

실행 공동체 구성원의 흡수능력과 공동체 성과간의 관계

Absorptive Capacities of CoP Members and Their Performances

서 현 주 이화여자대학교 경영대학 초빙교수 (hyunju.suh@ewha.ac.kr)

ABSTRACT

Absorptive capacity is an ability to acquire, assimilate, transform, and apply external knowledge. Since the objectives of communities of practice(CoPs) are to share task-related knowledge and to apply it to operations, individual absorptive capacities of CoP members are one of the most important success factors of CoPs. The study examined the structural relationship among three groups; antecedents of absorptive capacity, absorptive capacity, and the performance of CoPs.

The findings are as follows; Goal interdependence, reciprocal altruism, coordination mechanism and socialization mechanism had significant and positive effects on absorptive capacity. In addition absorptive capacity had significant and positive effects on goal attainment and knowledge application of CoP.

Keywords: Absorptive capacity, Communities of Practice, Knowledge management, Reciprocal altruism, Goal interdependency

1. 서론

실행 공동체(Communities of Practice)는 업무와 관련된 공동의 주제에 관심을 가진 개인들이 자발적으로 형성하는 조직이다. 주로 업무를 수행하는 사람(practitioner)들이 업무에서 겪게 되는 문제를 공동으로 해결하기 위해 실행 공동체를 형성하며, 자신들의 경험이나 에피소드, 기술(tool) 등에 대해 지속적으로 공유하고 상호작용하는 형태로 지식과 전문성을 심화해 간다(Wenger et al., 2002).

초기 단계의 지식경영 활동은 지식경영시스템(Knowledge Management Systems)이라는 공식적

인 정보시스템을 통해 이루어지게 된다. 지식경영시스템과 같이 저장장치 기반의 지식경영 구조(repository-based knowledge management system)는 기존에 공유되지 않았던 형식화된 지식을 효율적으로 관리하고 공유하는 데에는 매우 효율적이다. 그런데, 지식경영이 고도화되면서 점차 처음 만나게 되는 문제를 해결하거나 기존의 사고방식을 뛰어넘는 혁신을 수행하기 위한 지식을 필요로 하게 되고, 이와 같은 지식들은 형식화하기 어렵거나 설사 형식화된다고 하더라도 비전문가들과는 다른 인지모형(mental model)을 가진 전문가에 의해 지식이 선정되고 정비되는 저장장치 기반의 지식경영 구조에서는 현장 실행자들이 해당 지식의 맥락(context)까지 공유하기 어려운 경우가 대부분이다.(King, 2007) 이 과정에서 저장장치 기반의 지식경영시스템을 보완할

이 논문은 2011년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (35C-2011-2-B00102)
논문접수일: 2013년 8월 9일; 1차 수정본 접수일: 2014년 1월 6일; 게재확정일: 2014년 2월 17일

동등계층(peer) 기반의 새로운 지식공유 구조가 필요하게 된다. 현장에서 실행 공동체가 그러한 역할을 담당하고 있다.

실행 공동체가 지식경영 활동의 중요한 기반으로 대두되면서, 실행 공동체 구성원들의 지식 공유를 활성화하는 요인에 대해서 다양한 연구가 이루어져 왔다. 구성원 간의 사회적 요인, 공동체를 지원하는 촉진 조건, 인성이나 지식의 유용성 등 결과에 대한 인지 등 심리적, 사회적, 구조적 차원의 다양한 변수들이 실행 공동체의 지식공유 행위 및 성과에 미치는 영향이 실증적으로 검증되어 왔다. 그러나, 실행 공동체의 목적이 단기적인 프로젝트 수행에 그치지 않고 지속적으로 조직 학습을 지원하는 것이 되기 위해서는 실행 공동체에 참여하는 구성원 개개인이 지속적으로 새로운 지식을 획득하고 변형하여 실제 업무에 적용하는 데 실행 공동체가 기여해야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 구성원들이 실행 공동체 활동을 통해 지식을 받아들이고 활용하는 능력, 즉 흡수능력(absorptive capacity)과 실행 공동체 활동의 성과 변수 측정항목을 도출하고, 흡수능력이 실행 공동체 활동의 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

연구문제를 해결하기 위해 우선 흡수능력과 실행 공동체에 관한 선행문헌 조사 및 실무자 인터뷰를 통하여 지식 흡수능력과 실행 공동체 성과의 선행요인 및 구성요소를 개발하였고, 5명의 전문가 및 실무자들을 대상으로 전문가조사를 실시하여 변수의 내용타당성을 검증하였다. 연구 모형과 가설을 검증하기 위해 현장에서 실행 공동체 활동을 수행하고 있는 실무자들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 실증분석을 통해 연구 결과를 도출하였다.

II. 선행 연구

1. 실행 공동체

실행 공동체는 현재 다양한 조직에서 가장 광범위하게 운영되고 있는 동등계층 기반 지식경영 형태

중의 하나이다. 실행 공동체는 Lave and Wenger(1991)의 연구에서 개발된 용어로서, “한 가지 주제에 대한 관심사, 일련의 문제, 열정 등을 공유하는 사람들의 집단(Wenger et al., 2002)’으로 정의할 수 있다. 실행 공동체에 참여하는 사람들은 지속적인 상호작용을 통해 자신들의 지식과 전문성을 심화한다. 가정이나 학교, 직장 등 사람들이 모인 모든 집단에서 실행 공동체를 형성할 수 있다.

King(2007)은 최근 지식경영에 영향을 미친 대표적인 혁신의 하나로 동료 개념의 대두를 든다. 전문가들에 비해 동료들이 지식을 전달받을 사람들과 인지적으로 더 가깝기 때문에 지식을 전달받을 사람들의 관점이나 욕구를 더 잘 이해할 수 있기 때문이다. 전문가들은 일반적으로 초보자들과는 다른 인지 모형(mental model)을 가지고 있기 때문에 비전문가들과는 다른 방식으로 지식을 표현하거나 문제를 해결하게 된다(Chase and Simon, 1973, Chi et al., 1981). 이런 차이가 전문가들을 훌륭한 문제 해결자(problem-solvers)가 되게 하는 반면, 지식 이전 상황에서는 초보자들이 무엇을 필요로 하고 어떤 지식을 필요로 하는지에 대해 판단하기 어렵게 한다는 것이다.

같은 맥락에서, 기존의 저장소 기반 지식경영 시스템(repository-based KM system)은 전문가에 의해 지식이 선정되고 정비된다는 점에서 지식을 활용하는 사용자들이 익숙하지 않고 이해하기 어려운 방식으로 전달되기 쉬운 단점이 있다(Cho et al., 2006). 반면, 동료에 기반한 지식 전달 및 공유 과정에서는 전달하는 측과 전달받는 측의 유사성으로 인해 지식의 전달 및 정제 작업이 원활해 지게 되며, 이러한 장점은 다수의 동료를 활용하는 경우 더욱 커지게 된다(King, 2007).

실행 공동체는 다양한 방향으로 진화를 해 왔다. 고준, 엄기용(2006)은 실행 공동체의 진화를 크게 두 가지 방향에서 정리하고 있다. 첫째, 전통적으로 비공식적 성격을 가진다고 정의되어 온 실행 공동체 중 조직의 공식적인 지원을 받게 되었다. 지식 획득 단계뿐만 아니라 활용 단계에서도 실행 공동체의 성

과가 가시화됨에 따라 실행 공동체의 성격을 전략적, 목표 중심으로 설정하고 그 활동을 조직이 공식적으로 지원하게 된 것이다. 6 시그마 등 혁신 활동과 연계하여 실행 공동체를 활용하는 경우도 늘어나고 있다. 둘째, 인터넷과 모바일 기술을 발달로 인해 기존에 면대면 형태로 이루어지던 실행 공동체 활동이 온라인 공간으로 확장되고 있다. 온라인의 매체 풍요성(media richness)이 면대면 상황에 가까울 정도로 개선되고 있기 때문에 공동체 구성원들이 지리적으로 분산되어 있는 상황에서도 사회적 실재감이 떨어지지 않는 상황에서 효과적으로 공동체 활동을 수행할 수 있게 되었다. 개념 뿐 만 아니라 적용 분야 역시 확장되고 있는데 기업 조직에서 뿐만 아니라 학술 영역 등에서 구성원들의 지식을 공유하고 새로운 지식을 창출하기 위하여 지식 공동체를 활발하게 활용하고 있다(홍대근 외, 2009; Friberger and Falkman, 2013).

