



마을에서 연구하기 : 2017년 마을살이 작은연구(서울)

2017.9.11 | 강세진_새사연 이사 | wisemaninspace@daum.net

서울시마을공동체종합지원센터는 2014년부터 <마을살이 작은연구>라는 프로그램을 진행하고 있다. 얼마 전 열린 2017년 작은연구의 중간모임의 내용을 통해 현재 마을현장에서 풀고 싶어 하는 이슈와 관심사를 살펴보았다.

※ 2017년 <마을살이 작은연구>는 연말까지 진행되므로 이 보고서에 소개된 내용에서 많이 달라질 수 있습니다.

마을살이 작은연구

‘사소하지만 결코 사소하지 않은.’ <마을살이 작은연구>의 기본취지이다. 2014년부터 매년 진행되고 있으며, 2017년에는 강북, 서대문, 성북의 세 연구팀이 참여하고 있다. 9월 4일 열린 중간모임에서 공유된 내용을 바탕으로 각 마을에서 다루는 이슈와 관심사에 대해서 검토하였다.

마을공동체사업은 무엇을 남기는가?

강북구 연구팀은 “강북구자생단은 마을공동체 중간지원조직으로 2013년부터 현재까지 마을공동체사업을 지원하고 있다. 지난 5년간의 현황 정리와 사업을 참여했던 주민들의 입장에서 마을공동체사업이 어떤 의미와 역할을 했는지에 대한 조사가 이루어진 적이 없다. 5년이 되는 시점에서 이를 점검하고 이를 토대로 강북구마을공동체 사업 지원방향에 대한 모색이 필요하다.”고 연구의 배경을 밝힌다. 이어서 연구의 목적으로 ‘마을공동체지원사업의 정량적 평가 및 성과 확인’ ‘마을공동체지원사업 참여 주민의 변화 및 어려움 파악’ ‘마을공동체 발전방향 모색 및 지원계획 수립’을 들고 있다(강북구 연구팀, 2017.9.4).

구체적인 연구내용은 1) 2013년부터 2017년까지의 마을공동체사업을 살펴서 얼마나 지속되고 있는지, 어떤 의제를 다루고 있는지 등을 분석, 2) 중간지원조직이 사업을 펼치는 데에 어떤 도움이 되었는지 검토, 3) 마을공동체사업의 성과와 어려움 돌아보기 등이다.



‘마을공동체사업의 성과와 어려움’에 눈길이 가는데, ‘주민이 바라본 마을지원사업의 성과’ ‘마을공동체 사업의 연계망 확인’ ‘마을공동체사업이 개인에 미친 영향’ ‘마을공동체사업이 사회에 미친 영향’ ‘주민이 말하는 마을지원사업의 어려움’ ‘마을공동체사업에 필요한 지원’ ‘마을공동체사업을 하면서 가장 보람 있던 순간’ 등으로 구성된다.

그 사업을 계속 진행하고 계신가요?

연구내용의 특성상 강북구 연구팀은 설문조사를 주된 방법으로 삼고 있다. 대표적인 문항을 추려보면, ‘마을공동체 공모사업에 선정되어 사업을 진행하셨는데, 지금도 그 사업을 계속 진행하고 계신가요?’ ‘모임을 해체한 이유는 무엇인가요?’ ‘사업을 진행할 때 얼마나 자주 모였습니까?’ ‘사업을 진행하는 데에 중간지원조직의 어떤 도움이 필요하다고 생각하십니까?’ ‘사업이 개인의 성장에 도움이 되었습니까?’ ‘사업이 지역의 긍정적 변화에 기여한다고 생각하십니까?’ ‘사업을 운영하면서 타 주민모임 등과 연계하여 진행한 경험이 있습니까?’ ‘중간지원조직이 마을공동체 활성화를 위해 우선해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?’ ‘구청이 마을공동체 활성화를 위해 우선해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?’ 등이다.

다른 연구팀의 내용에서도 나타나지만 ‘지속성’은 마을공동체 공모사업에서 자의반타의반으로 중요한 의제가 되고 있다. 공공은 ‘동일사업에 대한 3년을 넘어서는 연속지원은 없다.’는 방침으로 마을을 압박하고, 마을은 공모사업을 토대로 어떻게 지속적인 공동체를 일궈갈지 고민이 깊다. 그런데 기준을 ‘사업 또는 모임’이 아닌 ‘사람’으로 옮기는 순간 지속적이지 않은 사례를 찾는 것이 더 어려울지도 모른다. 특정 모임은 더 이상 진행되지 않지만 그에 속했던 사람들은 또 다른 무언가를 하고 있을 것이기 때문이다. 그래서 마을공동체사업을 통한 ‘개인의 변화’가 중요하다. 강북구의 주민들이 어떤 이야기를 들려줄지 궁금하다.

마을의 연결고리

위와 같은 의문을 풀고 나면 아마도 ‘연계망’에 대한 궁금증이 짙어질지 모른다. 이번 연구에서는 ‘사업을 운영하면서 타 주민모임 등 지역자원과 연계하여 진행한 경험이 있습니까?’ ‘연계한 지역자원은 몇 개입니까?’라는 질문으로 연계망을 확인할 계획이다. 이를 토대로 차후에 ‘사회관계망분석(Social Network Analysis)’까지 나아간다면 좀 더 구조적인 모습을 확인하게 될지 모른다.

