

조직변화와 자기조직화: 해피브릿지의 노동자협동조합 전환 사례*

원 종 호**

장 승 권***

본 논문의 목적은 노동자협동조합의 조직변화(organizational change) 과정에서 나타나는 자기조직화(self-organizing)를 설명하는 것이다. 조직변화와 변화관리 연구에는 다양한 관점이 존재하지만, 기존 연구들은 대부분 변화라는 사건(event)에 주목하면서 사전에 계획을 세우고 어떻게 변화를 실행할 수 있을지에 관심을 쏟아왔다. 그러나 본 연구에서는 조직변화를 지속적으로 일어나는 과정(process)이라는 관점에서 접근했다. 본 연구는 조직다이내믹스(organizational dynamics)와 자기조직화를 중심으로 사례연구를 수행했다. 이를 위해서 2013년 10월부터 2014년 9월까지 해피브릿지 협동조합을 참여관찰했으며, 2014년 10월부터 2015년 9월까지의 실행연구를 추가로 진행했다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 해피브릿지가 협동조합으로 전환한 것은 사람들이 오래된 약속을 지키기 위해 결정한 것이 아니라, 복잡한 상호작용의 결과였다. 이는 조직을 새롭게 정비하기 위한 전략적 선택이면서 동시에 사업체와 결사체라는 서로 다른 조직원리가 충돌하는 다이내믹스 과정이었다. 둘째, 협동조합 전환 이후 해피브릿지에서는 조합원들이 새로운 변화에 적응하는 과정에서 경영진에 의한 의도된 교육뿐 아니라 창발 경험(emergence experience)이 이루어지면서 새로운 다이내믹스가 형성되었다. 셋째, 조직변화로 인해 갈등이 표면화되고 구체화되는 과정을 통해서 새로운 혁신 기회가 발견된다. 이 과정에서 갈등과 모순에 대한 새로운 인식을 가지고 지속되는 조직변화에 적극적으로 대응해 나가기 위해서 학습이 요구되었다. 해피브릿지의 협동조합 전환은 기업 소유 형태만 바뀐 것이 아니라 조직의 모든 특성이 바뀌는 전환 과정이 되었다. 하지만, 해피브릿지의 구성원들은 기존의 관성과 습성을 버리지 못하면서 근본적인 혁신을 이끌어 내지는 못하고 있다. 본 사례연구는 이론 측면에서 조직의 지속적 변화과정에서 다이내믹스를 통한 자기조직화가 어떠한 형태로 진행될 수 있는지를 설명하였다. 그리고 협동조합 실무 측면에서는 협동조합 전환이 가져올 수 있는 조직 전체의 변화에 대한 파급 효과와 자기조직화를 활용해서 조직의 새로운 기회를 만들고 혁신을 만들 수 있다는 시사점을 제시했다.

주제어: 조직변화, 자기조직화, 조직다이내믹스, 협동조합전환, 해피브릿지협동조합

1. 서론

기업, 혹은 강한 기업이었어요.”

- Stefano Zamagni (01경속 2013) -

*“그런 기적 같은 일이군요. 그렇게 잘 되는 주식회사
가 협동조합으로 전환하다니! 이탈리아에서도 주식회사
에서 협동조합으로 바뀌는 일은 있었지만 다들 망해가는*

2013년 2월 21일, 해피브릿지는 창립총회를 통해
서 주식회사에서 조합원 67명이 회사의 주인이 되는
노동자협동조합¹⁾으로 전환을 의결하였다. 안정적으

논문접수일: 2015. 12. 27. 1차 수정본 접수일: 2016. 03. 05. 2차 수정본 접수일: 2016. 03. 28. 게재확정일: 2016. 04. 12.

* 본 연구 수행을 허락하고 지원해준 해피브릿지협동조합의 모든 분들에게 고마움을 표한다.

** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정(jongho1@skhu.kr), 제1저자

*** 성공회대학교 경영학부 및 일반대학원 협동조합경영학과 교수(serijang@skhu.ac.kr), 교신저자

1) 협동조합기본법에서는 '직원협동조합'으로 표기하지만, 학술연구에서는 '노동자협동조합(workers co-operative)'이라고 사용한다.

로 운영되고 있던 중견기업(2012년 연매출 312억원, 당기순이익 15억원)이 노동자협동조합으로 전환한 국내 첫 사례였다. 주식회사의 '협동조합 전환' 사례는 해외에서도 많지 않으며, 대부분은 기존 사업에 실패하거나 정상적 운영이 불가능해질 경우 전환이 이루어졌다(Herman, 외, 2012). 국내에서도 노동자 자주관리기업(우진교통, 달구벌버스, 삼성교통, 키친아트 등)으로 전환하거나, 사원들이 지분을 매입해 대주주가 되는 사례(경향신문, 서울신문 등)가 있었지만, 이들은 대부분 경영상의 위기를 노동자들의 땀과 희생으로 극복해 낸 경우였다. 해외에서도 흑자기업을 협동조합으로 전환한 사례는 스위스의 소비자협동조합 'MiGROS(김현대, 외, 2012)'와 영국의 노동자소유기업 'John Lewis Partnership(마조리 켈리 2013)'등 소수만 알려져 있다(이경숙 2013).

본 연구는 '주식회사가 협동조합으로 전환하면 무슨 일이 벌어질까?'라는 질문에서 출발하였다. 언론에서는 해피브릿지의 독특한 사연에 주목하며, 창립 멤버들의 선의와 기업가정신에 찬사를 보냈다(김은남 2013; 김현대 2013; 이경숙 2013; 최영진 2013). 사업을 처음 시작했을 당시 술잔을 기울이며 '사람이 중심인 기업을 만들자, 다르게 벌여 다르게 살자'라고 맺었던 '도원결의'의 결과물이라고 보도하였다. 하지만, 안정된 사업모델을 가지고 수익을 올리고 있던 주식회사가 협동조합기업으로 전환한 것을 단순히 창립정신을 지키기 위한 선택으로만 보기는 어렵다. 조직변화를 일시적인 사건이 아닌 지속적 변화(Weick and Quinn 1999)의 관점에서 본다면, 해피브릿지의 협동조합 전환에서 일어나는 다양한 일들도 새롭게 설명할 수 있다. 변화의 중심에 있는 당사자들이 이 변화를 어떻게 받아들일지도 중요한 연구질문이었다. 협동조합 전환에 대한 기존연구에서는 이러한 조직변화 과정에 대해서 자세히 다루지 않았다. 북미지역 협동조합의 전환에 대한 사례연구

(Herman, Sousa et al. 2012)에서는 전환 배경과 전환 과정에 대해서 다양한 사례를 소개하지만, 협동조합으로의 전환보다는 탈협동조합화에 주목하였고, 영국의 'John Lewis Partnership'에 대한 연구(Cathcart 2009)에서는 조직변화 과정보다는 조직 민주주의가 가지는 역동성에 대해 주목하였다. 이에 반해, 국내 노동자자주기업에 대한 사례연구(백일 2008; 김용원 2009; 이은구 2012; 황선자, 외, 2013; 조규호 2014; 김활신 2015)는 경영정상화라는 특수성이 존재하기에 일반 주식회사의 조직변화 사례로 보기는 어렵다.

본 연구를 시작할 때는 '협동조합 전환 이후, 조직변화 과정에서 무슨 일이 일어나는지, 그리고 변화에 중심에 있는 조합원들은 이 변화를 어떻게 받아들이고 대응해 나가는지'에 대한 내용을 연구하고자 했다. 하지만, 해피브릿지에 대한 참여관찰을 시작해보니 협동조합 전환은 한 기업의 소유권과 거버넌스 뿐만 아니라, 조직구조와 경영전략 등 조직 운영에 있어서 근본적 부분까지 변화를 가져왔다. 예상치 못한 변화로 인해 혼돈과 갈등이 발생하면서 조직은 점차 새로운 모습으로 변화되어 나갔다. 이에 본 연구는 조직변화를 일시적 사건(event)으로 보지 않고 지속적으로 일어나는 과정(process)이란 관점으로 접근하였다. 그리고, 발현(emergence)과 자기조직화(self-organizing)와 같은 복잡계 이론(Complexity theory)의 주요 개념들을 은유 관점(장승권·Chia 2006)에서 활용하여 해피브릿지의 전환사례를 종합적이고 총체적으로 설명해 보았다.

본 연구의 목적은 해피브릿지의 협동조합 전환 사례를 서술하고, 이 사례를 설명할 수 있는 조직변화 모형을 제시하는 것이다. 그리고 협동조합 전환 과정에서 볼 수 있는 조직변화에 대한 이론적 함의를 제시해보고자 한다. 이러한 연구 결과를 기반으로 조직변화에 대한 협동조합 경영자들을 위한 실무적 시사점을 도출하려 했다.

II. 연구방법과 이론적 관점

본 연구에서 활용한 연구방법과 이론적 관점에 대해서 언급하겠다. 본 연구에서 채택한 연구방법인 사례연구, 참여관찰 그리고 실험연구에 대해서 설명하고, 이론적 관점으로는 조직변화에 대한 지속적인 변화의 관점과 복잡계 이론의 은유적 접근 방법에 대해서 기술할 것이다.

2.1 참여관찰을 통한 사례연구

사례연구(case study)는 특정 사회현상을 광범위하고 깊이 있게 기술해야 하는 경우나 현실 세계 사건들을 의미 있게 담아내고자 할 때, ‘어떻게’ 또는 ‘왜’와 같은 질문에 대한 효과적인 연구방법이다(Yin 2014). 해피브릿지처럼 안정적인 사업 기반을 갖춘 주식회사의 협동조합 전환 사례에 대한 연구는 많지 않기에, 조직변화에 대한 새로운 이론적 시사점을 도출하기 위해서 적절한 방법이다(Yin 2014). 본 연구에서는 관련된 기존 자료가 많지 않고, 좀 더 포괄적이고 전체적 관점에서 사례를 분석하기 위해 문화기술지(ethnography)의 참여관찰 방법을 활용하였다(Jorgensen 1989).

참여관찰을 활용해 사례연구를 진행하면 조직을 내부자의 관점에서 깊숙이 볼 수 있지만, 연구진행 과정에서 수시로 바뀌는 상황에 능동적으로 대처해야 한다(Jorgensen 1989).²⁾ 이 과정에서 연구초점도 변할 수 있다(Jorgensen 1989). 최초 참여관찰을 시작할 당시 연구주제는 ‘협동조합 전환 이후, 조합원들의 경영 활동 참여에 대한 인식 변화’였다. 하지만, 참여관찰을 하면서 해피브릿지의 조직 변화는 매우 복잡하고 다양한 원인에 의해서 시작됐

다는 것을 발견하게 된다. 또한, 협동조합으로의 전환이 일시적 사건이 아니라 조직 전체가 ‘협동조합화(mutualization)’ 되어가는 과정이라는 사실도 확인할 수 있었다. 이에 따라 연구주제도 해피브릿지의 조직변화 과정에서 나타나는 ‘자기조직화’를 설명하는 것으로 변경하였다.

