

협동조합 산업단지 개발과정의 조직학습: 아이쿱생협 구례자연드림파크 사례연구*

이 은 정**
장 승 권***

본 연구의 목적은 아이쿱생협의 성공적인 산업단지인 구례자연드림파크가 어떻게 만들어지게 되었는가 그리고 어떤 모습으로 형성되었는가를 확인하는 것이다. 연구목적은 달성하기 위하여 사례연구방법을 채택했다. 본 연구의 연구 질문은 구례자연드림파크의 형성 과정에서 발견된 조직학습이 조직이 보유한 지식으로부터 기인했는지, 혹은 다른 요인이 있었는가이다. 연구결과, 조직성과를 위한 학습의 관점이나 축적과 활용 등이 가능한 자원으로서의 지식 관점에서 벗어나, 지속해온 일상의 실천과 맥락 속에서 행위자 간 상호작용을 통해 형성된 실천-숙-앎이 발견되었음을 알 수 있었다. 구례자연드림파크는 구례군과 아이쿱생협이 특정 맥락 안에서 상호작용하면서 친환경 프랙티스, 부정적 경험 프랙티스, 역동적 행위자 프랙티스, 지속적 상호작용 프랙티스와 같은 실천-숙-앎이 발견되고 상호구성되는 속에서 만들어졌다. 그 결과물로 단순한 산업단지가 아닌 삶의 공간인 구례자연드림파크가 만들어졌음을 확인했다. 본 연구의 의미는 협동조합 산업단지의 개발과정을 동태적인 관점에서 발견된 실천-숙-앎의 과정으로 개념화한 것이다.

주제어: 조직학습, 실천-숙-앎, 아이쿱생협, 구례자연드림파크

1. 서론

조직학습 연구는 ‘조직’이 ‘학습’을 할 수 있는가라는 논쟁을 시작으로 학습의 단위, 분석수준, 조직학습과 학습조직, 지식경영 등 많은 연구 쟁점들이 있다(김명섭 외, 2021; Easterby-Smith, 1997; Easterby-Smith and Lyles, 2012). 1990년대 이후 조직학습에 대한 기능주의 접근에 대한 비판과 더불어 조직학습의 본질에 관한 사회구성주의 접근으로 논의가 확장되었다(Easterby-Smith, Crossan & Nicolini, 2000). 그러나 여전히 많은 조직학습 연구가 조직학습을 통해 좋은 성과가 일어났는가,

일어날 수 있는가에 대한 기능적 주제를 탐색해 왔다. 어떤 관점에서 접근하든 조직학습과 혁신이 관계가 있다면 많은 연구자들이 그동안 연구해온 것처럼 어떻게 그리고 왜 혁신이 일어나는지는 중요한 연구주제이다.

본 연구의 대상인 아이쿱생협의 구례자연드림파크는 소비자생활협동조합이 만든 산업단지이다. 일반적으로 산업단지, 특히 농공단지는 지방자치단체에서 신규 조성에 대한 타당성 심사, 기본계획수립, 지정승인 등을 거쳐 기초 토목 공사 등 조성사업을 마친 후 공고를 내고 분양을 하는 절차를 거쳐 만들어진다. 하지만 구례자연드림파크는 다른 농공단지들의 분양 및 운영 과정과는 다르게 일괄 분양과 통합

논문접수일: 2023. 03. 06. 1차 수정본 접수일: 2023. 05. 14. 2차 수정본 접수일: 2023. 05. 27. 3차 수정본 접수일: 2023. 06. 09. 게재확정일: 2023. 06. 21.

* 이 연구는 (재)아이쿱협동조합연구소의 연구비 지원으로 수행되었음

** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사수료, (재)아이쿱협동조합연구소 객원연구원(jhismom70@naver.com), 제1저자

*** 성공회대학교 사회융합자율학부 경영학전공 교수(serijang@skhu.ac.kr), 교신저자

적 개발과정을 통해 만들어졌다. 그리고 친환경 농식품만을 생산하는 생산시설뿐 아니라, 영화관, 카페 등의 문화 시설, 그리고 직원들의 거주 시설과 외부인 숙박을 위한 펜션 등이 함께 있는 복합산업단지이다.

현재 구례자연드림파크에 입주한 기업체는 17개이며, 물류센터와 영화관, 레스토랑 등 11개의 문화 시설과 기숙사가 있다.¹⁾ 고용 인원은 2021년 말 기준으로 548명이며, 지역 농특산물 구매액은 2021년 말 기준으로 16억 원에 달한다. 구례자연드림파크 방문객도 코로나19 이전에는 연간 10만 명이 넘어 지역경제에 미치는 영향이 크고, 공공의료지원, 장학금, 자선활동 외에 문화 시설로 지역주민 복지에 기여하는 바가 크다(이현정, 2021).

구례자연드림파크는 많은 국내 연구자로부터 성공 사례로 인정받고 있다(이동운·손용훈, 2022; 이상면, 2015; 이현정, 2021; 이홍택·박춘섭, 2017). 그러나 구례자연드림파크가 어떻게 만들어지게 되었는지에 대한 연구는 부족하다. 전라남도 구례군이라는 지리적 환경과 조성 시점 등의 맥락 안에서 행위자들 간에 어떤 역동적 상호작용이 일어났는지는 분석되지 않았다.

구례자연드림파크에 대한 기존연구는 다양한 측면을 다루고 있다. 이홍택·박춘섭(2017)은 산업집적의 효과를 극대화하고 지역사회와 유기적 관계를 형성할 수 있는 새로운 방식의 농공단지 모델이 필요하다고 강조한다. 이현정(2021)은 사회적경제조직의 성공사례로 구례자연드림파크 사례를 분석하고 지역 고유의 생산요소·자원을 통해 지역주민들과 함께 운영하여 지속가능성을 담보한다고 설명한다. 이동운·손용훈(2022)은 '농촌다움' 개념을 기반으로 창조적 공간 조성의 사례로 구례자연드림파크에 대한 연구를 실행했는데 이들의 연구에서 인용되는 인

터뷰 참가자들의 진술은 본 연구의 내용과 거의 유사했다.

대부분의 선행연구에서 구례자연드림파크를 성공사례로 소개하고, 설립추진과정을 기술한다. 그러나 구례자연드림파크 개발과정에 대한 조직이론(organizational theory) 관점의 분석은 부족하다. 본 연구는 지자체와 협동조합의 협력을 통해서 탄생했다는 단순한 기술보다는 질적자료 분석을 통해 어떤 실천들이 상호작용했는지를 탐색할 것이다. 기존 연구들은 구례자연드림파크를 성공적 혁신사례로 소개하는데, 문헌연구를 통한 연구가 많고 일부 연구는 설립 과정을 기술하고 있다. 하지만 사례를 소개하는 수준의 서술로 실제로 건설 과정에서 어떤 일이 어떻게 일어나서 이런 혁신이 일어나게 되었는가에 대한 설명은 부족하다. 본 연구는 지자체와 협동조합의 협력을 통해서 자연드림파크가 탄생했다는 표피적 기술보다는 어떤 실천들이 일어나고 상호작용했는지를 심층분석할 것이다.

본 연구의 연구 질문은 두 가지이다. 첫째, 구례자연드림파크 개발과정은 조직이 보유한 지식으로부터 기인했다고 설명할 수 있는가? 둘째, 구례자연드림파크가 만들어질 때 조직학습(organizational learning)이 일어났는가?

본 연구를 설계하면서 연구자의 경험과 문헌 자료 등을 통해 이 사례를 설명하는데 조직학습 이론과 개념이 적절하다고 판단했다. 그리고 조직이 보유한 자원으로서의 지식이나 정태적 관점에서는 설명하기 어렵다고 생각했다. 본 연구에서는 혁신적 성과 창출 요인을 지식이나 역량 등 보유할 수 있고 저장 가능한 고정자원으로 보지 않는다. 주어진 맥락 속에서 지속해 온 일상의 실천이 부딪쳐 새로운 것이 만들어지는 과정을 볼 것이다. 이를 통해서 어떻게 구례군에 자연드림파크가 세워지게 되었는지, 그리고 그

1) 2021년 연차보고서 기준이며, 현재 건설 중인 공방과 물류센터는 포함하지 않았다.

곳을 삶의 공간으로 만들고 운영할 수 있었는지를 탐색한다.

선행연구들은 대부분 구례자연드림파크를 혁신사례로 소개한다. 그러나 어떤 과정을 통해서 혁신사례가 만들어질 수 있었는지를 분석하지 못했다. 단순 서술만으로는 구성과정을 알기 어렵다. 어떤 맥락에서 이 사례가 만들어질 수 있었는지를 분석하는 것이 조직학습 관점에서 중요하다.

구례군 농공단지 분양 업무를 맡게 된 담당 공무원들은 이전부터 관련 업무를 해온 공무원이 아니었다. 전라남도청에 근무하다가 파견된 과장, 다른 부서에서 새로 오게 된 계장, 그리고 신입 직원 등으로 농공단지 분양을 위한 임시 팀을 만들었다. 즉, 기존 조직 내에 축적된 지식자원은 거의 없었다. 아이쿱생협의 경우, 이미 충청북도 괴산군에 부지를 마련하고 클러스터추진위원회가 괴산에 클러스터를 만들기 위해 수년간 일해오던 상태였다. 아이쿱생협 역시 구례지역과 관련한 내부 지식이 전혀 없는 상황이었다.

연구자들은 이런 내용을 알게 되면서, 이 사례를 기존의 지식경영 관점이나 시스템 관점의 조직학습 이론으로 설명하기 어렵다고 판단했다. 이 사례는 아이쿱과 구례군이 당시 처해있던 시간과 공간, 과거 경험, 당사자들 간의 만남과 소통에서 발현된 것이다. 이런 발현과정을 설명하는데 새로운 관점이 필요하다고 생각했다.

구례자연드림파크는 아이쿱소비자생활협동조합(아이쿱생협)이 만들었다. 구례군과 자연드림파크(당시 용방농공단지) 분양 계약을 맺은 주체는 아이쿱생협 연합회(당시 아이쿱생협연대)였다. 현재 자연드림파크에 입주한 공방²⁾들은 생산자, 직원, 조합원, 아이쿱생협연합회 등 다양한 구성원들이 참여하고 있는 사회적경제조직이라고 할 수 있다. 이렇게 기존 농공

단지들과는 다른 산업단지가 건설되는 과정은 구례군과 아이쿱생협의 역사적 경험과 일상이 상호작용하는 과정으로 설명할 수 있다. 그 과정을 탐색해가는 것이 이 연구의 목적이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 첫째, 조직학습의 연구 흐름을 서술한 후 본 연구의 이론 배경인 프랙티스 관점을 서술한다. 둘째, 연구방법과 과정을 기술한다. 셋째, 분석 결과를 서술하고 연구의 함의와 결론을 제시한다.