【참고1 : 사회관계망분석】

2009년 <사이언스>에 실린 “Network Analysis in the Social Sciences”라는 논문(Bogatti et al., 2009)을 보면 20세기 중반 이후 물리학, 생물학, 사회학, 문화인류학 심지어 경영학 분야의 수많은 연구자들을 매료시킨 관계망분석의 시초와 발전과정에 대해 설명하고 있다.

그 내용을 살펴보면 관계망분석은 갑자기 늘어난 어떤 여학교의 10대 소녀 가출의 원인, 주어진



문제를 효율적으로 풀어내는 집단의 특성, 그 유명한 <밀그램의 여섯 단계 가설>*, 도시화에 따른 공동체의 파괴, 또래 집단의 개인 행동에 대한 영향력, 호주 원주민 친족체계에 숨어 있는 수학적 함수관계, 성역할 고착화에 대한 연결망의 영향,** 사회자본(Social Capital)을 튼튼하게 하는 느슨한 연계, 범죄커넥션의 분석과 분쇄전술 등 지적호기심을 자극하는 수많은 연구들에 활용되어 왔음을 알 수 있다.

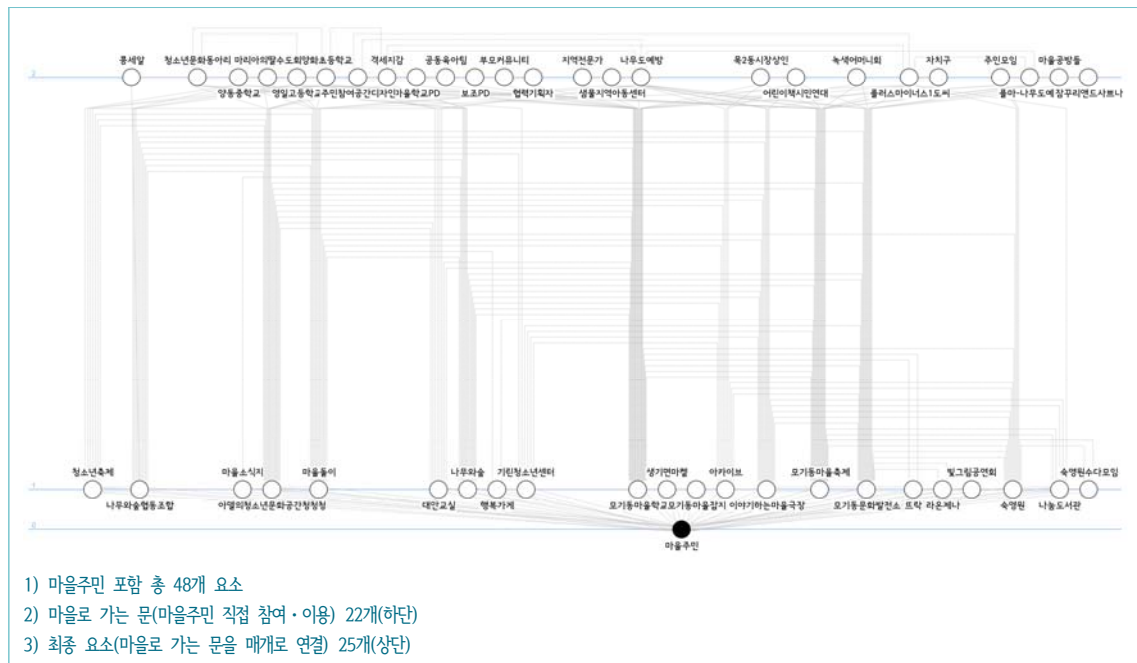
최근 마을공동체의 성과를 측정하기 위한 여러 연구에서도 사회관계망분석이 시도되고 있다. 이러한 연구들을 통해 마을의 역동성이 복잡한 관계망으로 드러나게 되었다는 의미는 있지만, 3~4개월 정도에 불과한 연구기간과 한정된 연구자원으로 인해 앞서 소개한 결과들처럼 흥미 있는 시사점을 끌어내지는 못하고 있다고 여겨진다.

어떤 경우에는 사회관계망분석이 지니는 잠재력을 모두 이끌어내기 보다는 ‘연결중심성’, ‘인접중심성’, ‘위세중심성’ 등으로 표현되는, 어떤 구성원이 마을관계망에서 중요한 역할을 하고 있는지 등과 같은 분석에 집중하고 있다. 이는 관계망분석 매뉴얼에서는 중요하다고 설명되어 있을지 모르지만, 개인들이 서로 모임을 만들고 그런 모임들이 마을을 만들어 가는 것을 정책의 성과로 보고자 할 때에는 그리 중요한 지표가 아닐 수도 있다.

서울의 마을공동체 분석에 관계망분석 기법을 도입하고자 한다면 효율적인 정보전달 등에 초점을 두고 있는 기존의 방법론에서 벗어나 마을공동체의 연대와 협동에 초점을 두는 새로운 기법을 궁구할 필요가 있다고 여겨진다.

출처 : 강세진 외(2016), p.31.

【참고2 : 사회관계망분석 예시 : 일반주민이 모기동마로 가는 문과 전체 영향사슬 구조】



출처 : 강세진 외(2016), p.108.