2.2 참여관찰에서 실험연구로

연구자는 2013년 10월부터 2014년 9월까지 총 64회에 걸쳐 해피브릿지의 서울 본사와 공주공장, 가맹점, 외부 강연장과 기타 행사장 등을 방문하였으며, 2014년 1월과 2월에는 해피브릿지 협동조합의 본사에 상주하면서 데이터를 수집하였다. 총 106개의 필드노트(관찰일지, 회의록, 인터뷰 포함)를 작성하였고, 다양한 구성원들을 대상으로 비공식적 자리에서 자유로운 인터뷰(회식, 차량 이동 간, 휴게실, 점심 식사 등)를 수시로 진행하였다. 해피브릿지 관계자의 동의하에 다양한 형태의 공식문서(각종 통계자료와 보고서, 이사회 회의록/발언문, 총회 자료집 등)를 열람할 수 있었고, 주요 창립 멤버들에 대해서는 공식적 인터뷰도 진행하였다. 총회와 이사회, 각종 위원회와 평의회 활동에도 참석하였으며, 해피브릿지 구성원들의 대외 행사나 각종 외부 강연에도 동참하여 관련 정보를 수집하였다. 참여관찰을 종료한 이후에는 해피브릿지와 관련된 다양한 이해관계자들(가맹점주, 외부 컨설턴트, 거래처, 대안노동자협동조합연합회 등)과 인터뷰를 추가로 진행하면서 참여관찰에서 확인하지 못한 내용을 보강하였으며, 관찰 내용에 대해서 이해관계자의 검증을 통해 연구결과에 대한 신뢰도를 높였다(Stake, Savolainen 1995; Stake 외, 2005; Creswell 2012; 김영천 2013).

2) Jorgensen(1989)은 참여관찰을 수행함에 있어서, 연구문제는 사전에 정할 수도 있지만, 현장에서 연구문제를 발견할 수도 있으며, 실제 연구를 수행하는 과정에 있어서 계속해서 수정된다고 설명한다.

2014년 10월부터 2015년 9월까지 해피브릿지 협동조합 산하 HBM협동조합경영연구소의 연구원으로 참여하면서 해피브릿지와 관련된 전략과 마케팅 기획, 교육 프로그램에 직접적으로 참여하는 실행 연구(action research)를 실시하였다(Mills 2000). 실행연구를 통해 추가로 138개의 필드노트를 작성하면서, 연구 종료까지 총 244개의 필드노트가 작성되었다. 외부자의 관점과 부분적 참여자의 관점, 적극적 참여자의 관점에서 접할 수 있는 정보의 량과 질의 차이는 굉장히 컸으며, 실행연구를 거치면서 기존 연구 내용의 상당 부분을 다시 수정하게 되었다. 실행 연구 종료 후에도 다시 한 번 연구 내용에 대해 해피브릿지 관계자의 피드백을 받으면서 추가적으로 내용 검증 작업을 완료했다.

2.3 자료 수집과 분석

본 연구는 정형화된 형태의 질적연구방법(Miles and Huberman 1994; Creswell 2012)보다는 다양한 형태의 연구방법들을 자유롭게 활용하였다(Stake, Denzin et al. 2005; 김영천 2012). 자료 수집을 위해서 참여관찰과 인터뷰, 실행연구의 방법을 다양하게 활용했으며, 노트북컴퓨터를 이용하여 모든 내용을 기록하였다. 수집한 모든 자료는 24시간 안에 문서화하여 전자문서 형태로 만들어 저장해두었다(Eisenhardt 1989). 해피브릿지는 협동조합 활동과 관련된 모든 회의록을 공유하고 있으며, 이사회와 총회의 경우에는 발언록까지 기록으로 남겨서 조합원에게 공개하고 있다. 사업 활동과 관련된 데이터도 기본 지표는 모두 공개하고 있으며, 실행연구에 참여한 이후에는 경영관련 주요 데이터도 확인이 가능했고 주요 회의에도 참여 할 수 있었다.

자료 분석에 있어서는, 특정 이론 배경을 가지고 현상에 접근하는 방법보다는 선입견을 버리고 '사태

자체로' 돌아가, 있는 그대로의 현상을 살펴보고자 했다(Van Mannen 1990). 자료들은 자연스럽게 시간의 흐름에 따라서 연대기적으로 정리되었으며, 핵심 테마들은 서로 대립해나가면서 스스로 질서를 만들어나갔다(Strauss and Corbin 1990; Charmaz 2014). 해피브릿지의 협동조합 전환은 2013년 2월 21일 열린 창립총회로 상징되지만, 이는 상징적 사건일 뿐이며 이해와 갈등, 그리고 협력으로 만들어지는 수많은 변화를 알리는 서막에 불과했다. 지속적 변화들이 이어지면서 해피브릿지는 이전과는 다른 모습으로 변하고 있었고, 이러한 변화들은 서로 대립하며 변화의 속도를 높이기도 하고 낮추기도 하면서 스스로 균형을 만들어나갔다. 자료의 분석은 여기서 끝나지 않고, 글로 작성하는 과정에서 다시 끝없는 수정을 거쳤다. 자료들은 계속해서 스스로 말하며 질서를 만들어갔고, 이러한 자료와의 끝없는 상호작용은 연구를 마무리하는 시점까지 계속 이어졌다.

2.4 조직변화에 대한 지속적 변화 관점

조직을 계획되고 의도된 형태로 변화시키고 관리할 수 있다고 보는 견해(Bullock and Batten 1985, Nadler and Tushman 1989, Kotter 1996, Tushman and O'Reilly III 1996, Hiatt and Creasey 2003, O'Reilly and Tushman 2004, Tushman and O'Reilly 2006)는 조직변화에 대한 연구에서 가장 많은 주목을 받아왔다(Bamford and Forrester 2003, Burnes 2004, Todnem By 2005). 하지만, 이러한 관점은 조직변화를 사건 중심으로 분석하면서 변화에 대해서 수동적인 입장을 취하게 만든다. 이럴 경우 조직은 변화에 대해 능동적 대응이 불가능해지므로 조직변화의 전체적인 구조를 볼 수 없을 뿐만 아니라(Senge 2006), 점증적인 변화 과정에서 새롭게 나타나는 창발성을 무

시하게 만든다(Chiles, Meyer et al. 2004). 또한, 변화가 추진되는 과정에서 예기치 못한 사태나 결과가 초래되면서 변화 의도에 대해서도 의혹이 증폭될 수도 있다(Johnson, Scholes et al. 2008). 실제로 기업이 의도적으로 변화를 시도해 성공할 확률도 높지 않기 때문에(Higgs and Rowland 2005), 조직변화 자체를 점진적 변화나 지속적인 변화의 관점에서 보는 견해가 증가하고 있다(Burnes 2004).

Weick and Quinn(1999)은 조직변화에 대해 계획되고 효율적인 지속성만 강조하는데 문제를 제기하면서, 조직변화의 궤적(trajecy)은 선형보다는 나선형(spiral)이나 열린 결말(open-ended)이 자주 나타나기 때문에 변화(change) 자체보다는 변화되는 과정(changing)에 초점을 맞춘다. 학습(learning), 전이(translation), 즉흥(improvisation)의 형태를 통해 조직은 변화에 대해서 반응(response)하고, 적응(adaption)되며, 수정(editing)되면서, 행위자(Actor)간의 자기조직화 시스템을 구축해나가게 된다. 본 연구에서는 주식회사에서 협동조합으로 전환하는 원인과 과정, 그리고 전환이 미치는 영향 등을 총체적으로 분석하기 위해서 조직변화에 대한 Weick and Quinn(1999)의 견해를 따랐다. 조직변화를 일시적인 에피소드나 의도되고 계획된 사건이 아닌 지속적인 변화의 과정으로 보았으며, 작은 에피소드들이 만드는 수많은 작은 변화들이 상호작용을 통해 큰 변화를 만들어 내는 과정을 설명하였다. 이러한 지속적인 변화의 과정은 발현, 자기조직화, 혼돈의 가장자리 등의 복잡계 이론의 주요 개념들을 활용해 설명될 수 있다(Weick and Quinn 1999).

2.5 복잡계 이론의 은유 관점

조직의 역동성에 대한 관심이 증가되면서, 조직 연구에서도 복잡계 이론에 대한 관심을 꾸준히 증가해

왔다(Cohen 1999, Griffin, Shaw et al. 2000). 복잡계 이론을 활용한 경영학 연구에서는 주로 시스템 사고에 기반해 복잡계를 모델링하는 수리적 방법론을 사용하거나, '단절적 균형 이론'을 기반으로 하는 은유적 분석을 시도해왔다(윤영수·채승병 2005). 하지만, 시스템 사고에 기반한 접근(Simon 1996, Anderson 1999)은 기존에 있던 경영학 연구의 아이디어들만 설명할 수 있기에 새로운 관점을 제시해 주지 못하며(Cohen 1999), 복잡계 이론의 핵심 개념 중 하나인 자기조직화에 대한 부분을 설명해주지 못한다(장승권·Chia 2006). 또한, 시스템 구성원 간의 상호작용을 통해서 새롭게 발현되는 모습을 설명할 수 없다(Stacey 2002). 반면, 복잡계 이론을 활용한 은유적 접근은 명쾌하게 실천적인 답안을 제시하지는 못하지만, 조직을 이해하는데 기초가 되는 새로운 세계관이나 은유를 제공함으로써, 조직관리에 실질적 도움이 될 수 있는 통찰을 제공해줄 수 있다(장승권·Chia 2006). 이에 본 연구에서는 복잡계 이론을 이론적 자원으로 활용하고 은유와 유추의 방법을 활용해 조직 내 복잡한 반응 과정에 연구 초점을 맞추는 은유적 접근(Stacey 1992, Stacey 1995, Morgan, Gregory et al. 1997)을 중심으로 연구하였다.

III. 해피브릿지의 협동조합 전환

3.1 대안기업의 설립과 초기 조건의 민감성

해피브릿지는 창립시기부터 특정 리더에 의해서 설립되고 성장하는 과정을 거치기보다는 여러 명이 모이고 흩어지는 과정을 반복하면서 성장해왔다. 그렇기 때문에 창립에 관련된 다양한 이야기들이 흩어져 있으며, 기록으로 남아있는 것도 많지 않다. 누구에

게 물어보느냐에 따라서 각기 다른 자신만의 기억을 가지고 있었고, 창립구성원 스스로도 이 시기를 명확히 확인하기 어렵기 때문에 '원시부족국가' 시기라고 부른다. 이러한 특성은 해피브릿지의 독특한 집단 거버넌스(governance)를 형성하는 주요 원인이 되었고, 이후 협동조합으로 전환하는 초기 조건으로 민감하게 작용한다.

해피브릿지의 창세기 구성원들은 젊은 시절부터 현실적인 사회 문제들에 많은 관심을 가지고 참여해 왔지만, 각자의 관심사(학생운동과 농민운동, 노동운동 등)도 달랐고 참여 방식과 시간, 공간까지 모두 달랐다. 이들이 서울과 대전에서 각자 사업을 시작하게 된 것도 근본적으로는 먹고 살기 위해서였다. 대전지역 구성원들이 먼저 소규모 식당에 가공 식자재를 납품하면서 사업적으로 성공했고, 서울지역 구성원들이 이를 수도권에 납품하면서 사업적으로 인연이 이어진다. 당시만 해도 각자 개인 사업자의 자격을 가진 사업 파트너 관계였지만, 2004년 <화평동왕냉면>이라는 브랜드를 개발해 광우병 위기를 함께 극복하면서부터 동행이 시작된다. 본격적 프랜차이즈 사업을 위해서 서울의 영업소들이 조직을 합치고, 이후 대전공장까지 통합하며 (주)푸드코어가 탄생하지만, 2008년 금융위기를 겪게 되면서 조직과 인원은 각자 생존을 모색하게 된다. 당시에는 월급일이 다가오면 식당을 돌아다니면서 수금해서 월급을 채웠고, 그것도 모자라면 나이 어린 순서대로 월급을 지급해 주었다. 경영진들은 두 달에 한 번꼴로 월급을 받을 수 있었고, 현금이 부족할 경우에는 경영진들이 카드대출을 받아서 월급을 채워 주었다. 당시 회사에 입사했던 재무 담당자는 그 시절을 이렇게 기억한다.