II. 실천-속-앎

2.1 조직학습과 실천-속-앎³⁾

조직학습에 대한 연구가 경영학 내에서 본격적으로 시작된 것은 Cyert & March의 저서 『A Behavioral Theory of the Firm』부터라는 것에 많은 학자들이 동의하고 있다(김명섭 외, 2021; 이무원, 2015; Easterby-Smith & Lyles, 2012). 이들 이전에도 조직학습이라는 용어가 사용되고 이후에도 많은 연구자들이 이 개념을 제안했지만, 이들의 저서가 개인이 아닌 조직이 학습한다는 것에 대한 합의와 연구가 이루어지기 시작한 시초라 할 수 있다(이무원, 2015; Easterby-Smith & Lyles, 2012).

Cyert & March(1963)가 조직학습에 대한 기초 작업을 한 이후 Argyris & Schön(1974)은 조직학습 연구의 초점을 조직 자체 수준에서의 인지·신념 체계의 변화에 두었다. 시스템으로서 조직의 학습은 각 개인학습의 총합이 아니라, 상호 연관되고 상호작용하는 두뇌와 같이 독자적인 학습능력을 가

2) 자연드림파크 내 생산시설을 공장이 아니라 공방이라고 부른다.

3) knowing을 아는 것, 알아가는 것으로 번역하는 것이, 앎의 프로세스 성격을 더 잘 드러내 의미가 더 잘 파악될 수 있다. 그러나 knowing-in-practice를 실천-속-앎으로 번역하고 이를 일관되게 표현하기 위해 본문에서는 모두 앎으로 번역한다.

진 하나의 시스템임을 강조한다(Easterby-Smith & Lyles, 2012).

1990년대에 Senge(1990)의 학습조직이 등장하면서 조직학습과 학습조직 간의 차이점에 대한 논쟁이 있었다. 그리고 이 두 개념이 별 구분이 없이 사용되기도 하여 혼란이 야기되기도 했다. 하지만 연구자들은 조직학습을 실무자들은 학습조직이라는 용어를 주로 사용하고, 연구자들은 학습조직을 기술적(descriptive) 개념으로, 실무자 그룹은 주로 규범적으로 사용했다(Easterby-Smith et al, 2000). 그렇기 때문에 조직학습은 조직 내에서 조직 구성원과 조직에 의해 이루어지는 것이고, 학습조직은 “조직 전체 차원에서 지식이 창출되고 이에 기초하여 환경적응력과 경쟁력을 증대시켜가는 조직 자체”를 말한다(권석균, 1995; Argyris, 1996).

학습조직과 함께 1990년대 이후 많은 연구가 이루어진 조직지식 관련 분야에 관심을 집중시킨 것은 Nonaka(1991, 1994)의 연구였다(Easterby-Smith & Lyles, 2012). 지식은 오랫동안 철학자와 사회과학자들에게 중요한 주제였으며, 1990년대 이후 조직지식을 경쟁우위의 원천이자 전략 자원으로 간주하게 되면서 지금까지도 이런 관점에서 조직지식과 지식경영 관련 연구가 많이 이루어졌다. 조직지식에 대한 관점은 조직 자산과 인적자원에 배태된 것으로서의 지식을 이해하는데 기여했다. 반면, 지식을 획득하고 축적하는 ‘대상’으로 보거나 지식을 특별한 존재로 ‘대상화’ 했다는 비판도 받을 수 있다.

조직이 학습한다는 것에 어느 정도 합의가 이루어졌다. 그러나 조직학습에 대한 이해는 연구자에 따라 다양한 관점으로 접근한다. 그리고 많은 조직학습 관련 연구들이 조직 내에서 지식의 효율적 사용 극대화를 긍정적으로 받아들이는 카네기학과의 영향을 받았

다. 그러나, 대안적으로 사회학습이론의 관점을 받아들인 연구 흐름도 존재한다(Brandi & Elkjaer, 2012).

전자의 영향을 받은 연구 흐름은 학습을 개인에 초점을 맞춰 바라보는 관점이고, 후자는 사회적 관계, 상호작용에 초점을 둔다(김명섭 외, 2021; Orlikowski, 2002; Elkjaer, 2004). 전자는 조직구성원들을 역량이 부족한 존재, 조직에서 규정한 보편적 지식과 기술을 받아들여야 할 존재로 간주하고, 학습을 통제하고 관리하는 방식으로 접근한다. 결과적으로 몸과 마음의 분리, 학습자와 맥락의 분리, 감정과 인지의 분리로 이어진다(Brandi & Elkjaer, 2012).

이에 반해, 사회학습이론은 학습의 존재론적, 인식론적 두 범주를 모두 포괄하고 있으며 일상 세계의 경험으로부터 학습이 출발하고 사회적 프로세스에의 참여로서의 학습을 주장한다(Lave & Wenger, 1991). 앎(knowing)과 존재(being), 생성(becoming)이 모두 연결되어 있다. 그리고 사회화와 학습은 분리될 수 없는 과정으로 사회 과정에의 참여를 통해 서로를 구성한다(김명섭 외, 2021; Brandi & Elkjaer, 2012). 이후 토론할 프랙티스 관점의 조직학습은 사회학습이론과 궤를 같이한다.

2.2 프랙티스 관점⁴⁾과 실천-숙앎

프랙티스 관점은 구조화(structuration) 이론(Giddens, 1984), 현상학, 해석학, 부르디외의 아비투스(habitus) 등 현대 철학과 사회과학에 뿌리를 두고 있다(Gherardi, 2000, 2009; Orlikowski, 2002; Schatzki, 2001; Whittington, 2006, 2011). 하이데거와 현상학과는 ‘세계-안-존재’(Dasein, being-in-the-world)라는 개념으로 객체와 주체가

4) 본 논문에서 프랙티스 관점과 프랙티스 이론(practice theory)은 ‘프랙티스’로 표기한다. 프랙티스(practice)는 이미 ‘실천’으로 번역되고 있으나 프랙티스 관점과 프랙티스 이론을 ‘실천 관점’, ‘실천 이론’으로 사용할 경우 너무 광의로 해석될 수 있다는 비판과 같은 맥락이다(정선영·장승권, 2021).

구분될 수 없음을 나타냈으며 이것들은 상황의 한 부분이고 동시에 사회적, 역사적 세팅 안에 존재하는 것이다(Gherardi, 2000).

프랙티스 이론의 세 가지 핵심 주제는 '사회'(장(field)과 시스템(system)), '실천 감각'(실천 안에서)(in practice) 행위자의 행동), 그리고 '행위자'이다. 프랙티스 이론가들은 사회적 '장'(Bourdieu 1990) 또는 '시스템'(Giddens 1984)이 공유된 이해, 문화적 규칙, 언어, 절차와 같은 인간 활동을 가능하게 하는 실천을 어떻게 설명하는지에 관심이 있다. 이는 사회의 형벌 관행이 어떻게 사람들의 예측과 행동을 미묘하게 형성하는지에 대한 푸코(1977)의 관심과 사회적 전통과 규범을 일상적 인간 행동에 무의식적으로 통합하는 Bourdieu(1990)의 '아비투스' 개념에서 발견할 수 있다(Whittington, 2006). Bourdieu(1990)에 따르면 '실천 감각'은 외부 관찰자들의 사회 구조와 기능에 대한 설명을 통해서 알 수 없다. 그보다는 실제로 살아가는 행위자들이 매 순간 포착할 수 있다. 그리고 행위자는 일상을 수행하는 단순 작동 기계와 같은 것이 아니라 해석자이다.

프랙티스 관점은 주체와 객체의 분리, 정태적이고 상황에서 독립된 것이 아니다. 그보다는 유동적이고 발전되는 구조와 행위자 간의 상호작용 속에서 형성되는 것을 실재의 본질로 보고 있다(Feldman & Orlikowski, 2011). 그리고 프랙티스 관점은 사회적 행위가 실제로 일어나는 구조적 상황과 각 행위자 간의 구체적 상호작용 '과정'에 초점을 맞춘 것으로 일상에서의 실천이라는 면에서 루틴 개념과 유사하다(신동엽 외, 2019). 그러나 프랙티스는 루틴과는 다르다. 프랙티스는 행위자들이 자동적으로 반복 수행하는 것이 아니라 상황적 맥락마다 실천을 적극적으로 재해석하고 새롭게 의미 부여하여 상황에 적절하게 변화시켜 수행하여 구조적 맥락 자체를 재구성한다(Feldman & Orlikowski, 2011). 또한 주체로

부터 분리된 객관적 실체가 따로 독립해서 존재하는 것이 아니라 사회적 현실은 행위자들의 일상 실천에 의해 서로를 구성하는 것으로 본다. 그렇기 때문에 학습도, 지식도 상호 구성되고, 확정적인 것이 아니라 변화하며, 임의적이고 발전되는 것이다.

기존 조직연구들은 지식을 축적되는 자원으로 보고 어떻게 지식을 축적하고 전달할 것인가에 관심을 두는 기능주의 관점이 많다(Gherardi, 2000; Nicolini, 2010; Nicolini & Meznar, 1995; Orlikowski, 2002). 사람들이 자신이 처한 상황에서 어떤 행동을 하는지, 행위자들 간의 상호작용과 그 역할의 중요성을 간과한다는 비판도 있다(Orlikowski, 2010). 따라서 지식 획득을 위한 기반 구조나 지식 획득의 목적보다는 사람들이 무엇을 하는지, 그들이 어떻게 하는지에 초점을 둔다면 통찰력을 얻을 수 있다. 실천 하면서 알게 되는 것은 행위자들이 지속적으로 변화를 만드는 것으로 볼 수 있다(Orlikowski, 2002). 앞에는 다양한 경로가 있고, 탈맥락화 된 현실에 대한 설명은 아니다(Gherardi, 2000).

실천은 역사적이고, 사회적 자원과 행위의 상호 연계를 지속시킬 수 있는 관점에 대한 것이다. 앞이란 문제와 일을 처리하는 데 참여하는 문제이다(Lave and Wenger, 1991). 따라서 실천은 오랜 시간 일궈 온 공동체의 자산이고 일에 의미와 구조를 부여하는 역사적이고 사회적 맥락 안에서의 행위이며 항상 사회적이다.

