

이사회 관계망과 협동조합 성과: 수원미래아이쿱생협 사례연구

박성순*

국문요약

본 연구는 지역 아이쿱생협의 이사회의 특성을 더 잘 이해하기 위해 수원미래아이쿱생협 이사회의 관계망과 조직에 몰입하는 이유와 내용을 알아보고 조합의 성공적인 활동과의 관계를 탐색해보았다. 이를 위해 수원미래아이쿱생협의 이사 8인을 대상으로 심층면접을 통해 자료를 수집하고 주제분석 방법으로 분석하였다. 그 결과, 활동을 위해 소통, 활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계, 심리적 동질감, 지식과 경력, 관계망 형성과 성공은 큰 관계라는 상위범주 5개, 하위 범주 13개, 의미단위 154개가 도출되었다. 범주별로 살펴본 결과, 이사들이 활동을 위해서 소통하는 사람들은 주로 내부 이사들이었다. 이사회 내부에서 강한 소통과 조직몰입을 하면서 거의 모든 문제를 해결하였고, 대부분의 이사들이 남편과도 활동에 관한 논의를 하고 있었다. 모든 이사들이 관계망 형성과 아이쿱생협의 성공이 큰 관계가 있다고 말하였다. 관계망은 특히 생협의 활동에 관련해서 큰 영향을 주고 있었다.

주요어: 수원미래아이쿱생협, 이사회, 관계망, 조직몰입

* 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정, asju502@gmail.com

Board of Directors' Network and Cooperative Performance: The case study of Suwon Mirae iCOOP

Park, Sungsoon*

Abstract

In order to better understand the characteristics of the regional Icoop Cooperative board of directors, this study examined the reasons and contents of Suwon Mirae iCOOP Cooperative board of directors' network and organization and explored the relationship with the organization's successful activities. To this end, data was collected through in-depth interviews with 8 directors of Suwon Mirae iCOOP Cooperative's board of directors and analyzed by subject analysis. As a result, communication, activities, and help with personal problems for activities and relationships with members, psychological homogeneity, knowledge and career, network formation and success are the top five categories, 13 subcategories, meaning 154 units were derived. As a result of looking at each category, it was mainly the internal directors that the directors communicated for their activities. Strong communication and organizational commitment within the board of directors resolved almost all problems. And most of the directors also discussed activities with their husbands. All the directors said that there was a great relationship between the formation of a network of relationships and the success of Suwon Mirae iCOOP Cooperative. The network was having a great impact, Especially with regard to the activities of the cooperative.

Key Words: Suwon Mirae iCOOP Cooperative, board of directors, network, organizational commitment

* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, asju502@gmail.com

I. 서론

소비자생활협동조합(이하 생협)은 경제활동을 통해 소비자 조합원의 이익을 추구하며 상품 거래를 중심으로 구매력을 가진 소비자의 적극적인 참여와 지지로 이루어지고 사업적 성과를 통해 협동조합의 가치실현을 할 수 있는 조직이다. 생협의 운영에도 일반 기업과 같이 여러 자원이 필요하다. 일반 기업과 다르게 자원이 부족한 협동조합의 경우에 관계망은 조직의 유용한 자원의 한 형태로(Kogut, 2000) 경쟁우위에 영향을 미치며 다양한 공헌을 한다(Gulati, 1999). 이와 관련하여 협동조합 특유의 자원, 능력, 핵심역량에 근거한 전략에서 신뢰에 기반한 강력한 네트워크의 형성은 주식회사가 모방할 수도 대체할 수도 없는 협동조합 고유의 핵심역량으로 파악하였다(이호중, 김동준, & 장승권, 2013).

경영자의 인적자본과 더불어 경영자의 사회적 유대(Social Tie)를 통해 그들의 배경과 경험은 의사결정에 내재적으로 반영된다(Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984). 인적자본은 개인의 경험으로 이루어진 지식이 인지 능력을 높여서 행위를 함에 있어서 생산적이고 효과적으로 하는 것이 가능하도록 한다(박계홍 & 최영근, 2011). 인적자본은 훈련, 업무, 경험, 교육, 기술과 지식의 결합으로 이루어지고 이는 조직의 전략적 의사결정에 영향을 미치며 기업의 경쟁우위의 원천이 된다. 대리로 의사결정을 하는 과정에서의 강한 소통과 합의는 구성원들의 능동적이고 자율적인 상호작용을 기초로 조합의 계획과 비전에 대한 올바른 커뮤니케이션을 가능하게 하여 조직의 성과에 좋은 영향을 미칠 것이다. 아이쿱생협에서의 이사들의 역할은 활동의 가장 중심이며 이사들의 관계망은 생협의 중요한 인적자원이다. 아이쿱생협에서 이사들의 개별적인 관계망과 활동이 어떻게 연관되어 있는지를 연구하는 것은 아이쿱생협의 지속가능한 성공에 중요한 문제이다.

이에 본 연구에서는 아이쿱 지역생협의 이사회를 대상으로 이사들의 관계망을 살펴보고 아이쿱 지역생협의 이사회에 대한 이해와 아이쿱 생협의 성공과 어떤 관계가 있는지 탐색하고자 한다. 이사들의 관계망의 특성과 형성 과정, 이것이 생협 활동에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위한 연구 질문은 다음과 같다. 생협 이사의 관계망은 어떤 것인가? 관계망을 어떻게 형성하였는가? 관계망은 생협 활동에 어떤 도움을 주는가?

본 연구는 수원 미래아이쿱 이사들의 관계망의 특성을 알고자 연구를 진행하였는데 면접 과정에서 연구 질문과 더불어 다양하고 자유로운 열린 대화와 소통의 결과로서 전반적인 대화의 맥락에서 강한 조직몰입의 요소들을 발견할 수 있었다.

