

# 기업체 조직의 협력역량 요인에 대한 팀장과 팀원들의 인식을 통한 타당화 연구

이유나 · 하유란\* · 이상수†  
(창신대학교 · \*동서대학교 · †부산대학교)

## Validation Through Perceptions between Leader and Team Members on Collaborative Competencies in Corporate Organization

Yu-Na LEE · Yu-Ran HA\* · Sang-Soo LEE†  
Changshin University · \*Dongseo University · †Pusan National University

### Abstract

The purpose of the study was to validate the components of practical collaborative competencies by analyzing the perceptions of corporate personnel on practical collaborative competencies. The study reviewed the theories of collaborative intelligence, collective intelligence, cooperative learning, and learning communities. Based on the results of the literature review, the study derived seven categories of participative motivation for group activities, ability to share thinking and consciousness, motivation to share experiences, ability to control emotion, ability to promote interaction, creativity, and collaborative performance as the core competencies. To validate the elements, survey was conducted for 186 corporate personnels. The results showed that the personnels perceived the following elements as important collaborative competencies: participative motivation for group activities, motivation to form participatory atmosphere, ability to manage conflict effectively, ability to form relationships, ability to form positive team atmosphere.

**Key words :** Collaborative Competency, Survey of Perceptions

### I. 연구의 필요성 및 목적

글로벌 사회 또는 네트워크 사회로 대변되는  
현 시대의 가장 중요한 키워드 중 하나가 협력이  
다. 폭발적으로 증가하는 지식과 급속한 사회변  
화로 인해 무한 경쟁의 환경이 각 개인이 가진  
인지적 자원의 합을 넘어서 집단의 능력을 통해  
시너지가 발휘되지 않으면 생존하기 힘든 환경을  
만들어가고 있다(Leadbeater; 2008). 기업체는 다

른 어떤 조직보다 경쟁사회의 중심에 있어 대부  
분의 기업의 생존과 발전을 위해 팀제를 선택하  
여 운영하고 있다. 팀제는 기존의 위계적인 구조  
에서 벗어나 빠른 속도로 변화하는 지식정보화  
시대에 대응하여 유연한 적응력을 지닐 수 있게  
한다. 팀제를 효과적으로 운영하기 위해서는 구  
성원들 간의 역동적이고 협력적인 상호작용이 필  
수적이다(Kim, 2002; Rhee, Yoon, & Kang, 2010).

기업 차원에서 협력을 강조한 이론들은 여러

† Corresponding author : 051-510-2636, soolee@pusan.ac.kr

\* 이 논문은 제2저자의 석사학위논문을 바탕으로 추가 연구하여 작성하였음.

가지가 있다. 예를 들어 조직의 규모와 관련하여 소집단 수준에서는 팀 학습(Perkins, Tivnan & Edmondson, 2007) 관련한 연구가 있으며, 기업체 차원의 조직 수준에서는 학습조직(Senge, 1990)과 학습공동체(Shrivastava, 1999) 등이 있다. 최근 들어 테크놀로지의 발달과 함께 물리적 환경의 제한을 극복한 소통이 가능해지면서 조직 수준을 넘어서 국가나 글로벌 사회 수준에서 집단지성의 개념이 강조되면서 다양한 연구들이 진행되고 있다(Lévy, 1994; Lee & Lee, 2009; Maithili, Kumari, & Rajamanickam, 2012). 하지만 이들 개념들은 기업 현장에 적용되는 과정에서 몇 가지 한계점들이 지적되고 있다. 예를 들어, 학습조직 연구 분야에서는 개인 및 조직의 양 차원에서 대화, 팀 학습, 상호 연계, 지식 공유 등과 같은 타인과의 협력적 상호작용의 요인이 조직성과에 막대한 영향을 미친다는 것으로 파악되나 실제적으로 협력이 긴밀하게 일어나지 못했다는 점들이 지적된다(Garvin, Edmondson, & Gino, 2008; Yang, Watkins & Marsick, 2004). 학습공동체의 경우도 인간들 사이의 역동적 관계를 더욱 고려하여 구성원들의 활발한 상호작용을 핵심 전제임에도 불구하고 실제 조직에서 성공적으로 이끌어 가기 위해서는 높은 수준의 대화와 긴밀한 상호작용, 협력적 활동을 어떻게 이끌어 낼 것인지에 대한 구체적인 전략을 제시하기에는 한계가 있다(Lee & Kim, 2003; Joo & Kim, 2003)는 비판이 있다. 즉, 협력을 할 수 있도록 개인과 집단의 능력을 각각 향상시킬 수 있는 전략적 접근이 필요하며 이들 구체적인 전략에 기초하여 학습조직, 학습공동체, 그리고 집단지성 등의 의미가 완성될 수 있다.

최근 들어서 학자들은, 단순히 함께 일을 하고 서로를 돕는 것에 그치는 것이 아니라 어떻게 하면 효과적으로 협력을 하는 지에 대한 연구들을 진행하고 있다(Hackman, 2011; Segaran, 2007). 이들 연구에서는 팀 구성원들이 복잡한 문제를 해결하고 새로운 지식과 시너지를 창출할 수 있는

협력을 하나의 능력으로 보고 협력지능(collaborative intelligence)이라는 용어로 설명하고 있다.

