

# 온라인 실행공동체(Communities-of-Practice) 활성화 요인과 스폰서의 영향\*

고 준\*\*, 엄 기 용\*\*\*

## Stimulating Online Communities-of-Practice: The Influence of Sponsors in Organizations

Joon Koh, Kiyong Om

Firms are increasingly adopting online communities-of-practice (CoPs) with strong managerial support in hopes of promoting knowledge sharing and creation within the organization. Excessive managerial concern and sponsoring, however, could harm the spontaneity of CoP participants, which is one of the pivotal characteristics of virtual communities, and in the end, have negative impact on their smooth operation. In this regard, this study examines the factors which affect the stimulation of CoPs and explores the difference in their operating mechanisms under two differing organizational structural settings by the existence of a sponsor. By analyzing 133 samples of CoPs in a globally leading company, this study found that the existence of a sponsor designated by the organization, has serious influence on the working of CoPs. That is, leaders' enthusiasm and the level of off-line activities are critical factors for the stimulation of CoPs which have no sponsor, while in case of CoPs that have their sponsors, neither leaders' enthusiasm nor the level of off-line activities are significantly related to the stimulation of CoPs. At the same time, the performance of CoPs which have their sponsors was found significantly higher than that of CoPs which have no sponsor. These results indicate that firms need to pay special attention to organizational sponsorship when introducing CoPs within their organizations.

**Keywords :** Communities-of-practice, CoPs, Sponsors, Leader Enthusiasm, Off-line Activities

---

\* 이 논문은 2005년도 전남대학교 학술연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 전남대학교 경영대학, 2단계 BK21 사업단 참여교수

\*\*\* 한국기술교육대학교 산업경영학부

## I. 서론

정보기술(IT)의 발달과 인터넷의 확산은 컴퓨터 네트워크의 힘을 바탕으로 개인들로 하여금 언제 어디서나 자유롭게 지식과 정보를 주고 받을 수 있게 하고 있으며, 다양한 조직체의 업무처리방식 및 경영프로세스의 변화까지 야기시키고 있다[Drucker, 2000]. 개인들은 업무활동 및 라이프 스타일을 전통적인 오프라인 활동 중심에서 탈피하여 점차 온라인 활동의 비중을 높여가는 추세이며, 기업 내에서도 대면회의를 통한 문제 제기 및 업무 수행 대신, 일정한 그룹을 형성하여 수시로 온라인 상에서 상호작용을 하며 지속적인 학습과 문제 해결을 도모하는 경우가 많아지고 있다.

최근에는 조직이 보유한 지식자원의 전략적 활용과 관리를 위해 지식경영의 추진이 확산되고 있는데, 지식경영의 실행전략 측면에서 지식저장소(knowledge repository)나 지식경영시스템(knowledge Management Systems; KMS)을 통한 지식의 공유와 문제 해결에는 한계가 있음을 인식하고, 이에 대한 하나의 대안으로서 지식공동체(knowledge community) 또는 실행공동체(communities-of-practice; CoPs)에 대한 논의가 활발해지고 있다[Wenger and Synder, 2000; Swan et al., 2000]. 국내의 한 제약회사는 지식경영시스템을 도입하면서 전국 수백 명의 영업사원 가운데 최고의 실적을 내는 다섯 명을 뽑아 “영업비법”을 전수하기 위한 실행공동체를 몇 개 만들고, 오프라인 활동과 이메일로 상호 교류와 학습을 하도록 하였는데, 결과적으로 실행공동체 회원들의 영업실적이 100~200% 정도 향상되는 커다란 효과를 거두었다[홍석민, 2005]. 국내의 다른 글로벌 기업들 또한 전자, 철강, 화학 등 그들이 속한 산업유형에 관계없이 실행공동체를 이미 장려하고 있거나 도입을 적극 검토하고 있는 추세이다.

이와 같이 많은 기업에서 일상적 업무에서 발생하는 문제에 대한 신속한 해결과 지속적인 학습의 수단으로서 인트라넷과 같은 온라인 매개체를 기반으로 한 실행공동체를 활용하기 시작했으나, 이러한 유형의 실행공동체에 대한 연구는 아직까지 초기단계에 머물러 있다. 온라인 실행공동체는 가상공동체(virtual community)의 한 형태로 볼 수 있지만, 많은 연구에서 가상공동체의 성격과 유형에 따라 그 성과나 사용자 충성도에 영향을 끼치는 요인들이 다르게 나타남을 지적하고 있는 바[Kim, 2000; 서건수, 2003], 가상공동체에 대한 일반적인 연구결과를 온라인 실행공동체에 그대로 적용함에는 한계가 있을 것이다. 따라서, 온라인 실행공동체의 어떠한 특성요인이 실행공동체의 활성화나 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구가 필요하다. 특히, 최근에는 회원간 자발성과 비공식성을 중시하던 전통적 실행공동체의 관념에서 탈피하여 조직 차원에서 공식적인 지원을 제공하기도 하는데[Kodama, 2002; Storck and Hill, 2000], 이러한 조직의 공식적 지원의 한 형태를 나타내는 스폰서가 실행공동체에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구도 매우 부족한 실정이다. 이와 같은 연구의 필요성에 기하여 본 연구는 두 가지 연구문제 — 첫째, 어떠한 온라인 실행공동체 특성요인이 실행공동체 활성화에 영향을 미치는가? 둘째, 온라인 실행공동체의 스폰서 유무에 따라 실행공동체의 활성화 및 그 영향요인이 어떻게 달라지고, 이것이 기업에게 주는 의미는 무엇인가?에 대하여 답하고자 한다.

본 연구에서는 우선 실행공동체에 대한 이론적 배경을 살펴본 후, 국내 S기업의 사례를 소개한다. 이를 기반으로 연구모형과 가설, 연구방법을 제시하며, 수집된 데이터를 토대로 실증분석을 수행한다. 또한 분석결과에 대해 토의하고 시사점을 찾아내며, 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대해 논의할 것이다.

## II. 온라인 실행공동체: 이론적 배경 및 사례

### 2.1 지식경영의 핵심수단으로서의 실행공동체

지식경영에 관한 기존 연구들[e.g., Kankanhalli and Tan, 2004; Davenport and Prusak, 1998; Wiig, 1997; Nonaka and Takeuchi, 1995]을 종합해 볼 때, 지식경영은 지식공유와 지식창출의 두 가지 핵심 프로세스로 구분하여 분석하는 것이 유용하다. 우선 지식의 공유를 위해서는 인간의 머리에 저장되어 있는 것을 추출, 정리 및 형식화하여 지식저장소에 축적하는 것이 필요하고 [e.g., Stein and Zwass, 1995], 단순한 지식의 공유를 넘어서 신지식의 창출과 혁신이 가능하도록 하기 위해서는 하드웨어적 시스템 구축만으로는 충분치 않기 때문에 인적 네트워크에 기반한 의도적 활동이 요구되며[김인수, 1999; Stalk et al., 1992], 정보와 지식의 자발적 교류를 위한 장(場)을 마련해 줄 수 있는 새로운 조직구조나 운영방식이 필요하다[Nonaka and Takeuchi, 1995].

조직의 인적 네트워크의 구체적인 예로는 실행공동체(communities of practice)가 가장 많이 논의되고 있다. 여기서 Practice란 “상호적인 약속을 유지하기 위해 역사적으로 공유된 사회적 자원, 준거의 틀, 가치관, 또는 관점”을 의미한다 [Wenger and Snyder, 2000]. 즉, 단순히 동일한 업무를 수행한다는 사실 이상으로 구성원간에 역사적이고 사회적인 공통의 가치관을 공유하고 있어야 한다는 것이다.

실행공동체 내에서의 학습과정은 구성주의적 관점에서 해석되곤 한다[전수환, 김정수, 2005; 강인애, 1996]. 구성주의는 우리가 어떻게 지식을 획득하는지에 대한 철학적 견해로서, 지식이 습득된 상황적 맥락(context)의 중요성을 강조한다. 일례로 Orr[1990]는 제록스(Xerox)의 서비스 요원들이 조직에서 제공하는 표준화된 교육과정에

만족하지 못하고 상호간의 담화(narration)를 통해 업무에 필요한 지식을 공유하고 있음을 발견하였다. Brown and Duguid[1991]는 실행공동체를 통해 업무, 학습, 그리고 혁신이 어떻게 통합될 수 있는지를 연구하였는데, 실무자간의 협동과 사회적 상호작용을 통해 업무에 대한 학습이 활발히 이루어질 때 조직혁신이 가속화됨을 확인하였다

이처럼 사회적 맥락을 중시하는 구성주의의 관점에서 파악되어 온 실행공동체는 점차 지식경영을 실천하기 위한 조직구조의 개념으로 이해되고 있다[Lesser and Prusak, 1999; Liedtka, 1999]. 실행공동체는 조직이 당면한 이슈와 도전을 해결하기 위한 하나의 구조로서, 지식공유 문화와 직접적인 관계가 있는 규범이나 신뢰, 유대감, 협동심 등의 사회적 자본(social capital)을 형성하는 밑거름이 될 수 있다[Lesser and Prusak, 1999]. Wenger and Snyder[2000] 역시 실행공동체를 효과적인 차세대 조직구조가 될 것으로 전망하였다. 이 연구자들은 실행공동체의 개념을 “공통의 직무나 관심사에 대한 열정에 의하여 결합된 비공식적인 사람들의 모임”으로 정의하였는데, 본 연구에서는 Wenger and Snyder[2000]가 주장한 ‘비공식적’ 성격으로 한정시키지 않고 “공통의 직무나 관심사를 중심으로 문제 해결과 학습을 위해 조직 내 또는 조직간에 형성된 사람들의 모임”으로 정의코자 한다. 이 정의는 전략 커뮤니티와 같이, 조직의 공식적 지원이 제공되거나 탑다운(top-down) 형태로 실행공동체가 설립 및 운영되고 있는 최근의 추세와, 공식적 상황에서도 실행공동체 고유의 작동원리인 자발성이 발휘될 수 있다는 점을 반영한 것이다.

### 2.2 실행공동체의 진화와 시사점

최근에 실행공동체는 크게 두 가지 방향으로 변화 및 진화하고 있다[전수환, 김정수, 2005]. 첫째, 실행공동체는 모두 비공식적 성격을 지닌다는 통

넘에서 벗어나, 조직의 전략적 사업목적을 달성하는데 기여할 수 있다는 생각에서 기업들은 조직의 자원(resources)을 공식적으로 지원하기 시작하였다. 그 대표적인 일례가 “전략 커뮤니티(strategic communities)”이며[Storck and Hill, 2000], 이는 조직 내에서 실행공동체가 비공식적 조직에서 공식적 조직으로 전환하고 있음을 의미한다.

