

CoP 활성화를 통한 지식경영

- 아이쿱생협의 인트라넷 활용사례 -

CoP Lead Knowledge Management

- A Case of iCOOP Consumers' Co-operative -

박 윤 규 [†]	성공회대학교 경영학부 교수	(parky@skhu.ac.kr)
박 상 선	성공회대학교 경영학부 교수	(spark@skhu.ac.kr)
정 찬 울	아이쿱인증센터 사무국장	(icoop21@hanmail.net)
김 다 슝 ^{††}	성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정	(flyhigh_ds@naver.com)
이 재 훈	성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정	(locofu@gmail.com)

ABSTRACT

This paper aims to describe how knowledge management could be put into practice in a voluntary way. From a practice-based standpoint, this study focused closely on the linkage between knowledge and practice. It is because knowledge management could fail if not put into practice. Using its own information system, iCOOP, a federation of consumers' co-operatives in Korea has been practised successful knowledge management voluntarily with its members. Based on the exploratory case study on iCOOP, this study conducted focused interviews with 5 member co-operatives of iCOOP. Main findings are as follows. First, an NoP emerges within a corporate information system when corporate work processes are concentrated in the information system. Second, corporate information system facilitates CoPs and the NoP when its information and information about its users are opened to all of the information system users. In conclusion, this study points out that it is not the matter of primary importance to build a knowledge management system. Rather, practice has the key to the successful knowledge management.

Keywords: CoP(Community of Practice), NoP(Networks of Practice), Knowledge Management, Information System, SME(Small and Medium Enterprise)

1. 서론

지식이 기업 경쟁우위 창출의 중요한 근간으로 부각되면서 지식경영에 대한 기업 및 학계의 관심이

높아지고 있다. 이에 어떻게 하면 지식을 기반으로 조직의 경쟁우위를 끌어올릴 수 있을지에 대한 많은 연구들이 수행되었다. 그런데 대부분의 지식경영 연구들은 경영자가 지식경영을 통해 조직의 성과를 올릴 수 있도록 지식경영을 위한 전략적 프로세스를 제시하거나 지식경영 시스템을 효과적으로 구축하고 활용하는 방안을 연구하는 것에 초점이 맞추어져 있다. 이는 경영자가 조직을 관리하듯 지식도 관리하고 통제 할 수

본 논문은 2013년 (사)한국지식경영학회 춘계학술대회 사례 공모전에 선정된 연구로, 수정·보완을 거쳐 게재되었음

[†] 제 1저자

^{††} 교신저자

논문접수일: 2013년 12월 6일; 게재확정일: 2013년 12월 17일

있다고 보는 관점에서 비롯되었다. 이를 지식에 대한 프로세스(process) 관점이라 하는데(Hislop, 2005; Agterberg, Van den Hoof, Huysman & Soekijad, 2010), 많은 기업들은 프로세스 관점에서 지식을 관리하고자 막대한 돈을 들여 지식경영시스템(KMS, knowledge management system)을 구축하였고, 각종 보상체계를 도입하여 조직구성원들이 지식경영에 참여하도록 시도하였다. 하지만 실제로 유의미한 성과를 얻어낸 경우는 드물었다(Lave & Wenger, 1991; Edenius & Borgerson, 2003; Stenmark, 2006). 이는 지나치게 지식의 관리적 측면을 강조하여 지식과 실천(practice) 사이의 연결고리를 간과하였기 때문이다(Lave & Wenger, 1991; Brown & Duguid, 1991; Stenmark, 2006). 하지만 지식경영이 실패하지 않으려면 지식경영이 조직구성원들에 의해 일상적으로 실천되어야 한다(Brown & Duguid, 1991, Pfeffer & Sutton, 2002; 현경택 & 홍아정, 2010). 이에 본 연구는 지식경영에 대한 실천적 관점에서 지식경영 사례를 연구하였다(Brown & Duguid, 2001; Edenius & Borgerson, 2003; Agterberg et al., 2010).

특히, 사례연구 대상으로 선정한 iCOOP생협(이하, ‘아이콥생협’)에서는 지식경영에 대한 경영자의 의도나 전략이 없었음에도 불구하고 커뮤니케이션을 위해 구축된 인트라넷을 매개로 조직 구성원이 자발적으로 지식경영을 실천해 왔다. 일반적으로 경영자가 지식경영을 의도하여 지식경영시스템을 구축하고 조직 구성원들에게 지식경영에 참여하도록 각종 인센티브를 제공하는 것과 다르게 아이콥생협에서는 지식경영이 자발적으로 일어난다는 점에서 이것은 매우 독특한 사례이다. 이런 맥락에서 본 사례연구는 지식경영을 잘 하기 위해 필요한 것은 정교한 전략이나 값비싼 지식경영시스템이 아님을 보여줄 수 있다. 그보다 더 중요한 것은 조직의 구성원들이 스스로 지식경영을 실천할 수 있도록 환경을 조성해 주는 것이다. 이를 위해서는 지식경영은 어떻게 실천될 수 있는지 그 본질을 이해하는 것이 필요하다. 이에 본 사례연구는 지식경영을 위한 전략을 세우거나 시스템을 구축하지 않은

아이콥생협에서 어떻게 인트라넷을 매개로 지식경영이 자발적으로 실천될 수 있었는지를 연구하는 것을 목적으로 한다. 이로써 ‘지식경영은 어떻게 실천될 수 있는가’를 보여주고자 한다.

II. 이론적 배경

본 연구는 지식경영시스템을 도입하는 것이 지식경영을 위한 우선적 과제가 아니라고 보았다. 그보다 더 중요한 것은 조직 구성원들이 지식경영을 일상적으로 실천하도록 하는 것이기 때문이다. 따라서 본 연구는 구성원들이 지식경영을 실천할 수 있는 환경이 조성되면 지식경영시스템을 별도로 구축하지 않고도 성공적인 지식경영이 가능함을 주장하고자 한다. 이때 조직 내에 구축된 정보시스템이 지식경영시스템으로 활용될 수 있다. 이를 뒷받침하기 위해 기존 문헌들을 검토하였다.

1. 인트라넷을 활용한 지식경영

조직에서 지식을 공유하기 위해 활용할 수 있는 수단은 여러 가지가 있다. 그러나 여러 전자커뮤니케이션 수단 중에서도 인트라넷은 지식경영에 기여할 수 있는 장점이 특히나 많다(Ji & Salvendy, 2001). 여기서 인트라넷이란 “조직 구성원들이 지식에 접근하고, 서로 소통하고, 자기가 아는 것을 공유하며, 다른 사람이 아는 것을 학습하도록 돕기 위해 조직 내에 구축된 분산 하이퍼미디어 시스템(distributed hypermedia system)”이라고 정의할 수 있다(Gonzales, 1998, p.97). 이것은 다른 말로 폐쇄되고 정의된 시스템 안에 웹(web) 기술을 적용하는 것이라 하여 조직의 인터넷(organizational internet)이라고도 부른다(Jacko, Salvendy & Saintfort, 2001). 인트라넷은 사용자들로 하여금 자신들이 원하는 지식과 정보를 “끌어(pull)”오거나 “내보내(push)”는 것을 훨씬 더 용이하게 한다(Jacko et al., 2001; Ji & Salvendy, 2001). 그러면서도 인트라넷은 설치하고 관리하는 것이 굉장히 쉽고 비용 효과적

이며 보편적인 인터페이스를 가지고 있기 때문에(Ji & Salvendy, 2001) 자원이 부족한 중소기업이 지식경영을 위해 사용하기에 매우 효용이 높은 도구이다.

그러나 인터넷을 구축하는 것 자체만으로는 성공적인 지식경영을 보장할 수 없다(Edenius & Borgerson, 2003; Dalkir, 2005; Wasko & Faraj, 2005; Stenmark, 2006). 오히려 아주 간단한 기능만 제공하는 인터넷을 가지고도 조직의 구성원들이 어떻게 활용하느냐에 따라 훌륭한 지식경영시스템 역할을 수행할 수도 있고 그 반대가 될 수도 있다. 따라서 본 연구는 아이쿱생협의 사례를 통해 어떻게 인터넷을 활용하여 자발적이고 성공적인 지식경영이 일어날 수 있는지를 규명하고자 한다.

2. 지식에 대한 관점: 프로세스 기반 관점과 프랙티스 기반 관점

지식에 대한 관점은 프로세스 기반 관점과 프랙티스(practice) 기반 관점으로 나눌 수 있다(Agterberg et al., 2010).

지식에 대한 프로세스 기반 관점은 지식이 객체로서 존재한다고 믿기 때문에 지식을 기업의 자산으로서 관리할 수 있다고 본다. 쉽게 말해 프로세스 기반 관점은 지식이 마치 상품(commodity)과 같아서 사람들로부터 분리되어 독립적으로 존재할 수 있다고 보는 실증주의적 관점이다(Hislop, 2005). 이 관점에서 지식은 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(tacit knowledge), 개인의 지식과 집단의 지식 등으로 명확히 분류된다(Spender, 1996). 그리고 지식경영에 있어 암묵지를 성문화(codify)하여 형식지로 전환하고, 전환된 지식을 모아 저장하고 관리하는 프로세스가 강조된다. 이런 맥락에서 지식경영을 위한 규제와 인센티브도 강조된다(Dalkir, 2005).

프랙티스 기반 관점은 지식이 개인이나 커뮤니티 그리고 프랙티스[†] 등에 배태(embedded)되어 있기 때

[†] 여기서 프랙티스란 목적이 담긴 인간의 활동(human activity)을 의미한다.