실행 공동체의 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대한 연구가 진행되어 왔다. Thompson(2005)은 실행 공동체에 대한 구조적 개입을 도입 구조(seeding structure)와 통제 구조(controlling structure)로 구분하고, 실행 공동체는 사회적 상호작용을 근간으로 하기 때문에 구성원들의 현재 행위를 직접 통제하고자 하는 통제 구조보다는 미래의 행위에 영향을 미치고자 하는 도입 구조가 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 즉, 공동체에 대한 소속감이 큰 사람일수록 다른 구성원들에게 더 많은 지원을 제공하려는 경향이 있으며(Haines et al, 1996), 공동체 활동에 적극적으로 관여하게 되면 사람들 간의 상호작용과 새로운 관계 형성에 대한 기대치가 높아진다. 즉, 공동체에 통합되어 있다는 지각, 자신이 공동체의 활동적인 구성원이라는 지각, 그리고 공동체 조직이 필요한 경우 지원을 받을 수 있는 잠재적인 원천이라는 지각 등이 실행공동체 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 이와 관련해, Ko and Kim(2003_4)과 고준, 엄기용(2006) 등의 연구에서는 리더의 헌신성과 오프라인 활동 수준, 스폰서 유무 등을 실행 공동체

성과에 영향을 미치는 요소로 들고 있다.

실행 공동체 구성원의 사회적 지각이 성과에 미치는 영향을 다루고 있는 최근의 실증 연구 결과를 살펴보면 먼저, 유일 등(2005)는 실행공동체 참여도와 상호작용성이 직간접적으로 지식경영시스템 이용과 사용자 만족에 영향을 미치고, 결과적으로 개인(업무)성과에 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다. Cross et al.(2006)은 사회관계망 분석(Social Network Analysis) 기법을 활용하여 실행 공동체 구조를 분석하여 지식공유와 재사용을 촉진할 수 있는 공동체를 구성하고자 하였다. 신선진 등(2010)은 실행 공동체 몰입을 실행 공동체 성과(지식 기여)의 매개변수로 보고, 실행 공동체 몰입에 영향을 미치는 변수들을 경제적, 사회적, 헤도닉 가치로 구분된 가치 지각과 물리적 보상과 심리적 보상을 포함하는 지각된 보상 구분하여 살펴본 결과, 가치 지각 중에서는 경제적 가치와 헤도닉 가치가, 보상 중에서는 물리적 보상이 실행 공동체 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실행 공동체 운영기간이 짧은 경우에는 물리적 보상에, 운영기간이 긴 경우에는 헤도닉 가치에 비중을 두고 있었다.

한편, 개인의 내적인 사회적 요인에 관심을 기울인 연구들은 구성원 개인이 예상하는 공동체 내에서의 인정, 호혜적 관계, 자신의 유용성, 감정, 규범적 믿음, 교육이나 홍보, 지원조직 등의 촉진조건 등이 실행 공동체 성과에 영향을 미치는 것으로 파악하였고(전수환, 김정수, 2005), 다른 연구에서도 팀 목표의 상호의존성과 호혜적 이타주의 등의 내적 요인이 개인이 실행 공동체에 소속감을 느끼고 긍정적인 성과를 거두는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다(Alexander, 1974, Van der Vegt and Janssen, 2003, 이종건 외, 2012).

2. 흡수능력

흡수능력이란 이미 보유하고 있는 관련 사전지식을 바탕으로 “새로운 정보의 가치를 이해하고 이를

내재화하고 상업적으로 활용하는 능력(An ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends)이다(Cohen and Levinthal, 1990).

흡수능력은 현재의 과업과 관련된 사전지식이 축적된 정도와 노력의 강도에 따라 결정되는데, 여기에서 사전지식은 전문화된 지식(specialized knowledge)라기 보다는 기본 지식(basic knowledge)이며(Lane and Lubatkin, 1998), 새로운 지식의 유용성을 인식하고 소화하여 활용하는 능력을 향상시킨다. 한편, 지식제공자와의 관계나 지식을 받아들이는 데 용이한 조직문화를 형성하는 등의 노력은 지식의 내재화 및 활용을 지원하게 된다(김인수, 1995; Dyer and Singh, 1997).

흡수능력을 자산, 즉 사전지식의 축적된 형태로 볼 것인지, 아니면 조직의 역량(capability)으로 볼 것인지에 대해서는 학자들에 따라 이견을 보이지만 사전지식이 흡수능력의 필요조건이기는 하지만 충분조건이 될 수는 없다는 데에는 동의한다(Lane et al., 2001). Van den Bosch et al.(1999)의 연구에서 사전지식을 흡수능력과 분리한 이후, 흡수능력을 사전지식의 축적된 형태로 보기 보다는 조직의 역량으로 보는 견해가 지배적이다(Roberts et al, 2012)

Park et al.(2007)은 선행연구를 바탕으로 흡수능력을 지식의 가치를 인식하는 역량인 지식을 평가하는 능력, 지식을 내재화하는 능력, 지식을 활용하는 능력 등 상호연관된 세가지 요소로 구분하고 있다. 첫째, 지식을 평가하는 능력은 새로운 지식의 가치를 평가하는 토대가 되는 것으로서, 개인이 외부로부터 지식을 획득할 때 우선 획득하고자 하는 지식을 탐색하고 그 가치를 평가한다. 이러한 탐색 프로세스가 효과적이지 못할 경우 지식 획득이 지연되고(Leonard-Barton, 1995), 아울러 수혜자들에게 익숙하지 않거나 수혜자들의 탐색 반경(span of search) 외부에 있는 지식은 간과되기 쉽다(Rosenkoft and Nerkar, 2001). 그렇기 때문에 새로운 지식의 가치를 평가하는 토대가 되는 사전지식은 흡수능력의 중요한 요소가 된다(Kim, 1997). 둘째, 지식내재화 능력

은 새로운 지식을 자신이 이미 보유하고 있는 지식 기반과 결합하여 내부화하는 것이다(박노윤, 2004). 일단 자발적인 학습이나 공식적인 교육훈련을 통하여 지식이 획득되면, 수혜자는 새로운 지식을 익히기 위해서 노력하게 된다. 셋째, 지식활용 능력은 개인이 새로운 지식을 자신의 업무에서 활용하는 것이다. 흡수능력은 외부지식을 이해하고 이를 내재화할 뿐 아니라 업무에 적용하여 상업화하는 능력이다. 지식활용 능력은 지식을 실제 업무에 통합시키는 능력을 의미하며(Tiemessen et al., 1997), 지식을 활용한 결과물로는 신제품, 특허, 개선된 프로세스 등을 들 수 있다. 지식을 업무에 활용하게 되면서 새로운 지식은 점차 일상적인 업무방식으로 변화되며, 향후의 지식이전을 위한 사전지식으로 축적된다.

그런데, 지식을 내부화하기 위해서는 새로운 지식 자체를 익히는 능력도 필요하지만, 이와 함께 새로운 지식을 기존 지식과 결합하여 새로운 상태를 만들어 내는 능력이 필요하다(Zahra and George, 2002). 길진호, 광기영(2010)과 Roberts et al.(2012) 등은 정보시스템 분야에서 이루어진 흡수능력에 대한 연구들을 검토한 다음, 흡수능력을 자산(asset)과 역량(capability)으로, 역량은 다시 인지(identify), 내재화(assimilate), 변형(transform), 활용(apply) 등 네 단계로 구분하고 있다.

3. 실행 공동체 구성원 흡수능력의 선행요인

전수환, 김정수(2005)는 Trandis(1980) 모형을 바탕으로 실행 공동체 지식공유에 영향을 미치는 요인을 연구하였다. 인지된 결과(예상된 인정, 호혜적 관계, 예상된 유용성)와 감정, 사회적 요인, 촉진 조건 등이 지식공유행위에 미치는 영향을 실증분석한 결과, 모든 변수가 지식공유행위에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 연구개발직과 생산직의 응답을 비교분석한 결과, 연구개발직에서는 촉진조건이, 생산직에서는 감정이 지식공유행위에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

웹 공동체 성과에 영향을 미치는 변수들은 사회적 측면과 기술적 측면으로 구분할 수 있다. 사회적 측면에 속하는 요인으로 신뢰 구축이나 사회적 위상 등의 커뮤니케이션, 공동체 구성원들의 공통 목표나 관심사를 개발하고 관리하는데 필요한 노력을 나타내는 사회화 동기, 그리고 공동체를 적정한 수준으로 성장시키고 공동체를 지지하는 분위기를 조성하는 리더십 등을 제시하였고, 기술적 측면에 속하는 요인으로 인터넷 접속 비용, 라인의 품질, 커뮤니티 활동을 위한 컴퓨터 기술에 관한 스킬 등을 들고 있다(Koh et al, 2007).