실행공동체의 대표적인 공식화 사례로는 제록스와 NTT 도코모(DoCoMo)의 전략 커뮤니티를 들 수 있다. 먼저 제록스는 대규모의 전사적 정보 시스템 인프라 구축 프로젝트의 수행과정에서 수십여 명의 조직 내 IT전문가들로 하여금 전략 커뮤니티를 구성하도록 함으로써 신규 정보시스템의 도입에 따른 변화관리를 성공적으로 수행하였다[Storck and Hill, 2000]. 또한 NTT 도코모는 신규 서비스인 i-mode를 준비하면서 단말기 협력업체, 플랫폼 협력업체, 포털 협력업체 등의 이해당사자 집단들과 공동으로 전략 커뮤니티를 구성 및 운영하였다[Kodama, 2002]. 이 전략 커뮤니티는 여러 해 동안 지식의 공유단계, 창조단계 및 혁신단계를 거치면서 신규 서비스의 개발 및 정착은 물론, 신기술 개발에 이르기까지 다양한 혁신을 성공적으로 수행하였다. 이외에도 최근 지식경영을 추진하고 있는 많은 기업들에서 조직의 체계적인 지원을 통한 실행공동체의 활성화를 위하여 스폰서 제도를 도입하고 있다.

둘째로, 과거에는 실행공동체 구성원간 대면접

촉이 가능하도록 하기 위해 지리적 근접성을 중요시했던 반면, 최근에는 웹이나 인터넷, 또는 인트라넷을 매개로 상호작용을 할 수 있는 온라인 실행공동체에 대한 관심이 커지고 있다. 온라인 실행공동체의 개념은 구성원들간 면대면 상호작용이 불가능하거나 어려운 환경에서 처음 제기되었다[Wenger et al., 2002; Hildreth, 2004]. 조직이 전국적으로 분산되어 있거나 전세계적으로 사업을 전개하는 경우, 서로 다른 시간과 장소, 그리고 서로 다른 문화의 사람들을 하나의 실행공동체로 끌어들이는 것이 큰 문제였기 때문이다. 이러한 상황에서 메신저(messenger), 비디오 채팅(video chatting) 등 온라인 상에서도 면대면 효과에 가까운 정도로 높은 매체풍요성(media richness)을 제공해 주는 정보기술의 발달은 기업들이 분산된 환경에서도 지식을 공유할 수 있도록 도와줄 수 있다. 최근 실행공동체의 온라인 비중이 증가함에 따라 회원들의 사회적 실재감(social presence)[Short et al., 1976]이 약화될 수밖에 없으므로, 오프라인 모임과 리더의 역할이 더욱 강조되고 있다. 실행공동체 리더들은 온라인화가 진척됨에 따라 목표설정 명확화, 회원들의 요구사항 파악, 성과보상체계 마련 등에서 어려움을 겪게 되며, 오프라인 모임 개최에도 많은 노력을 쏟아야 하는 등의 도전을 받게 되었다[Koh et al., 2006]. <표 1>은 최근의 실행공동체 진화내용과 관리시사점을 요약하고 있다.

<표 1> 실행공동체의 진화내용과 시사점

진화방향	내용	시사점	관련 문헌
공식화	조직의 전략적 사업목적을 달성하기 위해 공식적인 형태로 지원됨	경영진에게 실행공동체에 대한 유연한 관리방법과 운영전략이 요구됨	Storck and Hill[2000], Kodama[2002], 전수환, 김영걸[2006]
온라인화	정보기술을 활용하여 시간과 공간의 제약을 극복함으로써 분산된 환경에서도 면대면 수준의 상호작용이 가능해짐	정보기술의 품질이 더욱 중요한 요소가 되었으며, 온라인에서 회원 정체성 확보의 문제가 대두됨. 리더의 역할이 중요해지고 오프라인모임 관리가 필요함	Wenger et al.[2002], Pan and Leidner[2003], Hildreth[2004], Koh and Kim[2003-4], Short et al.[1976]

### 2.3 실행공동체의 활성화 요인

전통적인 공동체와 마찬가지로 온라인 실행공동체의 경우에도 인간적 관계를 통한 구성원간 정체성(identity)의 공유는 여전히 중요하며[Thompson, 2005; Wenger, 1998], 이는 온라인 실행공동체에 대한 개인들의 참여와 관련성이 깊다. Dutton and Dukerich[1991]와 Ashforth and Mael[1989]의 정체성에 관한 연구에 따르면, 어떠한 조직이나 대상에 몰입(commitment)을 보이는 개인들은 그 조직을 지지하는 행동을 하며, 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지게 된다는 사실을 알 수 있다. Koh and Kim[2003-4]의 연구에서는 '온라인 커뮤니티 의식(sense of virtual community)'의 개념을 제안하고 있는데, 이는 전통적인 커뮤니티 의식과는 다소 다르게, 소속감(membership), 영향력(influence) 및 몰입(immersion)의 세 차원으로 구성되며, 커뮤니티 리더의 역할과 오프라인 활동에 의해 영향을 받음을 실증적으로 보여주었다.

Kim[2000]은 온라인 커뮤니티를 활성화하기 위한 전략으로서, 명확한 목표와 비전, 유연한 운영과 많지 않은 회원 규모, 회원들의 역할에 대한 명확한 정의, 운영자의 리더십, 온라인 및 오프라인 이벤트 등을 제안하였다. William and Cothrel[2000]은 온라인 커뮤니티를 효과적으로 운영하기 위해서는 명확한 비전, 적절한 오프라인 활동, 명료한 규칙과 역할의 정의, 유용한 콘텐츠 등이 필요하다고 주장하였다. 한편, Butler[2001]는 온라인 사회구조(online social structure)에서 회원 규모, 커뮤니케이션 활동, 존속성의 관계를 실증 분석하였다. 그는 회원규모를 온라인 사회구조를 유지하기 위한 주요한 자원(resource)으로 파악하고, 이것이 커뮤니케이션의 양과 다양성에 긍정적 영향을 끼침을 밝혔다.

개인수준 연구에서는 주로 온라인 커뮤니티 충성도를 중심으로 한 연구들이 수행되어 왔다. 광민수[2001]는 광범위한 문헌들을 통하여 온라

인 커뮤니티 충성도에 영향을 미치는 요인들을 파악하고자 하였으나, 사회적 요소와 정보시스템의 결합적 요소를 간과한 면이 있었다. 서건수[2003]의 연구에서는 영향변인을 인터넷 커뮤니티 특성과 개인 특성으로 구분하여 설정하였고, 특히 커뮤니티 특성 중 목표명확성, 상호작용성, 친밀성이 사용자 충성도에 유의한 영향을 미침을 밝혔다. 한편, Wasko and Faraj[2005]는 개인 수준에서 사회적 자본을 정의하고 실증분석을 통해 온라인 네트워크에서 중심성(centrality) 지각, 업무경험 기간 등이 지식기여에 대한 주요한 영향요인임을 발견하였다. 이는 공유된 역사나 상호의존성 등이 부재한 온라인 공간에서는 사회적 자본의 형성이 어렵다는 기존의 주장들[Nahapiet and Ghoshal, 1998; Brown and Duguid, 2000]과는 다른 결과이다. 이밖에도 커뮤니티 성과 관련하여 커뮤니티 충성도와 신뢰, 몰입, 구매의도 등의 관계에 대한 연구들[김진화, 변현수, 2004; 박성연, 유승현, 2003]이 수행되어 왔으며, 최근에는 커뮤니티의 유형별 특성의 조절효과를 고려한 연구들[서건수, 2003; 전수환, 김영걸, 2006]이 나타나고 있다.

한편, 본 연구에서는 온라인 실행공동체를 온라인 커뮤니티의 한 특수한 형태로 보고자 한다. 많은 연구자들이 온라인 커뮤니티의 분류방식을 제안하였는데, 그 중 Marathe[1999]는 구성원의 참여동기에 따라 온라인 커뮤니티를 (1) 목적공동체(communities of purpose), (2) 실행공동체(communities of practice), (3) 상황공동체(communities of circumstance), 그리고 (4) 관심공동체(communities of interest)로 분류하고 있다. Hagel III and Armstrong[1998]은 온라인 커뮤니티를 크게 소비자 중심과 기업 중심으로 구분하고 있는데, 온라인 실행공동체는 기업 중심의 온라인 커뮤니티에 속한다고 볼 수 있다. Kim[2000]의 분류에 따르면, 온라인 실행공동체는 주제별 커뮤니티(topical community)와 활동기반 커뮤니티(activity-based community)에 동

시에 관련된다. 이러한 측면에서 온라인 실행공동체는 온라인 커뮤니티의 일반적인 특성을 따르는 동시에, 다른 유형의 온라인 커뮤니티와는 차별화되는 고유한 특성도 가질 것임을 예상할 수 있다.

## 2.4 실행공동체의 공식화와 스폰서

앞서 설명한 바와 같이 몇몇 기업들은 지식경영의 핵심 실천전략으로써 온라인 실행공동체를 도입하면서 전략적 사업목표의 달성과 효과적인 공동체 운영을 위해 조직 차원에서 공식적인 지원을 제공하기 시작했다. Wenger and Snyder[2000]의 정의에도 나타난 바와 같이 실행공동체는 본래 비공식적 성격의 모임으로부터 출발하였다. 비공식적 조직의 특징을 갖다 보니 공동체 구성원의 자발성과 임의적 선택권한, 간접적이고 때로는 익명성마저 보장되는 인간관계, 비교적 약한 공동체적 규제나 강제 등이 온라인 실행공동체를 차별화하고 활성화시키는 주요 요인으로 작용하였다. 최근 기업들은 이러한 비공식적 조직을 좀더 체계적으로 관리하고 지원하여 더 나은 지식공유 및 지식창출 성과를 얻고자 공식화(formalization)를 시도하고 있으며, 공식화를 위한 여러 가지 지원활동이 있지만 그 중 가장 대표적인 방법이 실행공동체별로 스폰서(sponsor)를 임명하는 것이다. 이러한 양상은 실행공동체를 하나의 혁신수단으로 인식하고 조직성과와 연결하려는 국내의 기업들에서 두드러지게 나타나고 있는데, 조직에 의한 스폰서의 임명은 이것이 문서화 및 제도화 된다는 측면에서 공식화의 한 형태로도 볼 수 있다[Daft, 2004]. 이렇게 실행공동체에 대해 전담 스폰서를 두는 데에는 장점과 단점이 공존할 것이다.