“당시 경력직 회계 담당자로 입사해, 첫 월급을 받는 날이 되었어요. 근데 회사에 돈이 하나도 없는거예요. 그래서 이를 어떻게 해야 되나 하고 있는데 새로 들어온 사

람이 나가면 안된다면서 전 직원 중에 저 혼자만 월급을 받았어요. 그리고 다음 달에도 월급날이 다가오는데 회사에 돈이 또 없는거예요. 그래서 당시 경영관리를 총괄 하시던 이사장님한테 가서 어떻게 해야 하나고 물어보니까, 그냥 씩~ 웃으면서 ‘내가 이 짓을 또 해야 되나?’ 하면서 너무나 자연스럽게 카드대출을 받아주더라구요. 근데 신기한 건 월급이 제 때 안 나가는데, 아무도 저한테 와서 왜 월급 안주냐고 물어보질 않는거예요. 그리고 아무도 회사를 나가는 사람도 없었어요. 사실 나가면 퇴직금 줄 돈도 없었는데, 한편으로는 다행이었죠. 지금 생각하면 참 어이가 없는데, 그 때는 그게 너무나 당연한 일상이었고 당시 분위기가 그랬어요.”

경영상의 위기로 생존을 위해 흩어져서 각자 살 길을 찾기도 했지만, 사람과 노동에 대한 가치를 오랫동안 공유하고 있던 구성원들은 브랜드 컨셉을 바꾼 <국수나무>가 시장에서 큰 호응을 얻기 시작하면서 2010년 '(주)해피브릿지'라는 이름으로 다시 모이게 된다. 이후 가맹점은 급격하게 늘어났고, 해피브릿지는 외식프랜차이즈 업체로 성장하게 된다. 이러한 해피브릿지의 성장과정과 공유가치, 그리고 외부환경에 민감하게 반응하며 능동적으로 조직을 변화시켜 왔던 경험은 안정적 수익이 유지되는 상황에서 협동조합 전환을 시도했던 주요 요인으로 작용하게 된다.

3.2 대안기업에서 협동조합기업으로 전환

“해피브릿지는 처음 사업을 시작하는 시점부터 자본과 경쟁이라는 이데올로기에서 벗어난 ‘대안적인 기업’, ‘노동의 가치를 인정받는 기업’, ‘사람 중심의 기업’이라는 키워드를 지속적으로 가지고 있었습니다. 또한, 기업문화적으로 경제공동체라는 의식을 가지고 탈권위적이고 수평적인 관계를 유지해왔고, 연대와 통합의 역사를 거치면서 사업이 성장해왔습니다.” (한겨레경제연구소 2014)

해피브릿지는 협동조합 전환에 대해서 “해피브릿

지에 걸맞는 옷으로 갈아입었다”라고 설명한다(해피브릿지 2013). 해피브릿지 이사장은 협동조합 전환을 선택한 이유를 세 가지로 설명하고 있다. 첫 번째는 직원 수가 늘어감에 따라서 창립시기부터 유지해왔던 회사의 미션에 대한 이해도가 부족해졌기 때문에, 협동조합이라는 형식 전환을 통하여 기업의 미션과 형식을 일치시키고 설립 이념을 지켜나가기 위해서였다. 두 번째는 프랜차이즈 산업은 판매관리비에서 인건비 비중이 60%에 이르는 노동집약산업이기 때문에, 직원들에게 안정감을 주고 주인의식을 고취시켜서 기업의 생산성과 경쟁력을 향상시키기 위해서였다. 세 번째는 지난 10여 년간 ‘사람중심의 기업’이라는 창립미션을 위해서 우여곡절을 겪으며 성장해왔기에 이러한 경험을 기반으로 한국에서 ‘사람중심의 기업’이 확산되고 노동자협동조합이 정착되는데 기여하고 싶어서였다. 해피브릿지의 협동조합으로의 전환은 기업문화에 걸맞는 ‘자연스러운 변화’이면서 의도되고 전략적인 경영진의 선택이었다.

해피브릿지 구성원들이 처음 고려한 것은 협동조합이 아닌 대안기업이었다. 해피브릿지 구성원들은 시장 경쟁에서 생존하기 위해 능동적으로 변화에 적응해왔다. 그러나 이들이 갈등과 역경 속에서 흩어졌다가도 다시 뭉칠 수 있었던 요인(attractor)은 사람과 경제라는 이슈에 대한 공통 가치관을 가지고 있었기 때문이다. 처음 사업을 시작할 때부터 ‘노동의 가치를 소중히 하는 기업’을 만들자는 약속을 했었고, 경영진들은 함께 작성했던 사명선언문을 아직도 소중히 보관하고 있다. 이들은 이윤만을 추구하지 않는 대안기업을 만들어 보고자 선배들을 찾아다니며 다양한 방향을 모색하기도 했다. 조합원들이 직접 소유하고 직접 경영하는 형태의 노동자협동조합에 대해서 알게 됐지만, 당시 국내 존재하던 노동자협동조합은 영세한 공동체에 가까웠기 때문에 현실적이지 않은 모델이라고 판단했었다. 이에 통합법인(주)푸드코어의 방향성을 ‘참식을 추구하는 대안

적인 기업’으로 정하고, 돈을 많이 벌어서 좋은 곳에 쓰기로 합의한다. 하지만, 2010년 사회적기업 전환을 검토하던 중에 방문했던 이탈리아 볼로냐의 성공한 협동조합기업이 가지는 사업성을 보고 노동자협동조합의 가치에 대해서 인식하게 된다. 이후 본격적으로 협동조합 전환을 검토하게 되면서 조직 내 화두가 되었고 점차 변화의 움직임이 요동치기 시작한다. 기업의 창립이념과 사회적 영향력에서부터 협동조합 전환이 가져올 사업적 어려움과 새로운 사업 기회까지 여러 측면에 걸친 논의가 진행되었다. 협동조합 전환 후 현실 문제들에 대해서도 논의하며, 유럽의 협동조합들을 방문하며 실현 가능성에 대해 검증했다. 그럼에도 불구하고 전환 시기와 세부 방법들에 대해 합의를 이루는 과정은 쉽지 않았다. 시기상조라는 의견도 많았고, 협동조합이라는 대의에는 동의하지만 자신과는 맞지 않는다는 사람들도 있었다. 물질과 권력, 명예 등 걸려있는 문제들도 많았다. 하지만, 혼돈이 증폭되던 와중에 많이 가진 사람들이 먼저 기득권을 포기하고 다른 사람들을 설득하면서, 다양한 고민과 갈등은 전환에 대한 합의라는 동적 균형(dynamic equilibrium)을 만들어 낼 수 있었다.

해피브릿지는 협동조합 전환 과정에서 조직 내부 조건과 외부의 환경 요인도 큰 영향을 미쳤다. 사업적으로 급성장하면서 새로운 시스템과 사업적 비전이 절실히 필요한 상황이었다. 신규 입사자가 급속히 늘어나면서 ‘대안기업’과 ‘사람중심 기업’이라는 철학도 희미해졌고, 조직 분위기도 어수선한 상황이었다. 반면에 한 번도 배당을 실시하지 않아 잉여금이 모두 사업에 재투자되고 사내유보금으로 쌓여있었다. 주주들이 합의한다면 협동조합 전환이 가능한 상황이었다.

그러나 조직구조를 어떻게 가져가야할지, 조직비전을 어떻게 잡아갈지, 수익을 어떻게 배분해야 할지 정해지지 않은 채 불안만 증폭되고 있었다. 이

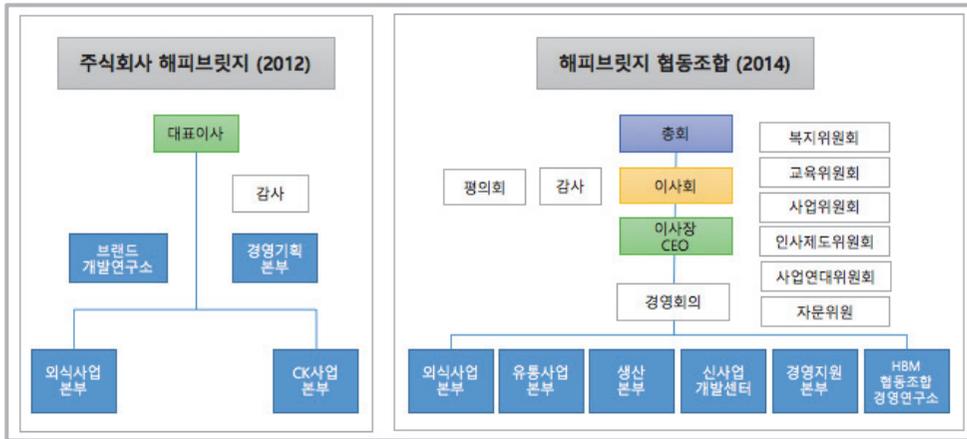
리한 희망과 불안이 교차하는 불안정한 상태는 해피브릿지를 ‘혼돈의 가장자리’로 이끌었고, 외부로부터 불어온 협동조합에 대한 열풍은 새로운 변화의 분기점이 되어주었다. UN이 2012년을 ‘세계 협동조합의 해’로 정하고 국회에서 협동조합기본법이 통과되면서, 협동조합에 대한 사회적 관심이 급증하게 된다. 처음에는 반신반의하던 사람들도 협동조합기본법 통과 이후 사회적 분위기에 편승해 협동조합 전환을 지지하는 흐름에 합류하게 된다. 또한, 협동조합 전환을 검토하는 과정이 외부에 노출되었고(김현대·하종란·차형석 2012), 창립총회도 하지 않은 상황에서 언론에 보도(김현대 2013, 최영진 2013) 되면서 변화에 대한 움직임은 증폭되었다. 경영이사는 “아마도 그때 아니었으면, 협동조합 전환은 힘들었을 것입니다. 오히려 지금 전환하라고 하면 못 할 수도 있어요. 조건이 잘 맞아떨어졌고 분위기도 잘 형성되었던 절묘한 시기였죠.”라고 설명한다. 협동조합 전환에 대한 부정적인 의견도 있었지만, 초기 조건(내부 조건과 외부 환경)이 형성되면서 주주 15명 모두의 만장일치로 협동조합 전환을 결정할 수 있었다.