사회적 측면에 속하는 요인들 중 사회화 동기에 초점을 맞춰보면, 우선, 조직의 목표는 사람들이 상호작용하는 방법을 결정하는 것으로 인식되고 있으며, 이러한 상호작용 패턴은 성과를 결정짓게 된다(Deutsch, 1973, Johnson & Johnson, 1989, Johnson et al., 1981, Stanne et al. 1999). 공동체 목표의 상호의존성은 공동체 구성원들이 개인의 목표가 다른 팀원들의 목표와 부합한다고 믿는 정도를 의미하는데(Weldon and Weingart, 1993), 공동체 구성원들은 다른 구성원들의 목표가 자신의 목표와 부합한다고 생각할 때, 더 많은 협력과 조직시민행동(Organizational citizenship behavior)을 하게 된다(Wong et al., 2009).

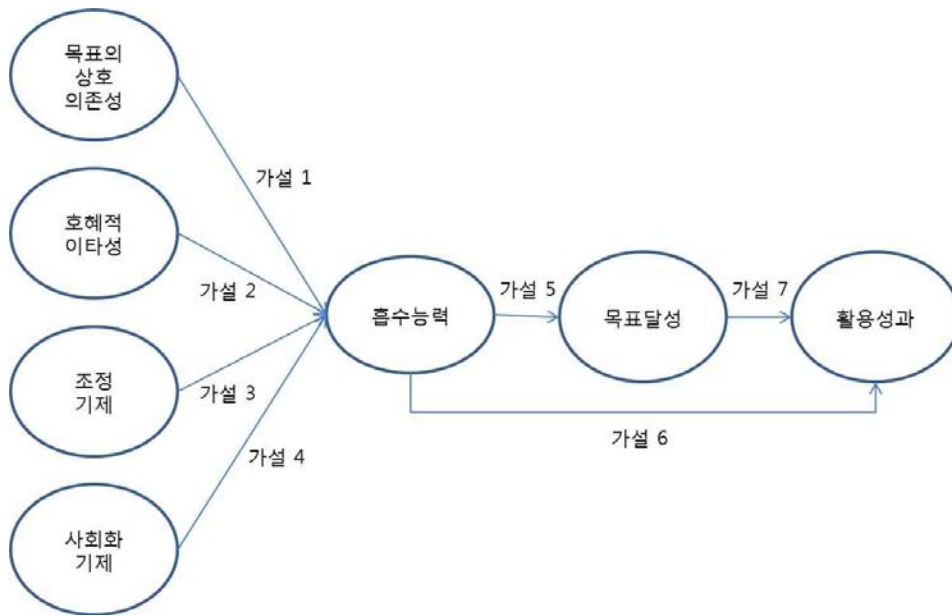
공동체 내의 다른 구성원들과 동일한 목표를 추구한다고 인지하더라도 상대방이 나에게 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라는 인식이 없다면 협력하기 어렵다. 이를 위해서는 단순히 친근감(kinship)을 기반으로 하는 이타성과는 달리 이로움을 돌려받는(return-benefit) 이타성, 즉 호혜적 이타성이 근간이 되어야 한다(Trivers, 2006). 호혜적 이타성(reciprocal altruism)에 대한 논의는 생물학에서 사회학에 이르기까지 다양한 분야에서 논의되어 왔다(Hamilton, 1964; Trivers, 1971). 자동차 두 대가 눈더미에 파묻혔을 때, 차 한 대의 주인이 자기 차를 눈더미에서 꺼내기 위해 눈을 치운다면 그것은 곧 다른 차를 꺼내는 데에도 도움이 될 수 있고, 더 나아가 두 차의 주인이 협력해서 눈을 치움으로써 혼

자 치울 때 보다 빠르고 효과적으로 두 대 모두를 눈더미에서 빠져나올 수 있게 할 수 있다. 즉, 협력 행동이 다른 사람을 이롭게 하는 동시에 자신도 이롭게 하는 결과를 가져온다는 것이다(Hauert and Doebeli, 2004). 호혜적 이타성은 온라인 지식 공유 공동체에서 일어나는 상호작용을 이해하는 근간

이 되며, 외부에서 규제하는 것이 아니라 공동체에서 자발적으로 형성("written into being")된다(Wu and Korfiatis, 2013).

공동체 목표의 상호의존성과 호혜적 이타성이 공동체 구성원의 공통 목표나 관심사를 개발하는 데 기여한다면 공동체 구성원들이 공통의 관심사를 개발하고 관련된 지식을 공유하는 프로세스를 원활하게 하기 위해 구성원들의 이해관계를 조정하고 사회화하는 조직의 역량이 필요하다(Van den Bosch et al., 1999). 조정 기제는 다양한 활동들 간의 의존성을 잘 관리하는 능력으로 직무 순환, 부서 경계를 넘어서는 인터페이스, 의사결정에 참여, 부서 경계를 넘어서는 교육 등이 구체적인 방안이라 할 수 있다(Galbraith, 1973, Malone and Crowston, 1994, 전수환, 김정수, 2005). 이와 같이 조정기제는 다양한 전문성의 원천들을 한데 모으고 기능영역 간의 상호작용을 증대시킨다(Roberts et al., 2012).

한편, 사회화 기제는 조직구성원들에게 매력적인 정체성과 현실에 대한 집단적 해석을 제공하는 공유된 사고방식(ideology)를 만들어내는 조직의 능력이다. 이를 통해 지식이 교환되고 결합되는 데 필요한 조건이 부합된다(Van den Bosch et al., 1999). 공동체에 대한 소속감이 큰 사람일수록 다른 구성원들에게 더 많은 지원을 제공하려고 하며, 공동체에 통합되어 있다는 지각, 자신이 공동체의 활동적인 구성원이라는 지각, 그리고 공동체 조직이 필요한 경우 지원을 받을 수 있는 잠재적인 원천이라는 지각 등이 실행공동체 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것이다(Haines et al, 1996, Thompson, 2005, Roberts et al., 2012).



[그림 1] 연구의 개념적 모형

III. 연구모형 및 가설

선행 연구를 기반으로 연구문제를 검증하기 위한 연구모형 및 가설을 도출하였다. 연구의 개념적 모형은 [그림 1]과 같다. 흡수능력에 영향을 미치는 변수는 다양하지만, 본 연구에서는 주로 실행 공동체 내부에서의 동등계층 생산 현상에 주목한다. 즉, 전문가와 비전문가, 리더나 스폰서와 일반 구성원 간의 관계가 아니라 공동체 내부 일반 구성원 간의 이해 및 상호작용에 초점을 두고 모형과 가설을 수립하였다.

1. 실행 공동체 구성원 흡수능력의 선행요인

1.1 목표의 상호의존성과 흡수능력

목표의 상호의존성이란 공동체의 일원으로서 자신의 목표가 다른 구성원의 목표와 부합한다고 믿는 정도를 의미한다(Weldon and Weingart, 1993).

상호의존적인 목표를 가질 경우, 사람들은 공동체 내의 다른 구성원이 자신의 목표를 달성하려고 하는 움직임이 결국, 자신의 목표를 달성하는 데 도움을 준다고 생각하므로 결과적으로 다른 공동체 구성원

들이 상호 이익을 위해 자신들의 능력을 발휘하고, 정보 및 자원을 교환하고자 하는 의지를 가지게 된다(Johnson et al., 1981, Lewicki et al., 1998). 또한, 목표의 상호의존성이 다양성이 높은 집단에서 일어날 수 있는 문제점을 완화시켜 창조적인 문제해결 성과를 높인다는 주장도 지속적으로 제기되고 있다. 다양성이 높은 집단에 목표의 상호의존성을 기반으로 하는 사회적인 압력이 가해질 경우 구성원들 간에 자원 공유와 상호학습이 원활하게 이루어지고, 이는 높은 수준의 창의성 및 혁신으로 이어진다는 것이다(Deutsch, 1973, Mullen and Copper, 1993). Van der Vegt and Janssen(2003)과 이종건 외(2012)의 연구에서도 팀 목표의 상호 의존성 등의 내적 요인이 개인이 실행 공동체에 소속감을 느끼고 긍정적인 성과를 거두는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구를 토대로, 실행 공동체 구성원들이 느끼는 목표의 상호의존성이 구성원들의 실행 공동체의 목표 달성을 위해 필요한 지식을 내외부로부터 받아들이고 이를 활용하여 창조적인 문제해결 성과를 이끌어내는 흡수능력에 영향을 미칠 것으로 판단하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 실행 공동체 구성원이 인지하는 목표의 상호의존성은 구성원의 흡수능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 실행 공동체 구성원이 인지하는 호혜적 이타성은 구성원의 흡수능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.2 호혜적 이타성과 흡수능력

호혜적 이타성이란 협력행동이 다른 사람을 이롭게 하는 동시에 자신도 이롭게 하는 결과를 가져온다는 의미로서, 친근감 기반의 이타성과는 달리 이로운 돌려받는 이타성이다(Hauert and Doebeh, 2004, Trivers, 2006).