문에 객관적인 상태로 존재할 수 없다고 믿는다. 이러한 배태성(embeddedness)을 강조하는 프랙티스 기반 관점에서 지식은 늘 인간의 활동(프랙티스)을 통해 형성되고 공유된다(Blackler, 1995). 따라서 지식경영에 있어 조직 구성원 간의 상호작용과 그 과정에서 일어나는 학습이 강조된다.

여기서 프랙티스는 두 가지 본질을 담고 있다. 한 가지는 ‘사람들이 동참하는 그 무엇’으로서의 프랙티스이고 다른 한 가지는 ‘사람들의 행위에 의해 형성되는 그 무엇’으로서의 프랙티스이다(Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007).^{††} 쉽게 말해, 사람들이 조직에서 규범화된 행동이나 루틴을 따른다면 그들이 조직적으로 제도화된 프랙티스에 동참하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그리고 조직에서 ‘특정한 사람들이 특정한 장소와 시간에 특정한 행동을 하는 것(Feldman & Pentland 2003, p.101)’은 프랙티스가 형성되고 있는 것으로 볼 수 있다. 그리고 이러한 프랙티스를 통해 학습이 일어난다(Brown & Duguid, 1991). 이런 맥락에서 조직 구성원 간에 활발한 상호작용이 일어나고 그 과정에서 학습이 일어날 때 성공적인 지식경영이 일어난다고 볼 수 있다(Liebowitz & Beckman, 1998).

이상의 논의를 통해 프로세스 기반 관점에서의 지식경영과 프랙티스 기반 관점에서의 지식경영이 추구하는 것이 어떻게 다른지를 [표 1]에 정리하였다.

‘지식은 실천이 놓은 길을 따라 간다(Brown & Duguid, 2001, p.204)’는 말처럼 지식의 공유와 창출에 있어 실천은 중요하다. 따라서 본 연구는 실천과 지식을 긴밀히 연결시키는 프랙티스 기반 관점에서 연구를 수행하였다(Dalkir, 2005; Agterberg et al., 2010). 다음에서는 프랙티스를 기반으로 형성되는 두 종류의

^{††} Practice는 ‘실천’이라는 용어로 번역될 수 있다. 하지만 본 연구는 일상적으로 사용되는 용어인 ‘실천’과 본 연구가 주장하는 ‘프랙티스 기반 관점’ 맥락에서의 ‘실천’을 구분하기 위해 ‘프랙티스’라는 용어를 쓰겠다. 다시 말해, practice가 ‘사람들이 동참하는 그 무엇’과 ‘사람들의 행위에 의해 형성되는 그 무엇’이라는 두 가지 의미를 동시에 내포함을 강조할 때에는 ‘프랙티스’라는 용어를 사용한다.

[표 1] 프로세스 기반 관점과 프랙티스 기반 관점에서의 지식경영

프로세스 기반 관점에서의 지식경영	프랙티스 기반 관점에서의 지식경영
<ul style="list-style-type: none"> • 암묵지를 형식지로 전환하는 것 • 유용한 지식을 성문화/획득 하는 것 • 중앙 저장소에 지식을 모으는 것 • 지식을 (분리된 카테고리로) 구조화하고 시스템화하는 것 • 기술이 핵심적인 역할을 함 	<ul style="list-style-type: none"> • ‘프랙티스의 형성’과 ‘프랙티스에의 동참’을 통한 지식의 공유와 습득 • ‘농밀한’ 사회적 상호작용을 통한 지식공유와 획득 • 프랙티스에의 몰두를 통한 지식 공유와 획득 <ul style="list-style-type: none"> - 실천에 의한 학습(learning by doing) - 관찰에 의한 학습(learning by watching) • 경영자의 역할은 사회적 상호작용을 촉진하는 것임

자료: Hislop (2005) 수정

사회적 네트워크인 실행공동체(Communities-of-Practice, 이하 ‘CoP’)와 실행네트워크(Network-of-Practice, 이하 ‘NoP’)에 대한 개념을 탐구하겠다.

3. CoP와 NoP

프랙티스 기반의 관점에서 Brown과 Duguid (2001)는 조직의 학습과 지식의 이동을 이해하는데 필수적으로 두 종류의 사회적 네트워크 이론이 적용되어야 한다고 보았다. 하나는 조직 내부에서 구성원 간의 긴밀한 상호작용을 기반으로 프랙티스를 공유하고 실천하는 공동체인 CoP에 대한 이론이고, 다른 하나는 개인 또는 집단이 프랙티스를 공유하고 실천하는 큰 규모의 느슨한 네트워크인 NoP에 대한 이론이다. 주로 기업들은 조직 외부와의 지식공유를 위해 NoP에 접근한다(Agterberg et al., 2010). 그리고 이 두 가지 네트워크 모두 기본적으로는 자발성을 띠는 공통된 특징이 있다(Brown & Duguid, 2001; Wasko, Faraj & Teigland, 2004; Agterberg et al., 2010).

Wenger (2000, p.229)에 의하면 CoP는 ‘사회적 학습을 위한 기본 단위’이다. 이러한 CoP는 새로운 조직구성원이 조직의 지식을 습득하는 것을 돕고 내부자가 되는 과정에서 필요한 지식을 제공한다. 즉 CoP는 조직 내 구성원들이 긴밀한 상호작용을 통해 서로의 지식을 확인하고 공유할 수 있는 장인 것이다(Wasko & Faraj, 2005). 그래서 CoP의 구성원들은 서로를 잘 알고 함께 일하며 공동의 노하우와 프랙티스를 공유한

다는 특징이 있다(Brown & Duguid, 2001). 또, 이들은 면대면(face-to-face)으로 만나 지속적이고 직접적인 협상, 커뮤니케이션 그리고 조정을 통해 공동의 의미를 형성하고(joint sense-making) 문제를 해결(problem solving)한다. 그런 만큼 강력한 유대관계와 호혜규범이 바탕이 되는데 여기서 조합원의 기여, 동료 간의 협력관계, 서로에 대한 배려 그리고 정직성 등은 CoP 내에서 신뢰를 구축한다(Adler, Kwon & Heckscher, 2008). 이러한 CoP들로 구성된 조직 또는 팀은 그 자체로 하나의 CoP가 될 수 있다.

그런데 조직은 외부의 불확실한 환경에 적응하기 위해 스스로 변할 뿐 아니라 이에 적합한 조건들을 만들어 내기 위해 노력한다. 그렇기 때문에 조직 내 지식과 프랙티스에만 의존할 경우 변화하는 환경에 적응하는데 한계가 발생할 수 있다. 그래서 점점 더 많은 기업들은 외부로부터 지식을 획득하려고 노력하고 있다. 이런 맥락에서 NoP는 지리적으로 분산되어 있는 지식을 통합하는 견인차 역할을 수행한다고 여겨져 많은 기업들의 관심을 받고 있다(Agterber et al., 2010; Soekjad, 2010).

일반적으로 NoP는 공통된 프랙티스를 공유하지만 지리적으로 분산된 사람들 혹은 그룹들끼리 연결된 네트워크를 말한다(Brown & Duguid, 2001). 이들은 프랙티스를 공유하는 데에 동참하기는 하지만 서로를 알게 되거나 면대면으로 만날 기회를 아예 갖지 않을 수도 있다(Wasko & Faraj, 2005). 대신에 NoP에서 구성원들은 간접적인 링크를 통해 공동의 작업을 실행

하거나 개인이나 그룹 간에 지식을 공유하고 학습하는 것이 가능해진다(Wasko et al., 2004). NoP를 형성하는 링크들은 뉴스레터, 웹사이트, 게시판, 컨퍼런스 그리고 전문가 모임 등 다양한 경로를 포함한다(Brown & Duguid, 2001). 이 같은 링크들을 통해 형성된 NoP 구성원 간의 관계는 느슨한 연결망을 형성하여 개방적이고 자율적인 참여를 촉진한다. 그리고 새로운 지식을 생산하는 것 보다는 기존의 지식을 전달하고 공유하는데 더 효과적이라는 특징을 갖는다(Takhteyev, 2009). 특히, NoP에서 전자 커뮤니케이션 도구는 구성원들이 기존의 커뮤니티에서 벗어나 새로운 아이디어를 공유하게하며 시공을 초월한 커뮤니케이션을 할 수 있게 한다(Brown & Duguid, 2001). 이는 컴퓨터기반의 전자 커뮤니케이션이 다른 어떤 소통 채널에 보다도 직접적이고 실시간적이며 역동적이기 때문이다(DeSanctis & Monge, 1999).

많은 연구자들은 조직이 경쟁우위를 획득하기 위해서는 서로 보완적으로 작용하는 CoP와 NoP 두 가지 모델이 필요하다고 주장한다(Brown & Duguid, 2000; Wasko & Faraj, 2005). 특히 Takhteyev (2009)는 구성원들이 상황학습(situated learning)이 가능한 CoP에 정기적으로 참여함과 동시에 부호화된 지식의 교류가 가능한 NoP에 참여하면 CoP와 NoP의 강점을 극대화할 수 있다고 하였다. 비록 CoP와 NoP가 자발성을 갖기 때문에 기업이 이것을 지식경영에 활용하려는 시도는 이것의 자율성을 해칠 수 있지만, 조심스럽게 다루어진다면 조직의 경쟁역량을 강화시킬 수 있다(Agterberg et al., 2010). 다시 말해, 기업이 지식을 기반으로 경쟁우위를 갖기 위해서는 자율적인 CoP를 통해 내부 지식을 활용하는 능력과 외부 네트워크 연결을 통해 커뮤니티 안으로 흘러 들어오는 지식을 증대시키는 것이 필요하다(Wasko & Faraj, 2005). 따라서 프랙티스 관점에서의 지식경영은 CoP와 NoP의 이러한 상호보완적 기능을 효과적으로 활용할 것을 주문한다(Agterberg et al., 2010). 다음에서는 CoP와 NoP가 어떻게 활성화 될 수 있는지를 기존의 연구를 통해 더 자세히 살펴보겠다.

