

# Practice and Knowing in Constructing the Board of Directors: The case study of H Co-operative

## 이사회 구성에서의 실천과 앎: H협동조합 사례연구

Sunyoung Jung(First Author)

Sungkonghoe University  
([goodbye74@naver.com](mailto:goodbye74@naver.com))

Seungkwon Jang(Corresponding Author)

Professor, Business Administration Major, Sungkonghoe University  
([serijang@skhu.ac.kr](mailto:serijang@skhu.ac.kr))

Research on the board of directors tends to overlook employees and their impacts, to consider the boards as black boxes, or to highlight the outcome of the board. Although the significant institutional power of co-operative board makes decisions and organizational identities, studies on co-operative board have focused on productivity or business outcome. These have neglected how it affects the decision-making procedure of members and of how co-operative members form the identity. Thus, the purpose of this study is to illuminate the ways in which collective decision-making procedure of co-operatives is formed and implemented through 'practice' and 'knowing-in-practice'. A case study was conducted using the practice theory to identify the factors that affected to build the board of directors in a worker co-operative. The research findings are two-folded. Firstly, a co-operative board is constructed by members' practices. Secondly, constructing a co-operative board is influenced by knowing-in-practice. The implications of the study are, theoretically, it allows us to see the elements that have impacted on the composition of the board and its dynamics. Practically, we should recognize that a co-operative board is not completed instantly, but is constantly changing in the negotiation process for the organizational identity.

Key Words: practice, knowing-in-practice, practice theory, co-operative, board of directors

### 1. 서론

기업(corporate)은 많은 국가에서 비슷한 법적 특성을 가지고 운영되고 있다. 법적 특성이 유사한 것은 기업이 가진 다섯 가지 핵심 특징인 법인격, 유한책임, 주식의 양도 가능성, 이사회 구조와 경영위

임, 투자자 소유 때문이다(Kraakman, 2017). 투자자(investor)가 기업을 소유하는 방식은 기업의 구조적 특징 중 하나로 일반적인 것처럼 보인다. 그러나, Hansmann(1999)은 이런 경우는 드물며 오히려 기업과 거래관계를 맺은 사람들이(patrons) 소유권을 갖는 것이 일반적이라고 주장한다. 이렇게 기업과 어떤 거래관계가 있는 사람 중 하나인 조합

Submission Date: 05. 05. 2021

Accepted Date: 06. 14. 2021

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

원이 기업을 소유하는 대표적 기업 형태가 협동조합 기업<sup>1)</sup>(co-operative enterprise, 이하 협동조합)이다.

협동조합은 주식회사와 같은 투자자소유기업(investor-owned enterprise)과 비교했을 때 다음과 같은 차이가 있다. 첫째, 출자금(투자지분)의 양도 가능성에 제약이 있다. 둘째, 이사회 구성이 조합원의 민주적 참여 행위로 결정된다. 두 가지 차이가 협동조합의 성격을 보여준다. 특히 본 논문의 연구 대상인 노동자협동조합<sup>2)</sup>의 이사회는 투자자소유기업과 다르게 구성되고 운영된다. 투자자소유기업의 경우 주주(shareholder)가 선임한 이사(director)들이 이사회(board of directors) 구조 안에서 의사결정 행위를 한다면, 협동조합은 조합원(member)이 선출한 이사가 이사회를 구성하고 기업의 의사결정과 관련된 주된 권한을 부여받고 행사하게 된다. 이처럼 협동조합의 이사회는 조합원의 필요와 요구가 잘 반영된 의사결정기구다.

그러나 기업거버넌스(corporate governance) 연구 중 특히 기업 이사회 수준 연구를 보면 직원과 직원의 영향을 간과하는 경향이 있다. 그리고, 이사회 관련한 대부분의 연구에서 이사회를 블랙박스(black box)로 다루거나, 이사회에 성과에만 집착하는 경향이 있다(Steger, 2011). 기업 거버넌스를 연구하는 다수의 학자는 주인-대리인이론(principal-agent theory)에 의존하여 이사회 독립성이 기업 거버넌스에 필수조건이라 주장한다. 그러나 많은 실

증연구에서 이사회 독립성과 기업 재무 성과 사이의 유의미한 영향이 없다는 결과도 드러나고 있다(Daily et al, 2003; Hambrick et al, 2008).

협동조합 이사회에 관한 해외 연구를 보면, 이사들의 역할을 규정하거나 이사회 운영과 관련한 좋은 사례를 통해 시사점을 제공하는 연구(Allemand et al, 2014), 노동자 이사의 존재가 기업 생산성에 미치는 영향을 분석한 연구(Jones, 1987), 직원들이 의사결정 과정에 참여해 어떻게 기업 내부에서 협력적 풍토를 조성하는지 확인하는 연구(Levinson, 2001) 등을 볼 수 있다. 국내 연구로는 지역생협 이사회의 효율적인 운영과 조합의 경영성과와의 관계를 확인하는 연구(Kim, Choi, and Jang 2014), 생협 이사회의 성역할 정체감이 지배구조와 경영성과에 미치는 영향과 관련한 실증연구(Kim, Choi, and Choi 2013), 지역 생협 이사회의 거버넌스 실천을 분석한 연구(Kim, Cho, and Jang, 2016), 그리고 이사회의 사회적 유대관계 강도를 파악하고 유대 강도가 협동조합의 사회적 성과, 민주적 운영, 사업성과에 미치는 효과를 실증분석한 연구 등이 있다(Park, Lee, and Seo, 2020).

위에서 살펴본 것처럼 협동조합 연구 역시 협동조합의 이사회가 기업의 의사결정 및 정체성을 형성하는 중요한 제도임에도 불구하고, 기업 이사회와 생산성 또는 경영성과에 주목하는 연구가 다수며, 조합원들의 의사결정 행위에 어떤 영향이 존재하는지 또는 조합원들이 어떻게 이사회에 정체성을 구성하

- 1) 협동조합은 경제주체인 기업의 한 형태이다. 협동조합을 영어로 co-operative라고 쓰지만, co-operative enterprise(협동조합기업)라고 사용하기도 한다. 본 연구의 목적과 동기 등을 고려하면 협동조합기업이라고 번역하여 사용하는 것이 맞다. 그러나 국내에서 일반적으로 협동조합(co-operative)이라고 사용하기에 본문에서 협동조합으로 통일하여 사용한다.
- 2) 본 연구의 대상인 H협동조합은 스스로 노동자협동조합이라고 부른다. 협동조합에는 다양한 유형이 있다. 그중 하나가 노동자협동조합인데, 직원협동조합이라고도 한다. 그러나 본 논문에서는 H협동조합의 자기 정체성을 존중하여, 노동자협동조합이라는 용어를 사용한다. 그리고 본 연구의 핵심 연구대상은 협동조합 중에서도 노동자협동조합이다. 본문에서는 협동조합과 노동자협동조합을 동시에 사용한다. 그러나 대부분의 문맥에서 노동자협동조합을 의미한다.

는지에 대한 연구는 드물다.

따라서 이 연구는 상황화된 행위(situated action)<sup>3)</sup>와 행위가 일어나는 사회세계 사이의 관계를 살펴볼 수 있는 프랙티스이론(practice theory)<sup>4)</sup>을 통해 협동조합 이사회 구성에 대해 탐구한다. 연구대상인 H협동조합의 2019년 제3기 이사회 구성과정에서 드러난 영향 요소와 현상들이 무엇인지 파악하고, 프랙티스이론에서 사용하는 실천(practice)과 실천-속-앎(knowing-in-practice)이라는 개념으로 이를 설명하고자 한다.

본 연구의 목적은 두 가지이다. 첫째, 이사회 연구에 새로운 접근이 필요하다는 점을 확인하는 것이다. 이는 이사회 기능과 생산성 또는 경영성과를 조망하는 관점에서 벗어나 이사회 구성과정에서 드러나는 영향 요소들을 살펴보려는 것이다. 둘째, 협동조합의 집단적 의사결정 과정이 모든 조합원의 이익을 지키는 데 이바지해야 한다(Bataille-Chedotel and Huntzinger, 2004)는 주장이 규범적으로는 당연한 것처럼 보인다. 그러나 이러한 의사결정 과정이 어떻게 전개되는지 설명하기 어렵다. 따라서 프랙티스 관점을 통해 집단적 의사결정과정에 영향을 주는 실천과 실천-속-앎을 살펴봄으로써 집단적 의사결정과정 이 어떻게 구성되고 실행되는지 설명하고자 한다.

## II. 이론리뷰

### 2.1 프랙티스이론과 실천

프랙티스이론은 '주어진 맥락에서 사회적으로 지속되는 행동방식으로서의 실천'과 '주어진 사회물질적 맥락 사이에서 생성되는 실천'이 무엇인지 확인하는 이론이다(Gherardi, 2011). 즉, 주어진 조건과 제도하에서 이미 존재하는 실천과 새롭게 생성되는 실천이 어떻게 역동적으로 구성되고 재구성되는지 살펴볼 수 있는 렌즈 역할을 한다. 사회학에서 비롯된 프랙티스이론은 특히 경영전략과 조직학습(organizational learning) 연구에서 볼 수 있다. 프랙티스이론이 경영전략이나 조직학습 연구에 활용되는 이유는 행위자와 구조, 조직 시스템과 문화가 어떻게 상호 구성되는지 확인하는 데 적합하며, 조직을 주어진 것 또는 결정된 것으로 받아들이지 않고 사회적으로 지속되는 생산과 재생산 과정으로 이해하기 때문이다(Orlikowski, 2002; Golsorkhi et al, 2015; Shin and Jung, 2016). 이러한 맥락에서 프랙티스이론은 상황화된 행위는 사회적 앎을 생산하는데 필연적이라고 주장하고, 이론화 방법

3) 상황화된(situated)이란 개념은 사고와 행위가 구체적인 시공간에서 일어난다는 것을 의미하는 동시에 사고와 행위가 타인의 존재를 전제로 한다는 점에서 사회적이라는 의미도 담고 있다(Lave and Wenger, 1991).