협력지능은 우리가 이전까지 생각해온 단순 협력이라는 개념에서 한 걸음 더 나아가 다수 개인들의 협력을 통해 높은 수준의 성과를 달성하도록 만드는 능력을 의미하므로 조직이나 집단에게는 필수적인 능력의 하나로 인정되고 있다(Gan & Zhu, 2007). 특히 기존의 다양한 연구들에서 팀 역량 향상이나 팀 성과 및 팀 만족에 절대적인 영향을 미치는 팀 리더를 담당하고 있는 팀장에게 있어서는 특히 어떠한 협력역량이 필요하며(Park & Park, 2012; Lee & Choi, 2012), 협력과정에서 실제적으로 협력적 역량을 지속적으로 발휘해야 하는 팀원들에게는 어떠한 협력역량이 중요한지에 대해서 파악할 필요가 있을 것이다.

따라서 본 연구는 기존의 협력지능과 관련 이론들에 근거하여 기업체 현장에서 필요로 하는 실천적 협력역량들을 규정해 내고 이들 역량 요소들에 대한 타당화의 한 방법으로 실제 협력적 업무를 실천하고 있는 구성원들을 대상으로 그들에게 필요로 하는 협력역량 요소들이 파악하고자 한다. 이를 위한 본 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 협력지능, 집단지성, 협동학습, 학습조직, 학습공동체와 같이 구성원들 간의 협력활동을 강조하는 기존 이론들로부터 어떤 협력역량 구성요인들을 도출할 수 있는가? 둘째, 기업체 현장에서 협력 업무를 수행하고 있는 팀장과 팀원들은 어떤 협력역량 구성요인들을 중요한 것으로 인식하고 있는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 협력지능의 개념 및 특징

Joyce(2007)는 협력지능은 인간관계를 통한 네트워크 내의 힘을 활용하는 능력으로 새로운 아이디어를 창조해내고 조직에 기여하는 능력이라고 보았다. Gan과 Zhu(2007)는 집단의 집단적 지

성을 확대시키고 학습자 혼자의 힘으로 감당하기 어려운 복잡한 문제에 직면했을 때, 집단의 힘이 발현된다는 가정에 따라 이에 필요한 능력으로 협력지능에 대해 언급하고 있다. 이는 본질적으로 우리가 살아가면서 상호작용하는 환경과 관계 맺는 사람들로부터 생성된 시너지의 능력으로 개인으로서서는 불가능해왔던 통합적 사고를 가능하게 한다는 것이다. 즉, 협력지능은 단순한 개인들의 집합의 합에서부터 나오는 지능이 아니라 조직이 지니게 되는 조직의 능력을 통해 개인 지능의 합 이상의 결과를 가져오게 하고 또한 개인의 능력을 향상시키게 하는 효과를 가지고 있다.

Lee와 Lan(2007)은 협력지능을 한 집단의 협력적 능력을 측정하는 것으로 보고 협력적 기술, 지능적 협동, 집합된 지식으로 설명한다. 협력적 기술은 소프트웨어나 하드웨어 등 인간간의 협력과 의사소통을 지원하는 도구나 기술들을 말하며 지능적 협동은 개인 간, 그룹간의 상호작용을 의미하는데 이는 사회적 네트워크를 통해 확장 개발되며 가치 있는 새로운 지식을 창조할 수 있게 한다. 집합된 지식은 개인과 집단의 참여로 인해 지식과 가치가 축적되어 지는 것을 의미하는데 지금 우리 사회의 경향이 그러한 방향으로 나아가고 있는데 초점을 둔다.

다양한 학자들에 의해 밝혀진 협력지능의 개념과 구성요소들에 연구를 중심으로 협력지능의 핵심의미를 정리해 보면 맥락은 일맥상통함을 알 수 있다. 결국 협력역량은 집단 구성원간의 적절한 관계와 소통이 핵심인데, 지금과 같이 기술의 발달로 인해 전례 없는 연결성을 활용할 수 있는 다양한 기술적 지원을 통해서 더욱 효과적인 협력지능 향상을 이끌어 낼 수 있을 것으로 예상된다.

## 2 협력활동과 관련된 이론

앞서 검토한 협력지능에 의미와 구성요소에 대한 검토만으로는 충분한 실천적 협력역량을 규정

하기는 부족하다. 이를 보충하기 위해서 기존 연구들 중 협력역량 도출에 도움을 줄 수 있는 관련 이론인 집단지성, 협동학습, 학습공동체 등을 검토하였다.