4. CoP의 활성화 조건

CoP는 다음과 같이 개인적 특성, 조직적 특성 그리고 문화적 특성에 따라 활성화 될 수 있다.

우선 개인적 특성에서, 개인의 학습욕구는 지식공유에 영향을 준다(Wasko & Faraj, 2005). 따라서 개인이 학습에 대한 의지를 갖고 학습의 필요성을 인식하는 것이 중요하다(Krogh, 1998; 백윤정 & 김은실 2008).

조직적 특성에서, 지식공유가 가능한 환경을 조성하거나 조직 내 학습을 촉진시키는 리더의 존재는 CoP를 활성화 시킨다(Fahey & Prusak, 1998; Lin & Lee, 2004). 그리고 조직의 구성원들이 지식경영에 대한 중요성을 인식하는 것도 CoP를 활성화하는 요인으로 꼽힌다(Davenport et al., 1998). 또, 지식공유에 대한 보상체계를 도입하는 것 역시 조직 내 지식공유를 촉진하는데 효과적인 방법이다(Gupta & Govindarajan, 2000).

문화적 특징에서, 조직 구성원의 능력과 지식에 대한 신뢰는 CoP를 활성화시키는 중요한 요소이다(Nelson & Coopriider, 1996; Tsai & Ghoshal, 1998). 이와 더불어 구성원과 밀접한 관계를 가지고 원활한 상호작용을 가능하게 하는 친밀감의 형성, 보유한 지식을 제공하고 받아들이는 지식에 대한 개방성등도 CoP를 활성화 시킨다(Krogh, 1998). 이러한 문화적 요소들은 지식의 흐름을 원활하게 하는 커뮤니케이션을 촉진시킨다(Gupta & Govindarajan, 2000).

5. NoP의 활성화 조건

Agterberg et al., (2010)는 조직의 지식경영을 위한 NoP 활성화 조건을 네 가지 측면에서 제시하였다. 첫째, 네트워크를 통해 공유되는 지식이 조직에 유의미해야 하고 조직의 경계 내에서 통합되어야 한다. 둘째, 네트워크에서 공유되는 지식이 네트워크 구성원들의 일상적인 업무에도 밀접하게 관련되어 있어야 한다. 셋째, 네트워크 구성원들 간에 소속감, 신뢰 그리고 상호기대와 같은 강력한 사회적 유대가 형성되어야 한다. 마지막으로, 네트워크 안에서 구성원들 간의

[표 2] CoP와 NoP 비교

	CoP(실행공동체)	NoP(실행네트워크)
상호작용의 주체	<ul style="list-style-type: none"> 조직 내부 구성원 	<ul style="list-style-type: none"> 지리적으로 분산된 개인이나 소규모 그룹 또는 조직
상호작용 주체들 간의 연결방식	<ul style="list-style-type: none"> 면대면 만남 	<ul style="list-style-type: none"> 간접적인 링크 예) 뉴스레터, 웹사이트, 게시판 등
상호작용 주체들 간 관계의 특징	<ul style="list-style-type: none"> 서로 긴밀하게 연결됨 강력한 유대관계와 호혜규범 지속적이고 직접적인 협상, 커뮤니케이션 및 조정 	<ul style="list-style-type: none"> 서로 느슨하게 연결됨 개방적이고 자율적인 참여 비슷한 업무를 수행하는 사람들끼리 연결된 네트워크 서로를 잘 모름 면대면 만남이 적거나 거의 없음
역할	<ul style="list-style-type: none"> 상황학습을 가능하게 함 조직 내 구성원들 간의 지식공유, 학습, 지식창출 및 커뮤니케이션 새로운 조직 구성원의 내부화 과정에 필요한 지식 제공 공동의 프랙티스 및 노하우 공유 공동의 의미형성 및 문제해결 	<ul style="list-style-type: none"> 부호화된 지식이 교류되게 함 조직이 외부로부터 새로운 지식을 얻는 것을 촉진 조직 외부와의 커뮤니케이션과 지식공유 공동의 작업을 실행 지식 전달 및 공유
활성화 조건	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 학습욕구 학습을 촉진시키는 리더의 존재 지식경영의 중요성에 대한 인식 보상체계 신뢰, 친밀감, 개방성 	<ul style="list-style-type: none"> 조직에 유의미한 지식 일상적인 업무와 밀접하게 관련된 지식 강력한 사회적 유대관계 뛰어난 네트워크 연결성 지식의 위치파악 및 접근 가능성

연결성이 뛰어나고, 누가 무엇을 알고 있는지와 그들에게 어떻게 접근할 수 있는지에 대해 알 수 있어야 한다. 이 같은 조건들을 충족할수록 NoP의 활성화 가능성이 높아진다.

기존 연구 검토 결과 프로세스 관점에서의 지식경영은 관리자가 조직 구성원들의 암묵지를 형식지로 전환하여 모으고 저장하고 관리하는 프로세스에 초점을 맞추었기 때문에 지식과 실천을 연결시키지 못한 다는 것을 확인하였다. 이 맥락에서 인트라넷과 같은 전자커뮤니케이션 도구는 지식경영에 활용될 수 있는 매우 효과적인 도구이기는 하지만 인트라넷의 구축 자체가 지식경영을 보장하지는 못한다는 결론을 도출

하였다.

그런데 CoP는 긴밀한 관계를 바탕으로 조직 내부에서의 상황학습과 지식창출을 가능하게 하며, NoP는 느슨한 연결망을 바탕으로 부호화된 지식 전달 및 공유가 용이하기 때문에 개방적이고 자율적인 참여를 가능하게 한다. 그리고 NoP가 전자커뮤니케이션 도구(e.g. 인트라넷)를 활용하면 훨씬 더 빠르고 광범위한 지식공유가 가능하다. 이것은 프랙티스를 공유하거나 형성하기 위해 인트라넷이 사용될 때 활발한 지식경영이 일어날 수 있음을 의미한다. 이는 다른 말로, 인트라넷이 스스로 지식경영을 활성화 하는 것이 아니라 프랙티스를 적극적으로 공유하고 형성하고자 하는

구성원들이 인터넷을 활용할 때 지식경영이 활성화됨을 의미한다. 이렇게 인터넷을 매개로 형성된 네트워크는 NoP라고 볼 수 있다. 그리고 NoP에서 공유되고 형성되는 프랙티스가 업무와 관련된 프랙티스일 때 NoP는 활성화 된다. 따라서 업무와 관련된 프랙티스가 공유되고 형성될 수 있도록 조직 내 업무 프로세스를 인터넷에 집중시키면 그 인터넷을 매개로 NoP가 형성될 수 있다. 이렇게 활성화된 NoP에서는 CoP와 같이 강력한 유대관계가 나타날 가능성이 있다. 또, 이러한 NoP는 NoP를 구성하는 CoP들의 역량을 강화시키고 활성화시킨다. 그리고 활성화된 CoP들은 NoP에 적극적으로 프랙티스를 공유함으로써 다시 NoP를 강화시킬 수 있다.

이에 본 연구는 별도의 지식경영시스템을 구축하지 않아도 조직 내 업무 프로세스를 인터넷 같은 특정한 정보시스템에 집중시키면 CoP와 NoP가 활성화되어 활발한 지식경영이 일어날 수 있다는 것을 밝히고자 한다.

III. 연구 설계

단일사례연구

본 연구는 지식경영은 ‘어떻게’ 실천될 수 있는가에 대한 질문에 답하기 위해 사례연구를 수행하였다(Yin, 2011). 그래서 단순한 형태의 인터넷을 매개로 자발적이고 성공적인 지식경영이 일어나고 있는 아이쿱생협을 사례로 선택하였다. 단일사례연구를 수행한 이유는 아이쿱생협에서의 인터넷 활용 사례가 기존의 지식경영 사례들과는 다르게 최고경영자가 지식경영을 의도하지 않았는데도 지식경영이 실천되는 현상을 보여주는 매우 독특한 사례이기 때문이다(Yin, 2011). 이 사례를 연구함으로써 성공적인 지식경영의 본질은 경영자의 지식경영 전략이나 지식경영시스템이 아닌 지식경영을 실천하는 조직 구성원 그 자체에 있다는 것을 다시 확인할 수 있다.

분석단위

CoP와 NoP는 자발적으로 형성되기 때문에 인위적

으로 형성된 팀 또는 조직과는 다르다. 그러나 조직의 지식경영에 있어 CoP와 NoP를 분석할 때 특정한 팀이나 조직을 CoP 또는 NoP로 보는 경우가 여럿 있다(방유성 & 이명성, 2000; 고준 & 엄기용, 2006; 백윤정 & 김은실, 2008; 김동현, 김영재 & 이영찬, 2010; Agterberg et al., 2010; Soekijad et al., 2011). 따라서 본 연구에서는 사례로 택한 아이쿱생협 전체와 그 회원 조합들이 조합원들에 의해 자발적으로 결성되었으며 공동의 프랙티스를 공유하고 실천하는 조직이라는 점에 착안하여 각 회원조합을 하나의 CoP로 보았고 아이쿱생협 전체 구성원이 CUG(Closed User Group)라는 내부 인터넷을 통해 연결된 것을 하나의 NoP로 보았다. 이는 각 회원조합은 같은 지역에 거주하는 조합원들이 면대면 만남을 통해 긴밀한 상호작용을 하는 공동체이기 때문이고, CUG는 지리적으로 멀리 떨어진 아이쿱생협 구성원 또는 조직들을 연결하여주는 간접적인 링크이기 때문이다.