사회적 관계망을 통한 조직몰입은 구성원들이 자신의 조직에 얼마나 열정을 갖고 몰두하는가를 가리키는 개념으로 문성에 & 이영민(2009)은 재직자의 사회적 관계망 활동을 선배·후배·동료 간 상호작용을 통한 학습, 멘토링, 학습조직의 범위로 정하여 연구한 결과 모든 활동이 조직 몰입에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 아이쿱생협의 이사들은 자발적인 자원봉사의 성격이 강한 상태로 조직되어 있기때문에, 이사들 간의 상호작용과 조직의 활동에 대한 집중과 몰입은 매우 중요한 요인이다. 따라서 아이쿱 지역생협이사들의 사업과 활동의 성과와 관련된 관계망과 조직

몰입에 대한 이론적 내용을 살펴보고 아이쿱생협의 활동에 대한 시사점을 제시해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. 이론적 배경

1) 관계망 이론

현대의 기업들은 급변하는 외부 시장에서의 불확실성과 위험을 회피하고, 기업경영의 정당성을 확보하기 위해 관계망을 적극 활용하고 있다. 관계망의 다양한 선행연구에서 연구자들은 상호 연결된 조직 사이에는 광범위한 가치를 창출시킬 수 있는 잠재력이 존재함을 주장하였다(Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). 다양하고 이질적인 개인이나 집단들이 자원이나 정보를 매개로 관계가 활발하게 이루어지는 현대 사회에서는 어떤 관계망을 가지고 있는가에 따라 급변하는 환경에서 불확실성을 줄이고 안정적인 사회적 관계를 유지할 수 있다.

관계망이란 유대관계에 참여하는 행위자들 사이에 만들어지는 상호 결속과 응집의 정도를 나타내는 것인데(Friedkin, 1982), 사람들이 얼마나 감정적인 친밀감을 가지고 만나는가를 의미한다. 사회적 관계망은 행위자가 스스로 선택하여 만들어진다. 그 결과 구축된 사회적 관계망의 구조적 요인은 행위자의 사고체계에 깊숙이 스며들어 다시 그 행위자의 자율적 선택행위를 하도록 한다(손동원, 2002). Granovetter(1973)는 이것을 “인간행위는 사람들 관계에 매태되었다”라고 하였다.

관계강도에 초점을 둔 관계망 연구는 유대강도를 신뢰구축에 필요한 강한 상호작용을 의미하며(Krackhardt, 2003), 보통 접촉빈도, 친밀감, 지속기간 등으로 파악하며, 약한 유대와 강한 유대로 나눌 수 있다. Granovetter(1973)가 발표한 약한 유대관계(weak tie) 이론에 따르면, 멀리 떨어져 있고 드물게 발생하는 관계(즉, 약한 관계)가 지식 공유에 보다 효율적이다. Granovetter(1973)는 노동시장에 대한 연구에서 사람들이 가족이나 가까운 친구와 같은 유대관계보다 약한 유대관계를 통해서 직업을 잘 구하는 경향이 있음을 발견하였다. 이러한 현상은 강한 유대관계를 통해 얻을 수 있는 정보는 이미 자신이 알고 있는 내용과 중복되어 직업을 찾는데 별로 도움이 되지 않는 반면, 공유하는 정보의 내용이 중복되지 않는 약한 유대관계는 새로운 직업을 찾는데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 조직 간에 존재하는 약한 유대관계는 조직 간의 장벽을 넘어서는 데 유리한 역할을 함으로써 결과적으로 보다 많은 정보를 얻는데 도움을 준다. 즉, 외부와 단절된 폐쇄집단보다는 약한 유대관계를 통해 외부와 일정한 교류를 가지는 집단이 사회적 자본의 축적에 상대적으로 유리하게 된다.

반대로 강한 유대관계는 작은 그룹 안의 구성원들 사이에서 발견되며 이를 통해 전달되는 정보는 약한 유대관계보다 더 내용이 깊고 커서 지식확습에 매우 효과적이다. Hansen(1999)은 약한 유대관계에서는 복잡하지 않은 지식의 전이가 유리하며, 강한 유대관계에서는 이와 반대의 결과를 보인다. 즉 지식의 복잡성과 유대관계의 강도는 서로 연관되어 있음을 입증하였다.

강한 유대관계가 가지는 장점은 두 가지가 있다. 먼저 한 집단의 구성원들이 강한 유대관계로 연결되어 있으면 업무와 관련된 좋은 정보가 집단 내에서 잘 공유된다. 이는 효율적인 업무 수행을 돕는다. 강한 관계는 단순한 지식뿐 아니라 복잡한 지식을 집단 내에 효율적으로 전달시키므로 조직의 문제해결 능력을 높일 수 있다. 한 집단의 구성원들이 강하게 연결되어 있는 유대관계를 구축하고 있으면 그들 내부에 강한 결속이 생기고, 이 결속은 상호성의 규범과 신뢰를 만들고 조직 내에서 문제를 일으키는 사람들에게 통제를 가할 수 있는 기제로 작동할 수 있다(Porters & Sensenbrenner, 1993). 또한 강한 관계와 약한 연결의 역할이 각각 다른데, 집단 내부에서 너무 과도하게 연결되어 있는 내부의 유대관계는 외부 집단과의 접촉을 방해하게 되어 약한 유대관계가 줄 수 있는 외부의 새로운 정보가 유입되는 것을 막아서 집단적인 사고에 빠지는 결과를 만들 수도 있다.

또한 Gulati(1999)는 조직의 내부자원 외에도 경쟁우위에 영향을 미치는 요인으로 유대관계의 자원이 다양한 공헌을 하고 있다고 주장했으며, Kogut(2000)는 유대관계를 유용한 자원의 한 형태로 간주하였다. 이와 유사하게 Lavie(2006)는 관계론적 관점과 사회적 유대관계 이론을 자원기반이론으로 확장, 통합하여 상호 관련된 기업의 경쟁우위를 효과적으로 설명하였다. 그는 전통적 자원기반이론으로는 기업의 내부자원의 가치만 설명할 수 있으며 기업의 다양한 전략적 제휴 시 나타나는 유대관계의 자원을 명확히 설명하지 못한다고 지적하였다. 즉, 협력관계에 있는 파트너와의 상호작용은 경쟁우위와 밀접한 관련이 있음을 시사하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 조직의 가치나 목표를 자신의 가치와 목표와 일치시키는 행위이다(김왕배 & 이경용, 2002). 조직몰입은 '조직의 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 헌신이고, 조직의 구성원 자격 유지를 위한 강한 욕구(조유성, 2020)이며, 조직몰입은 조직구성원의 행위에 영향을 미치는 이직 의도와 높은 상관관계를 갖고 있다고 했다(이정, 2003).

