

사회적경제 조직에서 실천공동체 원리 발현

장지연* · 김아영**

국문요약

본 논문은 조직에서 구성원의 역량이 개발되는 과정을 실천공동체가 형성되고 작동하는 과정으로 바라보고, 사회적경제 조직에서 이러한 실천공동체 원리가 발현되는데 우호적인 조건을 탐색한 것이다. 이 연구에서는 사회적경제 조직으로서 이해관계자들로부터 조직의 역량이 인정되는 수준에 이른 아이쿱 인증센터의 사례연구를 통해 실천공동체 원리가 어떻게 발현되는지를 분석하였다. 미션과 가치를 중요시하는 사회적경제 조직에서는 참여자들이 조직운영 전반에 있어 의미생성의 추구가 용이해 지고, 이는 구성원들의 정체성의 형성을 원활하게 하여 생성의 학습을 촉진하게 된다. 다중 이해관계자가 참여하는 협력적 거버넌스 환경에 훈련된 리더십이 존재하는 경우, 기업 운영에 직원을 중요한 이해관계자로 수용하려는 관점과 결정이 뒷받침된다면 직원들의 참여와 역량 개발을 보장하는 형태로 조직을 이끌어 갈 수 있다. 아울러 명확한 가치를 중심으로 일치된 이해관계자를 구성할 수 있는 사회적경제 조직의 거버넌스 특성은 실천공동체 형성에 우호적인 조건이 될 수 있다. 그러나 동시에 복잡한 이해관계자 포괄 구조는 실천공동체 형성에 저해 요인으로 작용할 수 있다. 역동적이고 유동적이며 휘발성이 강한 조직 현상을 다루는데 있어 대인적 측면과 프랙티스에 초점을 둔 성찰적 실천가의 자세는 의미 있는 출발점이 될 것이다.

주요어: 사회적경제, 협동조합, 상황학습, 실천공동체, 인적자원개발, 아이쿱

* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, 제1저자(jiyeon.jang@gmail.com)

** 아이쿱소비자활동연합회 회장 및 성공회대학교 경영학부 겸임교수, 공동저자(knowoneay@daum.net)

The Emergence of a Community of Practice in Social Economy Organizations

Jang, Ji Yeon* · Kim, Ah Young**

Abstract

The development of members' ability in an organization can be seen as a process of generating a community of practice(CoP). This paper explored favorable conditions for the emergence of CoP in social economy organizations, especially for the employees. We did case study research on 'iCOOP Certification Center' which is a subsidiary of iCOOP. iCOOP is one of the largest consumer cooperatives in South Korea with 228,000 members. We investigated how principles of CoP has emerged in that organization. In social economy organization which underlines organizational mission and values, sensemaking seems to be easier, and it facilitates the formation of members' identity. When there are trained leadership under a collaborative governance and also perspectives and attitudes embracing employees as a key stakeholder, the organization tends to ensure employee participation and capability development more effectively. The governance characteristics of social economy organizations based on social values can be a favorable condition for the formation of CoP. At the same time, multi-stakeholder structure can be an obstacle to the emergence of CoP. The attitudes as a reflective practitioner focusing on relational aspects and practices in dealing with dynamic, fluid, and volatile organizational phenomena, would be useful.

Key Words: Social Economy, Cooperative, Situated Learning, Community of Practice, Human Resource Development, iCOOP Korea

* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, The first author(jiyeon.jang@gmail.com)

** Chairperson, iCOOP Consumer Activities, and Adjunct Professor, Division of Business Administration, Sungkonghoe University, Co-author(knowoneay@daum.net)

I. 서론

우리 사회에서 협동조합, 사회적기업 등 사회적경제 영역이 확장되면서 최근 개별 기업, 연합회, 지원조직 등 다양한 형태의 신생 조직들이 계속 등장하고 있다. 시민사회, 복지기관, 공공조직, 벤처기업, 대기업 CSR, 종교단체 등 다양한 조직과 그로부터 나오는 인적/물적 자원을 기반으로 만들어지는 사회적경제 조직들은, 혼합된 조직 관행 속에 출발해 새로운 조직 관행을 구축해 가야 하는 시기를 통과하고 있다.

하나의 영역이나 조직의 성장은, 해당 분야에 적합한 인재의 유입과 스스로 그런 성장을 떠 반칠 수 있는 인재의 자가 배양에 의해 가능해진다. 사회적경제 영역은 인적 조직적 역량을 강화할 수 있는 좋은 실천 사례와 관행을 가지고 있는가?

조직이 형성되고 조직 역량이 성장하는 과정은 실천공동체가 조직의 경계와 중첩해 구현되는 과정으로 이해할 수 있다. 사회적경제 조직의 인적 자원개발 과정 또한 이런 메커니즘으로 파악할 수 있다. 사회적경제 조직들 가운데 이해관계자들로부터 조직 역량의 향상이 인정되는 수준에 이른 조직의 사례를 통해 실천공동체 원리가 어떻게 발현되었는지 파악해 본다.

이 연구의 목적과 주요한 연구 질문은 다음과 같다.

사회적경제 조직에서 직원의 역량개

발 과정과 원리를 실천공동체의 틀로 이해할 수 있는가?

사회적경제 조직 형성 과정 중 특히 인적자원개발의 맥락에서 실천공동체 원리의 발현을 촉진하는 조건은 무엇인가?

이를 위해 사회적경제 조직 가운데 이해관계자로부터 조직 역량의 향상이 인정되는 수준에 이른 조직의 사례를 통해 조직의 성장 과정에서 실천공동체의 원리가 어떻게 발현되었는지 이해해 본다. 그리고 이런 실천공동체 원리의 발현을 가능하게 하는 조건을 탐색해 본다

II. 이론적 배경 및 선행연구

실천공동체에 관한 Wenger의 저서(1998)를 번역한 손민호와 배을규는 실천공동체란 어떤 기관이나 제도, 조직 안에 있으면서 그로부터 꽤 자율적이고 실제로 우리의 행위를 구속하고 이끄는, 그리고 다시 내가 그 존속에 기여하게 되는 나를 둘러싼 중요한 타자들(significant others) - 인공물까지 포함한 타자들 - 과의 관계라고 설명한다. 또한 실천공동체는 생활세계 차원을 가리키기 위해 상정된 이론적 구안물로서, 지식이 생산·재생산되는 기본 단위로 볼 수 있다고 말한다.

지식이 생산·재생산되는 과정과 관련하여, Wenger(1998)의 실천공동체 모델은 사회적 참여를 통한 학습 현

상, 즉 학습의 사회이론을 근간으로 한다.

1. 이론적 배경

1) 학습의 사회 이론

학습의 원리를 이해함에 있어 사회적 참여를 중요하게 여기는 이런 관점은 1930년대 초반 활동한 러시아의 심리학자이자 교육학자인 비고츠키((Lev Semenovich Vygotsky)의 ‘문화역사적 이론’을 기원으로 한다. 발달과 협력을 강조하는 비고츠키 교육학은 ‘인간 발달의 문화역사적 원천’, ‘고등정신기능의 형성과 발달’, ‘생각과 말의 관계’, ‘교수와 학습의 관계’, ‘근접발달영역의 창출’, ‘발달을 이끄는 선도 활동’ 등의 주제들에 대해 과학적이고 체계적인 설명을 제시한다(진보교육연구소비고츠키교육학실천연구모임, 2015).