집단지성의 개념은 최근 활발히 연구되고 있는 개념으로써 Lévy(1994)에 의하면 ‘어디에나 분포하고, 지속적으로 가치가 부여되며, 실시간으로 조정되어, 역량의 실제적 동원에 이르는 지성’으로서 규정하고 있다. 이러한 개념을 기반으로 집단지성을 연구한 학자들(Gan & Zhu, 2007; Leadbeater, 2008; Surowiecki, 2004)들이 밝히고 있는 집단지성의 개념적 속성과 원리를 종합적으로 분석하면 집단지성의 의미를 다음과 같은 여섯 가지 관점에서 기술할 수 있다(Lee & Lee, 2009). 첫째, 집단지성이 되기 위해서는 그 집단이 다른 집단과 구분이 되는 공유된 멘탈 모델이 필요하다. 공유된 멘탈 모델은 집단 구성원들로부터 한 방향으로 역량을 모으도록 하는 역할을 하므로 적극적인 참여와 기여를 전제로 한다. 둘째, 서로 효과적으로 정보를 공유하고 협력하려는 협력 능력이 필요하다. 협력능력의 하나의 수단으로 깊이 있는 생산적 담화가 요구된다. 생산적 담화는 구성원들 간에 파트너십이 가능하도록 구축하는 공동의 상호작용이 필요하다. 셋째, 문제해결을 위한 소통과 정보교환을 위한 효과적인 사회적 네트워킹이 필요하다. 사회적 네트워킹을 높이기 위해서는 가장 중요한 것은 구성원들의 소통을 위한 의지와 능력이고 비공식적이거나 공식적인 소통의 경로 등이 다양해야 할 것이다. 넷째, 다양한 역량을 가진 구성원들의 다양성이 필요하다. 다양성은 분산된 구성원들의 각자의 다양한 지식의 차이를 존중하면서 상호작용할 때, 서로 다른 아이디어들이 갈등을 일으켜 창조적인 결과물이 만들어 질 수 있다. 다섯째, 집단 활동의 과정에서 생성된 정보나 지식이 기록되고 저장될 수 있는 집단기억체계가 필요하다. 즉, 협력역량을 향상시키기 위해서는 협력을 하는 과정과 결과를 통해 생성한 정보와 지식을 언제든지 접근

하여 활용 가능한 집단 기억체제를 제공하는 필요할 것이다. 마지막으로 통합 수행은 집단지성의 과정을 통해 생성된 집단 결과물을 가리키는 것으로 앞의 다섯 가지 구성요소의 상호작용으로 인해 형성된 것을 전제로 하고 있다. 다시 말하면, 협력역량에서도 부분 협력에 의한 수행이나 내용에 대한 역할 분담을 통한 수행 결과물은 실제적인 협력적 수행력으로 보지 않는다는 것이다.

Johnson & Johnson(1991) 협동학습을 효과적으로 활용하기 위한 전략으로 4가지 전략을 제안하고 있다. 첫째, 협력학습의 기본적인 요소로써 타인과 나의 학습이 긴밀히 연결되어 있음을 인식하고 나의 학습이 구성원에게 도움을 주고 구성원의 학습이 나의 학습에 도움을 주어 과제의 성공을 위해 노력을 기울이는 구성원의 긍정적 상호 의존성이 가장 중요한 요인이 된다. 즉, 긍정적 상호 의존성은 협력역량에 있어서 집단 내 구성원으로 하여금 공통된 목표와 비전을 인식하고 공동체적 정체감 및 서로의 유기적 관계를 형성하게 하여 집단의 과제를 해결하기 위한 강력한 동기를 제공한다. 둘째, 높은 수준의 협력을 구축하기 위해 구성원 간 서로에게 도움을 주고 설명을 해주며 가르치고 지원하는 등의 의사소통을 하는 촉진적 대면적 상호작용이 있어야 하며 셋째, 나의 학습이 조직에 영향을 준다는 생각 하에 자신의 학습 뿐 아니라 다른 구성원을 도와야 하는 의무를 가지는 개별책무성을 가지고 있어야 한다. 넷째로는 협력적 기술의 한 형태로 서로가 서로에게 도움이 되고 발전이 되고 있는지 검토함으로써 협력 기술을 습득하고 사용에 대한 피드백을 제공해주는 집단 과정이 있어야 한다. 즉, 원하는 목표 달성을 위해 새로운 통찰과 이해에 다다르기 위해서는 구성원들 간의 촉진적인 상호작용이 필요할 것이다. 이 때 원하는 학습 목표를 성취하고 집단의 합 이상의 시너지 효과를 내기 위해서는 상호작용을 통한 지식 확장 공유, 창출이 본인의 것이 되고 활용 가능

할 정도의 수준을 요구한다. 따라서 생산적 상호작용을 산출하기 위해서 기본적으로 구성원의 충분한 학습 능력이 기저 되어야 할 것이며 타인과 원활한 상호작용을 위한 협력 기술들의 습득도 전제되어야 할 것이다. 즉, Byun과 Kim(1999)가 제안했듯이 구성원들의 경청, 의사소통 기술, 갈등 관리, 의사결정 기술 등을 중요한 요소를 들 수 있다. 이외에도 구성원과의 관계에서 야기될 수 있는 불필요한 부정적 감정의 조절 및 적절한 자기절제를 중요한 요소로 주장하는 학자들이 있다(Cohen, 1994; Slavin, 1987). 개인적 부정적인 감정들이 조직에 표출되게 되면 본인의 수행력을 떨어뜨릴 뿐 아니라 조직의 협력적 수행에 방해가 되기 때문에 협력적 업무에서 최고의 수행을 이루기 위해서는 개인의 감정적 자유와 조직적 행동사이의 균형을 찾는 것이 핵심이라 할 수 있다.

다음은 학습공동체에서 협력역량을 얻기 위한 전략을 찾아볼 수 있다. 학습공동체는 학습에 있어서의 공동체적 접근으로 유사한 관심이나 목표를 가진 타인들과의 교류를 통해 사고하고 이해하며 공유하고 적용할 수 있는 지식을 공유하는 집단의 모습을 지닌다.