호혜적 이타성을 발휘하게 하는 계기로 긍정적 이미지, 공정한 규범 등을 들 수 있다(Trivers, 1981, 2006). 다시 말해서, 공동체의 다른 구성원들의 행위에 대해 점수를 매기고(image scoring) 다른 구성원들이 자신에 대해 좋은 이미지를 가질 수 있도록 관리하려는 생각이 이타성을 발휘하는 계기가 될 수 있다. 이를 위해 공동체에 속한 개인들은 공정한 또는 균형잡힌 상호작용을 하고 있는지를 판단할 기준, 즉 공정한 규범을 필요로 한다.

실행 공동체 연구에서도 호혜적 관계에 대한 고찰이 이루어져 왔다. Alexander(1974)의 연구에서는 호혜적 이타주의 등의 내적 요인이 개인이 실행 공동체에 소속감을 느끼고 긍정적인 성과를 거두는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 실행 공동체에서 지식공유는 상호적인 행위이므로 실행 공동체 활동을 통해 구성원들 간에 연결이 이루어지고, 관계가 형성됨에 따라 지식을 획득하고 이를 활용하는 능력의 하나인 사회적 자본이 창출되게 된다(Lesser and Storck, 2001). 이와 같은 상호적인 행위를 바탕으로 호혜적 이타성이 형성되고, 이와 같은 기대가 있어야만 실행 공동체의 목표인 지식공유가 가능해진다(전수환, 김정수, 2005). 이상의 논의를 바탕으로, 실행 공동체 구성원이 인식하는 호혜적 이타성이 흡수능력에 미치는 영향에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1.3 조정 기제와 흡수능력

조정 기제는 다양한 활동들 간의 의존성을 관리하는 조직의 기제를 의미한다(Galbraith 1973, Van de Ven et al., 1976, Malone and Crowston, 1994). 일반적인 조정기제의 예로는 직무순환, 부서의 경계를 넘어서는 교육과 인터페이스 등이 있다.

여러 선행 연구에서 흡수능력에 영향을 미치는 요소의 하나로 조직자원을 들고 있다. 조직자원은 조직의 목표와 원칙, 문화를 촉진시키는 프로세스를 의미하는 데, 역사가 오래되고 규모가 큰 조직일수록 이러한 조직자원이 축적되어 있기 때문에 높은 흡수능력을 창출하게 된다(Malone and Crowston, 1994, 구철모, 최정일, 2008, Roberts et al., 2012).

한편, Trandis(1980)의 연구에서는 이를 “특정 행위를 용이하게 하는 외부 환경의 객관적 요인”인 촉진조건으로 보고 있다. 전수환, 김정수(2005)는 Trandis(1980)의 모형에 등장한 촉진조건 개념을 실행 공동체 환경에 적용하여, 실행 공동체에서의 촉진조건은 “조직이 실행 공동체 회원들을 위해 제공하는 지원체계”라고 정의하고, 지식공유행위에 미치는 영향을 실증분석을 통해 검증한 결과, 구성원 개인이 예상하는 공동체 내에서의 인정, 호혜적 관계, 자신의 유용성, 감정, 규범적 믿음, 교육이나 홍보, 지원조직 등의 촉진조건 등이 실행 공동체 성과에 영향을 미치는 것으로 파악하였다.

지식공유를 용이하게 하는 객관적 요인으로서, 선행연구에서 조직자원 또는 촉진조건으로도 표현되고 있는 조정 기제가 실행공동체 구성원이 지식을 획득, 내재화, 변형, 활용하는 흡수능력에 영향을 미칠 것이라는 판단 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 3. 실행 공동체 구성원이 인지하는 공동체의 조정 기제는 구성원의 흡수능력에 유의한 양(+)*의 영향을 미칠 것이다.

1.4 사회화 기제와 흡수능력

사회화 기제 또는 사회화 역량이란 개인이 특정 사회 환경에서 타인들과 형성한 상호적인 세부 합의 또는 공동체 구성원들에게 매력적인 일체감(identity)과 현실에 대한 공통의 해석을 제공하는 공유된 의식(shared ideology)이다. 이를 통해 사회화 기제는 지식 교환 및 결합이 일어나는데 필요한 조건을 형성한다(Trandis, 1980, Napiet and Goshal, 1998, Todorova and Durisin, 2007).

실행 공동체 환경에서 사회화 기제는 공통의 언어(shared language), 과업 및 책임 공유 등을 포함하고 있으며, 가상 공동체에 참여하여 지식을 습득하는 데 영향을 미치게 된다(Ko et al., 2007). 이러한 이유로 여러 학자들이 흡수능력에 영향을 미치는 조직역량의 하나로서 사회적 기제를 들고 있다(Van den Bosch, 1999, 신선진 외, 2010, Roberts et al, 2012). 이상의 연구들을 바탕으로 실행공동체의 사회화 기제와 흡수능력 간의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

*가설 4. 실행 공동체 구성원이 인지하는 공동체의 사회화 기제는 구성원의 흡수능력에 유의한 양(+)*의 영향을 미칠 것이다.

2. 실행 공동체 구성원의 흡수능력과 실행 공동체 성과

흡수능력이 지식경영 성과에 유의한 영향을 미친다는 연구들이 다양한 관점에서 진행되어 왔다(Nicholls-Nixon, 1993, Lane and Lubatkin, 1998, Lane et al., 2001, 전수환, 김정수, 2005). Lightenthaler(2009)의 연구에서는 흡수능력을 탐색적 학습 능력(exploratory learning capacity), 변형적

학습 능력(transformative learning capacity), 활용적 학습 능력(exploitative learning capacity) 등으로 구분하고, 이들이 혁신과 업무성과에 미치는 영향을 실증분석을 통해 검증하였다. Park et al.(2007)과 홍광표 외(2011)의 연구에서는 흡수능력이 시스템 사용성과에 미치는 영향을 검증하였고, 팀 다양성이 지식창출에 미치는 영향을 다룬 엄혜미 외(2010)에서는 팀의 지식획득 및 내재화 능력이 팀의 지식창출에 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 이상의 논의를 바탕으로 실행 공동체 구성원의 흡수능력과 실행 공동체의 목표 달성, 활용 성과와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 5. 실행 공동체 구성원의 흡수능력은 실행 공동체의 목표달성에 유의한 양(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*가설 6. 실행 공동체 구성원의 흡수능력은 실행 공동체의 활용성과에 양(+)*의 영향을 미칠 것이다.

주어진 목표를 달성하고자 하는 실행 공동체 구성원의 열망이 클수록 목표를 달성하기 위한 프로세스를 인지하고 참여하는 정도가 높아지고, 결국 궁극적인 성과가 높아지게 될 것이다(Hollenbeck and Klein, 1987). 서현주 외(2004)는 온라인 공동체의 성과가 학습 성과에 영향을 미친다는 된다는 것을 검증하였고, 유일 외(2005)는 지식경영시스템의 사용자 성과에 영향을 미치는 요인을 연구하는 과정에서 실행 공동체 참여도와 만족도 등의 성과가 개인의 업무성과에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

이런 맥락에서 실행 공동체 구성원 개인의 높은 수준의 목표 달성은 본 연구의 궁극적인 성과인 지식을 실제 업무에 적용하는 능력에 영향을 미치게 될 것으로 판단된다. 이상의 분석을 바탕으로, 실행 공동체 성과 변수들 간에도 인과관계가 존재할 것으로 판단되어, 다음의 가설을 설정하였다.

가설 7. 실행 공동체의 구성원이 인지하는 목표달성은 실행 공동체의 활용성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 자료수집 과정

연구모형과 가설을 검증하기 위한 연구방법으로는 설문조사를 기반으로 하는 실증분석을 선정하였다. 실행 공동체와 흡수능력에 대한 선행연구를 바탕으로 모형에 포함시킬 변수와 측정항목을 도출하였다. 이 과정에서 최근 실행 공동체 현황과 실행 공동체 구성원의 흡수능력에 대한 이론적 접근에 도움을 받기 위해 지식경영 및 실행 공동체를 연구하는 대학교수와 지식경영 솔루션 개발, 실행 공동체 운영 컨설팅 전문가, 대기업 실행 공동체 운영자 등의 전문가들로부터 자문을 구했다.