비고츠키는 다른 사람의 도움을 통해 ‘근접발달영역(ZPD, Zone of Proximal Development)’이 창출됨으로써 효과적인 발달이 가능하다고 강조한다. 또 발달과정에서 배우고 익혀야 할 모든 지식과 개념, 기능들이 사회적 협력 속에서 태어나고 성장한 것이기 때문에 지식은 협력적 상황에서 제대로 느끼고 이해할 수 있다고 말한다. 인간이 만들어 온 모든 개념과 정신기능들이 고립적 상황에서는 익힐 수 없는 것이므로 인간 발달의 원천이 ‘사회(문화역사)’에 있다는 것이다.

그는 인간의 고등정신기능은 사회적

인 국면에서 개인적인 국면으로의 전환과정을 거쳐 형성된다고 보고, 이렇게 사회에 기원을 두고 있는 개념과 기능들이 각 개인들의 기능으로 전환되는 과정을 ‘내면화(내재화)’라 일컬었다. 내면화가 된다는 것은 충분한 숙달을 통해 체화 된다는 것, 이제 자기 것이 되어 자신의 뜻에 따라 어떤 개념이나 기능을 사용할 수 있다는 것을 의미한다. 그런 점에서 내면화는 주체성의 기초이며 의지적 실천, 창조적 행위의 토대가 된다. 교육은 ‘사회적인 것이 개인화, 주체화’되는 과정이다.

비고츠키는 ‘타인과의 교류’, ‘사회적 관계’가 인간 발달의 원천이고, 교수-학습과 발달의 관계를 설명하기 위해 ‘근접발달영역’이라는 개념을 소개한다. 근접발달영역은 학습자의 발달 가능성, 잠재된 ‘발달의 다음 영역’을 의미한다. 이 영역은 교육적 도움을 통해 도달할 수 있는 발달의 영역을 가리키는 것으로, 교수-학습에 의해 일상적 개념과 과학적 개념이 상호 침투함으로써 창출된다. 인간의 변화와 발달 과정에서 나타나는 근접발달영역은 다양한 ‘만남(사회적 관계)’의 총체적 결과이다. 교수-학습의 협력적 관계를 바탕으로 일어나는 개념의 고양, 모범의 제시와 모방에 의해 근접발달영역은 창출된다. 학습자의 발달은 상호 이해와 소통이 가능한 올바른 관계를 전제로 일어난다.

2) 상황 학습

‘상황 학습(Situated Learning)’은 1991년 인류학자 Jean Lave와 교육이론가 Etienne Wenger가 펴낸 동명의 저작에 제시된 개념으로, 학습, 기억, 이해에 대한 상황화 된 관점의 접근이다(Lave & Wenger, 1991). 이들은 학습을 개인의 머리속에서 일어나는 것이 아니라 공동의 참여 과정에서 일어나는 것으로 보고, 어떤 종류의 사회적 참여가 적절한 학습 상황이 되는가를 탐구하였다.

상황학습에서 학습자는 합법적인 주변적 참여 (Legitimate Peripheral Participation, 이하 LPP)라고 하는 과정에 참여하여 수행 능력을 획득한다. 학습은 공동 참여자들 간의 서로 다른 관점에 의해 매개되고, 학습의 주체는 개인이 아닌 공동체 또는 학습 상황에 참여하고 있는 사람들이 된다.

상황학습 이론은 현상학, 상호작용, 그리고 실천(practice)에 기초한 인문·사회과학 분야의 연구 흐름을 토대로 한다. 부르디외((Pierre Bourdieu), 기든스((Anthony Giddens) 등에 의해 발전된 실천 이론(theory of practice)에서는 사회적 세계 내부 또는 사회적 세계 간의 인지와 의사소통을 역사적 발달 속에 상황화 된 것으로 본다. 이런 관점에서 학습은 점진적으로 발달해 가는 인간의 역사적 생산물로서 변형되고 변화되는 것이다.

상황학습 이론에서는 학습을 구조의 획득으로 보지 않고, 전문가들이 행하고 있는 실천에 학습자가 참여함으로써 얻어지는 것으로 본다. 그들은 학

습자가 참여하는 조직이 구조화되어 있다는 것을 거부하지 않고, 전문가의 수행 능력이 체계화되어 있다는 것도 거부하지 않는다. 핵심적인 것은 어떤 종류의 체계이며, 어떤 종류의 구조인가 하는 것이다. 상황학습 관점에서 구조는 불변의 주어진 것이기 보다 참여자들의 행동에 의해 융통성 있고 변화 가능한 것이다. 따라서 LPP로 개념화된 학습은, 참여 구조와 결합된 사회적 실천의 특별한 유형이라 할 수 있다.

LPP에서 중요한 것은 참여의 구조가 아니라, 어떤 수준에서 어떤 역할을 하느냐 하는 것이다. LPP에서 도제(학습자)의 특징은, 도제가 전체적인 일에 부분적으로 기여하며, 과제에도 참여하고 동시에 장인이 수행하고 있는 일에도 참여한다는 것이다. LPP는 도제가 특정 역할을 수행하는 단순한 참여 구조가 아니라, 몇 가지 역할을 동시에 수행하는 상호작용의 과정이다.

LPP에서 발생하는 도제의 역할은 다양한 모습을 띄고 변화하지만, 학습자가 전체와 관련해 자신의 위치를 의식하는 방법은 변하지 않는다. 따라서 LPP는 구조가 아니며 매우 다양한 조건 하에서 일어나는 세계에서 행동하는 방법이다. 즉 학습은 사회적 세계 속에서 살아가는 수단이지, 그것에 대해 알게 되는 수단이 아니다. 학습자는 학습 상황만이 아니라, 그런 학습 상황을 만들어 내는 보다 광범위한 사회적 세계에 참여한다. 이러한 참여

없이 학습이란 있을 수 없으며, 적절한 참여가 유지될 때 학습이 일어난다. 사회적 실천의 관점에서 학습은 전인(whole person)을 목표로 한다.

3) 실천공동체

Wenger는 『상황학습』(1991)에서 제시한 학습의 사회이론을 발전시켜, 지식이 창출되고 학습이 일어나는 메커니즘을 『실천공동체』(1998)로 개념화하였다. 실천공동체 이론은 사회

적 참여로서의 학습 현상에 관한 논의이다. 여기서 학습은 어느 사회 공동체의 참여자로 성장하면서 정체성을 구성하는 과정을 의미한다. 실천공동체는 ‘사회적 참여’의 과정을 하나의 학습과 삶의 과정으로 개념화한 것이다. 실천공동체 이론에서 학습은 의미, 공동체, 실천, 그리고 정체성이라는 요소로 구성되는데, 이들은 서로 연관되어 있다(그림 1).



출처: Wenger, 1998

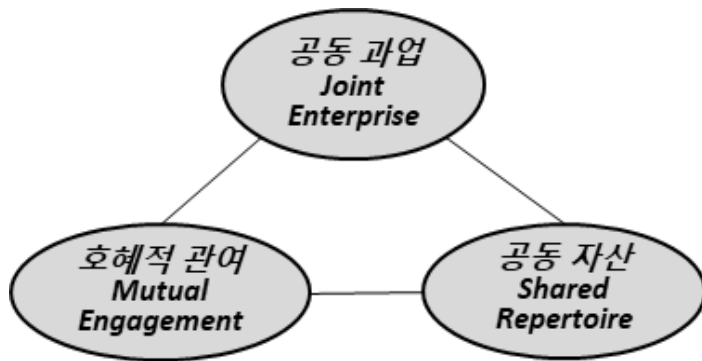
<그림 1> 학습의 사회이론의 주요 요소

첫째, 의미는 개인과 집단 차원에서 삶이나 세상을 경험하는데 사용된다. 살아가는 것은 삶에 부여하는 의미를 부단히 새롭게 생성해 가는 과정으로, 의미는 지속적인 상호작용과 점진적인 성취의 과정, 서로 주거나 받거나 하는 과정의 산물이며, 협상 행위가 전개되는 가운데 존재한다.

