

협동조합과 함께

성장하다

다문화협동조합 모두 사례를 중심으로

김정연 다문화협동조합 모두

목차

I. 들어가며 _ 3

II. 탄생. 성장. 갈등. 그리고 재결사까지

1. 우리만의 학습법과 개인의 성찰로 성장하다 _ 9
2. 주인인 우리 입맛대로 틀을 만들다 _ 14
3. 여성들로 이루어진 협동조합, 매달 월경을 치르다 _ 21
4. 결사체이면서 사업체인 협동조합, 결과보다 과정이다 _ 25

III. 실패가 있어서 가능했던 우리

1. 자발적이고 개방적인 조합원제도 _ 31
2. 조합원에 의한 민주적인 의사결정과정 _ 37
3. 조합원의 경제적 참여 _ 44
4. 자율성과 독립성을 가진 조합 _ 48
5. 교육, 훈련 및 정보를 제공하는 조직 _ 52
6. 협동조합 간 협동 및 지역사회에 대한 기여 _ 59

IV. 배움을 얻은 조합

1. 사회적 자본을 통한 배움 _ 62
2. 교육으로 성장한 자존감 _ 66
3. 경쟁이 아닌 공정함 _ 69
4. 이기심이 아닌 관계성 _ 71

V. 맺으며 _ 75

I. 들어가며

상호존중과 다문화, 다인종 공존 사회를 상징하는 외국인 200만 명 시대를 맞은 한국 사회에서 직업을 가지거나 창업을 하는 이주여성의 모습을 발견하기는 쉽지 않다. 한국 여성들의 경우에도 비정규직, 시간제 비율이 높을 정도로 여성이 직업을 가지는 문제가 사회의 구조적 모순으로 존재해온 현실에서 결혼을 통해 이주해 온 여성들이 취업이나 창업을 위해 이종고, 삼중고를 겪는 것은 당연히 예상되는 일이다.

게다가 지금껏 한국 사회에서 이주여성은 당당히 일할 수 있는 사회구성원이 아니라 도움 받아야 할 사회적 소외계층으로, 도와주어야 할 대상으로 존재해 왔다. 복지적 관점에서 시혜성을 강요하며, 과한 혜택을 지원이라는 이름으로 받는 것에 익숙했던 것이 이주여성의 사회적 존재성이었다. 이런 연유로 간혹 일부 한국인들에게 역차별의 대상으로 거센 비난을 받기도 했다.

이런 척박한 사회적 환경에서 스스로 일자리를 만들어 내려는 용기를 낸 결혼이주여성들이 2013년 11월 다문화협동조합 ‘모두’를 설립했다. 조합원들은 설립 이후 현재까지 약 20개월에 걸쳐 개인적 역량을 쌓아가

며 나도 할 수 있다는 자신감, 자존감의 동반 향상과 함께 다른 이들의 사회적 인정을 통해 협동조합이라는 조직을 알아가는 시간을 거쳐 왔다.

개인적 노력에 따른 자발적 성장도 결코 쉽게 이루어지지는 않았지만 무엇보다 어려웠던 것은 조직이 함께한 ‘결사’라는 개념이었다. 우리는 함께 결사했는데 서로 결사의 결을 확인하지 못했다. 한국어 이해 정도는 얼마만큼이며 서로 그 차이를 알고 있는지를 확인하지 못했다. 매번 같은 의미로 공감하고 결의했다고 생각했는데 서로 다른 결사를 했다. 구체적이지 못했고 서로의 차이를 확인한 후에도 그 다름을 인정하지 못했다.

이제 조합원들은 서로 구체적으로 묻고 답한다. 자신의 생각을 말하고, 질문하고 대답하면서 내가 한 결사의 의미를 알아간다. 이런 행위들이 우리 모두의 결사임을 확인시켜준다. 한 번이 아니라 모두가 이해할 때까지 몇 번을 확인하며, 지속적으로 반복하여 체화시키고 있는 중이다. 속도는 느리지만 우리가 같은 방향으로 가고 있다는 사실이 오히려 에너지를 준다. 몇 번이나 반복되었던 이 과정을 통해 각자가 불완전한 존재임을 알게 되었고, 이런 인간적 성숙을 바탕으로 서로를 도와 하나의 뜻을 만들었고, 협동의 의지를 만들어내고 실천해 나가면서 상호간에 따뜻한 인간애를 느꼈다. 이렇게 새로운 관계를 만들어 내면서 시민으로 조금씩 성숙해 가고 있다.

물론 조합원 전원이 모두 다 그렇다고 자신하지는 못하겠다. 처음엔 답답했고 원망스럽기도 했으며 갈등이 생기기도 했다. 하지만 성숙도는 조금씩 다를지라도 분명히 결을 같이하려는 움직임이 있고, 서로가 그 노력만으로도 고마움을 느낀다. ‘그래, 그도 힘들게 노력하고 있고, 현재의 그로서는 그것이 최선이야. 그것만으로도 그는 충분히 인정받을 만해’라고 받아들이면, 각자의 마음이 편안해지고 따뜻해짐을 느낀다.

협동조합을 하면서 처음으로 자신을 찬찬히 들여다 볼 수 있는 기회를 만났고, 성숙한 개인 한 명 한 명이 모여 조합의 성장을 가져왔다. 이렇게 성장한 조직들이 모이면 우리가 사는 사회를 바꿀 수도 있겠다는 희망이 생긴다. 어쩌면 이런 사회가 구현되는 것이 곧 다문화협동조합 모두에서 꿈꾸는 '인종, 국적, 문화의 다름으로 인해 생기는 차이를 인정하고, 다수가 소수를 차별하지 않는 세상을 만드는 것'과 일맥상통하는 것이 아닐까 하는 생각에 맞닿으니 가슴이 벅차다.

더불어 다문화협동조합의 조합원들이 맞본 성취와 뿌듯함을 사회적경제의 다른 주체들도 느낄 수 있지 않을까 하는 희망을 가져본다. 사회적경제에 대한 관심이 높아지면서 이주민을 고용하거나 이주민이 직접 조직한 형태로 일자리를 마련하려는 움직임이 활발해졌다. 인증 사회적기업 828개 중 17개, 인가 협동조합 1,355개 중 15개가 다문화 사회적경제 분야에 해당된다. 이 사회적경제 주체들이 시행착오를 조금 줄일 수 있었으면 하는 바람으로 본 다문화협동조합의 미숙한 경험들을 정리했다. 한편으로는 '우리는 성과랄 것이 없는 영세한 조합인데 이 기록이 과장되게 보이지 않을까?', '때로는 부끄러운 잘못을 허울 좋은 도전이라는 이름으로 덮어가는 과오를 저지르지 않을까?' 되물으며 우리도 모르게 할 수 있는 실수를 경계하자는 다짐으로 다시 이어가곤 했다.

조합원 개인이 변화를 통해 성장해 가는 과정, 한 조직이 자기부정의 과정을 통해 한 단계 더 나아가는 과정, 조직과 개인이 이러한 변화를 통해 함께 공동의 뜻을 세워나가는 과정 등은 협동조합이라면 표면적으로는 비슷하게 겪는 경험이겠지만, 그 내용 안에는 각기 다른 구조적 특성이 있을 것이다. 결사를 선언에 그치지 않고 실천해 가는 방법 또한 보편적 경험이 존재하지는 않을 것이라 생각한다.

조합의 중심에 있는 연구자로서 무엇보다 객관성을 잃지 않고, 조합원과 조합이 함께 만든 시간을 있는 그대로 기록하고자 하였다. 그러나 이 변화무쌍한 유기체를 글에 담아내는 도전 자체가 스스로에게 과한 것이었음을 깨닫게 되는 과정이기도 했다. 조합의 현실을 보여주고 설명하는 데에는 본 기록이 여지없이 부족할 것이라고 생각한다.

그럼에도 좋은 기회를 준 모심과살림연구소, 그리고 끊임없는 다독임으로 길을 잃을 때마다 바른 방향을 짚어주신 김신양 교수님께 감사드리며 그 무엇보다 곁에서 함께해 준 우리 조합원들에게 마음으로부터 고마움을 전하고 싶다.

II. 탄생, 성장, 갈등 그리고 재결사까지

탄생 필요에 의해서 협동조합을 시작하다

5년 동안 모임 형태로 만나왔던 이주여성들이 한국 사회에 적응을 시작하며, 경제활동의 욕구를 발견했다. 그러나 본국에서의 경력과 당시 보유한 역량으로 취업할 수 있는 곳은 찾기 어려웠고 육아와 가정일 등 취업을 위한 환경도 좋지 않았다. 그럼에도 협동조합을 통해 경제활동의 문제를 해결하려는 목적을 우선으로, 아무것도 모르고 시작했다. 다만 분명한 것은 동일한 ‘필요’가 있었고 그 필요가 결국 시작할 수 있는 힘이 되었다는 것이다.

1. 우리만의 학습법과 개인의 성찰로 성장하다

조합을 설립하고 2014년 2월 말까지 보조금사업을 마무리하느라 정신이 없을 때에는 무엇을 잘하고 있는지 잘 못하고 있는지 판단도 되지 않았

다. 이후 권한을 갖게 되니, 조합원 스스로가 각자의 결정이 무서워졌다. 모든 것을 다 알 수도 없었고 결정해야 할 것은 많았던 초기 회의에서 아무것도 모르고 내 의견을 말한 것이 사업으로 결정되어 가는 상황이 부담스러웠던 것이다. 정신없는 어느 날 몽골 조합원이 쓴 카톡 내용에서 지금 필요한 것이 무엇인지를 깨닫게 되었다. 사업을 하느라 너무 바빴지만, 이를 깨달은 몇 명의 조합원이 힘을 내었다.

중간 중간 자각을 통해 변화하려는 움직임도 있었어요. 스스로가 일부 조합원들(특히 한국인들)에게 기대어 협동조합을 시작하려고 했다는 사실을 자각하면서 '우리도 공부하자'면서 늦은 밤 카톡으로 주고받기도 했어요. 너무나 감동적인 그 순간을 잊을 수가 없어서 캡처까지 했어요. (조합원F의 페이스북)



2014년 1월 3일 정식으로 첫 출근을 시작하자마자 협동조합에 대해 아무것도 모르던 조합원들은 알음알음 추천받은 인쇄물로 공부를 시작했다.

‘협동조합’을 예전처럼 ‘동아리’로 생각했고, 서로가 생각하고 목표하는 바를 함께 맞춰가려는 노력이 많이 부족했던 시기였다. 어떤 사람은 조합의 생존에 대한 불안감이 깊었고, 또 어떤 사람은 조합의 지속성보다는 사람이 더 중요하다고 했고, 또 다른 사람은 사람이 중요하다는 것에는 동의하면서 주변 조합원보다 본인의 안정을 위한 행위에 몰입하기도 했다

첫 단계에서의 자기책임은 자신의 모습을 객관적으로 돌아보는 것부터 시작했다. 이주여성으로 살아온 수년간의 모습이 얼마나 의존적이었는지, 우리가 얼마나 부족한 존재인지를 깨닫고 이를 극복하기 위해 작은 노력부터 시작했다.

월 1회 협동조합 공부를 후배들까지 함께 시작했다. 막상 공부를 하려니 자료는 모두 한국어이고, 강사의 말을 100% 이해할 수도 없었다. 결국 함께 돌아가면서 한 단락씩 읽고 서로의 생각을 말하며 소통하는 것이 조합원들에게는 가장 적합한 공부방법이었다.

우리가 처음 공부해야 한다고 생각한 때는 모른다고 하는 것이 괜찮은 것이 아니라 부끄러운 것이라고 깨닫게 되면서부터예요. 이제는 우리 일을 대신 해 주는 한국 사람에게만 의존하는 것은 아니라고 생각했고, 우리가 판단하고 결정해야 하는데 우리는 아는 것이 없으니 공부부터 해야 한다고 생각했어요. (조합원B)

민주적, 1인1표, 자발적, 경제적, 독립적... 조합 운영 초기부터 모르는 한국어들이 튀어나왔다. 그동안 한국어로 의사소통이 잘 되었다고 생각했던 조합원들 간에 말이 통하지 않을 정도로 생소한 단어들이었다. 또 2008년부터의 오래된 조합원들 간 관계가 득이 아니라 독이 되었다. 여전히 매출은 한국 사람이 만들어주는 것이고 자신은 맡은 역할만 하면 되

는 줄 알고 시작했다. 게다가 한국에 와서 자기 주도적 결정권을 경험하기 힘든 상황이었기 때문에, 모든 것을 스스로 결정해야 한다는 것이 이토록 부담스럽고 두려운 것인지를 처음 깨달았다. 동일한 필요가 있어서 함께 시작했지만, 조합원들 간의 처지나 생각이 미묘하게 다르다는 것도 의사결정에 큰 걸림돌이 되었다.

성숙한 조직일 경우에는 굳이 협동조합이란 법적 형태를 선택하지 않아도 실질적인 운영방식은 협동조합 방식을 선택해 민주적 운영을 할 수 있을 것이다. 그러나 조직운영의 경험이 없었던 조합원들에게는 협동조합이라는 법적인 조직 형태가 큰 원칙이 되었다. 조합원들은 갈등이 있을 때마다 우리가 공부했던 협동조합의 철학과 7원칙을 되짚어 보고 이를 기반으로 문제해결을 하려고 노력하고 실질적 운영에도 반영했다. 그중 공동으로 교육하고 학습하는 과정은 매우 중요했고 배운 것을 실천하려는 의지 또한 놓치지 말아야 했다.

일방적 강의 형태가 아니라, '강독모임'과 '여러나라 그림책 함께 읽기'라는 이주민 조합원들에게 맞는 학습법을 찾았고 1인1표라는 큰 원칙을 매 회의에서 실천하면서 스스로 권한이 있다는 자신감을 가질 수 있었다. 5년간 동아리 안에서의 편안한 개인적 관계를 일일하기 위한 사회적 관계로 전환시키고, 한국인과 이주민 조합원 간의 수직적 관계를 수평적 구조로 재정립했다.

내 안에 있는 이기심과 직면하고 나를 일깨우고 싶다면 문화적, 사회적으로 다른 사람들과 만나서 역동적인 협동의 과정에 도전하고 함께 어우러져 뒤엉켜 살아보는 것이 좋은 방법이라고 감히 권한다. 고백컨대 지난 20개월간 조합을 하면서 조합원 각자는 스스로의 이기심과 만났다. 자신은 너무나 불완전한 인간이므로 다른 구성원의 생각을 더 많이 받아

참여야 한다는 깨달음이 각자를 성장시켰으며, 내가 모르는 내 삶 속에 나를 응원하는 수많은 사람들과 공동체와 모임이 존재하고 있다는 인식은 고단함 속에서도 새로운 에너지원이 되었다.

누군가 도와주겠지, 누가 나에게 매출을 만들어주겠지라는 생각만 했어요. 그런데 초기에 인터뷰를 많이 할 때 한두 사람만 이야기 하고 나머지는 듣기만 하는 느낌이 안 좋았어요. 이렇게 하면 안 되겠다는 생각을 했어요.

누구 한 사람에게 일이 기울어지면 안 된다고 생각했어요. 역할분담 해야 되는데 아무것도 모르니까 공부를 시작해야겠다고 생각했어요. 조합이 뭘 하는 곳인지, 무엇을 해야 하는지 배우게 되면서 괜히 시작했다는 생각을 했어요. 우리가 이렇게 하고, 또 이렇게 해야 조합이 살 수 있는데, 우리가 아무것도 모르는 상태에서 할 수 있을까 무서웠지요. 그래서 용어도 어렵고, 진도는 많이 나가지 않지만 두 시간 안에 두 페이지라도 읽고 이것을 이해하게 되면 진짜 기분이 좋았어요. 처음 협동조합을 시작한 것이 한국은 아니지만, 다른 나라에서도 지금 우리처럼 똑같이 어려운 상황에서 시작했었다는 것이 매우 감동적이었어요. 교육을 받으면서 생각들이 많이 변했어요. (조합원C)

성장 처음으로 권한이라는 것이 생겼다

이주여성은 결혼을 통해 한국에 처음 왔다. 당당한 아내로, 한 아이의 엄마로 그렇게 멋진 삶을 시작할 수 있을 줄 알았다. 그런데 가정 내에서 이주여성은 그 어떤 권리도 없었다. 그렇게 십 년 정도의 시간을 무기력하게 한국 사회에서 보내다 보니, 협동조합 구성원들은 모두 동등한 한 표의 의사결정권을 가진다고 학습하였음에도 불과하고 사실 큰

기대는 없었다고 한다. 협동조합을 운영하면서 처음으로 이주여성 당사자들이 직접 제안하고 결정할 수 있는 진짜 ‘권한’이 생겼다. 권한은 이주여성을 성장시킨 또 하나의 원동력이 되었다.

또 ‘권한’이라는 것은 한 개인이 회의에 참석해서 본인의 의사를 반영해 결정하는 과정에서만 존재하는 것이 아니라, 조합의 문제를 함께 인식하고 그 해결 과정에 자신의 의견과 내가 할 수 있는 역할을 담당하면서 더욱 또렷이 느끼게 되며 노동자이자 운영자가 되었다.

2. 주인인 우리 입맛대로 문화와 틀을 만든다

“기다리기”

여럿이 함께 협동하는 과정이므로 공동의 약속이 필요했다. 우리에게 맞는 체계적인 운영시스템과 구성원 각자의 능력을 중심으로 한 조직의 틀이 절실했다. 절실한 만큼 시간도 많이 소요된다. 서둘러 가다보면 내 주변의 구성원들이 내 곁에 있는지 둘러볼 여유가 없다. 효율성의 잣대를 운운하면서 서둘러서는 결코 안 된다는 것도 몇 번의 갈등을 통해 알았고, 아무리 훌륭한 시스템이라고 해도 우리에게 맞지 않는 옷일 수 있다는 것을 배웠다. 자신을 가장 잘 알고, 자신이 속한 조직을 가장 잘 이해하는 이는 구성원 자신이다. 결국 우리는 훌륭한 기성복이 아닌 우리만의 맞춤복을 준비했다.