실천-속-앞은 이런 실천의 사회적이고 참여적이며 상호적인, 행위적 속성에 기반하고 있고, 앞이 발생하는 측면에 초점을 둔 것이다. 지식은 일상에서 사람들이 반복적으로 실천하는 것에서 발생하는 것이며, 지식과 실천은 상호적으로 구성되어 분리할 수 없다. 지식보다는 행위의 지식 능력(knowledgeability of action)인 앞에 초점을 두어야 한다(Orlikowski, 2002). 이는 앞이 일상에서 실천하는 행위 안에 있다는 것을 의미한다. 지식보다는 앞에 중점을 둔 실

천-속-앓은 아는 것, 즉 앓과 행하는 것(doing)이 서로 연결된 것이다.

조직학습에서 지식은 사람들이 함께 행동하며 얻어지는 것이고 사람 간, 사람과 인공물 간의 상호작용 속에서 구성된다(Gherardi, 2012). 집단적 의사결정 과정이 어떻게 구성되고 실행되는지를 설명하는데 프랙티스 관점이 적절하다(정선영·장승권, 2021).⁵⁾ 본 연구에서는 프랙티스 개념을 사회적으로 함께 하는 행위로 본다. 그리고 맥락 안에서 행위와 구조가 상호 구성되고 상호배타적이지 않고 서로 연결되어 있다고 본다.

앓은 고정되거나 혹은 주어진 자산, 인적자원에 배태된 것, 기술적 인공물 등에 의해 주어진 것이 아니다. 그보다 실천-속-앓은 구성원들의 지속적이고 상황화 된 일상의 실천에 의해 구성되는 것으로 맥락 속에서 사회적으로 구성된 역량이고, 집단적이며, 발현되는 것이다(Orlikowski, 2002).

프랙티스는 공유된 이해를 중심으로 물질적으로 매개되고 구현되는 일련의 행위이다(Schatzki, 2001). 프랙티스 관점의 핵심은 실천이 현실을 형상화한다는 주장이다. 따라서 실천을 사회적 현실을 탐구하는 렌즈로 취급함으로써 분석적 가치를 획득한다. 프랙티스 관점은 사람, 행위, 인공물 및 맥락 간의 상호작용을 이해하기 때문에 관계적이고 역동적이며 발현하는 조직 현상을 다루는데 적절하다.

이런 점에서 프랙티스 관점은 구레자연드림파크가 만들어진 과정에서 일어난 앓을 설명하는데 적절하다. 이전 경험과 특정 맥락 안에서 구레군과 아이쿱생협의 구성원들은 상호작용을 통해 새로운 실천-속-앓을 만들어냈고 그 결과물로 탄생한 것이 구레자연드림파크이다. 구레군으로서도 기존 농공단지 개발 방식과는 완전히 다른 방식이었고 타 지자체에 협동조

합 클러스터를 건설하려던 아이쿱에게도 새로운 지자체와 협력을 통해 새로운 클러스터를 만드는 과정은 새로운 도전이었다. 이 과정에서 어떤 프랙티스를 통해 실천-속-앓이 생겨났고 그 결과로 자연드림파크가 어떤 모습으로 형성되었는지를 살펴보는 것이 본 연구의 목적이다.

III. 연구방법 및 연구대상

본 연구는 구레자연드림파크 형성이라는 사건이 어떤 과정을 통해 일어나게 되었는가에 대해 알고자 했기 때문에 새로운 해석 틀로 만들어진 과정을 탐구하는데 질적연구방법이 적합하다고 판단했다.

질적연구방법 중 사례연구는 시간의 경과에 따라 하나의 경계를 가진 체계(bounded system) 즉 하나의 사례(또는 사례들)를 탐색하며 상세하고 심층적인 자료를 수집하여 사례 기술(case description)과 사례 주제(case theme)를 보고하는 것이다(Creswell, 2013). 따라서 본 연구의 주제에 대한 분석에 적합한 방법이다. 사례연구도 객관적 실재를 어느 정도 인식할 수 있다는 접근이 있다(Piekkari & Welch, 2018). 그러나 연구자와 연구하는 대상이 끊임없는 상호작용 속에서 사실을 구성해간다는 구성주의 접근도 있다(Yazan, 2015).

Stake(2005)는 사례연구는 하나의 '사례'에서 무엇을 배울 수 있는가에 집중하는 것으로 연구 절차의 순서나 방법보다는 그 사례를 이해하는데 최적화되도록 연구 설계가 이루어져야 함을 강조했다. Stake의 접근은 연구설계에 있어서 연구 진행 과정에서 새로운 발견에 따라 변화가 가능한 유연한 설계를 주장해

5) 본 연구에서는 knowing-in-practice를 정선영·장승권(2021)의 연구와 같이 실천-속-앓으로, 실천의 개념도 프랙티스 이론에서의 실천으로 사용하고자 한다. 다만 분석 결과에서 친환경농업 실천이라고 할 경우 일반적인 '실천' 개념과 혼동이 올 가능성이 있기 때문에, 친환경농업 프랙티스라는 소재목을 사용할 것이다.

구성주의 접근으로 분류할 수 있다(Yazan, 2015).

본 연구에서는 개별 사례에 대한 관심에 의해 연구 형식이 규정된다는 Stake(1995)의 관점에 따라 연구 초점을 사례에 맞춰 상세히 기술하고 맥락에 맞춰 분석한다. 사례연구에 대한 구성주의 접근은 동태적이고 구성주의 접근을 택한 본 연구의 실천-속-앎을 탐구해가는데 적합하다.

Thomas(2011)는 사례연구를 일반화와 이론화의 관점에서만 본다면 사례연구의 힘을 축소 시키는 것이라 주장하며 일반화를 넘어서서 사례연구만이 제공할 수 있는 미묘하고 특별한 지식은 일반화가 가능한 지식과는 다르다고 설명한다. 본 연구의 주제인 구례자연드림파크 형성 과정은 일반화가 어려운 사례지만 이 사례만이 가진 독특함이 충분히 연구의 필요를 충족해줄 수 있다고 생각한다.

또 질적연구는 연구자의 주관성이 연구를 이끌어가는 방향과 틀이 된다. 그리고 연구자의 주관성은 연구 시작 전 연구자의 경험뿐만 아니라 연구가 진행됨에 따라 만들어지는 것이기도 하다. 질적연구에서 주관성이란 타당성이나 신뢰성의 부족을 의미하는 것이 아니다. 오히려 연구자 관점이 외부에 의해 훼손되지 않고 일관되게 유지된다면 객관성이 유지되는 것이라고 할 수 있다(김영란, 2002). 이런 점에서, 연구자는 아이쿱생협에서 오랫동안 조합원으로 활동한 경험이 이 연구를 하는 데 장점이 된다고 판단했다.

연구의 타당성과 신뢰성은 다양한 자료원과 교차 점검을 통해 얻고자 했다. 실제로 연구를 진행하면서 처음 가졌던 예측과 다른 이야기들을 많이 알게 되었고 표면적으로 알고 있던 것과는 다른 각도에서 바라볼 수 있었다.

본 연구의 자료원은 세 가지이다. 첫째, 핵심 당사자들에 대한 심층 인터뷰, 둘째, 아이쿱생협의 총회 자료집과 구례군의 문서, 통계청 자료 등 공식적 문서자료, 셋째, 언론기사 등의 2차 자료이다.

인터뷰를 위한 사전 정보 수집을 위해 문서자료 등

을 먼저 검토하고 구례자연드림파크 건설 당시의 경영진을 통해 인터뷰 대상에 대한 정보를 얻을 수 있었다. 아이쿱의 정보시스템을 통해 2011년 전후의 각종 회의 자료와 총회자료집을 비롯한 내부 문서를 살펴보고 당시 연합회 경영진을 통해 구례군과 내부 임직원들 중 인터뷰 대상자를 추천받았다. 2011년 당시 경영진이었던 F를 통해 소개받은 구례군 담당자들(A, B, C)은 2012년 아이쿱생협연합회 정기 총회에서 감사패를 받은 사람들이었기에 당시 핵심 인물임을 확인할 수 있었다. 아이쿱 직원들 중에서는 당시 전남물류센터의 팀장이었고 현재 구례자연드림파크 내 입주기업들의 협의회 대표를 맡고있는 D와 2021년까지 경영진이었던 E를 인터뷰하였다.

인터뷰는 두 차례에 걸쳐 진행되었다. 먼저 아이쿱과 구례군의 핵심 당사자들과 직원을 접촉하고 2022년 3월 말 구례를 방문해 이들에 걸쳐 인터뷰했다. 이후에 핵심 당사자 B에 대한 추가 인터뷰를 위해 2022년 11월 초 구례를 다시 방문했다. 1차 인터뷰 내용의 분석이 많이 이루어진 상태였는데 B를 통해 사실관계 확인이 더 필요했고, 지역에 사는 직원들과 지역주민 인터뷰를 통해 내용을 풍부하게 했다. 11월 방문 전에 D를 통해 구례군 출신인 젊은 직원 중 인터뷰 대상자 추천을 부탁해서 총 11명을 심층 인터뷰했다.

구례 방문 시 만난 지역주민 외 모든 인터뷰 참여자들에게는 사전에 반구조화된 인터뷰 질문을 보냈고 모든 인터뷰 시 사전에 녹취 동의를 받아 인터뷰 내용 녹음 시 동의 내용을 함께 녹음했다. 인터뷰 내용은 모바일 앱을 통한 녹취를 병행했고 전사 기록은 A4 135페이지 분량이다.

문서자료 중 아이쿱생협의 총회자료집과 오래된 내부 정책 자료는 내부 정보시스템 접근 권한이 있는 연구자가 공유자료실에서 내려받았다. 구례군이 작성한 문서 일부는 인터뷰를 진행한 전·현직 군청 직원에게 제공받았고 구례군 홈페이지에 공개된 자료, 통

〈표 1〉 인터뷰 개요

인터뷰 대상자	인터뷰 시기	인터뷰 시간	인터뷰 대상자 특성
A	2022년 3월 말	2시간	전 군청 직원, 60대
B	2022년 3월 말, 11월 초	2시간, 1시간	전 군청 직원, 60대
C	2022년 3월 말	1시간	현 군청 직원, 40대
D	2022년 3월 말	1시간	직원, 40대
E	2022년 3월 말	2시간	직원, 50대
F	2022년 3월 말	2시간	관련 업체 경영자, 60대
G	2022년 11월 초	1시간	직원, 20대
H	2022년 11월 초	1시간	직원, 20대
I	2022년 11월 초	40분	직원, 30대, 이주여성
J	2022년 11월 초	30분	직원, 40대
K	2022년 11월 초	30분	지역주민, 60대

계청 자료 등을 활용해서 자료 내용을 확인했다. 언론기사는 구글 검색을 통해 구례군 내 타 농공단지 와 구례자연드림파크, 구례군 친환경 농업 등에 대한 내용 등을 교차 확인하였다.