4) 이 논문에서 practice theory는 '프랙티스이론'으로, practice는 '실천'으로 번역했다. practice는 '행하여진 것' 또는 '반복적이고 관습적인 행위'라는 의미로서 '실천' '관행' '실행' 등으로 옮길 수 있다. 그러나 프랙티스라는 개념을 실천으로 번역하는 것은 문제가 없고 이미 국내 선행연구에서 그렇게 번역하여 사용하고 있다. 특히 Wenger(1998)의 CoP(Communities of Practice)를 '실천공동체'로 번역한 것을 따르려 한다. 이유는 CoP에서 말하고 있는 실천 개념이 '구성원들 사이에서 오랫동안 공유해 온 행위 양식 혹은 이해 틀이나 관점'을 의미하는데, 이 논문에서 사용하고자 하는 의미와 유사하다. 따라서 실천 개념의 다의성을 모두 담아내는 것에는 한계가 있지만, 이 논문에서 핵심어로 사용하는 knowing-in-practice의 경우 역시 번역하는데 어려움이 있지만, 명사로서의 knowledge(지식)와 동명사로서의 knowing(앎)에 차이를 드러내고, 일상의 실천에서 구성되고 재구성된 지속적인 사회적 성취라는 의미를 반영하기 위해 knowing-in-practice를 '실천-속-앎'으로 번역한다. 그러나 practice theory를 '실천연구'로 번역하면 이 연구의 논지를 이해하는데 혼란을 줄 수 있다고 생각했다. 실천연구라는 일반적인 개념어가 너무 광의로 해석될 수 있기 때문이다. 그리고 이미 경영학의 조직연구자들(Shin and Jung, 2016)이 프랙티스이론이라는 번역어를 사용하고 있기도 하다. 개념어 번역 문제를 이 논문이 해결하고 넘어가지 못하는 것은 본 연구의 한계점이다.

으로 이원론을 거부한다. 그리고 구조와 행위는 상호 구성되며 이러한 원칙들은 상호배타적이지 않고 연결되어 있다고 설명한다(Bourdieu, 1990; Feldman and Orlikowski, 2011).

프랙티스이론에서 사용하는 실천 개념은 다양하다. 예를 들어, 실천이란 의도적이며 목표를 추구하는 행위인 동시에 어떤 절차의 일반원칙을 따르는 행위이다(Turner, 2018, p.8). 그리고 실제 일(real work)을 수행할 때 특정한 조직이나 집단의 맥락을 반영하여 개인과 집단이 조정된 행위이다(Cook and Brown, 1999, p.386). 실천은 어떤 행위를 제약하는 동시에 그러한 행위를 할 수 있도록 만드는 구조를 생산하고 재생산하는 사회적 행위(Giddens, 1984, p.2)이기도 하다. 또한, 실천은 사회 질서를 생산하는 인간 행위의 묶음(Schatzki, 2001, p.2)이며, 인간의 협력적 노력이 가미된 복합적 형태의 사회적 행위(Tsoukas, 2005, p.80)라고 정의된다. 이러한 다양한 개념 정의는 두 가지 흐름으로 구분된다. 하나는 실천을 특정 집단의 성과 또는 행위자들에게서 발견되는 규칙성의 행적으로 보는 것이다. 다른 하나는 실천을 사회적 의미에서 함께 하는 행위로 보는 관점이다.

이 논문에서는 후자의 관점에서 프랙티스이론을 적용한다. 그러나 후자의 관점에서 접근하더라도 다양한 사회과학 계보를 중심으로 전개된 프랙티스이론을 일반화하고 통합하여 일관되게 활용하기는 쉽지 않다(Schatzki, 2001). 따라서 본 연구에서는 다음 두 이론가의 논의를 중심으로 프랙티스이론을 활용할 것이다. 첫째는 현상학적 사회학(phenomenological sociology), 상징적 상호작용론(symbolic interactionism), 민속방법론(ethnomethodology), 구조화이론(structuration theory)에 기초한 접근(Gherardi, 2011)이다. 둘

째는 상황화된 행위와 행위가 일어나는 사회세계 사이의 관계 측면에서 논의된 프랙티스이론 접근(Orlikowski, 2002)을 활용한다.

비슷한 흐름에서 이론을 전개한다고 해도 다양한 연구 배경을 가지고 있는 이론가들이 통일된 실천 개념을 사용하는 것은 아니다. 그렇지만 이들의 프랙티스이론을 요약해 보면 실천의 의미를 세 가지 정도로 분류할 수 있다. 첫째, 실천은 공동체 일부가 되어가는 학습방식일 수 있다. 둘째, 실천은 행위자가 소속된 활동 분야와 활동을 바탕으로 한 지식의 실체를 의미할 수 있다. 셋째, 실천은 일상적인 일의 상황과 규정을 인식하고, 생산하며, 공식화하는 절차 개념으로 분류할 수 있다(Gherardi, 2011). 본 논문에서도 세 가지로 분류된 실천 개념을 활용하여 연구대상 조직의 이사회 구성에서 드러난 실천을 확인할 것이다.

## 2.2 조직지식과 프랙티스 관점에서 실천-속-앎

조직지식(Organizational knowledge)과 관련된 연구는 경제학자들을 중심으로 진행되었으나, 이후 조직연구 차원에서 조직을 지식기반관점에서 접근한 학자들의 연구가 활발하게 이루어졌다(Easterby-Smith and Lyles, 2011). 초기 경제학자들의 접근은 조직의 역량을 개인과 집단이 보유한 기술(skill)과 암묵적 지식(tacit knowledge)을 통해 규명하는 작업이었고, 이를 기반으로 기업 조직의 경쟁력을 설명하는 흐름으로 이어진다(Hodgson, 1999). 이후 조직연구에서는 조직을 지식기반관점으로 연구한 두 진영의 학자들로 나누어진다(Tsoukas, 1996). 하나는 조직지식을 분류하고 식별한 후 이를 검토해 조직에서 지식이 만들어지고, 공유되는 과정 및 효과적인 관리 수단을 제시하는 연구이다.

다른 하나는 조직지식을 프로세스를 통해 조명하거나 조직과 구성원이 함께 형성한다는 관점에서 연구하는 흐름이다(Orlikowski, 2002).

조직이 보유한 지식을 분류학 관점(Tsoukas, 1996)으로 접근한 연구들은 조직을 정보를 이해하는 해석시스템으로 설명하기도 한다(Daft and Weick, 1984). 따라서 기업이란 기업과 이를 둘러싼 환경을 통해 지식을 생산하는 시스템이라고 전제하고 기업에서 아이디어가 생성되고 검증되는 메커니즘을 설명했다(Mitroff, 1990). 그리고 조직들이 이용하는 다양한 유형의 지식을 포착하여 개인이 보유한 명시적 지식, 조직이 보유한 명시적 지식, 이미 존재하는 개인의 지식, 조직의 실천에서 발현되는 맥락 의존적 지식 등의 유형으로 조직지식을 분류하기도 하였다(Spender, 1996). Nonaka and Takeuchi (1995)는 지식을 암묵적 지식과 명시적 지식으로 분류하고, 암묵적 지식을 명시적 지식(explicit knowledge)으로 변환해 새로운 지식을 만들어 낼 수 있다고 주장하였다. 분류학 관점에서 조직지식에 접근한 학자들은 다양한 유형의 지식이 어떻게 생성되는지 또는 암묵적 지식의 명시적 지식으로의 전환을 위한 조직 단위의 전략과 기술을 제시하는 연구의 기초를 세웠다.

이와 다르게 조직에 존재하는 암묵적 지식과 명시적 지식은 상호구성되며 불가분의 관계에 있다는 연구 흐름은 다음과 같다. Tsoukas(1996)는 조직 구성원들이 역사적으로 쌓아온 집합적 이해와 경험을 통해 구축된 지식을 전제로 구체적 맥락에서 업무를 수행하면서 새로운 것을 도출하는 능력을 조직지식이라 정의한다. 그리고 이미 만들어진 집합적 이해는 제도화되지만 새로운 경험들을 성찰적으로 검토하면서 점차 제도화된 것을 보완하는 형태로 조직지식이 진화한다고 주장하였다.

Cook and Brown(1999)은 조직지식, 지적자본(knowledge capital), 지식창출조직(knowledge creating organization) 등과 관련된 많은 연구가 지식의 본질에 대한 고전적 이해에 기초하고 있다고 하였다. 이들은 이런 고전적 이해를 소유의 인식론(epistemology of possession)이라고 규정한다. 이런 인식론은 지식을 소유할 수 있다는 관점에서 출발해 개인이 집단보다, 명시적 지식이 암묵적 지식보다 우위에 있다는 생각을 기저에 두고 있다고 설명한다. 그러나 이들은 개인과 집단, 명시적 지식과 암묵적 지식이라는 4개의 범주가 동등한 지위를 갖고 있고, 다른 것들로부터 파생되거나 다른 것으로 바뀔 수 없다고 설명한다. 이렇게 조직 내부에 동등한 지위로 존재하는 지식은 상호작용하는 것이 중요하며, 이러한 상호작용은 조직 수준의 실천-속-앎을 통해 가능하기에 이를 실천의 인식론(epistemology of practice)이라고 주장한다.