협동조합의 7원칙이 무엇인지 알게 되었고, 민주적 의사결정 구조부터 차근차근 적용해서, 어떠한 안전이든 미리 공동체 회의에서 승인되어야지만 실천력을 가지게 되었다. 그리고 그것을 승인하는 방법부터 크고 작은

수개월간의 아픈 경험을 통해 ‘기다리기’라는 문화를 만들었다. 서로가 다른 것이 분명한데 서로를 인정하는 데에는 시간과 의식적인 노력이 필요했다.

‘다양성 존중’을 목적으로 활동하고 있으면서도 조합원 개개인은 서로 다른 존재임을 존중하고 이를 서로 인정하는 데 시간이 많이 걸렸다. 국적도 문화도 다른 사람들이 하나의 공동안을 만들어 간다는 것은 ‘타협’과 ‘양보’가 바탕이 되어야 했고 의식적인 노력과 이해가 우선되어야 했다. 누가 옳고 틀린 것이 아니고 하나의 정답이 있는 것도 아니었다. 우리는 서로 다른 존재들이므로 생각은 당연히 다를 수밖에 없고, 서로 다른 생각을 같은 방향으로 만들어 가려는 노력이 더 중요한 것이었는데 그것을 깨닫는 데 참 많은 시간이 걸렸다. 각자가 자신부터 먼저 알아야 했고, 상대방도 알아야 했다. 그렇게 한 방향으로 가기 위한 노력의 열매는 작은 약속으로 시작했다. ‘기다리기’라는 문화는 말하거나 무언가를 결정할 때 서로 다른 속도를 인정하면서 빠른 사람은 조금 기다려주고, 느린 사람은 조금 빨리 갈 수 있도록 하자는 조합원 간의 첫 약속이었다.

여러 가지 생각하면서 실수하면 안 된다는 생각을 가지고 신중하게 생각하는 스타일이라서 내가 이야기를 못했던 것 같아요. 조합회의에서 결정되려면 내가 의견을 말 안 할 수는 없다는 것을 알게 되면서 그 시간이 조금씩 단축되고 있어요. (조합원E)

간혹 장난으로 ‘회의에서 결정했냐’라는 질문을 해요. 1인 1표를 가질 수 있다는 점이 처음에는 잘 와 닿지 않았지만 내가 결정한 1표가 매우 중요하다는 생각을 하면서 사실 내 결정이 올바른 것인가에 대해 생각을 하는 것이 힘들다고 느꼈어요. 나뿐 아니라 우리 한 사람 한 사람의 결정이 필요했기 때문에 여러 가지 연습을 했어요.

예를 들어 저는 말이 많기 때문에 회의에서 쉬지 않고 말을 하게 되면, 오히려 다른 사람의 결정을 잘 들을 수가 없어요. 처음엔 무조건 돌아가면서 의견을 말하다가, 제일 말이 적거나 자신의 의견을 말하기 어려운 사람이 먼저 말할 수 있도록 기다리는 연습을 했어요. 우리 모두 회의라는 것을 제대로 해 본 적이 없어서 이런 연습이 많이 필요했어요. 기다리기 문화는 정말 조합에 큰 도움이 될 것 같아요. 기다리는 동안 우리는 서로의 생각을 하게 되요. 오늘 결정해 버리면 그 사람이 다음에 자신의 말을 한 번 더 할 수 있는 기회를 없애는 거니까 안 돼요.

단점은 속도가 너무 느리다는 거예요. 좀 더 빨리 깨닫고 하면 좋을 것 같은데. 이것은 스스로 깨닫는 방법밖에 없는 것 같아요. 그런데 우리 조합원들은 내 자신을 객관적으로 깨닫지 못하니까 다른 사람을 이해 못하는 것 같아요. 내 상황이 어떤지 나는 어디까지 할 수 있는지를 파악하지 못하고 있으니까 처음엔 다른 사람에게 감사할 줄도 몰랐던 것 같아요. (조합원A)

“여유 갖기”

이주, 여성, 엄마라는 공통분모를 가진 인적구성으로 다문화인식개선 사업이라는 사업내용을 결정했다. 이주여성들이 엄마가 되면서 차별받는 내 아이를 위해 가장 잘 할 수 있는 일을 선택한 것이었다.

2014년에는 보조금 지원으로 6개월간 월 70만 원 급여에 5일 주 25시간 활동하는 조합원 4명이 있었고, 나머지 6개월은 급여 없이 3일 주 15시간 근로였다. 물론 근로계약서상이고, 조합원들은 거의 매일 만났다. 함께 모일 수 있는 공간이 즐거웠고, 일하지 않아도 함께하는 수다가 행복했다. 가정 내 환경도 의심과 부정적 시선에서 응원과 이해와 포기의 조금씩 시선으로 움직이던 시기였다. 동질적인 인적 구성은 사업을 진행

하는 측면에서는 한계가 되기도 했지만 여러 어려움을 이겨나가는 동력이 되었고 서로에게 위안이 되었다. 예를 들어 주말이나 저녁시간에 들어온 강의나 공연 요청에 전부 응할 수가 없으니 매출이 부진한 것이 아니냐는 의견이 내부적으로 조금씩 나오기도 했지만, 동질성을 바탕으로 한 우리만의 ‘여유 갖기’ 문화의 형성으로 조합원들을 하나로 모아주는 힘이 더 컸다.

조합 일의 특성상 외부 방문교육도 잦고, 조합원 전원이 여성이라는 인적구성에 적합한 문화를 지향하며 함께 유연근로 또는 탄력근로라는 합의도 만들어냈다. 비공식으로 개인 사정 및 집안 사정으로 인해 쉬게 될 때는 휴가로 받아들이고, 그가 맡았던 역할을 흔쾌히 서로 분담해서 진행했다. 우리가 주인인 협동조합에서 우리의 필요와 합의로 이루어졌다면 못할 것도 없다는 자신감이 ‘여유 갖기’라는 문화를 자연스럽게 만들어냈다. 여유가 생기니 서로를 위해 마음 내놓기가 되었고, 또 다른 신뢰를 만들어내는 바탕이 되었다.

한 조합원의 가정 내에 어려운 일이 생겨서 조합 활동을 못하게 되면 나머지 조합원들이 일을 더 맡아서 진행시키며 곳곳이 조합을 지켜내기도 했구요. 실제 2명의 조합원들이 가정 내에 큰 일(부모의 뇌졸중 간병, 남편간병 등)이 발생하였지만 서로 서로 응원하며 고비를 넘긴 경험도 있고, 아이에게 사소하게라도 문제가 생기거나, 학교 봉사활동 등은 조합 내에서 어떤 일에도 1순위로 이해받아 배려 받고 있어요. (조합원 A)

“그대로 멈춰 돌아보기”

본 협동조합의 비전 중 하나는 이주여성의 새로운 일자리 창출 모델이다.

경제활동을 하고 있지 못한 이주여성들에게 교육을 통해 자신의 자녀들에게 책을 읽어주는 엄마로 성장시키고, 나아가 다양성을 전달하는 교사로 활동함으로써 경제적 주체가 될 수 있도록 한다는 내용이다. 이주여성 일자리 창출 모델을 제시하고자 하는 엄청난 비전으로 시작했지만 후배를 양성한다는 것이 결코 쉬운 일이 아니다.

한국인 1명, 이란인 1명, 몽골인 2명, 일본인 2명 등 모두 6명의 조합원이 스스로 일자리를 만들고, 강사계약 형태로 일본, 중국 2명, 베트남, 필리핀, 인도네시아 각 1명씩 총 6명 후배들의 일자리가 만들어졌다. 조합원도 경제적 기반이 약해 안정적 일자리라고 자부할 수 없다보니, 후배들도 당연히 강사로 계약한 형태였다. 2014년 상반기에 다문화강사양성 과정을 통해 후배를 육성했지만 관계맺음을 적극적으로 하지 못하고, 단기적으로 다문화 행사나 교육 등의 일정에만 결합하는 형태였다. 그러나 후배들의 적극성과 선배들을 향한 응원과 동경은 선배조합원들을 스스로 움직이게 했고, 조금씩 선후배의 관계를 이어갔다. 후배 양성은 상당한 열정과 에너지가 들어가는 일이다. 최소 6개월 동안의 교육 이후 개인적 관계 맺기와 개별적이고 세심한 멘토링 기간이 필요하다. 후배들은 잠재적 조합원이기도 하기 때문에 조합과 긴밀한 관계를 맺으면서 조합원들이 초기에 겪었던 시행착오를 조금이라도 줄이고 싶었던 마음도 있었다. 2015년에는 좀 더 적극적으로 1:1 관계맺음을 시도했다. 한 후배는 조합 대표인 몽골여성이 멘토처럼 이끌어준 지 몇 개월 만에 조합원들 앞에서 시연을 하고, 첫 수업을 나가 좋은 피드백을 받기도 했다. 워낙 본인이 가진 재능도 있었고 가정 내 응원이라든지 일하기 좋은 환경도 한몫을 했다.

그러나 모두 성공적인 것은 아니어서, 이런 저런 이유로 일을 포기하

기도 했다. 후배 양성에 실패하게 되면 조합의 능력에 한계를 느껴 절망하는 순간도 있다. 물론 모든 것을 실패했다고는 생각지 않는다. 부족한 부분은 수정하면서 그렇게 나아가면 된다. 스스로 할 수 있는 한계까지 해 보고, 다시 평가해 보고, 멈췄다가 다시 나아가는 것이 조합의 독특한 문화가 되었다. 이렇게 문제가 발생할 때 필요한 것은 일단 '그대로 멈추기'이다.

열심히 관계한 후배가 갑자기 떠난다고 할 때, 주변의 오래된 지인들이 조합이 자꾸 낮설어진다고 불평할 때, 내부 갈등이 생길 때, 매출처에서 정식으로 불만을 이야기할 때 등등 처음에는 무엇을 어떻게 해결해야 할지 몰라서 딱 멈췄다. 그리고 동분서주 마음만 동동거려다 보니 더 큰 문제를 만나게 되기도 했다. 빨리 해결해야 된다는 생각에 무리하게 해결지점을 찾다보니 큰 출혈이 생기기도 했다. 이런 시행착오를 거쳐 만들어진 것이 '그대로 멈추기' 문화이다.

그대로 멈추기, 그리고 생각해 보고 다시 나아가면 될 일이었다. 다만 상대를 향한 생각이 아니라 나를 향한 생각이 중요하다. 멈춰 서서 내 그림자를 들여다보는 것이다. 문제가 발생하면, 각자 앞에 거울을 놓고 조합의 모습을 들여다본다. 스스로 평가의 시간을 갖는 것이다. 그렇게 심호흡 한 번 하고 다시 나아가면 된다는 것을 경험을 통해 알게 되면서 연습하기 시작했다.

빠르지 않은 의사결정 속도를 가진 조합원을 위해 '기다리기' 회의 문화를 만들었고, 조합원 모두가 여성이며 엄마이므로 그 특성을 고려해 집안에 어려운 상황이 발생하면 나머지 조합원들이 해당 조합원의 일을 나눠서 분담해가는 '여유 갖기'의 구조를 마련했다. 실수가 많은 조합이므로 내외부적인 문제들이 발생하면 서두르지 않고 '그대로 멈춰 돌아보기'를

한다. 급하게 결정하거나 한두 명의 의견으로 서둘러서 해결한 문제는 또 갈등을 가져온다는 것을 알게 된 것이다.

또, 우리에게는 실패해도 괜찮다는 자유로움과 내가 주인이라는 자신감이 있었다. 그만큼 공을 들이고 구성원들 중심으로 하나하나 만들어가는 것이 같은 방향을 바라보게 되는 지름길이었다. 이렇게 주인이 되어가면서 조합원 각자가 노동자이자 운영자임을 깨달았다. 불투명한 미래를 두려워했지만 한편으로는 현재 상황에서 촘촘한 안전망을 느꼈고, 사회적 인정 속에서 나의 존재와 정체성을 찾아갔다. 사실 지금도 그런 과정 중에 있다고 생각한다. 그동안 이런 과정을 겪고 있음을 발견하고, 그것이 맞는지 서로를 통해 확인하고, 그 해결방법을 함께 찾아 도전하고 다시 수정해 왔다.

다양한 나라의 서로 다른 문화를 가진 조합원들과 이런 삶의 시간을 함께 만들어 간다는 것 자체가 너무나 뿌듯한 일이었다. 개인의 삶과 정비례로 변화하면서 역동적으로 움직이는 협동조합이라는 조직이 주는 감동은 이렇게 다가왔다.

갈등 행복한 권한 뒤에는 자기책임이 있다

권한의 달콤함이 커져갈 무렵 갈등이 시작되었다. 서로가 서로에게 책임을 물으며 원망만 하다 보니, 조합에 출근하기가 두려워졌다. 그러나 여러 교육과 갈등사례를 만나며, 되돌아보니 각자 자신의 부족한 모습이 보였고 스스로의 낮은 역량과 한국인 남편과 한국인 실무자에게만 의존했던 수동적인 자신의 모습을 인정하고 성찰하며 “자기책임”을 느끼게 되었다.

3. 여성들로 이루어진 협동조합, 매달 월경을 치르다

조합원들은 모두 여성이다. 여성이면 누구나 월경을 치르는 것처럼 조합도 매월 월경을 치른다고 조합원들은 ‘갈등’을 표현한다. 우스갯소리처럼 이렇게 나누고 나니 모두가 편안해졌다. 갈등의 주기 역시 월경처럼 짧을 수도 있고 며칠씩 길어질 수도 있다. 어느 시기에는 매우 아프고, 어느 시기에는 가볍게 아프다. 그렇게 몇 번의 월경을 겪으면서 한층 더 성숙함과 아름다움을 갖추어 간다.

그렇게 갈등도 월경처럼 조합원들의 삶에서 아픔과 성장을 함께 선물하며 지나간다는 것을 깨닫게 되었다. 조합원들은 갈등을 통해 감사한 성장을 이루었다. 그리고 이런 갈등의 시기에는 서로의 마음을 다독이는 것이 그 어떤 논리적 위로보다 더 필요하다는 것도 알게 되었다. 상처와 아픔은 오롯이 그를 이해해 주는 주변인의 따뜻함으로 먼저 치유될 수 있다. 처음에는 갈등으로 서로에게 미안하다 말을 하기까지 며칠에서 한 달까지 시간이 걸렸다. 이제는 바로 바로 미안함을 표현하고 서로를 안아 준다.

조합원들은 함께 일을 한다. 그러나 그 이전에 함께 삶을 산다. 일도 삶을 제대로 보듬어야 가능한 것이다. 우리는 협동조합의 정의 중 우리가 원하는 사회·문화적 필요라는 것이 이런 것이라고 느꼈다.

협동조합을 만들어 가는 것은 각 구성원 주체이다. 각기 개개인으로 보아야 할 주체들을 그룹지어 범주화하지 않아야 한다. 이주민과 함께하는 협동조합에서 한국인 그룹과 이주민 그룹을 굳이 말하는 이유는 ‘차이를 차별하고 있지 않은가’ 하는 반성적 시각에서 출발했다. 함께 성장하

고 변화하면서 협동조합을 같이 운영해 간다는 점에서는 한 방향을 바라 보지만, 서로가 직면하는 현실에서는 당연히 차이가 있다. 그러다보니 생각의 격차로 인한 갈등이 당연히 생긴다.

사회적경제의 태동기에 있는 한국 사회에, 그리고 한국인 조합원인 스스로에게 질문이 생겼다. 이주민들과 매일 만나 인사하는 이웃으로 함께 경제활동을 하고 싶은가? 경제적 잣대로 해외에서 온 이주민들을 차별하여 대하고 있지는 않은가? 사회적 다수를 이루고 있는 입장에서 스스로 완벽하다고 자신하고 있지 않은가? 한국 사회가 경제적으로 우월하므로, 문화적 사회적으로도 완벽하다고 확신하면 그 무엇도 수용하기는 어렵다. 완전하다는 확신에 찬 사회는 더 나아갈 것도 더 이상의 노력도 필요 없다.

협동조합을 운영하는 주체들도 간혹 효율적 운영이나 사업성이라는 명분으로 말도 안 되는 실수를 범하곤 한다. 다문화협동조합도 예외는 아니었다.

때로는 그 누구도 자신할 수 없는 사회적경제의 불완전함을 다른 구성원인 이주민들에게 알리기 두려울 때도 있었다. 되돌아보면 이 역시도 이주민을 동등한 구성원으로 받아들이지 못해 생긴 현상이었다. 이런 때에는 오히려 솔직하게 '불완전함의 두려움을 말하는 편'이 훨씬 더 호소력이 있었다. 왜냐하면 협동조합은 결과가 아니라 과정이기 때문이다. 모든 구성원을 동등한 주체로 인정하고, 공정하게 역할을 분담하고, 구성원 각자가 자신의 책임을 다하여 민주적 운영을 해 나가는 것이 협동조합을 만들어 가는 과정이므로, 비록 덜 효율적이라고 해도 내가 편한 방식이 아닌 상대가 원하는 방식을 찾아 함께 시도하려는 노력이 필요했다. 사회적경제의 중요성과 필요성을 당위로 강요하지 말고 우리도 잘 모르니 함께

노력해 보자고 조근조근 설명하고 함께 걸어가는 것이 우선이었다.