둘째, 공동체는 인간의 행위에 가치를 부여하고 그 행위를 하나의 역량으로 인정하는 사회적 실체이다. 실천은 추상적으로 존재하지 않고 사람들이

서로에 대해 의미를 갖고 상호 작용하는 가운데 존재한다. 공동체는 구성원의 실천을 구성하는 중요한 요소이다. 구성원들은 상호 작용을 통해 공동 과업을 창출하고, 고유한 공동 자산을 사용한다. 호혜적 관여, 공동 과업, 공동 자산은 실천공동체의 세 가지 속성이다(그림 2).

실천공동체의 공동 자산에는 일상의 관례, 말, 각종 도구와 행동방식, 이야기, 제스처, 장르, 개념 등이 포함된다. 공동 자산은 참여와 객체화의 조



출처: Wenger, 1998

<그림 2> 공동체의 속성으로서 실천의 차원들

합에서 나온다. 공동 자산은 공동체가 거쳐 온 역사를 반영하고, 사용에 따라 그 의미가 결정된다. 공동 자산은 그 의미가 확정되지 않은 채 모호하기 때문에 그것을 통한 커뮤니케이션이나 기획, 협동 작업의 수행은 쉽지 않다. 그러나 한편으로 새로운 지식이 창출될 수 있는 것은 다 이러한 모호함 덕분이다. 이런 점에서 모호함은 제거해야 할 장애가 아니라 일에 생기를 불어넣을 수 있는 내재적 조건이다.

셋째, 실천은 구성원끼리 공유하는 학습의 역사로, 오랫동안 공유해 온 행위 양식이나 이해의 틀, 관점이다. 학습사는 오랫동안 참여와 객체화가 서로 융합되어 나타난 결과이다. 실천이란 고정되어 있는 것이 아니라 지속적 측면과 단절적 측면이 함께 어우러져 일어나는 유동적인 과정이다. 학습은 실천의 원동력이고 실천은 학습의 역사이다. 따라서 실천공동체에는 구성원들의 학습사를 반영하는 생애 주기가 있다.

공동체가 주기에 따라 변해가는 모습은 제도적인 형식을 갖추고 있는 조직체와 달라서 그 시작과 끝이 확연치 않다. 실천공동체는 업무가 시작되어도 쉽게 생겨나지는 않으며, 반대로 일이 종료되어도 여전히 존속하기도 한다. 이러한 사실은 곧 실천공동체가 시작과 끝이 있는 업무에 바탕을 두고 성립되는 것이 아니라는 점과 아울러, 실천공동체의 존재는 구성원들이 호혜적으로 경험해 가는 학습의 과정에 기반을 두고 성립된다는 점을 잘 보여준다.

넷째, 실천공동체를 통해 사람들은 각자의 학습을 공유하고, 시간이 지남에 따라 공동체에 남아 있는 사람들과 그렇지 못한 사람들 간에 단절이 생겨난다. 그런 과정에서 실천공동체는 경계를 형성하고 자신만의 정체성을 구축해 나간다. 실천공동체가 경계를 형성한다는 것은 여타의 세상이나 공동체들과 분명한 차별성을 추구하면서 자기만의 관계 고리를 구현한다는 것

을 의미한다. 정체성과 그것의 구성 과정은 학습에 의해 영향을 받는다.

학습은 실천을 진화시키는 수단이자 새로운 참여자의 정체성을 개발하고 변모시킴으로써 포용하는 수단이다. 학습이 개인에게 의미하는 것은 공동체의 실천에 참여하면서 그를 유지하고 발전시키는 데 관련된 문제이다. 살아가면서 학습이 일어났다는 것을 의식하게 되는 때가 존재한다. 즉, 학습은 지속적이고 암묵적인 경험이 축적되는 과정에서 표출되는 결과로, 지속적이고 암묵적인 경험을 표현할 수 있는 체계적인 개념이나 논리이다.

실천공동체는 어떠한 형식으로 지표화하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 실천공동체의 조성 수준을 따져 볼 수 있는 몇 가지 지표로 Wenger는 다음의 것들을 제시한다.

- ① 호혜적 관계의 유지
- ② 협동관계의 유무
- ③ 지식의 유통과 혁신의 전파 속도
- ④ 소통에서의 탈형식 정도
- ⑤ 의제 설정과 협의에서의 탈형식 정도
- ⑥ 소속감 정도
- ⑦ 구성원들 간 직무, 역량, 기여에 관한 상호 인지 정도
- ⑧ 정체성의 호혜 정도
- ⑨ 자신들만의 평가 방법
- ⑩ 자신들만의 도구나 표현방식
- ⑪ 자신들만의 이야기 내용이나 이야기 방식 또는 내부 농담
- ⑫ 생산과 소통에서 자신들만의 노하우 공유 정도
- ⑬ 멤버십을 나타내 주는 자신들만

의 스타일

- ⑭ 세상사에 대한 자신들만의 관점이나 말하는 방식

이들 지표가 나타내는 실천공동체의 조성 수준은 실천공동체의 세 가지 속성인 호혜적 관여, 공동 과업, 그리고 공동 자산이 얼마만큼 잘 갖추어져 있는지에 따라 결정된다.

4) 실천공동체와 학습 설계

Wenger(1998)는 실천이나 정체성을 목표로 하는 학습을 설계할 때 고려해야 하는 4가지 차원으로 참여/객체화, 설계/발현, 국지성/전체성, 동일시/협상력을 제시한다(그림 3).

첫째, 참여와 객체화는 새로운 지식을 생산할 수 있는 설계의 상보적 측면을 가리킨다. 설계는 참여와 객체화를 어느 수준에서 조합할 것인가 하는 결정의 문제이다. 즉 참여의 형태와 관련해서 객체화 할 대상과 시기를 결정해야 할 것이며, 객체화의 형태와 관련해서 누구를 언제 참여시킬 것인지 하는 결정이 포함되어야 한다. 이들 선택을 통해, 설계안은 새로운 의미를 창출하는데 원천으로 작용할 수 있다.

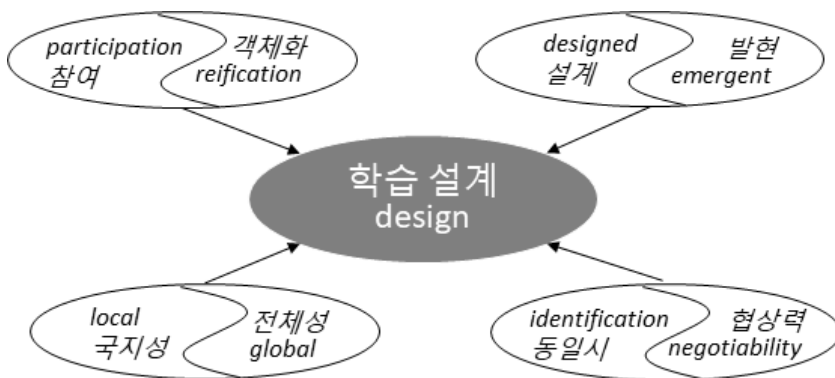
둘째, 설계와 발현의 차원을 고려해야 한다. 실천이 수행되고 정체성이 형성되는 데에는 다양한 방법이 있으며 설계는 그 가운데 한 요소에 지나지 않는다. 실천과 정체성은 즉흥적인 생성의 과정에서 생명력을 얻는다. 따라서 설계와 실천의 관계는 직접적이지 않고 항상 간접적일 수밖에 없다.