* 여섯 단계만 거치면 전 세계 누구와도 접촉할 수 있다!

** 사회연결망의 밀도가 높을수록 성역할 고착화가 심하다!

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.
더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



걸음마를 떴으니, 이제 독립하라?

서대문구 연구팀의 연구주제는 “자립성을 보여주는 서대문구 주민 모임의 구성원이 인식하는 지속가능성 요인”이다. 공공에서 성공한 사업의 조건으로 강조하는 ‘자립성’에 대해서 구체적으로 살펴보겠다는 것이다(서대문구 연구팀, 2017.9.4). 앞서 잠깐 논의하였지만, 공공에서 지속성의 대상을 모임으로 보기 때문에 마을에서 이런 고민을 할 수밖에 없다. 이러 고민을 안겨주는 제도는 선진국(특히 북유럽)의 기준에서 볼 때 매우 ‘나쁜’ 제도이다. 이에 대해서는 뒤에서 잠시 논의하고자 한다.

연구팀은 연구 과정을 1) 기존 행정 데이터 수집 및 분석, 이론과 개념 정립, 연구대상 선정, 2) 설문지와 인터뷰 문항 작성, 심층 인터뷰 실시, 3) 결과 분석 및 보고서 작성의 3단계로 구성하고 있다. 흔히 연구를 어렵고 힘들다고 여기는 경우가 많지만 직접 해보면 은근히 재미있는 구석이 많다. ‘이와 유사한 문제를 다른 사람들은 어떻게 이해하고 풀었을까?’라는 궁금증을 해소하는 과정에 해당하는 이론연구(또는 선행연구검토)가 그 중 하나이다. 연구팀은 「집단역학」(Forsyth, 2013), 「사회적 기업의 지속가능성과 사회적 기업가 정신」(최조순, 2012), “주민학습과 실천을 통한 마을만들기의 지속가능성 연구 : 성북구 장수마을 사례를 중심으로”(여관현, 2015), “생활체육 동호인 조직의 지속성에 관한 연구”(박상현, 2010), 「새로운 서울 마을공동체 정책 수립을 위한 어젠다 연구」(손우정 외, 2015)를 통해 궁금증을 풀어보려 하였다.

집단과 지속성

연구팀이 「집단역학」에서 찾아보려 한 것은 ‘지속적 집단’의 요소이다. 관심을 두고 정리한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 집단에 대한 개념. ‘사회적 관계에 의해서 그리고 그 관계 내에서 연결되어 있는 둘 이상의 개인이다. 집단의 구성원들은 직간접적으로 연결되어 있고 네트워크와 달리 경계를 지닌 구성원자격(멤버십)을 지닌다. 이를 통해 동일한 집단이라고 생각하는 사회정체감을 가진다.’
- 2) 다중수준. 미시수준(개인의 특성과 행위), 중간수준(응집력, 집단크기, 구성 및 구조와 같은 집단특성), 거시수준(공동체, 조직 또는 사회와 같이 집단을 포함하는 보다 큰 집합체의 특성과 과정).
- 3) 개인주의 vs 집단주의. 사회관계(적은 비용 큰 이득, 교환관계의 공평성 vs (공평한 교환이 아닌) 필요와 욕구에 따른 자원분배·소비, 관계의 조화). 사회의무(개인의 욕구와 관심 vs 공동목표를 위한 협동, 규범과 역할). 사회정체성(개체중심적 특성에 기반 vs 집단수준의 관계와 역할).
- 4) 집단자긍심. 멤버십 자긍심(나는 이 집단에서 가치 있다). 사적 자긍심(나는 이 집단이 자랑스롭다). 공적 자긍심(이 집단은 사회적으로 가치 있다). 정체성(소속감. 나는 이 집단의 일원이다).
- 5) 집단응집력. 사회응집력(구성원 사이의 친밀도, 전체 집단에 대한 애착). 과제응집력(협동역량. 구성원이어서 얻게 되는 역량. 집단의 효율성. 구성원으로서의 역량·책임감). 자각응집력(소속감 또는 일체성. 나와 집단은 하나이다). 정서응집력(집단과 구성원의 정서의 세기. 집단의 에너지. 팀 정신. 이 집단에 있는 것만으로도 신이 난다).
- 6) 집단발달의 단계. 형성기(상호간·집단 친숙성 증가. 유보적이고 격식 갖춘 소통. 집단 목표에 대한 관심. 적극적 리더와 이



에 대한 구성원의 용납). **격동기**(절차에 대한 갈등, 불만족 표출, 구성원 사이의 긴장, 리더와 대립, 의견에 대한 비평, 출석거부, 증오심, 양극화와 파벌형성). **발전기**(응집력 · 일체성 증가, 역할 · 기준 · 관계 확립, 절차에 대한 호응). **성취기**(목표성취, 과제 지향, 실행집중, 상호협동). **조정기**(역할종료, 과제종료, 응집력 약화, 청산, 관계의 이완성과 기준 · 규범에 대한 회의감 증가, 반성).