3.3 협동조합 전환과 혼돈의 가장자리

해피브릿지는 2013년 2월 창립총회를 통해서 조합원들이 이사를 선출했으며, 기존 경영진과 비경영진이 3:3의 비율로 이사회를 구성했다. 협동조합에 걸맞게 조직을 개편하고 이사회 이외에도 각종 위원회와 평의회를 구성해서 조합원들에게 경영참여의 기회를 주고 커뮤니케이션 채널을 공식화하였다. 본사 사무실을 이전하면서 입구에는 협동조합의 정의와 7원칙을 새겨두었고, 회의실 이름은 해피브릿지의 핵심가치인 ‘행복’, ‘사람’, ‘협동’, ‘상생’으로 정했다. 회사 벽면에는 “직원과 고객의 경제적 만족과 자아실현을 위한 지속가능한 협동조합 기업”이 되겠다

는 조합원들이 워크숍을 통해 함께 정한 비전선언문을 현수막으로 걸어두었다.

그러나 협동조합 전환이라는 임계점을 넘어서자마자 현실 문제들이 발생하기 시작했다. 먼저 조세 제도상의 문제가 발생했다. 협동조합기본법이 발효되지 얼마 되지 않아 정부에서도 주식회사가 협동조합으로 전환하는 것에 대한 제도적 준비를 하지 못한 상황이었기에, 주식양도에 따른 차액에 증여세(조합원 1인당 2억원)를 부과해야한다는 유권 해석이 내려졌다. 협동조합 전환을 위한 주식 양도지만 이를 주식거래와 동일한 기준으로 평가한 것이다. 해피브릿지는 창립총회까지 마쳤으나 법적 문제 때문에 설립등기도 하지 못하는 상황이 발생하였다. 은행 거래에 있어서도 출자금을 부채로 보면서 기업의 신용평가 등급이 급락할 수 있다는 평가를 받게 된다. 유럽에는 대안적 회계처리 방식이 존재하지만 국내에는 이러한 방식이 제도화되지 않은 상황이었다. 또한 거래처에서 협동조합을 시민단체로 바라보는 현상도 나타났다. 협동조합에 대한 사회적 인식이 부족해 나타난 해프닝이지만 이는 빙산의 일각에 불과했고 실제 어려움은 내부 운영 측면에서 더 크게 나타났다. 협동조합으로 전환하면 많은 것이 바뀔 것이라 기대했지만, 조합원들이 피부로 느끼는 큰 변화는 일어나지 않았다. 또한 경영진들이 기대했던 내부 구성원들의 반응도 신통치 않았다. 사전에 조합원들 대상으로 세미나도 진행했지만 협동조합에 대한 충분한 공감감이 이루어지지 못했고, 합의를 통해서 전환이 결정됐지만 여전히 하향식으로만 정보가 전달되면서 경영진과 일반 조합원들 사이에 협동조합에 대한 인식은 예상보다 컸다. 또한 조직이 성장하는 과정에서 위계구조가 점차적으로 강화되어오면서 조합원들은 수동적 업무진행 방식에 길들여져 있었다. 협동조합 전환을 주도했던 경영진들도 현장에서 무엇을 해야 하는지에 대한 준비가 부족했다. 몬드라곤이나 다른 협동조합 시스템을 벤치마킹했지



〈그림 1〉 해피브릿지의 조직구조 변경 (2014년)

만, 시스템만 존재했지 아직까지 내재화되지 못했다. 이사진 절반에 비경영진이 포함되면서 경영진의 회의내용을 이사회에서 다시 논의하게 되는 상황도 발생했다. 비경영진 출신의 이사들의 경우에는 경영에 대한 경험이 부족했고, 기존 경영진 출신의 이사들도 안건 선정과 회의 진행에서 있어서 미숙하기는 마찬가지였기에 이사회는 매번 마라톤 회의로 진행됐다. 이사회뿐만 아니라 평의회와 각종 위원회(인사제도, 교육, 복지, 사업, 사회연대)를 만들어 조합원들의 경영참여를 유도했으나, 조합활동 참여가 강제 아닌 권장사항이었고 위원회 활동에 대한 이해가 부족하면서 참여도 저조했다. 사업 진행 방식에는 큰 변화 없이 조합 활동을 위한 새로운 조직이 추가되면서, 내부적으로 ‘사업활동이 조합활동보다 중요하다’는 분위기가 형성되었다. 퇴근 이후 시간과 주말을 활용해서 조합 활동이 이루어지기는 했지만 막상 모여서 무엇을 할지 몰라서 그냥 이야기만 나누다가 헤어지는 경우도 발생했다.

협동조합이라는 걸 맞는 옷으로 갈아입는다고 생각했는데, 현실에서는 기존의 옷을 입은 채 새로운 옷을 더 입은 형국이었다. 겉보기에는 그럴 듯한 구조를 만들었으나, 실제 활동이 제대로 이루어지지

못하면서 오히려 불만이 터져 나왔고 부정적 피드백은 조직을 경직시켰다. 이러한 분위기는 초반에 조합활동에 의욕적으로 참여했던 사람조차도 의욕을 상실하게 만들었고 자발적인 평의회와 위원회 활동은 정상적으로 진행될 수 없었다.

공식 채널을 통한 투명한 의사소통이 강조되면서, 친분 위주의 조직문화에서 존재하던 비공식적 의사소통(술자리 토론, 흡연실 대화)이 약화되었고, 이는 의사소통의 단절로 이어졌다. 매일 마지막 주 목요일을 조합원의 날로 정하고 조합활동을 집중적으로 진행하도록 유도하면서 협동조합 전문가들을 초대하는 월례강좌도 진행하였지만, 협동조합과 관련된 전문가도 명확하지 않아 강사 섭외에서도 어려움을 겪게 된다. 경영진들은 〈협동조합경영포럼〉을 만들어 역량강화를 위해 노력했지만, 스터디를 할 수 있는 전문 자료도 부족했고 참여율도 떨어지면서 큰 효과를 얻지 못했다. 나눔에 대한 체험과 함께함에 대한 조합원들의 인식을 높이기 위해서 필리핀 빈민촌을 방문하고 지원하는 사회공헌 프로그램도 도입하였다. 참여자들의 만족도는 상당히 높았으나, 세부 프로그램이 정착이 되지 않아 장기적 효과를 기대하기는 어려웠다. 협동조합 전환 후 6개월 동안

대외적으로 해피브릿지의 인지도와 기대치는 높아졌지만, 내부적으로는 점차 혼란만 가중되고 있었다.

3.4 조합원 참여와 표면화되는 갈등

2013년 9월 임시총회를 전후로 조합원들은 새로 도입된 시스템에 적응해 나갔다. 이사회 안전과 진행 방식도 회를 거듭하며 자리를 잡아가기 시작했고, 이사회에 외부 전문가를 고문단으로 초빙해 경영에 대한 조언을 받으면서 의사결정에 대한 전문성을 강화해 나갔다. 임시총회를 계기로 이사장은 그룹별로 조합원들과의 면담시간을 가지면서 의견을 수렴했고, 공석이 된 감사에 대한 보궐선거를 하면서 조합원들은 자신들의 역할과 권리를 확인해볼 수 있었다. 총회 후 식사자리에서는 그 동안 소원해졌던 관계들을 회복하고 친분을 확인하는 만남의 장이 되기도 했다. 중간 점검의 성격으로 진행된 임시총회는 조합활동에 중요한 전환점을 마련해주었고, 평의회와 각종 위원회 활동에 대해서도 재정비하는 계기가 되었다. 비공식 모임에서 산발적으로 나누던 의견들이 공식채널과 절차를 통해서 논의할 수 있는 분위기가 생겨나기 시작했고, 위원회와 평의회 등을 통해서 조합원들 간에 다양하게 관계를 맺고 교류하는 분위기도 생겼다. 업무적으로도 불투명하고 관행으로 진행되던 부분들이 점차 공식화되었고, 부서 간/직급 간 단절되었던 정보도 서서히 공유되기 시작했다. 시간이 지날수록 조합활동이 가시적 성과를 내면서, 조합활동을 한다고 업무에 지장을 주는 것은 아니라는 인식도 형성되기 시작했다. 조합원들이 협동조합이라는 새로운 시스템에 적응하고 지속적으로 관련 내용들을 수정해가면서 사업활동과 조합활동은 조화를 이루기 시작했다.

수동적이던 조합원들도 공식적 의사소통 채널이 형성되고 경영에 대한 정보공유가 이루어지면서 적극적으로 자기 생각을 표현하기 시작했다. 이러한 변화는 인사/보상/평가제도 개편을 위해서 외부 컨설턴트와 프로젝트가 진행되면서 본격적으로 표면화된다. 외부 전문가에게 경영활동에 대해 의견을 제시할 수 있는 기회가 주어지자 그 동안 표면화되지 않았던 다양한 이슈들이 터져 나오기 시작했다. 모두가 알고 있지만 누구도 문제 제기하지 않고 있던 감정적 문제부터 구조적 문제까지 다양한 측면이 언급되었다. 경영진들도 어렴풋이 알고 있던 내용이지만, 조합원들의 목소리로 직접 표면화되고 그것을 외부 전문가의 시각으로 검증받게 된 것이다. 그동안 넘어갔던 문제들이 누적되었고, 조합원들이 잘못된 정보로 인해 오해하는 부분이 있다는 것도 확인할 수 있었다. 사업적 맥락과 전사적 사업전략이 조직 구성원들에게 공유되지 못한 채, 비공식 경로를 통해서 정보가 왜곡되고 확대 재생산되는 경향도 확인되었다. 사내 온라인 설문조사를 통해 3~5년차와 7~10년차 직원들이 '직원 간의 차별 대우'에 대한 불만이 크다는 사실도 추가적으로 확인되었다. 초창기 구성원들과 (주)푸드코어 시기 '보릿고개³⁾'를 함께한 사람들, (주)해피브릿지 시절부터 합류해 오 늘날의 성장을 이끈 사람들 사이의 갈등이 점차 표면화되었다.

3.5 증폭되는 갈등과 자기성찰학습

2014년 2월, 제2회 정기총회는 협동조합 전환 이후 1년을 정리하고 해피브릿지의 변화를 확인하는 자리였다. 조합원들은 협동조합 전환 이후에도 사업적으로 좋은 성과를 냈음을 확인하고, 회사의 이익

3) 2008~2009년, 월급을 제대로 못 받던 시기가 전설처럼 반복해서 회자되면서 부르는 말이다. 당시 해피브릿지에서 자리를 지켰던 사람들은 회사에 대한 깊은 애착과 보상심리를 동시에 가지고 있다.

을 어떻게 배분할지 결정하는 자리였다. 총회의 2부 행사로 스페인 몬드라곤대학과 MOU(양해각서)를 체결하고 <HBM협동조합경영연구소>를 개설하는 협약식도 진행하였으며, 기자와 손님들도 초청해 대외적으로 높아진 해피브릿지의 위상을 실감하는 자리이기도 했다. ‘협동조합적 혁신’이라는 새로운 전략도 발표했으며, 이에 맞춰서 조직개편과 인사발령이었다. 경영진들은 조합원들에게 변화된 해피브릿지의 모습을 체감시켜주고 싶었고 이를 계기로 조합활동에 탄력이 생기길 기대했다. 하지만, 조직변화를 체감해왔던 조합원들은 경영진의 의도와는 별도로 자신의 방식으로 협동조합을 이해하기 시작했다. 외부 인사들이 초대된 총회에 대해서도 행사의 주인인 조합원이 소외됐다는 불만이 제기되었다. 경영진의 생각과 달리 조합원들은 이미 강력한 주인의식을 갖고 있었고, 오히려 자발적으로 참여할 수 있는 기회를 원하고 있었다.