그러한 관계는 해당 실천을 수행해 나가는 공동체에 의해 거듭난다. 곧 실천은 설계의 산물이 아닌 설계에 대해 반응하는 대응 전략인 것이다. 설계에서 중요한 과제는 즉흥적인 것들을 차단하는데 있지 않고 그것들을 발전의 기회로 이용하는 데 있다.

셋째, 국지성과 전체성의 차원이 다루어 져야 한다. 어떠한 실천도 직접적인 관여의 한계로 인해 전체적인 차원을 포괄하지 못한다. 제 아무리 전 조직적 차원의 이슈에 관해 다룰 지라도 관여의 수준에 관한 한 그 실천은 국지적일 수밖에 없다. 이런 점에서 어떠한 설계도 전 조직적 차원을 다룰 수 없고, 다만 전 조직적 차원에 도달하려고 하는 국지성들 간의 관계를 다루는 것에 불과하다. 실천공동체는 어떤 면에서 보면 그 자체로 하나의 학습 설계도라 할 수 있다. 설계는 조직이 자신들의 입장이나 이해관계를 위

해 협상해 나가는 일종의 소통 기제의 역할을 한다는 점에서 객체화의 산물이라고 볼 수 있다.

넷째, 설계는 실천과 정체성을 형성해 나갈 수 있도록 동일시와 협상력이 작동할 수 있는 여지를 마련해 주어야 한다. 설계란 시간과 공간을 의도한 대로 관리할 수 있는 방법을 구안하는 일로 의미를 협상하고 결정하는데 밀반침이 될 힘이 수반된다. 설계안은 정체성을 어떻게 정하며 그러한 정체성을 누구와 공유할 것인지를 결정하는데 중요한 관건이 된다. 학습 설계는 사회적 에너지를 분출시키는 역할을 해야 하며 동시에 그러한 에너지가 분출되는 방향을 제시해 주어야 한다. 그것은 또한 실천을 유도할 수 있는 틀을 제시해 주어야 하지만, 그 틀은 어디까지나 실천 안에서 타협 가능한 것이어야 한다.



출처: Wenger, 1998

<그림 3> 실천이나 정체성을 목표로 하는 학습설계의 4가지 차원

2. 선행 연구 검토

사회적경제 조직의 인적자원 개발에 대한 연구는 양이 많지 않고, 그 가운데 실천공동체의 관점에서 접근된 연구는 최근에 시작되었다.

김형미(2016)는 일본의 코프 아이치 생협에서 조합원 활동이 주민복지 활동으로 확장되는 과정을 실천공동체의 관점에서 분석하고 설명하였다. 협동조합의 조합원들이 지자체, NPO, 주민조직과 협력하여 지역사회 복지 실현에 필요한 역량을 생산하며 상호부조적인 돌봄을 실현하는데, 그 과정에서 드러나는 실천공동체의 특징을 포착해 보여 준다.

김아영, 장지연, 장승권(2018)은 상 황학습이론과 실천공동체이론을 토대로 한국의 소비자생활협동조합의 조합원 이사 역량개발 사례를 분석하였다. 생협 연합회 차원에서 이사 역량개발의 중요성을 인지하고 여러 가지 교육/연수 프로그램을 마련해 제공하고 있으나, 사례연구를 통해 드러난 것은 이사가 발굴되고 개발되는 핵심 기제는 개별 지역 생협 이사회가 실천공동체의 원리로 조직되고 운영되어 왔기 때문이라는 것이다.

이상 두 가지 연구는 협동조합에서 조합원의 역량이 개발되고 학습이 일어나는 과정을 실천공동체가 형성되고 구현되는 과정으로 파악한 것이다. 호혜적 관계와 의미의 형성, 참여자의 정체성 변화에 초점을 두는 이런 접근은 협동조합을 위시한 사회적경제 조

직이 지향하는 가치와 친연성을 가진다. 본 연구는 사회적경제 조직 구성원의 역량개발을 실천공동체라는 틀로 접근하는 면에서 앞의 두 연구와 동일하지만, 그 대상을 조합원이 아닌 종사자(직원)로 하였다는 점에서 새롭다.

일반적으로 기업의 인적자원개발과 관련한 연구는 조직의 역량 및 생산성 제고의 관점에서 직원의 역량 개발을 주요한 관심 대상으로 한다. 사회적경제 조직 또한 사회 안에서 기업의 정체성과 역할을 지니고 있으므로 직원의 역량 개발은 동일하게 중요한 과제이다. 본 연구에서는 사회적경제 조직에서 구성원의 역량이 향상되는 과정을 실천공동체가 형성되고 작동하는 과정으로 바라보면서, 조합원만이 아니라 직원도 동일한 틀로 접근할 수 있는지를 탐색하고자 한다. 조직 구성원들이 맺는 서로의 역량을 향상시키는 관계, 즉 실천공동체라는 틀로 협동조합에서 직원의 역량 개발을 이해할 수 있는지 확인해 본다. 아울러 실천공동체의 원리가 발현되는데 우호적인 조건으로 작용할 수 있는 사회적경제 조직의 특성을 탐색해 본다.

III. 연구방법 및 대상

1. 연구 방법

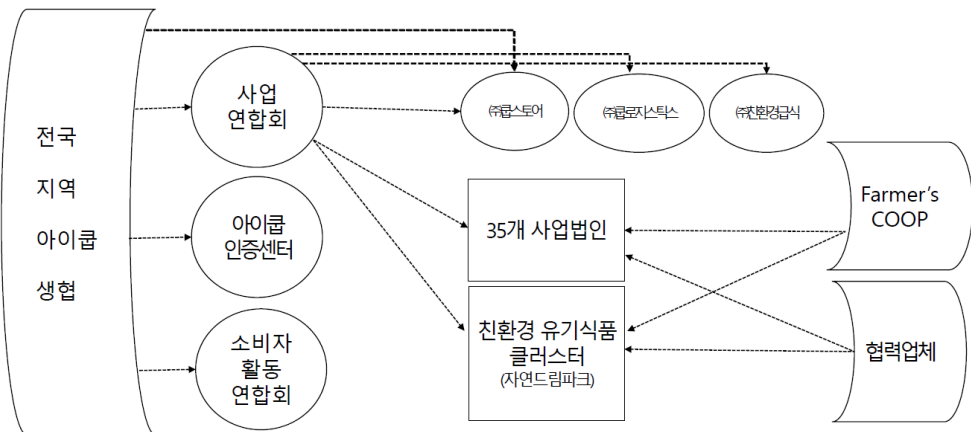
본 연구는 질적 연구 방법 가운데 사례연구 방법으로 진행한다. 사례 연구는 연구 가치가 있는 특정 사례를

탐구함으로써 현상의 의미를 드러내고, 발견과 이론화를 추구하며, 새로운 통찰을 제공하는 것을 목적으로 하는 접근이다(김영천, 2016). 사례연구는 정황과 사례가 분리되기 어려운 복잡한 현실세계를 심층적으로 탐구하고, 연구문제 설정과 사례 선정에 가치를 반영하며, 연구 참여자의 관점을 반영하는 접근 방법이다.

공동연구자 가운데 한 사람이 연구 대상이 되는 조직의 모법인 경영에 참여하고 있어, 해당 기관의 사업과 특성에 대한 이해를 바탕으로 이해관계자들의 평판과 경영 정보에 접근할 수 있었다. 또한 기관 운영의 총괄 책임자와 인사 담당 간부에 대한 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 2018년 11월에 해당 기관 소재지에서 진행하였다.