먼저 긍정적인 측면을 보면, 첫째, 스폰서는 실행공동체 리더와 회원들이 본연의 활동을 수행하는데 필요한 인적 및 물적 자원을 제공해 준다. 회의장소를 제공해 주고, 회식비나 활동경비도

지원해 준다. 둘째, 스폰서는 실행공동체 활동의 장애요인을 제거하는 역할을 한다. 회원들이 일상적 업무에 대한 부담이 많아서 실행공동체 활동에 어려움을 겪는 경우 시간적 안배를 해주기도 한다. 이것은 일반적으로 해당 실행공동체 회원들의 상급자가 스폰서를 맡는 경우가 많기 때문에 가능하다[방유성, 이명성, 2000]. 이 경우 실행공동체 활동 자체가 기업의 공식적 업무로 인정되기도 한다. 셋째, 스폰서의 임명은 조직 내에 해당 실행공동체의 전략적 중요성을 알리는 상징적 역할을 한다. 이러한 상황에서 회원들은 업무시간 중에 실행공동체 활동을 하는 것에 대하여 불편을 느끼지 않게 되고, 자긍심으로 인해 실행공동체 활동이 촉진될 수 있다.

반면에 부정적인 측면은 스폰서의 존재가 비공식적 조직의 운영원리를 손상시킬 수 있다는 점에 있다[Thompson, 2005]. 비공식적 조직은 공식적 조직과는 달리 구성원 사이에 정보를 공유하고 정을 나누며 때로는 상호의 이익을 보호할 목적으로 자발적으로 구성되기 때문에 공식적 조직보다 더 활성화되는 경우가 많으며, 응집력이 높다. 또한 유기적인 조직구조를 가지며, 조직 내 정보유통의 정확도와 속도도 매우 높다[박내화, 2002]. 반면에, 조직의 공식화가 심화될수록 업무수행에 차질을 빚을 가능성은 낮아지지만, 구성원의 창의성 개발 기회가 상실되고, 활동을 지루하게 만들어 일에 대한 의욕을 떨어뜨릴 수 있다[Luthans, 2004]. 실행공동체에 스폰서가 배정된다는 것은 자칫 회원들로 하여금 업무적 성격으로 인식되어 자발성이라는 실행공동체 본연의 작동원리에 왜곡을 가져올 위험성이 있다.

이러한 스폰서 기능의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 고려해 볼 때 실행공동체에 대한 적용에 신중한 접근이 필요하다. 그러나 이와 관련된 연구가 거의 없는 상황에서 의미 있는 시사점을 찾기가 매우 어렵다. 따라서 본 연구에서는 온라인 실행공동체의 스폰서 유무가 실행공동체의 활성화와 작동 메커니즘에 어떠한 영향을 주는

지를 정성적 및 정량적으로 분석해 보고자 한다.

## 2.5 사례분석: S기업에서의 실행공동체 도입과 운영

최근 정보통신기술의 발달과 인터넷의 확산 속에서 글로벌 기업인 S전자는 1990년대부터 사내 학회 개최, 특허 활동 장려 등을 통해 지식의 공유 및 창출을 강조해 왔다. 특히 2000년대에 들어서면서 최고경영진은 지식경영의 중요성을 인지하고, 학습조직의 실현과 조직혁신의 주요 수단으로서 실행공동체를 지원하기 시작하였다. 예를 들면, 최고경영진에서는 각 부서별 또는 부서간, 더 나아가 공장의 라인간에 협업을 위한 실행공동체를 적극 장려하고, 온·오프라인을 막론하여 상호 커뮤니케이션을 활성화함으로써 조직이 당면한 여러 가지 중요한 문제에 대한 해결방안을 스스로 찾고자 노력하였다.

지식경영의 추진전략 측면에서 S기업은 2002년도에 지식경영시스템을 도입하여 인트라넷과 연동시켰으며, (1) 전문가에 의한 온라인 문제해결 컨설팅과 (2) 실행공동체 집중 육성의 두 가지 큰 방향으로 노력을 집중해 왔다. 조직 구성원들이 주로 사용하는 인트라넷이 수직적, 공식적 업무의 효율성 향상에 주안점을 두고 있다면, 실행공동체, 또는 사내 커뮤니티는 기업 내 횡적 교류도 가능하도록 지원하는 일종의 운영적 구조로서 조직 구성원간의 비공식적 상호작용을 촉진하고 있다. S기업 지식경영시스템의 서비스는 그룹웨어 메뉴로 제공되고 있으며, 이 메뉴 안에서 조직 구성원들은 자유로이 실행공동체 활동을 할 수 있다. 이 기업은 국내외에 20여 개 이상의 사업장을 가지고 있는데, 각 사업장은 실행공동체를 활용하여 온라인상에서 주로 상호작용을 하고 있다. 한 예로, 지리적으로 분산된 사업장 간에도 원격 협업이나 각종 온라인 회의를 효과적으로 수행할 수 있다. 여기서 하나 주목할 점은 이들 실행공동체는 Wasko and Faraj[2005]가 제

시한 전자적 업무네트워크(electronic network of practice)의 개념과 구별된다는 것이다. S기업의 경우, 실행공동체 회원들이 주로 전자적으로 상호작용을 하지만, 종종 오프라인 모임을 시도하고 지속적으로 조직의 문제해결을 도모하기 때문이다. 특히 회원들의 정체성과 관련되는 인그룹(in-group)과 아웃그룹(out-group)에 대한 경계(boundary)[Wenger, 1998]가 명확하고 서로가 누구인지를 안다. 또한 각 실행공동체는 여러 부서와 팀에 속한 다양한 직원들로 구성됨으로써 기존의 팀 활동과도 구별되며, 실행공동체를 책임지고 이끌어가는 주도적 회원들과 참관자적 자격을 가진 회원들로 역할이 잘 구분되어 있다.

S기업의 실행공동체 운영과 관련한 한 가지 특이한 점은 전략 커뮤니티 제도를 운영하고 있다는 사실이다. 이 전략 커뮤니티에는 통상 임원급의 스폰서가 배정되어 있고, 조직으로부터 공식적인 지원(회의 장소, 회식비 등의 운영경비, 벤치마킹 추진비용, 외부전문가 초청 및 세미나 개최 비용 등)이 제공된다. 이러한 전략 커뮤니티는 매년 초에 엄정한 심사를 거쳐 약 10여 개가 선정되며, 전략 커뮤니티로 선정되면 한 해의 커뮤니티 성과를 조직에 보고해야 하는 의무를 가진다. 한편, 800여 개의 일반 실행공동체 중에서 팀장급의 스폰서를 가지고 있는 실행공동체 비율은 약 50% 정도인 것으로 추정된다. 이들 스폰서는 실행공동체 회원들의 활동을 공식적인 업무로 인정해 주며, 업무시간 중에 실행공동체 활동을 위한 시간을 별도로 할애해 주기도 한다. 또한 실행공동체 리더와 수시로 연락을 취하면서 최근의 활동사항 등에 대한 보고를 받기도 하고, 실행공동체에 대한 조직의 각종 물적 지원이나 포상을 신청하기도 한다. 따라서 스폰서가 존재하는 경우 해당 실행공동체는 단기간 내에 빠른 성장이 가능하고 실행공동체 운영진이나 리더에게 큰 힘이 되고 있다. 물론 이것이 실행공동체 고유의 자발성에 의한 작동원리를 방해하는 역기능적 처방이 될 소지도 있다. 스폰서가 존재한다는

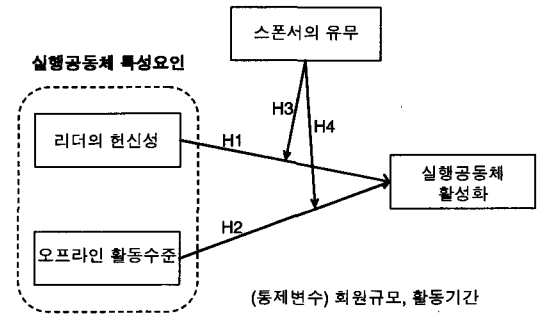
사실은 회원들에게 일종의 업무적 연장으로 인식되게 하여 실행공동체에서 나타날 수 있는 몰입과 신바람을 일으키기 어렵게 할 가능성이 있다.

한편, S기업은 온라인 실행공동체의 적극적인 활용을 통해 2004년과 2005년에 양적, 질적 모든 측면에서 커다란 지식경영 성과를 거두었다. 이 기업의 자체보고서에 의하면, 실행공동체에 의한 성과(재무·비재무성과)는 2004년 한해 기준으로 수백 억 원에 달하는 것으로 보고되었다. 또한 2005년 말에 실시된 실행공동체 성과발표대회 결과에 따르면, 약 800여 개의 실행공동체에서 1만 8천여 명이 활동하고 있는 것으로 파악되었는데(적어도 하나 이상의 실행공동체에 가입한 구성원 기준), 이는 전체 조직구성원 수의 약 70%에 달하는 인원이다. S기업은 2005년에만 실행공동체 운영을 통해 재무성과와 비재무성과를 합쳐 약 1천억 원에 달하는 효과를 거둔 것으로 추산하고 있다. 2006년 2월 현재, 지식경영시스템의 사용자 수는 2만여 명이며, 매달 3만여 개의 지식이 등록되고 있고, 조회 수는 월 40만여 회를 기록하고 있다. 월 접속건수는 15만 회이므로, 일인당 접속횟수는 월 평균 7.5회에 달한다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설

본 연구는 온라인 실행공동체의 활성화 요인과 공식적 상황을 조성하는 스폰서의 역할에 초점을 두었다. 우선 앞서의 문헌고찰을 중심으로 주요 변수들을 파악한 후, 실제 실행공동체를 운영 중인 리더와의 인터뷰를 실시하여 실행공동체 활성화나 성과에 영향을 미치는 변수를 추가로 찾고자 하였다. 선행연구와 한달 여의 시간적 차를 두고 실시된 두 차례에 걸친 인터뷰를 바탕으로, 실행공동체 활성화에 영향을 줄 수 있는 변수로서 리더 특성, 오프라인 활동 수준, 스폰서 유무 등이 제기되었다. 이 때 각

실행공동체의 회원규모나 활동기간이 활성화에 영향을 끼칠 수 있으므로[Butler, 2001] 통제변수로 고려하였다. 연구모형은 다음의 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

### 3.1 온라인 실행공동체 특성과 활성화

Koh and Kim[2003-4]의 연구에서는 온라인 커뮤니티 특성이 온라인 커뮤니티 의식에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 온라인 커뮤니티 의식은 개인들이 온라인 커뮤니티에 대하여 느끼는 소속감, 영향력 및 몰입의 정도로서, 온라인 커뮤니티에 대한 개인들의 참여 및 커뮤니티의 활성화와 밀접한 관계를 가진다. 이 연구에서는 온라인 커뮤니티 특성변수로서 리더의 헌신성(leaders' enthusiasm), 오프라인 활동의 수준(offline activities), 그리고 온라인 커뮤니티의 유희성(enjoyability)을 다루었는데, 이 중 리더의 헌신성과 오프라인 활동의 수준이 상대적으로 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로, 본 연구에서는 온라인 실행공동체도 온라인 커뮤니티의 한 형태임을 고려하여 그 특성변수로서 리더의 헌신성과 오프라인 활동의 수준을 집중적으로 다루고자 한다.