개방형심층인터뷰

사례를 분석하기 위하여 본 연구는 아이쿱생협 관계자로부터 추천 받은 5곳의 회원조합들을 방문하여 총 25명의 임직원들을 대상으로 일대일 개방형심층인터뷰와 관찰을 실시하였다. 개방형심층인터뷰는 피면담자가 자유로운 분위기 속에서 자신의 경험을 솔직하게 이야기 할 수 있도록 유도하기 때문에 인터뷰를 하는 동안 연구자가 기대하지 못했던 새로운 사실을 발견할 가능성을 높여준다(Merton & Kendall, 1946). 정확한 연구결과를 얻기 위해 본 연구는 인터뷰 과정에서 구조화된 질문을 피하고 연구자의 의견 표출을 최소화하여 유도된 답변을 피하려 노력하였다. 그리고 다양한 현상에 대한 자료를 수집하기 위해 연구 주제를 강제하지 않고, 비구조화된 질문(unstructured questions)을 통해 다양한 자료를 수집하고자 하였다. 인터뷰는 경우에 따라 넓은 범위의 주제를 다루었고, 현상에 대한 즉흥적이고 자발적인 답변을 유도하여 깊은 내용을 다루고자 하였다. 또한 피면담자의 부담감을 줄여주기 위해 녹취를 배제하고 복수의 연구자

가 인터뷰를 진행하는 동안 인터뷰 내용을 메모하였다. 그리고 인터뷰 결과의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 회원조합의 내부 활동과 인트라넷 사용에 대한 자료를 수집하여 삼각화(triangulation)의 자료원으로 삼았다. 수집한 자료와 인터뷰 내용 분석 그리고 관찰 결과를 종합하여 5개 조합의 사례를 비교 분석하고 아이쿱생협이 지식경영을 의도하지 않고도 어떻게 지식경영을 실천할 수 있었는지 규명하였다.

본 연구의 사례연구 대상인 아이쿱생협에 대한 설명은 다음과 같다.

1. 아이쿱생협 개요

아이쿱생협은 ‘사업의 집중과 조직의 분화’라는 모토 아래 중소기업 소비자협동조합(이하 ‘생협’)들이 연합한 조직이다. 아이쿱생협을 통해 회원조합들은 공동의 사업체로서 유기농식품을 중심으로 다양한 상품을 공동으로 구입·생산·가공하고 유통한다. 이와 동시에 아이쿱생협의 각 회원조합들은 소비자협동조합 운동체로서 때로는 독립적으로, 때로는 공동으로 기업 활동의 다양한 문제들을 해결한다. 따라서 아이쿱생협은 CoP들의 연합체라고 볼 수 있다.

1998년 전국에 퍼져있던 6개의 작은 생협들이 연합하여 설립된 아이쿱생협은 인터넷 주문을 통한 가정 공급을 시작한 이후로 점차 성장하였고, 공동브랜드인 ‘자연드림’ 브랜드 출범이후에는 전국 자연드림 매장을 기반으로 급격하게 성장하였다. 2013년 현재 75개의 회원조합을 보유한 아이쿱생협은 매출액 기준 국내 최대의 생협연합회가 되었다* .

* 아이쿱생협의 2012년 매출액은 3,449억 원이다. 현재 아이쿱생협 75개 회원조합에 소속된 총 조합원은 17만 명이고, 이 중 활동가는 3,173명이다. 그리고 전국의 회원조합과 연합회에 소속된 직원은 1,468명이다. 아이쿱생협이 15년 전 6개의 회원조합과 663명의 조합원을 기반으로 시작되었던 것과 비교하면 엄청난 성장을 이룬 것임을 알 수 있다. (자료: 아이쿱생협 2013 연차보고서)

2. 아이쿱생협의 정보시스템

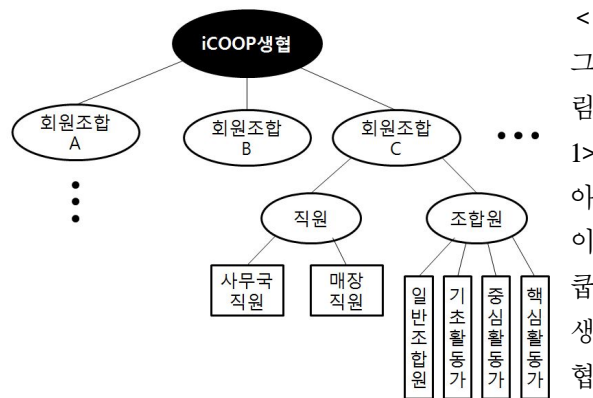
아이쿱생협은 ERP, POS, CPG, CUG, 블로그 그리고 지역조합별 홈페이지 등을 기본적인 정보시스템으로 활용하고 있다. 아이쿱생협 정보시스템의 구축배경은 다음과 같다.

설립 초기에 아이쿱생협은 설비에 투자할 자원이 부족하여 판매 및 재고관리와 회계관리에 어려움을 겪고 있었다. 그러던 중 부정확한 재고관리와 회계업무로 인해 손실을 보는 상황이 발생하였다. 이를 해결하기 위해 여러 차례에 걸쳐 조직에 맞는 전산 프로그램을 외주로 개발하였다. 이와 함께 인터넷이 널리 보급되어 아이쿱생협은 온라인 쇼핑몰을 개점하였다. 이때만 해도 아이쿱생협에는 오프라인 매장이 없었다. 그래서 온라인 쇼핑몰 덕분에 이전엔 전화주문 밖에 이용할 수 없었던 조합원들이 인터넷 상에서 물품을 주문할 수 있게 되었다. 그 덕분에 사업의 효율성이 상당히 개선되고 조합원들의 이용률이 늘어나게 되었다.

이 후 사업 규모가 점점 커지자 아이쿱생협은 외주 생산의 형태로 만들던 프로그램에 한계를 느끼기 시작하였다. 그래서 프로그램 개발 직원을 채용하여 직접 내부 프로그램을 개발하였다. 현재 아이쿱생협의 인트라넷 역할을 하는 CUG는 이 시기에 만들어진 매우 단순한 온라인 커뮤니티 공간이었다. 그리고 이것은 제대로 된 사무실조차 없었던 아이쿱생협의 회원조합들이 조합 내외부적으로 원활하게 소통할 수 있는 거의 유일한 공간이었다.

특이한 점은 초기의 CUG와 10여 년이 지난 지금의 CUG가 기능상 크게 변화하지 않았다는 것이다. 그럼에도 불구하고 CUG는 지금까지도 아이쿱생협의 업무 및 소통에 있어 핵심적인 역할을 하고 있다. 크게 보면 게시판 기능과 쪽지 기능이 전부인 CUG에서 기본적인 소통에서부터 결제까지 아이쿱생협의 거의 모든 업무가 처리되고 있는 것이다. CUG가 아이쿱생협에서 어떻게 활용되고 있는지 조금 더 자세히 설명하면 다음과 같다.

아이쿱생협 CUG의 기본 형태는 게시판이다. 전체



사용자를 위한 기본적인 공지 게시판에서부터 각 회원조합과 부서들을 위한 업무 게시판, 지식관련 게시판, 업무 개선과 건의 게시판, 인사 변동사항을 알리는 게시판, 조합협력 게시판, 모범직원 추천 게시판, 휴가휴직에 관한 게시판, 경조사 알림 게시판 등 세부 목적에 따라 다양한 게시판들이 있으며 필요에 따라 게시판들이 추가적으로 만들어져 사용되고 있다.

CUG는 문서를 찾거나 구성원들의 연락처와 프로필을 검색할 수 있도록 검색기능을 제공한다. 각 사용자들을 위해서는 개인별 문서함이 있어 마치 이메일처럼 자신에게 공유된 글들을 보관하고 확인할 수 있다. 또 각 사용자들은 CUG 상에서 새로운 문서를 생성하고 공유하는 것이 가능하다. 이 외에도 사용자 간 사적인 커뮤니케이션을 가능하게 하는 쪽지기능을 제공하여 사용자들이 CUG 내에서 간편하게 소통할 수 있다.

본 연구는 어떻게 이렇게 간단한 기능만을 제공하는 CUG를 매개로 자발적인 지식경영이 일어날 수 있었는지에 주목하였다.

3. 아이쿱생협의 조직 구성원

본 연구의 분석단위인 아이쿱생협의 각 회원조합*은 크게 보면 조합원(소비자)과 직원으로 구성된다. 조합원들은 생협의 주인이자 소비자로서 생협의 운영과 활동에 참여할 수 있다. 다시 말해, 생협에서는 운

영주체가 조합원이기 때문에 조합원을 중심으로 모든 일들이 일어난다. 아이쿱생협에서 조합원들은 통상적으로 활동 수준에 따라 일반 조합원, 기초활동가, 중심활동가 그리고 핵심활동가로 구분된다.

일반 조합원은 생협의 운영에는 거의 관여하지 않고 생협물품 소비와 서비스 이용만 주로 하는 조합원을 말한다. 기초활동가는 생협 내에서 마을단위 동아리를 운영하는 리더이다. 이들은 마을지기 또는 동아리장이라고도 불린다. 기초활동가는 가장 초보적인 활동가라고 볼 수 있다. 중심활동가로는 특정한 주제 하에 구성된 위원회의 위원장 등이 해당된다. 마지막으로, 핵심활동가는 각 조합의 이사장 및 이사들을 지칭하는 말이다. 핵심활동가들은 각 조합은 물론 아이쿱생협연합회 전체의 중요한 의사결정을 담당하고 다른 생협과의 관계에서 중요한 역할을 수행한다. 이들은 다른 생협의 활동가들과 주기적으로 만나 활동사례를 공유하고 토론하거나 아이쿱생협연합회의 경영자들과 만나 아이쿱생협 전체에 관한 중요한 의사결정을 내린다.