2. 연구 대상

이 연구는 아이쿱 생협의 친환경 유기식품 유통인증시스템 운영기관인 아이쿱인증센터의 사례를 다룬다. 아이쿱인증센터는 친환경 유기식품의 생산과 유통 과정에 대한 검증 기준을 제시하고, 생산 농가를 위한 친환경 농업 컨설팅을 진행한다. 조합원에게 공급되는 물품에 대해 법적 기준과 내부 취급 기준에 적합한지 점검하고 사고를 예방하며 차단하는 것을 목표로 한다. 아이쿱인증센터는 2004년에 발생한 (주)더불어식품의 원부재료 혼입사건을 계기로 생산에서부터 최종 구매자에게 이르기까지 출하 생산자의 이력, 출하물량, 유통 경로 등의 모든 정보를 투명하게 관리하기 위해 지역 아이쿱생협과 여성 민우회 생협(현 행복중심생협), 성공회대학교가 2005년에 설립한 조직이다(그림 4).



(—————> : 출자 관계 표시, 2017년 12월 현재)

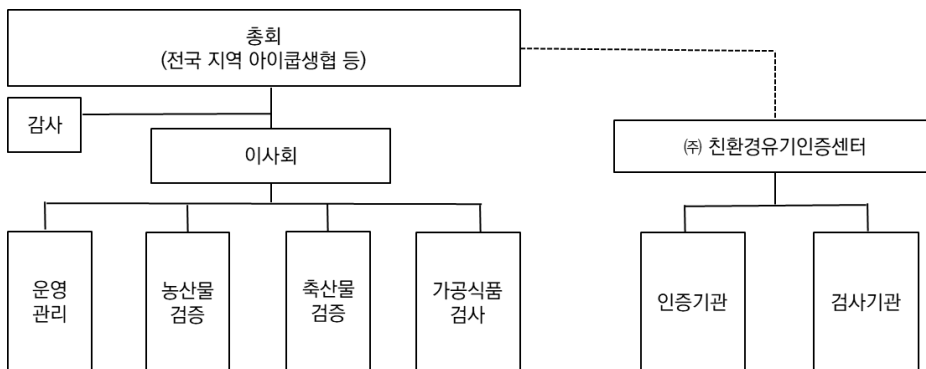
<그림 4> 아이쿱생협과 아이쿱인증센터의 관계

이후 2007년에 부설로 (주)한국친환경유기인증센터를 설립하여 2008년 정부로부터 친환경인증기관으로 지정 받았으며, 2010년 수입자 인증기관, 2011년 농산물 검정기관, 2012년 식품위생검사기관, 2016년 방사능 공인 검사기관으로 지정되었다. 아이쿱인증센터는 2010년 경기도 우수 인증기관 지정, 2014년 영국 환경식품농림부 지정 우수 기관, 2017년 농림부장관 상 수상 및 국제 숙련도 평가 대회 (PAFAS) 3개 부문 1위 수상 등 국내 외적으로 많은 성과를 보유하고 있다. 특히 2013년에는 인증기관 난립에 따른 폐해, 사후관리 부실 등 기존 친환경농산물 인증제도의 문제점을 극복하기 위해 독자적인 인증 제도인 ‘아이쿱 인증’을 시작하였다. 아이쿱인증은 농업의 본래 가치를 회복하고 신뢰를 확보하기 위해 안전성, 순환성, 지속가능성, 생물다양성(동물복지), 신뢰성 등 5가지 기준에 따라 등급을 나누고 A, AA, AAA마크를 부여한다.

2017년 12월 현재, 아이쿱인증센터

는 85개 지역 아이쿱생협과 성공회대학교가 출자 단체로 참여하고 있다. 매년 출자 단체 회원들이 모여 총회를 개최하고 있으며 임원은 14명으로 이사 12명과 감사 2명이다. 직원 수는 54명이며 아이쿱 생협에 공급되는 상품과 친환경농산물에 대한 인증 업무를 주로 하고 있다(그림 5). 2017년 한 해 동안 16,847건의 검사를 시행하였으며 아이쿱인증센터의 유효 인증농가는 712개로 국내 친환경 농수축산물 인증농사의 0.94%, 유기농산물 인증농사의 4.1%에 해당한다.

사례연구의 대상으로 이 기관을 선택한 이유는 조합원 인적자원개발을 다룬 선행 연구가 아이쿱 생협을 대상으로 했기 때문에, 동일한 조직에서 직원 대상의 연구로 범위를 확대하려는 차원이다. 아이쿱인증센터는 아이쿱 생협 관련 사업 법인 중 기관의 효과성과 직원들의 역량에 대한 이해관계자들의 평가가 매우 긍정적으로 형성된 조직 중 하나이다.



<그림 5> 아이쿱인증센터 조직 구조

IV. 연구 결과

1. 아이쿱인증센터의 인적자원 개발 현황

아이쿱인증센터에서 공개한 직원 교육 현황에 의하면 2017년에 진행된 직원 교육은 총 53건으로 외부 전문

교육 31건, 내부 교육 과정이 22건이다. 주 내용은 신입직원 교육, 팀별 세미나 및 연구발표회, 전체 대상 교육, 전문성 강화 교육 등이다. 연구자들은 아이쿱인증센터에서 어떻게 직원들의 역량개발이 이루어지고 이를 위해 조직은 어떠한 노력을 기울이고 있는지 알기 위해 기관 운영의 총괄 책

<표 1> 아이쿱인증센터 직원 교육의 특징

구 분	내 용
교육 필요성 인식	업무 특성상 특정 분야(친환경 농축산물, 친환경 가공식품, 국제유기인증, 민원 응대, 가공식품 표시점검, 시험분석, 식품위해요소 분야 등)의 전문성을 필요로 하기 때문에 상시적으로 직원 교육을 진행함.
조직 특성에 따른 의무 교육 이수 필요	정부공인 검사기관 직원은 정기적으로 법적 의무교육을 반드시 받아야 하며, 정부 정책의 영향을 받으므로 정부에서 요구하는 교육을 수시로 받아야 함.
자체 학습 활성화	직원의 역량을 높이기 위해 각 팀별 세미나, 연구 발표회를 연 1~2회 진행함.
교육에 대한 동기 부여	근무년수, 직급과 상관없이 누구나 교육이 필요하다고 판단되면, 사무국장의 결재를 득하고 받을 수 있음.
도제식 신입 직원 교육 프로그램	신입직원은 입사 직후 반드시 아이쿱인증센터의 공통교육을 받아야 하며 기본적으로 각 팀에서 필요로 하는 역량을 검증받아야 함. 이를 위해 기본 3개월 ~ 6개월 정도 신입직원이 선임직원을 따라다니면서 도제식 교육 신입직원이 종일 선임을 따라다니면서 현장에서의 지식, 기술을 학습하는 방법을 진행 후 내부 시험을 통과해야만 실무에 투입할 수 있음.
조직의 미션과 비전, 정책에 대한 공유	모법인 정책 변경 등 조직 전체의 큰 변화가 있어서 직원들이 알아야 하는 내용에 대해서는 기본적으로 각 팀장들이 팀 회의 시간에 팀원들에게 교육을 하며, 필요시 전직원이 1년에 한 번 모이는 전체행사 등의 행사와 연계하여 교육하고 있음.
외부 강사로 활동할 기회 제공	직원들은 교육을 많이 받기도 하지만, 내외부의 교육 요청이 많아 강의 활동도 활발한 편임.

임자와 인사 담당 간부가 참여하는 인터뷰를 진행했다. 인터뷰를 통해 확인한 아이쿱인증센터의 교육 특징을 정리하면 <표 1>과 같다.