학습공동체의 개념과 특징을 살펴본 결과(Newell, Wilsman, Lngenfeld, & McIntosh, 2002; Shrivastava, 1999), 협력적 역량이 창출되는 학습공동체로서 형성되기 위해서 필수적인 요인이 크게 4가지로 정리할 수 있다. 첫째, 구성원들 모두가 목적이 공유되고 분산된 개인이 서로 지식과 경험을 공유하여 상호작용해야 함을 시사한다. 이는 공동체라는 좀 더 넓은 차원이지만 개인이 아닌 집단이라는 관점에서 기본적으로 갖추어져야 할 과제임에 틀림없다. 따라서 구성원들의 공통된 비전을 세우고 그 목표를 향해 역동적 상호작용을 거쳐야만 원하는 결과에 도달할 수 있을 것이다. 이는 공동체의 범위에서도 마찬가지로 협력을 효과적으로 가져오는 협력역량의 기본적 토대임을 증명하고 있다. 둘째, 공동체의 한 구성

원으로서 공동체의 일치된 정체성이 필요하다. 학습공동체에서는 구성원들의 학습 요구를 토대로 모든 학습이 결정되고 진행되기 때문에 공동체의 활동에 지속적·자발적 참여가 필수적이다. 이러한 참여로 말미암아 공동체 정체성을 가지게 되는데 이러한 공동체 정체성은 소속감을 느끼며 서로를 의미 있는 존재로 인식하게 되어 서로의 학습을 돕고 공동체의 발전에 큰 영향력을 가지게 된다. 즉, 협력역량의 핵심요소로서 공유된 정체성을 형성하도록 이끄는 데 있다. 셋째로, 협력 활동을 가능하게 하고 공동체 형성을 기반으로 하는 학습 환경을 제공해야 한다. 공동체의 학습인 만큼 문화의 형성이 중요하게 여겨지는데 구성원이 경쟁적 관계가 아닌 협력적 관계임을 알게 하고 구성주의 패러다임에 기초하여 사회적 상호작용을 통해 지식구성활동이 이루어지는 과정을 중시해야 한다. 이러한 사회적 상호작용을 위한 협력역량은 공동체에 대한 신뢰감, 상호의존, 돌봄 등의 유대가 작용하는 문화를 구축하는 것이 핵심요소로 볼 수 있을 것이다. 넷째, 학습공동체의 경우는 구성원의 수가 대단위라는 것을 고려할 때 구성원 모두가 활동에 참여할 수 있는 테크놀로지가 구축되어야 한다. 즉, 의사소통이나 협력 작업 도구, 데이터베이스 등은 학습공동체에서 더욱 필요할 것이다.

### 3 협력역량의 구성요소

구체적이고 체계적인 협력역량을 도출하기 위해서 협력지능에 대한 연구와 집단의 협력을 통해 새로운 지식을 창출하고 시너지 효과를 발현하려는 목적 아래에 협력지능과 직결되는 특성을 지닌 기존의 이론들을 기초로 하여 협력역량이 구체적으로 어떤 능력을 의미하여 그것에 합당한 역량을 함양하기 위한 구성요소를 밝혔다.

기존의 협력지능에 대한 연구들과 협력활동과 관련한 이론들을 종합하면 협력역량을 위한 구성요소들을 <Table 1>과 같이 도출하였다.

첫째, 적극적 참여 동기와 촉진적 상호작용 능력, 지식과 공유와 집단기억체 활용 능력, 그리고 협력적 수행력은 협력 지능, 집단지성, 협동학습, 학습공동체에서 공통적으로 나타난 핵심요소라고 볼 수 있다. 둘째, 감정 관리는 협동학습과 학습공동체에서 공통적으로 도출되었고, 셋째, 사고 및 의식 공유 능력은 집단지성, 학습공동체에서 도출되었다. 넷째, 창의적 사고력은 협동학습을 제외하고는 협력지능, 집단지성, 학습공동체에서 공통적으로 강조한 요소로서 협력역량으로 도출되었다.

## Ⅲ. 연구방법 및 절차

본 연구는 첫째, 협력역량이 무엇인지를 구체적으로 파악하기 위하여 협력지능, 집단지성, 협동학습, 그리고 학습공동체에서 연구된 협력역량의 주요요소를 중심으로 이론적 검토를 하였다. 둘째, 실천적 협력역량 요인에 대한 기업체 인력들의 인식에 대해서 조사연구를 실시하였다. 특히, 협력역량을 발휘해야 하는 팀제 상황에서 팀장급과 팀원들 각각 구성원들의 역할에 따라서 중요하게 인식하고 있는 협력역량 요인들을 비교 분석하여 도출한 협력역량에 대한 타당화를 검증하였다.

### 1. 연구대상

본 연구의 목적에 따라 연구대상은 부산경남지역의 협력역량이 가장 요구되는 팀 단위로 조직되어 근무하는 8개 기업으로, 무역업체 2곳, 교육 관련 기관 2곳, 은행 3곳, 공산품 제조업체 1곳에 연구자가 직접 찾아가 팀장급과 팀원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 단, 팀장과 팀원들이 동일한 부서에서 함께 근무하기 보다는 무선 표집을 통해 선정되었다.