조직몰입의 개념은 포괄적인 개념으로서 조직의 인적관리 관점에서 중요한 연구주제이다. 조직몰입의 연구는 세 시기로 구분해 볼 수 있는데(Cohen, 2007), 첫 번째 시기는 Becker(1960)의 '사이드 베팅'이론을 기초로 조직에 몰입한 직원은 조직을 떠날 때 잃게 되는 퇴직연금, 축적된 휴가 기간, 안식년과 같은 사이드 베팅 때문에 조직에 몰입하고 남는다는 것이다. 두 번째 시기는 몰입을 심리적 애착으로 본 Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)에 의해 연구되는 시기이다. 이들은 몰입을 '특정 조직에 대한 개인의 동일시와 관여의 상대적 강도'로 정의하고, 조직몰입의 대표적 측정도구인 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 개발하였는데, 이는 '조직의 목표와 가치를 강하게 믿고 받아들인다, 조직을 대신해서 기꺼이 많은 노력을 기울인다. 조직구성원 자격을 유지하고자 하는 강한 욕구가 존재한다'는 세 가지 특징을 반영하였다. 이후 Becker(1960), Porter et al.(1974) 외에 여러 학자들이 다양한 몰입의 개념을 정의하고 측정하였다. 세 번째 시기에는 O'Reilly(1989)가 몰입을 '심리적 애착'으로 정의하고, 심리적 애착의 기반에 따

라서 조직몰입의 차원을 구분하였다. Meyer & Allen((1991)은 조직몰입을 다차원적 개념으로 다루고 가치내면화, 동일시, 외면적 동조의 3가지 요소로 정의하였다. 이러한 내용을 조직몰입의 개념을 그림으로 정리하면 <그림 1>과 같다(이목화 & 문형구, 2013).



<그림 1> 조직몰입의 유형

출처 : Brown(1996)

O'Reilly(1989)는 조직몰입의 세 가지 단계를 제시했다. 첫째, '복종의 단계'는 조직으로부터 임금 등과 같은 것을 획득하기 위한 단계이다. 둘째, '일체화'의 단계에서는 인간관계를 만족스럽게 유지하기 위해서 조직의 영향을 수용하고 이로 인해서 조직에서의 소속감을 느낄 수 있다. 셋째, '내면화의 단계'에서는 개인의 가치와 조직의 가치가 구성원들에게 내재적 보상이 된다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 구성원들이 조직의 목표를 본인의 것으로 간주하고 직무에 몰입하고 조직에게 큰 애정과 믿음을 가진 상태로써 동일시, 관여, 충성심의 세 가지 요인이 있다고 했다. 동일시는 구성원이 조직의 목표와 가치관을 구성원이 자신의 것으로 수용하는 것이고, 관여는 자신의 업무 역할에 심리적 몰입을 하는 것이고, 충성심은 자신의 조직에 집착하거나 애착하는 감정이다.

그러나 모든 조직몰입이 정서적 차원에서만 만들어지는 것은 아니며 실질적 이해관계의 이익에 따라서 형성되기도 하며, 맹목적인 조직몰입의 경우 오히려 조직의 발전이나 창의성을 저해하기도 한다. 그러나 일반적으로는 조직몰입이 조직성원의 긍정적 조직행위를 유발하고 조직의 효율성을 높이는 것으로 인식한다(김왕배 & 이정용, 2002).

Morgan & Hunt(1994)는 조직몰입을 교환 파트너로서 정의하며, 다른 관계와 지속적인 관계를 유지하기 위해서는 최대한의 노력을 할 수 있을 정도로 중요하다고 한다. 즉, 헌신적인 당사자는 그 관계가 무한정 지속되도록 하기 위해 노력할 가치가 있다고 믿는다. 조직몰입은 가치 있는 관계를 유지하려는 영원한 욕망으로 정의되고, 가치 있는 관계는 관계가 중요하다고 여겨질 때만 존재한다. 또한 "유지하고자 하는 지속적 욕구"는 헌신적인 파트너가 그 관계를 무한정 견뎌내기를 원하고 그것을 유지하는데 기꺼이 노력할 것이다.

조직몰입은 조직의 내부관계에 있어서 매우 중요한 개념으로서 조직몰입이 이와 같이 중요하게 된 것은 조직몰입이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 인식되기 때문이다. Morgan & Hunt(1994)는 몰입과 신뢰가 동시에 나타날 때 협력적 행위가 일어난다고 하였다. 신뢰수준에 따라 구성원들의 조직에서의 행동이 달라진다. 구성원들의 낮은 신뢰수준의 조직에서는 정보와 아이디어를 서로 공유하지 않으려 하고, 개인적으로는 조직에 관여하지 않으려 한다. 이와 대조적으로 높은 신뢰수준의 조직에서는 공개적인 토론과 해법을 창의적으로 만들어서 효과적으로 문제를 해결하려고 한다(서인덕 & 이원형, 2006). 구성원이 조직몰입을 인식하게 되면 자신이 속해 있는 조직과의 관계가 잘 유지되고, 증가하여 그 관계 속에 있는 구성원들에게 가치 있는 결과를 만들게 되고 결과적으로는 자신들이 추구하는 바를 실현하게 된다는 것이다. 따라서 조직몰입은 조직 내의 구성원들의 관계유지에 중요한 변수가 되는 것이다.