1) 의미의 협상

심층 인터뷰에서 기관 운영의 총괄 책임자와 인사 담당 간부에게 직원 역량 개발의 주안점을 어디에 두고 있는지 묻자, 전반적으로 집체교육 보다는 개인별 전문역량 개발에 초점을 두고 있다는 답변이 돌아왔다. 이전부터 조금씩 시도했지만 작년부터 조직 안에 정착된 팀별 세미나와 연구발표회를 통해 개별적이면서도 서로가 공유할 수 있는 역량 개발의 틀을 관리해 가고 있었다.

“(팀별 세미나와 연구 발표회는) 집단 교육보다는 개인적 학습을 통해 자료를 만드는 게 훨씬 낫겠다고 생각해 추진했다. 집체 교육은 한계가 존재한다. 이론 교육을 하면 누구는 다 알고 누구는 모르고, 수준에 차이 존재한다. 자기가 직접 공부하면서 하는 것이 효과적이다. 발표하는 걸 보면 드러난다. 선배는 선배로서 잘 하려고 하고, 신입답지 않게 하려고 하는 것도 있다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

작은 조직으로서 상대적으로 자원이 넉넉하지 않지만, 직원 간의 유대와 유연한 조직 관리라는 장점을 활용해 직원들이 각자의 전문 역량을 장기적 관점에서 추구할 수 있도록 뒷받침하

고 있었다.

“대학원에 가고 싶다고 하면 소정의 지원을 해 준다. 그리고 본인 일정을 조정해 준다. 아예 휴직을 하는 경우도 있다. 빈 공간은 다른 직원들이 채운다. 처음에는 연차를 사용하고, 연차가 소진되면 이후 대체휴무를 사용한다.”(인사 담당 간부)

조직 차원에서 직원들의 대학원 진학을 장려하고 있다고 했다. 매년 말 다음 해에 대학원에 진학할 직원을 조사한 후 업무를 유기적이고 사전적으로 조정하여 학업 병행이 가능한 구조를 만들어 내고 있었다. 여기서 주목할 만한 것은, 직원들이 각자 서로의 역량을 개발할 수 있도록 지원하는 유대 관계 속에서 자연스럽게 상호 업무를 공유하는 체계가 구축되고 있다는 것이다. 이런 구조에서 개인의 향상된 역량은 다시 통합된 조직 역량으로 연결될 수 있다. 아이쿱인증센터의 조직 분위기와 관련해 인사 담당 간부는 이렇게 말한다.

“내가 내일 나가더라도 문제없는 조직을 만들겠다는 생각을 한다. 백업할 수 있는 사람을 만드는 노력이 진행된다. 아이쿱인증센터의 분위기가 그렇다. 여기 와서 가장 좋았던 게 자율성이다. 내가 나갔을 때에도 이것이 유지되었으면 좋겠다는 바람이 있다.”

아이쿱인증센터가 공인 인증기관으로서 몇 가지 전문적 소양을 필요로 할 것이라는 기대 이상으로, 그들은 자신들의 직무에 좀 더 포괄적 의미의 전문성을 부여하고 이를 바탕으로 직원과 소통하고 있었다.

“단순하게 점검자가 아니라 컨설턴트가 되어야 한다. 그래야 제대로 점검을 할 수 있다. 먼저 이렇게 전제를 이야기한다. 교육을 할 때, 인식을 하고, 국장이 팀 회의에 참석해서 그런 이야기를 자주 한다. 우리가 혼입 (사건) 때문에 만들어진 조직이다. 제대로 하려면 농업 전문가가 되어야 한다. (우리는) 농업 관련 대학 교수보다 더 많은 현장 경험을 하고 있다. 농가의 특징을 잘 정리만 해 놓아도 5-10년 지나면 한국 친환경 농업에 컨설턴트가 될 수 있다고 말한다. 비전을 갖고 몇몇 열심히 하는 친구들이 있다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

종합해 볼 때 아이쿱인증센터는 조직의 사업이 가지는 특수한 조건을 전문 역량을 개발할 수 있는 기회로 인식하고 이를 충분히 활용하도록 직원들에게 비전을 제시하고 있었다.

“친환경 농업에 대한 정의는 없다. (우리는) 친환경 농가를 많이 가 볼 수 있는 조건이 되니까 (그것이 유리하다). 학자/교수들은 농가를

접외해야 하는데 어려움을 겪는다. 우리는 (많은 친환경 농가들을 조사할 수 있는) 조건이 되는 것. 이런 조건에서 친환경 농업에 엘리트가 될 수 있다고 생각한다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

2) 학습의 공유된 역사

아이쿱인증센터에 출자한 아이쿱생협은 소비자들에게 친환경 먹거리를 공급하는 것을 사명으로 한다. 이곳에서 취급하는 1차 농산물에서 농약이 검출되거나 조직이 설정한 안전성 기준에 미달하는 물품이 유통되면 조직 내외부적으로 신뢰를 위협하는 사건으로 떠오른다. 아이쿱인증센터는 이런 사건을 다루고 수습하는 과정에서 핵심적인 고리로 기능한다. 이 기관에서 물품 사고에 대응하는 과정은 위기에 대응하는 과정이다.

“사고를 수습하는 과정은 주말을 반납하고 계속 조사하는 등 힘들다. 2014년 사고 이후 직원 4명이 그만두기도 했다. 사고에 대한 두려움은 생각보다 크다. 그러나, 극복하다 보면 의외로 다른 분위기가 형성된다. 오래 된 직원들은 끈끈하다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

사건에 대응하고 수습하는 과정에서 직원들은 자신들이 하는 일의 성질을 깨닫고 두려움을 느끼기도 하고, 극복하는 과정에서 관계의 질이 고양되기도 한다. 아이쿱인증센터의 직원들이

이처럼 사고를 겪으면서 고양된 관계를 경험하게 된 데에는, 이사회의 통제력이 조직 구성원들로 하여금 해당 사건들을 학습의 기회로 받아들일 수 있도록 작동했기 때문인 것으로 보인다.

“2016년 사회적으로 큰 이슈가 되는 사고가 있었다. 그 당시 이사회와 관련 조직의 최고경영진들이 무조건 비난하거나 책임을 떠넘기지 않고 우리 직원들에 대해 합리적인 판단을 해 줬다. 그 때 다시 한번 조직 문화가 다르다고 느꼈다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

이런 사고들은 조직의 학습사를 구성하는 주요한 사건들이다. 아이쿱인증센터의 경우 이사회의 통제력이 구성원들의 자기 조직화를 가능하게 하는 방식으로 작동한 것으로 보인다. 의 통제력이 조직 구성원들로 하여금 해당 사건들을 학습의 기회로 받아들일 수 있도록 작동했기 때문인 것으로 보인다.

3) 경계와 지평

아이쿱인증센터에 대한 이해관계자들의 긍정적인 평가는 인증기관으로서 거둔 각종 수상 실적에 더해 직원들에 대한 우호적인 평판에 의해 형성된 것이었다. 인터뷰를 통해 확인된 것은, 아이쿱인증센터가 조직 전체의 의제와 방침에 대한 민감성을 가진 조직이라는 것이었다.