각 조합의 직원들은 사무국 직원과 매장 직원으로 나뉜다. 그리고 모든 조합은 아이쿱생협의 공동 브랜드인 '자연드림' 매장을 운영하는데 그 매장을 운영하는 직원들을 매장 직원이라고 부른다. 그리고 각 생협의 사무국에는 매장의 운영을 지원하고 조합원 활동을 지원하는 직원들이 있는데 이들은 사무국 직원이라고 부른다. 아이쿱생협의 구성원들을 <그림 1>에 나타내었다.

* 아이쿱생협의 회원조합들은 '생협', '지역생협', '회원생협', '조합' 등 다양한 명칭으로 불린다.

현재 CUG에는 각 조합의 기초활동가, 핵심활동가, 팀장급 이상의 매장 직원, 사무국 직원 그리고 연합회의 경영진과 직원들이 접속할 수 있다. CUG에는 누군가가 문서를 공유할 때마다 공유 받을 사람을 지정하게 되어있는데, 이 때문에 CUG 접속 권한을 가진 사람들 사이에서도 접근 가능한 정보의 양이 달라질 수 있다. 예를 들어, 핵심활동가와 연합회의 경영진은 모든 문서에 ‘기본 공유자’로 설정되어있기 때문에 CUG에 올라오는 모든 문서를 공유 받는다. 반면, 기초활동가들은 상대적으로 공유 받는 글이 적다. 따라서 CUG 내에서도 핵심활동가들은 정책과 환경을 조성하는 리더(leader)역할을 하게 되고 기초활동가들은 공유된 지식을 습득하고 활용하는 리더(reader)역할을 하게 된다(Preece & Shneiderman, 2009). 그러나 생협 내에서의 활동을 통해 리더(reader)들은 리더(leader)로 성장하게 된다.

IV. 연구 결과

별도의 지식경영시스템을 구축하지 않아도 조직 내 업무 프로세스를 특정한 정보시스템에 집중시키면 CoP와 NoP가 활성화되어 활발한 지식경영이 일어남을 사례를 통해 증명하기 위해 본 연구는 인터뷰 결과를 다음과 같이 주제별로 분류하여 분석하였다. 우선 4.1절에서는 CUG가 지식경영을 목적으로 구축된 시스템이 아니라는 것을 확인하고, 4.2절에서는 아이쿱생협의 업무프로세스가 CUG에 집중된 것이 NoP를 어떻게 활성화시키는지 분석하였다. 4.3절에서는 CUG를 매개로 CoP와 NoP가 어떻게 서로 영향을 주고받는지 분석하였다.

1. 지식경영시스템으로 구축되지 않은 인트라넷

아이쿱생협의 인트라넷인 CUG는 지식경영시스템으로 구축되지 않았음에도 불구하고 마치 지식경영시스템인 것처럼 활용되고 있다. 인터뷰에 임한 아이쿱생협 구성원들이 인식하는 CUG의 기능은 크게 두 가지

였다. 바로 ‘소통’과 ‘업무’였다. 그리고 이 두 기능에 의해 업무와 관련된 정보와 노하우 등이 공유되었다. 그런데 CUG가 지식경영시스템으로 구축된 것이 아니라 보는 가장 큰 이유는 이것을 관리하는 관리자가 없기 때문이다. 일반적으로 지식경영시스템은 경영자의 의지로 설계되고 구축된다. 그리고 그 안에 담기는 문서와 정보들을 담당 관리자가 관리한다(Edenius & Borgerson, 2003). 그러나 CUG는 4000명 이상의 구성원들이 사용하고 있음에도 불구하고 그 안에서 공유되는 글들을 관리하는 전담 관리자가 없다. 이는 CUG라는 도구를 유지·보수하는 기술자가 없다는 말이 아니라 CUG 내의 콘텐츠(contents)를 관리하고 통제하거나 CUG 사용방식을 규제하는 관리자가 없다는 말이다. 이에 대해 아이쿱생협의 직원은 다음과 같이 말했다.

“CUG는 이용을 많이 하는데 관리되는 건 없는 것 같아요.”

“CUG에는 관리자가 없지요. 고장 나면 고칠 기술자가 없다는 것이 아니라 청지기가 없다는 말이지요. 새로운 게시판이 필요하다는 요청이 들어올 때 전산관리부서의 직원들이 게시판을 추가해주고 그러는 정도예요. CUG는 누가 관리하고 그러는게 아니라 다들 알아서 사용하는거죠.”

즉, 아이쿱생협의 구성원들이 CUG에서 공유하는 정보는 관리자에 의해 의도적으로 통합되거나 정리되지 않는다. 따라서 CUG 상에서 지식경영이 일어난다면 그것은 의도된 것이 아니라 자발적으로 실천된 것이라 볼 수 있다.

2. 조직의 업무프로세스가 집중된 정보시스템에서 형성되는 NoP

CUG가 아이쿱생협의 핵심적인 정보시스템인 이유는 CUG를 통해 거의 모든 업무들이 처리되기 때문이다. 게다가 CUG는 아이쿱생협 내 다른 정보시스템과 연동이 되어있지 않다. 그래서 CUG 외의 정보시스템을 주로 사용하는 사람이라 할지라도 업무보고나 결

재를 위해서는 반드시 CUG를 사용해야 한다. 즉, 아이쿱생협의 거의 모든 업무 프로세스가 CUG에 집중되어 있기 때문에 아이쿱생협의 모든 구성원들은 업무를 위해 정기적으로 CUG에 접속해야만 하는 것이다. 예를 들어 CUG에서는 아이쿱생협의 모든 회원조합이 공유해야 하는 공지사항이나 업무처리 사항부터 조직에서 추진하는 작은 프로젝트에 관한 사항까지 조직의 크고 작은 모든 업무들이 공유된다.

“또 ‘조합공지함’이라는 것이 있는데 조합비 인출일자 변경이 된다거나 그럴 때, 그 달에 전체적인 공지가 필요할 때 조합공지함, 조합협력방을 매일매일 확인하게끔 하고 서로 공유하게끔 해요. 모든 업무는 CUG를 통해 한다고 보면 돼요. 생협축제를 한다고 하면 ‘생협축제방’을 열어 공유가 필요한 사람들을 다 공유해 놓아요. 그러면 매일 회의하지 않아도 그 안에서 계속 의견을 주고받고 하며 회의가 되지요. 그러다가 중요하게 회의가 필요할 때에만 회의를 하면 됩니다.”

그리고 위에서 언급한 ‘생협축제방’ 같이 소수의 사람들이 함께 작업하는 프로젝트에 관련된 게시판은 그 프로젝트와 관련된 사람들에게만 공유된다. 매일 CUG를 통해 공유되는 수많은 글들이 모든 사람들에게 공유되면 사용자가 자신이 꼭 봐야 할 문서를 걸러내기 어렵기 때문이다. 이 때문에 문서를 작성하는 사람은 해당 문서를 반드시 보아야 할 사람을 선별하여 ‘공유를 건다’. 예를 들면 한 활동가는 정보가 모든 구성원들에게 공유되었을 때의 어려움을 다음과 같이 말했다.

“어떤 게시판엔 글이 진짜 많아요. 대부분의 게시판에 가면 글이 짝 있어요. 아이쿱 연구소에서도 글을 굉장히 많이 올리는데.. 공개하는 것은 좋지만 과연 몇 사람이나 볼까.. 하는 생각이 들어요. 올리는 글이 다 길고 생각하면서 봐야 해서 얼마나 볼까.. 싫어요.”

CUG에서는 공유자가 공유 받을 사람 또는 집단을 지정해 주기 때문에 CUG 사용자들은 수많은 글들 중에서 자신이 꼭 봐야 할 글이 무엇인지 알 수 있다.

이에 대해 한 핵심활동가는 다음과 같이 말했다.

“(내 문서함에) @ 이라는 빨간색 동그라미가 뜨면 아직 확인을 안 했다는 뜻인데, 이것으로 읽지 않은 글들도 확인할 수 있게 돼요. 확인을 안 하면 그런 빨간 동그라미가 70-80개는 달려요. 활동가들은 @을 무시워해요.”

공유되는 글들이 대개 업무와 관련된 것이기 때문에 CUG 사용자들은 ‘빨간 동그라미’가 달린 글은 어떻게든 다 확인한다. 이에 한 직원은 다음과 같이 말했다.

“바쁠 때는 글들을 제목만 대충 훑고 확인을 안 하는데, 2~3일만 확인 안 하면 40~50개 @이 떠요. 이사장님들은 100건 정도.. CUG 확인이 중요한 업무죠.”

이 때문에 조직 구성원들의 CUG 접속 빈도가 매우 높다. 그리고 이미 인터뷰를 통해 확인했듯 공개적으로 공유되는 정보도 매우 많다. 그러다 보니 업무를 처리하러 CUG에 들어왔다가 우연히 다른 게시판의 글을 읽게 되거나 자신과 직접적으로 관련이 없는 글도 읽게 된다. 그리고 그 과정에서 학습이 일어난다. 이에 대해 아이쿱생협의 활동가와 직원들은 다음과 같이 말했다.

“CUG를 보면 첫 화면에 게시판이 뜨는데, 그 게시판이 제일 중요해요. 그것을 통해서 ‘이게 뭐지..?’하면서 꼼꼼하게 보게 되는 글이 많아요. 그게 저한테는 중요해요. 그것을 통해 중요한 정보를 얻어요. 중요한 창구이지요.”