문헌을 통한 사전 조사 과정에서 알게 된 정보를 바탕으로 반구조화된 질문을 구성하였다. 인터뷰 과정에서 문헌 조사 과정에서 알 수 없었던 당시 상황을 알게 되었고 인터뷰 내용 간의 시점, 내용의 차이 등을 확인하기 위해 문서자료, 2차 자료 등을 참고하였고 인터뷰 참가자들에게 다시 확인하는 절차를 가졌다. 당시 상황에 대한 구체적 내용은 문서화 된 자료가 많지 않았기 때문에 분석에 가장 주요한 자료는 인터뷰 내용이였다.

인터뷰 내용 분석을 통해 인터뷰 참가자들이 강조했던 것을 기존 문서나 2차 자료에서 교차 확인하여 분석의 핵심 구조라 할 수 있는 자연드림파크 형성 과정에서 중요하게 발현된 실천-속-삶의 내용, 즉 각각의 프랙티스에 해당하는 개념을 구조화할 수 있었다.

IV. 삶의 공간을 만들어 낸 실천-속-삶

대부분의 농공단지는 지자체에서 계획을 수립하고 지자체 의회 심의를 거쳐 단지를 조성하고 분양하는 방법으로⁶⁾ 개발된다. 이 과정에서 중앙부처, 한국농어촌공사, 도청, 군의회 등 많은 공공기관들의 협의와 승인을 거친다. 문헌 리뷰 부분에서 언급했듯이 농공단지는 전체를 한 번에 분양하거나 하나의 개념으로 통일되게 조성되는 경우가 거의 없다. 그렇다면 구례자연드림파크는 어떻게 그것이 가능했을까?

본 사례가 만들어지는 과정에서 어떤 조직학습이 일어났는지를 알기 위해 사전 문헌 조사를 하고 핵심 당사자들에 대한 인터뷰와 1차, 2차 자료 조사를 병행하며 분석했다. 특히 인터뷰 자료 분석을 통해 알게 된 사실은 구례군과 아이쿱생협이 실행해온 실천들이 구례군이라는 지역 특성, 아이쿱생협의 클러스터 전략 실행 시기 등의 맥락 안에서 상호작용하여 새로운 사고와 변화를 함께 만들어내는 실천-속-삶으로 발현되었기 때문에 이런 새로운 형태의 산업단

6) 타당성 심사 → 기본계획수립 → 농공단지 지정승인 → 단지 지정 고시 → 조성사업 착공 → 분양 공고 → 단지 조성 완료

지 건설이 가능했다는 것이었다. 문서에서는 드러나지 않았던 당시의 생생한 정황을 핵심관계자들의 인터뷰에서 알 수 있었다.

인터뷰 내용을 분석하면서 자원으로서의 지식의 관점에서 접근해서는 설명되지 않는 동태적 앎의 발생이 있었음을 알게 되었다. 연구자는 본 연구를 시작하기에 앞서 아이쿱생협에서 임원과 활동가로 경험한 것을 바탕으로 구례자연드림파크가 만들어진 과정을 접근했다. 그러나 연구 과정에서 아이쿱생협이 가진 지식자원 혹은 조직학습 이론으로 설명하기 어렵다는 것을 알게 되었다. 구례군의 담당자들은 새로 만들어진 투자유치과에 처음 부임 받은 상태였다. A와 B는 연차와 경험이 많았으나 C는 관련 업무를 처음 맡는 연차가 짧은 신입 직원이었다. 아이쿱 역시 순천 물류센터 이전을 위해 방문했을 당시 구례군에 조합원도 없었고 관련된 생산자도 없는 상태였다. 아이쿱과 구례군이 구례라는 공간과 2011년이라는 시간에 각자의 역사적 경험과 당시 수행하고 있던 실천들이 만나 새롭게 발현된 앎이 구례자연드림파크라는 독특한 사례를 만들어냈던 것이다.

2011년은 아이쿱이 2007년 처음 클러스터⁷⁾ 단지를 구상하고 실제 피산에 땅도 구입해 클러스터를 추진하려 했지만 진척이 안 되던 시기였다. 그러던 중 구례군을 만나 클러스터 단지를 실제로 추진하게 되면서 기존의 설계에 덧붙여 새롭게 만들어지고 실현 가능해진 것들이 많았음을 알 수 있었다. 하지만 아무리 아이쿱이 클러스터를 구상해오고 있었다 하더라도 구례군에서 기존의 관행과 다른 실천을 함께 만들지 않았다면 일어날 수 없는 일이다. 구례군의 적극적인 상호작용이 없었다면 아이쿱은 원래 계획대

로 물류센터만 건설했을 수 있다.

이런 일이 가능했던 이유를 알기 위해 인터뷰 자료를 분석하면서 기존 연구에서도 인용되었던 인터뷰 진술을 다시 읽었다. 그 내용을 읽고, 자연드림파크 건설 과정에서 일어난 새로운 형태의 학습, 즉 행위자들이 지속해 온 일상의 실천이 맥락 안에서 상호작용하여 발현된 실천-속-앎을 개념화할 수 있었다. 구례자연드림파크 건설과정에서 일어난 실천-속-앎은 '친환경 프랙티스',⁸⁾ '부정적 경험 프랙티스', '역동적 행위자 프랙티스', '지속적인 상호작용 프랙티스'라고 말할 수 있다.

또 중요한 것은 각각의 프랙티스는 분리된 것이 아니라 서로 연결되어 있고 실제 서로 영향을 주고받으며 통합적으로 작용한 결과로, 구례자연드림파크가 지금의 모습으로 만들어지게 되었다는 점이다. 물류센터만 분양받으려던 계획에서 전체 분양으로 변경하게 되는 과정을 보아야 한다. 여기서 아이쿱과 구례군이 각자 실행해왔던 친환경 프랙티스와 부정적 경험, 역동적 행위자 프랙티스가 일반적인 개발 속도보다 훨씬 빠르게 전체 산업단지가 건설되는 과정을 보여주었다. 그리고 역동적 행위자 프랙티스와 지속적인 상호작용 프랙티스가 함께 작동하는 등 각각의 프랙티스는 분절적이거나 독립적이지 않다. 이처럼 개인의 인지 작용 속에서 일어난 학습의 결과물로서의 지식이 아니라, 맥락 속에서 발현된 앎이 중요하다 (Elkjaer, 2004). 이 과정에 대한 구체적 분석 내용은 다음과 같다.

7) 아이쿱생협은 생산시설과 피수원, 목장, 학교, 주거지 등의 시설을 갖춘 단지를 만들려고 했고 이를 '클러스터'로 명명했다. 아이쿱생협의 클러스터는 이론적인 클러스터와 의미가 다른 측면이 있지만 아이쿱의 정책으로서 사용할 때는 이 용어를 사용하고자 한다. 아이쿱은 2008년 클러스터추진위원회를 세우고 본격적으로 클러스터 건설을 위한 활동을 시작했다.

8) practice를 실천으로 번역해 표기하였으나 분석 결과에서 '프랙티스'로 표기한 것은 '친환경 실천'으로 할 경우 '실천'이라는 단어가 각 주체들이 그동안 일상적으로 해왔던 복합적인 행위들을 풍부하게 표현하지 못할 것이라 판단했고 분석 결과의 개념화를 위해 '프랙티스'로 표기하였다.

4.1 친환경 프랙티스

구례군 홈페이지의 슬로건은 ‘자연으로 가는 길’이다. 국립공원 지리산과 섬진강을 끼고 있는 지리적 위치로 인해 청정지역, 자연, 친환경 등의 이미지가 구례군에 대한 언론 보도나 홍보물에서도 많이 나타나 있다. 특히 구례군의 경우 1990년대부터 본격적으로 친환경농업을 군의 핵심 사업으로 만들기 위해 노력했다.⁹⁾ 또한 2002년 지역언론매체의 보도¹⁰⁾에서 대단위 친환경 고품질 쌀 생산 시범단지를 조성하기로 계획을 발표하는 등 친환경 농업을 확대하기 위해 노력했다. 구례군에 오래 근무한 직원의 경우 초창기 친환경 쌀 생산을 독려하면서 농민들을 설득하고 판로를 확보하기 위해 많은 일을 했다고 말했다. 더불어 구례군이 청정지역이기에 친환경과 관련한 사업이 지역과 잘 맞는다고 평가하고 있었다.

그때 당시 군수님이 친환경 쌀 재배를 처음으로 주도를 하고, 아마 전국적으로 구례군에서 처음으로 친환경 쌀을 이렇게 선도를 했거든요 ... 친환경으로 가야 산다 해가지고 막 농민들을 설득해가지고 ... 군직원들이 친환경 쌀 판매도 하고. (B)

구례 같은 경우는 무조건 경관 농업으로 가고 친환경 가고 그래야 한다, 무조건. 그리고 농약 없는 동네로 만들고 ... 제가 여기 와 가지고 초기부터 그랬어요. (A)

아이쿱의 경우에도 1980년대 후반부터 새롭게 등장한 한국의 소비자생협이 친환경농업을 기반으로 만들어지고 성장했기 때문에 친환경 프랙티스를 실행해 왔다. 한국의 생협들은 설립 목적과 가치에 있어

차이점을 보이지만 친환경 농산물 기반의 물품을 조합원에게 공급하는 공통점을 가지고 있다. 그리고 사업뿐만 아니라 환경과 관련한 사회적 이슈에 매우 민감하게 반응하고 적극적으로 실천해왔다. 아이쿱은 식품첨가물, 학교 급식, 멜라닌 분유, 광우병 우려 미국산 소고기 수입 문제, GMO 표시제, 탈핵 문제, 유해화학물질 관련 법제도 등에 적극 의견을 개진하고 캠페인 활동을 해오고 있고 최근에는 기후위기와 플라스틱 등 환경 관련 사회 문제 해결에 적극 나서고 있다(세이프넷연차보고서, 2022).