설문조사를 위해 구조화된 설문지를 개발하였고, 실행 공동체 활동을 3개월 이상 수행한 20대에서 50대에 걸친 직장인들은 대상으로 자료를 수집하였다. 배포된 300개 설문지 중 255개를 회수하였고(회수율 85%), 회수된 설문지 중에서 응답이 불성실한 4개 설문지를 배제한 251개의 설문지를 바탕으로 분석이 이루어졌다. 응답자들의 인구 통계학적 특성을 살펴보면, 전체 응답자 중 제조업체 종사자가 142명, 정보통신 및 서비스업 종사자가 95명, 기타 업종이 14명이었고, 소속된 CoP의 평균 구성인원은 10명에서 100명 이상까지 다양했다. 응답자의 연령은 30대가 134명으로 가장 많았고, 40대가 83명, 50대가 14명, 20대가 19명으로 그 뒤를 이었다. 직급은 과장급이 98명, 대리급이 76명, 차장급이 41명, 사원급이 21명, 부장급이 14명이었다.

모형의 적합성과 가설 검증을 위해 구조방정식 기법을 활용하였고, SPSS 8.0과 Amos 2.0 통계 패키지를 이용하여 분석을 수행하였다.

2. 측정 항목

실행 공동체 구성원의 흡수능력을 측정하기 위해, Park et al.(2007)과 Lichtenthaler (2009), 길진호, 박기영(2010), Roberts et al.(2012) 등의 연구를 참조하여, 인식 및 획득능력, 내재화능력, 변형능력, 적용능력 등 4개 하위 변수 항목으로 구분하였고, 각 하위 변수별로 설문 문항을 구성하였다. 그 결과, “애부와 외부에 어떤 관련 지식이 있는지 잘 알고 있음” 등 총 12개 항목을 개발하였다.

흡수능력에 영향을 주는 변수들을 측정하기 위해 다양한 문헌을 검토하였다. 우선, 목표의 상호의존성을 측정하기 위해, Van der Vegt and Janssen(2003), Ko et al.(2006), 이종건 외(2012) 등의 연구를 참조하였다. 선행 연구들에서 사용한 척도를 참조하여 “한 실행 공동체 구성원의 목표 달성은 다른 구성원들의 목표 달성을 촉진시킴” 등 3개 척도를 개발하였다. 호혜적 이타성을 측정하기 위해서는 Alexander(1974), Nowak and Sigmund (1994), 전수환, 김정수(2005), Trivers(1971; 2006) 등의 문헌을 참조하였다. 그 결과 “내가 가진 지식을 공유하면 내가 필요한 지식이 있을 때 다른 사람으로부터 받을 수 있을 것임” 등 4개 항목을 도출하였다.

실행 공동체 구성원이 느끼는 조정 정도에 대해서는 Van de Ven et al.(1976), 전수환, 김정수(2005), Roberts et al.(2012) 등의 연구를 참조하여 “활동을 활성화하기 위해 정보시스템 인터페이스(예. e-mail, blog, 지식경영시스템)를 활용함” 등 3개 문항을 개발하였고, 마지막으로 사회화 정도에 대해서는 Nahapiet and Ghoshal(1998), Roberts et al.(2012)의 흡수능력 연구 등에서 개념화한 항목들을 실행 공동체 활동에 적합하게 수정하여 “활동의 목표를 이해하고 있음” 등 3개 항목을 개발하였다.

[표 1] 변수의 개념적 정의와 척도(계속)

변수(항목명)	개념적 정의	척도	관련 문헌
조정 기제 (coord)	공동체 내 다양한 활동들 간의 의존성을 관리하는 역량	1. 활동을 활성화하기 위해 정보시스템 인터페이스(예. e-mail, blog, 지식경영시스템)를 활용함 2. 활동을 활성화하기 위해 교육 프로그램을 활용함 3. 활동을 활성화하기 위한 지원조직이 있음	Van de Ven et al. (1976), 전수환, 김정수(2005), Roberts et al.(2012)
사회화 기제 (socia)	공동체 활동에 필요한 공통의 목표와 언어를 통해 공유된 의식을 만드는 역량	1. 활동의 목표를 이해함 2. 해야 할 일과 책임에 대해 이해함 3. 기본적인 정보를 구성원들이 공유함	Nahapiet and Ghoshal(1998), Ko et al.(2006), Roberts et al.(2012)
목표달성 (goal)	공동체 활동을 통해 달성하고자 하는 바가 이루어지는 정도	1 목표가 성공적으로 달성됨 2 활동이 성공적으로 이루어짐 3. 다른 공동체와 비교할 때 우리 활동이 더 성공적임.	서현주 외(2004), Park et al.(2007), 길진호, 곽기영(2010)
활용성과 (apply)	공동체 활동의 결과로 나타나는 실제 업무 수행의 성과	1. 업무수행의 효과성이 향상됨 2. 업무수행의 효율성이 향상됨 3. 업무수행의 성과가 향상됨	

한편, 실행 공동체의 성과 척도는 실행 공동체가 얼마나 활발하게 운영되고 있는지 수준인 실행 공동체 활성화 수준(Ko and Kim, 2003_4), 다른 구성원들과 지식을 실제로 주고받는 수준인 지식공유활동(Bock et al., 2005, 전수환, 김정수, 2005), 몰입(Becker, 1960, 신선진 외, 2010), 직무수행능력 향상(서현주 외, 2004) 등 다양하다.

실행 공동체 목표달성 및 활용성과를 측정하기 위해 서현주 외(2004), Park et al.(2007), 길진호, 곽기영(2010) 등의 연구를 참조하였다. 이상의 연구들에서 사용된 척도를 수정하여 “업무수행의 유용성이 증대됨” 등 3개 항목을 개발하였다.

연구에서 사용된 변수들의 개념적 정의와 척도들을 정리하면 [표 1]와 같다.

V. 연구결과

1. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

연구모형에 포함된 변수들의 신뢰성을 검증하기 위해 모든 변수들의 크론바하 알파 계수를 도출한

결과, 모든 변수의 크론바하 알파 값이 0.8을 상회하는 것으로 나타났다.다음으로 변수의 수렴 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과, “호혜적 이타주의” 변수의 세 번째 문항(repro3)의 요인적재치가 0.6에 근접하고, 교차적재치의 값이 0.5에 근접하는 것으로 나타나, 수렴 타당성을 확보하기 위해 해당 항목을 제외하고 분석을 실시하였다([표 2], [표 3] 참조).

확인적 요인분석의 일환으로 변수의 내적 일관성을 측정하기 위한 개념 신뢰도(Composite reliability: CR)와 잠재개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타내는 평균분산추출(Average variance extracted: AVE)값을 계산한 결과 [표 4]와 같이 모든 개념신뢰도가 0.70, 모든 분산추출 값이 0.50 이상인 것으로 나타나 일반적인 수용 가능 수준을 상회하는 것으로 나타났다(Hair et al., 1998; 강병서, 조철호, 2005). 아울러 분산추출 값을 상관관계 분석결과와 비교한 결과, 모든 값이 상관관계 계수를 제공한 값보다 큰 것으로 나타나 모든 변수가 만족할 만한 타당성을 갖는다고 판단하였다

[표 2] 탐색적 요인분석 결과(1):

흡수능력 선행 요인 및 흡수능력

	성분				
	1	2	3	4	5
objec1	.806	.204	.279	.149	.241
objec2	.858	.227	.235	.143	.220
objec3	.865	.148	.185	.144	.274
repro1	.287	.204	.839	.155	.261
repro2	.165	.275	.845	.247	.184
repro4	.314	.247	.796	.194	.256
coord1	.103	.799	.268	.331	.141
coord2	.219	.809	.260	.189	.227
coord3	.290	.790	.192	.319	.165
socia1	.211	.274	.142	.750	.282
socia2	.199	.247	.203	.786	.239
socia3	.051	.220	.180	.855	.094
acap1	.377	.044	.204	.122	.766
acap2	.185	.163	.315	.270	.756
acap3	.172	.413	.268	.263	.632
acap4	.388	.430	.096	.215	.621
Cronbach's Alpha	.936	.922	.899	.894	.939

요인추출 방법: 주성분 분석.