이주여성들은 우선 스스로를 객관적으로 볼 수 있는 좋은 기회를 만나게 되었다고 한다. 본국에서 지낸 20여 년의 시간은 신체적인 성장기였고, 한국으로 이주한 이후에 정신적 성장을 경험하게 된다. 하지만 안타깝게도 결혼과 동시에 출산, 육아와 함께 다른 문화에 적응까지 해야 하는 이중고의 삶을 시작하게 된다. 이주라는 선택을 한 본인이 감당해야 할 책임도 있지만 자본화되고 타 문화에 대해 경직된 한국 사회에서 팍팍한 삶의 무게를 온전히 이주민 개인에게 감당하라는 것은 가혹할 지경이다. 이러한 구조적 환경에서 협동조합을 만나면서 무엇보다 자신을 살펴볼 기회를 얻었고, 그 안에서 성장했으며, 작은 것도 1인으로 참여해 함께 결정해 나가는 민주적 구조 속에서 사회적 인정으로 정체성을 찾아갈 수 있었다는 것이다.

이주민이 협동조합 활동을 하려면 한국어 능력은 중상 이상 되어야 하고 사람의 관계를 중심으로 한 공동체 의식의 함양이 필수적이라고 입을 모아 말한다. 모든 조합원들이 10년 내외의 정주 이주민이며, 일반적으로 한국인과의 일상대화가 충분히 가능한 한국어 능력임에도 불구하고 활동을 시작하면서 가장 먼저 부딪친 문제가 한국어 이해의 차이였고, 자신감의 위축과 동시에 즉각적인 외부갈등이 돌출되었고, 본인 스스로도 조합 내 회의나 역할분담에 있어서 중요하다고 생각하는 사안에 대해 의견을 말하고 조정해 가는 과정에서 답답함을 느낀다. 심지어 이런 어려움의 극복을 위해 한국어 심화과정을 선택하는 동기부여가 되기도 한다.

서로간의 관계에 있어서는 솔직해져야 했다. 자신의 상황이나 마음을 먼저 솔직하게 이야기하자 상황이 이해되면서 더 이상 오해가 쌓이지 않았다. 오히려 그의 처지를 함께 할 수 있는 공감과 감정적 여유도 함께

더해졌다. 다문화협동조합은 5년간의 공동체 관계가 있었음에도 불구하고 협동조합을 하기 위해서는 그간의 관계를 넘어서는 새로운 관계를 정립해 가야만 했다. 이렇게 ‘익숙한 것과의 결별’을 선택할 수 있었던 용기는 ‘관계’라는 키워드에서부터 시작했다. 협동조합은 구성원 모두에게 새로운 도전이 되었고, 또 다른 관계형성을 통해 자신의 또 다른 정체성을 찾게 해 주었다.

결국 이주민이든 한국인이든 초기에는 협동조합을 통해 경제적 문제의 해결에 대한 높은 기대로 참여했지만, 돈이 우선이 아니며 서로의 관계를 형성해가는 것에 더 큰 목적이 있다는 것을 느꼈다. 이주민과 한국인, 모든 구성원의 힘이 필요했다. 어느 주체 하나 소중하지 않은 것이 없고, 또 어떤 주체라도 힘을 모아 거들어야지만 협동조합의 운영이 가능했다. 각 주체 모두 자신을 넘어서는 자발적 노력과 이를 아우르는 조직의 시스템과 문화가 필요했다.

다 같이 하지 않으면, 우리는 안 된다는 거예요. 모자라는 사람이든 잘 하는 사람이든 상관없이 누구 한 명이라도 빠지면 안 되는 것 같아요. 아직도 머리로는 정확히 알지만, 모든 마음으로 행동하지 못하는 것이 있어요. 지금은 아직도 과정인 것 같아요. 그나마 이만큼이라도 성장했기 때문에 작은 성공이 가능했던 것 같아요.(조합원A)

재결사 혜택은 경제적인 것만 있는 것이 아니었다

창립 후 수개월간, 조합을 운영하며 각 개인에게 돌아간 경제적 혜택은 월 30만 원 정도였다. 2014년 내내 월 30만 원이라는 수치는 부정적으로만 보였고, 주변에서도 다문화협동조합을 경제적 가치만으로 환산

하며 평가했다. 참으로 고단한 시기였다.

그러던 2015년 4월, 각자가 받은 혜택에 대해 서로 이야기하는 기회가 있었다. 6명 모두가 자신이 조합으로부터 받은 혜택은 100%에 가깝다고 생각했다. 사실 조합원들 스스로도 생각하지 못한 결과였다.

여전히 조합의 경제적 수치는 제자리걸음이다. 그럼에도 불구하고 이런 결과를 가져온 것은 조합원 각자가 생각하는 혜택의 개념이 달라졌다는 것이다. 이제 조합원들이 생각하는 ‘혜택’은 경제적 개념뿐 아니라 사회적, 인간적인 모든 것이었다. 서로가 서로에게서 받은 마음, 조합원 6명 모두 서로에게서 받았다고 생각하는 그 혜택을 바탕으로 다시 마음을 다잡는 기회가 되었다.

4. 결사체이면서 사업체인 협동조합, 결과보다 과정이다

협동조합은 “공동으로 소유되고 민주적으로 통제되는 사업체를 통하여 조합원 공통의 경제, 사회, 문화적 필요와 열망을 충족시키기 위하여 자발적으로 모인 사람들의 자율적인 결사체”이다. 이러한 협동조합의 일반적 정의는 그 어순 그대로 다문화협동조합 ‘모두’에 적용되었다. ‘공동소유-민주적 통제-사업체’의 수순을 잊고 사업을 좀 더 앞에 내세우는 순간 위기가 찾아왔다.

2015년 5월, 월 8백만 원이라는 최고 매출액을 달성했다. 그런데 아이러니하게 최고 매출을 달성한 이 시기를 막 지난 6월 초, 갈등의 고비가 찾아왔다. 당시 조합은 내부적으로 경영 멘토링을 통해 세 번째 조직구조를 바꿔가면서 내부적으로 시스템을 갖춰가고 조합원의 역량도 꽤 성장한

상태여서 어찌 보면 조금씩 성장한 결과 꽤 탄탄한 실력으로 일을 해 나가던 시기였다. 그러다 보니 2014년에는 할 수 없었던 프로젝트를 용기 내어 도전했고 경제적 성과도 분명히 있었다.

그런데 조합원들은 돈을 받은 단 며칠 동안만 행복했다고 한다. 두 개의 프로젝트를 한 달 만에 진행하면서 과다하게 빠른 속도로 사업에 대응해야 했고, 그러다 보니 각 개인의 요구와 바람을 담지 못하고 진행하게 된 것이다. 서로의 입장을 잘 살피고 돕는 것이 조합의 가장 큰 힘이었는데, 여유가 없으니 자신의 생존에만 몰입하게 되었다. 성과를 내기 위한 사업에 집중하느라 ‘공동으로 소유되고 민주적으로 통제되는 결사체’임을 잊었고, 평소에 하던 대로 차근차근 민주적 과정을 거치지 못했으며, 일부의 의도대로 빠르고 편한 방식으로 결정되었던 부분도 있었다. 조합이라는 열매가 이 정도 영글었으면 이제 본격적인 시장 경쟁 속에서 살아남을 수 있을 것이라는 자만에 빠졌다가 배움을 하나 더했다. 성과와 목표를 향해 나아가되 결코 그 과정의 중요성을 잊어버리고 진행해서는 안 되는 것이 협동조합이라는 사실이었다.

협동조합은 사업을 하기 위해 모인 조직이지만, 사업만을 하기 위해 모인 조직은 아니었다. 사업 이전에 결사를 통해 배운 것이 훨씬 더 많았고, 결사를 하느라 꽤 많은 시간이 걸렸지만 의미는 분명히 있었다. 만일 이 순서를 바꾸어, 사업을 위해 에너지를 먼저 쏟고 이후에 결사체를 만들려고 했다면 오히려 사업적으로 성공했어도 실패했다고 느꼈을 것이다.

최고 매출을 했을 때 우리의 역량+매출목표+노하우가 생기는 것이 좋았고, 나쁜 점은 우리가 너무 돈만 생각한 것 같아요. 몸이 힘들지는 않았고, 다른 사람은 일을 안 하는 것 같고 나만 일하고 있는 것

같은 그런 것이 힘들었어요. 그 달에 저는 거의 100만 원을 벌었는데 기쁘지 않았어요. 왜냐하면 우리 조합은 관계+돈+가치 이 세 가지가 있어야 이끌어 나갈 수가 있는데 하나만 집중하면 안 되는 것이었어요. 조합이 가장 큰 고민에 빠진 것 같았어요. 지금은 조금 빠져나온 것 같아요. 자신의 문제를 이야기하면서 가벼워진 느낌이 들었어요. (조합원C)

매출 계약을 하면 20%의 조합 운영을 위한 최소한의 비용 외에는 모두 조합원에게 돌아간다. 조합원 각 개인이 콘텐츠이며 매출의 질을 좌우하는 중요한 요인이니 당연한 것이기도 하지만, 사실 경제적 만족도보다 높은 사회적 만족도를 가지고 있는 헌신적이고 고마운 조합원들 각 개인에게 이런 구조는 지속을 위해서도 매우 희망적인 메시지였다.

그러나, 직접 활동을 통해 매출을 만드는 활동 조합원 외에 운영을 위해 내부적 활동을 하는 운영조합원을 위한 구조를 마련하지 못했었다. 초기에는 조합 설립 이전부터 해 왔던 일이기도 하고 모든 조합원들이 조합 내부의 일은 헌신하여 해결해 왔기 때문에 필요성을 서로 느끼지 못했었다. 매출이 높아질수록 자연스럽게 사무 운영 활동을 하는 조합원과 그 외 조합원의 영역이 분리되기 시작했고 사무운영 영역도 일의 강도가 높아졌다. 계속 헌신을 바탕으로 하자는 것은 무리였다. 그렇다고 최소 조합 운영비율을 높이는 문제를 조합원 모두의 동의를 받을 수 있을 것인가에 대해 조심스러웠다.

결국 조합원 모두는 생존이 아니라 공존을 선택했다. 우리 모두 살아야 하지만, 혼자만 사는 것이 아니라 함께 사는 것이 중요하다는 점을 선택했다. 20%에서 30%로 조합 운영비를 높이고, 차이 10%는 내부에서 일을 하는 조합원들에게 돌아가도록 만드는 구조를 결의했다. 적은 수

익금에서 더 마음을 낸다는 것이 쉽지 않을 일인데, 내가 더 낸 10%가 다른 조합원에게 돌아간다고 생각하니 그리 어려운 일도 아니었다.

협동조합은 사업체이다. 그러므로 지속가능성을 향상시키기 위해서는 경제적인 수익구조 역시 간과할 수 없다. 그렇지만 수익만을 생각한다면 일반 기업과 다를 것이 없다. 조합의 지속가능성은 결국 사람이었다. 사람이 중심에 있고, 조합의 모든 역할은 조합을 운영할 사람에 맞춰서 만들어야 한다. 그가 그 일을 하고 싶다면 다소 부족하더라도 실패와 성공을 그의 몫으로 돌리고, 그 대신 조용히 그를 도와야 한다. 왜냐하면 우리는 우리를 믿어야 했기 때문이다. 우리가 스스로를 도울 수 있다고 믿었고, 그래야만 했다. 어떤 시기에는 종교처럼 서로를 믿었고, 어떤 시기에는 냉정하게 스스로를 분석할 줄 알아야 했다. 서로가 서로에게 의지하면서 두벅두벅 우리의 길을 가는 것, 그것이 바로 공존하는 길이었고 조합의 지속가능성에 가까이 갈 수 있는 길이었다.

다문화협동조합은 개인의 노력이 모여 하나의 공동의 뜻을 세우고 그 구체적인 실천구조를 만들고, 함께 실험하고 체화시켜서 조금씩 나아간다. 결사의 과정을 거듭 반복하며 또 한 발을 내딛고 그렇게 조금씩 흔들리면서 협동조합을 통해 경제적 자립의 길을 걸어간다. 구성원 각 개인도, 조직도 땅에 발을 딱 붙이고 삶을 살아가는 것이 협동조합을 한다는 것임을 이제는 분명히 안다. 담쟁이 넝쿨처럼 우리 삶이라는 벽에 딱 붙어서 한 발 한 발 나아간다면 어느 순간에는 잎이 벽 전체를 싱그러운 초록으로 물들여 반짝거릴 날이 오지 않을까 하는 희망을 가져본다.

〈다문화 협동조합 모두 개요〉

사회적 미션과 서비스유형	
사회적 미션	다양한 나라의 그림책을 통하여 긍정적 다문화인식 개선 이주여성 일자리 창출
교육서비스	1. 다문화 인형극: 국가별 전래 이야기를 인형극 및 동극으로 제작 2. 이중언어스토리텔링: 초등대상 이중언어로 각국 그림책 읽어주는 다문화교육활동 3. 문화다양성 교육: 영유아대상 그림책 읽어주기 및 문화체험 4. 다문화 요리 및 다문화관련 행사
사회적 성과	다문화 영역 비즈니스 모델 수립 및 이주여성 일자리 창출 - 다문화인형극, 다문화요리, 다문화운동회 등 신규모델 생성, 연 300회 이상의 공연 및 교육활동 - 총 11명 : 이주여성 10명+경력단절 한국 여성 조합원 1명 조합원 6명 (일본2명, 이란1명, 몽골2명, 한국1명) 강사계약 선택적일자리 5명 (중국2, 인도네시아1, 필리핀1, 일본1)
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	조합원 6명이 8주씩 소유(1주 10만원)
이사회 구성	조합이사 5명, 감사 1명
의사결정구조	운영 회의 : 주 3회 운영회의 이사회 회의 : 월 1회 이사회 회의
재정 구조	
수입구성 (2014년)	- 매출액 : 3천5백만 원 - 공공 보조금 : 행자부 마을기업 보조금 5천만 원 (6개월) - 기금지원사업 수행 : 다음세대재단 4백4십만 원 서울시여성재단 2백만 원
사회적 관계 네트워크	
소속단체	- 동대문구 협동조합 협의회 : 이익대변, 정보공유 - 서울시 마을기업 협회 : 이익대변, 정보공유
지역사회 자원	3년 연속 계약 : 연간 계약 어린이집 17개 기관 2년 연속 계약 : 2개 초등학교 / 3개 도서관 MOU체결 : 서울시 중구 시설관리공단 , 중랑 구립 면목도서관

연혁

- 2013년 9월 서울시 마을기업 선정
- 2013년 11월 모두협동조합 법인 등기
- 2013년 12월 사업자등록증 발급, 모두협동조합 사업 시작
- 2014년 2월 우수 마을기업 사례 선정 및 발표(서울시사회적경제센터)
- 2014년 3월 관내 어린이집 17개 연간 계약 체결
- 2014년 7월 서울시 시민청 인형극 공연 및 홍보
문화다양성 강사 양성교육 진행 14명 수료
- 2014년 8월 마포구 늘장인형극 공연(서울시마을기업연합회 주관)
서울시 상상나라 어린이대공원 인형극 공연
- 2014년 9월 서울 북폐어 참가 1,000여 명 시민대상(서울도서관 주관)
중구 다문화축제 진행(중구 시설관리공단 주관)
- 2014년 10월 마을기업 박람회 참여(행안부 주관)
- 2014년 11월 사회적기업지원네트워크 세스넷 포럼 사례발표
- 2014년 총337회 공연 및 교육활동
(문화다양성 177, 이중언어스토리텔링 89, 인형극 27, 다문화요리 15회 등)
- 2015년 1월 어울림한미당 인형극 공연(서울시협동조합상담지원센터)
서울서점협동조합 1년 20회 계약 체결
- 2015년 2월 중구 시설관리공단 MOU체결
- 2015년 3월 세계 여성의 날 공연(서울시여성재단)
관내 어린이집 18개 연간 계약 체결
중랑구립면목도서관 MOU체결
- 2015년 4월 동대문구 회기 사회적 장터 사업 참여
동대문구 관내 주민자치센터 5회 순회 공연
- 2015년 5월 와우북페스티벌 참여(다음세대재단 후원)
문화다양성 주간 참여(한국문화예술위원회 주관)
- 2015년 7월 동대문구 다문화인식개선 : 7개 초등학교 250명
중구 구립 신당도서관과 찾아가는 도서관 행사 참여
- 2015년 8월 동대문구청 일자리창출과 사회적경제장터 6회 참여 계약
- 2015년 9월 서울 결혼이민자 취업지원 우수사례 발표
- 2015년 10월 서울 북폐어 2년 연속 참가, 1,000여 명 시민대상(서울도서관 주관)
- 2015년 9월 현재 총296회 공연 및 교육활동
(문화다양성 137회, 이중언어스토리텔링 105회, 인형극 31회, 요리PG 9회, 기타19회 등)

Ⅲ. 실패가 있어서 가능했던 우리

1. 자발적이고 개방적인 조합원제도

"공동의 필요가 생기다"

5명의 이주여성 조합원들은 도서관의 운영주체인 한 시민단체에서 2006년부터 한글교육을 받고 있었으며 당시에는 이주한 지 5년~10년 내외의 이란, 일본, 몽골여성들이었다. 한국 여성 조합원 2명은 2008년 9월 다문화도서관 개관 준비를 맡고 있던 상근활동가 1명과 자원활동가였던 지역주민 1명이었다.

대부분의 결혼 이주여성들이 이주 초기부터 한국에서 일자리를 찾지만, 이들의 평균 연령이 20대 초반이고 낮은 한국어 능력과 본국에서의 경제 활동 경험이 전무한 상태임을 감안하면 사회 적응을 위한 여러 역량이 더 필요한 현실이다. 또 결혼과 자본이 결합된 상태로 이주해온 여성들에게 한국 사회의 냉대는 상당했고 그에 따라 각자의 자존감 향상이 더 필요하

던 시기였기 때문에 이들의 자존감을 향상하면서 주체로 만들어가는 활동이 절실했다.