2. 선행 연구 검토

문성애 & 이영민(2009)은 사회적 관계망 활동이 재직자의 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. Lee & Kim(2011)은 관계망 연구의 관점이 대인관계가 사회적 지원 및 정보 교환의 채널 역할을 한다는 것을 강조하며, 조직적인 태도와 행동이 종종 사회적으로 구성되기 때문에 구성원의 정서적인 몰입은 조직 내의 관계망에 영향을 받는다고 하였다. 박경희 & 한상훈(2017)은 평생교육 담당자 개인의 직업적 특성과 태도에 관련하여 관계망을 높일 수 있는 방안을 위한 연구에서 성장을 위한 직업선택동기와 평생교육 직업에의 몰입적 태도, 정서적 애착이 중요한 요인임을 밝혔다. 김현성 & 박세영(2011)은 관계망과 조직몰입의 관계를 탐색하기 위해 공무원과 민간기업의 직장인을 대상으로 연구한 결과 사회적 관계망과 조직몰입이 정적으로 상관관계를 가지고 있다고 했다. 구성원들이 조직을 이탈하지 않도록 하기 위해서는 조직몰입에 구성원들의 단단한 응집력인 관계망이 영향을 미치는 요인이기 때문에 기업은 조직 관계망의 강도를 높이는 조직문화나 시스템을 구축해야 하고 경영자의 역할이 중요하다고 하였다.

아이쿱생협의 이사들이 자원봉사자로서 조직내부와 외부에서 형성하는 관계망의 내용과 조직몰입은 일반 기업의 이사들의 관계망의 내용과는 다를 것이다. 본 연구에서는 협동조합의 이사들이 서로의 관계망을 어떻게 이해하고 있는지와 조직에 어떻게 몰입되어 있는지를 살펴보았다.

III. 연구방법과 연구대상

1. 사례연구

사례연구는 질적 연구접근의 하나로서, 시간경계에 따라 하나의 경계를 가진 체계(사례) 또는 경계를 가진 여러 체계들(사례들)을 탐색하고, 다양한 정보원천(관찰, 면접, 시청각 자료, 문서와

보고서 등)들을 포함하여 상세하고 심층적인 자료를 수집하며, 사례 기술과 사례에 기반한 주제들을 보고한다. 여러 개의 연구현장에서 여러 개의 프로그램을 선택하거나 단일 현장 내에서 여러 개의 프로그램을 선택할 수도 있다. 본질적 사례연구는 초점이 비일상적이거나 독특한 상황 그 자체에 맞춰진다. 이 연구는 수원미래아이쿱생협 이사회라는 단일사례를 분석한다.

2. 연구참여자

본 연구는 20년 역사의 아이쿱 지역생협 100개 중 10년의 역사를 가지고 있어 아이쿱의 활동에 대해 충분한 경험과 지식을 갖고 있다고 볼 수 있고, 규모 면에서 아이쿱의 중견 조직이며, 수원 아이쿱에서 분화하여 창립했기 때문에 모생협과의 관계망을 알아볼 수 있으며, 아이쿱의 13개 권역 중 서로 매우 활발하게 소통하는 경기남부권역에 속한 수원미래아이쿱생협을 연구대상으로 하였다.

서수원에 위치한 수원미래아이쿱생협은 2010년에 창립하여 2020년 현재 약 3,200명의 조합원이 있고, 8명의 이사가 활동하고 있다. 본 연구의 연구참여자인 이사들의 활동기간은 4개월에서 7년까지 다양한 분포를 보여주고 있다. 1달에 2번의 정기 이사회를 통해 조합의 각 현안을 의결하며, 조합의 사업범위에 있는 3개의 매장과 긴밀한 관계를 맺고 있으며, 수원 지역과 관련한 다양한 시민활동에 참여하고 있기 때문에 이사들의 활동량은 많으며, 내용은 다양하다. 협동조합 원칙에 나타난 조합원의 참여는 명백히 조합원의 참여가 협동조합에게 유리한 것을 얻게 하는 핵심 전략을 제공한다는 것이다. Birchall & Simmons(2004)는 상호인센티브 이론에서 조합원의 참여에 관한 두 가지 이론을 제시했는데, 개인적 접근과 집단적 접근이다. 개인적 접근은 개인들은 보상이나 처벌에 의해 동기를 가지고 있고, 어떻게 상호작용하는가에 대한 일련의 일반화를 제공한다. 사회적 협동조합 이론으로부터 나온 집단적 접근은 사람의 행동은 매우 다르고, 참여는 공유된 목적, 공유된 가치, 헌신이라는 요인들이 동기가 될 수 있다는 것이다. 따라서 전국 아이쿱생협 중 이사들의 이전 경력과 활동경력, 나이가 다양하고 활동이 매우 활발한 수원미래아이쿱 이사들을 선정하여 이들이 집단적으로 협동조합의 가치를 만들어내는데 관계망을 어떻게 형성하는가를 알아보았다.

〈표1〉 수원미래아이쿱생협 이사 특성

구분	이사 활동기간	생협 전체 활동 기간	이사 이전 경력
A이사	4년	6년	마케팅 리서치
B이사	4개월	2년	교사
C이사	4개월	6년	마케팅
D이사	5년	9년	사회복지사
E이사	7년	9년	박물관 학예사
F이사	4년	6년	정신보건 전문요원
G이사	7년	8년	주부
H이사	4년	6년	조세도서관 사서

3. 자료수집과 분석

자료수집을 위해 경험의 주된 자료로 심층분석을 하기 위해 각 이사들과 심층면접을 개별적으로 진행하였다. 심층면접 시작 전에 이사장을 통하여 이사들에게 연구의 목적을 알리고 연구에 참여 할 것인지에 대한 개별적 자유를 열어 놓아서 참여 결정을 부담 없이 하도록 하였다. 심층면접은 2020년 6월 19일부터 6월 27일까지 실시하였고, 30분에서 3시간 정도 진행하였다. 심층면접 시작 시에 연구의 목적과 진행에 대해 설명하였다.

심층면접은 반구조화된 질문으로 ‘활동하면서 어떤 사람들과 활동에 관한 문제를 많이 논의하였는가?’로 시작하여, 관계를 강하게 유지하는 연결망과 약하게 유지하는 연결망을 구분하고, 그 이유를 물어보았다(Granovetter, 1973). ‘어떤 문제를 논의하였는가? 왜 그들과 논의하였는가?’라는 질문과 이를 통해 ‘아이쿱생협의 이사로서 형성하는 관계망이 아이쿱생협의 성공과 관계가 있는가?’를 질문하였다.