회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

a.7 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

[표 3] 탐색적 요인분석 결과(2): 성과변수

	성분	
	1	2
goal1	.887	.413
goal2	.839	.494
goal3	.837	.506
apply1	.437	.830
apply2	.421	.854
apply3	.485	.766
Cronbach's Alpha	.974	.924

요인추출 방법: 주성분 분석.

회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

a.3 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

2. 연구모형의 적합도 검증

연구모형의 적합도 검증연구모형의 적합성을 검증하기 위해 AMOS 2.0을 이용하여 구조방정식을 검증하였다. 검증결과, 적합도를 나타내는 각 계수들의 값

이 [표 4]와 같이 산출되었다. 모형의 간명성을 판단하기 위한 RMSEA는 0.097로 일반적인 판단 기준인 0.06 이하를 만족시키지 못했지만, 표본 크기에 많은 영향을 받지 않으면서 모형의 설명력을 나타내는 CFI 지수와 설명력과 간명성을 동시에 판단하는 TLI 지수 모두 일반적인 기준인 0.9를 상회하는 것으로 나타나, 연구모형이 비교적 적합하다고 판단하였다.

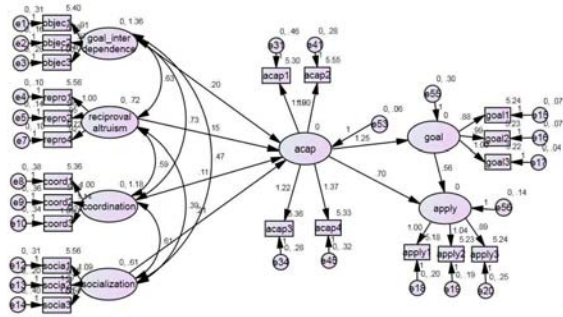
[표 4] 연구모형의 적합도 검증 결과

적합도 지수	적합도
Chi-square	656.933
자유도(d.f.)	196
p값	0.00
Chi-square/d.f.	3.352
Comparative fit index(CFI)	0.924
Normed fit index(NFI)	0.896
Tucker-Lewis index(TLI)	0.91
RMSEA	0.097

3. 가설 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 수립하여 AMOS 2.0을 이용하여 검증하였다 ([그림 2]). 가설 검증 결과는 [표 5]과 같다. 검증결과, 목표의 상호의존성, 호혜적 이타성, 조정기제, 사회화기제 등이 흡수능력에 미치는 영향을 나타내는 모든 가설이 채택되었다($p < 0.01$).

이러한 결과는 실행 공동체 구성원이 다른 구성원들과 상호의존적인 목표를 가지고 있다고 생각할수록(Johnson et al., 1981, Lewicki et al., 1998), 그리고 다른 구성원들에게 이로운 행동을 하면 그들로부터 마찬가지로의 행동을 돌려받게 될 것이라고 인지할수록(Trivers, 2006), 지식을 획득하고 이를 내재화 및 변형해서 실제 업무에 활용하는 능력이 더 커진다는 것으로, 기존 연구들의 결과를 지지한다. 표준화된 회귀계수를 검토한 결과 흡수능력에 가장 영향을 많이 미치는 선행변수는 목표의 상호의존성이며, 사회화기제, 호혜적 이타성, 조정기제 순으로 나타났다.



[그림 2] 구조방정식 모형

흡수능력이 실행 공동체 성과변수인 공동체 목표달성과 활용성과에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타나, 가설 5와 6이 검증되었고, 실행 공동체 성과변수인 목표달성과 활용성과 간에도 유의한 인과관계가 있는 것으로 나타나, 가설 7이 검증되었다 ($p < 0.01$). 이는 구성원 또는 사용자의 흡수능력이 실행 공동체와 지식경영 전반에 유의한 영향을 미친다

[표 5] 확인적 요인분석 결과

		acac	coord	socia	repro	objec	util	goal
acac	Pearson 상관계수	1						
	유의확률 (양쪽)							
coord	Pearson 상관계수	.632	1					
	유의확률 (양쪽)	.000						
socia	Pearson 상관계수	.602	.640	1				
	유의확률 (양쪽)	.000	.000					
repro	Pearson 상관계수	.668	.614	.567	1			
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000				
objec	Pearson 상관계수	.665	.548	.455	.668	1		
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000			
util	Pearson 상관계수	.728	.638	.576	.679	.702	1	
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000		
goal	Pearson 상관계수	.683	.579	.596	.681	.646	.844	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
CR(신뢰도)		0.877	0.868	0.872	0.959	0.909	0.919	0.979
AVE(분산추출)		0.697	0.712	0.732	0.894	0.785	0.808	0.942

는 선행 연구들의 결과와 일치한다(Nicholls-Nixon, 1993, Lane and Lubatkin, 1998, Lane et al., 2001, 전수환, 김정수, 2005, Park et al., 2007).

VI. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 실행 공동체 활동을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 실행 공동체 구성원의 흡수능력과 동등계층 생산에 초점을 둔 영향 요인들, 그리고 실행 공동체 성과 간의 인과관계를 구조화하고자 수행되었다.

실증 분석 결과, 우선 목표의 상호의존성과 호혜적 이타성, 조정역량, 사회화 역량 등 흡수능력의 영향 요인과 흡수능력, 그리고, 실행 공동체 성과 변수인 실행 공동체 목표 달성도와 활용성과 등으로 구성된 구조방정식 모형이 통계적으로 적합하다고 판명되었다.

세부 가설과 관련하여, 첫째, 흡수능력의 영향 변

[표 6] 가설 검증결과

가설	외생변수	내생변수	회귀계수	표준화된 회귀계수	P값	채택 여부
가설1	목표의 상호의존성	흡수능력	0.2	0.39	0.000 **	채택
가설2	호혜적 이타성	흡수능력	0.151	0.214	0.000 **	채택
가설3	조정기제	흡수능력	0.106	0.193	0.004 **	채택
가설4	사회화기제	흡수능력	0.214	0.28	0.000 **	채택
가설5	흡수능력	목표달성	1.249	0.806	0.000 **	채택
가설6	흡수능력	활용성과	0.7	0.431	0.000 **	채택
가설7	목표달성	활용성과	0.563	0.537	0.000 **	채택

수들과 흡수능력 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 목표의 상호의존성의 경우, 연구모형에서 제시된 변수 중에서 흡수능력에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 다른 구성원에게 이로운 것이 나에게도 이롭다는 생각을 할수록 외부의 다양한 지식을 포괄적으로 평가하여 여유(slack)있게 받아들이고 다른 구성원들의 업무에도 폭넓게 적용하는 능력을 보유하게 된다고 판단된다.

둘째, 호혜적 이타성 역시 흡수능력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 실행 공동체가 단발적으로 지식을 교환하는 공간이 아니라 구성원들이 자신의 지식 기여에 대해 장기적으로 보답이 있을 것이라고 판단하고 활동하는 공간임을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 실무적으로는 호혜적 이타성이 높은 구성원들이 획득, 내재화, 변형과 적용 등 전반적인 흡수능력 또한 높고, 결국 실행 공동체 목표달성과 활용성과도 높다는 것을 시사하는 결과로 볼 수 있다.

셋째, 실행 공동체 구성원의 활동 간에 존재하는 의존성을 관리하는 조정기제도 흡수능력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 실행 공동체의 목표나 원칙, 문화를 촉진시키는 기제가 구성원의 흡수능력에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 선행연구에서 제시한 바와 같이 실행 공동체를 지지하는 분위기를 조성하는 리더의 역할이나 원활한 커뮤니케이션 등이 구성원의 흡수능력에 긍정적인 영향을 미치기 때문인 것으로 판단된다.

넷째, 사회화 역량 역시 실행 공동체 구성원의 흡수능력이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공동체 활동에 필요한 목표와 책임을 이해하고 기본적인 정보를 다른 구성원과 공유함으로써 의식을 공유하는 사회화 역량이 지식이 교환되고 결합되는 데 필요한 상황이 형성되게 함으로써 실행 공동체 구성원이 지식을 획득하고 이를 내재화하고 변형시켜 업무에 활용하는 역량에 영향을 미친다는 결과로 판단된다.