경영진들은 새로운 비전과 경영전략을 제시하고 조합원들이 자발적으로 따라와 주길 기대했지만, 조합원들은 현실 문제들에 대해서 적극적으로 의사표현을 하고 조합원의 권리를 요구하기 시작했다. 조합원들은 자신들의 생각을 구체화하고 표면화하기 시작했고, 다양한 권리 주장과 함께 경영에 대한 참여도 공식적으로 요구했다. 전혀 예상치 못했던 상황에 대해 경영진은 당황했고, 조합원들 사이에서도 의견이 분분했다. 이러한 다양한 이슈들에 대해서 경영진과 조합원들 모두 충분히 고민하지 못했기에, 구체적인 해결방안도 갖지 못했다. 서로의 생각 차이도 존재했다. 민주적 의사결정과 권한위임의 범위를 명확히 정하기 어려웠고, 경영진의 역할과 이사회 회의 역할에 대해서도 혼란이 나타나기 시작했다.

모두 의욕은 넘쳤으나 모든 것이 불명확했다. 협동조합 전환을 주도했던 경영진들도 경험이 부족하기는 마찬가지였다. ‘공동소유’, ‘민주적 의사결정’, ‘자발적 참여’ 같은 협동조합의 기본철학과 협동조합 제

도와 시스템에 대해서 지속적으로 논의해 왔지만, 실행 과정에서 발생할 수 있는 변수들에 대해서는 충분히 논의하지 못했다. 경영진은 해피브릿지가 가야 할 방향에 대한 전략을 발표했지만, 그 전략이 구체적인 언어로 표현되지 못하면서 조합원들의 지지를 이끌어내지 못했다. 경영진의 전략과 조합원들의 요구 간에 격차가 발생하면서 조직 내 다이내믹스는 증폭되어갔다.

해피브릿지 내의 과열된 열기는 2014년 중반, 스페인 몬드라곤대학에서 해피브릿지에 와 있었던 교수의 협동조합 교육 프로그램을 통해 새로운 국면을 맞게 된다. 경영진들은 몬드라곤대학의 교육프로그램에 참가할 기회가 있었지만, 조합원 전원이 참여하는 워크숍 형태의 교육은 처음이었다. 10명 정도로 그룹을 구성해서 총 10차례에 걸쳐서 전 직원을 대상으로 집중교육이 실시되었다. 교육내용은 협동조합 기초부터 몬드라곤의 특징까지 포괄하고 있었고, 이는 협동조합 내에서의 조합원의 권리와 의무, 참여와 자발성 등 조직 내부에서 이슈가 되었던 중요한 부분들에 대해서 다시 생각해보는 계기가 되었다.

몬드라곤 교육과정이 진행되는 동안 조직 내에 증가했던 다이내믹스는 급격히 감소하게 된다. 교육의 상당 부분은 이미 국내에 알려진 내용도 많았지만, 몬드라곤에서 온 외국인 교수와 함께 2박3일 회사를 떠나서 실습 위주로 진행된 소그룹 교육은 경영진과 조합원들 모두에게 분위기 반전의 계기를 마련 해주었다. 증폭되기만 하던 세대간/경력간/지역간/직무간 갈등은 점차 안정되어갔고, 조직원 스스로 협동조합이란 무엇인가에 대해 진지하게 성찰하기 시작했다. 특히 팀장이상 관리직들은 온라인 MBA나 외부 강좌에 자발적으로 참여하기 시작한다. 회사에서 지원해주고 강요해도 움직이지 않던 사람들이 자발적으로 외부 교육프로그램에 참가하며 자연스럽게 조직 내 학습 분위기가 조성된다. 이에 고무된 경영진은 8월 말 임시 총회에서 몬드라곤 교육시

간에 작성했던 해피브릿지의 주요 문제에 대한 자발적 토의를 통해서 구체적인 아이디어가 도출해보는 시간을 마련한다. 하지만, 토론 주제를 선정하는 과정에서 민감한 이슈에 대해서는 적극적 토론을 피하는 분위기가 연출된다. 조합원들의 문제의식은 높아졌으나 스스로 나서서 문제를 해결하는 자발적 분위기가 아직까지 형성되지 못하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

3.6 새로운 도전과 지속적 변화

2014년 8월 임시총회 이후에는 조직 내 새로운 변화를 어떻게 만들어 나갈지가 쟁점으로 떠오르게 된다. 2014년 상반기, 다소 과열되었던 조직다이나믹스로 조직 내 많은 갈등과 이슈들이 표면화되었지만, 새로운 변화를 이끌어 가기에는 경영진은 물론 조합원들 모두, 준비가 부족했기에 큰 변화를 만들어 내지 못했다. 이에 본격적으로 변화를 주도해 나갈 새로운 주제로 '혁신위원회'가 구성된다. 경영진의 임명과 조합원의 선출로 구성된 '혁신위원회'의 목적은 조직 내 새로운 변화를 주도해나가는 것이었다.

하지만, '혁신위원회' 구성원들은 자체 논의를 통해 조합원의 요구를 반영한 '전략의 구체화'를 임무로 설정하고 팀 이름도 '전략연구모임'으로 변경하면서 스스로 변화의 주체가 되기보다는 보조 역할을 하기로 결정한다. 임시총회 때와 마찬가지로 논의의 장이 열리고 기회가 주어졌음에도 조합원들은 스스로 변화의 주체가 되지 못하는 패턴을 반복하였다. '전략연구모임'이 방향성만 있고 실행방안이 부족했던 조직전략을 구체화하는 역할을 담당하게 되면서, 해피브릿지는 의도하지 않게 또 다른 변화를 가져올 조직 내 새로운 다이나믹스 기반을 만들게 된다.

한편 조합원들의 관심은 연말에 있을 급여제도 변경에 집중되었다. 협동조합 전환 후 조합원들은 직접 자신의 손으로 임원진을 선출하였고, 2014년 첫

번째 정기총회에서는 배당이라는 피부로 와 닿는 혜택도 경험할 수 있었다. 이후 다양한 분야에서 많은 변화가 있었지만, 가장 큰 관심을 끈 주제는 업무평가방식과 보상체계 개선이었다. 2013년 조합원들의 의견을 수렴하면서 시작된 보상체계 개선 논의는 2014년 하반기 인사제도위원회를 중심으로 급여체계를 변경하는 작업으로 이어졌다. 그 동안 급여체계에서 승격과 승급이 혼용되면서 경력이 비슷해도 연봉 차이가 벌어진 상태였고, 다양한 변수를 고려해 보상을 해주다보니 기본급에 대한 산출기준도 많이 흔들린 상태였다. 새로운 급여 기준에 대한 요구는 지속되어왔고, 외부 전문가의 도움으로 협동조합 가치에 기반 해 단순화된 기본급제도를 도입하고, 성과에 대한 보상은 별도의 성과급제도를 도입하기로 한다. 하지만, 새로운 기준을 적용해보니 '급여가 오르는 사람보다 줄어드는 사람이 더 많다'는 결과가 나오면서 분위기는 냉담해졌다.

전체적으로 급여 수준을 높이는 방안도 있었지만, 외식산업 전체가 침체기로 들어섰고, 가격상승으로 하반 실적도 장담할 수 없는 상황이라 조직 전반에 위기의식이 확산되어 있었다. HBCC와 하늘나무 PC방, 해피킥투어, 점포웨어링 등 새로운 사업이 늘어나면서 자금여유도 많지 않았기에 쉽게 결정할 수도 없었다.

“프로젝트를 시작하면서 걱정이 앞섰습니다. 100%가 만족하는 결과를 낼 수 없다는 것을 모두가 알기에 어떻게 하면 최대한 많은 사람이 만족할 수 있을까를 걱정했습니다. 특히 몇몇 분들은 큰 폭의 하락이 불가피했는데, 대부분이 회사에 큰 공헌을 해온 사람들이었습니다. 올라가는 사람이야 문제가 없었지만, 급여가 줄어드는 사람이 더 많다는 것은 큰 문제였습니다. 그렇다고 회사를 생각하면 급여수준을 전반적으로 올리는 것도 부담스러웠습니다. 인사제도위원회도 조합원을 대표해서 안을 만들어야했기에 부담이 매우 컸습니다. 독이 든 성배였고, 누군가 고양이 목에 방울을 달아야 했습니다. 결국은 삭감되는 사람들에게 사전 동의를 받아야 하기 때문임니

다. 전반적으로 급여가 낮은 사람을 올려주는데 초점을 맞췄고, 결국은 전반적인 임금 상승 안을 만들 수밖에 없었습니다. 다행히 이사회에서 이를 승인을 해줬고, 아쉬운 수준이겠지만 총회에서 조합원들도 승인해주었습니다. 물론 개인별 급여 산출 과정에서는 미처 생각하지도 못했던 불만들이 터져 나왔습니다. 그럼에도 불구하고 일단 총회를 통과한 안이기에 당사자들도 억울하지만 일단 수용할 수밖에 없었습니다. 아마 당분간은 계속해서 논란이 될 것이고, 추가 수정이 필요할 듯합니다. 잘못된 부분은 나중에 소급 적용해서 보상해줘야겠지요. 아마 다음부터는 좀 더 신중하게 총회 안건을 검토하게 될 듯합니다. 그럼에도 불구하고 이러한 과정을 거쳤으니 이 정도에서 마무리 할 수 있었습니다. 우리가 만들고 우리가 결정했기 때문이죠. 아마 주식회사에서는 상상도 못할 일을 해낸 것이죠.” (인사담당자)

2015년에 들어서면서 사업과 운영의 많은 부분이 변화를 겪게 된다. 이사장과 사업대표의 겸직체제가 다시 분리되었다. 사업활동과 조합활동의 구분을 없애고 조합원들의 적극적 조합활동을 위해서 2014년 역할을 통합했으나, 2015년부터는 다시 분리하여 이사장의 업무 과부하문제를 해결하려고 사업대표를 선출해 조직운영업무를 이양한다. 이는 임원진(이사장과 감사)과 경영진의 겸직금지까지 이어져 이사회를 관리 감독기관으로 정비하게 된다.