구례자연드림파크 건설을 시작한 2011년 당시 아이쿱은 이미 친환경클러스터 전략을 준비하고 괴산에 부지를 매입하는 등 클러스터사업을 실행하기 시작한 상황이었다. 구례군은 친환경농업을 권장하면서 2008년부터 이미 다른 생협과의 교류 경험을 가지고 있었고 관련 생협과 MOU를 체결하고 우리밀 관련 행사, 농사 체험 등의 행사를 진행한 경험을 가지고 있었다.¹¹⁾

친환경 프랙티스는 구례군에서 친환경식품클러스터를 만들고자 하는 아이쿱생협의 정책을 이해하고 이를 적극 수용하는데 중요한 역할을 했다. 구례군은 오랫동안 친환경농업을 장려했었지만 판로에서는 어려움을 겪고 있었고 과거 생협과의 교류 경험이 있어서 어느 정도 생협에 대한 이해가 있었다. 또 친환경과 관련한 과거 경험이 생협에 대해 신뢰할 수 있는 조직이라는 인상을 남기게 되고 서로 교류를 통해서 알아가면서 구례의 친환경 이미지에 맞는 기업이라는 인식을 갖게 된 것을 알 수 있었다.

9) 조중구·고금석(2003)이 통계청 2000년 농업총조사자료를 이용해 개별 농가 정보화 적용경도와 친환경농업 채택여부에 대해 연구한 자료에서도 지역 농가특성의 평균에 비해 친환경농업을 더 많이 실시하고 있는 3개 지역 중 하나로 구례군을 꼽았다.

10) 2002년 2월 9일 남도일보 보도-구례군 대단위 친환경 고품질 쌀 생산 시범단지 조성키로 <https://www.namdonews.com/news/articleView.html?idxno=45541> 검색일 2022. 11.17.

11) 2008년부터 구례군과 참좋은두레생협이 밀사리 체험 행사를 진행한 기사를 검색할 수 있고 해당 생협 홈페이지에 2011년 행사를 홍보하는 게시물을 찾아볼 수 있다. 참좋은두레 홈페이지 게시물 링크: http://www.charmjohm.or.kr/sb_new/sb_bul.asp?act=read&bbs=story_4&no=25&ncount=25&s_searchtext=&s_title=&pageno=1&basic_url=&code=

몇 개 업체가 분양 의사를 밝힌 곳이 있는데 ... 여러 가지 유해환경을 만들어낼 수 있는 업체들이었어요 ... 아이쿱은 식품 제조이고 친환경 농산물을 주재료로 하기 때문에 그런 부분에서 서로 잘 맞지 않는가 그런 생각을 하게 돼요. 구례가 자연친화적인 그런 이미지들을 계속 갖고 있는 거잖아요. 지리산이나 섬진강이라던지 ... 그런 면에서 서로 맞았다는 생각을 하게 되는 거죠. (D)

무슨 회사냐고 물어보니까 친환경 하는 회사라고... 그래서 인터넷 들어가서 봤거든요. 보니까 딱 와달더라고요. 친환경만 판매하는 회사니까... (B)

이처럼, 아이쿱과 구례군의 '친환경 프랙티스'가 구례자연드림파크가 만들어지는 과정에서 중요한 역할을 하였다. 구례군과 아이쿱생협이 2011년 이전에 직접 사업을 진행하거나 접촉을 하지는 않았다. 하지만 친환경농업을 통한 공동의 경험을 가지고 있었기 때문에 구례군은 아이쿱의 '친환경클러스터'를 이해할 수 있었고, 용방농공단지 전체를 친환경클러스터로 진행하는데 동력이 되었음을 알 수 있다. 또 구례군은 지리산, 섬진강을 중심으로 한 청정지역이라는 지역적 특성을 이전의 농공단지에는 전혀 반영하지 못했기 때문에 자연드림파크 건설에 더 적극적으로 나서게 되었다.

4.2 부정적 경험 프랙티스

구례군과 아이쿱생협은 각자 클러스터와 연관된 부정적 경험을 공유하고 있었다. 구례군의 경우 기존 농공단지 건설과 분양, 운영 과정에서의 부정적 경험이 존재했다. 구례군 최초의 농공단지¹²⁾는 1990년 농공단지 지정을 받고 1992년 4월 준공 후 현재 14개 업체가 입주해 있다. 지정 면적은 102,000m²로 용

방(자연드림파크)에 비해 약 1/2 정도 크기이다. 현재 총 고용 인원은 76명(2022년 2분기 기준)으로 면적이나 조성 시기 등을 고려하더라도 자연드림파크에 비해 적다.¹³⁾ 이는 많은 다른 농공단지들과 크게 다르지 않은 것으로 친환경적이지 않은 입주 기업의 문제, 분양 저조, 소규모 일자리 등으로 인해 지역주민들로부터 부정적인 평가를 받고 있었다. 특히 '청정', '친환경' 등과 같은 구례군의 이미지와 맞지 않는 것에 대한 의견이 많았고 농공단지 입주업체들이 소규모여서 일자리 측면에서도 지역에 큰 도움이 되지 못한다고 인식하고 있었다.

농공단지 관련 업무를 했던 담당자들은 기존의 농공단지에 대해 부정적으로 평가하고 있었다. 기존 농공단지가 지역 이미지와 잘 맞지 않고 활발하게 운영되거나 일자리나 경제적 기여 측면에서도 성과가 적는데 새로운 농공단지를 또 건설하게 되면 소요되는 예산 등에 비해 성과가 적을 것이라고 판단했었다. 구례군 방문 시 만났던 지역주민도 기존의 농공단지가 지역 내에서 평판이 좋지 않다고 말했는데, 그렇기 때문에 새로운 농공단지가 성공할 것이라고 판단하기 어려웠던 것이 사실이었다.

기존 농공단지가 있거든요 ... 그 당시에 농공단지 이미지가 안 좋아가지고 ... 농공단지를 반대할 그런 상황이었어요. 왜 그러냐면 농공단지를 하면 활성화가 안 돼요, 전국적으로 해봤자 분양 안 된다 ... (B)

거기는 다 소규모이고 ... 일자리가 없어요. 다 작고 개인 업체들이지, 여기 같은 그런 큰 기업이 아니에요. (K)

아이쿱생협에서는 2003년에서 2004년에 걸쳐 생산지와 관련한 사건·사고들이 연이어 일어났다. 양

12) 전남산업단지정보시스템 http://industry.jeonnam.go.kr/?r=home&c=2/13&layoutPage=info_01&kmetro=&ktype=&kstatus=&kparcel=&keyw=&cost=&p=1&cp_id=JN000055

13) 현재 자연드림파크에 입주한 기업체는 18개이고 고용 인원은 2021년말 기준 548명이다. 이전 농공단지에 14개 업체 고용인원 76명인 것과는 업종이 다르다는 것을 감안해도 큰 차이가 있다.

과와 잡곡이 혼입되는 사고에 이어 2004년 전체 친환경 가공식품의 25% 정도를 납품하던 업체¹⁴⁾에서 원산지 허위 표시 및 혼입 사건(이하 A 식품 사건)이 일어났다. 이로 인해 아이쿱은 임시총회와 이사회, 비상대책위원회 등을 열었고 지역조합 조합원들이 참여하는 토론회를 여러 차례 열어 A 식품 사건 해결에 나섰다. 이 과정에서 생산자와 소비자의 신뢰에 바탕을 둔 직거래의 한계를 깨닫고 유형의 시스템을 설계하는 계기로 삼았다(아이쿱협동조합연구소, 2018).

그중 하나가 클러스터 전략으로 2007년 3기 발전 전략에서 생산정책 재구축을 통해 생산 기반을 마련할 것을 밝히고, 2007년 괴산군과 양해각서(MOU)를 쓰고 부지를 알아보기 시작했다. 2008년 클러스터추진위원회를 결성하고 8월부터 12월까지 50여개 조합, 조합원 490여 명이 참여하는 지역설명회를 진행했고 2009년 클러스터 기금 모금을 시작했다. 2009년 부지 매입 후 공사를 시작하려 했으나 진입로 공사 등 기반시설과 관련해서 지자체와의 협조가 잘 이루어지지 않았고 2011년이 될 때까지 큰 진척이 없는 상황이었다.

산업단지 허가까지 나고 했는데 ... 진입 도로도 내고 폐수처리장도 하고 해야 하는데 ... 진행이 안 되는 거예요. (F)

대개 산업단지는 중앙정부나 관련부처, 지자체에서 조성 계획을 세우고 계획이 승인되면 예산을 수립해서 시작하게 된다. 그러나 아이쿱은 협동조합은 스스로 사업에 책임지는 조직이라는 정책 방향에 따라 조합원들의 참여로 자금을 조성하고 토지를 구입해서 클러스터를 만들고자 했다. 2009년에 적절한 토지를 찾아 부지 매입을 마치고 산업단지로 개발할 수 있는 승인까지 난 상태였지만 이후 진척이 없었다.

산업단지 개발과 관련해서는 지자체의 인허가 관련 협조와 승인이 필수적이었는데 괴산군에서는 협업이 잘 일어나지 않았다.

구례군과 아이쿱의 이 같은 부정적 경험은 양측이 새로운 길을 모색하는데 긍정적 작용을 했다. 구례군의 경우, 지역 특색에 맞는 친환경 기업의 유치, 부분 분양이 아닌 일괄 개발에 대해 긍정적 검토를 하는 배경이 되었다. 아이쿱의 경우, 적극적이고 협조적인 지자체의 태도로 인해 협업 가능성을 기대할 수 있게 됐다. 아이쿱의 경우, 괴산군에 부지도 이미 있기에 구례군에 클러스터를 세울 계획이 없는 상태였고 전남물류센터 부지로만 고려하던 상황이었기 때문에 농공단지 전체 개발은 의외의 사건이었다고 할 수 있다.

복합적 이유가 작용했지만 구례군에서 이전 농공단지와 관련된 경험을 통해 새로운 방식의 단지개발이 필요함을 인식했고 아이쿱도 클러스터 산업단지 개발과 관련한 이전 경험과는 전혀 다른 구례군 관련자들의 적극적인 태도에 새로운 시도를 할 의사결정을 하게 되었다고 할 수 있다. 즉, 부정적 경험 프랙티스는 새로운 시도를 위한 밑거름이 되었다.