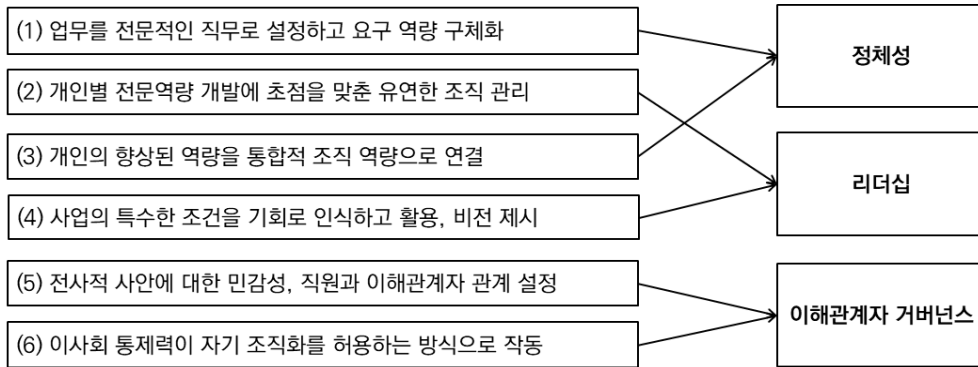
“(관련 조직 전체 차원에서 운영되는) 경영아카데미가 있다. (우리) 직원들이거기에 다 지원했다. 경영아카데미는 CEO가 2년차 이상 직원이 신청하면 15명을 선발해 교육하는 것인데, 아이쿱인증센터 직원들은 이 교육을 다 받았다. 경영과 방향성을 이해하는데 도움이 된다. 지원율이 가장 높다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

아이쿱인증센터는 직원들이 자신들의 직무를 수행하는데 필요한 전문성을 연마하는 것만이 아니라, 전사적 차원에서 조직 내 일원으로서 자신의 정체성을 인식하고 이해관계자들과 협력적인 관계를 형성하기 위한 적극적인 행동들을 취하고 있었다.

“(전사적으로) 직원들이 파트너로 가야 한다는 정책으로 바뀌면서, 직원들에 대해서도 이후 방향에 대한 교육을 하고 있다. 동의할 수 있는 사람이 필요하기 때문에. (동의 정도는) 직원에 따라 다르다. 비중을 따지면 신입보다는 2-3년 차의 동의가 더 필요하다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

2. 발견 사항 요약

아이쿱인증센터의 직원 역량개발과 관련해 인터뷰와 자료를 통해 파악된 발견 사항들은 다음과 같다(그림 6).



<그림 36> 발견사항 요약

3. 연구 결과

1) 정체성 - 실천공동체의 형성

실천공동체 관점에서 실천은 정체성과 서로 밀접한 관계에 있다. 실천이 창출되기 위해서는 관계자들이 서로 관여하고 상대방을 참여자로 인정해주는 공동체의 형성이 전제되어야 한다. 결과적으로 실천에는 공동체의 맥락 속에서 개인의 존재방식에 대한 협상이 필수적으로 수반될 수밖에 없다. 실천공동체의 형성은 정체성에 관한 협상의 과정이기도 하다. 따라서 정체성의 특성은 실천의 특성과 연결되어 이해될 수 있다. 실천공동체의 맥락에서 정체성이 형성되는 과정은 ‘생성(becoming)’의 학습이 일어나는 과정이다. 아이쿱인증센터의 직원들은 자신들의 업무를 친환경 유기농업의 컨설턴트로 설정하고 설득하는 의미의 협상 과정을 통해 협상된 경험으로서 자아를 갖추어 나간다. 이 과정에서 신규 입사자는 합법적 주변 참여를 통

한 도제식 훈련 과정을 통과해야 멤버십을 얻게 된다. 친환경 농가를 많이 볼 수 있는 조건은 실천의 배치를 통한 정체성 형성을 촉진한다.

아이쿱인증센터는 스스로를 혼입사고로 탄생한 조직이라고 설명한다. 또한 조직이 성장하는 과정에서 수차례 유사한 사건과 위기를 경험했다. 일련의 사건들은 학습의 공유된 역사를 형성하고, 사고를 함께 극복한 직원들이 경험한 관계의 고양은 학습의 궤적을 형성하며 정체성을 구성한다. 또한 아이쿱인증센터는 전사 차원의 의제와 방침에 민감성을 지니고 있으며, 조직 외부의 이해관계자와 적극적인 관계 형성을 위한 행동을 취한다. 그 과정에서 아이쿱인증센터 직원들은 이사회, 관련 조직인과 긍정적인 관계를 형성하고, 이들 공동체에 대한 소속감을 하나의 정체성으로 조화시켜 가게 된다(표 2).

<표 2> 실천과 정체성의 관계를 통한 아이쿱인증센터 사례 분석

실천	정체성	이 사례에서 관련된 내용
의미의 협상	협상된 경험으로서 자아	자신들의 업무를 친환경 유기농업의 컨설턴트로 설정, 내외부 이해관계자 설득
공동체	멤버십	합법적 주변 참여를 통한 신입 직원 교육, 도제식 훈련
학습의 공유된 역사	학습의 궤적	혼입 사고로 탄생한 조직. 수 차례 사건과 위기를 겪으며 성장
경계와 지평	복수 멤버십의 집합체	전사 차원의 의제와 방침에 민감. 이해관계자와 적극적 관계 형성
실천의 배치들	현장 경험	친환경 농가를 가장 많이 가 볼 수 있는 조건

2) 리더십

참여자들은 개인의 역량 향상을, 이해관계자들은 조직의 역량 향상을 경험할 수 있는 정도의 실천 공동체는 우연히 형성된 것인가? 아니면 경영진 혹은 핵심 인력들의 의식적 노력을 통해 창출된 것인가? Wenger(1998)는 실천과 정체성의 형성을 목표로 하는 학습 설계 시 참여와 객체화, 설계와 발현, 국지성과 전체성, 동일시와 협상력의 차원을 고려해야 한다고 설명한다. 그리고 이를 토대로 실천 공동체를 조성하기 위한 7가지 원칙을 다음과 같이 제시한다(Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

- ① 진화를 고려한 설계를 한다.
- ② 내부 관점과 외부 관점 간에 대화를 연다.
- ③ 다양한 레벨의 참여를 독려한다.

- ④ 공적/사적 공동체 공간을 모두 개발한다.
- ⑤ 가치에 초점을 둔다.
- ⑥ 친숙함과 흥미로움을 결합한다.
- ⑦ 공동체를 위한 리듬을 형성한다.

인터뷰를 통해 파악된 아이쿱인증센터의 경영 책임자들이 기울이는 노력 가운데에는 이 원칙에 부합하는 것들이 있다. 조직의 주요한 역량개발의 장으로 여기는 팀별 세미나와 연구발표회는 선배와 신입 등 다양한 레벨이 모두 참여하는 학습 공간이다. 또한 직원들이 전사 차원의 정책을 인지할 수 있게 하고, 교육 프로그램과 회의에 적극적으로 참여하게 함으로서 내부 관점과 외부 관점이 서로를 인식하고 대화할 수 있는 채널을 연다. 직원들에게 비전으로 제시되는 친환경 농업 컨설턴트라는 역량과 조직의 정체성 및 사명에 대한 인식은

모두 가치를 중심으로 이질성 없이 잘 정렬되어 있다. 경영 책임자들의 이런 의식적이고 일관된 노력은, 조직 안에서 학습이 일어나고 직원들의 성장이 일어나는 실천공동체를 형성하는데 긍정적으로 작용했을 것으로 보인다.

3) 이해관계자 거버넌스

협동조합 또는 사회적경제 조직은 실천공동체의 발현에 어떤 맥락으로 작동하는가?