온라인 실행공동체에서 리더는 실행공동체의 목표와 비전을 설정하고, 회원 및 성과를 관리해야 하는 책임이 있다[Koh and Kim, 2003-4]. 또한 회원들의 요구사항을 수렴하여 실행공동체



운영에 적극 반영하며, 우수 회원들에 대해 적절한 보상을 제공한다[William and Cothrel, 2000]. 더불어 리더는 실행공동체 내 커뮤니케이션의 주된 수단인 공지사항, 게시판 및 자료실 관리를 효율적으로 해야 한다. Preece[1999]는 리더의 헌신성이 전통적 공동체와 마찬가지로 회원들로 하여금 실행공동체 활성화를 지각함에 많은 영향을 끼칠 수 있음을 주장하였다. Figallo[1998]는 리더가 공식적인 위치를 갖는지에 상관없이 리더의 노력은 회원들에게 소속감을 갖도록 함에 결정적이라고 하였다. 이러한 실행공동체 리더의 헌신적 노력은 온라인 실행공동체에 대한 회원들의 관심과 애정을 증가시키며[Kim, 2000], 실행공동체의 활성화에 중대한 영향을 끼칠 수 있다. 이 리더들은 주로 사원, 대리, 과장급이 많으며, 실제 이들은 본 연구에서 실시한 사전 인터뷰에서 리더의 헌신적 노력에 따라 실행공동체의 성과가 좌우될 수 있다고 주장하였다. 이러한 논의에 기반하여 실행공동체 리더의 헌신성은 실행공동체의 활성화에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가설을 설정한다.

H1: 온라인 실행공동체 리더의 헌신성은 실행공동체의 활성화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

온라인 실행공동체에서는 정보기술을 매개로 하여 시공간을 초월하는 지식공유가 가능해졌지만, 인간의 상황적 맥락을 떠나서는 지식의 형성과 학습의 의미를 가질 수 없다는 구성주의의 견해를 고려한다면[강인애, 1996], 오프라인 활동을 통해 회원들의 정체성을 확보하는 것이 중요하다[Wenger, 1998]. 최근 실행공동체의 온라인화가 가속화되고 있지만, 본질적으로 사회적 대면이 부족한 컴퓨터 기반 환경에서 오프라인 모임은 보완적 역할을 할 수 있으며, 온라인 활동과 오프라인 활동이 균형을 이루어야 온라인 실행공동체가 장기적으로 유지될 수 있다[Lombard and Ditton, 1997; Kiesler *et al.*, 1984]. 즉, 오프라

인 활동은 온라인 매개체로 인하여 위협 받는 사회적 실재감[Short *et al.*, 1976]을 보충해 줄 수 있는 중요한 수단이 되며[Lombard and Ditton, 1997], 오프라인 모임이 온라인 상호작용을 통해 강화될 수 있듯이, 온라인 실행공동체 또한 대면 모임을 통하여 확대 및 강화될 수 있다[Wellman and Gulia, 1999]. 이렇듯 회원들의 정체성과 사회적 실재감의 확보는 장기적으로 회원들의 적극적인 참여와 실행공동체의 활성화로 이어질 수 있다.

종종 온라인 실행공동체의 당면문제 해결이나 추진상황에 대한 경과 확인을 위해서는 직접 만날 수 있는 회합의 기회가 필요하게 된다. 특히 한 회사 내에서 업무적 연관성이 있는 경우에는 대면 회의가 효과적일 수 있는데, 일반적으로 대면 회의를 개최하기 위해서는 안내와 공지, 참석 확인, 회의 아젠더 결정, 관련자료 준비 등이 요구되고, 회의 후에는 회의록 작성이나 관련자료 및 보충자료 제공 등이 잇따르게 된다. 또한 각 회원들은 안정적으로 형성된 정체성을 가지고 안전에 대한 자신의 소감이나 회의 후기 등을 실행공동체 사이트에 등록하기도 하므로[Koh and Kim, 2003-4], 오프라인 모임의 활발한 정도가 온라인 실행공동체의 활성화 수준에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

H2: 오프라인 활동수준은 온라인 실행공동체의 활성화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 상황변수의 고려: 온라인 실행공동체의 스폰서 유무

온라인 실행공동체에 스폰서가 임명되지 않은 경우는 일반적인 온라인 커뮤니티의 상황과 유사하다. 다만 커뮤니티에 대한 가입범위가 기업 내 직원들로 한정될 뿐이다. 따라서, 이런 경우에는 기존연구에 나타난 바와 같이 리더의 헌신성과 오프라인 활동의 수준이 온라인 실행

공동체의 활성화에 중대한 영향을 끼칠 것으로 판단된다. 반면에, 스폰서가 공식적으로 임명되는 경우, 회원들은 스폰서를 의식하기 시작하고 조직이 귀중한 경영자원을 지원하는 만큼 높은 성과를 기대하고 있다는 점을 인식하게 되며, 점점 실행공동체 활동이 업무의 일부라고 생각하게 된다. 이러한 상황에서는 온라인 실행공동체 리더의 영향이나 오프라인 활동의 영향이 상대적으로 덜 중요하게 작용할 것으로 기대된다.

그러나 아직 스폰서의 영향에 대한 선행연구가 부족한 상태이고, 본 연구가 온라인 실행공동체 분야에서 탐색 수준의 연구이기 때문에 세부적인 가설의 방향성은 설정하지 않고, 가설검정 결과에 따라 사후적 해석에 치중하기로 한다. 따라서 온라인 실행공동체의 스폰서에 대한 상황 가설은 다음과 같이 설정하였다.

- H3: 리더의 헌신성이 온라인 실행공동체의 활성화에 미치는 영향은 실행공동체의 스폰서 유무에 따라 차이가 있다.
- H4: 오프라인 활동수준이 온라인 실행공동체의 활성화에 미치는 영향은 실행공동체의 스폰서 유무에 따라 차이가 있다.

## IV. 자료수집 및 연구방법

### 4.1 자료수집 및 표본특성

본 연구는 자료수집 이전에 실제 실행공동체를 이끌고 있는 운영자(리더)들로부터 연구변수들에 대한 설문항목의 타당성을 검토 받았다. 이들의 검토 이후 설문서 항목들을 수정하였고, 다시 몇몇 실행공동체를 대상으로 파일럿조사(pilot test)를 실시하였다. 이를 바탕으로 설문서를 최종 확정하고, 글로벌 기업인 S기업에서 운영되고 있는 온라인 실행공동체를 대상으로 객관적 데이터(온라인 실행공동체의 활성화 수준, 회원규

모, 활동기간 등)의 수집과 함께 리더들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

2005년 1월 S기업에서 운영 중인 총 500여 개의 온라인 실행공동체를 대상으로 각 리더에게 그룹웨어 이메일로 설문서를 배포하였으며, 최종적으로 142개를 회수하였다(응답률: 28.4%). 이 중에서 사용이 가능한 133개의 설문서를 분석에 이용하였다. 온라인 실행공동체 133개의 표본구성은 스폰서가 있는 실행공동체 75개와 스폰서가 없는 실행공동체 58개로 구성되었다. 스폰서는 통상 관리자급 이상에서 맡는데 이들 스폰서가 있는 실행공동체에서는 회원들의 활동이 공식적인 업무로 인정되며, 업무시간 중에 실행공동체 활동이 가능할 뿐 아니라(예를 들면 업무시간 중에 실행공동체 오프라인 모임 참여가 가능함) 조직의 물적 지원이나 포상도 보다 용이하게 받을 수 있다. 그러나 스폰서가 없는 실행공동체는 이러한 공식적 지원을 얻기가 어렵다. 또한 이들 실행공동체는 기존의 팀활동과 구별되는 특징으로, 하나의 팀이 아니라 대부분 여러 부서로부터 다양한 참여자를 보유하고 있었다. 한편, 실행공동체의 리더는 주로 사원, 대리 및 과장급에서 고르게 분포되었다. 조사에 참여한 실행공동체 및 응답자(리더) 표본 특성은 각각 <표 2>와 <표 3>에 제시되어 있다.

<표 2> 조사대상 온라인 실행공동체의 표본특성

실행공동체 특성	구분	빈도	비율
회원규모	10명 이하	20개	15%
	11~50명	49개	37%
	51~100명	27개	20%
	101명 이상	37개	28%
활동기간	6개월 이하	57개	43%
	7~12개월	66개	49%
	13개월 이상	10개	8%
스폰서 존재	유	75개	56%
	무	58개	44%
총계		133개	100%

<표 3> 설문응답자의 표본특성

응답자(리더) 특성	구분	빈도	비율
직급	차장급 이상	5명	4%
	과장급	43명	32%
	대리급	43명	32%
	사원급	42명	32%
연령	30세 이하	42명	31%
	31~35세	58명	44%
	36세 이상	33명	25%
성별	남	108명	81%
	여	25명	19%
근무경력	1년 이하	8명	6%
	1년~5년	56명	42%
	6년~10년	39명	29%
	11년 이상	30명	23%
총계		133명	100%

#### 4.2 변수의 조작적 정의 및 측정방법

S기업과 같이 실행공동체가 주로 온라인 공간에서 이루어지는 경우에는 실행공동체 활성화의 측정지표로 실행공동체 내 등록 게시물 수와 조회 수를 고려하는 것이 적절하다[Koh and Kim, 2004]. 통상 온라인 환경에서 실행공동체의 주요

커뮤니케이션(예: 공지, 의견게시, 질의응답 등)의 수단이 게시판에서의 등록과 조회 활동이기 때문이다. 본 연구에서는 S기업의 협조를 얻어 회사에서 관리하고 있는 각 실행공동체의 최근 3개월 동안의 등록활동과 조회활동이 일정한 조합으로 반영된 활동지표 점수(사내에서는 커뮤니티 활성화지수, 또는 Community e-Coin으로 명명되고 있음)를 구할 수 있었다. 이 점수의 산정 방법(가중치) 결정을 위해서 두 가지 고려하였는데, 첫째로 온라인 커뮤니티의 경우 등록활동과 조회활동은 양적인 빈도기준으로 통상 1:10 가량의 비율을 가지는 것으로 알려져 있고, 이러한 등록활동과 조회활동의 복합지표를 사용한 연구 [Koh and Kim, 2004]가 있다. 둘째로 S기업의 경우 실제 해당 기간 동안의 통계조사에서도 전체 실행공동체 평균 등록활동과 조회활동의 비율이 이 수준으로 파악이 되었기 때문에 이를 종속변수 산정에 반영하게 되었다.