그러던 중 다문화도서관이 생기게 되고, 여러 나라의 원서 5천여 권을 보유한 도서관에서 각국의 그림책을 통해 문화를 소개하는 프로그램인 ‘엄마나라동화 읽어주기’를 시작했다. 자국의 그림책을 읽어주며 본인들의 자존감 향상은 물론이고, 자녀들의 자존감이 동반 향상되는 모습을 보이면서 조금씩 가정과 사회의 주체가 되어갔다. 이렇게 어린이들에게 다양한 문화를 좀 더 친근하게 알려주겠다는 생각으로 시작하여, 나라별 전래동화를 인형극으로 만드는 활동으로 이어졌다.

2009년부터 각 나라의 전래동화를 인형극으로 만들어 다양한 문화를 어린이들에게 알리며 다문화인식개선활동을 하게 되었다. 처음에는 자원활동으로 시작한 일이었다. 엄마 나라의 문화를 한국 사회에 알리며, 혹시 차별받을지도 모를 내 아이를 위해 엄마로서 할 수 있는 유일하면서 가장 잘할 수 있는 활동이었다. 문제 해결을 위한 내부 구성원의 의지와 시민단체의 행정적 도움이 함께 있었고, 6개국의 인형극을 국가별로 1개 이상씩 만들어가며 차근차근 구성원들의 정체성을 형성해 갔던 시기였다.

2010년에는 연 수백만 원 정도, 2011년~2012년에는 연 천만 원 정도의 매출이 만들어졌다. 3년 동안 모든 매출과 공연, 교육일정은 도서관의 상근활동가인 한국인이 관리하며 인큐베이팅 했고, 이주여성들은 주어진 ‘문화전달자’로서의 부분적인 역할만 수행하였다. 2013년 이주여성들은 스스로 매출관리를 하고 싶다는 의사를 표현했고, 시민단체에서는 마을기업 보조금을 지원받아서 ‘다문화인형극단’으로 독립할 수 있는 구조를 권했다.

마을기업, 협동조합, 사회적기업이 무엇인지, 아무것도 모른 채 그냥

지금까지 해왔던 것처럼 동아리활동을 잘하면 될 것이라는 생각으로 시작했다.

처음에 저는 마을기업을 하고 싶지는 않았어요. 그래도 해야겠다고 생각했던 계기는 우리가 ox로 마지막 결정을 할 때였어요. 나는 x를 했어요. 그때 다른 언니들이 다 o를 했을 때 놀랐어요. 언니들이 대단하다고 생각했고 그때 나도 한 번 힘을 내야 된다고 생각했어요. (조합원B)

독립해 보라는 이야기를 했을 때, 사업에 대한 이야기는 하나도 귀에 안 들어왔어요. 우리가 스스로 이 활동을 계속 할 수 있다는 것만 생각했어요. 이것이 가장 좋았어요. 사실 협동조합을 하려는 것은 잘 몰랐고 그냥 독립하려는 목적이 더 강했어요.

다문화어머니들의 일자리를 만들기보다는 다문화어머니들이 뭔가 할 수 있다는 걸 보여주고 싶었어요. 한국 사람들이 이주여성들을 너무 낮게 본다는 사실이 싫었어요. 그래서 우리가 이런 걸 할 수 있다, 그걸 보여주기 위해서 시작했고 어떤 일들은 힘들었는데 한국인 조합원들이 옆에서 도와줬어요. 우리가 혼자서 할 수 없는 일이었어요. 옆에서 응원해주고 다운됐을 때는 '할 수 있다' 얘기도 해 주시고 많은 도움으로 지금 할 수 있다는 게, 아무리 힘들어도 뿌듯한 느낌이 있어요. (조합원A)

개인적으로는 많이 고민했어요. 한다고 하면 제대로 해야 하는데, 마을기업이나 협동조합이 뭔지 잘 모르지만, 우리끼리 모여서 뭔가 하려면 쉽지 않다고 느꼈어요. 그냥 사이 좋게 하지는 것보다 뭔가 책임을 가지고 해야 한다는 느낌이었어요. 사실 지금까지 같이 있었던 사람들이랑 뭔가 만들어 가고 싶었고 그 과정을 느끼고 싶었어요. 돈보다는... (조합원D)

"스스로 자신의 것부터 내어 놓다"

2013년 8월, 창립총회가 정확히 무엇인지도 모르고 도서관의 동아리방에 모여서 협동조합을 창립했다. 이후 협동조합 기본교육도 1회 받았지만 정확한 내용을 숙지한다는 것은 무리가 있었다. 한국인 조합원이 사업계획서의 대부분을 작성하고 제출해 행자부 마을기업으로 선정되었다. 2013년 11월 설립 등기, 12월 사업자등록증을 발급받자마자 보조금으로 5천만 원의 마을기업 사업비를 덜컥 받았다.

우선은 조합원들이 모여서 일할 수 있는 독립공간이 없어서 추운 겨울 아는 부동산사장님의 소개로 온 동네를 돌아다며 공간을 찾았다. 다행히 인근 다세대주택 지하에 비어 있는 집이 있었고, 공간도 비용도 얼추 알맞아서 2014년 1월 3일부터 새로운 공간에서 시작할 수 있게 되었다.

협동조합 컨설팅을 받고 왔는데, 모 기관의 공간을 사용하면 안 된다고 했어요. 계속 중간 중간 검사를 한다고 했어요. 이런 상황에서 독립을 하려면 완전히 독립해야 한다고 생각했어요. 속여서 하는 것은 싫다고 했어요. 그래서 보증금 없이 월세만 있는 공간을 찾았는데 그런 공간이 없었어요. 그때 마침 지인이 바로 보증금을 빌려준다고 했어요. 우리는 인형극을 해서 돈을 모을 수 있다고 생각했기 때문에 감사히 받았어요. 그렇게 해서 독립을 하게 되었어요. 만약 5백만 원의 빌린 돈이 없었으면 독립하지 못했을 거예요. 고마운 돈이었지요. (조합원A)

당장 보증금을 준비할 수 없어서 1년 후에 갚기로 하고 한국인 지인에게 빌려 보증금을 마련해 공간을 임대했다. 2014년 1월에 시작했지만, 운영자금이 없어서 조합원들은 1인당 25만 원씩의 추가 출자금을 내야

했고 4월에는 부가가치세, 법인세 등이 부과되면서 1백만 원 정도의 운영자금이 또 필요한 상황이었다. 그러던 중 갑자기 빌렸던 5백만 원의 보증금을 지인의 사정으로 갑자기 갚아야 할 어려움이 닥쳤다.

2008년부터 동아리를 시작해 해온 조합원들이었지만, 설립 몇 개월 만에 해결해야 할 돈 문제가 생기자 당황스러웠다. 지인에게 돈을 빌렸던 것은 편안했는데 은행 등에서 차입해야 하는 것은 매우 부담스러웠고 그럴 바에는 보조금사업기간이 끝난 지금 차라리 그만해야 하는 것인가 하는 생각들도 마음속에 조금씩 있었다. 그런데 그 누구도 이 시기에 말을 꺼내지는 않았던 것 같다. 그만큼 조합에 대한 희망도 있었고, 어떻게든 문제를 해결하자는 의지가 좀 더 강했다. 그런 시기에 이주여성 조합원 한 명이 다른 조합원을 믿고 남편도 모르는 비자금 5백만 원을 먼저 내놓았고 이후 십시일반하여 상환했다. 또 운영자금을 위해 다른 이주여성이 135만 원이라는 자신의 전 재산을 대출해 주었다.

첫 번째 위기가 왔을 때는 시작한 지 얼마 안 되었을 때였고 뭔가 될 것 같은 마음, 희망이 있었어요. 못할 것 같던 마을기업을 정신없이라도 일단 했으니 자신감도 생겼어요. 그것 하나로 제 전 재산인 135만 원을 내놓게 된 거예요. 나는 한국에 살면서 이렇게 돈을 가져본 적이 없기 때문에 없어서도 그만이라고 생각했어요. 또 언니들이 열심히 하려는 것을 보았기 때문에 믿음이 있어서 편히 내놓을 수 있었어요.

그렇게 어려운 것을 같이 넘어가는 모습을 보면서, 같은 마음이고 같은 힘으로 나아갔던 게 좋았던 것 같아요. 나는 돈 없어, 나는 돈 없어 하면 힘이 빠졌을 것 같아요. 또 처음 마을기업 한다고 한국 사람이 5백만 원을 처음 주었을 때도 고마웠고 000언니가 그것을 흔쾌히 주었을 때는 정말 희망적이었지요.

아마도 처음부터 다들 80만 원씩 내놓으라고 했으면 못 했을 거예요.

그런데 그때 누군가는 돈을 주고, 우리는 열심히 재미있게 일을 해 본 몇 개월간의 경험이 있었으니까 서로에 대한 믿음이 컸지요. (조합원B)

사무실 보증금은 000씨가 빌려줬어요. 고마운 일이지요. 조합을 시작할 때 좋은 느낌이었고, 우리 모두가 함께 하려는 열정도 있고, 서로 서로 믿음이 있었어요. 단지 돈 때문에 안 한다는 느낌이 안타까웠어요. 돈이 내 통장에 있든 조합에 있든 상관없었어요. 조합에 있으면 오히려 도전을 할 수 있는 기회가 되는 것 같았어요. 개인일이 아니라, 우리 조합의 목적이 있으니까 '믿음'이 있었어요. 한 사람이 아니고, 여러 사람이 함께하는 것이니까요. 우리는 될 것 같다는 희망이 있었어요. (조합원C)

나는 돈이 없고, 돈을 모아서라도 해야 하는데 어떡하지 하는 걱정이 되었어요. 000언니가 우리가 갚을 수 있을 때까지 빌려준다고 했을 때 너무 감사하고, 언니 덕분에 살았다라고 생각했어요. 언니도 그 돈 때문에 조합을 갑자기 끝내기 싫어서 주셨다고 생각했지만, 대단하다고 생각해요. 도와주어서 더 힘내서 하자라고 밀어주는 느낌이 들었어요. 00가 백만 원이 넘는 돈을 빌려줬을 때, 내가 도와줄 수 있으니까 도와주자라는 생각으로 준 것 같아요. 한 사람 한 사람 같이 하지는 마음이 강해서 그렇게 할 수 있었던 것 같아요. 저도 돈이 있으면 도와주고 싶다는 마음이 있었을 거예요. 웬지 몇 개월 후에 우리는 돈을 벌어서 줄 수 있다는 강한 믿음이 있었어요. 사람과 사람의 관계에서 깊은 관계 하지 않으면 돈을 빌려줄 수는 없는 것 같아요. 지금까지 몇 년 동안 잘 해 왔으니까, 앞으로도 우리는 잘 할 수 있을 것이라는 희망이 있으니까 그런 일이 일어난 것 같아요. (조합원D)

이런 과정을 겪으며 협동조합에 대한 공동체 의식이 생겼다. 조합에 공

통의 문제가 발생했을 때 누군가는 자신의 것을 먼저 내 놓고, 이를 고마워하면서 또 같이 해결하였다. 공간 임대 문제부터 어느 것 하나 수월한 것이 없었고, 이 문제들을 함께 해결하며 그 성과까지 누리게 되는 과정을 처음 경험하면서 독립한다는 것의 고단함과 힘을 모아 함께 해낼 수 있었다는 뿌듯함을 동시에 맛보았던 시기였다.

2. 조합원에 의한 민주적인 의사결정과정

"1인 1표의 결정권을 갖다"

마을기업 보조금으로 사업의 기틀을 마련할 수 있었지만, 보조금사업을 진행하는 동안 회의 시간에 의사결정을 한다기보다 한두 사람이 결정한 것을 보고하는 형태가 더 많았고 동아리였을 때처럼 한국인 조합원이 주로 회의 진행을 하게 되었다. 점차 협동조합을 공부하면서 몇 개월 후에는 대표인 이주여성이 주축이 되어 진행을 하게 되었고, 1년이 지난 지금은 팀제로 나뉘서 각 팀이 맡는 영역별로 되도록 한 사람도 빠지지 않고 회의 진행을 한다.

다만 회의록을 작성하고 정리하는 형식은 어려워서 간단하게 중요한 것만 메모하는 정도이다. 이렇게 회의를 직접 진행하고, 회의 안건에 대한 결정력을 가지면서 주체가 되어갔다. 조합원 모두는 수평적 의사결정을 해 본 적도 없고, 관련한 회의나 조직활동의 경험도 전무하니 처음부터 적응할 시간과 훈련이 필요했다.

학자 베블런에 의하면 하위 소득계층이 처한 현실은 ‘합리적 인간’ 으로서 존재할 여건 자체가 마련되어 있지 않다고 한다. 하루하루의 생존도 힘든 일상 속에서 기존 제도와 생활양식에 다른 어느 계층보다 충실해야만 그나마 기초적인 생존이 가능하다는 것이다. 따라서 이들이 당연히 기존의 제도와 생활양식에 가장 순종적이 되어간다는 것이 베블런의 분석이다. 6명의 이주여성 조합원 모두에게 해당되는 것은 아니지만, 베블런의 이론이 초기 이주여성들의 상황과 맞는 측면이 있다.

남편의 돈이 결혼중개소를 통해 오고 가는 과정을 통해 한국에 이주해 온 특수한 상황에서부터 자신의 권리를 강탈당하는 여성들. 또 처음 만나는 가정에서 언어소통이 불가하다는 이유로 과한 보호를 받아 의존적이 되거나 권리를 철저히 무시당하고 기능적인 역할만을 부여받는 것이 이주여성들의 가정 내 평균적 상황이다 보니, 조합원들은 ‘권리’나 ‘누구나 동등한 한 표’라는 개념을 완벽하게 이해하고 공감하기 어려웠던 것이다.

점차 조합의 특성을 반영시킨 몇 가지 회의 구조를 만들어가면서 ‘어느 누구에게도 무시받지 않는 한 표’, ‘누구에게라도 존중받는 한 표’, ‘누구에게나 동등한 한 표’, ‘무시해서는 안 될 한 표’의 느낌들이 순차적으로 다가왔다. 권한이 곧 나의 힘이 되는 시기였다. 권한을 갖는다는 것은 당당함과 자신감을 되찾는 것이었다.

협동조합을 공부하며 1인 1표라는 것을 알았을 때 솔직히 믿지 않았는데, 회의를 하면 할수록 점점 더 느끼게 됐어요. 완벽하게는 1년 정도 걸린 것 같아요. 몇 명만 이야기하고 몇 명은 이야기 안 할 때는 말 안 한 사람이 나중에 결정에 대해서 불만이 있었는데 이제는 그런 것이 많이 없어졌어요. 제 의견을 말해도 받아들이는 사람도 있고 안 받아들이는 사람도 있는데, 받아들이지 않아도 저는 일단 듣는 연습도 많이 하

고 말하는 연습을 하는 시기였던 것 같아요. 지금은 모든 사람들이 다 이야기를 해서 결정하고, 이 조합에 나도 있다는 것을 느끼게 되니까 제 의견을 안 받아주어도 70프로 정도는 마음이 좋아진 것 같아요. (조합원C)

사실 저는 처음에는 제 마음에 있는 말을 다 하지 못했어요. 내가 반대의 말을 하면 다들 어떻게 생각할까? 어차피 내 말이 무시당하지는 않을까? 이런 부끄러운 생각들이 있었어요. 그런데 자꾸 회의를 하다 보니 내 말이 틀릴 때도 있고 맞을 때도 있지만, 내 이야기를 들어주는 것이 좋았어요. 나중에 알았지만 틀리고 맞고가 중요한 것이 아니라 서로 이야기를 나누는 것이 더 중요했었던 같아요. 저도 그 느낌이 가장 좋았어요. '내 말을 들어주는 느낌' 은 정말 오랜만이었어요. (조합원E)

교육 받았을 때, 1인 1표보다는 모든 사람들이 자신의 의견을 한 사람도 빠짐없이 다 내야 된다는 의식이 생겼어요. 그렇게 하지 않으면 조합에 책임을 갖지 않는 사람이 된다고 생각했어요. 물론 처음에는 자기 의견이 없는 사람도 있었고, 전체의 방향이나 무엇을 해야 한다는 것을 확실히 이해 못하는 사람도 있었어요.

조금씩 협동조합에 대해서 알게 되었을 때, 정확히 말하면 1차 마을기업 보조금사업이 끝나고, 누구에게도 의지하지 않고 우리 스스로가 책임을 나눠서 해야 할 때에 권한과 책임을 동시에 느끼게 되었어요. (조합원D)

"노동자이면서 운영자임을 깨닫다"

많은 이들이 도대체 수입이 얼마나 되느냐고 묻는다. 많은 돈이 투자되었고 조합원들이 주 3일 이상 나와서 일을 하는데 1인당 월 30만 원의 수익금이 산출되었다 하면 과연 효율적인 사업체라고 말할 수 있겠느냐고

하기도 한다. 처음엔 정성적 평가도 중요한 것 아니냐며 반박했지만 직접적으로 만나는 매출처의 요구에 적절한 대응을 하지 못하는 모습을 발견하며 단지 반박만 해서는 안 되겠다고 생각했다.

물론 조합원 공통의 필요에 의해 시작했고, 여러 사회적 관계에서 경제적 활동을 만들어 가고 있다는 데 대한 자부심은 분명 있었다. 그래서 외부적으로는 협동조합의 성과를 단지 매출과 수익으로 평가하는 것에 대해 단호하게 부정할 수 있었다. 그러나 내부적으로 조합의 지속가능성을 위해 효율적인 사업체 운영에 대해 고민하지 않을 수 없었다.

매출처에서 만족할 만한 수준의 활동으로 향상시켜야 했고 그러한 요구는 당연한 것이었는데도, 처음엔 한 사람 한 사람이 자신을 향한 화살로 받아들이면서 감정이 먼저 상해 의지도 꺾이고, 조합 활동을 불편해하기도 했다. 그렇지만 이대로 간다면 발전도 못하고 남는 것은 상처뿐일 것이었다.