- 7) **규범**. 구성원의 활동 기준. 점진적으로 합의를 거쳐 발달. **옳음에 근거한 규범**(injunctive norms, what people feel is right, 도의상 해야 하는 행동과 하지 않아야 하는 행동). **다수 구성원의 실제행동에 근거한 규범**(descriptive norms, 다수 구성원이 하는 행동과 하지 않는 행동).
- 8) **역할분화**. 점차 역할의 수가 증가하고 세밀하게 됨. **과업역할**(집단목표 따른 역할, 구성원 사이의 상호지원). **관계역할**(사회정서에 따른 역할, 대인관계 및 정서 욕구).
- 9) **사회관계망분석**. **밀도**(가능한 총 연결수 중에서 몇 명의 사람들이 서로 연결되어 있는가. 밀도 1은 구성원들이 모두 서로에게 연결되어 있는 것). **연결중심도**(몇 명과 연결되어 있는지를 표현. 외향 연결도는 다른 사람에게로 나가는 연결의 개수, 내향 연결도는 다른 사람으로부터 오는 연결의 개수). **근접도**(다른 모든 사람들과의 거리에 의해 결정. 다른 모든 사람들 간의 거리를 합한 다음 이 값의 역수를 취함).
- 10) **정보소통망**. 과제가 단순하면 집중된 소통망. 과제가 복잡하면 분산된 소통망.

「사회적 기업의 지속가능성과 사회적 기업가 정신」에서 연구진이 관심을 두고 정리한 내용은 다음과 같다.

정부와 시장의 운영 원리인 공공성과 효율성을 결합함으로써 정부와 시장의 한계를 보완해 나가는 사회적 기업이 대안으로 부상하였으나, 사회적 기업이 지속가능하려면 재무성과와 사회성과 간의 선순환 작용이 활발해야 하나 현재의 사회적 기업은 지속가능성이 낮다. 사회적 기업이 재무성과가 낮으면 정부의 재정 지원에 지나치게 의존하게 되어, 정부의 고용정책을 대행하는 대리인으로 전락하게 된다. 사회적 기업의 지속가능성은 혼합 조직으로서 ‘가치 융합’을 얼마나 잘 실현하느냐에 달렸다. 경제가치와 사회가치를 동시에 추구하는 것이 사회적 기업의 목적이다. 이 때 리더의 역할이 중요하다. 사회적 기업가는 기업 경영에 사회적 임무나 사회적 목적을 결합시키려는 정신을 갖고 있어야 한다. (그런데) 사회적 기업의 사회성과와 경제성과 간의 긍정적 관계는 성립하지 않았다. 사회적 기업가의 가치 융합적 태도 역시 경제성과를 높이는 데에는 별 영향을 주지 못했다. 하지만 사회적 기업의 사회 혁신 의지가 있는 가운데, 사회적 기업가가 가치 융합적 태도를 보이면, 그리고 사회적 기업이 사회적 가치 실현 행위를 하는 가운데 사회적 기업가의 가치 융합적 태도가 결합되면 경제성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(최조순, 2012).

“주민학습과 실천을 통한 마을만들기의 지속가능성 연구 : 성북구 장수마을 사례를 중심으로”에서는 지속가능한 마을만들기의 구성요소, 사회적 지속성, 경제적 지속성, 환경적 지속성 등의 내용이 연구진의 관심을 받았다.

- 지속가능한 마을 만들기의 구성요소는 1) 사회적 지속성(주민학습, 마을공동체, 정보공유), 2) 경제적 지속성(일자리창출, 경제적 자립), 3) 환경적 지속성(주거환경 개선, 생활환경 개선)이다.
- 사회적 지속성 : 지역주민의 사회적 통합을 통한 열려있는 공동체 형성을 유도하며, 지역주민 상호간의 의사소통과 교류를 통하여 공동체 의식이 강화됨을 의미한다. 주민학습(마을학교), 마을공동



체(주민소모임, 공동체 프로그램), 정보공유(마을소식지)

- 경제적 지속성 : 지역주민의 일자리 창출을 위한 각종 경제활동 시설이나 산업유치, 주거생활을 위한 안전성 확보, 공동주택의 효율적인 유지관리를 비롯한 도시 및 주택과 관련된 경제적인 가치 상승 등을 의미한다. 일자리 창출(마을기업), 경제적 자립(마을기금)
- 환경적 지속성 : 보행자 중심의 마을 계획, 편리한 대중교통 확보, 친환경 에너지 개발 및 활용과 같은 환경오염 방지와 지역의 생태적 가치 증진 등을 의미한다. 주거환경 개선(동네목수, 주민협정), 생활환경개선(쓰레기 관리, 골목길 현황조사)
- 마을만들기는 주민들 간의 소통과 관계성 회복을 전제로 주민들이 함께 모여서 공동의 목적이나 관리를 실현하기 위한 주민참여를 도모하고 조정해 나가는 하나의 방법이자 과정이다.

“생활체육 동호인 조직의 지속성에 관한 연구”에서 연구진이 관심을 보인 내용은 조직효과성, 조직 성공, 조직 실태조사, 생활체육 동호인 조직의 지속요인 등이다.