마지막으로, 흡수능력은 선행연구의 결과와 마찬가지로, 실행 공동체의 성과인 실행 공동체 목표 달성과 활용성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 실행 공동체의 두 성과 간에도 유의한 인과관계가 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다. 우선 이론적 관점에서는 지식경영의 실천도구인 실행 공동체 내에서 동료들과의 상호작용 과정에서 필요한 구성원 간 목표의 상호의존성과 호혜적 이타성 등의 변수가 실행 공동체 성과에 영향을 미치는 과정을 흡수능력이 매개한다는 가설을 검증하였다. 즉, 실행 공동체 구성원이 다른 구성원들과 상호의존적인 목표를 가지고 있다고 생각하고 자신이 이타적인 행동을 하면 다른 사람으로부터 이타적인 행동을 돌려받게 될 것이라고 생각한다면 실행 공동체로부터 지식을 획득하고 변환하고 실제 업무에 활용하는 능력이 커질 것이라는 선행 연구의 결과를 발전적으로 계승하였다(Johnson et al, 1981, Lewicki et al., 1998,

Trivers, 2006).

아울러, 자신이 속한 실행 공동체의 사회적 측면에 대한 개인의 인식과 조직이 실행 공동체를 통해 얻고자 하는 성과를 매개하는 흡수능력의 역할이 검증됨에 따라 향후 실행 공동체 성과의 영향요인에 관한 연구에서 개인의 흡수능력 및 지식경영 역량의 선행 변수들을 도입할 수 있는 토대를 마련하였다.

한편, 실무적으로는, 현재 기업 성과와의 가시적 연계성을 통한 존재 가능성 부각을 위해 점차 성과 중심적, 과제 중심으로 구성되고 활동이 이루어지고 있는 조직 내 실행 공동체들이 보다 활성화되고 지속적으로 기업 성과에 기여하기 위해서는 실행 공동체 본연의 특성이라고 할 수 있는 호혜적 이타성과 상호 커뮤니케이션 등 과정적 성과에도 관심을 기울여야 한다는 시사점을 제시하고 있다.

또한, 실행 공동체의 조정 역량 및 사회적 역량이 흡수능력을 매개로 실행 공동체의 목표 달성과 업무 수행 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 검증함으로써, 조직이 정보시스템 인터페이스와 교육 프로그램, 지원조직 등을 통해 실행 공동체를 활성화하고 실행 공동체 구성원들이 활동의 목표와 책임 등을 잘 이해하도록 이끄는 활동을 통해 궁극적으로는 지식경영을 활성화하고 기업의 성과를 향상시킬 수 있다는 가능성을 제시하고 있다.

2. 연구의 한계 및 후속연구에 대한 조언

본 연구의 한계점과 이를 기반으로 하는 후속연구에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 구성원의 흡수능력이 구체적인 성과로 가시화되는 데는 상황을 측정하는 데에는 한계가 있을 것으로 판단하여 본 연구에서는 성과변수로서 실행 공동체 활동의 성과에 대한 구성원의 인식을 활용하였다. 향후 흡수능력과 성과 간을 매개하는 변수가 보완되거나 다차원의 성과변수를 종속변수로 설정한다면, Ko and Kim(2003_4)의 경우와 같이 실행 공동체 활성화 정도를 계량화하여 측정할 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 실행 공동체 목표 달성과 활용성과를 성과 변수로 포함시킴으로써 실행 공동체의 학습 성과가 실제 업무에 활용되는 현상을 관찰하고자 했다. 실제 현장에서는 두 성과 변수 간의 관계를 매개하거나 조절하는 다양한 변수들이 존재할 것으로 판단되므로, 향후 두 성과 변수 간의 관계를 포함하는 보다 포괄적이고 구체적인 실행 공동체 연구 모형을 구축하여 검증하는 연구가 요청된다.

셋째, 흡수능력 구성요소들 간에 인과관계가 있다는 것을 밝힌 연구(Zahra and George, 2002; Park et al., 2007; Roberts et al., 2012)들의 전통을 발전적으로 계승하는 연구가 필요하다. 외부지식을 인지하고 획득하는 능력인 획득능력이 내재화하고 변형하는 능력에, 내재화하고 변형하는 능력이 다시 적용능력에 영향을 미친다는 Roberts et al.(2012)의 주장은 연구자들의 암묵적인 공감대를 형성하고 있지만 아직 실증분석을 통해 검증되지는 못하고 있다.

넷째, 본 연구의 두 성과변수인 목표달성과 활용성과 간의 관계를 보다 면밀하게 조망할 필요가 있다. 상관분석 결과, 두 변수의 상관계수가 0.8 이상으로 나타나([표 6] 참조) 다중공선성의 가능성을 보이고 있다. 본 연구에서는 실행 공동체의 목표달성과 활용성과 간의 구조적인 관계를 파악하기 위해 높은 상관계수에도 불구하고 두 변수를 구분하여 고찰하였지만, 향후 보다 타당성을 확보한 측정항목을 개발하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로 Lightenthaler(2009)의 연구에서 언급된 바와 같이, 조직의 특성에 따라 흡수능력 구성요소 각각의 비중이 달라질 수 있다. 즉, 어떤 조직의 경우에는 외부로부터 지식을 받아들여 내재화하는 능력이 큰 반면, 다른 조직은 외부에 가용 지식이 거의 없기 때문에 지식을 인지하고 이를 획득하는 데 더 초점을 둘 수 있다. 그러다보니 같은 변수라 하더라도 연구 대상 조직이나 지식의 특성에 따라 어떤 연구에서는 성과에 유의한 반면, 다른 연구에서는 그렇지 못한 경우가 발생할 수 있다. 향후 대상 조직이나 지식의 특성에 따라 흡수능력 구성요소의 비중이

달라질 수 있음을 밝히기 위해 이들 변수를 조절변수로 채택하는 연구가 필요하다고 판단된다.

참고문헌

[국내문헌]

- [1] 강병서, 조철호(2005), *SPSS와 AMOS 활용 연구 조사방법론*, 무역경영사.
- [2] 고준, 엄기용(2006), “온라인 실행공동체 활성화 요인과 스폰서의 영향,” *경영정보학연구*, 제16권, 제2호, 183-205.
- [3] 구철모, 최정일(2008), “조직의 흡수역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증연구,” *경영학연구*, 제37권, 제3호, 517-536.
- [4] 길진호, 광기영(2010), “ERP 시스템 사용성과 결정요인에 관한 연구: 조직시민행동과 흡수능력의 역할을 중심으로,” *경영학연구*, 제39권 제2호, 409-438.
- [5] 김인수 (1995), “기업의 흡수능력과 국제경쟁력: 조직이론에 비추 본 거시경제진단,” *경영학연구*, 제24권, 제1호, 1-28.
- [6] 박노훈(2004), 사회적 자본의 관점에서 본 결합능력의 형성요인 - 특허청 사례를 중심으로, 지식경영연구, 제5권, 제2호, 67-98.
- [7] 서현주, 정예선, 김효근(2004), “학습 공동체의 특성이 기업의 e-learning 성과에 미치는 영향, *지식경영연구*, 제5권, 제1호, 19-38.
- [8] 신선진, 고준, 김희웅(2010), “CoP 가치와 보상이 CoP 활성화에 미치는 영향: 기업의 운영기간에 따른 비교,” *한국경영정보학회 춘계학술대회 자료집*, 624-629.
- [9] 엄혜미, 강소라, 김민선(2010), “팀 다양성이 지식 창출에 미치는 영향에서 갈등과 흡수역량의 역할,” *한국경영정보학회 춘계학술대회 자료집*, 623-628.
- [10] 유일, 고준, 김재전, 박성중(2005), “지식경영시스

템의 사용자 성과에 영향을 미치는 요인,” *지식경영연구*, 7(1), 31-47.

- [11] 이종건, 김명희, 정상현(2012), “다양성과 팀 성과: 팀 목표의존의 조절효과,” *인사조직연구*, 제20권, 제2호, 247-280.
- [12] 이지현, 고준, 김희웅(2009), “CoP 참여동기 및 보상이 CoP 몰입과 지식경영활동에 미치는 영향,” *한국경영정보학회 춘계학술대회 자료집*, 26-353.
- [13] 전수환, 김정수(2005), “CoP에서의 지식공유행위에 대한 영향요인: Triandis 모형을 근간으로,” *경영학연구*, 제34권, 제6호, 1668-1692.
- [14] 홍광표, 송정수, 장길산(2011), “ERP 사용자의 조직시민행동과 확장이용의도 간의 관계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” *정보시스템연구*, 제20권, 제1호, 75-105.
- [15] 홍대근, 구충효, 서의호(2009), “실행공동체를 이용하여 지식공유의 제약사항 극복: 철강회사 사례를 중심으로,” *Information Systems Review*, 제11권, 제2호, 131-145.