건실한 선배 협동조합에게서 배워 조합의 구조를 바꾸려는 노력을 더했다. 전년도 대차대조표, 재무제표, 손익계산서를 기반으로 새로운 월별 예상 손익계산서 작성을 시작했다. 모든 자료를 이해하기에는 무리가 있어서 가장 간단한 매출, 비용, 수익이라는 개념부터 공부를 시작했다. 경영발전 전략을 공유받고 이후에도 종종 문의를 하게 되면서 혼자가 아니라 함께 뛰고 있다는 느낌을 받았다.

배운 것을 중심으로 2015년도 월별 손익계산서를 회계 담당자인 몽골 여성이 내놓았다. 각 콘텐츠별로 크게 3개 영역으로 나누었는데, 각 영역별로 월 3백만 원 정도 매출을 달성하면 비용을 제외하고 조합원 모두가 월 60만 원 이상의 수익이 발생한다는 것을 알려주었다. 월 9백만 원은 조합원 각자에게 상당히 부담스러운 수치였는데, 3백만 원은 해 볼

만하다고 생각했다. 3백만 원을 단가 30만 원인 인형극 공연으로 나눠보니 월 10회, 즉 1주일 2회 정도면 가능한 수치였다.

이렇게 보니 월 9백만 원의 매출이 훨씬 구체적으로 다가왔다. 잘게 조각내고 구체적인 수치로 바꿔보는 시도는 일단 성공적이었다. 현재도 월 4회는 하고 있으니 4회 정도 더 계약이 성사되면 가능한 것이었다.

더 많은 계약 체결을 위해 일반적으로 조합 내 매출의 성사율이 높은 방법인 ‘전화 잘 받기’에 대한 중요도가 부각되었다. 일반 협동조합의 경우 대수롭지 않은 업무일 수 있으나 이주여성조합원들은 조합 설립 당시 전화 받는 업무부터 자신감이 부족했다. 그러나 조합원들 모두가 자신의 한국어 소통 능력에 따라 조합의 신뢰도를 높일 수도 낮출 수도 있다는 사실을 깨닫게 되면서, 평소에도 부족하다고 느꼈던 한국어를 위해 토픽(한국어능력시험)에 도전하겠다는 조합원도 생겨나고 마침 조합에 인터뷰를 하러 온 한국어학과 박사과정의 자원활동가를 섭외해 바로 팀이 꾸러지기도 했다. 점차 주인으로서의 역할을 인식하게 되는 모습이었다.

나도 중요한 역할을 해서 매출이 생기면 매우 뿌듯해요. 서로 이야기하면서 좋은 평가가 생기면 관찮다고 생각했고, 내가 맡은 일을 못 하고 있을 때에는 미안하다는 생각을 하게 되요. (조합원E)

운영 멘토링 받으면서 이야기를 들으니 쉽게 이해가 되었던 것 같아요. 남의 사례가 아니고 우리 사례를 놓고 이제까지 어떻게 왔고 앞으로 어떻게 가야 한다는 것을 말했기 때문에 마음에 와닿았어요. 협동조합이나 마을기업 이야기는 남의 이야기처럼 들었는데 이번엔 달랐어요. 그러다 보니 콘텐츠에 대한 역할이 하나 더 왔을 때, 처음에는 부담스럽고 너무 긴장되고 무섭고 그랬는데 점점 할 수 있게 되면서 관찮아졌어요. oo랑 팀을 하게 된 게 관

찮은 것 같아요. 스타일이 다르니까 제가 가지고 있지 않은 것도 가지고 있어서 좋은 것 같아요. (조합원D)

경영 멘토링을 받았을 때 우리가 너무 늦었다고 생각했어요. 조직이 발전하는 단계에 접어들어서 기쁘기도 했지만, 늦은 것이 더 아쉬웠어요. 처음부터 이런 시스템이 있으면 더 좋지 않았을까 하는 생각을 해요. 후배들에게 교육을 제대로 받으라고 하고 싶어요. 한국에 왔을 때 학생들처럼 처음부터 제대로 배웠으면 잘 되었을 텐데, 아기 데리고 공부하고 가정에서 한국어를 배울 때 반말을 배우고 지금 다시 고치는 것이 너무 어려워요. (조합원A)

2015년 초기 외부 멘토링을 받고, 스스로 올해의 매출목표를 두 배로 선정하면서부터는 2명씩 팀(모둠)제도를 활용하여 각 사업을 조합원이 주체적으로 만들어가는, 세 번째로 조직의 구조를 바꾸는 새로운 도전을 시작했다. 조직구조를 재구성해 매출 콘텐츠별로 팀을 구성했고 또 하나의 역할이 조합원들에게 부여되었다. 2명씩이지만 팀별 회의도 진행하고 각 팀에서 해야 할 일을 하게 되면서 매출에도 좋은 영향을 조금씩 주고 있다.

3개월째에 접어들면서 각 팀과 팀 내에서 각자의 역할을 잘 해 나가고 있는 팀도 있고, 그렇지 못한 팀도 있다. 사실 이 일에 대한 교육이나 학습을 하지 못한 측면도 있기 때문에 이 부분을 보완해 나가면서 조금씩 탄탄해져 가리라 예상한다.

구분	행정적 대응업무(2014년)	매출콘텐츠 대응업무(2015년)
조합원A	대표 : 외부응대	영유아 대상 문화다양성팀
조합원D	이사 : 세금계산서 발행, 영유아 기관	

	담당	
조합원B	회계	가족대상 인형극팀
조합원C	매출액 분배	
조합원F	홍보, 마케팅	초등대상 이중언어 스토리텔링 및 다문화 요리 프로그램
조합원E	온라인 카페 관리	

인형극팀을 맡은 조합원 2명은 각 유치원을 돌아다니면서 원장님들과 상담을 해요. 먼저 홍보우편물을 보내고, 전화나 이메일로 약속을 하고 직접 찾아보면서 연간계약을 성사시키는 것이지요. 처음엔 정말 두렵지만 한국인 조합원과 함께 나가면서 많이 배웠어요.

20군데 통화했는데 1군데만이라도 성사가 되면 오히려 기분이 괜찮아요. 내가 열심히 해 보았는데 목표는 달성하지 못해도 내가 한 결과를 볼 수 있게 되니까 좋아요.

잘못하는 것은 시간에 쫓기는 것 같은 느낌이 드는 것이예요. 결과가 안 나오면 어떻게 해야 하는지 고민이 되는 것 같아요. 서로 이야기하고 의논하고 그렇지만 내가 이 일을 못하면 다른 사람에게도 부담이 가기 때문에 기운이 더 떨어져요. 그 시간에는 조금 다운되지만 괜찮아요. 안 될 때는 다른 방법을 사용하면 되는 것 같아요. 일을 느리게 하는 저 때문에 자꾸 잊어버리고 해야 할 일을 놓치게 되는 것이 문제지만, oo언니가 같은 팀이어서 잘 챙겨주니 다행이에요. (조합원A)

인형극팀은 실수를 했어요. 공연비를 덜 받기도 하면서 조합원들에게 미안한 상황이 많이 발생했지요. 그런데 조합원들이 우리 모두의 실수라면서 조합에 남아야 할 수익을 줄여가면서 대체해 줄 때는 정말 고마웠어요. 아직도 우리 팀은 서로 일을 잘 나누지 못해서 조금 걱정이 되요. oo와 많이 이야기를 해야 할 것 같아요. (조합원C)

스토리텔링팀은 처음에는 회의도 잘 하고 했는데, 자꾸만 힘이 빠져요. 지금도 사실 어려운 지경이지만... 아무래도 저는 잘 못하고, 시간도 없고, 한국사람 한 명이 주도적으로 진행을 하다 보니 역할분담이 잘 안 될 때도 있구요.

우리가 역할이 바뀐 것에 대해서 알고 있었는데, 내가 더 할 일이 많아질 때 힘은 좀 들었어요. 000언니와 작은 행사를 할 때와 전농초 담당자를 할 때 매우 힘들었어요. 000언니가 한국어가 모자라서 이해 못하는 자기의 잘못을 다른 사람에게 미루는 것을 볼 때 힘들었어요. 그분이 그럴 수밖에 없으니까 그렇게 했구나 라고 지금은 알 수 있지만 그 당시에는 힘들었어요. 처음 시작하는 일이니까 트러블이 많이 있던 것 같아요. (조합원E)

'권한'이라는 것은 한 개인이 회의에 참석해서 본인의 의사를 반영해 결정하는 과정에서만 존재하는 것이 아니라, 이렇게 조직적인 문제를 함께 인식하고 그 해결 과정에 자신의 의견과 내가 할 수 있는 역할을 담당하면서 더욱 또렷이 느끼게 된다. 모든 조합원이 노동자이면서 운영자임을 깨닫게 된 것이다.

3. 조합원의 경제적 참여

"협력이 아니라 협동이다"

좋은 뜻으로, 절친한 관계로 모였지만 이것이 곧 높은 성과로 이어지지 않았다. 값진 열매를 맺기 위해서는 역량을 키워 함께 협동하고 지속적

성찰을 추구하려는 노력이 필요했고, 반복적으로 지속해서 조금씩 나아가야 하는 것이 중요했다.

첫 번째의 작은 성공이 각자에게 절실했고, 또 조합에게도 필요했다. 이 성과들의 축적이 조합이 매출이나 운영 면에서 성장하고 있다는 것을 뜻하는 것이고, 이는 결국 조합원 각자가 조금씩 달라지고 있다는 것을 의미하기도 했다. 잘난 사람 한 명이 이끌어가는 체계는 도움이 되지 않는다는 것을 잘 알고 있었기에 더디게 가더라도 다 같이 간다는 데 있어서는 모두 합의하고 있다는 장점이 조합에 있었다. 결국 이 힘이 작은 성공으로 인도했고, 한두 번 진행하면서 성공에 대한 경험 축적이 또 다시 협동의 힘이 되었다.

조합 설립 4개월 만에 한 초등학교 전교생 3백 명을 대상으로 다문화 교육을 진행하는 프로젝트가 요청되었다. 이란 인형극공연, 몽골 먹거리 체험, 일본과 중국의 문화소개 등을 학교 곳곳 4개의 공간에서 2시간 내에 동시에 이루어져야 하는 내용이었다. 조합원 6명 외에 후배강사 4명이 투입되었고, 3백 명 분량의 몽골음식 ‘초이왕’을 준비하느라 1박2일 동안 세 시간 정도밖에 못 자면서 진행했다. 다행히 반응과 성과가 좋았다. 큰 행사 하나를 진행하면서 조합원들은 또 한 번 성장했다. 작은 실수는 있었지만, 각자 맡은 역할을 잘 진행해 주었다. 우리는 할 수 있다는 생각과 의지가 각 개인의 뿌듯함과 사업의 성공을 가져왔다.

4개월 후 oo도서관 다문화 축제를 공동주관해 진행하게 되었다. 역시 조합원 외에 후배강사들도 함께했으며 자녀들은 물론 남편들까지 나서 함께 축제를 치르고 나서 뒤풀이도 같이 했다. 사실 이 행사는 조합 설립 이전에도 1회 진행했던 경험이 있었는데 ‘협동조합’이라는 이름으로 주관해서 진행한 축제는 마음가짐이 남달랐다. 기획, 홍보, 진행까지 직접 한

다는 것이 매우 부담스럽기도 했지만, 결과에 대한 뿌듯함은 부담감의 몇 배가 넘었다. 이전에 비해 두 배가 넘는 지역주민이 즐기러 와 주었고 예산을 지급한 도서관의 만족도도 높아서 2015년 9월에는 예년보다 두 배 넘는 예산으로 제3회 다문화축제를 함께 진행할 수 있게 되는 토대가 되었다.

2015년에는 다음세대재단과 함께 한 3일간의 ‘와우북페스티벌’과 한국 문화예술진흥원 주최의 ‘청주 문화다양성주간’ 행사등의 공공사업에도 참여할 수 있게 되었다. 지역을 벗어나 전국으로 나아가게 된 계기가 된 것이다. 2015년 5월 공공자원과 결합하게 되면서, 조합은 월 매출 최고액인 8백만 원에 도달할 수 있었다. 작은 성공을 반복하면서 자신감을 갖게 되었고 느린 속도지만 조금씩 규모를 키워나갈 수 있었고 그 열매가 맺어진 시기였다. 5월을 평가한 후 모든 조합원이 70만 원 이상의 수익금을 가져갈 수 있었던 6월 초 어느 날, 성공을 축하하며 처음으로 1인당 1만 원이 넘는 식당에서 함께 식사하며 뿌듯해 했던 기억도 있다.

이처럼 가시적으로 측정 가능한 성공도 있었지만, 그 시작은 아주 작은 성공의 경험이었음을 기억하는 것이 중요하다. 왜냐하면 협동을 기반으로 한 작은 성공의 경험이 조합원 각자에게 자신감을 심어주었기 때문이다. 1일 단기성 1백만 원의 초등학교 다문화행사의 경험이 3일 연속 4백만 원의 매출을 만들어 냈고, 이런 수치적인 성공은 뿌듯함과 사업의 희망적 미래를 볼 수 있었다. 무엇보다도 ‘협동의 맛’을 얻은 것은 큰 결실이었다. 조합원들에게 자신감은 곧 자존감의 회복을 가져왔다는 것은 부정할 수 없는 현실이다. 조합원이 협동해서 함께 해냈다는 것이 주는 성취감은 조합이 어려움에 처할 때마다 힘을 모을 수 있는 응집의 역할을 해 주었다.

협동할 때는 규칙이 먼저인지 사람이 먼저인지가 제일 중요해요. 어떤 것을 중심으로 하는지에 따라서 달라지니까 어려워요. 규칙은 규칙이지만 규칙대로 하면 힘들 때가 있고... 규칙도 우리 모두가 같이 정한 것이니까, 그것을 깨면 우리가 정한 약속을 우리 스스로가 깨는 것이니까 안 되죠.

하나의 마음으로 하는 것은 참 어렵구나 하는 생각이 들었어요. 중심을 잡지 않으면 같은 마음과 의견을 만들기가 어려운 것 같아요. 어떤 것을 결정할 때, 판단이 정말 어려웠어요. 좋은 점도 있지만 하나가 되는 것은 어려워요. 열 가지 의견이 있어도 하나로 의견을 맞춰서 하는 것은 좋은 방법인 것은 맞지만, 사실 아직도 정답인지는 잘 모르겠어요. 일단 협동하려고 노력해 보는 거죠. 협동하지 않으면 혼자서는 결코 해 낼 수 없으니까요. (조합원C)

다 같이 하지 않으면 우리는 안 된다는 거예요. 모자라는 사람이든 잘하는 사람이든 상관없이 누구 한 명이라도 빠지면 안 되는 것 같아요. 여전히 머리로는 정확히 알지만 마음으로 행동하지 못하는 것이 있어요. 아직도 과정인 것 같아요. 그나마 이만큼이라도 성장했기 때문에 작은 성공이 가능했던 것 같아요. (조합원A)

조합 설립 전에도 축제 진행의 경험은 있었지만 한국 사람이 주도적인 역할을 하고 이주여성에게 협력을 요청하는 방식으로 이루어졌다. 물론 이주여성이 잘할 수 있는 일이니 협력하는 것이 당연했다. 그러나 협력은 수직적 관계에서 사용되는 개념이다. 윗사람이 아랫사람에게 ‘협력해 주세요’라고 말하지 ‘협동해 주세요’라고 하지는 않는다. 세부적인 절차 진행, 개인별 역할 분배, 적절한 보상체계 마련이라는 단계를 모든 조합원들이 함께 의논하고 결정해서 수행한 진정한 ‘협동’의 경험이 ‘협동조합’의

모습을 만들어갔고, 진정한 협동조합인으로 알차게 영글어가는 계기가 되었다.

4. 자율성과 독립성을 가진 조합

"구체적 운영 시스템이 필요하다"

우리는 모두 조직을 운영하는 대표였으니 우리 한 명 한 명이 밖에서는 협동조합의 모든 것을 보여주는 사람이었다. 부족한 한 개인의 모습에 실망한 학교 담당자가 소통의 불만을 이야기하기도 했고, 유치원 원장님 한 분은 매우 심한 언사를 하여 우리 모두가 실의에 빠지기도 했다. 그분도 상처를 주기 위해 한 말은 아닐진대 마치 어린이들에게 속성성장 해서 빨리 어른이 되라고 말하는 것처럼 들려 서운했다.

우리는 할 수 있다고, 잊어버리고 다시 시작하자고, 서로에게 힘을 주어야 했는데 스스로를 객관적으로 보지 못했다. 실수를 한 각자는 자신의 잘못이 아니라고 변명을 했고, 나머지 조합원들은 왜 일처리를 그렇게 해서 이런 말을 듣느냐고 비난하면서, 서로가 서로에게 상처를 주었다.

시간이 지나고 나니 협동조합의 현 모습과 실제 부족한 모습이 보였다. 우리를 만나는 사람들이 전에는 착한 기업, 도와주어야 할 기업이라고 생각했다면 이제는 제대로 된 기업으로 보기 시작했다는 생각이 들었다. 부족한 기업을 받아들이라고 말할 수는 없었다.

무엇이 부족한 것일까? 우선 모두가 공유하고 실천하는 시스템이 부

족해서 실수가 많았다. 매출처와 한국어 소통이 안 되어서 발생하는 문제는 이메일을 활용해서 공연 날짜, 대상자, 활동 내용 등에 정확성을 부여하고 재점검하기로 했다. 모든 공연접수는 이메일로 받고 그 내용을 조합원 전체가 공유하면서 매출처와의 관계를 시작했다.