자료의 분석은 의미단위의 도출을 통한 주제 분석방법을 사용하였다. 연구하고자 하는 것과 관련된 내용과 주제를 중심으로 범주화를 하였다. 첫 번째, 심층면접한 녹음을 전사하여 개별적인 녹취록을 작성하였다. 두 번째, 전체적으로 전사한 내용을 정독하여 내용에 대한 이해를 높였다. 세 번째, 각 참여자의 녹취록을 서로 비교, 통합하면서 154개의 의미단위를 찾았고, 이를 연구질문과 연관하여 5개의 범주로 나누고, 이를 13개의 하위범주로 도출하였다. 범주화 과정에서 활동의 맥락과 이사의 업무와 관련된 요소를 중심으로 추출하였다.

IV. 사례분석

1. 연구참여자들의 프로토콜

본 연구에서는 이사들 개인의 생애사보다는 활동과 관계망에 초점을 맞추고 심층면접과 분석을 진행하였다.

1) 연구참여자 A

본인이 아이쿱생협의 이사인 것을 주위 사람들은 잘 모르지만, 벌써 4년째 이사를 하고 있다. 아이가 초등학생이라서 아이 양육과 조합활동을 병행하는 것이 어렵고 주위의 아이들 친구들 엄마와는 관심사와 공감대를 공유하기 힘들다. 그러나 조합의 이사들과의 활동을 통해 GMO 완전 표시제 국민청원을 하면서 혼자 하기 힘든 일을 협동조합이라서 함께 해냈다는 경험을 가지고 있다.

2) 연구참여자 B

이사를 시작한 지 4개월인 신입이사이다. 오래 활동한 이사와 긴밀하게 연락하고, 강한 영향을 받으며 전반적인 이야기와 흐름에 관해 습득한다.

3) 연구참여자 C

신입 이사로서 4개월간의 이사 활동을 하였다. 안산의 세월호 공간인 '이웃' 봉사를 통해 아이쿱생협의 활동에 참여하였다. 바디버튼 활동을 통해 소모임 운영을 직접 하면서 어려움을 겪었으나 담당 이사와의 교류를 통해 이사 활동에 대한 지식과 정보를 받고, 관심을 갖고 시작했다.

4) 연구참여자 D

이사경력이 5년이고, 활동경력은 9년으로 아이쿱생협의 전반적인 활동에 대한 이해가 높고 활동에 깊숙이 관여하고 있으며 다른 지역 아이쿱생협, 지역 협동조합 협의회, 시의원과 공정무역 조례를 만드는 작업을 진행하였다.

5) 연구참여자 E

이사 경력이 7년이고 활동 경력은 9년으로 매우 긴 시간을 아이쿱생협 활동에 매진하여 수원 미래아이쿱생협의 역사를 잘 알고, 아이쿱생협 활동가들과 전국적으로 네트워크를 갖고 있다. 본인이 하는 활동을 주위에서는 아이쿱생협의 활동으로 등치시킨다. 관계망 형성을 이사회 내부와 외부 모두 고르게 갖고 있다.

6) 연구참여자 F

지역에서 다른 협동조합의 이사장을 한 경험이 있고 지역 정치인과 시민활동을 하는 사람들과도 친분이 있다. 이사 경력 4년차로서 직업이 있어서 아이쿱생협 활동과 병행 하는 것이 힘들지만 아이쿱생협의 활동이 사회적 기여를 하기 때문에 참여하고 있다.

7) 연구참여자 G

이사 경력 7년, 활동 경력 8년 동안 직업이 아닌 자원활동가로서 인간적으로 서로 끈근해져야 아이쿱생협에서의 활동이 가능하다고 생각한다. 그러기 위해서는 이사회의 인원이 너무 많으면 소통이 힘들어져서 관계에서 나오는 에너지를 잘 만들어내지 못할 수 있다고 생각한다. 이사회를 통해서 민주주의의 운영을 배웠고 권역학습회에서 영향을 많이 받았다.

8) 연구참여자 H

이사 경력 4년차로서 경기도 공정무역 사업을 담당하면서 수도권 남부 아이쿱생협 활동가들과 친해졌고, 활동에 관한 문제는 이사회에서 가감 없이 이야기한다. 활동을 잘하는 것에 대한 무

궁무진한 아이디어를 찾을 수 있고 특히, 아이쿱 운동장과 신임이사 동기 연수 때 만난 이사들과 많은 정보를 나눈다

2. 자료의 범주화

연구 질문을 중심으로 심층면접 녹취록을 분석하여 154개의 의미단위를 찾았고, 5개의 범주와 13개의 하위범주를 도출하였다.

〈표2〉 연구 분석 결과

연구 질문	상위 범주	하위 범주
활동하면서 어떤 사람들과 소통했는가?	활동을 위해 소통	이사들과 소통
		남편과 활동 논의
		외부 권역 활동가, 연합회
		지역 정치인
		아이쿱 운동장
어떤 문제를 논의했는가?	활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계	활동
		개인적 문제를 도움받기, 육아
		공정무역
왜 그들과 논의했는가?	심리적 동질감	위안과 배려
	지식과 경력	같은 팀
		구체적 도움, 필요한 정보
관계망 형성이 아이쿱의 성공과 관계가 있는가?	관계망 형성과 성공은 큰 관계	활동가 배출, 물품이용, 신뢰, 끈끈, 포용
		좋은 정책, 물품 정책, 캠페인
		내부노력과 외부뒷받침

1) 활동을 위해 소통

(1) 이사들과 소통

주로 이사들과 활동을 위해 강하게 소통하고 있었다. 마을지기를 할 때는 모임에 오는 분들과 교류 하기도 했지만, 이사가 된 이후로는 주로 이사들과 다른 만남의 시간 모두에서 자주, 강하게 교류하고 있었다.