설문지 회수는 메일과 직접 수거를 통해 192부를 회수 하여 빈 칸이 존재하거나 다중선택을 한

<Table 1> The key elements of a complete collaboration competencies

Element	collaboration intelligence	collective intelligence	cooperative learning	learning community	Synthesis
active participation	·ability to contribute to the network ·ability to participate in team activities ·ability to contribute to the organization	·continued participation and voluntary	·individual accountability	·continued participation and voluntary	· motivated to participate actively in group activities
emotion management			·conflict management ·emotion control ·self-control	·ability to maintain relationships ·reliance, Interdependence, care	emotion perception and management of individuals
facilitate interaction	·expression ability synergy ·communication skills	·cooperation skills ·communication skills	·positive interdependence ·listening and communication strategy	·utilizing the power of technology to communicate	·facilitate the ability to interact ·capacity utilization and development of communication skills ·literacy communication tools
awareness & sharing of thought		·shared mental model		·shared identity	ability to share thinking and consciousness - ability to set of collective consciousness - willingness to maintain thoughts and consciousness
Knowledge sharing and collective memory system	·accumulated ability of the value knowledge and skills ·ability to share knowledge ·literacy shared resources	·information and knowledge sharing ·collective memory system	·ability to share information	·accumulation of knowledge and skills	- share knowledge and experience will - ability to share knowledge and experience - knowledge sharing and collective memory system, the ability to use the system
creativity	·ability to generate creative ideas	·creative problem solving		·creative problem solving	- individual and collective creative thinking - creative thinking and development capabilities of individuals and groups
collaborative performance	·intelligent cooperation	·actually practice the intelligence ·performance integrated	·perform collaborative	·ability to achieve a common purpose	·ability to perform collaborative

경우와 같이 사용 할 수 없는 설문지를 제외하고 은 <Table 2>와 같다. 186부를 분석하였다. 연구 대상자의 일반적 배경

<Table 2> Demographic characteristics

	gender		age				working period					position		Total	
	male	female	twenty	thirty	forty	fifty	under 2years	2~ 5	5~ 10	10~ 15	15~ 20	more than 20years	team members		team leader
frequency	113	73	47	84	45	10	37	32	34	27	40	16	102	84	186
%	60.8	39.2	25.3	45.2	24.2	5.4	19.9	17.2	18.3	14.5	21.5	8.6	54.8	45.2	100

## 2. 연구도구

본 연구에서 사용된 설문지는 문헌연구를 통해 도출된 협력역량 구성요인을 중심으로 폐쇄형 20 문항과 응답자가 중요하게 생각하는 영역을 개방형 1문항으로 구성하였다. 개발된 설문지는 앞서 이론적 배경에서 검토한 협력지능에 대한 관련 연구(Gan & Zhu, 2007)와 집단지성(Lee & Lee, 2009; Leadbeater, 2008; Surowiecki, 2004), 협동학습(Cohen, 1994; Johnson & Johnson, 1991; Slavin, 1987), 그리고 학습공동체(Newell, Wilsman, Lngenfeld, & McIntosh, 2002; Shrivastava, 1999)를 통해 도출된 범주와 내용을 중심으로 협력역량을 함양하기 위해 필수 구성요소에 대한 내용 타당도 검토는 연구 주제 관련 논문을 게재한 실적이 있는 교육공학 전공 교수 1인과 기업체에 실제 근무하고 있는 팀장급인 교육공학 전공 박사 1인에게 3회에 걸쳐서. 선행연구 고찰을 통해 도출된 협력역량 필수 구성요소의 적합성 등의 타당성 검토는 두 가지 관점에서 이루어졌다. 첫째, 협력역량을 길러내는 데 반드시 필요로 하는

공통적인 역량인지, 둘째, 협력역량을 위한 구성요소의 용어와 그 구성요소를 설명하는 내용에 오류가 없는지 등을 검토하였다.

신뢰도는 자료 분석 결과, 문항내적 합치도를 사용하여 Cronbach의  $\alpha$  계수가 .96으로 높게 나타났다.

또한 본 연구에서 사용된 설문지는 팀장과 팀원들에게 동일하게 구성된 문항내용을 조사하였는데 이는 업무와 역할에 구분되지 않고 공통적으로 반드시 필요로 하는 필수 협력역량을 도출하기 위한 것이다. 다만, 협력역량에 대한 타당화를 위한 방법으로 팀장과 팀원들 간의 인식차이를 통해서 협력역량 중, 각 직위에서 보다 더 강조하게 되는 역량을 파악하기 위함이다.

## IV. 인식조사 결과

### 1. 협력역량 범주에 따른 기업체 인력들 간의 인식비교 결과

<Table 3> comparison results on 7 categories of collaborative competencies between team members & team leader

collaborative competencies	group	cases	M	SD	t	df	p
motivated to participate actively in group activities	members	102	4.52	.54	2.981**	184	.003
	leader	84	4.24	.72			
management to personal emotion	members	102	4.33	.58	3.642***	184	.000
	leader	84	3.99	.71			
facilitate interaction	members	102	4.32	.56	4.409***	184	.000
	leader	84	3.92	.67			
shared thought and consciousness	members	102	4.36	.63	4.854***	184	.000
	leader	84	3.90	.76			
the collective memory system	members	102	4.24	.75	4.319***	184	.000
	leader	84	3.72	.87			
creative thinking	members	102	4.32	.72	4.132***	184	.000
	leader	84	3.82	.92			
collaborative performance	members	102	4.37	.74	3.593***	184	.000
	leader	8	3.93	.94			

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01

제시된 <Table 3>과 같이 협력역량 범주에 따라서 팀원과 팀장급간의 인식 비교 결과, 적극적인

참여 동기, 개인의 감정 인식력 및 관리력, 상호 작용 촉진 능력, 사고 및 의식 공유 능력, 지식·경험 공유 의지 및 지식공유시스템 사용 능력, 창의적 사고력 등의 모든 7가지 범주에서 팀원이 팀장급보다 높은 인식을 보여주고 있고, 그러한 인식의 평균 차는 유의미하게 나타났다. 즉, 팀장급이 팀원들보다 협력역량이 떨어진다는 의미가 아니라 협력역량을 위한 요소들에 대해서 팀원들보다 상대적으로 낮게 인지하고 있음을 의미한다. 이는 업무를 하는 데 있어서 실제적으로 팀원들이 팀장급보다 협력역량을 활용해야 하는 상황이 더욱 빈번하게 발생하므로 이러한 결과가 나타났다고 볼 수 있다.