연습이 부족해서 들은 부정적인 피드백은 연습을 정기적으로 할 수 있는 서로간의 약속을 다시 만들어 주중 1일을 더 조합에서 연습하기로 했다. 완벽한 공연을 나가기 위해서 1개의 공연을 위해 4번의 리허설을 하기로 약속했다. 일정을 계획하고 조합원 누구나 볼 수 있도록 칠판에 기록하여 서로 하고 있는 일을 공유할 수 있도록 실천할 수 있는 방법을 만들었다.

저는 연습하고 연습해서 인형극 가야 한다고 생각했는데, 어떤 사람은 이 정도 하면 된다고 생각해요. 자기만 잘 하면 된다는 생각인지, 같이 하는 사람에 대한 밸런스나 타이밍을 맞춰야 하는데 아닌 것 같아서 힘들었어요. 이렇게 서로 마음이 다른 사람들이 인형극을 하게 되니, 트러블이 당연한 일인데 우리는 규칙이 없었던 것 같아요. 규칙이 생긴 다음에는 좀 더 좋은 것 같았어요. 원칙을 세우는 것은 앞으로도 좋은 것 같아요.

대신 전체적으로 회의에서 결정하는 것이 더 큰 힘이 있다고 생각이 들어요. 둘이서 결정하는 것은 자꾸 잊어버리고 서로 꼭 실행해야겠다는 마음이 많이 없는 것 같아요. (조합원D)

네 번의 일정을 잡는 것이 사실 너무 힘들어요. 1주일에 이틀 월, 금 오후는 조합회의로 만나야 하고, 화요일 하루는 종일 각 팀의 인형극 연습을 피드백 해주기 위해 만나야 해요. 나머지 이틀 중에 네 번의 일정을 잡아야 하는데 어떤 조합원은 자기 돈을 벌기 위해 나가야 하는 상황에서 어떻게 이런 일정을 잡을 수 있겠어요.

그래도 이렇게 약속을 하고 나니까 어렵지만 일정은 만들게 되고, 우리 스스로도 연습이 되니 자신감이 자꾸 생겨요. 그전에 불평으로 욕하듯이 말했던 것들을 이제는 안 하게 되니까 총돌도 없구요. 칠판에 기록 하니까 어느 팀이 잘 하고 있는지 어느 팀이 부족한지 알 수 있어요. 부족한 팀을 탓하기 위해서라기보다, 우리 팀이 부족하면 왜 그런지 스스로를 되돌아보게 하는 힘이 더 큰 것 같아요. (조합원C)

작은 금액이라도 다른 기관들에서 돈을 받기 때문에 우리에게 큰 기대를 하는데, 그 비용에 대해서 책임감 있게 해야 해요. 그렇지 않으면 사업도 점점 없어질 것 같아요. 인형극은 더 잘 해야 할 것 같아요. (조합원E)

기본을 지키지 못했던 것이 가장 큰 문제였다. '구조, 시스템'이라는 합의된 약속이 먼저 선행되어야 했고, 이것을 지킬 수 있는 '실천 구조'가 만들어져야 했다. 이런 구조를 계속 반복하면서 습관화하고 그것이 결국 '조직의 문화'가 되어야 했다.

조합원 스스로가 부족함을 느끼고 생각하고 인정하고 변화하고 성장하는 이 과정은 시간이 많이 걸렸지만 나중에는 더 도움이 되었다. 그렇게 조합은 가랑비에 옷 젖듯이 변화가 시작되었다.

"조직으로서의 틀을 마련하다"

내부적으로 개인의 변화와 함께 구체적 운영 시스템을 마련하고 나니, 두 번째 단계는 조직으로서의 책임이 요구되었다. 기업체로서 갖추어야 할 여러 면모가 부족했다. 사회의 요구와 기대라는 외부의 요구를 향해 성장하려고 할 때마다 뼈아픈 성장통이 동반되었다. 결국 조합원들 간의 관계를 생산적 협동구조로 변모시키려고 몇 번의 조직구조를 바꾸는 시도를

하게 된다.

설립초기였던 2014년 초 6개월 동안은 기존의 동아리였던 시스템에서 약간 확장된 형태였다. 대부분의 행정을 한국 여성이 담당하고 인형극공연과 이중언어스토리텔링 등의 공연과 수업, 소수의 행정적인 역할을 이주여성이 담당하는 기존의 방식으로 업무를 나눴다. 그러다 보니 여전히 서로의 상황을 공감하지 못하는 부작용이 계속되었다.



2014년 하반기부터는 행정적인 일을 이주여성도 분담하는 것으로 두 번째 조직 구조를 바꾸게 되었다. 예를 들어 회계업무는 컴퓨터 활용능력이 높은 몽골 여성이, 매출에 따른 입금목록을 작성하는 일은 이란여성인, 차분하고 꼼꼼한 일본여성인 세금계산서 발행을 담당하였다.

1년 후 각자의 역할이 조금 더 생겼을 때 매출 증진에 대한 전략이 절실하다는 생각에 외부로부터 경영 멘토링 교육을 받고 인형극 사업, 문화 다양성 사업, 스토리텔링 사업 등 사업에 따른 팀제로 재구성하였다.

조직 틀 마련이라는 거대함을 무겁게만 받아들였지만, 조금씩 자신이 잘 할 수 있는 영역을 중심으로 역할을 나눠서 한 사람 한 사람이 자기 책임을 다하다 보니 결국 그것이 조직 구조가 되었다. 현재도 지속되고 있는 이 구조는 스스로에게는 할 수 있다는 자부심을 심어주었고 작은 도전을 성공으로 이끌어내는 계기가 되었다.

5. 교육·훈련 및 정보를 제공하는 조직

“변화는 나부터 시작해야 한다”

설립하자마자 한국어가 걸림돌로 등장했다. 운영회의, 이사진 회의, 총회 등 정기적 회의 내용이 무엇이 다르고 참여자는 어디까지인지 한두 번의 교육으로는 이해가 되지 않았다. 업무분장이 되고 나니 회계용어도 마찬가지였다. 견적서, 거래명세서, 세금계산서, 대차대조표, 재무제표 등등... 소득세, 부가가치세, 법인세는 용어도 낯선데다 실제 돈이 필요한 상황이니 단어만 들어도 두렵기까지 했다. 한국인 조합원에게도 낯설고 어려운데 이주여성 조합원들에게는 까만 것은 글씨고 하얀 것은 종이였다.

설립시보다 1년 후에, 1년 후보다는 오히려 2년차를 꼭 채워가는 지금, 개인 역량 강화에 대한 요구들이 더 선명하게 드러나고 있다. 그만큼 조합원 각자가 담당하는 역할도 많아지고 다양해졌다는 의미이기도 했다. 스스로 공부해야 한다는 욕구들도 생겨났다. 그런 자각을 통해 공부를 시작하기는 했지만 조금이라도 공부량이 많아지거나 만나는 시간이 길어지는 등 한계를 만나면 바로 좌절했다.

동시에 조합원 간의 갈등도 시작했다. 때로는 격렬한 다툼을 하기도 하고 서로에게 상처를 주기도 하고 스스로의 고백으로 눈물짓기도 했다. 힘들었고 그 고단함은 말로 다 할 수 없을 정도였다. 누군가는 아이를 키우는 엄마이고, 한 남자의 아내이고, 한국 사회에 사는 여성으로 이 정도의 어려움쯤은 극복해야 한다며 다그치기도 했고 누군가는 왜 우리가 이것까지 해야 하나며 받아들이기는커녕 화를 내기도 했다.

처음에 협동조합 하자고 해서 시작한 것이었지만 목적이 조금씩 달랐던 것 같아요. 경제적으로 필요하다는 목적은 있었지만, 그것이 자신에게 1순위인지, 2순위인지는 다 달랐어요. 서로 그 차이를 알지 못하고 한 것이지요.

어떤 조합원이 거의 한 달 동안 자신의 '기분니뽀'를 계속 표현할 때 깜짝 놀랐어요. 조합이 집은 아니잖아요. 투정을 다 받아줘야 하는 공간도 아니구요. 그런 것이 이해가 안 갔어요. 누군가가 사과를 해도 받아주지 않는 모습이 어린 아이 같았구요. 우리가 알고 지내는 것은 오래되었지만, 그만큼 서로를 잘 몰랐던 것이지요.

누구는 한국어 이해수준이 낮아서 못 알아듣고, 한국 사람을 잘 만나보지 않은 외국인들은 한국 사람들의 언어를 조심해서 말하지 못하는 것 같아요. 한국 사람의 입장에서 어떻게 생각할지를 잘 모르는 것 같아요. (조합원B)

미쳤다는 것이 맞을 것 같아요. 우리가 왜 조합을 시작했는지 알 수 없을 정도였어요. 회의에서 싸우고 울고 누구는 뛰쳐나가고, 상처주고.. 우리가 수년간 함께 만났던 사람이라는 것을 도저히 믿을 수 없을 정도였지요. 깊이 있게 서로를 알고 보니, 저 사람은 돈만 아는 사람이고, 저 사람은 일하기 싫어하는 사람이라는 사실이 너무 힘들었어요. 왜 다들 저렇게 시는지 알 수가 없었죠. (조합원A)

변화는 절대 순조롭게 이루어지지 않았다. 조합원들은 2008년부터 지금까지 만났고, 요리도 같이 하고, 밥도 같이 먹고, 함께 놀고, 아이들과 남편과도 같이 만났고, 한국에서의 또 다른 가족이었지만 이런 정겨운 관계로도 해결되지 않는 것이 있었다.

외적 충족으로는 해결되지 않는 것이 내적 결핍이기 때문이다. 내면의 결핍은 정면으로 마주 봐야 한다. 자신의 내면을 마주보고 서게 되면 그 동안 핑계되거나 원망했던 자신이 보였다. 타인이 절대 채워주지 못하는

자신의 결핍이 보였고, 그걸 찾아내 채워줄 수 있는 사람은 자기 자신뿐이었다. 스스로가 자신의 결핍을 인정하고 채우는 순간부터 다른 사람과의 진짜 관계가 시작되었다. 조합은 그런 위대한 발견을 하게 해준 공간이었다.

7년이라는 시간 동안 만나오며 단 한 번도 눈물을 흘리지 않던 00이 울음을 터뜨렸어요. 00의 이야기를 들어보았더니 처음 한국에 와서 겪었던 시댁과의 갈등이 우리가 생각했던 것보다 훨씬 아팠어요. 늘 웃으면서 나는 시어머니와 머리끄덩이까지 잡았다고 해서 씩씩하게 이겨내었나 보다 했는데 아니었어요. 처음 우는 모습을 보고, 우리 모두 같이 울었어요. 고향을 떠나 타국에서 남편 하나만 믿고 시작했던 스무살 00의 모습은 우리 모두와 다르지 않다는 생각을 했어요.

그동안 본인이 이해되지 않은 일은 절대 하지 않지 않고 화가 나면 조절이 안 되어 소리를 질러버리는 모습은 꼭꼭 눌러왔던 상처 때문이라는 것을 알게 되었어요. 이 사건을 계기로 00가 이제 다른 삶을 살겠다고 영어동아리에서 영어로 자신 있게 말하더니 완전히 달라졌어요. 생각해 보면 주변에서 준 상처도 컸지만, 결국 자신의 태도도 문제가 있었다면서 이제는 변해야 한다면서요. (조합원F 페이스북)

이렇게 되면 우리가 함께 만난 이유가 아무 소용이 없다는 생각을 하게 되었어요. 나부터 바뀌어야 한다고... 이렇게 제가 바뀌어야 되어서 힘들어요. 돈만 아는 저 00는 왜 저렇게 되었는지 들어보니 그럴 수밖에 없는 이유가 너무나 있었고, 알하기 싫어하는 00은 여러 가지를 동시에 할 수 없는 성격이다 보니 그럴 수밖에 없었어요. 결국 내가 마음을 바꾸니까 이런 이야기들이 마음에 들어오고 이해할 수 있게 되었지요. (조합원A)

특히 같은 나라 사람끼리 충돌이 있었을 때, '그만되어야겠다'라는 생각까지 하게 됐어요. 상처를 깊이 받아서요. 시간이 지나니까 약간 이해가 되는 부분도 있는데 저는 조합을 일로 생각하고 있었지만 그분은 3순위나 4순위였으니까 맞추기가 어려웠어요. 예를 들어 5월말까지 서류를 부탁해도 6월 내내 안 하고 7월에 다시 같은 부탁을 하게 되면 그 사람이 나를 무시하나 하는 생각이 들기도 했어요.

이 이야기는 하고 싶지 않았어요. 친한 관계를 깰 수는 없으니까요. 싫다거나 밉다는 느낌은 없어요. 다만 엇갈린다는 느낌을 받아요. 너무 생각의 차이가 큰 것 같아요. 서로가 중요하다고 생각하는 부분이 다른 것 같아요.

이런 상태로 일을 같이 할 수는 없으니, 제가 마음을 넓게 가져야 하나? 좀 내려놓아야 하나? 그런 생각을 가지게 되었어요. 지금도 서로 마음을 깊이 하고 싶지만 당분간은 이 정도의 감정으로 유지하려고 해요. 대신 마음은 가벼워졌어요. 처음엔 제가 상당히 놀란 것 같고, 지금은 내가 마음을 바꾸니까 관계는 훨씬 나아진 것 같아요. 그리고 다른 사람이 회의나 어떤 결정을 할 때 이런 내 마음을 이해해주는 사람이 있다는 것에 대해서 위로를 받았어요. (조합원D)

갈등이 심할 때, 협동조합에 대한 교육을 받았는데 오랜 시간 동안 사회적 약자 입장에 있었던 사람들일수록 자신에 대해서 표현하기 힘들어한다는 것을 알게 되면서부터 조금씩 더 인정하게 됐어요. 워낙 오랜 시간 힘 있는 이들의 목소리를 듣는 것에 익숙해져서이기도 하고, 나에 대한 이야기, 나의 생각을 말한다 해도 진정으로 들어주는 사람이 없다는 것을 일찌감치 눈치채서이기도 하더라고요.

내 의견을 말해보지 못했으니, 우리는 다른 사람이야기를 들어주는 연습도 안 되어 있었던 것을 알게 되었어요. 머리로 그동안 불편했던 서로의 행동이 이해는 되었지만 이를 받아들이고 수정하는 데

상당한 시간과 갈등이 있었어요. 그때마다 우리는 친구이고 우리의 관계를 깨트리지 말자는 하나의 믿음으로 지금까지 올 수 있었던 같아요. (조합원F의 페이스북)

관계에서도 좀 더 솔직해져야 했다. 몇 년을 만난 동안 서로를 잘 안다고 생각했지만 겉모습 정도였던 것이다. 남편보다 더 많은 일상을 함께 보내면서, 또 조합의 불투명하고 팍팍한 미래를 함께 겪어내며 어찌 매일 좋은 모습만 보일 수 있을까? ‘나는 이래. 나는 이래서 마음이 이래. 나는 이래서 이런 모습을 보여주는 거야’라는 아주 솔직한 자기고백이 갈등을 해결하는 중요한 요소이다. 이런 의사소통 방식이 갈등을 해결하기도 하지만, 그렇지 않을 경우에 적어도 갈등이 가져오는 배신감이나 상처 등은 덜 남긴다. 자신의 솔직함을 먼저 이야기함으로써 상황이 이해가 되므로, 더 이상의 오해는 더 이상이 쌓이지 않게 되고 도리어 그 상황에 함께 아파할 수 있는 공감과 감정적 여유도 함께 더해진다고 조합원들은 한결같이 말한다. 그러나 조합원들 각자가 솔직함을 받아들이는 결이 조금씩 다른 것도 현실적인 모습으로 받아들여야 했다.

솔직하지 않는 부분은, 정말 힘들어요. 솔직하게 말하지 않고, 몰래 자신이 혼자 하는 일이 조합에 방해되지 않으면 괜찮다고 처음에는 생각했어요. 예를 들어 그런 일이 생겼어요. 한 번, 두 번 괜찮겠지만 세 번 이상이 되면 솔직하게 꼭 말해야 해요.

만일 00가 개인일로 사무실에 못 나올 경우 다른 사람의 부담이 커지게 되는데 원래는 그 사람이 먼저 자신이 책임을 못 지킨 것을 이야기해야 해요. 그 사람이 먼저 이야기하지 못하면 오해가 생기니까요. 먼저 솔직하게 이야기해야만 협동을 할 수 있다고 생각해요 (조합원C)

솔직한 내 마음을 말했어야 하는 것이 아닌가 라는 생각을 해요. 솔직하게 말하는 것은 맞는데 서로 받아들이는 것이 다르니까 받는 사람이 상처가 커질까봐 아직은 두려움이 생겨요. 상대방에게 맞는 대화법이 필요할 것 같아요. 지금은 서로 모르다가, 알게 되면서, 일단 솔직해야 한다는 그런 마음은 생겼는데 어떻게 해야 할지를 아직 모르겠어요. (조합원B)

효율적인 방식은 조합엔 어울리지 않았다. 한국 속담에 ‘될성부른 나무, 떡잎부터 알아본다’, ‘되는 놈을 밀어주자’ 는 말이 있다. 그것이 교육에서나 경제에서 효율을 높이는 방식이라고 믿어왔다. 어느 날 한국인 조합원이 카톡을 통해서 잘못된 한국어를 그때그때 바꿔주면 한국어 공부도 되고 좋을 것 같다는 의견이 내놓았다. 겉으로 보기에는 일상에서 한국어도 배우는 효율적인 시스템이었다. 그러나 본 협동조합에는 맞지 않는 효율성이었고, 한국인 본인에게 편한 방식이 아니라 상대방인 조합원들이 원하는 방식으로 만들어 가는 방법이 더 중요했다. 비록 덜 효율적이더라도 말이다.