4.3 역동적 행위자 프랙티스

구례자연드림파크를 만드는 과정에서 구례군이나 아이쿱생협 모두 다양한 구성원들의 협업이 도드라졌다. 구례군의 경우 투자유치를 담당할 부서 직원뿐만 아니라 구례군 의회 의원들도 적극적으로 나서서 아이쿱과 교류하며 의사소통을 했고 이후 건설 과정에 필요한 일들이 잘 진행될 수 있도록 협조했다. 농공단지 개발과 관련해서 구례군 담당자들의 협조도 필요하지만 농공단지 건설과 관련한 지역 내 민원이

14) 혼입 사건을 일으킨 곳은 A 식품으로 전체 품목(400여 개) 중 80여 개를 차지하는 중요한 거래처였다. 당시 타 생협들도 A 식품의 물품을 다 취급하고 있었기 때문에 이 사건은 생협계 전체에 큰 사건이었다.

나 여론 등도 많은 영향을 미치기 때문에 군의회의 협조도 큰 역할을 했다. 처음 아이쿱이 물류센터 분양 의사를 밝히고 협의를 시작할 무렵부터 군 담당자와 군의회의 의원들이 한 팀처럼 움직이며 논의를 지속했다.

당시 아이쿱 내의 의견은 제가 모르지만, 다른 사례랑 비교를 했을 때 군수님, 군 의회 의원님들의 협력이 투자하는 포인트 중 하나였다고 기억을 하고 있고 ... (C)

군의원 두 분이 군포도 같이 가시고 서울 올라갈 때 같이 가시고, 도에 가거나 중앙부처도 필요하면 같이 가 주시고 ... 정말 많이 도와주셨죠. (A, B, C)

아이쿱의 경우도 전남물류센터 부지를 알아보던 과정에서 담당자 외에 다른 구성원들의 적극적 참여가 있었다. 생산자회 회장이 처음 용방농공단지 부지를 추천해서 물류센터 센터장이 구례군을 방문하게 되었다. 물류센터 부지 마련과 관련한 의사결정 과정에서도 아이쿱사업연합회의 이사회와 이사장, 경영진 등의 적극적 협력이 있었다. 사업연합회 회장의 경우 구례군에 자연드림파크를 건설하기로 결정한 이후 지역에 기여할 수 있는 여러 사업들에 대해 의견을 내고 적극 추진하는데 많은 기여를 했다.

아이쿱은 구례군 보건소에 산부인과를 개설했고 지역 학교에 장학금과 오케스트라 악기를 기부하는 등 지역을 위한 다양한 사업을 펼쳤다. 이는 아이쿱의 다양한 구성원들과 여러 기관의 협업이 있었기 때문에 가능했던 일이었다.

000회장님이 지나다니면서 구례 여기에 농공단지를 조성하는 걸 보시고, 분양이 안 된 땅이 있다는 얘기를 듣고, 이제 접촉을 시작했어요. 접촉을 하자마자 구례군이 적극적으로 나선 거죠. (F)

0회장님은 정말 구례에 대한 애정이 대단하셨고 ... 적극적으로 나서서 많은 일들을 해주셨죠. (B)

구례군 내에서 전체 단지를 한 단체에 분양하는 것에 대해 부정적 의견이 없었던 것은 아니지만 실무 담당자의 주도 아래 아이쿱과 소통하면서 군의회 의원, 담당자들 모두 친환경클러스터에 대해 합의하였기 때문에 이후 적극적으로 추진이 가능했다. 군의원의 협조와 함께 군수도 담당자들에게 진행 관련한 일을 일임해서 빠른 속도로 진행할 수 있었다. 많은 경우 지역 내 여론, 공직사회 내 이견, 지자체 의회와의 의견 조율이 어려운데 구례는 다양한 구성원들 간의 협업이 있어 가능했다.

아이쿱은 한국의 다른 생협들과 마찬가지로 생산자들과의 신뢰와 협력을 통해 사업을 추진해 왔기에 생산자들도 모든 일에 적극 참여했다. 조합원의 대표인 연합회 임원들도 여러 차례 구례군을 방문해서 부지를 둘러보고 관련 의사결정을 했음을 자료를 통해 알 수 있었다. 이런 다양한 구성원의 참여가 있었기에 구례자연드림파크 건설을 위한 기금 조성을 독려할 수 있었다. 조합 대표자들이 적극적으로 나서서 큰 규모의 기금 조성에 적극 협조했고 첫 번째 공방인 쿵라면공방이 만들어질 때 많은 조합원과 생산자, 직원이 주주로 참여했다.

구례군 담당자들은 용방농공단지 분양 관련 업무 외에도 아이쿱생협이 애초에 계획하고 있던 클러스터에 부합하는 사업을 펼칠 수 있도록 사전 준비를 진행해왔음을 인터뷰와 인터뷰 참가자가 제공한 문서를 통해 알 수 있었다.

현재 2단계에 해당하는 토지¹⁵⁾와 새싹농사 체험 단지의 토지도 기존 구례군 비축용지를 활용해서 추가 개발이 가능하도록 준비하고 지원했다. 열람했던 문서 중 2011년 아이쿱협동조합연구소와의 인터뷰를 위해 만든 자료에서는 구례군이 앞으로 '이탈리아 볼로냐와 같은 한국의 협동조합 도시'로 나아가야 한다고 명시하고 있고 '인구감소 및 노령화 등 군의 여

15) 관계자로부터 열람한 2012년 2월 '용방농공단지 환경 조성 검토 보고 문서'를 참고했다.

러 현안에 대한 좋은 대안'이 될 수 있을 것이라고 전망했다. 구례군 담당자들은 아이쿱생협에 대한 이해를 기반으로 요청받은 일이나 주어진 일 외에도 스스로 적극적 행위자로 참여했다.

이처럼 아이쿱생협과 구례군의 구성원들은 역동적 행위자로서 구례자연드림파크 형성 과정에 참여했다. 구례자연드림파크 형성과정에서 역동적 행위자 프랙티스가 없었다면 기존 물류센터가 있던 순천이 아닌 구례로 물류센터 부지를 이전하려 하지 않았을 것이고 농공단지 전체 개발이라는 결정적인 전환과 실행이 불가능했을 수 있다. 또 전체 개발을 하기로 했어도 담당자들의 주도적인 실무 지원과 준비가 없었다면 진행 속도가 아주 느리거나 원활한 개발이 어려웠을 것이다.

4.4 지속적인 상호작용 프랙티스

구례군과 아이쿱생협이 용방농공단지 전체를 개발하기로 결정하기까지는 약 4개월의 기간이 걸렸다. 용방농공단지 내에 전남물류센터 이전을 위해 처음 접촉한 2011년 3월 2일 이후 전남물류센터 관련 MOU를 체결한 4월 14일까지 구례군과 아이쿱생협 간 공식적인 협의 관련 일정만 7회에 이른다. 이는 서류상으로 존재하는 공식 일정이고 담당자들은 본

격적으로 논의가 시작된 이후에는 거의 매일 소통했다고 한다. 구례군의 담당자들과 군의회 의원들, 아이쿱생협의 담당자들은 3월 초부터 거의 매주 구례군과 아이쿱 본부가 있는 군포시를 오가며 협의를 해왔고 이 과정에서 용방농공단지 전체 분양에 대한 단초가 만들어지기 시작한다.

막 진행할 때 제 기억에 구례에서 거의 매주 서울 올라 왔던 것 같아요. (C)
초기에 거의 매주 구례나 군포에서 아이쿱생협 이사님들, 경영진들 만나고 0팀장이랑은 거의 매일 만나다시피 했어요, 당시에. (A)

아이쿱은 용방농공단지 위치가 고속도로에 인접했기 때문에 단지 내에 물류센터를 짓기로 결정했다. 이후 협의 과정에서 구례군 담당자들이 아이쿱생협 사무실을 방문하며 아이쿱의 클러스터 사업 내용을 알게 되고 관심을 가지게 되었다. 구례군 관계자들은 지속적인 교류와 협의를 하면서 용방농공단지 전체에 친환경클러스터를 만드는 내용의 제안을 적극적으로 하기 시작했다.

0팀장이 군포 본사로 가보라고 ... 군포를 딱 가니까 조감도가 크게 걸려 있더라고요. 그것이 괴산 조감도였어요 ... 과수원, 병원, 학교 ... 다양하게 복합 단지로 돼



〈그림 1〉 구례자연드림파크 건설 과정 전후 구례군과 아이쿱생협 주요 사건

있더라고요. 근데 왜 저것을 안하느냐고 ... 그래서 그때부터 '물류센터 한 개만 할 게 아니고 이왕 한 김에 전체를 다 합시다' 했죠. 행정적 발판은 다 해주겠다 ... (B)

아이쿱생협의 클러스터 정책을 알게 된 후 구례군에서는 단지 전체를 분양하고자 아이쿱생협사업연합회 이사회 전체를 구례군으로 초청해서 설명하고 군의원들과 담당자들이 아이쿱생협과의 협의에 적극 나서게 되었다.¹⁶⁾ 용방농공단지를 아이쿱이 계획하고 있던 친환경식품클러스터 단지로 추진하기 위해 애초 기본계획 안에 있던 유치업종을 음·식료품, 창고 및 운송 관련 서비스업으로 변경하는 『용방농공단지 개발 기본계획 변경안』을 만들어 전남도에 보고하고 승인을 받는 등 적극적으로 지원하기 시작했다. 또한 이후 농공단지의 명칭을 용방농공단지에서 구례자연드림파크로 변경하는 내용도 기본계획 변경안에 추가해서 명칭을 변경할 수 있도록 했다.¹⁷⁾ 개발 기본계획은 전남도의 승인이 필요하기 때문에 도청 관계자들을 설득하기 위해 담당자들이 발 벗고 나서서 일했다고 밝혔다.

저는 도에서 공직생활을 시작했고... 대기업 투자 유치를 위해서도 일도 해봤었기 때문에 ... 또 군의원님들도, 군수님도, 직원들도 적극적으로 하고 ... (A)

원래 업종이 정해져 있어서 전자, 식품 등등. 이렇게 용도가 지정돼 있던 거예요. 그런데 이걸 전부 식품으로 바꾸고, 또 일부는 편의시설로 바꾸고, 이렇게 할 때 그런 행정서비스들을 굉장히 신속하게 잘해줬습니다. 용도 변경 이런 게 원래는 시간이 많이 걸리는데 ... (F)

2011년 4월 물류센터를 위한 MOU를 체결한 후 용방농공단지 전체를 분양하기로 결정하고 계약을 맺은 것은 같은 해 6월 29일이다. 이는 통상적인 농

공단지 분양보다 훨씬 빠른 속도로 이루어진 것이고 동시에 개발 기본계획을 몇 개월 내에 변경하고 전체를 친환경식품클러스터 단지로 만들 수 있게 했다는 점에서 이례적인 일이라 할 수 있다.