또한 이와 같이 팀원들이 팀장보다 협력역량을 높게 인식한 것은 팀장급이 협력역량을 중시하지 않는다는 것이 아니라 팀장급은 협력역량과 더불어 리더로서 갖추어야 할 필수역량들로 자기관리 역량, 업무관리능력, 혁신능력, 사회적 책무성, 다양하게 있기 때문이라고 판단된다(Hsiao, Wu, & Huang, 2008; Kouzes & Posner, 2007; Spencer & Spencer, 1993).

## 2. 협력역량 전체 문항에 따른 기업체 인력들 간의 인식비교 결과

<Table 4>와 같이 협력역량 전체 문항에 따른 팀원과 팀장급 간의 인식을 비교한 결과, 모든

<Table 4> comparison results on all contents of collaborative competencies between team members & team leader

collaborative competencies	group	cases	M	SD	t	df	p
willingness participation	members	102	4.52 (2)	.59	2.438*	184	0.16
	leader	84	4.27 (1)	.78			
Skills participation atmosphere	members	102	4.51 (3)	.63	2.844**	184	.005
	leader	84	4.20 (2)	.85			
Personal emotion regulation skills	members	102	4.30	.70	3.463**	184	.001
	leader	84	3.92	.82			
Stress management skills	members	102	4.36	.70	2.635**	184	.009
	leader	84	4.06	.87			
communication skills	members	102	4.36	.66	4.275***	184	.000
	leader	84	3.82	1.05			
Feedback productive exchange skills	members	102	4.37	.80	2.712**	184	.007
	leader	84	4.04 (5)	.90			
Conflict management skills	members	102	4.54 (1)	.61	3.827***	184	.000
	leader	84	4.12 (3)	.88			
reflection skills	members	102	4.39	.65	3.804***	184	.000
	leader	84	3.96	.88			
Literacy collaboration tools	members	102	4.06	.88	2.072**	184	.004
	leader	84	3.77	1.00			
Productive thinking skills	members	102	4.17	.87	2.874**	184	.005
	leader	84	3.80	.88			



문항에서 팀원이 팀장급보다 협력역량에 대해서 높은 평균을 보여주고 있으며 유의미한 차이를 나타냈다. 즉, 팀원이 팀장급보다 협력역량의 모든 문항에서 높은 인식을 보여주고 있어 팀원들이 현재 실천적으로 업무를 하는 데 있어서 모든 문항의 요인들이 필요한 것으로 인식하고 있음을 볼 수 있다.

문항별로 팀원과 팀장급이 각각 인식하는 정도를 살펴보면, 팀원이 높은 인식을 보여주고 있는 문항은 갈등관리 능력, 적극적 참여 의지, 참여 분위기 조성의지, 결속 능력 그리고 긍정적 팀 분위기 조성 능력 순으로 나타났다. 반면에 팀장급은 적극적 참여 의지, 참여 분위기 조성의지, 갈등관리 능력, 결속능력, 그리고 생산적인 피드백 교류 능력 순으로 나타났다. 기업체 인력들 간에 협력역량의 세부적인 문항에서는 순위는 다르나 대부분 공통적으로 동일한 인식을 보여주었다. 하지만 서로 다른 인식을 하고 있는 문항을 살펴보면, 팀원은 긍정적 팀 분위기 조성 능력을, 팀장급은 생산적인 피드백 교류능력을 각각 다르게 다소 높은 인식을 보여주고 있어 두 집단 간에 다소 상이한 차이가 있음을 볼 수 있다. 추론하건데, 팀원의 경우는 팀 활동 중에 협력을 할 수 있는 환경적인 과정이 중요하므로 긍정적으로 팀 분위기를 조성하는 능력에 인식이 높았던 것으로 판단된다. 반면에 팀장급의 경우, 해결해야 할 업무들에 있어서 가치가 있는 결과물을 산출해야 하므로 생산적으로 피드백을 자주 교류하는 능력을 높게 인식한 것으로 보인다.

## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 실천적으로 협력역량을 실현하기 위하여 적극적 참여 동기, 개인의 감정 인식력 및 관리력, 상호작용 촉진 능력, 사고 및 의식 공유 능력, 지식공유시스템 활용 능력, 창의적 사고력, 협력적 수행력 등의 7가지 범주를 도출하였다.

이론적 검토를 통해서 도출된 협력역량을 실현시키기 위한 타당화를 위해 실제 기업체에서 인력들이 공통적으로 중요하다고 인식하고 있는 실천적인 협력역량을 조사한 결과, 기업체 인력들은 도출한 7가지를 모두 실천적 핵심역량으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 적극적인 참여 동기가 가장 실천적으로 필요로 하는 핵심 요소로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 구체적으로 범주별 하위요인들의 인식결과도 역시 적극적 참여 동기가 가장 높은 인식을 보여주었다. 기존의 협력지능에 대한 선행연구와 협력과 관련된 이론들에서 공통적으로 가장 중요하게 강조하고 지적했듯이(Gan & Zhu, 2007; Goh, 1998; Lee & Lee, 2009; Newell, Wilsman, Lngenfeld, & McIntosh, 2002; Watkins & Marskic, 1996) 기업체 협장에서도 구성원들이 중요하게 인식하고 있음을 증명하고 있다. 그 다음은 갈등관리 능력이나 결속 능력, 긍정적인 팀 분위기 조성능력 등과 같이 팀 구성원들 간에 협력과정에서 필요로 하는 실천적 역량으로 높게 인식하였다.