사업부분에서는 대표브랜드 <국수나무>가 꾸준한 성장세를 이어가면서 전사차원의 매출에서는 지속적인 성장을 이어가고 있지만, <국수나무> 브랜드에 대한 매출의존도가 높아지면서, 신사업의 필요성이 지속적으로 제기되었다. 강한 위기의식도 형성되면서 2014년 출발했던 신사업센터와 지식협(지역식당협동조합) 프로젝트도 개편된다. 그리고 외부 기관이나 협동조합 등과 느슨한 연대를 넘어 ‘협동조합 간의 협동’이라는 협동조합 방식으로 새로운 사업에 도전하게 된다

이처럼 해피브릿지는 내부 운영뿐만 아니라 사업 전략과 운영 전반에 걸쳐 변하고 있다. 특히 협동조

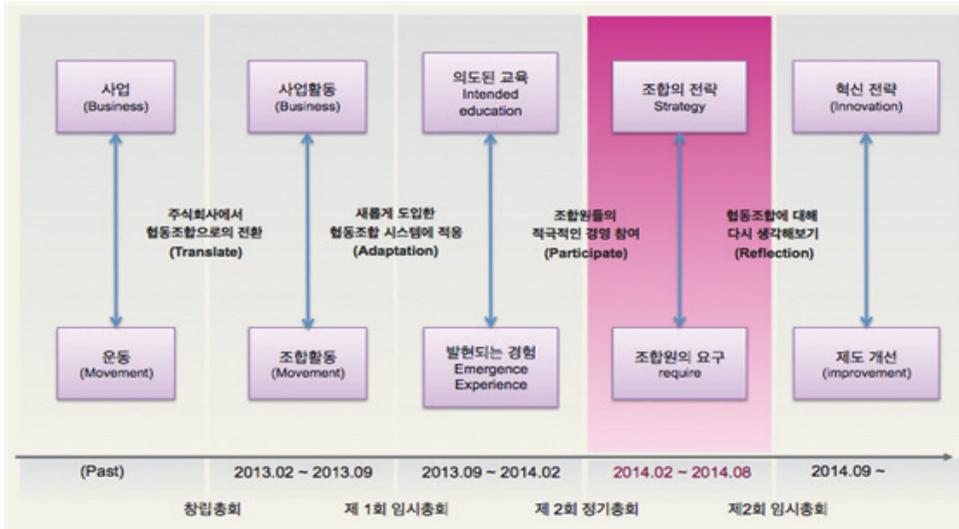
합 기업으로 지속적 변화를 시도하면서 조직 내의 다이내믹스가 증가하고 있다.

IV. 조직변화와 자기조직화

4.1 지속적 조직변화 과정

해피브릿지는 협동조합 전환 후, 조직 내에서 끊임없이 대립과 갈등이 일어나면서 변화해 왔다. 전환 이후, 불만이 터져 나오기 시작했고, 갈등과 대립은 늘어나고 변화 속도는 빨라지고 있다. 이러한 변화 때문에 내부에서는 “협동조합으로 전환하는 것이 이렇게 힘든 줄 알았으면 전환하지 않았다”라는 말도 나온다. 하지만, 조직은 더 능동적으로 변화되었고 투명해지고 건강해졌다. 대립과 갈등으로 조직이 와해되거나 해체된 것이 아니라 조직이 지속적으로 성장하는 계기가 마련되었다. 이는 ‘조직 내의 모순과 대립은 갈등을 일으키며 조직을 불안정한 상태로 몰아가지만, 통제할 수 없는 불안정 상태와 안정된 평형 상태가 공존하는 혼돈의 가장자리에서 새로운 창조성과 혁신은 발현되기 시작한다’는 기존 연구결과들을 지지해준다(Stacey 1992; Morgan 1993; Levy 1994; Stacey 1995; Stacey 1996; Hutchens 2000; Lewin and Regine 2000; Carlisle and McMillan 2006).

해피브릿지의 조직변화과정을 보면, 새로운 이슈가 등장하면서 갈등과 대립이 반복되었다. 협동조합 전환 이전에는 돈을 많이 벌어서 좋은 곳에 쓸 것인가(사업성)와 대안기업을 제시해보자(운동성)라는 생각을 갖고 갈등해 왔으며, 이러한 갈등의 결과물이 협동조합 전환이었다. 협동조합 전환 이후에는 사업활동과 조합활동이라는 두개의 끝개가 상호작용하면서 새로운 이중구조가 나타난다. 이러한 이중구조에



〈그림 2〉 해피브릿지의 조직변화 과정

적응한 후에는 경영진이 의도한 변화와는 다른 양상으로 조합원들이 자발적으로 경영에 적극적으로 참여하기 시작한다. 경영진의 전략과 조합원의 요구간의 차이가 갈등으로 커지면서 조직 전체가 혼돈에 빠지게 되지만, 몬드라곤 교육 프로그램을 계기로 갈등은 다시 안정상태로 들어가고 조합원들 사이에서는 협동조합의 의미에 대한 깊이 있는 성찰이 시작된다. 이러한 성찰은 '협동조합적 경영혁신'이라는 주제를 가지고 전략과 인사제도 혁신을 시도하게 되지만, 아직까지 큰 성과를 내진 못하고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 변화과정에서 나타나는 조직 내부의 다양한 갈등과 모순을 통해서 조직은 성숙해지고 있다.

4.2 자기조직화와 협동조합화

해피브릿지의 조직변화는 조직다이내믹스가 만들어낸 자기조직화 과정으로 설명될 수 있다. 자기조직화는 많은 요소가 얽혀 있는 속에서 거시 행동의 질서가 생성되는 현상을 말한다(요시마사 1997). 하

지만, 조직 연구에 있어서 자기조직화 개념은 시스템 내부의 구성 요소들이 자발적인 상호작용을 통해 만들어내는 새로운 질서이며(윤영수·채승병 2005), 전체 시스템의 설계나 계획없이 조직의 각 부분들이 상호작용하면서 전체의 일관된 행동 패턴을 발현시켜주는 과정이다(장승권·Chia 2006).

자기조직화 원리를 현실 경영에 대입해보면, 강압적으로 조직을 통제하는 것보다 구성원들로 하여금 자발적 상호작용을 통해서 새로운 질서를 창출해냄으로써, 조직을 변화시킬 수 있다(김창욱·윤영수 2009). 이러한 자기조직화 원리는 해피브릿지의 협동조합 전환 과정에서도 유사하게 나타난다. 초창기 해피브릿지는 몬드라곤이나 국내외 협동조합을 벤치마킹했고, 협동조합 전환시 예상했던 시나리오대로 상황이 전개될 줄 알았다. 하지만, 해피브릿지는 몬드라곤이나 다른 협동조합과는 다른 자신들만의 독특한 문화를 만들어냈고, 우여곡절과 시행착오를 겪으면서 해피브릿지만의 조직구조와 전략을 만들게 되었다.

해피브릿지의 자기조직화 과정은 계속해서 진행되고 있으며, 조직 내 갈등과 문제들이 표면화된 상태

에서 일시적인 안정상태가 유지되고 있다고 볼 수 있다. 이는 조직변화가 완료되었음을 의미하는 것이 아니며, 새로운 변화를 준비하기 위한 과정이라 볼 수 있다. 해피브릿지는 이러한 과정을 통해서 조합원 스스로 생각하고 변화되어야 한다는 것을 주입식 교육이 아닌 체험을 통해서 학습하고 있다. 새롭게 구성된 전략연구모임 역시 이러한 변화를 위한 새로운 전략을 준비했다. 이로 인해 조직 다이내믹스는 증폭되었고 해피브릿지의 자기조직화 과정은 새로운 국면을 맞을 것이다.

Stacey(1992)는 예측할 수 없는 미래를 관리하기 위해서는 조직을 안정된 평형 상태나 통제할 수 없는 불안정 상태로 몰아가는 것이 아니라 통제와 자율이 공존하는 제한적 불안정 상태를 유지해야 한다고 주장한다. 이러한 견해는 조직혁신을 위해서는 급진적 혁신(radical innovation)뿐만 아니라 점진적 변화(Incrementalism)의 중요성도 고려해야 한다는 주장(Eisenhardt and Martin 2000)이나 활용(exploitation)과 탐색(exploration) 사이에 균형 잡힌 견해를 강조하는 주장(March 1991)과는 다른 관점을 제시한다. 반면, Carlisle and McMillan(2006)은 균형이라는 개념 자체가 복잡하고 역동적 상황에는 걸맞지 않으며, 어느 것을 선택해서 균형을 잡아가는 것이 아니라 역동적 상황에서 어떻게 함께 공존하면서 제한된 불안정성을 유지해 나갈 수 있을지를 연구해야 한다고 주장한다. 이러한 견해에 대해서 Stacey(1996)는 조직혁신을 위해서는 “안정성의 가장자리와 혼돈의 가장자리 사이에서 춤을 추듯이” 통제와 자율 사이를 왔다 갔다 하면서 함께 가져가야 한다고 설명한다.

해피브릿지는 협동조합 전환 이후 ‘협동조합 경영’이라는 새로운 질서를 찾자 노력했다. 유럽과 캐나다를 방문하고, 한국협동조합연구소와 세미나도 개최했으며 몬드라곤과 제휴를 통해 연구소도 설립하였다. 몬드라곤 모델을 중심으로 거버넌스를 구축하

기도 하고, 조합활동과 사업활동의 균형을 찾기 위해서 시행착오를 겪기도 했다. 이러한 과정을 통해서 해피브릿지는 새로운 형태의 조직과 문화를 스스로 만들어 나갈 필요가 있다고 판단하였고, 조합 영역과 사업 영역을 분리하면서도 서로 연관성을 가질 수밖에 없는 구조를 유지하게 된다. 사업의 영역에서는 관리의 통제성을 따르면서도, 각종 위원회와 평의회를 통해서 조합원들의 자율적 참여와 의견 개진을 중요시하는 구조를 형성한다. 어디까지가 사업 영역이며 어디까지가 조합 영역인지 내부적으로 논의가 지속되고 있으며, 이중적인 구조에 대해서 혼란만 가중시킨다는 부정적 의견도 존재한다. 하지만 일방적 통제에 따르기만 하던 교육 프로그램이나, 인사제도 등의 요소들이 조합 활동을 통해서 실수요자의 의견을 반영해서 새로운 아이디어가 제안되거나, 불필요한 교육이나 제도를 줄이는 등의 경영 개선 효과도 발생하기 시작했다. 주식회사와는 다르게 협동조합만이 가질 수 있는 조합 활동과 사업 활동이라는 이중 구조가 통제와 자율, 질서와 무질서 사이에서 역동적으로 제한된 불안정성을 만들어 나가면서 새로운 경영 혁신의 가능성을 제시해주고 있는 것이다.