이에 대해서 관여되었던 사람들 모두 서로의 생각이 맞는 과정들이 있었다고 진술하고 있다. 아이쿱으로서는 친환경 클러스터를 시작하겠다고 조합원들과 약속하고 기금을 모금해 부지를 매입하고 몇 년이 지나도록 일의 진척이 없었다. 구례군은 기존 농공단지의 부정적 이미지를 벗어나 지역의 청정 이미지에 맞는 농공단지를 만들 수 있을 뿐만 아니라 전체 농공단지를 일괄 분양하게 되면 미분양 등으로 인한 어려움도 없어지기 때문에 서로의 이해가 맞았다. 그렇다 하더라도 통상적 절차나 일의 진행 속도에 비해 대단히 빠른 시간 안에 협의하고 일이 진행된 것은 서로 교류하고 소통하면서 발현된 상호작용 프랙티스가 발현되었기 때문이다.

아이쿱과 구례군이 단순히 농공단지 분양과 관련한 소통에만 머무르고 상호 교류와 일상적인 의사소통을 활발히 하지 않았다면 각각의 프랙티스가 상호작용을 통해 새롭게 구성되기는 어려웠을 것이다. 아이쿱의 경우 괴산에 이미 부지 매입과 기초 공사를 시작하고 있었던 터라 대규모 투자를 새롭게 시작하는 것이 어려운 상황이었고 구례군의 경우도 전례가 없었던 일이기 때문에 생소한 방식의 일처리가 쉽지 않았다. 그럼에도 불구하고 계속된 교류와 의사소통 속에 상호작용이 있었기에 혁신적 사례를 만들어 낼 수 있었다.

인터뷰에 참여한 구례군 출신의 직원들은 여러 면에서 이곳이 다른 산업단지와 다르다는 것을 강조했다. 학교에서 견학으로 방문했던 첫인상도 공장이 아닌 테마파크 같은 건물과 시설로 인상적이었다고 밝

16) 아이쿱생협 총회자료집 내 이사회 보고에 당시 구례에서 이사회를 진행했던 내용이 보고되어 있다.

17) 당시 실무 담당자가 기본계획 변경을 위해 만들었던 문서들을 열람해주어 확인할 수 있었다.

했다. 이후 일을 하게 되면서 여가 시간을 즐길 수 있는 다양한 문화 시설 때문에 만족스러운 일터이자 생활 공간으로 인식하고 있었다.

또한 결혼이주여성 직원의 경우도 통근 버스로 출퇴근이 용이한 점이나 급여 조건, 카페, 식당 등의 시설에 만족하고 있었고, 주말에도 자연드림파크에서 가족이나 친구들과 여가 시간을 보내는 점을 중요하게 생각하고 있었다. 지역주민도 영화관이 생긴 것을 가장 좋은 점으로 꼽는 등 공통적으로 자연드림파크가 생긴 이후 생활 전반에 변화가 생겼다고 했다.

이런 변화는 자연드림파크 내에만 국한된 것이 아니고 구례 읍내에도 마찬가지로 나타났다. 저녁 6시 이후 문을 연 상점을 보기 어려웠던 10년 전에 비해 음식점과 카페, 와인바, 베이커리 등이 생겨나고 저녁 식사를 할 수 있는 식당이 생기는 등 전반적인 생활 편의 수준이 높아졌다고 모든 인터뷰 참가자들이 진술했다. 일자리나 경제적 기여뿐만 아니라 지역주민의 생활에 필수적인 공간으로 자리매김하고 있다는 것을 알 수 있었다.

V. 결론

흔히 지식을 저장되고 객관적으로 분리될 수 있는 자산으로 본다. 그러나 실천-속-앎이란 사회적이며 동시에 지속적 참여로 만들어지는 것이며, 일상의 반복적인 실천에서 발생하고 실천과 상호구성되는 것이다. 어떻게 자전거를 타는지를 아는 것, 얼굴을 인식하는 것 등은 지속적 행위를 통해서 발생한 능력이다. 이러한 앎은 맥락과 행위의 흐름, 행위자 그리고 구조와의 지속적 상호작용 속에서 발견된다(Orlikowski, 2002).

앎은 반복해서 맥락 안에서 실행한 경험과 해석에 의해 획득되고 보존되는 것으로 매일 어떤 일을 하

보면 일을 하는 능력을 당연하게 생각하고 이것이 역동적이고 반복적인 성취라는 것을 잊게 된다. 그리고 우리가 어떻게 일상 세계에서 지식을 획득하고 발현하는지를 망각하게 된다. 또한 '베스트프랙티스(best practice)'를 흉내 낼 수 있을 것으로 생각한다. 그러나 실제로 이런 일이 현실에서 쉽게 일어나지는 않는다. 이는 알아가는 과정으로서의 역량(앎)은 '전달'될 수 있는 고정 자산과 같은 '지식'이 아니기 때문이다(Orlikowski, 2002; Gherardi, 2009). 그리고 지식 습득 역량(앎)이란 상황에 참여하며 맥락과 구조, 반복되는 실천 속에서 만들어지는 실천-속-앎이기 때문이다.

아이쿱생협과 구례군은 지속해온 일상의 실천 속에서 서로의 프랙티스에 영향을 받으며 맥락 안에서 이전과 다른 방식의 새로운 실천-속-앎을 만들어냈다. 일상의 '실천'은 앞서 언급했듯 자동적으로 반복 수행되는 루틴이 아니다. 행동의 주체로서 상황과 맥락에 맞게 실천을 적극적으로 재해석하고 새롭게 의미 부여하여 적절하게 변화시켜 수행함으로써 구조적 맥락 자체를 재구성하는 것이 프랙티스 관점의 '실천'이다.

구례군은 지리산과 섬진강이라는 자연환경으로 인해 관광업이 성장했지만 지난 몇십 년간 관광업은 쇠퇴했고 '청정지역'이라는 환경에 맞는 친환경농업을 확산시키기 위해 노력했다. 하지만 친환경농업이 전체 농업의 쇠퇴 흐름을 거슬러 지역 경제를 일으킬 수 있는 기반은 되지 못했다. 그러나 이런 실천 경험은 '친환경 농산물'을 유통하는 생협을 만나 자연드림파크 건설이라는 새로운 아이디어를 발견하고 실행할 수 있는 원천이 되었다.

구례군과 아이쿱은 하나의 농공단지 분양받는데 그치지 않고 함께 지역사회를 더 나은 곳으로 만들기 위해 서로 협력하여 성공사례를 만들어냈다. 그런 점에서 성공적으로 만들어진 농공단지이기도 하지만 동시에 다층의 의미가 부여된 공간이기

도 하다. 협동조합이 농공단지 전체를 친환경식품생산단지로 만든 것만으로도 새로운 사례였다. 그리고 영화관, 체험 공방, 펜션, 기숙사, 카페, 매장, 운동 시설, 사우나, 한의원 등 생활에 필요한 시설을 갖춘 삶의 공간으로 만든 것은 두 주체 간의 실천이 상호 구성되지 않았다면 불가능했을 것이다. 아이쿱생협이 복합 문화 공간을 만들고자 하는 의지가 있어도 구례군의 행정적, 절차적 지원이 없었다면 가능하지 않기 때문이다. 원래 기본계획 변경이나 용도변경 등의 절차는 복잡하고 여러 기관과 단계를 거쳐서 진행되기 때문에 시간이 오래 걸린다. 그럼에도 불구하고 구례자연드림파크는 구례군과의 상호 협력과 협의를 통해 매우 빠른 속도로 행정절차가 진행되었다.

이동윤·손용훈(2022)은 구례자연드림파크의 조성 배경과 과정에 대해 인과 조건과 맥락 조건으로 분석하였는데 아이쿱의 협동조합으로서의 지향 가치와 경영형태 특성이 클러스터 조성과정에 작용한 것은 사실이다. 특히 아이쿱이 복합적 생활 공간으로서의 클러스터에 대한 비전을 가지고 있었던 점이 이런 결과를 만들어 낸 것이라 할 수 있다. 이런 비전을 갖게 된 배경은 협동조합이라는 정체성이 큰 작용을 했다. 아이쿱생협은 협동조합으로서의 정체성에 기반해 '지역사회에 대한 기여'라는 협동조합의 제7원칙을 실천하고자 노력해왔기에 생산시설과 주거, 생활 공간이 함께 있는 클러스터를 구상했다.

하지만 다른 지역에 부지를 매입해도 실제 실행 과정에서 여러 장애물과 만나 진행이 되지 못했는데 구례군과의 협업, 의사소통을 통해 발현된 상호 구성의 프랙티스가 있었기 때문에 구례자연드림파크를 삶의 공간으로 만들 수 있었다.

또한 생협밸리나 클러스터의 기존 계획에는 없었던 영화관 운영도 구례군 담당자들과의 비공식 교류의 자리에서 구례군 주민의 필요에 대해 논의하면서 진행하게 되었다. 이런 발현된 실천은 이후 다른 자연드림파크 공간 구성에도 참조가 되었을 뿐만 아니라

전남도 지역 전체의 군 단위 지역에 작은 영화관이 만들어지는 계기가 되었다.

그리고 클러스터 내에 머무르지 않고 구례군이라는 지역사회 전체에 기여하기 위해 교육, 문화, 보건 분야에 지속적 지원을 하고 있고, 자연드림파크 내의 일자리와 문화 시설 등이 지역에 활기를 불어넣고 있다는 것을 인터뷰 참여자들 모두가 강조했다. 인터뷰에 응했던 구례군 출신 젊은 직원은 '자연드림파크가 아니었다면 구례가 소멸되었을 것 같다'는 말로 자연드림파크가 지역에서 가지는 의미를 설명했다.

본 연구의 한계점은 구례자연드림파크의 사례는 일반화하기 어려운 특별한 사례라는 점이다(이동윤·손용훈, 2022). 그렇기 때문에 본 사례연구의 이론적, 실무적 시사점도 제한적이라고 비판할 수 있다. 그러나 이후 아이쿱이 만들어 낸 괴산군의 자연드림파크나 한국의 다른 협동조합들이 만들어내는 클러스터를 분석하여 이들 다양한 사례연구를 비교하면 보편적 명제를 도출할 수 있을 것이다.