반면에, 협력에 필요한 도구나 시스템 등의 수단적 방법에 대한 활용 능력은 실천적 역량으로 낮게 인식하였다. 기존의 협력을 향상시키기 위한 다양한 연구들에서는 협력적 활동을 위해서는 네트워킹이 가능한 테크놀로지 기반의 시스템 등의 도구 등의 활용을 매우 중요하게 지적(Gan & Zhu, 2007)한 것과는 다소 상이한 인식으로 볼 수 있다. 그 이유로, 수단적인 활용 능력의 경우는 협력을 도와주는 지원적 역량으로서 단시간에 훈련을 하면 길러지므로 다소 낮게 인식한 것으로 추론할 수 있다.

기업체 인력인 팀원과 팀장급들 간에 협력역량의 인식을 비교한 결과, 팀원 집단이 팀장급 집단보다 모든 범주에서 높은 인식도를 보여주고 있었다. 이는 팀장급 집단보다 협력하는 과정에서 주로 팀원들이 실질적으로 발휘되어야 주어진 업무가 마무리가 되므로 상대적으로 높게 인식한 것으로 추론할 수 있다.

협력역량 전체 문항에 따른 팀원과 팀장급 간의 인식을 비교한 결과, 모든 문항에서 팀원이 팀장급보다 협력역량에 대해서 높은 평균을 보여주고 있으며 유의미한 차이를 나타냈다. 즉, 팀원이 팀장급보다 협력역량의 모든 문항에서 높은 인식을 보여주고 있어 팀원들이 현재 실천적으로 업무를 하는 데 있어서 모든 문항의 요인들이 필요한 것으로 인식하고 있음을 볼 수 있다. 문항별로 팀원과 팀장급이 각각 인식하는 정도를 살펴보면, 팀원과 팀장급은 공통적으로 갈등관리 능력, 적극적 참여 의지, 참여 분위기 조성의지, 결속 능력 등 네 가지 핵심역량을 중요하게 인식한 것으로 나타났다. 반면에 팀원 집단은 협력하는 과정을 중시하는 긍정적 팀 분위기 조성 능력을, 팀장급은 협력 후 결과물을 중시하는 생산적인 피드백 교류능력에 대한 인식이 높았다. 특히 팀장급에서 중요하게 인식한 협력역량인 생산적인 피드백 교류능력은 리더의 코칭행동으로서 피드백이 팀 성과와 팀 만족에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 결과에서 볼 수 있듯이(Park & Park, 2012) 팀 리더는 팀원들의 협력적 수행물에 대한 지속적인 코칭이나 피드백 등의 활동으로 팀원들에게 협력을 할 수 있도록 지원해 주는 협력역량을 중요하게 인식한 것이라 판단할 수 있다.

마지막으로 전반적으로 팀원과 팀장급 모두 협력도구 활용 능력이나 지식공유시스템 활용 능력 등과 같은 협력을 지원해 주는 도구들은 상대적으로 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 수단적인 협력역량보다는 협력활동과정 중에 핵심적으로 반영될 수 있는 역량들을 보다 중요하게 인식하고 있음을 볼 수 있다.

본 연구는 일차적으로 협력지능과 관련하여 이론적 검토를 통해 도출된 협력역량 구성요인들에 대해서 기업체 인력들인 팀장급과 팀원들이 각각 인식하고 있는 실천적인 핵심역량을 파악하여 도출된 협력역량에 대한 타당성을 검증하고자 하였다. 차후 보다 의미 있는 타당화를 위한 연구들이 지속적으로 뒤따라야 할 것이다. 첫째, 도출된

협력역량에 따라서 협력이 높은 집단과 낮은 집단의 협력정도에 따라서 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치는 지에 대한 실증적 연구가 필요할 것이다. 둘째, 기업체 인력들의 협력역량을 향상시키기 위한 프로그램을 개발할 때는 팀원 집단과 팀장급 집단들이 각각 요구하거나 인식하는 협력역량이 다르므로 이를 구분하여 실질적으로 도움이 되는 교육프로그램을 개발해야 할 것이다. 셋째, 최근의 연구들을 살펴보면(Hughes & Terrell, 2007; 2009; Hughes, Thompson, & Terrell, 2009) 협력역량이 향상하는데, 사회·정서의 영향력이 상당히 중요한 요인임을 밝히고 있다. 이는 본 연구에서 밝히고 있는 협력역량의 요소인 감정인식 및 관리력, 그리고 상호작용 기술에 해당된다. 이에 사회정서역량이 실제적으로 조직의 성과와 협력역량에 어느 정도 영향을 주는 지를 파악하여 이에 따른 조직의 사회정서역량을 향상시킬 수 있는 교육프로그램을 개발해 볼 수 있을 것이다.