요즘 왜 이리 까칠해졌나요? 오랫동안 만난 사람인데 요즘 내가 이주여성들과 대화를 할 때마다, 틀린 한국어 표현을 콧속 집어서 고쳐준다는 것이다. 그러다 보니 주위에서 볼 때는 대화일 뿐인데 왜 저렇게 가르치려고 들지 하는 생각에 마음이 불편해진다고... 곰곰이 생각해 보니 2개월 전쯤부터 우리 조합원들과의 카톡방에서 한국어를 고쳐주기 시작했던 습관이 이젠 일상으로 옮겨진 것이다.

과거에는 이주여성들과 대화에서 틀린 한국어 표현을 굳이 고치지 않고 지레짐작으로 이해해서 들었고, 중요한 일의 경우에는 한 번 더 되물어 확인하는 정도로 고치는 것이 의사소통의 방법이었다. 변을 하자면 지

금의 내 태도는 "새로운 자각"에서 시작되었다. 지난 7년 그렇게 했던 관계맺음이 특이 아니라 독이 되었음을 인식했기 때문이다.

우리 이주여성 조합원들은 모두 엄마다. 유학생처럼 따로 공부할 공간과 경제적 여유가 없다보니 한국어 습득에 대한 동기도 낮다. 그저 생활에서 이해하고 습득하는 정도이다. 그나마 나와 같은 한국 여성들과 교류를 지속적으로 하면서, 한국어능력이 가장 많이 향상된다.

서로의 의사전달 정도만으로 만족해왔던 우리의 관계가 정서적 심적으로는 매우 유의미했지만. 어찌 보면 이주여성들에게 매우 중요했던 한국어 학습장이었는데 나는 그렇게 인식하지 못해서 귀한 7년의 시간을 놓쳐버렸다는 생각을 했다. 지금 "경제활동"이라는 또 다른 한국사회를 만나고 있는 우리 조합원들은 메일과 카톡방에서 한국어를 배워가면서도 부족하다는 생각을 하고 있다. 실제로 사업진행상의 크고 작은 사고(?)들도 수시로 일어난다.

최근에는 토픽시험 준비반 운영을 위해 가르쳐 줄 자원활동가도 직접 모집하고, 자발적으로 운영하고 있다. 스스로 시도하고 노력하는 것만큼 효과가 높은 것도 없다지만. 뒤늦은 공부가 참으로 고단할 것이다. 나도 도움을 준다는 목적으로 까칠해 보일만큼 이런저런 시도를 해 가고 있지만, 자칫 강요나 당위가 되지 않기 위해 늘 경계해야 한다는 생각이 든다. 어제 경계의 1차 신호를 받은 만큼, 목적과 의도는 유지하되 방법은 다르게 접근해 봐야겠다. 늘 시행착오의 연속인 삶이다 (조합원F의 페이스북)

늘 그랬다. 변화는 한 사람의 개인으로부터 출발했다. 비록 갈등을 통해 시작된 변화여서 마음은 불편했지만 함께 공유하고 다 같이 변화를 만들어갔다. 반복하면서 노력했고, 갈등해결을 위해 마음을 모았고, 그렇게 변화된 조합원 한 명 한 명이 조합 전체를 만들고 자리 잡아 갔다.

6. 협동조합 간 협동 및 지역사회에 대한 기여

“관계에서 시작하다”

공통적인 필요와 욕구를 가진 사람들이 모인다는 점에서 협동조합은 사회적 결사체이다. 동아리였던 2008년부터 ‘이주여성들이 가장 잘 할 수 있는 엄마나라의 문화를 어린이들에게 소개하며, 누구도 차별받지 않는 세상’을 꿈꾸었던 조합원들의 필요와 욕구로 시작한 것이었다.

다문화 인형극 공연, 다문화 교육을 통한 결혼이주여성의 경제적 자립을 목표로 두 가지 비전을 세웠다. 첫째는 ‘다양한 나라의 그림책을 읽어주며 어린이들에게 다양한 나라의 문화에 대한 긍정적 인식을 심어 준다’는 것이고, 둘째는 ‘이주여성의 새로운 일자리 창출 모델 제시’이다.

2008년부터 해마다 여러 다문화 관련 행사에 참여하고 2010년부터는 지역 내 초등학교와 어린이집을 방문해 다문화 교육을 수행하는 등 다양한 활동경험을 가진 이주여성 공동체로 발전해 왔고, 수년간의 활동 경험을 바탕으로 협동조합을 출범시킨 것이다.

그러나 사업체를 운영한다는 것과 협동조합에 알맞은 체계를 만들어 간다는 것은 필요와 욕구만으로 가능한 것이 아니라는 것을 구체적으로 느꼈던 시기는 아이러니하게도 2014년 3월, 5천만 원의 마을기업 보조금 지원사업이 다 끝난 이후였다. 행정 체계상 단 4개월 동안 5천만 원이라는 거대한 보조금사업을 진행하는 동안은 미리 제출한 계획서대로 진행하느라 돌아볼 여유가 전혀 없었고, 협동조합으로서의 자치적, 자발적 힘을 챙기기에는 조합의 역량이 부족했던 것이 사실이다.

마을기업의 보조금 예산처리와 딱딱한 행정체계에 맞춰서 사업을 하느라, 당장 해당 업무가 가능했던 2명의 한국인과 이주여성 대표 위주로

사업결정을 할 수밖에 없었다. 협동조합의 원칙은 제대로 짚어가지 못한 채 과거의 동아리로 머물러 있었던 시기였다. 행자부의 마을기업 지원 대상으로 선정되면서 받은 5천만 원의 보조금은 조직활동의 큰 기반이 되었지만 협동조합 운영이 자본 하나만으로 가능하지 않다는 것을 깨닫게 된 계기가 되었다.

처음 조합 문을 열고 2개월간은 마을기업으로 받은 5천만 원의 보조금을 사용하기 바빴어요. 사업기간이 딱 3개월만 남은 상황 이었고, 기간 연장도 불가능하고, 기간 이후 남은 보조금은 무조건 반납해야 한다는 원칙만을 내세웠기 때문에 마음의 여유가 정말 없었지요.

우리에게 정말 필요한 것을 판단하는 힘이 없었어요. 강의를 할 수 있는 교재와 각 나라 물품을 마련하고 사무실을 만들기 위해 기자재를 구입하는 것에 매우 서툴렀어요. 게다가 이 순간에는 함께 마음을 모아서 구입하고 결정할 수 있는 시간적 여유도 없어서 그냥 한국사람 한두 명이 추천하고 조합의 대표가 결정할 수밖에 없었어요. 동아리일 때부터 한두 명이 결정해 버리고 나머지 사람은 따라가는 형식이었는데 어떻게 보면 그냥 기존에 편했던 방법으로 마을기업 보조금 사업을 할 수밖에 없었던 것 같아요. (조합원F)

그래도 다행이었던 것은 바쁘게 사업진행을 하면서도 관계를 기반으로 수행해야 한다는 것은 놓치지 않았던 것이다. 2년 이상 관계했던 지역의 어린이집 원장님들과 간담회를 하고, 학교 선생님과 도서관 관계자들을 설립 초기에 초대해 음식을 같이 나누고, 물건 하나를 구입해도 어쩔 수 없는 경우를 제외하고 지역의 업체를 이용했다.

협동조합의 7원칙도 잘 몰랐던 설립 3개월 내외의 초기 시기였고, 중

요한 원칙을 세우고 했던 일도 아니었다. 이런 관계 중심의 활동을 하는 것이 '동아리' 시기부터 제일 잘 했던 일이었고, 조합원들에게 가장 편한 방식이었다. 역시 조합은 지역과 관계성에 기반한 사회적 존재감을 가지고 있었던 것이다.

지금도 아직 영세한 규모이지만, 설립 초기였던 2014년과는 조금 다른 2015년의 매출 추세를 보며 역시 조합의 지역성에 기반하고 있음을 깨닫고 있다. 2년 이상 관계맺음을 한 매출처의 매출계약이 높아져가고 있고, 기존 매출의 중심이었던 어린이집, 도서관, 각 다문화유관기관에서 사회적경제 영역 기관들로 넓혀져 가고 있다. 이런 성과는 지역사회에서 창출되는 매출이 단순히 매출액 향상 외에 긍정적인 영향이 더 크다는 판단에서 매우 유의미하다. 지역에서 발생하는 매출은 그 성과가 지역민인 우리 조합원들과 조합에 그대로 남게 되고 진행시 발생하는 크고 작은 문제들 또한 서로의 관계 선상에서 수월하게 해결되는 측면이 있다. 이 또한 조합에게는 지역사회로부터의 사회적 인정이 되어 좋은 에너지로 남는다.

IV. 배움을 얻은 조합

1. 사회적 자본을 통한 배움

2014년을 마무리하고 전체 매출액을 정산해 보았다. 8천만 원이라는 행자부의 마을기업 보조금이 있었고, 4백만 원 정도의 민간 기관 프로젝트 기금이 있었다. 투자 대비 매출, 그리고 수익까지 모두 가감을 하면 당연히 조합의 운영은 마이너스 상태이다. 1년의 매출액은 약 3천5백만 원 정도였고 임대료, 공공요금 등의 비용을 제외한 후 순수익은 약 2천2백만 원, 그리고 조합원 1인당 비율로 나누면 30만 원! 그렇다. 월평균 30만 원이 조합원들이 1년 동안 받을 수 있었던 수익금이였다.

누구는 망하지 않고 유지하는 것이 대단하다고 했다. 자본중심적인 한국 사회에서 수익이 나지 않아 문 닫는 기업은 얼마나 많은데 이런 상황에서 지속성을 가지는 것 자체가 조합이 가진 멋진 힘이라고 했다. 기운이 나고 으쓱했다. 이주여성들과 한국 여성이 힘을 모아 이 정도 했으면 되었지!

또 누구는 이런 수익 구조가 무슨 기업이냐고 했다. 지금까지는 초창

기이기 때문에 가능했는지 모르지만 지속가능성이 열악하다면서 마케팅이 부족하다, 구조가 제대로 되어 있지 않다, 역량이 낮다면서 지속이 불가능할 것이라고 했다. 그의 말의 틀리지 않을 텐데 어쩐지 서러웠다.

그런데 이런 저런 이야기에 기뻐다 슬펐다 할 것이 아니라, 실제 우리의 마음은 어쩐지 살펴보아야겠다는 생각이 들었다.

2015년 4월 조합모임에서 조합원 스스로도 깜짝 놀랄 새로운 사실 하나가 발견되었다. 2014년의 성과를 평가하는 그 자리는 자리책임과 권한 그리고 혜택을 한 명 한 명이 말하는 시간이었는데, 조합원 모두가 혜택을 100% 받았다고 생각하는 것이었다. 수치를 놓고 볼 때, 우리가 받은 경제적 혜택은 월 30만 원이었고, 사실 이것은 활동을 많이 한 조합원도 있고 그렇지 못한 조합원도 있어서 서로간의 편차도 상당히 심한, 그야말로 평균수치였을 뿐이다.

조합원이 느꼈다고 한 혜택은 과연 무엇이이었을까?

수년간 함께했던 지역의 주민들은 조합이 문을 열고 축하는 물론 쌀 있느냐, 휴지 필요하냐, 국수 끓여 먹자, 묵밥은 먹어보았냐 하면서 끊임 없는 관심으로 응원해 주었다. 조합 문을 열고 제일 먼저 필요했던 도시가스는 인근 도시가스영업점에서 축하선물로 무료로 설치해 주었다. 컴퓨터 및 프린터 사양을 전혀 몰라 사무기기 구입을 못해 종종거렸더니 지역 컴퓨터 수리점을 운영하는 사장님이 일일이 골라 구입을 도와주고 이후에도 a/s까지 무료로 지원해준다. 또 전남 고흥의 이주여성들이 운영하는 마을기업에서 겨울에는 유자차 한 박스, 여름에는 말린 나물 한 박스를 올려 보내준다. 도서구입업체, 세무사 사무실, 현수막 제작업체, 리플릿

제작업체 등 많은 분들이 이주여성들이 주축이 되어 운영하는 조합과 거래하면서 소통의 어려움과 진행미숙으로 인한 답답함을 기꺼이 감당해 주셨다.

다양한 매출처를 통해서도 사회적 관계에서 상호간의 신뢰가 얼마나 구축되어 있는가에 따라 갈등이 줄어들 뿐 아니라 매출과도 높은 상관관계가 있다는 것을 알 수 있었다. 현재 관내에 연관계약을 맺고 월 1회 고정적인 매출이 발생하는 어린이집은 17곳 정도다. 2013년 조합 설립 전부터 3년 연속 매출처인 어린이집이 10여 곳이고 나머지 기관들도 2014년에 이어 2015년에도 지속적으로 관계를 맺어왔다. 이외에도 계약을 맺은 도서관이나 센터 등이 20여 곳 있으며, 3년 연속 계약을 맺고 있고 해가 바뀔 때마다 꾸준히 매출금액을 높여온 구립도서관도 3개 기관이 있다.

신규 매출처도 중요하지만, 처음 시작할 때 조합을 믿어주고 지속적인 관계 맺음을 통해 서로의 신뢰를 다져 왔던 매출처에 대한 애정도 갈수록 높아간다. 사업을 지속하다보면 갈등이 생길 수 있는데, 작은 갈등은 서로에 대한 신뢰를 통해 오히려 편안히 해결할 수 있었고, 해를 더해갈수록 더 많은 매출액을 발생시켜 준 기관들에 대한 고마움은 조합을 지속하는 데 큰 힘이 되었다.

아직 영세한 규모이기는 하지만, 설립 초기였던 2014년과는 또 다른 2015년의 매출양상을 보면서 다문화협동조합은 역시 지역성에 기반하고 있음을 깨달았다. 2년 이상 관계 맺은 매출처에서 매출계약 금액이 높아지고 있고, 기존 매출액의 중심이었던 어린이집, 도서관, 다문화센터에서 현재는 협동조합협의회, 지역 사회적경제조성단, 동대문구청 일자리창출과 등 사회적경제 영역에서 매출액의 발생이 점차 높아져가는 추세이다.

서울시협동조합상담지원센터, 서울시여성재단, 서울시마을기업연합회, 동대문협동조합협의회, 동대문구특화사업단 등과도 매출이 성사되었다. 휘경동 작은도서관, 회기 책놀이터도서관, 청년공동체 도꼬마리, 서울서점협동조합 등 지역사회에 있는 마을 단위 공동체와도 관계형성을 하고 있다. 물론 사회적경제가 아닌 일반 경제 영역에서도 신뢰에 기반한 관계맺음에서 좀 더 큰 매출 계약이 성사됨은 당연할 것이다. 그럼에도 본 협동조합에게는 지역사회에서 창출되는 매출이 단순히 매출 향상 외에 긍정적인 영향력을 갖는다. 지역에서 발생하는 매출은 조합의 홍보가 되기도 하지만 그 성과가 다시 지역민인 우리에게 남게 되고, 진행시에 발생하는 크고 작은 문제들 또한 서로의 신뢰로부터 수월하게 해결되는 측면이 있고, 그것이 조합에게는 ‘지역사회로부터의 인정’으로 이해되어 좋은 에너지로 남는다.

함께 사는 사회의 이 많은 사람들로 인해 조합이 지금까지 운영되어 왔다는 것을 다시 한 번 더 느끼면서, 이것이 비용으로 산정할 수 없는 사회적 자본이라는 것을 각자의 마음속에서 깨닫게 되었던 것이다. 비록 수치적으로 사업에 큰 성공을 거두지는 못했지만, 이런 과정에서 조합을 유지할 수 있는 힘을 지속적으로 충전하고 있었던 것이다.

사회적 차가운 현실도 절실히 깨달았고, 조합 주변을 둘러싼 따뜻한 공동체를 마음 깊이 느꼈으며, 내부적인 갈등을 통해 우리의 부족한 모습을 객관적으로 볼 수 있었던 것이 자산이 되었다. 돈으로 환산할 수 없는 사회적 자본을 통해 조합원들은 또 한 번의 작은 결사를 하게 된다.

‘내가 이렇게 성장했고, 우리를 바라보는 이 많은 사람들이 있는데 이렇게 무너질 수는 없다’

출자해 주는 것보다 더 큰 도움이 되죠. 어려웠을 때는 돈이 문제가 아니라, 물건이라도 옮겨주고 냉장고라도 주고 하면서 더 친해지고 고맙다는 것을 느껴요. 나도 뭔가를 내놓아야 하는데 받기만 하는 것이 안 타까워요. 여유가 있어야 상대방을 볼 수도 있고 나도 뭔가를 줄 수도 있다는 것을 느끼고 있어요. 우리 이주민들은 자신이 여유가 없다고 생각하니까, 이런 것에 대한 고마움도 처음엔 잘 느끼지 못하는 것 같아요. (조합원A)

돈은 거의 없다고 생각하는데도 혜택을 받았다고 생각한 이유가 있어요. 만일 혼자 집에 있고 집안일만 하고 있으면 컴퓨터도 잘 못하고 한국어도 잘 못하게 되는데, 여기 와서 여러 가지로 생각을 하게 되는 것 같고 사회적으로 보는 사람도 많이 만나서 큰 고마움을 받은 것 같아요. 한국에서 직장생활을 해 보지 않았고, 예전에 시민단체 활동가였을 때가 있었는데 거기는 좀 어려웠고 확실한 자기생각을 가지지는 않았어요. (조합원D)

조합원 일을 하면서 보람을 느꼈고, 성장했다고 생각해요. 우리 일에 관심이 많이 있고, 나도 도와주고 싶다고 생각하는 사람들이 있다는 것은 고마운 혜택이에요. (조합원E)

2. 교육으로 성장한 자존감

조합원 각 개인은 스스로 눈부신 성장을 맞보았다.