조직을 지식기반관점에서 살펴본 연구들은 분류학 관점이냐, 혹은 상호구성 관점(조직과 구성원이 함께 형성한다는 의미)이냐에 따라 조직에 존재하는 지식을 측정하는 연구에서도 내용과 방향이 달라진다. 예를 들어, 사용자가 시스템을 이해하는 방법, 사용 과정을 배우는 방법, 실제 사용하는 방법 등을 인지모형(cognitive model)을 사용해 조직 구성원의 인지 정도와 조직지식을 측정하기도 한다(Johnson and Johnson, 2002). 또는 정확도나 속도 등 조직성과에 영향을 주는 특성들의 변화를 측정해서 조직학습이 일어났는지, 그리고 지식 습득은 얼마나 변화했는지 등을 파악한다(Argote and Epple, 1990). 또한, 실천이나 루틴에 뿌리내린 지식을 대상으로 유의미한 지식이 어떻게 변화하는지, 그리고 실제로 변화가 일어났다면 조직학습이 발생한 것으로 간주하는 연구도 있다(Gherardi, 2009). 마지막으로 즉

각적으로 학습에 상응하는 행동 변화를 보이지 않아도 지식을 습득할 수 있다는 것을 인정해 조직학습을 잠재적 행동의 변화로 정의하기도 한다(Huber, 1991).

실천-속-앎을 설명하기 위해서는 프랙티스 관점에서 조직을 정의하는 것과 학습을 정의하는 것이 선행되어야 한다. 이 논문에서는 협동조합 조직에 한정해서 프랙티스 관점을 적용해 실천공동체라 정의하고자 한다. 이때 실천공동체는 행위주체들이 사회적 상호작용을 통해 만든 문화적, 역사적, 물질적 집합이다(Brown and Duguid, 1991). 동시에 공동체 참여자들이 그들이 하는 일, 일의 의미, 공동체의 의미를 공유하는 참여로서의 공동체를 의미한다. 이때 실천공동체에서 말하는 실천의 속성은 호혜적 참여(구성원의 다양성, 협력적 관계, 사회적 복잡성, 공동체 영위), 공동 업무, 공동 자산이라는 세 가지 차원으로 설명되기도 한다(Wenger, 1998).

이러한 실천공동체 안에서 학습은 개별 프로세스가 아닌 사람들 사이에서, 사람들을 통해, 관계적 활동에서 사용되는 인공물들을 통해 전개되는 과정이며, 인지적 성취라기보다 정체성을 구축하고 사회화되는 것이자 공동체 일부가 되는 것이다(Brandi and Elkjaer, 2011). 조직학습에 사회문화적 접근법을 채택하는 연구자들 역시 학습을 사회적 실천(social practice)과 떼어놓을 수 없는 필수적인 부분으로 여긴다(Cook and Yanow, 1993; Gherardi, 1995; Nicolini and Meznar, 1995; Weick and Westley, 1996). 즉, 지식과 행위는 분리된 것이 아니다(Brown and Duguid, 1991; Lave and Wenger, 1991; Wenger, 1998). 그리고 학습은 단순한 인지 활동이 아니라 사회적 활동이다. 따라서 프랙티스 관점에서 학습에 참여하는 학습자는 자신들의 이해를 구성하는 동시에 조직의 특정한 사회

문화적 환경에서 실천에 참여하는 사회적 존재다. 이들은 의미 만들기에 참여하는 것과 자신의 참여 궤적에서, 그리고 궤적 사이에서 실천-속-앎을 창출하는 역할을 하게 된다.

학습을 참여 과정으로 설명하면 개인 차원에서 학습은 공동체의 실천에 참여하면서 이를 유지하고 발전시키는 것이며, 공동체 차원에서 학습은 공유하고 있는 실천 양식을 갱신하며 다음 세대에 전하는 문제이다. 또한, 조직 차원에서 학습은 실천공동체를 효율적이며 가치 있는 일을 재생산하는 조직으로 발전시키고 유지하는 문제라고 설명할 수 있다(Wenger, 1998). 이에 따라 자연스럽게 학습 과정에서 생성되는 지식을 외부에 존재하는 지식(외부 객체, 루틴 또는 시스템에 암호화된 것)과 내부에 존재하는 지식(인간의 뇌, 신체 또는 커뮤니티에 뿌리내린)으로 분리하는 전통적 이원론을 거부하게 된다. 또한, 지식을 책이나 머릿속, 정보시스템 등에 저장되어있는 어떤 것으로 이해하기보다는, 조직에 뿌리내리고 있으며 역동적으로 변화하는 실천-속-앎으로 바라보는 관점으로 이동하게 된다.

프랙티스이론에서 설명하는 실천-속-앎은 일상의 실천에서 구성되고 재구성된 지속적인 사회적 성취다(Orlikowski, 2002). 지식은 사람의 머리카락 또는 데이터 저장소에 있는 것이 아니라, 사람, 물질적 인공물, 활동이라는 복잡한 관계망에 참여할 때 필요한 역량이다(Gherardi, 2011). 이러한 이유로 조직 내부에 존재하는 실천-속-앎은 사람, 실천, 인공물, 상징물에서 발견되고 분배되며 머무르는 것이라 할 수 있다(Nidumolu et al, 2001).

실천-속-앎은 행동에 사용되는 것 또는 행동에 필요한 어떤 것을 의미하는 것이 아니다. 그보다는 행동의 일부로 개인행동과 집단행동을 모두 포함한다. 즉, 실천-속-앎은 '역동적이고, 구체적이며, 관계적'

이라고 정의할 수 있다(Cook and Brown, 1999, p.387). 예를 들어 자전거 타는 방법을 배운다고 생각해보자. 우리는 자전거 안장에 앉아 페달에 발을 올리고 페달을 밟아야 자전거가 움직인다는 것을 알고 있다. 그러나 실제로 자전거를 타기 위해서는 자전거 안장에 앉아서 페달을 밟고 핸들을 조작하면서 앞으로 나아가는 실천이 있어야 한다. 이러한 실천을 통해서 자전거를 앞으로 나아가게 하고, 방향을 바꾸고, 적당할 때 멈추게 하는 방법을 구체적으로 익힐 수 있으며, 이 과정에서 얻게 된 실천-숙-앓은 자전거 타는 행위 그 자체라 할 수 있다. 또 다른 예로, 외과 의사가 되기 위해서는 의학 전문서적과 수술 영상 등을 보고 학습하면서 선행 지식을 습득해야 하지만, 실제로 다양한 수술에 참여하면서 선행 지식이 새로운 실천-숙-앓을 만들어 내야만 한다. 이렇게 생성된 실천-숙-앓은 수술에 필요한 선행 조건과 같은 것이 아니라 수술 행위의 일부다. 따라서 구체적이고 역동적이며 관계적일 수밖에 없다. 결과적으로 각기 다른 범주를 점유하는 지식은 실천-숙-앓을 통해 새로운 지식과 방법을 만들어 낼 수 있다. 따라서 실천-숙-앓은 조직을 혁신하고 변화시키는 강력한 힘의 원천이 되는 셈이다.

프랙티스이론을 통해 지식을 규명하는 학자들의 구체적인 과정과 은유가 하나의 개념으로 수렴되는 것은 아니지만 그들의 연구가 주장하는 바는 한곳에서 만난다. 이들이 주장하는 실천-숙-앓이란 정적인 실체나 안정된 성질을 가지고 있는 객관적인 지표가 아니다. 그보다는 행위자들이 실천의 세계에 참여하여 반복적인 행위를 통해 지속적이고 역동적으로 만들어 내는 것이라고 할 수 있다(Feldman and Orlikowski, 2011).

## 2.3 협동조합 이사회

기업 이사회는 최고경영자의 전략적 의사결정을 승인하고 경영성과를 평가하여 기업성과를 끌어올려 주주의 이익을 대변하는 기능으로 작동한다. 그러나 기업 이사회 관련 연구를 보면 이사회가 실제로 어떻게 기능하고 있는지 혹은 기업가치를 만들어 내는 일에 어떤 공헌을 하고 있는지 밝히는 연구는 많지 않다(Huse et al, 2011).

노동자협동조합은 노동자 소유권과 노동자 권리가 결합한 협동조합의 한 유형이다(Pencavel, 2013). 수익에서 비용을 제하고 남은 잉여를 노동자 직원이며 협동조합의 주인인 조합원이 가질 수 있다. 그리고 기업 내 관리 및 조정, 지시와 관련된 작업장 내 중요한 결정에 노동자 직원 조합원의 의사가 반영된다. 따라서 노동자 직원 조합원의 요구가 반영되는 동시에 소유, 경영, 노동이 분리되지 않는 노동자협동조합 이사회는 투자자소유기업 이사회의 작동 방식이나 구성 방식과 다를 수밖에 없다.

일반적으로 협동조합 이사회의 특성은 네 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 이사회는 협동조합 가치를 강화하는데 핵심 역할을 한다. 둘째, 이사는 조합원을 대표하는 동시에 집단적 이해를 촉진한다. 셋째, 이사회는 집단적 의사결정 과정을 통해 조합원의 이해를 잘 반영한다. 넷째, 이사회가 조합원들로 구성되기 때문에 정보비대칭이 상대적으로 낮아 경영을 모니터링 할 때 더 적은 비용이 소요된다(Allemand et al, 2014).

노동자협동조합 역시 이사회가 경영자를 감시하기 위한 목적으로만 존재하지는 않으며, 협동조합의 가치 창출과 사회적 책임을 다할 수 있도록 조력하는 기능을 한다. 이사회를 구성하는 이사들은 주인이자 대리인의 역할을 모두 수행할 수 있어 주인-대리인

이론이 가정하는 주인과 대리인 간의 이해 상충이 나타나지 않는다. 오히려 이사회가 기업의 가치 창출에 기여하는 방향을 모색하고 실행한다. 이때 노동자 직원 조합원이 협동조합 이사회에 참가해 최고의사결정 수준에서 의사를 개진하게 하는 것은 민주성과 효율성이라는 두 가지 논쟁적 흐름을 야기한다. 먼저, 사회적 차원에서는 협동조합이 사회적 맥락에 뿌리내리고 있으므로, 노동자 직원 조합원이 선출한 이사들이 많아져서 사회적 가치를 반영해야 한다는 주장이 있다(Roe, 2004). 동시에 다른 주장은 협동조합의 경영 차원에서 노동자 직원 조합원들의 이사회 참여는 협동조합의 가치 창출을 위해 이사회에 사회적 기여를 높이는 역할로 작동해야 한다는 것이다(Simons et al, 1999).