2014년 2월 조합원들을 대상으로 진행한 해피브릿지협동조합에 대한 자유연상의 결과를 살펴보면, 가장 많이 나온 키워드는 ‘설렘과 기대(18.1%)’, ‘삶과 희망(15.2%)’ 그리고 ‘학교와 학습(10.6%)’이었다. 젊은 조합원일수록 가벼우면서도 긍정적인 키워드를 선택하는 반면, 경력이 오래된 조합원들일수록 진지하고 결연한 키워드를 선택하는 양상이 나타났다. 이러한 사례에서도 볼 수 있듯이 협동조합에 인식과 협동조합을 대하는 조합원들의 태도는 상당히 다른 편이다. 이러한 차이는 조직다이내믹스를 증대시키면서 내부 갈등을 유발하는 원인이 되기도 하지만, 창조적 긴장관계를 형성하는 원동력이 되어 주기도 한다. 이러한 양상은 조직 내 학습에 대한 분

〈표 1〉 해피브릿지의 자기조직화 과정

분류	(주)해피브릿지 (2010 ~ 2012)	협동조합 전환기 (2013.02 ~ 2013.08)	혼돈의 가장자리 (2013.09 ~ 2014.02)	편차의 증폭 (2014.02 ~ 2014.08)	계속되는 도전 (2014.09 ~)
조합원	• 급격한 조직 성장으로 핵심적인 가치관 부재	• 협동조합에 대한 충분한 이해 없이 경영진을 믿고 따라감	• 변화된 외부환경과 조직 형태에 대해 서서히 적응하며 의견을 표출함	• 경영정보의 공개와 급진적 보상을 통해 경영에 대한 관심과 자발성이 증대됨	• 협동조합에 대한 진지한 성찰과 학습에 대한 적극적인 태도 형성
리더십	• 경영진의 주도로 조직원들을 설득해 전환을 결정함	• 조직 변화를 주도하면서도 조합관련 활동이 사업활동에 지장을 주지 않으려고 노력	• 새로운 시스템에 대한 점차적인 적응과 동시에 적극적으로 새로운 변화를 모색함	• 경영활동에 대한 조합원들의 관심과 불만이 높아지면서 리더십에 대한 도전과 위기 발생	• 강력한 리더십 부재와 변화에 대한 피로도 상승 • 2기 임원진 준비
전략	• 사업 성장과 조직 안정화	• 협동조합에 맞는 새로운 시스템 구축	• 외부 네트워크의 확대로 인한 자국은 새로운 사업기회 모색	• 새로운 비전과 전략 제시 (열린경영, 협동조합적 혁신)	• 혁신추진팀을 통한 내부 혁신 추진 • 신사업 재정비 (협동조합간 협동)
조직 구조	• 관리형 구조	• 협동조합적 기구 신설(이사회/위원회/평의회) 사업 조직은 기존 구조 유지	• 평의회 활성화를 위한 조직 개편 (연령/지역고려) • 이사회/위원회의 위상 강화	• 신사업 구체화 (지식협 프로젝트) • 사업 구조 개편 • 외부 인재 영입 • 인력 순환 근무 체제 도입 검토	• 임원진/경영진의 겸직금지 • 프로젝트 기반의 팀구성(전략 등)
거버넌스	• 주요 경영진에 의한 과두체제 형태로 운영	• 선출직 이사회의 기능 강화 • 경영 정보 및 의사 결정 공개	• 이사회 구성원의 역할이 강화됨 • 위원회의 경영 참여 증대	• 위원회의 역할이 점차 구체화됨 • 평의회 중심의 의견 수렴 유도	• 하향에서 상하협의로 전환
의사 소통	• 비공식 모임에서 논의가 활발	• 공식 채널을 통한 의사소통을 강조 하면서 오히려 비공식 채널의 의사소통이 약화됨	• 공식적인 경로를 통해서 소외되었던 계층이 적극적으로 의사표현을 시작 (지역/연차/성별)	• 공식적인 경로를 통한 정확한 정보 전달이 이루어지지 못하고 왜곡되는 상황이 연출됨	• 의사소통 문제가 지속적으로 제기 • 개인적 친분에 의한 의사전달이 계속해서 이어짐
기업 문화	• '함께 벌어서 함께 나누자' • 수평적 조직 문화 지향 • 관계 중심의 연대와 협력	• 비공식채널을 통한 의사소통이 약화됨 • 관계 중심의 문화가 흔들리며 혼란 발생	• 소외되어있던 멤버들이 불만을 표현하면서 조직 내 분화되었던 모습들이 표면화	• 참여적 개방성이 증대되면서 과도한 커뮤니케이션 발생 • 권리와 책임에 대한 이슈가 부각됨	• 협동조합에 맞는 기업문화에 대한 성찰적 개방성이 증대됨 • 새로운 학습 분위기 형성
인사 제도	• 개인적특성과 대인관계를 중심으로 관리 • 급격히 직원이 늘어난 시기	• 공정한 평가와 보상 에 대한 이슈 부각 • 대기업 시스템을 그대로 차용하면서 복잡한 시스템 구축	• 외부 컨설턴트를 통한 보상체계 검증작업 착수 • 직원을 FGI 실시	• 업무 평가과 목표 관리 기준을 보다 단순화시켜 쉽게 조합원들이 이해할 수 있도록 개선	• 인사제도위원회를 중심으로 의견을 수렴해 보상체계 개선을 진행함 • 인사제도 전반에 대한 개선의 필요성이 부각됨
사업 성과	• 국수나무 성공 이후 급격한 사업의 성장	• 국수나무의 안정적 매출을 기반으로 신규 사업 확장	• 지속적인 사업 성과로 조합 활동이 사업 활동에 지장을 주지 않는다는 인식이 형성됨	• 사업 확장과 제휴 관계 형성으로 신규 사업 기회증대 • 국수나무 성장 둔화에 대한 위기 의식 형성	• 국수나무의 꾸준한 매출유지 • 성과가 부족한 사업에 대한 정리 • 소셜 비즈니스가 본격화되기 시작 (창업교육/컨설팅)
대외 네트워크	• 사회적 경제 관련자들과 지속적으로 관계를 유지	• 언론에 대대적으로 보도된 후 외부 강의와 방문 요청 쇄도	• 국내외 다양한 네트워크 형성 • 몬드라곤대학과의 제휴를 체결하며 HBM연구소 설립	• 노동자협동조합으로 위상이 강화되고 제휴 기회가 증가 • 대안노동자협동조합연합회 출범(의장) • 과도한 네트워크로 부작용도 발생함	• 네트워크 형성에 신중한 태도 접근 • '협동조합간 협동'을 위한 네트워크 형성
핵심 키워드	성장 (Growth)	전환 (Translation)	적응 (Adaptation)	참여 (Participation)	성찰 (Reflection)

위기 형성에도 영향을 준다.

해피브릿지의 지속적 변화 과정에 대해서 계속해서 피로도만 쌓인다고 불만을 가지는 조합원들도 상당수 존재한다. 또한, 강력한 카리스마로 조직 내에 산재되어 있는 문제들을 누군가 해결해주길 바라는 목소리도 나온다. 그리고 강력한 해결책을 가지고 이 변화과정을 끝내줬으면 좋겠다는 이야기도 나온다.

해피브릿지의 조직변화 과정에서 외부 전문가의 도움은 확실히 새로운 변화를 위한 자극이 되었다. 하지만, 정작 변화된 모습은 외부 전문가의 의견과는 다소 다른 모습으로 나타나게 된다. 외부 전문가의 전문적 조언이 있더라도 그것을 그대로 적용하기 보다는 지속적인 논의과정을 거쳐서 해피브릿지의 현실에 맞도록 수정된다. 이는 외부 전문가의 자극과 도움이 내부 구성원들의 의지와 의식 수준과 결합하여 또 다른 형태의 자기조직화가 이루어짐을 의미한다. 이러한 지속적인 변화과정들은 협동조합이 되기 위한 학습이며 끊임없는 성찰과 변화를 통해서만 조합원들이 주인다운 주인이 될 수 있다. 진정한 협동조합을 만들기 위해서는 이러한 갈등과 혼란의 과정은 필연적이며, 이는 조직이 살아있는 한, 지속될 수밖에 없다. 이렇게 증대된 조직다이나믹스는 자기조직화를 통해서 자연스럽게 새로운 혁신이 발현되도록 만들어주고 있으며, 전략적 변화가 일어나게 만들어준다.

V. 결론

협동조합은 “공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직”이다(MacPherson 1996). 모든 협동조합이 종업원이 소유하는 사업체의 형태

로 구성되지는 않으며, 종업원이 소유해서 운영하는 협동조합형태의 기업을 노동자협동조합이라고 부른다(Birchall 2011). 노동자협동조합의 경우 소유나 통제와 관련된 복잡한 문제들이 존재하고 있으며, 특히 불황기 때의 정리해고의 문제나 자본조달 등의 이슈에서는 다른 형태의 협동조합에 비해서 유연성이 부족해 스스로 발전하는데 한계가 있다는 평가를 받아왔다. 종업원 8만 명의 대기업으로 성장한 스페인의 몬드라곤과 북부 이탈리아지역의 네트워드를 제외하고는 전 세계적으로 성공사례를 찾아보고 어렵다(Birchall 2011). 그럼에도 불구하고 종업원 스스로 소유하고 통제하는 노동자협동조합에 대한 염원은 19세기의 프랑스 이래 지속적으로 이어져왔으며(Birchall 1997), 해피브릿지도 그 흐름에 동참했다.

해피브릿지의 협동조합 전환 사례는 독특하다. 흑자를 내며 안정적으로 운영하던 상태에서 협동조합 전환을 결정했으며, 한 명의 리더가 변화를 주도한 것이 아니라 여러 명의 초기 구성원들이 합의를 통해서 전환을 결정했다. 그럼에도 불구하고 전환 과정에 있어서는 조합원들이 자발적으로 주도한 것이 아니라 ‘창립 멤버’라고 불리는 경영진들이 하향식으로 변화를 주도했다. 이러한 특수성에도 불구하고 해피브릿지의 전환 사례는 이론적으로나 실무적으로 많은 시사점을 준다.

해피브릿지의 협동조합 전환 사례는 이론적으로 조직변화 과정에 대한 시사점을 준다. 첫째, 조직변화를 지속적 변화과정으로 인식하는 것은 조직변화가 가져올 상황 맥락을 파악하는데 보다 용이하다. 조직변화를 단편적 사건으로 보는 견해에서는 조직에서 일어나는 총체적 변화의 맥락들을 설명할 수 없지만, 지속적인 변화 관점에서는 과정을 중심으로 사건이 진행되는 상황 맥락에 주목하게 되면서 현상을 보다 ‘사태 자체로’ 받아들일 수 있게 된다.

둘째, 조직변화 과정에서는 의도되고 계획된 변화

의 과정도 있지만, 의도되지 않은 창발적 변화들이 동시에 발생하기도 한다. 자기조직화 개념은 이러한 창발적 변화들이 발생하는 맥락을 설명해주는 이론적 자원이 될 수 있으며, 조직변화를 관리하기 위해서는 이러한 창발적 변화들을 잘 조절하고 대응해 나갈 필요가 있다.

셋째, 조직변화의 과정이 하향식 일 방향으로 시작되었다라도 상향식 변화와 조화를 이루게 되면 예상치 못한 방식으로 새로운 질서가 만들어질 수 있다. 이는 하향식 변화와 상향식 변화를 이분법적으로 인식해 대립관계로 볼 것이 아니라 조화를 이룰 수 있는 공존의 관점으로 접근할 수 있다는 가능성을 제시해준다.

넷째, 외부에서의 자극은 조직의 변화과정에서 중요한 변곡점을 형성시키는 중요한 요소가 될 수 있으며, 외부로부터의 자극은 내부 조직원들의 지속적인 토론을 거쳐서 새로운 변화를 만들게 된다. 하지만, 외부 전문가의 도움이 있더라도, 이것이 적용되는 과정에서는 조직특성과 의식수준 등 다양한 요소와 결합되면서 새로운 형태로 만들어지는 자기조직화의 과정을 거치게 된다.

마지막으로, 조직 변화에 있어서는 리더가 계획하고 의도적 개입을 통해 통제하는 조직변화 방식뿐만 아니라, 조직원들이 스스로 학습을 통해서 자기조직화해 나가는 조직변화 방식이 공존하게 된다. 이러한 다이내믹스는 조직을 혁신적 방향으로 변화하게 만들며, 조직은 지속적 변화를 경험하게 된다.