“활동국장이나 이사장이 정보를 많이 가지고 있기 때문에 그들과 의논을 많이 합니다. 정보의 차이가 있는데, 정보가 많은 사람은 확실히 수용의 폭이 다르죠. 그래서 활동국장이 의논상대가 됩니다. 인과관계를 잘 알고 있으니까요”

(2) 남편과 활동 논의

“남편과 활동의 방향을 잡기 위해서나 활동에 관련된 고민을 나눕니다. 조합에 어떤 일이 있는데 내부에서 얘기하기 걸끄롭고 개관적인 의견을 원할 때 남편과 상의를 하죠. 남편과 활동 논의를 많이 하죠 조합원에게 상처받는 힘든 얘기 등, 남편과는 활동에 관련된 고민을 나누는데 주로 전반적인 활동의 방향에 대한 얘기를 나눕니다”

(3) 외부 권역 활동가, 연합회

“권역의 활동가와 조직에 관한 이야기를 많이 하고 연합회 활동에서는 공정무역위원회 등에서 만나서 의논해요. 타 지역 아이쿱생협의 이사들과 만날 기회가 있어요 ‘소원’과 공정무역과정이 끝나고 매달 네트워킹을 진행하고 ‘소원’ 프로젝트를 홍보하고 있어요 권역 활동가들하고는 조직에 관한 얘기를 많이 해요 가장 공통의 관심사이니까요 권역 학습회의 좋은 강의를 통해서 영향을 받았어요 연합회의 교육은 단위가 너무 커서 토론의 시간이 짧아요”

(4) 지역 정치인

“일반 이사들보다 이사장과 활동국장이 공정무역조례 제정을 위해 교류합니다. 아이쿱생협 활동 이전에 협동조합활동을 한 이사가 지역정치인과의 교류를 통해 아이쿱생협을 홍보하고 있어요 이사장과 활동국장은 대외 관계가 있으니까 대외 활동을 많이 하죠 시의원이 공정무역 활동을 위해 접촉해 왔을 때 조례제정에 참여했어요”

(5) 아이쿱 운동장

“다양한 활동의 아이디어가 무궁무진하게 자주 올라오는 SNS로 지역생협간의 활동과 조직에 대한 정보가 풍부해서 모든 이사들이 자신의 활동에 참고하고, 다른 지역아이쿱생협을 이해하는 용도로 잘 활용하고 있어요 아이쿱 운동장에서 활동에 관해 도움을 많이 받아요 아이쿱 운동장은 거의 모든 자료를 다 뿌려줘요 어떤 SNS보다 집중적이고 통일성이 있죠 주로 활동에 연계된 내용만 올라오기 때문에 활동을 잘하고 싶다면 아이쿱 운동장을 활동하면 될 것 같아요”

2) 활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계

활동의 주제와 활동의 방법, 물품의 정보에 대한 도움을 받기 위해 관계망을 사용한다.

(1) 활동

활동에 관한 논의를 이사회와 팀의 이전 담당 이사와 교류한다.

“물품 심의 때, 물품에 대한 정보들을 주고, 활동하는 분에 대한 정보와 전반적 이야기와 흐름에 대한 것을 알려주세요 지인들, 남편, 이사회 모두 주로 소통하는 내용은 활동에 관한 것이에

요 조직에 관한 것이고, 전국조직인 연합회 활동에 들어가서도 다 활동에 관한 문제를 의논해요. 후배가 생협활동을 싫어함에도 불구하고 계속 얘기하는 건 생협을 싫어하지 마라, 좋은 활동 하는 곳이라고 설득해요. 한살림 활동과 공동체 활동을 한 분이 활동에 관한 도움을 요청해 왔을 때 제가 아는 한도에서 정보를 줬어요. 준 이유는 이기고 싶어서요. 이사회 낯은 논의 할 것이 많아서 개인적인 궁금증을 해소할 시간이 없어요. 관계망 형성이 잘 안되어 있을 때, 활동가는 절대로 조합에 안 남아 있을 것이에요. 그러면 활동을 못할 것이고 아무런 의미가 없게 되죠. 활동이 힘들면 안 하면 되죠. 아이쿱 활동가를 높이 사는 이유는, 누구를 지목하면 빠지 않고 다 하기 때문이에요.”

(2) 개인적 문제를 도움받기, 육아

“아이의 양육과 교육에 관한 내용을 아이의 친구 엄마들과는 공감대를 형성하기 어려운데, 이 사들과는 비슷한 가치관을 가졌기 때문에 공감하고 도움을 받아요. 동네 사람들과는 깊이 있는 전문적 지식이 아닌 넓고 다양한 얘기를 하는데, 아이쿱에서는 필요한 지식에 대한 정보를 줘요. 이것은 차이점이에요.”

(3) 공정무역

아이쿱생협의 공정무역 활동을 지역에서 조합원과 함께 진행하면서 활동의 폭이 넓어졌다. 수원에서 공정무역협회의회를 주도하고 있다.

“지역의 다른 생협, 이종협동조합, 사회적경제 분들과는 주로 주제가 공정무역에 관한 얘기를 해요. 수원에 수원공정무역연합회가 창립되었으니까요. 수원에서 공정무역은 주도적으로 하면서 다른 사회적 연대 문제를 나 몰라라 하기 힘들어요. 정치력이 필요해요. 공정무역활동을 하면서 외부 생협과 활동 할 때, 그들은 우리와 생각이 좀 다르더라고요. 다른 사회적 조직들이 민주적이지 않을 때 같이 의논하는 게 맞나 하는 생각이 들었어요. 다른 아이쿱생협의 이사와 공정여행을 같이 다녀오면서 친해졌어요.”

3) 심리적 동질감

(1) 위안과 배려

심리적 동질감이 크고, 모든 이사들에게서 비슷하게 느낀다. 서로의 지지와 공감이 있는 상황에서 활동가들과의 관계망이 탄탄할 때 그 힘이 배가 된다.

“심리적 동질감이 제일 크죠. 이걸 우리 조합의 특성 같기도 해요. 누가 어떤 활동을 맡더라도 잘할 거라는 믿음과 느낌이 들어요. 조합 내부의 이사와 개인적 고민인 육아, 입시문제, 부부 갈등, 시댁, 친정에 관한 문제에 도움이 되요. 개인적 고민은 하소연 수준인데 비난하지 않고 들어줄 사람이 있는 거죠. 같은 팀으로 활동했을 때 너무 안쓰러워서 친해졌어요. 권역의 다른 아이쿱

생협 이사와는 가치관이 비슷해서 친해졌어요”

4) 지식과 경력

(1) 같은 팀

같은 팀의 이사가 경험을 신입이사들에게 공유해준다.