노동자협동조합에서 이사회는 조합원인 노동자의 이익과 사업으로서 협동조합의 이익을 대표해야 한다. 또한, 신중하게 관리하는 동시에 협동조합의 성장을 이끌어야 하며 협동조합 임원들을 지원하면서 동시에 사업체를 관리하는 기능을 수행해야 한다(Mazzarol et al, 2011). 결과적으로 협동조합 거버넌스의 한 축인 이사회는 조합원들의 포괄적인 참여 과정을 통해 구성되며, 협동조합의 일상적 운영에서 고립되어 기능하지 않는다. 또한, 이러한 제도들은 협동조합 설립 당시 완성되는 것이 아니라 기업이 처한 환경과 상황에 맞게 변화할 수 있다.

### III. 연구방법

이 연구는 프랙티스 관점에서 H협동조합의 실천과 실천-속-앞이 H협동조합의 제3기 이사회 구성원의 선출과 역할 제정에 미친 영향을 살펴보고자 사

례연구방법을 사용한다. 사례연구방법은 사례를 통한 연구이지만 사례를 정의하는 것 자체에 논쟁의 여지가 있다. 가장 간단한 의미에서 사례는 어떤 것의 한 예, 사건 또는 어떤 것의 한 단위이다. 그러나 확장된 개념으로 본다면 어떤 것이든 사례가 될 수 있다(Schwandt and Gates, 2018).

예를 들어 사례를 경험 단위나 이론적 구성개념, 구체적 또는 일반적인 것으로 다룰 수도 있다(Ragin, 1992). 경험 단위로서 사례는 이미 '거기'에 있어 발견할 수 있는 것이다. 그리고 이론적 구성개념으로서 사례는 조사자의 연구 관심을 통해 드러나는 것이라 할 수 있다. 다음 <Table 1>은 사례의 관점을 (1) 발견하는 단위로서의 사례(실재, 경계가 있는, 사회적 실체-연구 과정 중 식별된 특정 현상) (2) 객관적 단위로서의 사례(경험적으로 실재하며 경계가 있지만 주어진 것이고 일반적인) (3) 구성되는 단위로서의 사례(연구가 진행되면서 경험적 근거에 부과된 구체적인 이론적 구성) (4) 관습적 단위로서의 사례(학문 연구의 산물로 이미 존재하는 일반적인 이론과 궤를 같이하는)로 구분해 설명하고 있다.

사례연구는 사례의 특수성과 복잡성을 연구하는 것으로 일반적 실증연구와는 다르다. 사례연구는 사례의 일반화가 목적이 아니며 한 사건을 그 자체로 이해하는 것이다(Stake, 1995). 더 나아가 어떤 특별한 사례가 그 사례를 포함한 다른 사례들의 해석과 이해에 어떤 기여를 할 수 있는지 동시에 어떤 대안적 해석을 제공할 수 있는지 새로운 관점의 적용가능성을 제시하고자 노력한다(Kim, 2012). 본 연구에서는 H협동조합의 사례를 이론적 구성개념에 근거해서 구체적으로 구성되는 단위로 보고 연구한다. 객관적 단위, 발견되는 단위, 그리고 관습적 단위로 H협동조합 사례를 보는 것이 아니다.

연구대상인 H협동조합은 노동자의 지속적이고 안

〈Table 1〉 사례연구에서 사례의 구분

사례	구체적인 것	일반적인 것
경험적 단위	발견하는 단위로서의 사례	객관적 단위로서의 사례
이론적 구성개념	구성되는 단위로서의 사례	관습적 단위로서의 사례

출처: Schwandt and Gates(2018), p.601

정적인 일자리 창출을 사명으로 하는 노동자협동조합으로 조합원과 비조합원으로 이루어져 있다. H협동조합은 수도권과 지방에 사무소를 두고, 외식과 관련한 브랜드 개발 및 프랜차이즈 운영, 물류, 유통 등을 주 사업으로 추진하고 있다.

H협동조합은 주식회사로 설립 운영되었으나, 2013년에 협동조합으로 전환하였다. H협동조합의 이사회는 주식회사에서 협동조합으로 조직 전환 이후 3번의 이사회 구성원 선출이 있었다. 3번의 이사회를 구성할 때마다 이사 선출 방식에 차이가 있었다. 제1기 이사회의 경우 이사장이 CEO를 겸임할 수 있었으나, 제2기에는 이사와 경영진의 분리 및 이사장과 CEO의 분리라는 원칙이 적용되었다. 그리고 2019년 제3기 이사회의 경우 이사장과 CEO 역할 겸임 금지는 유지되었지만, 원칙상 이사가 경영진에 참여할 수 있는 경우는 열어 두었다.

자료수집은 2019년 2월부터 2020년 8월까지 진행되었으며, 자료수집 방법은 세 가지다. 첫째, 참여 관찰로 공식적인 접촉·비공식적 만남을 포함하였으며 이 과정에서 구성원의 일상적인 행동을 관찰하고, 구성원이 자신의 행동과 다른 사람의 행동을 어떻게 묘사하고 해석하는지 확인하였다. 둘째, 반구조화된 인터뷰 방식을 통해 현재 이사회 임원, 전직 이사회 임원, 경영자와 일반 조합원 등을 대상으로 인터뷰하였다. 셋째, 회의록, 간행물 및 내부자료 등의 기록물을 열람하여 관찰과 인터뷰에서 확인된 내용에 타당성을 확보하기 위한 절차를 수행하였다.

참여관찰은 2019년 2월부터 3개월간 진행된 '사내벤처 코칭 프로그램'과 2019년 8월부터 5개월간 진행된 '팀리더 역량과정'을 통해 이루어졌다. 두 과정은 연속성이 있는 학습과정으로 H협동조합 제1기 이사장과 현재 제3기 이사장을 포함해 협동조합을 출범시켰던 구성원들의 적극적인 의지와 참여로 진행되었다. 2개의 코칭 과정은 조직학습의 의미와 리더십, 다양한 비즈니스모델의 개발과 비즈니스전략 수립, 팀 빌딩과 팀 성과라는 주제 등으로 총 14회 진행되었다. 정확히 학습 목표가 정해진 프로그램이었으나, 학습과정을 기획하고 의뢰한 구성원들 즉, H협동조합을 출범시킨 주체들은 이 과정을 통해 조직 문제를 공유하고, 이 과정 참여자들이 문제 진단과 해결 과정을 거치며 이를 조직내 확산시키기를 원했고, 특히 이사회 구성을 앞두고 거버넌스 문제를 자연스럽게 거론할 수 있는 장으로 활용되기를 희망했다. 이 과정에는 H협동조합의 차세대 지도자라 불리는 30대와 40대 중간 관리자들도 참여하여 전반적으로 조합 내에 분포한 다양한 세대의 조합원들을 관찰하기에 적절한 사례였다. 연구자가 관찰한 결과, 이 과정에 참여한 구성원들은 현재 상황에서 H협동조합이 노동자협동조합의 정체성을 유지하며 성장하는 데 필요한 결단이 무엇인지 이를 위해 어떤 노력을 해야 하는지 주목하는 경향을 보였다.

인터뷰는 반구조화된 형태로 코칭 과정 동안 15명과 이야기를 나누었다. 주된 내용은 H협동조합이 처한 내부와 외부의 환경, 조직학습에 대한 경험, 이사

회를 중심으로 거버넌스와 관련해 조직이 당면한 과제 및 조명해야 할 사건들, 조직에 필요한 리더십을 중심으로 진행되었다. 인터뷰에 참여한 사람들은 총 15명(남성 11명, 여성 4명)으로, 각기 다른 사업부에서 근무하는 조합원들이 포함될 수 있도록 하였으며, 지역 근무자를 포함하였다.

H협동조합은 창업 초기부터 관계를 중심으로 성장해 왔으며, 업무 환경과 의사결정 방식 같은 공적 부분부터 일상적 소통과 교류 같은 사적 부분까지 관계 중심 문화가 영향을 미치는 조직이다. 따라서 H협동조합에서 관계를 중심으로 형성된 세대 구분은 여러 가지 의미에서 조심스럽게 다루어야 하며 세대별 조합원의 목소리가 고루 반영될 수 있도록 하는 연구설계가 중요했다. 따라서 H협동조합 조합원들이 구분 짓는 1세대, 1.5세대, 2세대, 3세대<sup>5)</sup>의 의견이 고르게 반영될 수 있도록 참여관찰과 인터뷰 대상을 선정하였다.

인터뷰는 개인별로 진행되었으며, 동일 대상자와 2회 인터뷰를 진행해 확인하고자 하는 내용의 누락

이 없도록 하였다. 이사회 구성 이후인 2020년 8월에 진행된 인터뷰는 현직 이사장, 경영진(전/현 CEO 포함) 등으로 참여 인원은 3명이었고, 모두 남성이며 인터뷰는 1인당 2회씩 진행되었다. 이 과정에서는 특히 제3기 이사회 구성 이후 조직 분위기와 조합원들이 이사회 선출에 대해 어떻게 회고하는지와 관련한 질문들로 인터뷰를 구성했다. 조합원의 발언을 인용할 때는 이사진을 B(Board), 경영진을 M(Management), 감사와 일반조합원을 E(Employee)로 표시하였으며, 참여자들의 요청에 따라 세대 구분 및 성별 표기는 하지 않았다.