설문응답이 필요한 독립변수들은 기존문헌에 나와 있는 측정도구를 바탕으로 개발하였고, 각 변수들의 조작적 정의와 측정항목은 <표 4>에

<표 4> 변수의 조작적 정의 및 측정지표

변수	조작적 정의	측정치표	비고
리더의 헌신성	실행공동체 운영자가 실행공동체 발전을 위해 노력하는 정도	1. 커뮤니티의 명확한 비전 제시 2. 리더의 회원들에 대한 관심도 3. 리더의 커뮤니티 발전을 위한 노력 4. 리더의 회원들간 교류증진을 위한 노력 5. 리더의 회원 요구사항 이해 (제거)	5점 척도 Koh and Kim[2003-4]
스폰서의 유무	실행공동체를 위한 스폰서가 존재하는지의 유무 *스폰서의 지원도	스폰서가 있으면 '예', 없으면 '아니오'(단, '예'로 답한 경우에 한해 스폰서의 지원도에 관한 추가 질문이 제시됨) 1. 커뮤니티 스폰서의 커뮤니티 중요성 인식 2. 커뮤니티 스폰서의 커뮤니티 활동에 대한 관심도 3. 커뮤니티 스폰서의 커뮤니티 활성화를 위한 조직적 환경 조성 4. 커뮤니티 스폰서의 커뮤니티 활동을 위한 자원(resource) 제공	양자택일 (5점 척도)
오프라인 활동수준	실행공동체의 오프라인 모임이나 회의가 활성화된 수준	1. 정기적 회의나 모임 개최 활성화 2. 비정기적인 모임 참여도 3. 회원들의 오프라인 활동 참여도	5점 척도 Koh and Kim[2003-4]
회원규모(size)	실행공동체 회원의 총 인원수	실행공동체의 총 회원숫자	자연로그 변환
활동기간(age)	실행공동체가 설립된 후 실제 운영되어 온 기간	실행공동체 설립 이후 현재까지 운영되어 온 개월 수	자연로그 변환
실행공동체 활성화	실행공동체가 얼마나 활발하게 운영되고 있는지의 수준	최근 3개월간의 게시물 건수*10 + 조회 건수	로그변환 Koh and Kim[2004]

<표 5> 변수의 서술통계량

변수명	최종 설문항목 수	최대	최소	평균	표준편차
리더의 헌신성	4개	5.000	2.250	3.584	0.632
스폰서 지원도	4개	5.000	2.000	3.390	0.782
오프라인 활동수준	3개	5.000	1.000	2.862	1.043
회원규모*	실 데이터	7.150	0	1.695	0.841
활동기간*	실 데이터	3.040	0	3.805	1.463
실행공동체 활성화*	실 데이터	5.070	1.000	2.965	0.794

주) \*: 로그변환을 취한 변수

제시되어 있으며 구체적인 설문문항은 부록에 첨부하였다. 실행공동체 스폰서의 유무는 실행공동체 리더로 하여금 스폰서가 있는지의 여부를 판단하여 '예' 또는 '아니오'로 답하게 하였고, 추가적인 분석을 위해 스폰서가 존재하는 그룹에 대해 스폰서의 지원도 수준에 대한 답변을 얻었다. 한편, 리더 헌신성 변수의 다섯 번째 측정항목은 신뢰도와 타당도를 저해하는 항목으로 나타나 최종분석에서 제거하였다.

아울러 S기업으로부터 각 온라인 실행공동체의 회원규모(size)와 활동기간(age)에 대한 자료도 구할 수 있었는데, 회원규모는 실행공동체의 회원 수를 뜻하며, 활동기간은 실행공동체가 설립되어 운영되어 온 개월 수를 의미한다. 실행공동체의 활성화 수준, 회원규모 및 활동기간의 세 가지 데이터에 대해서는 분포의 편중(skewness)을 감소시키고 정규성(normality)을 확보하기 위하여 로그함수를 취하였다[Kimberly and Evanisko, 1981; Pindyck and Rubinfeld, 1998]. 각 변수에 대한 서술 통계량은 <표 5>에 제시되어 있다.

### 4.3 측정항목의 신뢰도와 타당도 검토

설문으로 측정된 측정항목의 경우 신뢰도와 타당도 평가를 실시하였다. 우선 신뢰도 평가결과는 리더의 헌신성, 스폰서 지원도 및 오프라인 활동수준 변수들의 Cronbach's alpha값들이 각각 0.779, 0.830, 0.857로 모두 0.7 이상을 나타내

내적 일관성을 확보하였다[Nunnally, 1967]. 타당도 평가를 위하여는 해당변수들에 대해 직교회전법(Varimax)을 사용하여 요인분석을 실시하였는데, <표 6>에 제시된 바와 같이 세 변수가 각각 하나씩의 요인을 명확하게 구성하였으며, 특성값(eigen value)도 모두 1 이상이었다. 이들 요인들로 설명되는 분산은 전체의 약 76%로 나타났다. 결론적으로 연구변수들의 신뢰도와 타당도는 모두 높은 편으로 평가된다.

<표 6> 측정항목의 타당도 및 신뢰도 분석결과

구분	타당도			신뢰도
	요인 1	요인 2	요인 3	Cronbach's α
리더의 헌신성1	.442	.241	.560	0.779
리더의 헌신성2	.209	.238	.784	
리더의 헌신성3	.106	.143	.863	
리더의 헌신성4	.056	.494	.662	
스폰서 지원도1	.724	-.138	.483	0.830
스폰서 지원도2	.893	.103	.192	
스폰서 지원도3	.859	.288	.168	
스폰서 지원도4	.847	.265	-.008	
오프라인 활동수준1	.287	.827	.183	0.857
오프라인 활동수준2	.175	.851	.191	
오프라인 활동수준3	.054	.837	.241	
특성값(Eigen value)	5.25	1.83	1.27	-
설명분산(%)(누적분산 %)	47.74(47.74%)	16.64(64.38%)	11.55(75.93%)	

## V. 자료분석 및 가설검증

### 5.1 스폰서의 유무에 따른 변수의 평균값 차이분석

스폰서의 존재 유무에 따라 온라인 실행공동체를 두 집단으로 나누고 연구변수의 평균값 차이에 대한 t-검정을 실시하였으며, 분석결과는 <표 7>에 제시되어 있다. 우선 리더의 헌신성과 오프라인 활동수준 변수는 스폰서가 존재하는 경우와 존재하지 않는 경우 간에 평균값에서 유의한 차이를 보였다. 즉, 스폰서가 존재하는 그룹은 스폰서가 존재하지 않는 그룹에 비하여 상대적으로 실행공동체 리더의 헌신성과 오프라인 활동수준이 높게 나타났다. 이는 실행공동체의 스폰서가 존재하는 경우, 조직 차원의 관심과 지원을 받은 리더가 더 열심히 일하고, 오프라인 회합이나 모임도 공식적으로 빈번히 이루어지는 경우가 많기 때문인 것으로 해석된다. 또한 실행공동체 활성화 수준의 평균값도 스폰서가 존재하는 그룹이 스폰서가 존재하지 않는 그룹보다 더 높았다. 스폰서의 존재는 조직의 공식적인 관심을 의미하며, 이것이 실행공동체의 활성화에 긍정적인 영향을 준 것으로 생각된다. 그러나 실행공동체의 회원규모나 활동기간의 경우에는 그룹간 평균값 차이가 유의하게 나타나지 않았다.

<표 7> 스폰서 존재 그룹과 미존재 그룹간 연구변수의 평균값 비교(t-검정)

항목	스폰서 유무	응답 수	평균	표준편차	t 값
리더의 헌신성	유	75	3.676	0.632	1.93*
	무	58	3.465	0.611	
오프라인 활동수준	유	74	3.040	1.013	2.31**
	무	54	2.617	1.034	
회원규모 (로그)	유	74	3.913	1.633	0.98
	무	58	3.667	1.228	
활동기간 (로그)	유	75	1.733	0.815	0.59
	무	58	1.645	0.886	
활성화 수준	유	75	4635.81	14139.26	1.73*
	무	58	1748.97	2131.15	

주) \* p < 0.1, \*\* p < 0.05

### 5.2 가설검정

회귀분석은 한 개 이상의 독립변수와 한 개의 종속변수 사이의 관계를 파악하기 위한 통계적 분석방법으로 종속변수에 영향을 미치는 여러 개의 독립변수를 이용하여 종속변수의 변화를 예측할 수 있다. 회귀분석은 독립변수와 종속변수 간 선형적(linear) 관계를 가정하며, 독립변수 간에 완전하거나 강한 상관관계가 있을 경우 다중공선성(multicollinearity) 문제를 고려해야 한다[채서일, 1992]. 일반적으로 상관계수가 0.9 이상이면 독립변수 간에 다중공선성의 우려가 있다고 판단한다[Hair et al., 1995]. 본 연구에 이용된 주요 변수들 간의 상관관계 분석결과는 <표 8>에 나타나 있다. 표에서 알 수 있듯이, 독립변수 간 상관계수의 절대값들은 모두 0.5 이하를 기록하고 있다. 한편, 다중공선성을 발견할 수 있는 방법으로 허용오차(Tolerance)가 많이 쓰이는데, 일반적으로 허용오차값이 0.1 이하일 경우 다중공선성이 발생할 가능성이 높다고 알려져 있다[Hair et al., 1995]. 본 연구에서 이용한 독립변수들 간의 허용오차 값들이 0.721에서 0.799 사이에 나타났기 때문에 다중공선성의 위협은 없는 것으로 판단된다.

<표 8> 연구변수간 상관관계 분석결과

연구변수		1	2	3	4
독립변수	1. 리더 헌신성				
	2. 오프라인 활동수준	0.475***			
통제변수	3. 회원규모	0.193**	-0.116		
	4. 활동기간	-0.069	-0.194**	0.432***	
종속변수	5. 활성화	0.311***	0.066	0.629***	0.111

주) \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

가설 H1과 가설 H2의 검증을 위하여 리더

헌신성과 오프라인 활동수준을 독립변수로, 실행공동체의 회원규모와 활동기간을 통제변수로 설정하고, 133개 표본을 이용하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 9>에 제시된 분석결과를 보면, 리더 헌신성은 실행공동체 활성화에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 오프라인 활동수준은 유의한 영향을 미치지 않음을 알 수 있다. 따라서 가설 H1은 채택되었으나 가설 H2는 기각되었다.