“보통은 같은 팀의 팀장과 의논하죠 부팀장으로 들어와서 계속 같이 활동하면서 팀회의도 돌이하고, MRM활동도 같이 하고... 내 팀과 다른 팀을 연계시키기 위해... 팀원들과 매끄러운 관계를 맺고 싶을 때 외부 지인들과 논의해요. 실질적인 활동에서 팀들 간의 유대관계가 있어야 해요”

(2) 구체적 도움, 필요한 정보

이사회 내부에서 실질적이고 구체적인 도움을 받는다. 활동에 대한 이해를 잘하고 있는지 확인하고 싶을 때, 아이디어를 많이 얻고 싶을 때 현실적으로 필요한 정보를 받는다.

“조합활동에 관한 상의를 하고, 개인적으로 유대관계를 쌓은 활동가들과 서로 도와요. 문제해결에서 내부 이사들이 80~90%를 해결해 줘요. 실질적 구체적 도움, 의사결정, 심리적 도움을 다 받죠”

5) 관계망 형성과 성공은 큰 관계

(1) 활동가 배출, 물품이용, 신뢰, 끈끈, 포용

“모든 이사가 다 활동을 하지는 않기 때문에 활동가 배출이 필요해요. 매장에 더 자주 오고 아이쿱 물품소비가 늘었어요. 활동가들이 서로 신뢰하고 끈끈한 관계를 만들어야 하고, 활동가를 포용해 줄 수 있어야 합니다. 활동 4년차인데 조직이 없고 팀원을 데리고 있는 적이 없어요. 활동을 하려면 다른 팀을 동원해야만 합니다. 내부관계 형성이 잘 이뤄지면 활동가 배출, 물품 이용, 신뢰를 많이 갖게 되죠. 일반 조합원보다 끈끈해져서요. 내부가 끈끈하지 않으면 이사들을 만난 일이 없어요. 밖에서도 따로 만나서 계속 아이쿱 활동 얘기만 하게 돼요”

(2) 좋은 정책, 물품 정책, 캠페인

협동조합원칙과 관련된 정책을 잘 만드는데 아이쿱 연합회와 ‘소원’에서 사회에 필요한 활동을 제안하고 지역 아이쿱생협에서 활동을 해 나간다.

“아이쿱의 좋은 정책과 물품 정책을 활동을 통해서 캠페인화하는 관계가 되고 있어요. 일반인

과 활동가가 관심 있는 부분을 캐치해야 합니다. 아이쿱 연합회에서는 민주적 운영을 어떻게 할지를 교육으로 심어줬어요. 협동조합은 무엇이며 어떻게 나가야 하는지 등.”

(3) 내부노력과 외부 뒷받침

“이사회 내부에서 관계망 형성이 잘 안될 때, 조합원과 관계망 형성이 잘 될 수 있을까요, 비조합원들의 변화를 일으킬 수 있을까요. 내부적 노력이 50%, 법률 같은 것이 50%가 잘 될 때, 관계망 형성과 아이쿱의 성공이 높아질거라고 생각해요. 내부적으로 탄탄해야 합니다. 내부적으로는 관계를 쌓기 위해서 같이 차 마시고 밥 먹고 하면서 시간과 돈과 에너지와 모든 것을 투자해야 하죠. 아이쿱생협의 실무적인 면으로는 세무조사나 질서 부분에서 외부로부터 흠 잡히지 않도록 잘 정비해야 하고, 여전히 사회에서 협동조합에 대한 인식이 낮기 때문에 작은 프로젝트라도 민관과 결합해서 협동조합을 알려야 합니다.”

V. 결론

본 연구는 지역 아이쿱생협 이사회의 특성을 이해하기 위해 아이쿱 지역생협조합 100곳 중 수원미래아이쿱생협 이사회의 관계망을 알아보고자 시작하였으며, 면접의 전체 대화의 맥락을 통해 조합의 성공적인 활동과의 관계를 만드는데 중요한 조직몰입의 요소를 발견하여서 이를 탐색하였다. 수원미래아이쿱생협의 이사 8인을 대상으로 심층면접을 통해 자료를 수집하고 주제분석 방법으로 분석하였다. 그 결과, 활동을 위해 소통, 활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계, 심리적 동질감, 지식과 경력, 관계망 형성과 성공은 큰 관계라는 상위범주 5개, 하위 범주 13개, 의미단위 154개가 도출되었다.

범주별로 살펴본 결과, 이사회 내부에서 강한 소통과 조직몰입을 하면서 거의 모든 문제를 해결하고, 가정에서도 남편과 활동에 관한 논의를 하고 있었다. 교육, 회의, 신입 이사 연수 때 만난 다른 지역 아이쿱생협 이사들과 친분을 이어가고 활동의 도움을 받고 있었다. 연합회로부터는 사회적 이슈를 활동으로 연계하는 정보를 얻고, 아이쿱운동장이라는 SNS활동을 통해 다른 지역 아이쿱생협의 활동 아이디어를 얻고 있었다. 지역 정치인과는 수원의 공정무역 조례제정을 위해 이사장과 활동국장이 주로 만났다. 이사들은 관계망 형성을 통해 서로 심리적 동질감을 만들고, 지식과 경력이 많은 선배 활동가를 통해 배우고, 활동가를 배출하고, 물품이용이 많아진다고 했다.

일반기업 연구에서 이사들의 사회적 관계는 성과에 영향을 미친다(West, 2007). 아이쿱지역생협은 이사들 개인이 권역스토어(주식회사)의 주식을 소유하는 방식이 아니라 아이쿱지역생협이 권역스토어(주식회사)의 주식을 소유하면서 아이쿱생협의 사업에 참여하고 있다. 따라서 일반기업의 이사들에 관한 연구결과를 모두 적용하기에는 무리가 있으나, 전국의 이사장들이 순차적으로 아이쿱생협연합회와 각 권역스토어(주식회사)의 이사를 맡는 제도를 통해서 지역 이사들이 아이쿱생협이 진행하는 사업의 목적과 현황을 보고받는다. 그러므로 이런 아이쿱생협의 구조적 특

징을 이해한다면, 일반기업의 연구결과를 적용하는 것이 가능하다. 특히 이사들은 신규매장을 내고 물품 정보 전달과정을 통해 조합원과 관계를 맺고 아이쿱생협의 사업을 확장시키려고 노력하므로 아이쿱지역생협의 이사들의 인적자본과 관계망도 사업에 영향을 미친다고 말할 수 있겠다.