아이쿱인증센터의 출자 조직은 안전한 먹거리의 생산과 소비라는 공동의 이해관계를 추구하는 소비자와 생산자로 구성된 조직이다. 친환경 농업에 대한 전문성 추구는 이해관계자들이 추구하는 가치와 일치한다. 실천공동체를 조성하기 위한 원칙 가운데 하나가 바로 가치에 초점을 둔다는 것인데, 아이쿱인증센터의 경우 직원 역량개발의 지향점, 조직의 미션, 이해관계자들의 이해관심이 ‘친환경 농업의 실현’이라는 가치를 중심으로 정렬되어 있고, 상호 원활한 관계를 구성한다. 일반 기업과는 다른 원리로 운영되고 그래야 한다고 생각하는 사회적경제 조직, 조합원들이 합의한 공동의 필요를 추구하면서 가치를 중심에 두는 협동조합이라는 상황이 실천공동체의 원리가 발현되는데 우호적으로 작용한 것이라 할 수 있다.

V. 결론

이 연구는 사회적경제 조직 형성 과정

에서 실천공동체 원리가 발현되는 조건을 고찰하기 위한 목적으로 시작되었다. 실천공동체는 지식이 생산되고 재생산되는 기본 단위이자 사회적 참여를 통해 학습이 일어나는 생활 세계의 차원을 개념화한 것이다. 인간의 변화와 발달을 다양한 만남의 총체적 결과를 통해 이루어지는 것으로 바라보는 학습의 사회이론, 학습을 개인의 머리 속에서 일어나는 것이 아니라 공동의 참여 과정에서 일어나는 것으로 보는 상황학습은 사람과 관계를 중시하는 사회적경제의 원칙이나 가치와 잘 맞아 떨어질 수 있다.

미션과 가치를 중요시하는 사회적경제 조직에서는 참여자들이 조직 운영 전반에서 의미 생성을 추구할 수 있는 가능성이 높아지고, 이는 구성원들의 정체성의 형성을 원활하게 하여 생성의 학습을 촉진할 수 있다. 또한 이해관계자의 참여를 바탕으로 하는 협력적 거버넌스 환경에 훈련된 리더십 역량이 존재하는 경우, 기업 운영에 직원을 중요한 이해관계자로 여기는 관점과 결정이 뒷받침된다면 직원들의 참여와 역량 개발을 보장하는 형태로 조직을 이끌어 갈 수 있다. 나아가 명확한 가치를 중심으로 일치된 이해관계자를 구성할 수 있는 사회적경제 조직의 거버넌스 특성 또한 실천공동체 형성에 우호적인 조건이 될 수 있다(표 3).

그러나 사회적경제 조직의 복잡한 이해관계자 포괄 구조는 실천공동체 형성을 저해 요인으로 작용할 소지를 동시에 지닌다. 현재 우리 사회에서 사회적경제의 원리와 이념이 현실화되는 과정은, 다중 이해관계자 속에 메가프로젝트

적 속성을 가진 신생조직의 출현과 함께 진행된다. ‘메가 프로젝트’는 공공/민간 등 이해관계자의 구성이 복잡하고, 기존 질서를 변화시키려는 야망으로 설계된 프로젝트들을 가리킨다(Flyvbjerg, 2017). Flyvbjerg는 메가프로젝트가 수행되는 과정에서는 임시적인 조직 형태가 나타나고, 대개 경험이 부족한 리더십에 의해 주도되며, 다중적인 시기성을 갖는다고 설명한다. 또한 메가프로젝트의 기획자/관리자들은 자신들의 프로젝트가 고유하고 단일하다고 여기는 경향이 있어, 이는 다른 프로젝트로부터 학습을 방해하는 요인으로 작동한다.

Clegg, Sankaran, Biesenthal & Pollack(2017)은 프로젝트화 현상이

후기 관료제 형태의 조직화와 관련되어 있다고 하면서, 1990년대 이후 역동적이고 유동적이며 휘발성이 강한 조직화의 특성이 나타나고 있는 것과 연결한다. 이런 현상을 다루는데 있어 해석적 관점을 기반으로 대인적 측면과 프랙티스에 초점을 두는 접근이 발전하였다. 이 접근은 문제 상황의 사회적이고 대인적 측면 강조한다. 즉, 프로젝트를 관리하는데 있어 이해관계자를 포괄하는 접근을 강조하고, 프로젝트 실행의 맥락과 실천을 강조한다. 이런 점에서 Flyvbjerg(2017)는 메가프로젝트는 성찰적 실천가(Schon 1983)를 필요로 한다고 말한다.

<표 3> 실천공동체 형성에 조건으로 작용하는 사회적경제 조직의 특성

구분	우호적 조건	방해 조건
정체성	가치를 기반으로 조직운영 전반에서 의미생성을 추구할 수 있는 가능성	영역의 확장과 함께 메가프로젝트적 속성을 가진 신생조직으로 시작
리더십	협력적 거버넌스 환경에 훈련된 리더십의 존재	새로운 상황에 필요한 경험을 가진 리더 부족
이해관계자 거버넌스	명확한 가치를 중심으로 일치된 이해관계자 구성 가능성	추상적인 가치를 중심으로 상충하는 이해관계자를 포괄하려는 구성
기타	외부의 지나친 개입을 차단할 수 있는 요인 (전문성, 제3자 연결)	

우리 사회에서 사회적경제의 성장 경로는 근대화 시기에 오랜 시간 자생적으로 성장해 온 다른 나라의

사회적경제 조직과는 다른 것이다. 협치가 혁신이라는 인식으로 상충하는 이해관계자를 끌어안는 구성을

지향하지만, 새롭게 출현하는 복잡한 협력 거버넌스에 필요한 리더십은 아직 부족하다. 이런 상황에서 사회적경제 조직을 설립하고 운영하는 과정이 어떤 어려움 속에 이루어지는지를 직시하고 성찰적 실천가의 소양을 키워가는 것은 의미 있는 출발점이 될 수 있을 것이다.

<논문접수일 : 2019. 02. 10>

<1차수정본접수일 : 2019. 02. 20>

<게재확정일 : 2019. 02. 22>

참고문헌

김아영, 장지연, 장승권(2018), 소비자생활협동조합의 인적자원개발: 한국 소비자생활협동조합의 조합원개발 현황과 아이쿱생협의 조합원 이사개발 사례, 인적자원개발연구, 21(3), 203-228.

김영천(2016), 질적연구방법론 4. 사례연구, 아카데미프레스.

김형미(2016), 안심을 엮어내는 실천공동체: 코프 아이치의 주민복지활동, 한국협동조합연구, 34(2), 117-141.

아이쿱인증센터(2017), 제12차 아이쿱인증센터 정기총회 자료집.

아이쿱인증센터(2018), 제13차 아이쿱인증센터 정기총회 자료집.

진보교육연구소비고즈키교육학실천연구모임 (2015), 관계의 교육학 비고즈키, 살림터.

Clegg, S. R., Sankaran S.,

Biesenthal, C., & Pollack, J. (2017), Power and Sensemaking in Megaprojects, In B. Flyvbjerg (Eds.), The Oxford Handbook of Megaproject Management (pp. 238-257), Oxford: Oxford University Press.

Flyvbjerg, B. (2017), Introduction: The Iron Law of Megaproject Management, In B. Flyvbjerg (Eds.), The Oxford Handbook of Megaproject Management (pp. 1-18), Oxford: Oxford University Press.

Lave, J., & Wenger, E. (1991), Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. 전평국, 박성선 역 (2000), 상황학습. 교우사.

Schon, D. A. (1983), The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. 배을규 역(2019), 전문가의 조건: 기술적 숙련가에서 성찰적 실천가로. PYMATE.

Wenger, E. (1998), Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity. 손민호, 배을규 역 (2007), 실천공동체. 학지사.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder W. (2002), Cultivating Communities of Practice: From Idea to Execution. 황숙경 역 (2004), CoP 혁명. 물푸레.