참여관찰과 인터뷰에서 작성된 문건과 메모를 코딩하고 범주를 확립하는 과정에서 핵심 문제와 핵심 현상을 규정하였다. 이후 핵심현상으로 파악한 조직의 경험, 경험과 상호 영향을 주며 생성된 실천, 이를 기반으로 새롭게 드러난 실천-속-앎을 도출하였다. 이 과정을 통해 조직 경험과 상호작용하면서 생성된 실천과 실천-속-앎이 무엇인지 확인할 수 있었으며, 이러한 실천과 실천-속-앎이 제3기 이사회 구

〈Table 2〉 자료수집 대상 및 방법

시기	참여자			방법	비고
	B (이사)	M (경영진)	E (직원)		
이사회 구성 전 2019년/8개월 /격주 1회	B1	M1	E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>인터뷰: 1인당 2회 (공식/비공식 인터뷰)</li> <li>일상적인 행동 관찰</li> <li>타인과 자신에 대해 제대로 묘사하고 해석하는지 확인</li> </ul>	내부 간행물/ 회의록 열람
	B2	M2	E2		
	B3		E3		
	B4		E4		
	B5		E5		
	B6		E6		
이사회 구성 후 2020년/2개월	B1	M1 M2		<ul style="list-style-type: none"> <li>인터뷰: 1인당 2회 (공식 인터뷰)</li> </ul>	

5) H협동조합에서 1세대는 창업세대이다. 1.5세대는 서울과 대전 지역의 창업세대와 인간적 유대관계나 강한 연결 고리가 있던 인력이다. 2세대는 1.5세대 집단의 친구나 지인 등 연결 고리를 통해 조직에 합류한 인력이다. 마지막으로 3세대는 공채나 경력직 입사를 통해 들어온 인력으로 분류할 수 있다.

성에 어떤 형태로 영향을 주었는지 볼 수 있었다.

#### IV. 이사회 구성과 실천

Jensen and Meckling(1979)은 권리와 생산함수(노동자경영기업에서의 공동결정)를 논한 연구에서, 노동자경영기업은 노동자들이 갖는 청구권의 양도 불가능성 때문에 경영 감시가 덜 효율적으로 수행될 것이라 주장한다. 주식회사처럼 주식의 양도가 자유롭다면 기업가치를 높이려는 유인이 충분히 감시를 잘하겠지만, 이러한 인센티브가 부재한 노동자경영기업은 경영진의 실적 감시에 별다른 관심을 보이지 않을 것이라고 주장한다.

그러나 프랙티스 관점에서 노동자협동조합의 이사회 구성과정을 살펴본 결과, 협동조합 조합원들은 자신들의 고용 안정성을 높이는 사업성과와 노동자협동조합이라는 조직 정체성을 지켜나가기 위해 거버넌스 구성에 민감하게 반응하고 있었다. 그리고 이사회 구성과정에 다양한 실천을 반영하며 이와 연동해 실천-속-앎을 생산하고 있음을 볼 수 있었다.

협동조합 구성원인 조합원들은 조직 거버넌스가 조직성과에 미치는 영향을 인지하고 주시하면서, 조직의 문화적·역사적 경험을 통해 얻는 실천과 실천-속-앎을 이사회 구성에 반영하였다. 대표적 실천으로는 거버넌스 구성에 적극적 참여, 전략적 투표, 이사회 선출 기준의 변화 등을 볼 수 있었다. 그리고, 이러한 실천과 상호작용하면서 협동조합 조직에 적합한 리더십, 경영진과 이사진으로 분류되는 제도적 권력의 역학 관계 설정, 기업경영에 노동자 참여의 적극성이 갖는 의미 등과 같은 실천-속-앎이 생성되었음을 확인할 수 있었다. 이러한 연구 결과를 다음

과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 협동조합 이사회는 실천을 통해 구성된다. 둘째, 협동조합 이사회 구성에 실천-속-앎이 영향을 준다.

##### 4.1 협동조합 이사회는 실천을 통해 구성된다

프랙티스이론에서는 일상의 행위가 사회생활의 구조를 만들기 위해서는 실천이 필요하다고 주장한다. 참여로써 학습이 일어나는 것도 실천의 한 형태이다. 참여관찰을 하며 확인할 수 있었던 것은 구성원들이 조직이 처한 경제적 상황과 관련해 위기의식을 가지고 있었다는 점이었다. 이러한 위기감은 참여로써 학습을 촉발하는 기제로 작동한 것으로 보인다. 이들은 학습에 참여한다는 실천을 통해 현재 조직의 문제를 일부분 해결할 수 있을 것이라거나, 혹은 문제의식을 공유할 수 있다는 긍정적 기대가 있었던 것으로 보인다.

이들의 위기의식은 조직이 처한 경제적 어려움을 극복하기 위해 어떤 사업을 새롭게 구상해야 하는지, 현재 진행되고 있는 사업이 어려움에 봉착한 이유는 무엇인지에 집중하는 결과로 이어졌다. 그리고 신규사업이건 기존사업이건 사업적으로 이 상황을 돌파하기 위해서는 사업과 관련된 중요한 결정을 하는 조직 거버넌스가 제대로 기능해야 한다는 의견으로 좁혀졌다. 그리고 기업의 사업성과와 기업이 추구하는 가치를 동시에 성취하기 위해서는 두 개의 제도 권력인 이사진과 경영진이 시너지를 낼 수 있도록 거버넌스를 구성해야 한다는 생각으로 이어졌다. 특히 다음 발언이 시사하듯이 인상적이었던 점은 노동자협동조합의 사업성과라는 것이 궁극적으로 노동자협동조합이 추구하는 가치 중 하나인 고용 창출을 고려하고 있다는 것이었다.

“새로운 비즈니스를 시도하지 않으면 위기가 닥칠 거라 예상합니다.” (M1)

“우리 회사의 이사회 그리고 경영진에 대한 고민이 많습니다. 어떻게 하면 두 개의 권력이 시너지를 내서 경영성적을 높일 수 있는지 이야기할 기회가 필요해요.” (M2)

“현재 경영이 이 상태로 유지된다면 더 많은 조합원을 고용할 수 없다는 위기의식이 있죠.” (B3)

이러한 배경을 전제로 구성원들은 이사회 구성에서 다음과 같은 세 가지 형태의 실천을 하였다. 첫째, 공동체 일부가 되어가는 학습방식이 있다. 둘째, 행위자가 소속된 활동 분야와 활동을 바탕으로 한 지식의 실체가 있다. 셋째, 일상적인 일의 상황과 규정을 인식하고, 생산하며, 공식화하는 절차적 개념이 있다.

첫 번째 관찰된 실천은 공동체 일부가 되어가는 학습방식으로서 조직 리더 선출 과정에서의 적극적 참여였다. 이는 단순히 선거에 참여하는 행위만을 지칭하는 것은 아니다. 다음과 같은 발언에서도 확인할 수 있듯이 현재 조직이 처한 경제적 상황을 개선하기 위해서는 조합원 참여가 어느 때 보다 중요하다는 것과 공동체 구성원으로서 자신을 비롯한 공동체 구성원들의 적극적 참여가 필요하다는 점을 피력했다. 이는 노동자 권리의 적극적인 행사를 통해 공동체 일부가 되어가는 과정에 참여하고 있음을 보여준다.

“협동조합에서 조합원 참여가 중요하다는 건 다 알고 있잖아요. 특히 이번 이사 선출에는 적극적인 참여가 중요합니다. 중요한 시점이라는 생각이 들어요.” (E3)

따라서 이런 생각을 공유한 구성원들은 조합원들

을 대상으로 현재 거버넌스 구조의 문제점, 좋은 거버넌스의 필요성, 이를 가능하게 하는 시작으로서 이사회 구성의 중요성 등을 설명 또는 설득하는 행위를 적극적으로 실천하였다. 특히 이러한 노력은 수도권 조합원이자 새로운 세대 조합원들을 주축으로 나타난 것으로 드러났다.

두 번째 관찰된 실천은 행위자가 소속된 활동 분야와 활동을 바탕으로 한 지식의 실체로서 전략적 투표행위다. 이때 행위자의 활동 분야와 활동은 노동자협동조합이라는 특수성으로 인해 발생하는 조합원 활동을 의미하며, 이들이 취한 전략은 경영진과 이사진의 권력 균형을 맞추는 동시에 두 제도 권력이 협력할 수 있도록 조력하는 구성원들을 선택해야 한다는 실천-속-앓을 바탕으로 한 것이다.

H협동조합은 관계 중심 문화를 바탕으로 시작되었지만, 사업이 성장하고 협동조합으로 전환하면서 많은 구성원이 조직에 새롭게 진입하게 되었다. 이 과정에서 경력과 사회적 관계망이 다른 구성원들 사이에 소그룹이 형성되었고, 이들은 종종 가치관의 대립으로 이어지기도 했다. 그렇다고 해서 한 그룹이 단일한 의견을 개진하거나, 다른 그룹의 구성원들이 통일된 가치관을 갖는 것은 아니다.

이러한 인적구성으로 인해 경영진과 이사진의 역할과 책임이 엄밀하게 분리되어야 한다고 주장하는 사람들도 있다. 그러나 많은 경우 이사진은 조직이 협동조합답게 운영될 수 있도록 조력하는 역할을 하는 동시에 조합원의 권리를 보호하는 의사결정을 해야 하고, 경영진은 조직의 사업성적을 내는 동시에 사업적 의사결정에 조합원들의 의견을 반영할 수 있는 유연함이 필요하다고 설명한다. 따라서 이사진과 경영진의 역할과 책임이 흑백으로 대비되는 것이 아니며, 협동조합이 협동조합답게 운영되는 동시에 경영성적을 내기 위해서는 이사진과 경영진 간의 협력

이 필요하다는 논리가 지배적이었다.