- 조직론적 측면에서 지속성에 대한 구분개념이자 평가개념으로 조직효과성과 조직성공이 사용되고 있기는 하나, 장기간 지속되는 생활체육 동호인 조직의 특성 및 요인을 반영하여 이를 개념화하기에는 부적합하다.
- 조직효과성 : 보편적 정의는 없다. 조직효과성에 대한 측정변인 이론으로는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 적용하는 방법이 있다.
- 조직성공 : 조직의 수익 등과 같은 수적인 지표만으로는 조직의 방향이 최선인지를 판단할 수 없기 때문에 무형의 요인을 강조하는 것이 추세이다. 조직성공은 성취, 업적달성, 만족이라고 할 수 있는데, 보건의료 조직과 휴먼서비스 분야에서 클라이언트의 안전과 서비스의 질이라고 개념화하는 것이 가능하다.
- 조직 실태조사 : 조직 현황 및 특성에 대한 조사로, 회원모집방법, 훈련방식, 예산운영 형태, 결성배경 및 요인 등을, 조직 활동상황에 대한 조사로, 만족도, 가입 경로 및 이유, 지리적 위치, 참여빈도, 회비, 지속요소 등을 파악하고자 하였다.
- 인터뷰를 통해 1)결성배경, 2)참여이유(동기와 지속이유), 3)응답자가 생각하는 지속요인, 4) 생활체육의 3요소인 시설, 지도자, 프로그램 등 조직의 환경적 구비 요건, 5) 특이사항 등 조사.
- 생활체육 동호인 조직의 지속요인은 1) 지리적 접근성, 2) 수평적 대인관계, 3) 자발적 참여, 4) 조직정체성(소속감과 자부심).

마을공동체의 자립?

서대문구 연구팀은 본격적인 조사에 앞서서 주민모임의 유형을 나누어 보았다. 분류의 준거는 ①지원금 사업을 통해 만들어졌는가? ②현재 활동 중인가? ③현재 자립구조가 있는가? (활동비 등 경상비 자립) ④지원금이 끊겨도 유지 가능한가? ⑤ 자립비전이 있는가? ⑥주민, 활동가 그룹의 관계망이 있는가? 등 이다. 이에 따라 자립중인 보조금 커뮤니티, 자립한 보조금 커뮤니티, 해체된 보조금 커뮤니티, 지역단체(보조금 사업 이전부터 유지되고 있는 커뮤니티)로 나눌 것으로 가정하고 있다.



표 1. 주민모임의 유형 설정

분류준거	보조금 커뮤니티			(보조금 사업 이전부터 활동한) 지역단체 (유형4)
	자립 중 (유형1)	자립 (유형2)	해체 (유형3)	
① 지원금 사업을 통해 만들어졌는가?	○	○	○	×
② 현재 활동 중인가?	○	○	×	○
③ 현재 자립구조가 있는가?(활동비 등)	×	○	×	○
④ 지원금이 끊겨도 유지 가능한가?	×	○	×	○
⑤ 자립비전이 있는가?	○	○	×	○
⑥ 주민, 활동가 그룹의 관계망이 있는가?	○	○	○	○

출처 : 서대문구 연구팀, 2017.9.4

위와 같은 유형 설정은 아직 가설단계이다. 실제 조사를 통해 위 내용들이 확인될지, 아니면 새로운 내용들이 드러날지 궁금하다.

아마도 공공에서는 ‘자립한 보조금 커뮤니티’를 궁극적인 모델로 생각하고 있을지 모르겠다. 하지만 작은연구 중간모임의 참석자(연구팀, 중간지원조직 활동가, 자문연구자)들은 모임의 지속을 절대적인 성과기준으로 삼아서는 곤란하다는 데에 대체로 의견을 같이 하였다. ‘얼마나 건강한 활동과 관계가 이뤄지고 있는가?’ ‘모임 구성원이 활동을 하면서 행복해하는가?’ 등이 적절한 성과기준일 것이다.

간섭하고 의존하게 하는 사회 vs 서로 진심으로 사랑하게 하는 사회

앞서 잠깐 언급하였듯이, 북유럽(노르딕 국가)의 기준으로 보자면 모임의 지속성에 대해 걱정하게 하는 제도는 ‘나쁘다’고 볼 수 있다. 모임 자체를 공동체의 노력만으로 유지하기 위해서는, 역설적이게도 서로에 대한 의존도가 커질 수밖에 없기 때문이다. 공공적이며 경제적 이익을 얻기도 힘든 마을활동을 주민들의 힘으로만 진행하려면 각자가 지닌 시간, 금전, 정서에 기대어야 한다. 이처럼 서로가 의존하게 되는 것은 여러 방식의 관계형성 중에서 가장 바람직하지 않은 형태일 수 있다. 서로 ‘마음의 빔’을 지기 때문이다. 마음의 빔은 깨끗한 청산이 어렵기 때문에 관계를 파국으로 이끌 때가 많다.

핀란드 출신 언론인인 야누 파르타넨은 그의 저서 「우리는 미래에 조금 먼저 도착했습니다」에서 마음의 빔이 아니라 ‘진정한 사랑’으로 관계가 형성되게 하는 ‘사랑에 관한 노르딕 이론’에 대해 설명하고 있다. 간략하게 요약하자면, ‘진정한 사랑과 우정은 독립적이고 동등한 개인들 사이에서만 가능하다. 노르딕 시민에게 인생의 가장 중요한 가치는 공동체의 다른 구성원과의 관계 면에서 개인의 자족과 독립이다. 수십 년에 걸친 노력을 통해 이 이론을 사회정책에 반영한 결과가 현재의 북유럽 모델이 되었다.’는 것이다(강세진, 2017.6.28). 위와 같은 철학을 국가정책에 녹이는 방법에 대해 지은이의 말을 빌려보자면 다음과 같다.