본 연구는 협동조합 실무자들에게도 실천적 시사점을 제시해줄 수 있다. 협동조합이 가지고 있는 사업과 운동이라는 특성이 만들어내는 다이내믹스는 조직을 계속해서 새롭게 변화시키는 원동력이 될 수 있다. 또한, 협동조합 전환은 일시적 조직변화를 의미하지 않으며, 지속적으로 협동조합이 되어가는 협동조합화의 과정이라고 볼 수 있다. 협동조합으로 전환한다는 것은 조직구조만 바뀌는 것이 아니라 조

직 전반을 바꾸는 근본적 변화이다. 협동조합으로 전환한다고 해서 저절로 조직민주화가 이루어지는 것이 아니다.

협동조합이 된다는 것은 조합원들 스스로 조직 내에서의 권리와 의무에 대해 지속적인 관심을 갖고, 갈등과 문제해결을 통해서 조직 내 다이내믹스가 확대되는 것을 의미한다. 끊임없는 성찰을 통해서 다양한 문제를 해결해나가는 것이며, 기존 관습이나 습성, 행동 패턴에 대한 폐기학습(unlearning)을 통해서 새로운 학습과 혁신에 걸림돌로 작용하는 요소들을 벗어나는 것을 의미한다. 외부 전문가의 도움을 받을 수 있지만, 누군가 나타나 모든 문제를 해결해 줄 수 없으며, 도움을 받더라도 결국은 조합원 스스로 문제를 해결해나갈 수 있는 역량을 충분히 갖추어야 한다. 협동조합이 된다는 것은 어느 날 갑자기 이상적인 형태로 조직이 변화되는 것이 아니라 이상적인 조직이 되기 위해 끊임없이 노력하는 '협동조합'으로 변화되는 과정이다. 그렇기 때문에 협동조합 전환에 대한 지나친 기대와 신뢰는 오히려 새로운 변화에서 발생하는 혁신기회를 가로막는 요인이 될 수도 있다.

해피브릿지의 협동조합 전환은 아직 끝나지 않았으며, 계속해서 변화를 이어가고 있다. 그래서 본 연구결과는 이후 다른 방향으로 수정될지도 모른다. 해피브릿지는 지속적인 변화를 통해서 수많은 혁신을 해왔지만, 대부분이 진행 중이다. 사업적으로는 협동조합 전환을 통해 얻은 사업 기회를 통해서 새로운 사업을 시작한 측면도 존재한다. '협동조합 간 협동'이라는 협동조합적인 사업 방식은 주식회사들이 전략적 제휴나 조인트벤처를 통해 사업을 진행했던 것과는 다른 방식으로 사업이 전개될 수도 있다. 지금까지 해피브릿지는 많은 실험을 해왔고 많은 변화가 일어났지만, 이러한 변화들이 모여서 새로운 변화를 만들어낼지는 아직도 예측하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 해피브릿지 사례는 협동조합 가치에

대한 가능성을 제시해준다. 협동조합 전환은 조직연구의 중요한 연구주제가 될 것이다.

참고문헌

- 김영천(2012), **질적연구방법론 1: Bricoleur**, 서울: 아카데미프레스.
- 김영천(2013), **질적연구방법론 2: Methods**, 서울: 아카데미프레스.
- 김용원(2009), “노동자 자주관리기업의 성공가능성에 관한 연구: (주)달구벌버스의 사례를 중심으로,” **한국협동조합연구**, 27(2), 33-56.
- 김은남(2013), “국수나무가 협동조합이었구나” 시사인, 2013년 4월 11일자
- 김창욱·윤영수(2009), **이머전트 코퍼레이션**, 서울: 삼성경제연구소
- 김현대(2013), “연매출 280억 기업협동조합'변신... '노동자 행복'다리 댕어오.” 한겨레, 2013년 1월 3일자
- 김현대·하종란·차형석(2012), **협동조합 참 좋다**, 서울: 푸른지식
- 김활신(2015), “조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 우진교통사례,” **한국협동조합연구**, 33(3), 33-61
- 백일(2008), “한국형 자주관리기업 발전방안 연구,” **마크스주의 연구**, 5(3), 145-176.
- 요시마사(1997), **복잡계란 무엇인가**, 서울: 한국경제신문사
- 윤영수·채승병(2005), **복잡계 개론**, 서울: 삼성경제연구소
- 이경숙(2013), **산타와 그 적들**, 서울: 굿모닝미디어
- 이경숙(2013), “매출 312억원 흑자기업, 협동조합 전환... 국내 최초” 머니투데이, 2013년 2월 24일자
- 이경숙(2013), “‘액면가 20배로 키운 주식회사를 직원들에게’ 머니투데이, 2013년 3월 9일자
- 이은구(2012), “한국의 노동자 자주관리기업 연구”, 성공회대학교 NGO대학원 석사학위논문
- 장승권·R. Chia(2006). Ch. 9. 복잡계적 조직연구의 쟁점과 과제. **복잡계 워크샵**, 서울: 삼성경제연구소.
- 조규호(2014), “협동조합형 기업 성과에 영향을 미치는 내부마케팅 구성 요소에 관한 탐색적 연구: (주)우진교통 사례를 중심으로,” **마케팅관리연구**, 19(4), 99-122.
- 최영진(2013), “협동조합, 자본주의 대안으로 뜬다” 경향신문, 2013년 1월 5일자
- 켈리 마조리(2013), **제현주 역, 그들은 왜 회사의 주인이 되었나**, 서울: 북돋움
- 한겨레경제연구소(2014), “사람꽃을 피우기 위해 - 해피브릿지 사례를 통해 본 기업문화,” **제5회 아시아 미래포럼 자료집**, 한겨레경제연구소.
- 해피브릿지협동조합(2013), **국수나무 홍보자료**
- 해피브릿지협동조합(2014), **행복이음**, p.8
- 황선자·최영미(2013), “노동조합과 사회적 경제의 활성화: 협동조합을 중심으로,” **한국노동중앙연구원 한국노동중앙연구원 연구총서**, 2013-02.
- Anderson, P. (1999), “Perspective: Complexity theory and organization science,” *Organization Science*, 10(3): 216-232.
- Bamford, D. R. and P. L. Forrester (2003), “Managing planned and emergent change within an operations management environment,” *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5): 546-564.
- Birchall, J. (1997) *The International Co-operative Movement*, Manchester, UK: Manchester University Press.
- Birchall, J. (2011) *People-Centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Bullock, R. and D. Batten (1985), “It’s just a phase we’re going through: a review and synthesis of OD phase analysis,” *Group & Organization Management*, 10(4), 383-412.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A strategic approach to organisational dynamics*, Hampshire, UK: Pearson Education.
- Carlisle, Y. and E. McMillan (2006), “Innovation in organizations from a complex adaptive systems

- perspective," *Emergence: Complexity & Organization*, 8(1), 2-9.
- Cathcart, A. (2009), *Directing democracy: The case of the John Lewis Partnership*, University of Leicester, Ph.D. Thesis, 2009.
- Charmaz, K. (2014), *Constructing grounded theory*, London, UK: Sage.
- Chiles, T. H., et al. (2004), "Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters," *Organization Science*, 15(5), 499-519.
- Cohen, M. (1999), "Commentary on the Organization Science special issue on complexity," *Organization Science*, 10(3), 373-376.
- Creswell, J. W. (2012), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, London, UK: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Griffin, D., et al. (2000). *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking*, London, UK: Routledge.
- Herman, R. and J. Sousa (2012), *A Co-Operative Dilemma: Converting Organizational Form*, Saskatoon, Canada: Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Hiatt, J. and T. J. Creasey (2003). *Change Management: the people side of change*, Loveland, Colorado, USA: Prosci Learning Center Publications.
- Higgs, M. and D. Rowland (2005), "All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership," *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Hutchens, D. (2000), *The lemming dilemma: Living with purpose, leading with vision*, Waltham, MA, USA: Pegasus Communications, Inc.
- Johnson, G., et al. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*, Hampshire, UK: Pearson Education.
- Jorgensen, D. L. (1989), *Participant observation: A methodology for human studies*, London, UK: Sage.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*, Boston, MA, USA: Harvard Business Press.
- Levy, D. (1994), "Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications," *Strategic Management Journal*, 15(S2), 167-178.
- Lewin, R. and B. Regine (2000), *The soul at work: listen, respond, let go: embracing complexity science for business success*, New York, USA: Simon & Schuster.
- MacPherson, I. (1996), *Co-operative Principles for the Twenty First Century*, Geneva: International Co-operative Alliance.
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, London, UK: Sage.
- Mills, G. E. (2000), *Action research: A guide for the teacher researcher*, Ohio, USA: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1993) *Imaginization: The art of creative management*, London, UK: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. London, UK: Sage.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman (1989), "Organizational frame bending: Principles for managing reorientation," *The Academy of Management Executive* 3(3), 194-204.
- O Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2004), "The

- ambidextrous organization," *Harvard Business Review* 82(4), 74-83.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, USA: Doubleday.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*, MA, USA: MIT Press.
- Stacey, R. (1992), *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*, London, UK: Kogan Page.
- Stacey, R. D. (1995), "The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes," *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- Stacey, R. D. (1996), *Complexity and creativity in organizations*, Oakland, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Stacey, R. D. (2002), *Complexity and management*, Oxford, UK: Routledge.
- Stake, R. E., Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005), "The Sage handbook of qualitative research," *The SAGE handbook of qualitative research*, 443-466.
- Stake, R. E. and R. Savolainen (1995), *The art of case study research*, London, UK: Sage.
- Strauss, A. L. and J. M. Corbin (1990), *Basics of qualitative research*, London, UK: Sage.
- Todnem By, R. (2005), "Organisational change management: A critical review," *Journal of Change Management* 5(4), 369-380.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly (2006). *Winning through innovation*, Boston, MA, USA: Harvard Business Press.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly III (1996), "Amidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change," *California Management Review* 38(4), 8-30.
- Van Mannen, M. (1990), *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*, Albany, NY, USA: SUNY Press.
- Weick, K. E. and R. E. Quinn (1999), "Organizational change and development," *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Yin, R. K. (2014), *Case study research: Design and methods*, London, UK: Sage.

Becoming a Co-operative with Self-Organizing Process: The case of Happy Bridge Co-operative

Jong Ho Won* · Seungkwon Jang**

Abstract

The purpose of the research is to explicate self-organization process in the organizational conversion from a corporation to a co-operative. The authors conducted a case study focusing on self-organization through the participant observation of Happy Bridge Co-operative (hereafter HBC). The results are as follows: First, converting a corporation to a co-operative is the outcome of highly complex interactions. It is a very dynamic process of conflict between two different organizational principles, i.e., association and business, and is also a strategic choice for the organization renewal. Second, after conversion to co-operative, the new dynamics has been created in the process of adaption to co-operative principles and systems. Third, the hidden conflicts within the organization have been gradually emerged and materialized. In this process, HBC has been able to find the new opportunities for innovation nevertheless it is likely to face further conflicts and contradiction promoting innovation. Becoming a co-operative is not only the changes of ownership structure, but also the fundamental transformation of organization. The management of HBC cannot lead new innovations, and the members cannot completely learn new routines. Theoretically, this study explains how self-organizing process makes co-operative conversion viable by means of continuous change. And we can suggest practical implications that converting process of co-operative provides new chances of innovation through the self-organizing process.

Key Words: organizational change, self-organizing, organizational dynamics, mutualization, Happy Bridge Co-operative

* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea (jongho1@skhu.kr)

** Professor, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea (serijang@skhu.ac.kr)