특히 3기 이사회 구성원 선출은 2기 이사회 구성을 통해 얻은 실천-숙-앎을 바탕으로 하였다. 2기 이사회가 구성될 당시, 지역, 나이, 성별을 고려한 다양한 구성원이 이사회 임원으로 선출되어서 조합원들은 자신들의 의사가 잘 반영되었던 것이라고 기대했지만, 몇몇 이사들의 자진 사퇴와 사퇴 도미노 현상이 나타나면서 2기 이사회는 민주적 정당성에 타격을 입었다고 진술하였다. 이런 경험을 바탕으로 수도권권과 지방, 구세대와 신세대, 남성과 여성이 얼마나 이사회와 경영진에 포진하는지와 관련해 기회균등에만 집착하기보다 현재 위기에 처한 조직에 필요하며 서로 협력할 수 있는 리더들을 선택하는 일에 주력했다고 회고했다. 또한, 협력할 수 있는 리더들을 선출했기 때문에 제도적으로는 이사가 경영진에 참여할 수 있고 경영진이 이사회 구성원으로 선출될 수 있었으나 이미 중재적 기능을 할 수 있는 구성원을 전략적으로 지지했기 때문에 두 제도 권력에 선출된 구성원 중에 중첩되는 경우는 발생하지 않았다.

세 번째 관찰된 실천은 일상적인 일의 상황과 규정을 인식하고, 생산하며, 공식화하는 절차적 개념으로서 이사회 선출 기준의 변화다. 협동조합 전환 이후 이사회 선출 기준의 변화는 <Table 3>과 같다. 2013년부터 2015년까지의 1기 이사회는 경우 이사가 CEO를 겸임할 수 있었다. 2016년부터 2018년까지의 2기 이사회 선출 과정에서는 이사와 경영진의 분리 및 이사장과 CEO의 분리라는 원칙이 적용되었다. 그리고 2019년 3기 이사회 선출의 경우 이사장과 CEO 역할 겸임 금지는 유지되었다. 그러나 원칙상 이사가 경영진에 참여할 수 있는 경로는 열어 두었다.

이러한 변화과정에는 사업의 성장과 조직 규모 변화에 따른 집단 간 통합과 분열이라는 역사적 맥락

이 반영되었다. H협동조합은 처음 주식회사로 설립되어 협동조합으로 전환되기 이전에는, 여러 영업소와 공장이 모여서 설립된 조직으로 각각 제조, 유통, 영업 등 산업군이 다른 영역에서 활동했던 배경을 가지고 있었다. 그래서 통합 이전에 서로 다른 조직 문화를 가지고 있었다. 이들은 서로의 이해관계를 바탕으로 하나의 조직으로 통합되었지만, 사업과 조직 규모가 변화하고 특히 협동조합으로 전환하면서 사업성과와 협동조합의 가치라는 두 가지 중요한 사안을 두고 통합 이전에 활동했던 배경에 따라 강조하는 지점이 달랐다. 여기에 경영진으로 일하는 분들의 경우, 조직에서 장기근속하면서 업무 현장에서 성장해 온 분들이 주를 이루었고, 이사회나 감사로 활동하는 분들은 협동조합활동, 노동운동, 비영리단체 등의 영역에서 활동하던 외부 경력자가 많았다. 따라서 두 제도 권력을 구성하고 있는 구성원들은 동일한 조직 내에서도 지향하는 가치나 조직 내부의 문제 진단과 해결 방식에서 차이를 보였다.

*“사업파와 조합파가 존재합니다. 그림은 비슷하지만 선호하는 방법론이 다른 거죠. 체험이나 경험, 경력에 따라 바라보는 관점이 다를 수 있죠. 예를 들면, 장기 근속 중인 몇몇 분들은 일선 현장에서 성장해 오면서 사업에 강한 애착이 있습니다. 반면, 조합 운동이나 사회적 경제 영역에서 활동하다가 이곳에 들어오신 분들도 있습니다. 이런 역사성에서 사업파와 조합파가 생겨나고 그 간극이 벌어집니다.” (M1)*

*“우리 조직의 근간은 사업입니다. 책임 있는 의사결정을 내릴 사람들은 사업을 중심으로 생각하고 행동해야 합니다. 조합 활동은 성과 창출로 이어질 수 있도록 해야 합니다. 사업 따로, 조합 따로 하는 게 아니죠.” (M2)*

*“사업을 조합 운영 원칙과 원리에 맞게 제대로 하자는 거죠. 일하기 좋고 행복한 회사를 만들어보자는 겁니다.”*

사업성과를 내는 것도 협동조합 작동의 원리와 일하는 방식으로 하자는 겁니다.” (B3)

“소통이 어렵다는 생각이 들어요. 가치만 말하는 사람들과 사업성과만 말하는 사람들 사이에 중재자가 없는 것 같아 걱정이예요.” (E4)

이런 발언에서 볼 수 있듯이, 경영진과 이사진이 강조하는 지점이 서로 달랐고, 이를 조직에서 지켜보는 조합원들은 경영진과 이사진 사이의 소통과 중재 역할이 필요하다는 점을 지적하였다. 따라서 제3기 이사선출 규정에서 이사가 경영진에 참여 가능하다는 조건을 명시한 부분은 의사결정 과정에 중재자의 기능이 필요하다는 경험과 필요가 구체적인 실천으로 드러난 것이다.

프랙티스이론이 강조하는 것처럼 실천은 행동이 일어나는 사회세계 사이의 관계이며, 상황화된 행동이다. 더 나아가 어떤 현상도 다른 현상과 별개로 발생할 수 없고 현상은 항상 상호구성 과정을 통해 생성되고 서로 관련하여 존재한다. 이와 같은 맥락에서 조직 리더 선출에 적극적인 참여, 경영진과 이사진의 권력 균형을 맞추려는 전략적 투표행위, 이사선출 기준의 변화라는 세 가지 실천이 상호 작용하며 제3기 이사회를 구성한 것으로 확인되었다.

#### 4.2 협동조합 이사회 구성에 실천-속-얇이 영향을 준다

참여관찰 기간에 파악할 수 있었던 H협동조합의

실천-속-얇은 지속적인 의미협상 과정을 거쳐 생성되고 있음을 파악할 수 있었다. 앞서 언급한 것처럼 실천-속-얇은 행위자들이 실천의 세계에 참여하여 반복적인 행위를 통해 지속적이고 역동적으로 만들어 내는 것이다. 마찬가지로 노동자협동조합이라는 실천공동체의 구성원들이 여러 차례 거버넌스 구성이라는 행위에 참여함으로써 그들이 만들어 내고 공유한 것들은 다음과 같다. 첫째, 협동조합에 적합한 리더십이 있다. 둘째, 경영진과 이사진으로 분류되는 제도적 권력의 역학 관계가 중요하다. 셋째, 협동조합의 조합원 참여는 명목상으로 존재하는 규정이 아니라 실천적으로 드러나야 한다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 협동조합에 적합한 리더십은 다르다. 조합원들이 말하거나 경험한 협동조합의 리더십은 조금씩 달랐다. 30대 조합원들의 경우 경영진과 이사진의 갈등을 비판적으로 바라보고 파벌 싸움으로까지 인식하고 있었다. 이들은 경영진과 이사진이 갈등하는 원인은 소통과 조정 능력의 부족 그리고 조직을 바라보는 관점이 서로 상이해 화합하기 어렵다는 점을 주로 지적하였다. 또한, 이렇게 소통과 조정 능력이 부족한 리더들로 인해 조직 내 다양한 문제가 발생한다고 판단했다. 예를 들어, 어떤 이들은 협동조합은 형태이고, 사업은 내용이라고 할 수 있는데 조직 리더들이 이 둘 사이의 균형을 찾아가는 것이 아니라 균열을 만들고 있다고 표현하였다.

〈Table 3〉 이사회 선출 규정 변화

이사회 구성	1기(2013년-2015년)	2기(2016년-2018년)	3기(2019년-2021년)
선출 규정의 변화	이사장이 CEO 겸임	이사장과 CEO 분리	이사장과 CEO 분리
	이사와 경영진 겸임 가능	이사와 경영진 분리	이사가 경영진 참여 가능

“끼리끼리 문화, 누구의 라인이나 뭐 그런 분위기도 있습니다. 거기에 이사진과 경영진의 갈등까지. 다 알고 있는데 바로잡지 않는 분위기입니다. 분열된 걸 통합할 수 있는 리더십이 필요하다고 생각합니다.” (E2)

“소통이 어렵다는 생각이 들어요. 가치만 말하는 사람들과 사업성과만 말하는 사람들 사이에 중재자가 없는 것 같아 걱정이예요.” (E4)

“지금은 사업과 가치를 다 중요하게 생각하는 리더가 필요한 시점입니다. 사업성과만 중요하다고 주식회사처럼 운영해서도 안 되고, 협동조합 가치만 이야기하면서 발목을 잡는 것도 좋지 않습니다.” (M2)

주식회사의 주인인 주주의 관점으로 보면 이사회 구성원은 조직의 성과를 감시할 수 있는 역량을 기준으로 선발된다. 그러나, 협동조합의 이사는 조합원 대표라는 점이 중요하다. 협동조합은 조합원의 이익을 도모하기 위해 설립되므로 수익성 그 자체가 목적이 아니라 수익은 목적을 위한 하나의 수단이다 (Cornforth, 2004, p.15). 이처럼 현재 조직에 필요한 리더십은 협동조합으로서의 가치와 사업조직으로서 기능, 두 가지의 역할과 기능을 조율할 수 있어야 하며, 가치나 사업이냐라는 이분법에 매몰된 조합원들과 소통할 수 있는 리더가 필요하다는 점이 주목받았다.