노르딕 사회의 원대한 야망은 경제를 사회화하는 것이 결코 아니다. 오히려 목표는 개인을 가족 및 시민사회 내 모든 형태의 의존에서 자유롭게 하자는 것이었다. 가난한 자들을 자선으로부터, 아내를 남편으로부터, 성인



자녀를 부모로부터, 노년기의 부모를 성인 자녀로부터. 이런 자유의 명시적인 목적은, 숨은 동기와 필요에서 벗어나 모든 인간관계가 완전히 자유롭고 진실해지도록 그리고 오직 사랑으로만 빚어지도록 만드는 것이다 (Partanen, 2017).

‘모든 인간관계가 완전히 자유롭고 진실해지도록 하는 방법’이 생활의 여러 어려움을 공공이 책임지는 보편복지인 셈이다. 국가가 사회구성원의 안녕을 당연하게 책임지는 순간 구성원 각자는 진심으로 사랑하는 관계로 공동체를 만들어 갈 수 있게 된다. 공공이 ‘이제 지원이 끊기면 어찌하나.’라는 근심을 안겨주어서는 곤란하다.

마을생태계. 자원 · 지식의 창출, 축적, 공유, 분배, 활용

성북구 연구팀의 연구주제는 “2015년부터 참여한 280여 마을모임의 활동과 각각의 환경을 분석하여, 자원과 지식이 어떻게 공유 · 분배되는지 파악”하는 것이다. 이를 달성하기 위해 1) 설문조사와 모니터링 자료를 활용하고, 2) 마을지원활동가와 마을사업지기가 표적집단면접(Focus Group Interview)을 수행하며, 3) 노나카(野中 郁次郎)의 지식경영이론을 분석틀로 삼아 해석을 시도한다(성북구 연구팀, 2017).

연구진은 “지식활동에서 중요한 것은 학습이며, 학습은 환경변화를 인지하고 이에 맞도록 조직을 개혁하는 활동”이라고 정리하고 있다. 따라서 1) 관련이론을 바탕으로 지식경영이 가능한 주요성공요인(Key Success Factor)을 파악하고, 이를 바탕으로 2) 마을내부의 환경을 분석하여 강점과 약점을 고려한 실천방안을 마련하여, 3) 장차 지식경영을 위한 구체적 실행계획을 수립할 수 있으면, 4) 주요 성공요인을 중심으로 지식경영을 위한 조직변화 노력이 이어질 것으로 기대하고 있다. 이런 과정을 통해 마을 내부에서는 지식 창조, 축적, 활용에 관한 긴밀한 관계망이 형성되고, 외부의 새로운 지식을 빠르게 획득하고 마을 내부의 지식을 제도화(institutionalize)하는 외부관계망이 형성되는 것을 바라고 있다.

지식경영

연구진은 ‘지식경영’을 학습하면서 ‘지식의 개념’ ‘지식활동의 개념’ ‘지식경영을 위한 조직구조’ 등에 관심을 두었다. 경영학계의 이론을 마을공동체에 어떻게 접목시켜나갈지 궁금하다.

- 지식의 개념. 피터 드러커(Peter Drucker, 1993)는 정보의 다양성과 방대함이 존재하는 오늘날의 사회를 ‘지식사회(Knowledge society)’라고 표현하고 정보와 지식의 중요성에 대하여 강조하였다. 그는 새로운 경제에 있어서 지식은 단순히 하나의 자원이라기보다 오직 하나의 ‘의미 있는 자원’이라고 하였다. 대부분의 제품과 서비스의 가치는 보이지 않는 지식자원에 의해 결정되기 때문이다. 지식은 비전을 달성하기 위한 수단으로 설명할 수 있는데 각 주체에 따라 지식을 정의할 수 있는 개념들은 다음과 같다. 국가 : 국가경쟁력 제고를 위하여 부문별 지식경영 활동을 촉진하고 상호작용을 통해 상승효과를 창출하도록 하는데 필요한 리더십, 전략 등 국가 차원의 자산과 능력. 2) 정부 : 정부를 효과적으로 운영하고 각 경제 주체들의 지식활동을 원활하게 이루어지도록 하는