<표 9> 온라인 실행공동체 특성과 실행공동체 활성화간 회귀분석 결과(n=133)

구분		실행공동체 활성화(종속변수)	가설검증 결과
		표준회귀계수(β)	
독립 변수	리더 헌신성	0.143*	H1 채택
	오프라인 활동수준	0.059	H2 기각
통제 변수	회원규모	0.684***	n.a.
	활동기간	-0.175**	n.a.
Adjusted R <sup>2</sup>		0.438	
F		24.012***	

주) \* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

가설 H3과 가설 H4의 검증을 위해 스폰서가 있는 경우와 스폰서가 없는 경우의 두 그룹으로 나누어, 각각 실행공동체 특성들과 실행공동체 활성화 간에 다중회귀분석을 실시하였다. <표 10>에 제시되어 있는 바와 같이, 스폰서가 없는 그룹에서는 리더 헌신성과 오프라인 활동수준이 모두 실행공동체 활성화에 유의한 영향을 끼친 반면, 스폰서가 있는 그룹에서는 리더 헌신성과 오프라인 활동수준 중 그 어느 변수도 실행공동체 활성화에 유의한 영향을 끼치지 못하였다. 따라서 리더 헌신성과 오프라인 활동수준이 실행공동체 활성화에 미치는 영향은 스폰서의 존재 유무에 따라 차이가 있다는 가설 H3과 가설 H4는 모두 채택되었다.

<표 10> 스폰서 유무에 따른 실행공동체 특성과 활성화간 회귀분석 결과

구분		실행공동체 활성화(종속변수)		가설검증 결과
		스폰서 유 (n=75)	스폰서 무 (n=58)	
		β	β	
독립 변수	리더 헌신성	0.127	0.189*	H3 채택
	오프라인 활동수준	-0.009	0.275**	H4 채택
통제 변수	회원규모	0.726***	0.700***	n.a.
	활동기간	-0.244**	-0.049	n.a.
Adjusted R <sup>2</sup>		0.441	0.519	-
F		13.83***	15.00***	-

주) \* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

### 5.3 추가적 분석

가설에는 포함되어 있지 않은 내용이지만, 스폰서가 존재하는 그룹의 경우 활동기간이 길수록 실행공동체 활성화 수준이 떨어지는 결과가 나타난 반면, 스폰서가 없는 그룹의 경우에는 실행공동체 활성화 수준이 활동기간에 영향을 받지 않는 것으로 나타났다(앞의 <표 10> 참조). 스폰서가 없는 비공식적 성격의 실행공동체는 자발적 및 자율적으로 운영되기 때문에 시간의 흐름과 같은 외생요인에 의해 쉽게 영향을 받지 않고, 실행공동체 자체의 특성(예를 들면, 리더의 헌신성이나 오프라인 활동수준)에 따라 활성화 수준이 좌우되기 때문인 것으로 해석된다. 반면에 스폰서를 가진 실행공동체는 상대적으로 자생력이 부족하기 때문에 시간이 지나면서 회원들의 관심도가 감소하고 활성화 에너지도 쉽게 떨어짐을 짐작할 수 있다.

한편, 스폰서가 존재하는 그룹에 한하여 스폰서의 지원도 수준이 실행공동체 활성화에 미치는 영향을 확인하고자 스폰서의 지원도 변수를 독립변수에 첨가한 후 다중회귀분석을 수행하였다. <표 11>에 제시된 분석결과를 보면, 스폰서의 지원도 수준이 실행공동체 활성화에 유의한 영향을 미치지 못함을 알 수 있다. 이 결과는 스

폰서의 존재 여부가 중요한 이슈이지, 스폰서의 지원도 수준은 큰 의미가 없음을 시사한다. 즉, 온라인 실행공동체의 효과적인 운영에 있어 스폰서의 역할은 최소한으로 충분하다는 것이다.

<표 11> 스폰서 지원도와 실행공동체 활성화간 회귀분석 결과(n=75)

구분	실행공동체 활성화(종속변수)		비고
	표준회귀계수(β)		
독립 변수	리더 헌신성	0.149	유의하지 않음
	오프라인 활동수준	0.001	유의하지 않음
	스폰서 지원도	-0.061	유의하지 않음
통계 변수	회원규모	-0.723***	-
	활동기간	-0.238**	-
Adjusted R <sup>2</sup>		0.434	
F		10.833***	

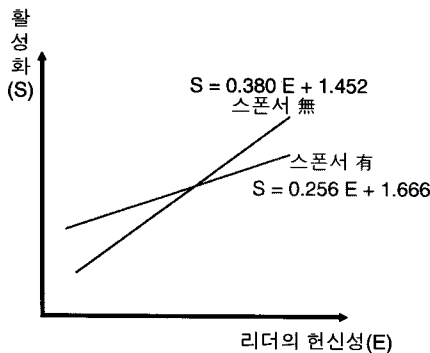
주) \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

## VI. 토의 및 시사점

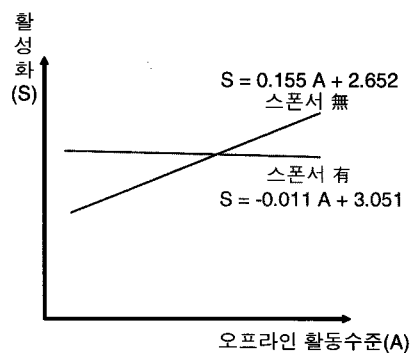
본 연구는 우선 실행공동체의 개념을 “공통의 직무나 관심사를 중심으로 문제해결과 학습을 위해 조직 내에서 또는 조직간에 결합된 사람들의 모임”으로 정의함으로써 비공식적 실행공동체뿐만 아니라 공식적 실행공동체까지 포함하도록 하였다. 이것은 전략 커뮤니티와 같은 최근의

지식경영 추세를 반영한 것이며, 조직적 지원하의 실행공동체 상황에서도 공식조직과는 차별화되는 자발성이 발휘될 수 있음을 상정한 것이다. 즉, 공식성과 자발성이 상쇄관계(trade-off)에 있다가 보다는 양자가 모두 취해질 수 있다는 가능성을 허용하는 관점이다. 또한 온라인화 되어가는 실행공동체를 위해 온라인 실행공동체와 온라인 커뮤니티간의 관계를 정립해 보았다. 무엇보다도 본 연구의 초점은 온라인 실행공동체가 스폰서의 존재여부에 따라 활성화 요인 측면에서 어떠한 차이가 발생하는지를 규명함에 있다.

우선 다중회귀분석 결과에 따르면, 리더의 헌신성이 온라인 실행공동체 활성화를 위한 핵심요소로 파악되었다. 또한 스폰서의 존재 유무를 고려한 분석결과에 따르면, 실행공동체 활성화를 위해서는 일단 스폰서가 존재하는 것이 바람직하지만, 만일 스폰서가 없는 실행공동체라면 리더의 헌신적인 노력과 오프라인 활동이 중요해짐을 발견하였다. 반면에 스폰서가 존재하는 경우에는 이미 리더의 헌신성과 오프라인 활동수준이 높은 값으로 형성되는 경향이 있기 때문에(앞의 <표 7> 참조), 이 두 변수가 실행공동체의 활성화에 갖는 영향은 그다지 크지 않은 것으로 나타났다. 이러한 사실을 그래프로 나타내 보면 <그림 2>와 같다. 그래프에서 실행공동체 활성화 수준이 리더 헌신성과 오프라인 활동수준에 따라 민감하게 반



(a) 리더의 헌신성과 활성화의 관계



(b) 오프라인 활동수준과 활성화의 관계

<그림 2> 스폰서의 유무에 따른 실행공동체의 활성화 영향요인

용하고 있는 선은 스폰서가 존재하지 않는 그룹임을 알 수 있다. 반면에 스폰서가 존재하는 그룹에서는 두 독립변수를 모두에 대해서 기울기 절대값들이 작아서 평평한 곡선을 나타내고 있다.

한편, 스폰서가 존재하는 그룹에 대한 추가적 분석을 통해 스폰서의 지원도 수준은 실행공동체의 활성화에 유의한 영향을 끼치지 않음을 알 수 있었다. 이러한 사실은 스폰서가 실행공동체에 필요자원을 제공할 때 나타나는 긍정적인 측면과 실행공동체의 운영이나 성과 등에 직접적으로 개입하면서 나타나는 부정적인 영향이 상쇄되어 나타난 것으로 이해된다. 후자와 관련해서는 조직으로부터의 무리한 성과기대나 과도한 개입이 실행공동체에 부정적 영향을 끼칠 수 있으므로 주의가 필요하다는 Thompson[2005]의 연구결과와 일치하는 것이다. 결국 실행공동체의 스폰서는 실행공동체로 하여금 자율적으로 학습 및 문제해결을 해 나갈 수 있도록 최대한 자율권을 보장해 주고, 리더 및 회원들의 활동에 장애가 되는 요소가 있을 때 이를 제거해 주는 역할을 수행하는 위치라 할 수 있겠다.

그런데 실행공동체에서 스폰서의 존재여부가 활성화의 작동원리를 바꾼다는 사실은, 다른 일면에서 볼 때 스폰서를 가진 공동체가 고유의 자발성에 의해 활성화되고 있다기보다 기업의 개입에 의해 상당한 영향을 받고 있다는 반증이 된다. S기업의 경우 실행공동체 시행 초기 단계임을 감안하면 스폰서의 존재는 단기적 효과로서 리더 헌신성이나 오프라인 활동을 높이는 효과가 있으나, 장기적 관점에서는 자체적인 자발성을 약화시키는 역기능으로 작용할 가능성도 있다. 앞서의 <표 10>에서 볼 수 있는 바와 같이 스폰서가 존재하는 경우 시간의 흐름에 따라 에너지가 쉽게 떨어지는 경향이 나타나고 있는데, 이는 명분적으로만 스폰서를 가진 실행공동체라면 환경변화에 따라 활성화 수준이 급감할 수 있는 약점을 지님을 시사한다. 이러한 존속능력이 떨어지는 실행공동체의 유형은 시행 초기 기업에

서 탑다운 형태로 실행공동체 활동을 강요함으로써 나타난 일종의 “유사(pseudo) 실행공동체”라 폄하될 수 있고, 엄밀한 의미에서 실행공동체 정통주의자들에게는 이들을 순수한 자발성을 지닌 실행공동체라 부를 수 있는지에 대한 의문까지도 제기될 수 있다.