둘째, 제도적 권력의 역학 관계가 중요하다. 조직 내 역사적 맥락과 경험은 조합원들이 이사진과 경영진 간 역학 관계에 집중하게 하는 결과를 낳았다. 이는 조직의 현재와 미래에 대한 우려로 번져, H협동조합에 필요한 이사진과 경영진을 구축하는 것이야말로 조직이 당면한 가장 큰 숙제라고 판단하는 경향으로 이어지고 있었다. 특히 이들은 2기 이사진 선거 당시의 경험을 바탕으로 3기 이사회의 구성에 대한 고민을 공유하였다. 2기 이사회가 구성될 당

시, 지역, 나이, 성별을 고려한 다양한 구성원을 이사회 임원으로 선출하였다. 이는 다양한 구성원이 이사회에 진입하면 조합원들의 의사가 균형감 있게 잘 반영될 거라는 기대에서 비롯되었다. 그리고 이를 통해 경영진과 이사진 사이의 힘의 균형도 맞춰질 수 있다고 판단했다. 그러나 선출된 몇몇 이사들의 자진 사퇴와 사퇴 도미노 현상이 나타나면서 2기 이사회는 민주적 정당성에 타격을 입었고 힘의 균형도 깨졌다고 회고했다.

“수도권과 지방 사이의 힘의 균형을 맞춰보려고 생각보다 많은 시도가 있었던 것 같은데, 특히 2기 이사회 구성이 그런 경우였지만, 매번 심하게 이야기하면 실패한 것 같아요.” (M1)

“경영진도 이사회도 조합원을 생각하는지 모르겠어요. 이유는 있겠지만 서로 돕는 분위기는 아닌 것 같아요.” (E1)

“2기 이사회 구성하고 많은 일이 생겨 버렸어요. 이게 협동조합인가 싶기도 하고.” (B1)

“협동조합이기 때문에 경영진과 이사회는 견제보다 협력이 중요하다고 생각해요. 그렇게 하지 않으면 위기가 올 수 있다는 생각도 듭니다. 지방과 서울, 남성과 여성, 이런 비율이 중요한 것 같지는 않아요. 한 번 실패해 봤거든요. 그래서 어떤 생각을 하고 있고 어떤 역량이 있는지 그게 더 중요해요.” (B3)

따라서 이사회 구성원 선출 시 전략적으로 인적 구성원의 다양성을 추구하는 것이 좋은 결과로 이어지는 것이 아니다. 오히려 전략적으로 경영활동 측면을 잘 지지하고, 조합원의 의사를 경영에 반영할 수 있는 조합원을 선출하는 것이 중요하다는 점을 강조하였다. 따라서 구성원들은 3기 이사회 선출을 앞두고 현재 자신의 조직에 필요한 리더십과 이를 가능

하게 하는 방법들을 자주 언급하였다. 특히 소유와 경영이 분리되지 않는 협동조합은 주식회사처럼 이사회가 경영진을 감독하는 역할에 주력하기보다, 경영진이 경영 목표와 협동조합 발전에 이바지할 수 있도록 협력해야 한다는 의견을 자주 드러냈다. 이는 협동조합 이사회에서 이사들은 조합원 대표임과 동시에 경영을 지원하는 전문가로 행동해야 한다는 주장과 같다(Cornforth, 2004). 결과적으로 이들은 그간의 경험을 통해 제도적 권력 사이에 단순한 힘의 균형이 중요한 것이 아니라 제도적 권력이 분리되어 있지만 긴밀하게 소통하고 협력할 수 있어야 한다는 점을 깨닫게 된 셈이다.

셋째, 협동조합의 조합원 참여는 명목상으로 존재하는 규정이 아니라 실천적으로 드러나야 한다. 앞에서 설명한 바와 같이 현재 시점에서 자신들에게 필요한 리더십은 경영성공을 견인하는 리더십이라고 강조하는 그룹도 있었다. 그러나, 참여자들의 대다수는 의사결정 과정에서 세대와 영역 간 소통을 잘 해내고, 노동자협동조합으로서 비전과 경영 혁신을 가능하게 하는 리더십이 필요하다는 의견이 많았다. 이는 최고경영자와 이사회 사이에 커뮤니케이션의 질과 정보의 투명성이 조직의 지속가능성을 위해 필요함을 강조한 연구와도 맥을 같이 한다(Allemand, Brullebaut, and Raimbault, 2014). 이를 조직 내에서 실현하기 위해서는 제3기 이사회 임원 선출부터 조합원들이 현실을 직시하고 협동조합 리더십을 갖춘 임원 선출에 적극적으로 참여해야 한다는 의견이 많았다.

*“조합원 참여가 협동조합에서는 당연한 일이지만 규모가 커지고, 지역이라는 차이도 있어서 생각처럼 모두 적극적인 것 같지 않아요. 참여하지 않고 결과만 놓고 이야기하는 건 책임을 다하는 게 아니니까 변화가 필요하죠.” (E3)*

*“어떤 사람이 조합원 이야기를 잘 듣고 반영할 수 있는지 이런 이야기들을 해보고 싶어요. 다른 사람들이 어떤 생각을 하는지도 궁금하구요.” (E4)*

협동조합의 집단의사결정 과정은 모든 조합원의 이익을 지키는 데 이바지해야 한다(Bataille-Chedotel and Huntzinger, 2004). 그러나 이 주장은 논리적으로는 당연한 것처럼 보이지만 그러한 의사결정 과정이 어떻게 실행될 수 있는지 설명하기 쉽지 않다. 그러나 프랙티스 관점에서 본다면 지속적인 의미 협상 과정 자체가 실천이며 이러한 실천을 통해 도출된 실천-속-앎이 공동체 내에서 또다시 실천을 견인하는 역할을 한다고 볼 수 있다. 즉, 실천-속-앎은 실천을 통해 구성되고 재구성된 지속적인 사회적 성취이다. 동시에 실천공동체에 참가하고 관계를 맺는 방식이다. 따라서 H협동조합에서 지속적으로 생성된 실천-속-앎은 제3기 이사회 구성과정에서 다양한 방식으로 영향을 미쳤다는 사실을 확인할 수 있었다.

## V. 결론

이 논문은 협동조합의 이사회가 기업의 의사결정 및 정체성을 생산하는 중요한 제도 권력임에도 불구하고, 협동조합의 이사회 연구들조차 일반기업들과 유사하게 기업 이사회와 생산성 또는 경영성공에 주목하는 연구 위주로 진행되어, 조합원들의 의사결정 행위에 어떤 영향이 존재하고, 조합원들이 어떻게 이사회를 구성하는지를 알 수 있는 연구가 드물다는 문제의식에서 출발했다.

그리고 프랙티스이론이라는 새로운 접근을 통해 연구대상 기업의 이사회 구성과정을 살펴보고 확인

할 수 있었던 점은 다음과 같다. 이론적 측면에서는 기업 이사회 연구 특히 협동조합 이사회 연구에 새로운 관점의 접근이 필요하다는 점이다. 이는 기존 이사회 연구에서 이사회가 블랙박스로 처리됨과 비슷하게 협동조합 이사회 연구도 성과 위주의 연구가 주를 이루어 이사회 구성에 미치는 영향 요소를 파악하기 힘들었으나, 프랙티스이론 관점에서 연구대상 기업의 이사회 구성과정을 살펴보니 제도 권력의 선출에 영향을 준 요소가 무엇인지 그 역동성을 확인할 수 있었기 때문이다. 실천적 측면에서는 협동조합의 거버넌스는 설립과 동시에 완성되는 것이 아니라, 끊임없는 의미 협상 과정을 통해 협동조합의 조직 정체성을 찾아가는 과정이자 변화라는 점이었다.

이론적 측면에서 프랙티스이론은 행위와 구조가 상호 구성된다는 견해를 밝힌다. 이러한 프랙티스이론은 협동조합 거버넌스 분석에 적합한 이론이라 할 수 있다. 왜냐하면, 노동자협동조합 거버넌스 자체가 갖는 특징인 소유와 경영의 미분리는 행위자들의 적극적인 참여 행위를 전제하고 있으며, 이런 참여가 구조를 구성하고 있기 때문이다. 또한, 프랙티스이론이 주장하는 실천과 실천-속-앞이라는 개념을 통해 협동조합 이사회 구성에 영향을 준 요소가 어떻게 촘촘하게 상호 구성되는지 살펴볼 수 있었다.

실천적 측면에서 함의는 다음과 같다. 협동조합이 성공적으로 운영되기 위해서는 민주적이고 효율적인 거버넌스 구조가 매우 중요하며 조합원들이 동기를 갖고 협동조합에 참여하고 영향을 미치는 역동적인 존재로 존재할 때 성공할 수 있다(Birchall and Simmons, 2004; Jung and Choi, 2017). 협동조합의 조합원들은 자신이 직접 이사회를 구성하고 경영진을 선택할 수 있다. 더 나아가 스스로 이사가 되거나 경영진이 될 수도 있다. 이들은 프랙티스 관점에서 실천공동체에 참여하고 관계를 맺어가면서 자

신들에게 필요한 리더십, 제도적 권력의 역학 관계, 조합원 참여가 명목상으로 존재하는 규정이 아니라 실천적으로 드러나야 한다는 것 등과 같은 실천-속-앞을 생산하였다. 그리고 이를 공유함으로써 이사회 선출 기준을 필요와 상황에 따라 변경하고, 적극적으로 이사회 구성과정에 참여하고, 제도적 권력의 선출에 있어 전략적 투표행위를 하고 있음을 보여주고 있었다.