- 정책과 제도. 3) 산업 : 노동, 자본 등 물적 생산요소의 한계를 극복하고 부가가치를 높이는 제4의 생산요소로 산업 경쟁력의 핵심요소. 4) 기업 : 조직의 의사결정과 경영활동에 유용하게 활용될 수 있는 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 기술, 노하우, 유형, 제도. 5) 개인 : 자기성취를 위한 능력 향상의 수단(Drucker, 1993; 윤순봉, 1999; 성복구 연구팀, 2017).
- 지식활동의 개념. 지식이 조직의 목표 달성에 도움을 주기 위해서는 지식이 조직과 개인에게 체화되어 활용되어야 한다. 지식활동은 학습을 강조하는데 학습이란 환경변화를 인지하고 이에 맞도록 조직을 개혁하는 활동이다. **창출**(새로운 기술이나 노하우를 생성하는 활동). **축적**(창출된 지식이나 기존의 지식을 조직에 저장하는 활동). **공유**(개인이나 조직 사이에 상호작용을 통해 지식을 교환하는 활동). **활용**(개인이나 조직에 체화된 지식을 사용하는 활동). **학습**(새로운 지식을 체화하고 환경변화를 감지하는 활동)(윤순봉, 1999).
 - 조직변화모델(Ulrich, 1996). 1단계 : 변화를 위한 주요 성공요인 인식. 2단계 : 주요 성공요인에 대한 평가. 3단계 : 주요 성공요인을 중심으로 한 조직 변화의 계획 실천. 4단계 : 주요 성공요인에 관한 개선노력의 반복.
 - 7가지 주요 성공요인(Ulrich, 1996). 1) 조직 변화 선도자. 2) 비전 수립. 3) 조직 변화에 대한 필요성 확산. 4) 이해관계자들의 조직 변화 참여유도. 5) 조직 구조와 시스템 변경. 6) 모니터링. 7) 조직변화의 지속.
 - 노나카의 지식경영 이론. 지식 중 암묵지(개인적 관심사나 상황중심적인 지식으로 공식화하거나 전달하기 곤란한 지식. 상대어 : 형식지)의 중요성 강조. 암묵지가 조직 내 유기적인 상호작용을 통해 형식지로 전환되는 과정에서 지식이 확대·재생산되는 과정(지식전환)을 설명.
 - 지식전환 과정. 공동화(socialization; 조직원간 초보적인 경험과 인식을 공유하여 모델이나 기술 등의 한 차원 높은 암묵지를 창조) → 표출화(externalization; 암묵지가 구체적인 개념으로 전환되고 언어로 표현되어 형식지로 전환) → 연결화(combination; 분산된 형식지의 단편들을 수집·분류·통합하여 새로운 형식지·지식체계를 창조) → 내면화(internalization; 검증받은 모델이나 기술적 노하우가 개인의 암묵지로 체화되어 가치 있는 무형 자산으로 전환).
 - 노나카의 지식창조 개념에서 계층별 역할. 1) 일선근로자 : 실용적인 정보를 풍부히 갖고 있지만, 이러한 정보를 지식으로 전환시키는 능력은 낮은 계층. 2) 중간관리자 : 최고경영자의 이상 및 비전과 일선 근로자들의 경험·정보를 연결하는 다리 역할을 수행하여 지식창조에 중추적 역할을 담당. 3) 최고경영자 : 기업의 지향점을 제시하고 지식창조가 일어나는 장소를 제공하고 관리. 따라서 기업의 지식창조가 가장 잘 이뤄지는 것은 중간관리자가 주도하는 경영형태(= 하이퍼텍스트 조직).
 - 하이퍼텍스트 조직. 전통적인 조직(일상적인 업무)과 임시적인 조직(task-force team; 신제품 개발 등 프로젝트 진행)간의 유기적인 연결(지식-인프라; 실제로 존재하지는 않지만 기업의 비전·문화·기술 등의 형태로 구현되는 지식의 저장소)을 도모하여 지식창조 활동을 극대화.

다른 주민과 경험을 나누고 전문가의 조언도 듣고 중간지원조직의 협력도 구하고

성복구 연구진의 설문조사는 1) 일반사항(사업지역, 공모사업 종류 등), 2) 마을활동 지속 여부(진행방식, 중단이유 등), 3) 마을사업 운영결과(참여정도, 프로그램 수, 참여자 수, 타 자원과 연계 등), 4) 개선사항 및 계획·전망(활성화를 위한 제안, 아쉬운 사항, 향후 모임의 전망 등)으로 구성되어 있다. 총 280개 모임의 대표자를 대상으로 조사하였으며, 응답한 모임은 167개였다.



조사를 진행한 연구진이 1차적으로 종합한 분석결과는 “다수 응답자는 마을 사업에 참여했거나 참여하고 있는 다른 주민의 직접적인 경험과 구체적인 이야기 또는 전문가의 전문적 조언 등을 얻고자 하는 요구가 많았다. 구청 또는 중간지원조직(마을사회적경제센터)을 ‘관리’와 ‘감독’의 역할과 기능으로 이해하고 있기에, 협력의 대상이기 보다는 ‘평가’와 ‘보상’의 주체로 인식하여 소통이 어려운 대상으로 직접적 혹은 간접적으로 호소하기도 하였다. 아울러 주민참여 사업을 종료한 후, 마을 활동에 전혀 참여하지 않는 주민들은 과거 사업에 대한 설문을 성과측정이나 평가로 인식하여 설문 자체를 거부하는 사례도 많았다. 차후에는 설문을 거부하는 주민들이 적극적으로 설문에 참여하고 본인의 의견을 충분히 제시할 수 있도록, 다양한 유인책과 배려에 대하여 다각적으로 검토하고 논의하는 자리가 필요하다.”는 것이었다.

앞으로 남아있는 표적집단면접조사 등을 예정대로 잘 진행하여 흥미롭고 유의미한 내용의 결과를 얻을 수 있기를 기대한다. 

※ 이 보고서에서 소개한 3개 연구내용은 2017년 작은연구의 중간모임에서 공유된 자료를 바탕으로 정리한 것이므로 제한된 정보와 잘못된 정보로 인해 실제 연구진의 견해를 충분히 반영하지 못했을 수 있습니다. 자세하고 정확한 사항은 추후 발표될 작은연구의 최종보고서를 통해 확인하시기 바랍니다.