“CUG에서는 업무적인 공유와 지식정보 공유 이렇게 두 가지 종류의 공유가 일어나는데 이사들은 활동(업무)에 관련된 공유를 합니다. 시스템이 잘 되어있어서 이사들에게 공유되는 글은 안 볼 수가 없어요. 처음에는 공유되는 글 위주로 보다가 이제는 ‘이건 뭘까?’ 이렇게 궁금해 하며 다른 것도 보게 되면서 확장되고 있어요.”

공개되는 정보가 많고 그 정보가 실시간으로 올라오다보니 완결된 업무에 대한 정보는 물론 진행 중인

업무의 현황과 내용까지도 알 수 있다. 그래서 구성원들은 조직에서 벌어지고 있는 일들을 파악하기 위해 CUG에 접속하기도 한다. 이는 다음과 같은 활동가의 말에서 알 수 있다.

“현재 일어나는 활동을 파악하고 다른 조합의 일을 파악하는 것이 중요해서 CUG에 참여했어요”

특히, CUG에서는 구성원들이 직접 소통을 하지 않고 공유된 글들의 목록을 훑어보는 것만으로도 학습이 일어난다. 이것은 업무처리를 위한 CUG가 프랙티스가 공유되는 장으로 변화되는 대목인 것이다. 그리고 이를 통해 조직의 지식경역에 있어 NoP가 매우 중요한 역할을 함을 보여준다. CUG에 처음 접속했을 때의 느낌에 대한 물음에서 직원과 활동가는 다음과 같이 말함으로써 CUG를 매개로 한 NoP의 효과성을 보여주었다.

“(CUG를 들어가게 되면서) 많은 것을 알게 되었어요. 그냥 보고만 지나쳐도 (이전보다) 훨씬 더 많은 정보를 얻게 돼요.”

“(처음 CUG에 접속했을 때) ‘아..! 생협이 모든게 여기에 있구나..!’ 라는 생각을 했어요. 공개되는 정보의 깊이가 다르더라고요. 마을모임 안전지에는 이미 결정이 된 사안이 나오는데, CUG에는 결정과정도 올라오고... 논의가 무엇이 이루어지고 있는지가 흐름이 보이니까 ‘생협의 흐름이 여기 있구나’라는 생각이 들었어요. 핵심이 여기에 있다고 생각해요.”

그리고 이러한 CUG의 중요성에 대해 아이쿱생협의 구성원들은 다음과 같이 피력한다.

“필요한 자료를 다 거기(CUG)에 올리기 때문에 다른 네트워킹은 필요 없어요.”

이상의 논의를 통해 CUG가 아이쿱생협의 업무를 위한 핵심적인 정보시스템으로 기능한다는 것을 확인하였다. 이 때문에 4000명 이상의 아이쿱생협 구성원

들이 수시로 CUG에 접속하여 업무를 본다. 그 과정에서 업무와 관련된 정보들이 CUG에 집중적으로 공유된다. 또, CUG 내 거의 모든 정보가 구성원들에게 공개되다보니 자신의 업무를 처리하기 위해 CUG에 접속한 구성원이 자연스럽게 다른 게시판의 글들을 읽으며 학습을 하게 된다. 즉, CUG 내 다양한 정보원을 통해서 스스로 새로운 지식을 습득하고 조직 전체에서 일어나고 있는 일들을 파악할 수 있게 되는 것이다. 이것은 CUG를 매개로 하는 NoP를 형성한다.

결과 1: 조직이 사용하고 있는 여러 정보시스템 중 특정한 정보시스템에 업무 프로세스가 집중되면 업무에 밀착된 정보가 집중적으로 공유되어 NoP가 형성될 수 있다.

3. 업무프로세스가 집중된 인트라넷 내에서 CoP와 NoP의 상호작용

아이쿱생협의 거의 모든 업무가 처리되고 공유되는 공간인 CUG는 아이쿱생협 운영에 관여하는 모든 직원과 활동가들이 매일 접속하는 곳이다. 심지어 하루 종일 CUG에 접속해 있는 경우도 허다하다. 그런 만큼 업무를 처리하러 CUG에 접속했다가 당장의 업무 처리에는 필요하지는 않지만 알아두면 유용한 정보들을 접하게 되기도 한다. 그리고 그러한 정보들을 구성원들이 습득하고 학습하고 다시 공유하는 과정에서 NoP가 형성된다. 이렇게 형성된 NoP는 이것을 구성하는 CoP들의 활성화를 통해 상호 활성화된다. 그래서 NoP 구성원 간의 관계는 CoP 구성원 간의 관계만큼 친밀하고, CoP 구성원들은 NoP를 통해 다양한 정보와 노하우들을 얻을 수 있어 역량이 더 강화된다. 그리고 CoP의 역량이 강화되고 활성화 될수록 NoP 내에서 공유되고 형성되는 프랙티스의 양과 질도 높아진다. 이것을 증명하기 위해 다음에서는 CoP와 NoP의 상호작용을 통해 CUG 내에서 구성원들이 서로 얼마나 긴밀한 유대관계를 형성하고 있는지, 그리고 프랙티스가 어떻게 공유되고 형성되는지를 분석하겠다.

3.1 구성원 간의 친밀성

지리적으로 분산된 아이쿱생협의 각 조합 구성원들은 간접적인 링크인 CUG를 매개로 하나의 NoP를 형성한다. 그런데 간접적으로 연결된 네트워크임에도 불구하고 면대면 관계를 갖는 CoP와 같은 친밀함이 내재되어 있다. 심지어 한 번도 본 적이 없는 관계라 할지라도 CUG 안에서 구성원들은 면대면으로 만나는 것 같은 친밀함을 느낀다. 사적으로 만난 적 없는 구성원들이 CUG에서 서로 도움을 주고받을 때 경험하는 친밀함에 대해 아이쿱생협의 활동가와 직원들은 다음과 같이 말했다.

“처음에 (아이쿱생협에) 왔을 때 놀랐던 것은 굉장히 협조적이라는 생각이 들었어요. 처음 활동을 시작했을 때 강화마을에 취재를 가는 업무가 떨어졌는데 같은 조합 활동가에게 이걸 어떻게 해야 하나고 물어봤더니 바로 CUG에 들어가서 누구누구에게 연락하라고 그러는 거예요. 그래서 그 사람에게 쪽지로 연락했더니 바로 답장이 오더라고요. 그래서 놀랐죠. 자기 정보 공유를 잘 해줘요. 우리가 사적으로 언니동생 하면서 친밀한 것은 아닌데 이런 친밀함이 있어요. ... 적극적으로 도와줘요. 구하기 어려운 정보를 물어보는데도 잘 알려줬어요.”

“그쵸!! 얼굴도 본 적 없는 사람들이죠. 사실 업무자체가 많고 그래서 통화가 어렵거든요..그래서 쪽지를 남기거나 문서를 남기라고 하죠. 그게 가장 확실해요.”

“[도움이 필요할 때] 다른 지역 생협에 물어볼 수 있다는 게 강점이에요. 다 오픈 되어있으니까. 다른 기업은 어떻게 다른 곳에 전화해서 물어보겠어요? 알려주려고도 안하고 숨기죠. 그러다보니 안 좋은 건.. 대책 없이 하는데도 있다는 거예요. ‘아, 저기서 물어보면 되지..’이러면서.. 하지만 다 잘 하고 있어요. 자기꺼라고 안 내놓거나 노하우라고 숨기지 않아요.”

이렇게 아이쿱생협의 구성원들이 언제나 원할 때 모르는 사람에게도 도움을 청할 수 있고 즉각 답을 얻을 수 있는 이유는 아이쿱생협의 거의 모든 업무가 CUG를 통해 처리되기 때문이다. 다시 말해, 아이쿱생협의 운영에 관여하는 모든 구성원들은 CUG에 항상

접속하기 때문에 구성원들은 언제나 CUG 상에서 자기에게 도움을 줄 수 있는 다른 누군가를 만날 수 있다. 그리고 CUG에는 구성원들의 사진 및 프로필과 연락처가 공개되어있기 때문에 서로 한 번도 본 적이 없는 사이라 할지라도 CUG 상에서 소통할 때 마치 서로를 잘 아는 것 같은 느낌을 갖는다. 때문에 지리적으로는 분산되어 있는 아이쿱생협의 구성원들이 온라인상에서는 언제나 한 자리에 모여 있는 것과 같은 효과를 준다. 게다가 CUG의 구성원들은 각자의 조합에서 활발한 CoP 활동을 한다. 그래서 면대면으로 만날 수 없는 시간에도 소통하고 정보를 공유하기 위해 CUG에 접속한다. 그리고 CUG 상에서 다른 조합의 구성원들과 상호작용하며 정보를 주고받는 것이 자신의 조합 활동에 도움이 된다는 것을 알기 때문에 더 적극적으로 활동한다. 이 때문에 CoP 구성원 간의 긴밀한 유대관계가 CUG상의 NoP에도 전달되고 CUG 구성원 간에도 친밀한 관계가 형성된다. 이는 활동가들의 증언을 통해 확인할 수 있다.

“1주일에 며칠을 CUG에 들어가서 활동을 했어요. 심지어 남편들이 신흥종교집단에 들어간 것으로 착각할 정도로 적극적으로 참여했어요.”

“(활동가들은 CUG에) 매~일 들려요!! ‘CUG들어가지 않기 운동, CUG 끊기 운동’을 해야 한다는 말이 돌 정도예요. 우스갯소리긴 하지만.. 너무 많이 해서 줄여야 한다는 얘 기죠.”

“...우리가 함께 간다는 느낌이 있어요. 기본적으로 공동체에 관한 문화가 형성되어 있어요.”

“각 지역생협은 서로를 경쟁의 관계로 보지 않고 서로 돕는 것이라고 생각하고 있어요. 따라서 서로 Best Practice를 (공유)하는 데는 최고예요. 서로 힘들기 때문에 적극적으로 도와주지요.”