이와 같은 분석과 해석들을 종합해 볼 때, 조직들은 스폰서의 임명이 갖는 장점과 단점을 명확히 인식해야 한다. 또한 온라인 실행공동체에 대한 하나의 이상적인 형태를 찾는 접근방식보다는 다양한 유형(예를 들면, top-down 또는 bottom-up, 공식적 또는 비공식적)을 허용하는 폭넓은 접근방식이 요구되며, 유연한 운영을 통해 장기적 안목에서 조직의 성과와 연결시킬 수 있는 종합적인 구조(structure)를 파악하는 것이 바람직할 것이다. 예를 들어, 실행공동체가 자생적으로 발생하여 운영되는 경우에는 실행공동체의 자체적인 특성에 의해 수명주기가 길고 회원 만족도가 높은 장점이 있을 것이며, 만일 실행공동체가 자생적으로 발생하지 않았더라도, 조직이 해당 실행공동체에 대한 전략적 중요성을 인식하고 이를 공식적으로 지원하는 경우에는 해당 실행공동체가 짧은 기간 내에 활성화되어 높은 성과를 달성할 수 있을 것이다. 그러나 명목적으로만 스폰서를 두는 방식은 그리 바람직하지 않다. 또한 공식적 실행공동체의 경우에는 회원들이 자신의 이미지 제고 등 외재적 심리보상에 관심이 있을 수 있고, 비공식적 실행공동체의 경우 이타적 즐거움 등의 내재적 심리요인에 따라 참여도가 달라지기 때문에[전수환, 김영걸, 2006] 각각의 유형에 따라 다른 접근이 필요하다. 예를 들자면, 어떤 실행공동체에 대해서는 적극적인 참여 회원에 대한 격려나 인정 프로그램 마련이 적절할 수 있으며, 다른 실행공동체에 대해서는 이타심을 확산시키는 친조직행위(organizational citizenship behavior) 중심의 문화적 변화를 추진하는 노력이 효과적일 수 있다. 후자의 방법은 실행공동체 고유의 문화를 형성하여 장기간에



결쳐 구성원들의 학습효과나 조직의 근본적인 혁신성과를 제고할 수 있는 장점을 지닌다. 물론 이러한 사항들의 적용에는 평등의식과 집단주의(collectivism) 성향이 강한 한국적 문화가 신중히 감안되어야 할 것이다[Bhagat et al., 2002; Triandis, 1989].

본 연구가 실무적 관점에서 실행공동체의 리더나 스폰서, 그리고 경영진에게 제공하는 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 온라인 실행공동체 리더는 스폰서의 지원이 없을 때 리더 본인의 노력 강도를 높이고 오프라인 모임을 강화해야 한다. 스폰서가 없는 실행공동체에서는 리더의 헌신적 노력과 적극적인 오프라인 회합 마련이 실행공동체의 존속과 발전에 중대한 영향을 끼치기 때문이다.

둘째, 스폰서는 그 존재 자체로서 의미가 있을 수 있으나, 실행공동체의 자율권을 최대한 보장해 주는 방향으로 노력을 기울이는 것이 바람직하다. 스폰서의 직접적인 개입이나 통제, 또는 자원의 과잉투자는 효과적이지 않을 수 있음을 유념해야 한다[Thompson, 2005]. 여기서 스폰서의 최소한의 개입이란 실행공동체의 자율권 보장을 뜻하는 것이지, 실행공동체마다 “명목적으로만” 스폰서를 배정하는 것을 의미하는 것은 아니다.

셋째, 스폰서의 임명은 양면성을 갖는데, 실행공동체 시행 초기단계의 조직이라면 비록 인위적이고 단기적 처방일 수는 있으나, 실행공동체에 대해 스폰서를 배정하는 것을 고려해 볼 가치가 있다. 이 경우에는 시간의 흐름에 따라 실행공동체의 활력이 급속도로 저하되는 것을 방지할 수 있는 대책도 함께 마련되어야 한다.

## VII. 결론 및 한계점

최근의 지식경영 연구들은 조직 내 지식경영 시스템의 전면적 도입, 실행 및 확산과 같은 시스템 위주의 접근방법이 많은 경우 실패를 경험하고 있음을 지적하고, 대안적인 지식경영 실행방

법으로서 실행공동체를 제시해 왔다[e.g., Wenger and Synder, 2000; Swan et al., 2000]. 본 연구는 전사적으로 지식경영을 추진하면서 다양한 실행공동체를 운영하고 있는 국내의 한 글로벌 기업으로부터 133개의 실행공동체에 대한 실질 데이터와 설문서를 수집하여, 스폰서의 기능에 초점을 두고 실행공동체의 활성화 구조에 대하여 분석하였다. 분석결과를 종합하면, 우선 실행공동체의 활성화를 위해서는 실행공동체 리더의 역할이 중요하며, 스폰서가 존재하는 경우와 존재하지 않는 경우에 있어 실행공동체의 활성화 메커니즘에 차이가 있었다. 스폰서가 존재하지 않는 실행공동체에서는 리더의 헌신성과 오프라인 활동의 중요성이 크게 부각되었다. 반면 스폰서의 존재는 조직의 공식적 인정이나 지원과 직간접적으로 연결되기 때문에, 스폰서가 없는 경우에 비해 리더의 헌신적 노력과 오프라인 활동이 보다 높게 나타났으며, 실행공동체의 활성화 수준 또한 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 리더의 헌신성 및 오프라인 활동수준과 실행공동체의 활성화 사이에는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이것은 스폰서가 있는 경우와 없는 경우 사이에 서로 다른 실행공동체 활성화 원리가 작동함을 의미하며, 향후 추가적인 연구노력이 집중되어야 할 것으로 사료된다. 또한 스폰서십 요인에 따라 실행공동체 회원들의 자발성 강도나 보상기대, 수명주기 등도 달라질 수 있으므로, 조직의 적절한 관리방법이 요구된다[Garud and Kumaraswamy, 2005]. 현재 한국적 상황에서 많은 기업들이 실행공동체에 단기적인 성과를 기대하면서 스폰서 임명이나 공식화를 서둘러 시도하고 있으나 이것이 실행공동체 본연의 자발성을 해치는 근시안적 처방이 되어서는 안되며, 장기적 안목에서 실행공동체를 어떻게 운영해야 할 것인지에 대한 구체적인 설계와 전략이 요구되는 시점에 있다. 아울러 현재 추진되고 있는 실행공동체의 운영방법이 한국적 문화에 적합한지에 대한 검토도 병행되어야 할 것이다.

연구방법론 측면에서 볼 때, 본 연구는 종속변수인 실행공동체 활성화 수준에 대해서는 실질 데이터를 수집하여 분석하였기 때문에, 모든 변수를 자기응답 설문으로 조사할 때 나타날 수 있는 공통방법분산(CMV)을 다소 줄일 수는 있지만[Hair et al., 1995], 이를 양적인 측면에서만 측정하는 것은 문제가 될 수 있다. 다시 말해서, 실행공동체의 궁극적인 성과는 기업의 경영성과에 기여하는 것인데, 본 연구에서는 게시 및 조회활동을 기준으로 실행공동체의 활성화 정도를 파악하였기 때문에 이것이 실제로 경영성과와 어떤 관계를 가지는지는 알 수 없다.

본 연구의 추가적인 한계점을 정리하면 다음과 같다. 우선 한 개의 기업체를 대상으로 데이터를 수집하였기 때문에, 분석결과의 일반화와 해석에 제약이 따른다. 예를 들면, 대상기업은 실행공동체 시행 초기단계에 있고, 조사에 참가한 실행공동체들은 대부분 인터넷이라는 온라인 매체에 기반하여 운영되는 특징이 있기 때문에 연구모형의 일반적 적용이나 해석상에서 주의가 필요하다. 또한 스폰서 유무가 조직의 공식화와 연관성이 높다고 보았으나 스폰서 외에 조직의 지원방법이나 성과측정방법 등 공식화의 다른 측면들을 고려한 연구도 가능할 것이다. 아울러 응답 실행공동체의 92%가 일년 이하의 기간을 갖고 있는 것으로 나타나 다년간에 걸쳐 활동해 온 실행공동체들의 특성이나 작동원리가 반영되

지 못했을 수 있다. 향후에는 다양한 기업, 다양한 환경에서 실행공동체 표본을 수집함으로써 일반화 가능성을 높여야 할 것이다. 또한 각 실행공동체의 유형(예: 직무중심 또는 주제중심, 한시적 운영 또는 영구적 운영)을 고려하지 못한 한계점과 함께, 실행공동체가 속한 산업이나 부문(연구개발, 생산, 마케팅 등)에 따라서도 그 작동원리나 활성화 전략이 달라질 수 있기 때문에 여러 유형을 포괄하는 연구도 가치가 있을 것이다. 한편, 리더의 헌신성에 대한 질문 응답을 리더 자신이 하였기 때문에 편향(bias)이 나타났을 수 있다. 이 변수에 대해서는 해당 실행공동체 내 여러 회원들의 응답들을 합산한 값을 동의도(agreement)를 고려하여 사용하는 방법이 보다 객관적인 측정이 될 것이다.

마지막으로 향후 연구방향을 제시하자면, 실행공동체의 스폰서십은 구체적으로 어떻게 발현되어야 할지에 관한 연구나 어떠한 특성의 실행공동체가 지속적으로 생존, 발전하며 반대로 어떤 실행공동체가 쉽게 쇠퇴하는지에 관한 성패요인 연구, 특히 최근 한국적 상황에서 실행공동체들의 에너지가 시간이 경과함에 따라 급속히 감소하는 경향을 고려할 때 이들의 재충전과 재도약의 기회를 어떻게 마련할 수 있을지에 관한 연구와, 실행공동체가 형성, 성장, 성숙, 쇠퇴 또는 재도약하는 진화과정(evolution process)에 관한 중단적 연구 등이 실무적으로 의미가 클 것이다.