단, 본 연구에서 참여한 팀원들과 팀장급은 동일한 부서에 소속되지 않거나 다양한 기업체를 대상으로 협력역량에 대한 인식을 조사하였기 때문에 이는 본 연구의 제한점이 될 수 있다.

## Reference

- Byun, Yungkye & Kim, Kwang-Hui(1999). *Theory and practices of cooperation learning*, Seoul: Hakjisa.
- Cohen, E. G.(1994). Restructuring the classroom: Conditions for productive small groups, *Review of Educational Research*, 64(1), 1~35.
- Gan, Y. & Zhu, Z.(2007). A Learning Framework for Knowledge Building and Collective Wisdom Advancement in Virtual Learning Communities, *Educational Technology & Society*, 10(1), 206~226.
- Garvin, D. A. · Edmondson. A. C. & Gino. F. (2008). "Is yours a Learning organization?", *Harvard Business Review*, 86, 109~116.
- Hackman, J. R.(2011). *Collaborative intelligence*:

- Using teams to solve hard problems*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hughes, M. M. & Terrell, J. B.(2007). *The emotionally intelligent team*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hughes, M. M. & Terrell, J. B.(2009). *Team Emotional & Social Intelligence*, San Francisco: Pfeiffer.
- Hughes, M. M. · Thompson, H. L. & Terrell, J. B.(2009). *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies*, San Francisco: Pfeiffer.
- Hsiao, H. · Wu, C. F. & Huang, T.(2008). *Developing a Leadership Competency Model through the Distinguished Vocational School Principals by the Job Competence Assessment Method*, Presentation at the 15th International Conference on Learning. Chicago, Illinois.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T.(1991). *Learning together and alone: cooperative, competitive, and individualistic learning*(3rd edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Joo, Yong-Kook & Kim, Su-Won(2003). *Cultivating Communities of Practice for Developing Employees' Expertise in Organizations*, Korea Research Institute for Vocational Education & Training, Basic Research 03-04.
- Joyce, S. J.(2007). *What is CQ-Collaborative tools*, Retrieved March 11, 2010, from <http://www.stephenjamesjoyce.com/content/what-cq-collaborative-tools>
- Kim, Jin-ho(2002). *Study on the effect that team competence has on team performance and job satisfaction*, Yonsei University master thesis.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z.(2007). *The leadership challenge* (4th ed.), San Francisco: Jossey Bass.
- Leadbeater, C.(2008). *We-think: Mass innovation, not mass production*, London: PROFILE BOOKS LTD.
- Lee, Ae Kyung(2011). *A study on the successful business application of collective intelligence*. Kyonggi University, Master thesis.
- Lee, Kyu-Man & Choi, Jun-Hee(2012). *The Effect of Leader-Member Exchange on Psychological Empowerment and Organizational Commitment. Management Information Systems review*, 31(4), 339~362.
- Lee, Maria R, & Lan, Yi-Chen.(2007). From Web 2.0 to conversational knowledge management: Towards collaborative intelligence, *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(2), 47~62.
- Lee, Sang Soo & Kim, Hoi Soo(2003). Focusing on an area of Gwangju and Chonnam -The Strategies of Building an Online Learning Community as the Practical Paradigm of Education, *The Journal of Educational Information and Media*. 9(3), 97~117.
- Lee, Yuna & Lee, Sang Soo(2009). Conceptual Design Principles of Collective Intelligence, *Journal of Educational Technology*, 25(4), 213~239.
- Lévy, P.(1994). *L'intelligence Collective: Pour une anthropologie de cyberspace*, Paris: La Découverte.
- Maithilil, A. · Kumari, V. & Rajamanickam, S. (2012). An Open Innovation Business Model Based on Collective Intelligence. *International Journal of Modern Engineering Research*. 2(2), 245~252.
- Newell, G. · Wilsman, M. · Lngenfeld, M. & McIntosh, A.(2002). Online professional development: sustained learning with friends. *Teaching Children mathematics*, 8(9), 505~508.
- Park, Yeoun Im, & Park Kye Hong(2012). A Study on the Modulating Effect of Authentic Leadership and Self Efficacy on Leader's Coaching Behavior and Team Performance. *The journal of Training and Development*. 26(4), 153~182.
- Perkins, D. · Tivnan, T. & Edmondson, A.(2007). *Team learning in learning in action-an analysis of the sense making behaviors in adventure racing teams as they perform in fatiguing and uncertain context*. Harvard university Doctoral thesis.
- Rhee, J. H. · Yoon, J. H. · Kang, Y. M.(2010). A study on the relationships among inter-team characteristics, team Conflict, and inter-team cooperation: Focused on the moderating effects of team efficacy, *Korean Business Education Review*, 62, 363~396.
- Segaran, T.(2007). *Programming collective intelligence*,

- Sebastopol, CA: O'Reilly Books.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday.
- Shrivastava, P.(1999). Management classes as online learning communities. *Journal of Management Education*, 23(6), 691~702.
- Slavin, R. E.(1987). Cooperative learning: Where behavioral and humanistic approaches to classroom motivation meet, *Elementary School Journal*, 88, 9~337.
- Spencer, S. M. and Spencer, L. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley and Sons.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowd*, New York: Anchor Books
- Yang, B. • Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation, *Human Resources Development Quarterly*, 15(1), 31~55.
- 
- 논문접수일 : 2014년 01월 03일
  - 심사완료일 : 1차 - 2014년 02월 27일  
2차 - 2014년 03월 31일
  - 게재확정일 : 2014년 04월 08일