본 연구가 수행하고 도출해낸 연구결과도 시사점이 크다. 실제로 구례의 자연드림파크 건설 과정에서 어떤 실천-속-삶이 일어났는지, 그리고 어떤 결과물을 만들어냈고 지속되고 있는지를 설명한 본 연구가 주는 실무적 시사점이 많다. 창조적 공간으로서의 의미(이동윤·손용훈, 2022), 사회적경제조직의 성공 사례로서 성공 요인 분석(이현정, 2021) 등의 기존 연구에서 공통적으로 지역의 특성에 맞는 전략과 주체의 문제를 언급하고 있다. 그러나 더욱 중요한 것은 구례자연드림파크에 대한 기존 연구들이 프랙티스 이론의 관점에서 분석하지는 않았지만, 내용 측면에서 매일매일 어떤 환경에서 어떤 일을 해왔고 하고 있는가, 그리고 행위자들이 맥락 안에서 어떻게 상호작용했는가 하는 것이 중요하다는 것을 강조한 점은 공통적이다. 즉, 본 연구의 시사점은 자연드림파크의 성공적 설립이 아이쿱과 구례군에 축적되어 있던 지식을 기반으로 해서 성공한 것이 아니라, 행

위자들이 지역과 조직 맥락에서 상호작용하면서 실천-숙-앎을 만들어가고 이를 통해서 성공사례가 만들어졌음을 보여준 점이다.

REFERENCES

- Argyris, C.(1996), "Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 390-406.
- Argyris, C. and D. A. Schon(1974), *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness*. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series and the Jossey-Bass Management Series.
- Bourdieu, P.(1990), *The Logic of Practice*, Cambridge, UK, Polity Press.
- Brandi, U. and B. Elkjaer(2012), "Organizational learning viewed from a social learning perspective," in Easterby-Smith, M. and M. A. Lyles(Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*(2nd), Chichester, U.K., John Wiley & Sons, 23-42.
- Creswell, J. W.(2013), *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, London, SAGE Publications, Inc.
- Cyert, R. M. and J. G. March(1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.
- Easterby-Smith, M.(1997), "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques," *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., M. Crossan and D. Nicolini (2000), "Organizational learning: debates past, present and future," *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Easterby-Smith, M. and M. A. Lyles(2012), "The evolving field of organizational learning and knowledge management," in Easterby-Smith, M. and M. A. Lyles(Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*(2nd), Chichester, U.K: John Wiley & Sons, 1-22.
- Elkjaer, B.(2004), "Organizational learning: the 'third way'," *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Feldman, M. S. and W. J. Orlikowski(2011), "Theorizing practice and practicing theory," *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Gherardi, S.(2000), "Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations," *Organization*, 7(2), 211-223.
- Gherardi, S.(2009), "Knowing and learning in practice-based studies: an introduction," *The Learning Organization*, 16(5), 1-13.
- Gherardi, S.(2012), "Organizational Learning: The Sociology of Practice," in Mark Easterby-Smith and A. L. Marjorie(Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*(2nd), Chichester, U.K: John Wiley & Sons, 43-66.
- Giddens, A.(1984), "Elements of the theory of structuration," in Spiegel, G. M.(Eds.) *Practicing History: New Directions in Historical Writing after the Linguistic Turn*, London, Routledge, 121-141.
- iCOOP Co-operative Institute(2018), *20-years-old iCOOP*, Seoul, Almagoo [printed in Korean]
- Jung, S. Y. and S. K. Jang(2021), Practice and Knowing in Constructing the Board of Directors: The case study of H Co-operative, *Korean Management Review*, 50(5), 1337-1357 [printed in Korean]
- Kim, M. S., S. Y. Seo, and M. S. Choi(2021),

- "Human Resource Development by Exploring Domestic Organizational Learning and Learning Organization Research Trends," *Korean Journal of Human Resources Development*, 24(3), 1-29 [printed in Korean]
- Kim, Y. R.(2002), "Understanding and experience of qualitative research method," *Journal of Critical Social Welfare*, 13, 73-109 [printed in Korean]
- Kwun, S. K.(1995), "Organizational Learning: A Critical Review," *Korean Journal of Management*, 3, 121-164 [printed in Korean]
- Lave, J. and E. Wenger(1991), *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, New York, Cambridge Press.
- Lee, H. J.(2021), "Success Factors and Sustainability of Social Economy: Focused on the Case of Gurye Nature Dream Park," *The Journal of Policy Development*, 21(2), 271-311 [printed in Korean]
- Lee, H. T. and C. S. Park(2017), "The Role of social economy to revitalize Rural-industrial complex in Chungcheongnam-do," *Korean Review of Corporation Management*, 8(4), 93-111 [printed in Korean]
- Lee, S. M.(2015), "Social Economy and Regional Development," *The Studies in Regional Development*, 47(2), 87-119 [printed in Korean]
- Nicolini, D. and M. B. Meznar(1995), "The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field," *Human Relations*, 48(7), 727-746.
- Nicolini, D.(2010), "Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine," *Organization Science*, 22(3), 602-620.
- Nonaka, I.(1991), "Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 96-104.
- Nonaka, I.(1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Orlikowski, W. J.(2002), "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing," *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Orlikowski, W. J.(2010), "Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy," in Golsorkhi, Rouleau, Seidl, and Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, 23-33.
- Piekkari, R. and C. Welch(2018), "The case study in management research: Beyond the positivist legacy of Eisenhardt and Yin," in Cassell, C., A. L. Cunliffe and G. Grandy (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*, London, SAGE Publications, Inc, 345-358.
- Rhee, M. W.(2015), "The Past, Present, and Future of Organizational Learning Theory," *Korean Journal of Management*, 23(4), 11-32 [printed in Korean]
- SAPENet(2021), *Annual Report 2021* [printed in Korean]
- SAPENet(2022), *Annual Report 2022* [printed in Korean]
- Schatzki, T. R.(2001), "Introduction: practice theory," in Schatzki, T. R., K. Knorr-Cetina and E. Von Savigny(Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London, Routledge, 10-23.
- Senge, P.(1990), *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*, New York, Doubleday.
- Shin, D. Y., K. W. Jung and G. R. Noh(2019), "Alternative Paradigm of Strategic Management and Future Prospects," in Kim, N. J. et

- al.(Eds.), *Management Theory 2.0*, Seoul, Cloud Nine, 567-644 [printed in Korean]
- Stake, R.(1995), *The art of Case Study Research*, London, Sage Publications, Inc.
- Stake, R.(2005), "Qualitative Case Studies," in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln(Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*(3rd), London, Sage Publications, Inc, 443-466.
- Thomas, G.(2011), "The case: generalization, theory and phronesis in case study," *Oxford Review of Education*, 37(1), 21-35.
- Whittington, R.(2006), "Completing the practice turn in strategy research," *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R.(2011), "The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity," *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 183-186.
- Yazan, B. (2015), "Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake," *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yi, D. Y. and Y. H. Son(2022), "A Study on Case of Creative Space Creation Based on the Concept of New Ruralism: Focusing on the Case of Gurye Naturaldream Park.," *Journal of Korean Society of Rural Planning*, 28(3), 111-125 [printed in Korean]
- 김영란(2002), "사례연구를 통해 살펴본 질적 연구방법의 쟁점," *비판사회정책*, 13, 73-109
- 세이프넷(2021), *세이프넷 공동 연차보고서 2021*.
- 세이프넷(2022), *세이프넷 공동 연차보고서 2022*.
- 신동엽, 정기원, 노그림(2019), "전략경영의 대안적 패러다임들과 미래방향," *매니지먼트이론 2.0*(김나정 외), 클라우드나인, 서울, 567-644.
- 아이쿱협동조합연구소(2018), *스무살 아이쿱: 협동하는 사람들의 가치와 실천*, 서울, 알마.
- 이동윤, 손용훈(2022), "충촌다움 개념에 기반한 창조적 공간 조성사례 연구: 구례 자연드림파크를 대상으로," *농촌계획*, 28(3), 111-125.
- 이무원(2015), "조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 과거, 현재, 그리고 미래," *인사조직연구*, 23(4), 11-32.
- 이상면(2015), "사회적경제와 지역개발," *지역개발연구*, 47(2), 87-119.
- 이홍택, 박춘섭(2017), "충청남도 농공단지 활성화를 위한 사회적경제의 역할," *기업경영리뷰*, 8(4), 93-111.
- 이현정(2021), "사회적경제의 성공요인과 지속가능성: 구례자연드림파크 사례를 중심으로," *정책개발연구*, 21(2), 271-311.
- 정선영, 장승권(2021), "이사회 구성에서의 실천과 앞: H 협동조합 사례연구," *경영학연구*, 50(5), 1337-1357.

국내참고문헌

- 권석균(1995), "조직학습의 이론적 조망," *인사조직연구*, 3, 121-164.
- 김명섭, 서숙영, 최명숙(2021), "국내 조직학습과 학습조직 연구 동향 탐색을 통한 인적자원개발 고찰," *인적자원개발연구*, 24(3), 1-29.

Organizational Learning in Making the Cooperative Industrial Park: The Case Study of iCOOP Korea's Gurye Natural Dream Park

Eunjung Lee* · Seungkwon Jang**

Abstract

This research aims to explore and illustrate how the rural cooperative industrial park, Gurye Natural Dream Park in South Korea, has been established. We employ the case study method and the perspective of learning and knowledge practices, especially 'knowing-in-practice,' which emphasizes the importance of ongoing and situated action, insisting on the essential role of human agency in accomplishing knowledgeable work. Although Gurye Natural Dream Park as a case of cooperative innovation has been discussed by several researchers, there are no scholarly papers using knowledge practices and learning. Gurye Natural Dream Park was built by Korea's largest consumer cooperative, iCOOP Korea. It is a rural cooperative industrial complex built upon different processes and concepts. The research finding is that in making a rural cooperative industrial park, the four practices can account for how Gurye Natural Dream Park are created: eco-friendly practice as common identity, experimental practice as shared experiences, dynamic action practice as collaborative work, and interactive practice as communication. Through these practices, Gurye Natural Dream Park can be considered the 'space of life' by the perspective of knowing-in-practice.

Key Words: organizational learning, knowing-in-practice, iCOOP Korea, Gurye Natural Dream Park,

* Ph.D. Candidate, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, First Author

** Professor, Business Administration Major, Sungkonghoe University, Corresponding Author