또한 이사들과 연구 질문과 함께 다양한 열린 대화를 통해 발견한 것은 이사들이 매우 강하게 조직에 몰입되어 있다는 것이었다. 조직몰입은 조직구성원들의 태도이며 조직과의 관계를 내재하여 유지하고 현재의 불만이 있더라도 낙관적인 기대를 갖고 조직에 남아 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해 열심히 노력하는 행동과 태도를 포함한다(김현성 & 박세영, 2011). 구체적으로 활동을 위해서 아이쿱운동장 SNS의 내용을 통해 전국의 활동을 자주 공유하고, 생협의 일을 남편과의 의논을 하는 이사들이 많다는 것은 그들이 조합의 일은 가정의 일만큼 중요시하며 조직에 깊이 몰입되어 있다는 것이다. 자신과 모든 활동가들을 자랑스러워하고, 부정적 효과를 냈던 아이쿱의 정책 사례를 안타까워하고, 아이쿱생협을 좋아하도록 지인들을 설득하는 것은 조직몰입이 깊이 일어났다는 것이다.

협동조합의 규범적인 가치관에 몰입하여 협동조합으로서의 아이쿱생협의 조직 활동과 비전에 동의하고 조직의 발전을 위해 일반적인 자원봉사자의 시간과 능력을 훨씬 넘어서는 활동에 참여하고, 더 많은 이사들과 활동가를 발굴하기 위해 아이디어를 생산해야 한다는 심리적 애착을 갖고 있다. 아이쿱의 민주적 조직 규범을 더 강화시키기 위해 더 많은 토론이 필요하다고 생각하는 것은 조직에 태도적, 행위적, 규범적으로 강하게 몰입한 상태이다. 또한 아이쿱의 현 사업과 조직의 시스템에 대한 비판은 부정적 비난보다는 더 나은 조직을 만들고자 하는 의도라고 볼 수 있었다. 수원미래아이쿱 이사들은 조직에 대한 긍정적 기대를 갖고 목표를 이루기 위해 조직에 강하게 몰입되어 있으며 이사회 내부의 관계망이 활동의 성과와 성공을 만드는데 가장 큰 영향을 끼치고 있다고 생각했다.

따라서 이사들의 이러한 조직에 대한 몰입의 상태와 견고하게 형성된 관계망은 아이쿱생협이 협동조합으로서 가질 수 있는 크나큰 자산이다. 이 자산이 계속 지속되도록 활동을 적극적으로 지지해주고 아이쿱생협연합회와 지역생협과 이사들은 서로 원활한 소통을 위해 새로운 정보를 충실하게 주고 받아야한다. 더 성과를 내는 활동을 위해서는 이사회 내부의 신뢰와 포용이 필요하고, 이사들이 계속 조직에 몰입할 수 있도록 조직의 규범을 시대상황에 맞도록 계속 고쳐나가며 조직에서 지원을 받는다는 든든한 안정감을 주고, 협동조합으로서의 좋은 정책과 비전을 제시하고 실천해 나가는 활동을 통해 조직에 더 관여하도록 해야 하겠다.

참 고 문 헌

- 김왕배, 이경용 (2002), 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입, **한국사회학**, 36(3), 1-23.
 김현성, 박세영 (2011), 사회적 네트워크와 조직몰입 및 직무만족의 관계: 직무열의의 매개효과를 중심으로, **지역과 세계**, 35(2), 203-231.

- 문성애, 이영민 (2009), 기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 16(2), 55-67.
- 박경희, 한상훈 (2017), 평생교육 담당자의 사회적 네트워크에 영향을 미치는 직업선택동기, 직업몰입, 조직몰입, 신뢰 간의 구조적 관계, **교육연구논총**, 38(4), 109-138.
- 박계홍, 최영근 (2011), 기업공개 과정에서 최고경영자팀의 인적 자본과 사회적 인정의 신호효과에 관한 연구, **한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집**, 77-90.
- 서인덕, 이원형 (2006), 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과, **인적자원관리연구**, 13(4), 71-106.
- 손동원 (2002), **사회 네트워크 분석**, 경문사.
- 이목화, 문형구 (2013), 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향, **조직과 인사관리연구**, 38.
- 이정 (2003), 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-조직신뢰를 매개 변인으로, **기업경영연구**, 18, 111-138.
- 이호중, 김동준, 장승권 (2013), 협동조합 특유의 자원, 능력, 핵심역량에 근거한 전략연구: 충북 괴산군 불정농협 사례를 중심으로, **한국사회학회 사회학대회 논문집**, 219-241.
- 조유성 (2020), 생협조합원의 돌봄서비스 제공 경험에 대한 질적 사례연구, **한국협동조합연구**, 38(1), 85-124.
- Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004), What motivates members to participate in cooperative and mutual businesses?, *Annals of Public Cooperative Economics*, 75(3), 465-495.
- Brown, R. B. (1996), Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Buchanan, B. (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Cohen, A. (2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Friedkin, N. E. (1982), Information flow through strong and weak ties in intraorganizational social networks, *Social Networks*, 3(4), 273-285.
- Granovetter, M. S. (1973), The Strength of Weak Ties, *American journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gulati, R. (1999), Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hansen, T. (1999), The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Kogut, B. (2000), The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, 21(3), 405-425.

- Krackhardt, D. (2003), The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organization, In R. Cross, A. Parker, and L. Sasson (eds.), *Networks in the Knowledge Economy* (pp. 82 - 105), New York: Oxford University Press.
- Lavie, D. (2006), The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-based View, *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lee, J., & Kim, S. (2011), Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties, and structural hole, *The American Review of Public Administration*, 41(2), 205-223.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 - 89.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- O'Reilly, C. (1989), Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations, *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993), Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 116-135.
- West, G. P. (2007), Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions, *Entrepreneurship Theory Practice*, 31(1), 77-102.

논문접수일 : 2020년 8월 03일
심사완료일 : 2020년 8월 10일
게재확정일 : 2020년 8월 22일