결과적으로 협동조합의 정체성은 설립 및 공표를 통해 완성되는 것이 아니라 매우 어려운 조직학습 과정을 겪으며 자기 정체성을 찾아가는 과정이자 변화다. 또한, 현재 시점에서 옳다고 판단한 정체성 역시 어떤 학습 경험을 통해 변화할 수 있다. 그리고, 변화는 새로운 실천과 실천-속-앞을 생성할 것이고, 반복될 것이다. 따라서 협동조합은 끊임없이 구성되고 재구성되는 조직이다. 이런 조직에서 이사회역의 역할은 단순히 대리인 경영자를 통제하고 감시하기 위해 존재하는 기구가 아니며 좋은 거버넌스로 기능하는 동시에 협동조합의 정체성을 구축하는 역동성을 보여주는 제도 권력이라고 할 수 있다.

본 연구의 한계도 분명하다. 이 논문은 노동자협동조합이라는 구체적인 사례를 연구한 결과다. 따라서 연구 결과를 주식회사는 물론이고 다른 유형의 협동조합 거버넌스 연구에도 그대로 적용하기는 쉽지 않을 것이다. 본 연구 결과를 새롭게 이해하고 해석할 필요가 있다. 그래서 다양한 형태의 협동조합 거버넌스가 어떻게 변화했고 변화하고 있으며 그 변화가 협동조합에 어떤 영향을 주고 있는지 확인할 수 있으리라 판단된다.

## 참고문헌

- Allemand, I., B. Brullebaut, and S. Raimbault(2014), "Recommendations for boards of directors of investor owned firms from the co-operative model," in T. Mazzarol, S. Reboud, E. M. Limnios and D. Clark (Eds.), *Research handbook on sustainable co-operative enterprise: Case studies of organisational resilience in the co-operative business model*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 206-220.
- Argote, L. and D. Epple(1990), "Learning curves in manufacturing," *Science*, 247(4945), pp. 920-924.
- Bataille-Chedotel, F. and F. Huntzinger(2004), "Faces of governance of production cooperatives: An exploratory study of ten French cooperatives," *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp.89-111.
- Birchall, J. and R. Simmons(2004), "What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses?," *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), pp.465-495.
- Bourdieu, P.(1990), *The Logic of Practice*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Brandi, U. and B. Elkjaer,(2011), "Organizational learning viewed from a social learning perspective," in M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Vol.2, Chichester, Wiley, pp.23-41.
- Brown, J. S. and P. Duguid(1991), "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation," *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57.
- Cook, S. D. and D. Yanow(1993), "Culture and organizational learning," *Journal of Management Inquiry*, 2(4), pp.373-390.
- Cook, S. D. and J. S. Brown(1999), "Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing," *Organization Science*, 10(4), pp. 381-400.
- Cornforth, C.(2004), "The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective," *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp.11-32.
- Daft, R. L. and K. E. Weick(1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems," *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 284-295.
- Daily, C. M., D. R. Dalton, and A. A. Cannella Jr (2003), "Corporate governance: Decades of dialogue and data," *Academy of Management Review*, 28(3), pp.371-382.
- Easterby-Smith, M. and M. A. Lyles(2011), "The evolving field of organizational learning and knowledge management," in M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Vol.2, Chichester, Wiley, pp. 1-20.
- Feldman, M. S. and W. J. Orlikowski(2011), "Theorizing practice and practicing theory," *Organization Science*, 22(5), pp.1240-1253.
- Gherardi, S.(1995), *Gender, symbolism and organizational cultures*, London, Sage.
- Gherardi, S.(2009), "Knowing and learning in practice based studies: an introduction," *The Learning Organization*, 16(5), pp.352-359
- Gherardi, S.(2011), "Organizational learning: The

- sociology of practice," in M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Vol.2, Chichester, Wiley, pp. 43-65.
- Giddens, A.(1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.
- Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl, and E. Vaara (2015), "Introduction: what is strategy as practice," in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Vol.2, Cambridge, Cambridge University Press, pp.1-29.
- Hambrick, D. C., A. V. Werder, and E. J. Zajac(2008), "New directions in corporate governance research," *Organization Science*, 19(3), pp. 381-385.
- Hansmann, H.(1999), "Cooperative firms in theory and practice," *LTA*, 48(4), pp. 387-403.
- Hodgson, G.(1999), *Evolution and institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Huber, G. P.(1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literatures," *Organization Science*, 2(1), pp.88-115.
- Huse, M., R. Hoskisson, A. Zattoni, and R. Viganò (2011), "New perspectives on board research: Changing the research agenda," *Journal of Management and Governance*, 15(1), pp. 5-28.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling(1979), "Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination," *Journal of Business*, pp. 469-506.
- Johnson, P. and G. Johnson(2002), "Facilitating group cognitive mapping of core competencies," in A. S. Huff and M. Jenkins (Eds.), *Mapping strategic knowledge*, London, Sage, pp.220-236.
- Jones, D. C.(1987), "The productivity effects of worker directors and financial participation by employees in the firm: the case of British retail cooperatives," *ILR Review*, 41(1), pp. 79-92.
- Jung, S. Y. and W. S. Choi(2017), "Participation of Members and Changes in Productivity of Consumer Cooperatives: The Case of Hansalim Korea," *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 28 (4), pp.391-415.
- Kim, A. Y., E. J. Choi, and W. S. Choi(2013), "An Empirical Study on Characteristics of Board of Directors in Consumer Co-operatives: The case of iCOOP Korea," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 31(1), pp. 27-55.
- Kim, A. Y., W. S. Choi, and S. Jang(2014), "Sex Role Identity, Governance, and Performance in Consumer Co-operatives," *The Journal of Women and Economics*, 11(1), pp.51-79.
- Kim, A. Y., Y. J. Cho, and S. Jang(2016), "Cooperative Governance Practice: The Case of Jeonju iCOOP Consumer Cooperative," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 34(3), pp. 73-93.
- Kim, Y. C.(2012), *Qualitative Research Method I : Bricoleur*, Seoul, Academy Press.
- Kraakman, R. H.(2017), *The anatomy of corporate law: A comparative and functional approach*, Vol.3, Oxford, Oxford University Press.
- Lave, J. and E. Wenger(1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge,

- Cambridge University Press.
- Levinson, K.(2001), "Employee representatives on company boards in Sweden," *Industrial Relations Journal*, 32(3), pp.264-274.
- Mazzarol, T., E. M. Limnios, and S. Reboud(2011), "Co-operative enterprise: a unique business model," in Paper submitted for the Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Annual Conference, Wellington, New Zealand, 2011.
- Mitroff, I. I.(1990), "The idea of the corporation as an idea system: Commerce in the systems age," *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), pp.1-14.
- Nicolini, D. and M. B. Meznar(1995), "The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field," *Human Relations*, 48(7), pp.727-746.
- Nidumolu, S. R., M. Subramani, and A. Aldrich (2001), "Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management," *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp.115-150.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- Orlikowski, W. J.(2002), "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing," *Organization Science*, 13(3), pp.249-273.
- Park, S. S., S. Y. Lee, and J. S. Seo(2020), "Effects of Internal and External Tie Strength of the Board of Directors on the Performance in Consumer Co-operatives," *Journal of Distribution and Management Research*, 23(5), pp.91-108.
- Pencavel, J.(2013), "Worker cooperatives and democratic governance," in A. Grandori (Ed.), *Handbook of economic organization: integrating economic and organization theory*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 462-480.
- Ragin, C. C.(1992), "Casing and the Process of Social Inquiry," in C. C. Ragin and H. S. Becker (Eds.), *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.217-226.
- Roe, M. J.(2004), "Modern politics and ownership separation," in J. N. Gordon and M. J. Roe (Eds.), *Convergence and persistence in corporate governance*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.252-290.
- Schatzki, T. R.(2001), "Introduction: practice theory," in K. K. Cetina, T. R. Schatzki and E. Von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory*, New York, Routledge, pp.1-14.
- Schwandt, T. A. and E. F. Gates(2018), "Case study methodology," in N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Vol.5, London, Sage, pp.600-630.
- Shin, D. Y. and K. W. Jung(2016), "Prospects and Challenges of Strategy As Practice: Exploring the Possibility of Overcoming Economics-Based Methodological Individualism in Strategy Research," *Korean Journal of Management*, 24, pp.119-164.
- Simons, T., L. H. Pelled, and K. A. Smith(1999), "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams," *Academy of Management*

- Journal*, 42(6), pp.662-673.
- Spender, J. C.(1996), "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory," *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), pp.63-78.
- Stake, R. E.(1995), *The art of case study research*, London, Sage.
- Steger, T.,(2011), "Context, enactment and contribution of employee voice in the boardroom: evidence from large German companies," *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6(2), pp.111-134.
- Tsoukas, H.(1996), "The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach," *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp. 11-25.
- Tsoukas, H.(2005), *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*, Oxford, Oxford University Press.
- Turner, S. P.(2018), *The social theory of practices: tradition, tacit knowledge and presuppositions*, Cambridge, Polity.
- Weick, K. E. and F. Westley(1996), "Organizational learning: affirming an oxymoron," in S. R Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, London, Sage, pp.440-458.
- Wenger, E.(1998), "Communities of Practice: Learning as a Social System," *Systems Thinker*, 9(5), pp.2-3.

- 
- The author Sunyoung Jung is a doctoral student of the Department of Management of Co-operatives at the Graduate School of Sungkonghoe University. Her research interests are organization theory, co-operative management, practice theory, and system theory.
  - The author Seungkwon Jang is Professor of Organization Theory, teaching co-operative management at Business Administration Major, Sungkonghoe University. He received his PhD in Organization Theory from Lancaster University (UK). His research interests include organization theory, innovation, information communication technology, co-operative management, Fair Trade, and social economy.