참고문헌

1. 강복구 연구팀, 2017.9.4. 마을살이 작은연구 중간보고자료.
2. 강세진, 2017.6.28. “위클리펀치(565) 마을에서 연구하기”, 새로운사회를여는연구원,
<http://saesayon.org/2017/06/28/21068/>
3. 강세진 · 최정은 · 권순형 · 원준혁 · 박상현 · 김수경, 2016. 「사회계정을 활용한 서울시 마을공동체
활성화 지원의 사회경제적 영향분석 연구 보고서 : 마을공방이 마을학교로」, 서울시 마을공동체 중
합지원센터.
4. 박상현, 2010. “생활체육 동호인 조직의 지속성에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
5. 서대문구 연구팀, 2017.9.4. 마을살이 작은연구 중간보고자료.
6. 성북구 연구팀, 2017.9.4. 마을살이 작은연구 중간보고자료.
7. 손우정 · 김수경 · 나도삼, 2015. 「새로운 서울 마을공동체 정책 수립을 위한 어젠다 연구」, 서울시
마을공동체 종합지원센터, 서울연구원.
8. 여관현, 2015. “주민학습과 실천을 통한 마을만들기의 지속가능성 연구 : 성북구 장수마을 사례를
중심으로”, 「지방정부연구」, 19(3): 29-51.
9. 윤순봉, 1999. “통합적 관점으로 보는 지식경영”, 지식경영 심포지엄 발표집, 「지식경영과 한국의
미래」, 삼성경제연구소.
10. 최조순, 2012. 「사회적 기업의 지속가능성과 사회적 기업가 정신」, 한국학술정보.
11. Bogatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J. and Labianca, G., 2009. "Network Analysis in
the Social Sciences," *Science*, 323: 892-895.
12. Drucker, P. F., 1993. *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Business.
13. Forsyth, D. R., 2013. 「집단역학」, 남기덕 · 노혜경 · 안미영 · 이종택 · 이진환 · 최훈석 역,
Cengage Learning.
14. Partanen, A., 2017. 「우리는 미래에 조금 먼저 도착했습니다」, 노태복 역, 원더박스.
15. Ulrich, D., 1996. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and
delivering results*, Boston: Harvard Business School Press.



2017년 새사연 발간 보고서

2017년 9월 11일 현재

아젠다	발간일	제목	작성자
경제	01/03	진짜' 경제민주화로 ⑤ 하청 중소기업, 글로벌 중견 대기업 될 수 없나?	정승일
노동	01/09	2017 전망보고서 (1) : 노동시장 불안정성의 심화	송민정
경제	01/12	일본은행이 선택한 화폐적 해법, 2017년을 희망의 해로 만들 수 있을까?	송종운
복지	01/16	2017 전망보고서 (2) : '불통'에 멈춰버린 사회, 안전망을 세워야 한다	최정은
국내외 정세	01/23	2017 전망보고서 (3) : 국내외 정세, 대전환을 탐색하는 2017	박세길
세계경제	02/03	2017 전망보고서 (4) : 2017년 세계경제, "공포의 해"가 될 것인가?	송종운
마을	02/06	2017 전망보고서 (5) : 다가오는 건거의 계절, 마을살이의 운명은?	강세진
부동산	02/10	2017 전망보고서 (6) : 장기불황 초입에 들어서는 주택시장	권순형
보건의료	02/13	2017 전망보고서 (7) : 한국 보건의료 체계의 개혁, 더 이상 미룰 수 없다	고병수
종합	02/22	2017 전망보고서 (8) : 2017년 7대 분야를 전망하다	새사연
부동산	03/08	기업형 임대주택 정책 무엇이 문제인가? ①	권순형
부동산	03/10	기업형 임대주택 정책 무엇이 문제인가? ②	권순형
부동산	03/16	기업형 임대주택 정책 무엇이 문제인가? ③	권순형
부동산	03/23	기업형 임대주택 정책 무엇이 문제인가? ④	권순형
부동산	04/12	민달팽이주택협동조합이 3년을 버티며 남긴 고민들	황서연
정치	04/18	The Plan : 민주주의 깨트리기	강세진
사회정책	04/27	성장과 복지를 위한 사회정책, 한국사회 미래비전이 되어야 한다.	이은경
정치	04/29	2012년 대통령선거에서 광학식투표분류에 따른 후보자간 상대적 불균등성 규명	강세진
보건의료	05/02	한국 보건의료, 어디로 가야하나	이은경
부동산	05/10	비영리 공동체주택의 의미와 활성화 방안	강세진
마을	05/25	관계와 숫자로 마을공동체 드러내기	강세진
주거	05/31	청년 주거지로서 서울 1세대 아파트 탐험기 ①	황서연
주거	06/22	청년 주거지로서 서울 1세대 아파트 탐험기 ②	황서연
마을	07/13	마을살이에 대한 공공지원의 사회·경제적 효과	강세진
부동산	07/17	문재인 정부의 주택정책, 첫 단추는 잘 끼워졌는가?	권순형
마을	09/11	마을에서 연구하기 : 2017년 마을살이 작은연구(서울)	강세진