다음에서는 CUG를 매개로 프랙티스가 어떻게 공유되고 형성되는가를 확인하겠다.

3.2 프랙티스의 공유

CUG가 아이쿱생협의 업무를 처리하는 주요한 공간이다 보니 업무와 관련된 모든 일들은 CUG에 기록으로 남는다. 이와 더불어 아이쿱생협의 모든 구성원들은 업무와 관련하여 수행한 모든 활동을 문서화하여 공유한다. 그리고 업무에 도움이 될 만한 자료들도 문서화하여 공유한다. 그리고 그렇게 공유된 자료들을 구성원들이 찾아서 학습하고 실천한 후에 결과를 CUG에 공유함으로써 피드백을 준다. 이에 대해 아이쿱생협의 활동기는 다음과 같이 말했다.

“우리는 모든 것을 문서로 남겨요. 일어나는 모든 일을 CUG에 월별로 정리해서 올리지요. 그리고 모든 조합의 이사회는 ‘학습회’를 하는데 (학습회의 내용은 각 이사회에서 정한다. 예를 들면 매장사업경영을 모른다거나 정책 변화가 있을 때 정책 학습회 등을 한다.) 그 학습의 문서도 CUG에 이사장이 정리해서 올려요. 즉, 모든 일들에 대한 기록이 CUG에 있지요. 필요하다면 CUG에서 찾아서 학습하고 토론한 것도 올려요.”

인터뷰에서도 알 수 있듯 모든 활동을 문서로 남기는 것은 아이쿱생협 공동의 프랙티스로 정착되었다. 그리고 그 프랙티스 덕분에 구성원들은 자신이 직접 참여하지 못한 활동에도 간접적으로 참여할 수 있다. 예를 들면 한 활동가는 CUG의 문서를 통해 자신이 참여하고 싶었던 활동에 간접적으로 참여하여 실천지식을 공유할 수 있었다는 것을 다음과 같이 말하였다.

“...참여하고 싶은데.. 일정이 안 맞아서 참여를 못한 것이기 때문에 어떻게 진행되는지 궁금하기도 하고, 전체적으로 일어나는 일들을 파악하고 있으면 생각이 공유되니까.. 또, CUG에 들어가면 지식게시판이 있는데, 거기에 들어가서 지식을 많이 보고 학습합니다.”

또, CUG를 통해 다른 조합의 경험과 노하우를 공유 받아 자기 조합의 활동에 적용하기도 한다. 그리고 그것의 유용성을 깨달아 자신의 경험도 CUG에 공유한다. 예를 들면 다음과 같다.

“이사회에서 활용하기 위해 CUG의 정보들을 습득해요.”

“CUG에 문서를 다 남겨놓으면, 행사계획이 세워지면.. 예를 들어 올해 총회에서 내가 선거 관련된 것을 맡았으면 CUG에 들어가서 작년 총회 선거 관련 문서를 검색하여 공부해요. 이렇게 전에 했던 것들을 다시 검색해서 공부하고 참고하기 때문에 꼭 문서나 댓글 등을 CUG에 남겨놓고 보관하는 겁니다.”

아이쿱생협의 NoP에서는 이미 형성된 프랙티스가 공유될 뿐만 아니라 새로운 프랙티스가 형성되기도 한다. 이런 현상에 대해서는 다음 절에서 확인하겠다.

3.3 프랙티스의 형성

CoP나 NoP는 프랙티스를 기반으로 형성되기 때문에 공동의 프랙티스를 지속적으로 형성하는 것이 이러한 공동체나 네트워크를 유지하는 가장 큰 힘이다. CUG에서는 그것이 매우 활발하게 일어난다. 그리고 그것이 CUG를 유용하게 만든다. 예를 들면 전국에 흩어져있는 75개의 조합들은 CUG를 통해 공동의 프랙티스를 꾸준히 만들어낸다. 그것은 CUG를 통해 지식경영이 일어나게 하는 가장 큰 토대이다. CUG의 기능 중 어떤 것이 가장 유용하다고 생각하느냐는 질문에 아이쿱생협의 활동가는 다음과 같이 말하여 공동의 프랙티스를 형성했을 때 CUG가 얼마나 큰 힘을 발휘하는지를 증명해 주었다. 이는 기술(예, 지식경영 시스템)이 지식경영을 가능하게 하는 것이 아니라 오히려 지식경영의 실천이 기술을 유용하게 만든다는 해석도 가능하게 한다.

“그리고 우리는 지역생협이 75개가 있잖아요.. 중앙집중적으로 어떤 이슈가 있을 때 내용을 만들어내고 실천한다고 했을 때 CUG가 있어서 집중해서 ‘확~’ 할 수 있잖아요... ‘일사불란’ 이라고 하면 좀 그렇지만 (CUG에) 전체 지역생협을 움직이게 하는 힘이 있는 거죠. 예를 들면, 캠페인을 할 때 집중하게 하고 힘을 발휘하게 하는 힘이 있어요. 집중하게 하고, 성과가 나게 하고, 효율적이게 해요.”

그 밖에 일상의 업무 속에서도 공동의 프랙티스가

형성된다. 다음의 인터뷰 내용은 소소한 일상의 업무에서도 공동의 프랙티스가 형성됨을 보여준다.

“항상 CUG 공유방에 그 달의 일정표를 올리는데, 어느 분이 일정표를 올릴 때 늘 시작하는 글로 인문학적인 책에서 따온 문구를 한 줄씩 넣기 시작했어요. 그러니까 다른 사람들도 따라 하기 시작하더라고요. (이제는 모두가) 그런 글을 넣기 위해 책을 찾아 공부도 하고.. 그리고 나도 그런 글을 한 줄씩 넣기 위해서 책도 뒤적거리고 공부를 해요.”

이처럼 누군가의 작은 행동도 CUG에서는 공동의 프랙티스로 형성되어 갈 수 있다. 뿐만 아니라 CUG에서는 구성원들이 함께 공동의 문제를 해결해나감으로써 새로운 프랙티스를 형성하기도 한다. 예를 들면, 아이쿱생협에서 어떤 새로운 시스템을 도입하면, 그 시스템을 적용해본 전국의 조합들이 새로운 시스템에서 발견되는 문제점들을 공동으로 해결해 나간다. 구체적인 예는 다음과 같다.

“12개 조합에서 올라온 의견을 보면 ‘이런 것들이 올라오는구나...’하며 다양성을 경험해요. 그리고 그러한 의견들은 (아이쿱생협) 전체 차원에서 반응을 해요. 예를 들어 (새로 도입한) 선결제 시스템에 대해 조합원들이 불편해 한다는 문제점이 제기되면 반응이 되고 개선이 돼요. 합리적이고 최선의 방안으로 계속 업그레이드되고 있다고 생각해요.”

마지막으로, 개별 조합에서 겪고 있는 문제도 CUG 상에 이야기함으로써 공동으로 해결되기도 한다. 예를 들어 어떤 조합에서 ‘우리 조합에 어떤 문제가 발생했다. 조언을 달라’는 글을 CUG에 남기면 수많은 조합들이 그 글에 댓글을 남기고 공동으로 해당 조합의 문제를 해결해간다. 이에 대한 인터뷰 내용은 다음과 같다.

“조합에서 조합원 모니터링을 하면서 (문제가 생기면) CUG에 문서를 생성해요. “우리 생협에서 이런 문제가 있는데 댓글 바랍니다.”하면 사람들이 보고 조언도 해 주고 다른 조합들도 보면서 ‘이런 문제가 있을 수 있구나..’하

면서 대비도 하고.. 그리고 나서 바뀐 것이 있으면 바뀌었다고 또 올려요.”

이렇게 문제가 생기면 CUG 상에서 조언을 구하고 이를 본 구성원들이 자신의 노하우를 전수하고 그것을 적용한 구성원이 다시 피드백을 올리는 과정을 통해 학습이 일어나고 공동의 프랙티스가 형성되는 것이다.

앞서 설명한 3.1, 3.2 그리고 3.3절의 내용을 종합하면 지식경영시스템으로 구축되지 않은 CUG를 매개로 CoP와 NoP가 활성화되어 지식경영이 실천되고 있다고 볼 수 있다. 이는 업무 프로세스가 집중되어 있는 CUG안에서 아이쿱생협 운영에 참여하는 조직의 모든 구성원들이 서로 긴밀하게 연결되기 때문이다. 특히, CUG는 접속권한을 가진 모든 구성원들이 CUG 상의 거의 모든 정보에 접근할 수 있도록 되어 있고 필요한 자료나 도움을 줄 수 있는 사람을 찾아 연락할 수 있도록 연락처와 프로필이 개방되어 있다. 그래서 CUG에 접속하는 구성원들은 직접 조직의 모든 일에 참여하거나 조직의 모든 구성원들을 만나지 않아도 CUG를 통해 조직에서 일어나는 일들을 생생하게 알 수 있고 다른 조합의 구성원들도 쉽게 만날 수 있다. 이러한 CUG의 내부자에 대한 개방성은 업무프로세스가 집중되어 있는 CUG에서 구성원 간에 긴밀한 상호작용과 강력한 호혜규범이 나타나게 하여 NoP는 물론이고 NoP를 구성하는 CoP들까지도 활성화시킨다. 따라서 다음과 같은 연구 결과를 얻었다.

결과 2: 조직의 업무프로세스가 집중된 정보시스템에서 정보시스템 내 정보와 사용자에 대한 정보가 내부자에게 개방되면 CoP와 NoP가 활성화되어 지식경영이 실천될 수 있다.