## 〈참 고 문 헌〉

- [1] 강인애, "인지적 구성주의와 사회적 구성주의에 대한 간략한 고찰," *교육공학연구*, 제11권 제2호, 1996, pp. 3-20.
- [2] 박민수, *가상 커뮤니티 충성도에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐험적 연구*, 연세대학교 석사학위논문, 2001.
- [3] 김인수, "지식경영: 학문적 연계성과 연구방향," *경영학연구*, 제28권 제3호, 1999, pp. 567-587.
- [4] 김진화, 변현수, "가상공동체에서 매개 변수로서의 몰입의 역할," *경영정보학연구*, 제6권 제2호, 2004, pp. 47-63.
- [5] 박내희, *조직행동론*, 박영사, 2002.
- [6] 박성연, 유승현, "온라인 커뮤니티에서의 공동체의식이 웹사이트 충성도와 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구," *경영학연구*,

- 제32권 제6호, 2003, pp. 1695-1713.
- [7] 방유성, 이명성, "성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략," *지식경영연구*, 제1권 제1호, 2000, pp. 127-137.
- [8] 서건수, "인터넷 커뮤니티의 특성과 개인 특성이 사용자 충성도에 미치는 영향," *경영정보학연구*, 제13권 제2호, 2003, pp. 1-21.
- [9] 전수환, 김영걸, "CoP 유형에 따른 지식공유 태도 및 의도 형성," *제16회 한국지식경영학회 춘계학술심포지엄*, 2006, pp. 171-182.
- [10] 전수환, 김정수, "CoP에서의 지식공유행위에 대한 영향요인: Triandis 모형을 근간으로," *경영학연구*, 제34권 제6호, 2005, pp. 1667-1692.
- [11] 채서일, *사회과학 조사방법론*, 학현사, 서울, 1992.
- [12] 홍석민, "지식경영 쉽지 않네," *동아일보* 2005. 4. 4일자, 종합B2면.
- [13] Ashforth, B.E. and Mael, F., "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 1989, pp. 20-39.
- [14] Bhagat, R.S., Kedia, B.L., Harveston, P.D., and Triandis, H.C., "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 2002, pp. 204-221.
- [15] Brown, J.S. and Duguid, P., "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 40-57.
- [16] Brown, J.S. and Duguid, P., *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
- [17] Butler, B.S., "Membership Size, Communication Activity, and Sustainability: A Resource Based Model of Online Social Structure," *Information Systems Research*, Vol. 12, No. 4, 2001, pp. 346-362.
- [18] Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, Thomson, 2004.
- [19] Davenport, T.H. and Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.
- [20] Drucker, P., *The Ecological Vision: Reflection on the American Condition*, Transaction Publisher, New York, 2000.
- [21] Dutton, J.E. and Dukerich, J.M., "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 517-554.
- [22] Figallo, C., *Internet World: Hosting Web Communities*, John Wiley & Sons, New York, 1998.
- [23] Garud, R. and Kunaraswamy, A., "Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of Infosys Technologies," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2005, pp. 9-33.
- [24] Hagel III, J. and Armstrong, A.G., "Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities," *The Mckinsey Quarterly*, Vol. 197, 1998, pp. 141-153.
- [25] Hair, J.F., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W., *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995.
- [26] Hildreth, P.M., *Going Virtual: Distributed Communities of Practice*, Idea Group Publishing, 2004.
- [27] Kankanhalli, A. and Tan, B.C.Y., "A

- Review of Metrics for Knowledge Management Systems and Knowledge Management Initiatives," *Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*, Hawaii, 2004.
- [28] Kiesler, S., Siegel, J., and McGuire, T.W., "Social Psychological Aspects of Computer-mediated Communication," *American Psychologist*, Vol. 39, No. 10, 1984, pp. 1123-1134.
- [29] Kim, A.J., *Community Building on the Web*, Peachpit Press, Berkeley, 2000.
- [30] Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J., "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 1981, pp. 689-713.
- [31] Kodama, M., "Transforming an Old Economy Company through Strategic Communities," *Long Range Planning*, Vol. 35, No. 4, 2002, pp. 349-365.
- [32] Koh, J., Butler, B., Kim, Y.G., and Bock, G.W., "Stimulating Conversation: Encouraging Participation in Virtual Communities," *Communications of the ACM*, 2006 Forthcoming.
- [33] Koh, J. and Kim, Y.G., "Knowledge Sharing in Virtual Communities: An e-Business Perspective," *Expert Systems with Applications*, Vol. 26, No. 2, 2004, pp. 155-166.
- [34] Koh, J. and Kim, Y.G., "Sense of Virtual Community: A Conceptual Framework and Empirical Validation," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8, No. 2, 2003-4, pp. 75-93.
- [35] Lesser, E. and Prusak, L., "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge," *Information Systems Review*, Vol. 1, No. 1, 1999, pp. 3-10.
- [36] Liedtka, J., "Linking Competitive Advantage with Communities of Practice," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 1, 1999, pp. 5-16.
- [37] Lombard, M. and Ditton, T., "At the Heart of It All: The Concept of Presence," *Journal of Computer Mediated Communications*, Vol. 3, No. 2, 1997. [Online]. Available: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue2/lombard.html>.
- [38] Luthans, F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 2004.
- [39] Marathe, J., *Creating Community Online*, Durlacher Research Ltd., <http://www.durlacher.com/research/resrepdetail21.asp>, 1999.
- [40] Nahapiet, J. and Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1998, pp. 242-266.
- [41] Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- [42] Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, New York, 1967.
- [43] Orr, J. "Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job," Ph.D. Dissertation, 1990, Cornell University.
- [44] Pan, S.L. and Leidner, D.E., "Bridging Communities of Practice with Information Technology in Pursuit of Global Knowledge Sharing," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 12, No. 1, 2003, pp. 71-88.
- [45] Pindyck, R.S. and Rubinfeld, D.L., *Econometric Models and Economic Forecasts*, 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Singapore, 1998.

- [46] Preece, J., "Empathic Communities: Balancing Emotional and Factual Communication," *Interacting with Computers*, Vol. 12, No. 1, 1999, pp. 63-77.
- [47] Short, J., Williams, E., and Christie, B., "The Social Psychology of Telecommunications," John Wiley & Sons, London, 1976.
- [48] Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E., "Competing on Capabilities: The New Roles of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, 1992, pp. 57-69.
- [49] Stein, E. and Zwass, V., "Actualizing Organizational Memory with Information Systems," *Information Systems Research*, Vol. 6, No. 2, June 1995, pp. 85-117.
- [50] Storck, J. and Hill, P.A., "Knowledge Diffusion through Strategic Communities," *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 2, Winter 2000, pp. 63-74.
- [51] Swan, J., Newell, S., and Robertson, M., "Limits of IT Driven Knowledge Management for Interactive Innovation Processes: Towards a Community-based Approach," *Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Science*, 2000.
- [52] Thompson, M., "Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice," *Organization Science*, Vol. 16, No. 2, 2005, pp. 151-164.
- [53] Triandis, H.C., "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, Vol. 96, No. 3, 1989, pp. 506-520.
- [54] Wasko, M.M. and Faraj, S., "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2005, pp. 35-57.
- [55] Wellman, B. and Gulia, M., "Virtual Communities as Communities: Net Surfers Don't Ride Alone," in: M.A. Smith and P. Kollock(Eds.), *Communities in Cyberspace*, London: Routledge, 1999, pp. 167-194.
- [56] Wenger, E.C., *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, University Press Cambridge, Cambridge, UK, 1998.
- [57] Wenger, E.C. and Synder, W.M., "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, 2000, pp. 139-145.
- [58] Wenger, E.C., McDermott, T., and Snyder, W.M., *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2002.
- [59] Wiig, K.M., "Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go?," *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, No. 1, 1997, pp. 1-14.
- [60] William, R.L. and Cothrel, J., "Four Smart Ways to Run On-line Communities," *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 4, Summer 2000, pp. 81-91.

### 〈부 록〉: 설문문항

**리더의 헌신성**(1점=전혀 동의하지 않음, 5점=전적으로 동의함)

1. 나는 우리 커뮤니티의 명확한 비전을 가지고 있다.
2. 나는 회원들에게 많은 관심을 쏟는다.
3. 나는 커뮤니티 발전을 위해 헌신적으로 노력한다.
4. 나는 회원들간 교류증진을 위해 노력한다.
5. 나는 회원들의 요구사항을 잘 이해하고 있다.

**오프라인 활동수준**(1점=전혀 동의하지 않음, 5점=전적으로 동의함)

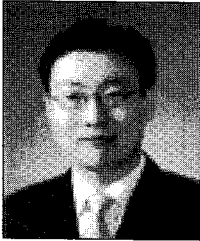
1. 우리 커뮤니티 회원들은 정기적 회의나 모임을 자주 한다.
2. 우리 커뮤니티 회원들은 비정기적으로도 자주 모인다.
3. 우리 커뮤니티 회원들은 오프라인 활동을 열심히 한다.

**스폰서 지원도**(1점=전혀 동의하지 않음, 5점=전적으로 동의함)

스폰서란 커뮤니티 활동을 지원하는 부서장급 이상의 후원자를 의미합니다.  
만일 스폰서가 없다면 답을 하지 말아 주시기 바랍니다.

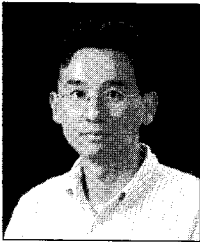
1. 우리 커뮤니티 스폰서는 커뮤니티의 중요성을 인식하고 있다.
2. 우리 커뮤니티 스폰서는 평소 커뮤니티 활동에 관심과 애정을 가지고 있다.
3. 우리 커뮤니티 스폰서는 커뮤니티 활성화를 위한 조직적 환경을 조성하고 있다.
4. 우리 커뮤니티 스폰서는 커뮤니티 활동을 위한 각종 자원(resources)을 제공하고 있다.

## ◆ 저자소개 ◆



고 준 (Koh, Joon)

KAIST 산업경영학과에서 학사와 석사 졸업 후, KAIST 테크노경영대학원에서 MIS를 전공하여 박사학위를 취득하였다. 삼성전자(주) 반도체 경영혁신팀에서 근무하였으며, 현재 전남대학교 경영학부에 재직 중이다. *International Journal of Electronic Commerce*, *Journal of AIS*, *International Journal of Human Resource Management*, *Scientometrics* 등의 학술지에 논문을 게재해 왔으며, ICIS, IRMA 등의 컨퍼런스에서 논문을 발표하였다. 주요 연구 분야는 지식경영, 인터넷 커뮤니티, e-biz 등이다



엄기용 (Om, Kiyong)

KAIST 경영과학과에서 학사, 석사를 취득한 후, KAIST 테크노경영대학원에서 기술경영을 전공하여 박사학위를 취득하였다. 한국전자통신연구원(ETRI)에서 정보통신 기술정책 연구를 수행하였으며, 현재 한국기술교육대학교 산업경영학부에 재직 중이다. *International Journal of Technology Marketing*, *International Journal of Services Technology and Management*, *International Journal of Technology Management*, *Research Policy* 등의 학술지에 논문을 게재해 왔다. 주요 연구 관심분야는 기술경영, 지식경영, 정보통신 기술정책, 연구개발평가 등이다

◆ 이 논문은 2006년 3월 4일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2006년 6월 5일 게재확정되었습니다.