인적자원 개발 활동 효과에 미치는 영향," **한국사회와 행정연구**, 29(2), 279-303.

박준기, 이혜정(2016), "스타트업 팀워크와 성과," **벤처창업연구**, 11(2), 101-111.

박철우(2017), "대학의 창업교육(BizCool)·지원활동이 창업의지에 미치는 영향연구," **한국창업학회지**, 12(1), 68-89.

백형신, 김순희(2013), "서번트리더십, 팀에피커시, 팀시민 행동 및 팀성과 간의 구조적 관계: 항공사 승무원을 대상으로," **관광레저연구**, 25(1), 321-340.

서성열, 윤종록, 임아름(2019), "창업지원시스템에 대한 청년의 인식이 창업의지와 창업행동에 미치는 영향: 창업의지의 매개효과와 창의적 역량의 조절효과 검증," **기업경영리뷰**, 10(1), 49-67.

손윤정, 최종인(2020), "대학창업 생태계에서 본 창업보육 센터의 성과: 국립 H대학교 사례연구," **인적자원개발연구**, 23(2), 1-24.

송윤화, 양윤재, 유창조(2019), "SK텔레콤의 창업지원 활동 내용과 성과를 통한 CSV 사례연구," **Korea Business Review**, 23(1), 1-27.

안기돈, 이택구(2018), "미국과 한국의 대학창업생태계 분석을 통한 한국 청년창업 활성화 방안," **경영교육연구**, 33(2), 401-422.

원상필, 조근태(2018), "정부와 대학의 창업지원프로그램이 대학생들의 기술창업 의지에 미치는 영향: 기업가정신과 4차 산업혁명 인식의 매개효과," **한국창업학회지**, 13, 1-28.

유연호, 양동우(2008), "창업의지의 영향요인에 관한 실증연구: 경력지향성과 사회문화적요인 그리고 창업지원프로그램을 중심으로," **대한경영학회지**, 21(5), 2347-2368.

윤정원(2017), "학문적 기업가정신의 동인과 장애요인에 관한 연구: 대학교원의 기술창업 비고사례분석," **Korea Business Review**, 21(1), 1-34.

이승배(2016), "개인특성과 환경요인이 창업교육을 매개로 대학생 창업의지에 미치는 영향," **경영교육연구**, 31(2), 117-138.

이원철, 최종인(2017), "지역연계 대학창업교육 방향 연구," **벤처창업연구**, 12(6), 89-98.

이정란, 장규순(2018), "대학생 창업지원프로그램이 창업효능감, 기회인식, 창업의지에 미치는 영향," **벤처창업연구**, 13(1), 43-60.

이재운, 오수진, 김명언(2017), "누구와 창업할 것인가? 스타트업 공동창업팀 내 심층적 다양성의 필요영역," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 30(1), 49-76.

이지안, 안영식(2018), "청년 창업자를 위한 창업역량 측정 도구 개발," **벤처창업연구**, 13(4), 197-209.

이혜영, 김진수(2017), "초기 기술창업기업의 창업가 역량과 창업팀 역량이 성과에 미치는 영향," **한국창업학회지**, 12(2), 31-56.

전은지, 양영석, 김명숙(2019), "창업가 특성요인과 창업코칭활동이 창업성과에 미치는 영향: 의식전환을 매개로," **벤처창업연구**, 14(1), 47-58.

전인오(2012), "창업지원이 청년 창업성과에 미치는 영향," **디지털융복합연구**, 10(11), 103-114.

정무관(2009), "팀구성원이 지각하는 상사의 감성지능과 상사신뢰가 팀유효성에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 22(5), 2895-2918.

정진우(2005), **코칭리더십**. 서울, 도서출판 아시아코칭센터.

조성진(2013), "대학생 코칭 프로그램 운영 효과 분석과 활성화 방향 모색: 3개 대학 4개 사례를 중심으로,"

- 코칭능력개발지, 15(3), 235-246.
- 조일현(2010), "대학 프로젝트 수업 환경에서 분업화, 상호 작용, 공유정신모형이 팀 수행성과와 개인 학습에 미치는 영향," **교육공학연구**, 26(3), 1-20.
- 최종인, 박치관(2013), "대학 창업교육 핵심 성공요인: 미국 대학 사례의 시사점," **벤처창업연구**, 8(3), 85-96.
- 최종인, 서준석(2014), "창업을 위한 아이디어도출 방법에 대한 개념적 연구," **인적자원개발연구**, 17(2), 113-132.
- 최종인, 양영석(2012), "창업교육을 위한 프로그램개발과 제," **벤처창업연구**, 7(1), 125-134.
- 최종인, 황보윤(2012), "창업교육을 위한 교육자 양성," **벤처창업연구**, 7(1), 207-214.
- 최중석(2017), "팀 학습을 통한 대학생의 창업교육에 있어서 팀원의 창업의지, 다양성 및 조력자의 지원활동이 팀 학습 유효성 및 창업교육 만족도에 미치는 영향에 관한 연구," **벤처창업연구**, 12(4), 159-174.
- 허선영, 장후은, 이종호(2017), "대학 창업 지원 사업의 문제점 및 개선방안," **한국산학기술학회논문지**, 18(1), 75-84.
- 홍길표, 최종인, 장승권(2017), "공공기술기반 창업지원 교육프로그램 특성과 성과에 관한 탐색적 연구: 한국형 I-Corps 사업을 중심으로," **인적자원개발연구**, 20(4), 271-292.
- 황보윤, 김재형(2016), "창업기업 성과에 미치는 창업보육 지원 서비스 연구," **벤처창업연구**, 11(5), 57-66.
- 황보윤, 이일한(2012), "창업 및 창업문화 확산을 위한 창업대학원 역할에 관한 탐색적 연구," **벤처창업연구**, 7(2), 45-53.

Team Coaching and the Performances of Startup Team: The Case Study of Startup Support Program in 'S' Univeristy

Sukhee Youn* · Seungkwon Jang** · Sunyoung Jung*** · Sumi Cho****

Abstract

With the high interest in startup teams, many studies have been conducted on the development and performance of startup support program in an university. Most of them focus on individual characteristics and competencies such as startup intention and entrepreneurship and not much of them focus on the properties and actions of startup teams in real. Besides, there are too much weight on quantitative studies that estimate the performance of startup support programs only by quantitative measurements like the number and the sales of startups and they tend to overlook the process of how startup teams are acting and how their actions are leading to the outcomes. This case study of S University Startups Support Program characterizing team coaching researched how startup teams have been performing and how their performances were led to the outcomes. In order to identify the factors and dynamics of team coaching and team performance, the IMO model was applied to analyze the properties of startup teams, team actions, and the interventions of team coaching. As the results of the analysis have shown, the study captured the changes and growth of the startup teams that had been overlooked by the extant researchers and found specific mechanisms for how team coaching affects the startup teams activities.

Key Words: team coaching, startup team, startup support program, team performance, IMO model

* Visiting Professor, Guro Community College, Sungkonghoe University, First Author

** Professor, Division of Business Administration & Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Corresponding Author

*** Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Co-Author

**** Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Co-Author