[해외문헌]

- [1] Alexander, R. D.(1974), “The evolution of social behavior,” *Annual Review Ecology Systematics*, 5, 325-383.
- [2] Becker, H. S.(1960), “Notes on the concept commitment,” *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- [3] Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., and Lee, J. N.(2005), “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivation, social-psychological forces, and organizational climate,” *MIS Quarterly*, 29, 1, 87-111.
- [4] Chase, W. G. and H. A. Simon (1973), “Perception in Chess,” *Cognitive Psychology*, 4, 55-81.

- [5] Chi, M., P. J. Feltovich, and R. Glaser (1981), "Categorization and Representation of Physics Problems by Experts and Novices," *Cognitive Science*, 5, 121-152.
- [6] Cho, K., T. Chung, W. R. King, and C. Shunn.(2006), "Peer-Based Computer-Supported Knowledge Refinement: An Empirical Investigation, Working Paper.
- [7] Cohen, W. and D. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- [8] Cross, R., T. Laseter, A. Parker, and G. Velasquez(2006), "Using social network analysis to improve communities of practice," *California Management Review*, 49(1), 32-60.
- [9] Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- [10] Dyer, J. and Singh, H.(1997), "Relational advantage: relational rents and sources of interorganizational competitive advantage," Unpublished working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- [11] Fribeiger, M. G. and G. Falkman(2013), "Collaboration processes, outcomes, challengers and enablers of distributed clinical communities of practice," *Behaviour & Information Technology*, 32(6), 519-531.
- [12] Galbraith, J. K.(1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, MA, Addison Wesley.
- [13] Haines, V., J. Hurbert, and F. Beggs (1996), "Exploring the Determinants of Support Provision: Provider Characteristics, Personal Networks, Community Contexts, and Support Following Life Events," *Journal of Health and Social Behavior*, 37, 252-264.
- [14] Hair, J. F., Anderson, R. Tatham, R., and Black, W.(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [15] Hamilton, W. D.(1964), "The genetic evolution of social behavior," *Journal of Theoretic Biology*, 12, 12-45.
- [16] Hauert, C. and Doebeli, M.(2004), "Spatial structure often inhibits the evolution of cooperation in the snowdrift game," *Nature* 428, 643-646.
- [17] Hollenbeck, J. R. and H. J. Klein(1987), "Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research", *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-220.
- [18] Johnson, D. W., and R. T. Johnson(1989), *Cooperation and competition: Theory and research* Edina, MN: Interaction Book Co.
- [19] Johnson, D. W., G. Maruyama, R. T. Johnson, D. Nelson, and S. Skon (1981), Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47 -62.
- [20] Kim, L. (1997), "The Dynamic of Samsung's Technological Learning in Semiconductors," *California Management Review*, 39, 3, 86-100.
- [21] King, W.(2007), "IT Strategy and Innovation: Recent Innovations in Knowledge Management," *Information Systems Management*, 24, 91-93.
- [22] Koh, J., Y. G. Kim, B. Butler, and G. W. Bock(2007), "Stimulating conversion: Encouraging participation in virtual communities," *Communications of the ACM*, 50(2), 68-73.
- [23] Koh, J. and Y. G. Kim(2003-4), "Sense of Virtual Community: A Conceptual Framework and Empirical Validation," *International Journal of Electronic Commerce*, 8, 2, 75-93.

- [24] Lane, P. and M. Lubatkin (1998), "Relative Absorptive Capacity and Inter-Organizational Learning," *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- [25] Lane, P., J. Salk, and M. Lyles(2001), "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- [26] Lave, J. and E. Wenger(1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* Cambridge: Cambridge University Press.
- [27] Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- [28] Lesser, E. and Storck, J.(2001), "Communities of practice and organizational performance," *IBM Systems Journal*, 40, 4, 831-841.
- [29] Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438 - 458.
- [30] Lightenthaler, U.(2009), "Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning process," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 822-845.
- [31] Malone, T. W. and Crowston, K.(1994), "The interdisciplinary study of coordination," *ACM Computing Surveys*, 26, 1, 87-119.
- [32] Mullen, B. and Copper, C.(1993), "The relation between group cohesivenessand performance: An integration," *Psychological Bulletin*, 115, 2,210-227.
- [33] Nicholls-Nixon, C. L.(1993), "Absorptive Capacity and Technology Sourcing: Implications for Responsiveness of Established Firms," Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- [34] Nahapiet, J. and Ghoshal, S.(1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management Review*, 23, 2, 242-266.
- [35] Nowak, M. and Sigmund, K.(1994), "The alternating prisoner's dilemma," *Journal of Theoretical Biology*, 168, 219-226.
- [36] Park, J. H., H. J. Suh, H. D. Yang (2007), "Perceived Absorptive Capacity of Individual Users in Performance of Enterprise Resource Planning (ERP) Usage: The Case for Korean Firms," *Information & Management*, 44, 300-312.
- [37] Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., and Grover, V.(2012), "Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research," *MIS Quarterly*, 36, 2, 625-648.
- [38] Rosenkopt, L. and A. Nerkar (2001), "Beyond Local Search: Boundary Spanning, Exploration and Impact in the Optical Disk Industry," *Strategic Management Journal*, 22, 287-306.
- [39] Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance? A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 133 - 154.
- [40] Thompson, M.(2005), "Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice," *Organization Science*, 16, 2, 151-164.
- [41] Timessen, I., Lane, H. W., Crossan, M., and Inkpen, A. C.(1997), Knowledge management in international joint ventures, In: Beamish, P. W., Killing, J. P.(Eds.)(1997), *Cooperative Strategies: North American Perspective*, New Lexington Proess, San Francisco, 370-399.

- [42] Todorova, G. and Durisin, B.(2007), "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization," *Academy of Management Review*, 32, 774-786.
- [43] Triandis, H. C.(1980), "Value, Attitudes, and Interpersonal Behavior," Nebraska Symposium on Motivation, 1979: Belief, Attitudes, and Values, Lincoln, NE, University of Nebraska Press, 195-259. 전수환, 김정수(2005)에서 재인용.
- [44] Trivers, R. L.(1971), "The Evolution of Reciprocal Altruism, The Quarterly Review of Biology, 46, 1, 35-57.
- [45] Trivers, R. L.(1981), Sociobiology and politics, In E. White(Ed.) *Sociobiology and Human Politics*, Lexington: Lexington Books, 1-43.
- [46] Trivers, R. L.(2006), "Reciprocal Altruism: 30 Years Later," In P. M. Kappeller and C. P. van Schaik (eds.), *Cooperation in Primate and Humans: Mechanisms and Evolution*, Springer-Verlag: Berlin.
- [47] Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., and de Boer, M(1999), "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities, *Organization Science*, 10, 551-568.
- [48] Van der Vegt, G. S. and Janssen, O.(2003), "Joint impact of interdependence and group diversity on innovation," *Journal of Management*, 29, 729-751.
- [49] Van de Ven, A., A. Andre Delbecq, and R. Koenig(1976), "Determinants of coordination models within organizations," *American Sociological Review*, 41, 2, 322-338.
- [50] Weldon, E., and L. R. Weingart(1993), "Group goals and group performance," *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.
- [51] Wenger, E. C., R. McDermott, and W. C. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- [52] Wong, A., Tjosvold, D. and Liu, C. (2009), Cross-Functional Team Organizational Citizenship Behavior in China: Shared Vision and Goal Interdependence among departments' *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39, 12, 2879 - 2909.
- [53] Wu, P. F. and Korfiatis, N.(2013), "You Scratch Someone's Back and We'll Scratch Yours: Collective Reciprocity in Social Q&A Communities," *Journal of the American Society for Information and Technology*, 64, 10, 2069-2077.
- [54] Zahra, S. A. and George, G.(2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27, 2, 185-203.

● 저 자 소 개 ●



서 현 주 (Hyunju Suh)

현재 이화여대 경영대학에서 초빙교수로 근무하고 있다. 이화여대 경영학과에서 학사 및 석, 박사학위(경영정보시스템 전공)를 취득한 후, KPMG Consulting(현. Bearingpoint)의 Financial Service 부문 Senior Consultant, 서울벤처대학원대학교 디지털미디어학과 전임강사 등으로 근무하였다. Information & Management, Asia Pacific Journal of Information Systems, 경영학연구, 지식경영연구 등 국내외 학술지에 다수의 논문을 게재하였고, Pacific Asia Conference on Information Systems(PACIS), International Conference on the Management of Mobile Business(ICMB) 등의 컨퍼런스에서 논문을 발표하였다. 주요 연구 분야는 지식/창의경영, 경영혁신, 모바일 기반 사회 네트워크 등이다.