V. 결론 및 연구의 한계

본 연구는 지식경영시스템 구축에 대한 경영자의 의도나 전략이 없었음에도 불구하고 커뮤니케이션을

위해 구축된 인트라넷을 매개로 자발적이고 성공적인 지식경영이 실천되고 있는 아이쿱생협의 사례를 통해 ‘지식경영은 어떻게 실천될 수 있는가’를 보여주고자 하였다. 그리고 지식과 실천이 분리될 수 없다고 보는 프랙티스 기반 관점에서 지식경영을 바라보았다. 이에 CoP와 NoP 개념에 기반하여 사례를 분석하고 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 조직이 사용하고 있는 여러 정보시스템 중 특정한 정보시스템에 업무 프로세스가 집중되면 업무에 밀착된 정보가 집중적으로 공유되어 NoP가 형성될 수 있다. 왜냐하면 어느 한 가지 정보시스템에 조직의 업무프로세스가 집중되면 조직의 구성원들은 그 정보시스템에 접속을 할 수 밖에 없게 되기 때문이다. 구성원들이 지속적으로 한 정보시스템에서 업무에 관련된 모든 사항들을 공유하게 되면 그 시스템에는 다양하고 방대한 양의 자료가 쌓이게 된다. 그리고 조직의 구성원들이 업무를 처리하기 위해 해당 정보시스템에 접속했다가 그런 다양하고 방대한 자료에 노출되게 된다. 이것은 조직 구성원들의 자연스러운 학습을 유도하여 NoP를 형성한다.

둘째, 조직의 업무프로세스가 집중된 정보시스템에서 정보시스템 내 정보와 사용자에게 대한 정보가 내부자에게 개방되면 CoP와 NoP가 활성화되어 지식경영이 실천될 수 있다. 일반적으로 정보시스템을 매개로 연결된 구성원들은 서로를 간접적으로밖에 알 수가 없어 그 관계가 느슨할 수밖에 없다. 그런데 정보시스템 내에서 공유되고 있는 모든 정보와 NoP 구성원들에 대한 정보까지도 내부자들에게 개방되면 CUG에 접속하는 구성원들은 직접 조직의 모든 일에 참여하거나 조직의 모든 구성원들을 만나지 않아도 CUG를 통해 조직에서 일어나는 일들을 생생하게 알 수 있고 다른 조합의 사람들과도 알게 될 수 있다. 이 때문에 CUG 내에서 강력한 호혜규범과 긴밀한 상호작용이 일어나서 CoP와 NoP가 활성화된다.

위의 두 결과를 종합하면, 기업이 별도의 지식경영 시스템을 구축하지 않아도 조직 내 업무프로세스를 특정한 정보시스템에 집중시키면 그 정보시스템을 매

개로 CoP와 NoP가 활성화되어 자발적인 지식경영이 일어날 수 있다는 결론을 내릴 수 있다. 이는 프로세스 관점에서 지식경영을 하던 경영자들에게도 시사점을 줄 수 있다. 본 연구는 기존의 프로세스 관점에서는 지식경영 시스템을 구축하고도 구성원들의 실천을 이끌어내기 어렵다는 점을 지적하였다. 왜냐하면 프로세스 관점에서는 암묵지를 성문화하여 형식지로 공유하는 프로세스에 초점이 맞추어져 있어 구성원 간 상호작용을 통한 지식공유와 획득 과정을 간과하였기 때문이다. 그런데 본 연구에서 관찰된 NoP도 사실상 인트라넷 상에서 성문화된 지식인 ‘문서’를 공유하는 활동을 중심으로 형성되었다. 그럼에도 불구하고 일반적인 지식경영 프로세스와 다른 점은 이러한 문서 공유 활동이 자발적으로 이루어진다는 것과 그 과정에서 자발적인 학습과 긴밀한 상호작용이 일어난다는 점이다. 결과적으로 본 연구는 프로세스 관점에서 지식경영을 시도하던 경영자들도 관점을 조금만 전환하면 기존의 방식대로 구성원들에게 지식공유를 강요하거나 인센티브를 통해 억지로 동기부여하지 않아도 성공적인 지식경영을 할 수 있음을 보여주었다.

본 연구의 한계는 연구대상인 아이쿱생협이 소비자협동조합이라는 비영리 성격을 갖는 특수한 조직이라는 점에 있다. 애초부터 소비자협동조합은 소비자들에 의해 자발적으로 결성된 조직이기 때문에 자발적인 지식경영이 일어날 수 있는 특수한 환경이 이미 제공되어 있었을 수 있다. 이는 향후에 더 연구되어야 할 사항이다. 하지만 이것이 지식경영이 자발적인 실천에 기초한다는 연구결과와는 대립하지 않는다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 고준, 엄기용. (2006). 온라인 실행공동체 (Communities-of-Practice) 활성화 요인과 스폰서의 영향. 경영정보학연구, 16(2), 183 - 205.
- [2] 김동헌, 김영재, 이영찬. (2010). CoP 활동이 사회

적 자본과 조직성과에 미치는 영향 : 유한킴벌리, 포스코, 건강보험심사원 사례를 중심으로. 지식경영연구, 11(3), 77 - 90.

- [3] 백운정, 김은실. (2008). 실행공동체(CoP)내 지식공유의 영향요인: 구조적 특성과 관계적 특성의 조절효과를 중심으로. 지식경영연구, 9(2), 63 - 86.
- [4] 방유성, 이명성. (2000). 성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략. S사의 지식경영구축 사례를 중심으로. 지식경영연구, 1(1), 127 - 137.
- [5] 현경택, 홍아정. (2010). 기업의 지식경영 실행에 관한 질적 연구 : S기업의 지식경영 실천 사례. 지식경영연구, 11(1)

[국외 문헌]

- [1] Adler, P. S., Kwon, S.-W., & Heckscher, C. (2008). Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science*, 19(2), 359 - 376.
- [2] Agterberg, M., Van Den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the Wheels Turning: The Dynamics of Managing Networks of Practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85 - 108.
- [3] Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021 - 1046.
- [4] Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, *Learning, and Innovation John. Organization Science*, 2(1), 40 - 57.
- [5] Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198 - 213.
- [6] Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier/Butterworth Heinemann.
- [7] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business Review Press.
- [8] DeSanctis, G., & Monge, P. (1998). Communication Processes for Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- [9] Edenius, M., & Borgerson, J. (2003). To manage knowledge by intranet. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 124 - 136.
- [10] Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of knowledge Management. *California Management Review*, 40(3), 265 - 276.
- [11] Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94 - 118.
- [12] Gonzalez, J. S. (1998). *The 21st-century Intranet*. Prentice-Hall, Inc.
- [13] Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473 - 496.
- [14] Jacko, J. A., Salvendy, G., & Sainfort, F. (2001). Intranets and Organizational Learning: A Research and Development Agenda. *International Journal of Human-computer Interaction*, 14(1), 93 - 130.
- [15] Ji, Y. G., & Salvendy, G. (2001). A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System. *The International Journal of Aviation Psychology*, 11(2), 123 - 148.
- [16] Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge University Press.
- [17] Krogh, G. von. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133 - 153.
- [18] Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. (R. Pea & J. S. Brown, Eds.) Learning in doing (Vol. 95, p. 138). Cambridge University Press.
- [19] Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998). *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*.

- Taylor & Francis (p. 208). Taylor & Francis.
- [20] Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108 - 125.
- [21] Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The Focused Interview. *American Journal of Sociology*, 51(6), 541 - 557.
- [22] Nelson, K. M., & Coopridge, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 409 - 432.
- [23] Pfeffer, J., & Sutton, R. (1999). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Press.
- [24] Preece, J., & Shneiderman, B. (2009). The Reader-to-Leader Framework: Motivating Technology-Mediated Social Participation. *Transactions on Human-Computer Interaction*, 1(1), 14 - 33.
- [25] Stenmark, D. (2002). Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management. *35th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- [26] Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63 - 78.
- [27] Takhteyev, Y. (2009). NETWORKS OF PRACTICE AS HETEROGENEOUS ACTOR- NETWORKS. *Information, Communication & Society*, 12(4), 566 - 583.
- [28] Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464 - 476.
- [29] Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35 - 57.
- [30] Wasko, M. M., Faraj, S., & Teigland, R. (2004). Collective Action and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11-12), 493 - 513.
- [31] Wenger, E. C. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225 - 246.
- [32] Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research* (4th ed.).

● 저 자 소 개 ●



박 윤 규(Yoon Kyu Park)

현재 성공회대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. Florida Institute of Technology에서 학사학위, Florida Institute of Technology와 Boston University에서 석사학위, Claremont Graduate School에서 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 전략정보시스템, end-user 등이다.



박 상 선 (Sang Sun Park)

현재 성공회대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. KAIST에서 경영공학 석사학위와 박사학위를 취득하고 KB국민은행 연구소에 재직하였다. 주요 관심분야는 공급사슬관리, 기술경영, 협동조합 및 사회적 기업 등이다.



정 찬 율 (Chan Yul Jeong)

현재 아이쿱인증센터 사무국장으로 재직중이다. 건국대학교 경제학과를 졸업한 후 동대학 대학원에서 학사학위와 석사학위를 취득하였다. 이후 강서양천생협 사무국장, 아이쿱 공급부장 그리고 아이쿱생협 조합지원센터에서 재직하였다.



김 다 슝 (Dasom Kim)

현재 성공회대학교 협동조합경영학과에서 박사과정에 재학 중이다. 연세대학교 경영학과를 졸업하고 성공회대학교 협동조합경영학과에서 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심 분야는 공급사슬관리, 지식경영, 협동조합 및 사회적 기업 등이다.



이 재 훈 (Jae Hun Lee)

현재 성공회대 협동조합경영학과에서 석사과정에 재학 중이다. 연구 관심분야는 경영정보시스템, 지식경영이다.