몽골인 대표는 가장 어린 나이지만 아이 셋의 어머니이자 한 남편의 아내로, 며느리로, 또 한국 대학의 학생으로 살면서도 이리저리 조합원들

마음을 다독이며 대표 역할을 훌륭히 해냈다. 회계 역할을 맡은 몽골인 조합원은 처음에는 세무사 사무실과의 전화 통화도 힘들어해 이메일로 소통을 시작했고, 몇 개월 동안 조합의 회계 시스템을 익히고 나서 결국 얼마 전부터는 조금씩 전화통화를 하는 용기를 내기 시작했다. 차분하게 20개 영유아 보육기관 원장님들과 이메일로, 문자로, 우편물로 소통을 시작하여 지금은 외부 상담 및 홍보역할까지 하고 있는 일본인 조합원, 자국 인형극 외에도 필리핀, 일본 인형극까지 화려한 재능으로 조합의 큰 매출을 담당하고 있는 이란에서 온 조합원, 온라인 카페관리를 하면서 부지런히 조합 홍보를 맡고 있는 일본인 조합원까지 모두가 2014년 1월에는 사무실 전화벨이 울리면 서로 못 받고 눈치를 보았던 여성들이었다. 그런 여성들이 이제는 당당히 각자의 역할을 담당하면서 조합을 대표하는 얼굴들이 되었다. 이런 각자의 성장을 바탕으로 지난 2015년 5월 조합은 월 8백만 원이라는 최고 매출액을 달성했다. 조합 설립 18개월 만에 1인당 평균 80만 원 이상의 수익금을 가져갈 수 있었다. 5월이라는 특수성으로 큰 프로젝트 2개가 동시에 들어온 것도 한몫을 했지만, 개인의 성장이 조합의 성장으로 이어진 결실이었다. 2013년의 조합역량으로는 프로젝트 2개를 동시에 수행할 수 없었을 것이라고 조합원들은 이구동성으로 말한다. 그만큼 자신과 힘이 생겼고 성장 동력을 갖추었다는 증거이기도 했다.

하지만 어찌 기쁜 일만 있었겠는가. 처음 만나는 어떤 원장님은 ‘한국어도 제대로 못 하면서 무슨 공연을 한다고 하느냐?’며 면박을 주기도 했고, ‘말귀를 못 알아듣겠으니 한국사람 바꿔라’ 했던 분도 계셨다. 공연 2회를 계약하고 두 배의 공연료를 약속했다가 ‘요즘 무료 다문화교육이 많다면서, 어차피 같은 날에 2번 진행하는 것이니, 1번 공연료만 받

으면 되지 않느냐'며 결국 입금하지 않은 기관도 있었다.

이런 저런 일에도 곳곳이 버틸 수 있었던 것은 각자가 성장하고 있는 모습을 스스로 느끼고, 또 그 모습을 바라보며 서로 대견해 했던 시간이 있었기 때문이었다.

중간 중간 서로 마음을 몰라준다고 충돌하기도 했고, 화해하기도 했고, 작은 실수에도 버럭 화를 내기도 했다. 소통하는 방법을 몰라 생긴 문제였다. 자존감이라는 교육을 함께 받으면서 조합원들 각자가 낮은 자존감을 가지고 있었다는 사실을 알게 되었다. 자존감이 낮다보니, 누군가 일에 대한 실수를 고쳐달라는 의견을 줄 때 마치 나의 모든 것이 바닥으로 떨어지는 느낌을 가졌던 것이었다. 실수는 누구든 일을 하다보면 일어나는 일이고, 서로가 서로에게 감정을 빼고 차분히 원하는 요청을 하는 연습을 했다.

조합원마다 조금씩 다르지만, 결혼으로 한국사회에 이주해 오며 낮아진 자존감을 교육과 관계를 통해 회복하면서 상대와 나 자신을 알게 되니, 제대로 소통하는 방법이 필요함을 깨우치게 되었다.

자꾸 돌아보면서 목표를 세워야 할 것 같아요. 기업이기 때문에 매출목표가 필요하지만 사람마다 역량이 다르기 때문에 매출목표를 구체적으로 생각한 사람도 있고, 아닌 사람도 있어서 거기에서 힘든 것 같아요. 매출목표와 자신이 할 수 있는 것, 자신의 마음까지 모두 돌아보면서 결정을 해야 할 것 같아요. 내 입으로 말해보는 경험이 더 중요하구요.
(조합원A)

내 아이덴티티를 다시 찾게 되는 것이 가장 큰 혜택이에요. 오늘 내가 이 순간에 무엇을 해야 하는지, 무엇을 할 수 있는지를 찾게 된 것 같아요. 조합에서 내 인생의 뿌듯함을 찾은 것 같아요. 스

스로 이런 자격이 있는지 없는지를 스스로 따지고, 자격이 없으면 노력을 더 해야 한다는 것을 알게 됐어요.

예전에는 내가 무엇을 할 수 있는지, 잘 하는지 잘 몰랐어요. 지금은 다문화에 대한 역할을 우리가 해야 한다는 것을 깨닫고 그 역할이 이 사회에 가치 있고 중요하다는 것을 한 번 더 알게 되었어요. (조합원C)

3. 경쟁심이 아닌 공정

공정한 분배가 가능한 경제시스템을 만드는 것이 협동조합의 이상적 모습이다. 공정은 사전적 의미로 ‘공평하고 올바름’이다. 또 공평이라는 단어는 ‘어느 쪽으로도 치우치지 않고 고름’이라는 뜻을 가진다. 이렇듯 공정한 분배라는 것은 ‘어느 쪽으로도 치우치지 않고 고르며 올바른 분배’이며 이런 경제시스템을 만들어가는 것이 협동조합이라는 것이다.

말도 어렵지만, 그 의미를 조합에서 실천하는 것도 참 어려웠다. 어린 이들을 위한 교육 자료를 준비하다가 마음에 꼭 들어오는 문장을 만난 것은 행운이었다. 아름다운 가치사전이라는 책에서는 ‘책을 옮길 때 형은 5권, 나는 3권을 옮기는 것이다’라고 공평을 설명한다. 이 공평의 의미는 조합원에게 이해하기 쉽고 적절한 비유였다.

물론 각 개인의 역량 차이로 인해 어떤 이는 일을 조금 더 할 것이고, 어떤 이는 덜할 것이다. 일을 더 많이 한다고 생각하는 사람은 힘이 들었을 뿐 아니라, 조합원들에게 서운해 하기도 했고 반대로 개인 역량이 낮아 일의 양이 적은 사람은 괜히 미안해지고 위축되었다. 일을 조금 덜

하는 이가 스스로 조합에서 할 수 있는 다른 일을 찾아 하면 금상첨화겠지만, 이 부분은 온전히 그의 몫이다. 그저 일을 더 할 수 있는 이는 그런 역량이 내게 있으니 좋고, 그렇게 했을 때 다른 누구보다 내 마음이 가장 좋다는 생각을 가지는 것이 먼저였다.

그런 의미에서 조합원들 간에 함께 공감하고 이해한 공평은, 역할을 조합원들에게 무조건 분배하는 하는 것이 아니라 조합원들 각자가 잘 할 수 있는 부분을 찾고 조합 내에서 나름의 할 일을 찾아 하는 것이었다. 이런 공평을 이해하고 각자의 말로 설명하고 실천하는 것이 매우 중요했다.

어떤 문제가 발생하면 누구의 잘못을 따지기 전에, 왜 그렇게 될 수밖에 없었는지 먼저 회의에서 공유하고, 비슷한 문제가 또 발생하게 되면 대처할 수 있는 방법을 함께 찾는다. 문제 해결은 우리 조합원 모두가 공동책임으로 한다. 경제적인 부분의 문제이면 우리 모두가 나누어 책임지고, 문제 발생 상대와 소통이 필요한 문제이면 더 잘 소통할 수 있는 사람이 나서서 대화를 시작한다.

이 또한 핵심은 조합원 모두가 '우리는 공평하다'고 생각하는 것에 있었다. 문제를 해결하는 책임에 있어서도 자신이 할 수 있는 몫을 찾아 노력을 하는 것이 공평이었다. 누가 일을 많이 하고 적게 하고는 상관이 없는 것이다. 조합 내에서 무엇이든 공평하게 분배되고 있다는 느낌은 조합 운영에 상당히 중요한 역할을 했다.

1년 6개월이 넘게 걸쳐 공감하고 정리한 개념이다. 물론 지금도 완벽하게 모든 일상에 적용되지는 않다. 시시때때로 잊기도 하고 실수도 하지만, 자신이 공평하게 느껴지지 않는 부분이 있다면 언제든지 말할 수 있음을 알게 되었고, 이 모든 것은 서로간의 신뢰를 바탕으로 한 것이니 절반은 성공한 셈이다.

마음속에 계속 담아둔 불편한 이야기를 어떻게 꺼낼까? 지금 하는 것이 좋을까? 하지 말까? 고민 하다가 나도 모르게 이야기해 버렸어요. 나도 왜 그런 돈 문제를 이야기하게 되었는지 모르겠어요. 그래도 나는 상상했어요. 우리 조합원들이 내가 이 돈 이야기를 하면 속상하겠지만, 나를 한 번 더 해 줄 사람들이라는 것을 믿을 수 있었어요. 내가 걱정하고 마음 불편한 것을 조합원들이 생각해 줄 것이라고 믿어요. 그래도 지금은 조합원들에게 미안해요. (조합원C)

4. 이기심이 아닌 관계성

서로 다른 국가의 사람들이 필요에 의해 만나서, 결사를 했고 사업체를 운영한다. 충돌이나 문제는 당연히 발생하겠지만, 혹 같은 국가의 사람들은 언어가 통하다보니 좀 더 깊은 이야기를 나눌 수 있지 않을까 하는 기대를 했었다. 예를 들어 초기에 일본인 조합원 한 명이 문제를 발생시키면, 다른 일본인 조합원이 나서서 문제해결을 위한 시도를 해 주기를 요청받기도 했다.

그런데 아이러니하게 같은 국가의 조합원부터 다툼이 잦았다. 고민스러웠다. 당연히 중재역할을 잘 해 줄 것이라고 믿었던 같은 국가의 조합원들 간에 문제가 먼저 발생하니 다른 조합원들이 도울 수 있는 여지가 없어 막막하다는 생각이 들었다.

나중에 안 사실이지만 같은 국가의 사람들 간에 당연히 먼저 충돌이 발생할 수밖에 없었다. 국가, 언어 등은 같지만 각 개인은 서로 다른 존

재들이었다. 출신국이라는 이름으로 각 개인을 그룹화해 버리는 오류를 범하고 있었던 것이었다.

앞서 말했듯 사람과 사람 간에 대화하고 소통하는 방법을 잘 알지 못했던 조합원들에게 언어가 통한다는 것 외의 어떤 것도 같은 출신국이라는 이유로 공감도가 높을 수는 없었다. 오히려 말이 통하니 서로에게 상처 줄 수 있는 비난의 언어를 사용해 더 관계가 나빠질 수도 있었다.

사적인 관계에서 공적인 관계로, 좋은 게 좋은 것이라는 생각으로 불편한 점이 발생해도 인일하게 넘어갔던 관계에서 감정은 섞지 않고 정확하게 요구하는 관계로, 한 사람이 이끌어 가는 관계에서 공평하게 같이 만들어가는 관계로... 조합원들 간에 새로운 관계맺음이 필요했다.

몽골 조합원들끼리 큰 소리를 치며 다툼을 했던 적이 있었어요. 오랫동안 단짝처럼 함께 지냈던 둘이었고, 더군다나 한 번도 큰 소리로 고함치듯 다툼을 했던 적이 없었던 이들이었기 때문에 다들 너무 놀랐지요. 한 여성은 결국 울음을 터뜨렸어요. 몽골어로 고성이 오가고 나머지 조합원들은 어찌할 바를 모르고 있는데 나중에는 서로 끌어안고 미안하다며 같이 울면서 다툼이 끝이 났어요.

알고 보니 서로 너무 친했지만 일을 할 때에는 친하다는 이유만으로 덮어주거나 넘어갈 수 없는 일들이 생겼고 그것을 대화로 해결하는 방법을 모르다가 보니, 결국 한 쪽에서 이런 방식의 해결을 선택했던 것이지요.

‘몽골에서는 다툼을 나쁘게 생각하지 않는다. 싸울 때는 오히려 증재하지 말고 내버려 두는 편이 낫다. 터질 문제는 터져야 한다’며 둘이 먼저 해결했고, 지금도 가장 친한 단짝이에요. 그리고 사적으로 친한 것과 일은 분명히 다른 문제임을 인식하고 조합에서는 서로의 관계도 다시 재정립되는 과정을 거쳤던 것 같아요.

또, 나중에 이런 문제는 다른 조합원과도 한 번 더 발생이 되었

고, 회의할 때 고�함을 지르는 방식의 소통방법은 좋지 않고, 본인도 실수였음을 깨달았다고 고백하게 되면서 또 한 번 이 여성이 변화하는 계기를 가져오게 되었지요. (조합원F)

이주여성 조합원들은 학교생활이나 직장생활을 많이 해 보지 못한 것이 큰 단점이에요. 여러 사람들을 만나보지 못하고, 단순한 관계만 맺은 것이 문제인 것 같아요

우리나라 사람끼리 다룰 때는 oo가 왜 그러지 하고 생각했던 것 같아요. 내가 항상 무언가를 빠뜨리고 있었던 것을 알고 있었는데... 개인적으로 좋은 것과 일을 하면서 좋은 것과는 다른 것 같아요. 같이 일하기 때문에 내 성격을 주장하지 말고 상대방의 입장에서 생각해야 할 것 같아요. (조합원A)

예를 들어 약속 시간 하나를 정하는 데에도 갈등이 생겼어요. 서로 문화가 다르다는 것을 깨달았어요. 몽골에서는 오전에 만나자고 하면 12시 전 아무 때나 오면 상관이 없고 일본의 경우에는 다른 사람을 기다리게 하는 것이 상당히 미안한 일이라는 것을 나중에 알게 되었죠. 또 회의시간에 전화를 받느라 나가서 안 들어오고, 심지어는 그 자리에서 받는 경우도 생기고 회의인지 수다 시간인지 모를 정도였어요. 휴대폰 안 받기 위한 바구니가 그렇게 해서 생기게 되었지요. 우리는 하나부터 열까지 연습이 필요했고 기다려야 했어요. (조합원C)

나를 바꾸면서까지 있는 이유는 일을 좋아하는 것이 첫 번째이고, 소통하는 관계가 좋았어요. 여기를 빼면 이렇게 편하게 소통할 수 있는 곳이 없을 것이고, 조합을 하면서 내가 바뀌는 좋은 모습을 또 다른 사람한테 보이는 것이 좋아요. 아마 조합을 나가더라도 부메랑처럼 다시 돌아올 것 같아요. 우리 아이덴티티를 다시 찾게 된 거예요. 우리가 외국인인데 이 일을 하는 게 고맙고 신기하다

는 생각을 해요. 그리고 우리는 이 일을 할 수밖에 없는 것 같아요. 우리밖에 할 사람은 없고, 우리가 해야 되는 것 같아요. 집에서 가만히 있으면 안 되는 느낌이에요. (조합원C)

또 5년이라는 시간동안의 개인적 관계를 조합운영을 위한 새로운 관계로 전환한다는 것은 쉽지 않은 일이었다. 어려웠지만 조합원 모두에게 필요한 것은 오랜 신뢰를 바탕으로 한 새로운 관계 정립이었던 것이다. 일례로 한 나라 여성들 간에 언니가 동생을 챙겨주고 동생이 언니에게 의지했던 관계가 협동조합 내에서는 문제가 되기도 했다. 개인적으로 의지하고 돌보는 관계는 좋지만 자기 책임은 능동적으로 해야 한다는 것을 느끼고 ‘의존성을 가진 관계’를 깨야 했던 것이다.

이는 어떤 문제를 발생시킨 조합원만 바뀌어 가능한 일도 아니었다. 서로 노력해야 하는 일이었다. 그동안의 개인적 관계에서 공동체를 운영하는 관계가 필요하다는 사실을 깨닫고 함께 이야기하고 다시 하나씩 시스템을 통해 실천해 나가는 단계가 필요했다.

비난의 화살을 준비하는 것보다 ‘문제는 항상 있을 것이다’라는 것을 모두 인정하고 논의를 준비하는 것이 중요했다. 많은 것을 고려하고 조합안의 또 다른 소수자를 배제하지 않아야 한다는 생각이 있었다. 우리는 서로를 믿고 의지할 수 있는 관계들이므로, 방법만 조금 바꾸면 된다는 믿음이 힘을 주었기 때문에 새로운 관계형성이 가능했다.

V. 맺으며

지난한 20개월을 보내며 다문화협동조합은 다시 태어났다. 이주자+여성이라는 이중고를 안고 시작한 협동조합은 각자에게 고통과 선물을 동시에 안겨주었다. 고통은 고통대로 선물은 선물대로 고스란히 남겨서 협동조합 다워지려고 한다. 각 개인의 역량은 부족했지만, 부족한 이들이 함께 연대했기에 불가능한 일을 가능하게 만들었고, 성과보다는 과정에 중심을 두는 자유로움이 새로운 가능성을 엿볼 수 있게 만들었다.

여전히 넘어야 할 여러 산들이 있지만, 혼자서는 절대 할 수 없었던 일, 그 일을 함께 이뤄낸 연대의 힘을 토대로 좀 더 튼튼한 3년차를 시작하는 조합으로 나아가려 한다.

후배들에게 이렇게 모여서 협동조합을 하시라고 하고 싶어요. 협동조합은 같이 의견을 이야기하고 의논하고 결정을 같이 내리는 것이예요. 이주민도 결정을 함께 하지 않으면 주인이라는 느낌을 가질 수 없어요. 주인이라면 역할이 있기 때문에 책임감도 생기는 것 같아요. 다른 기업은 돈은 벌지만, 기쁘지 않을 거예요. 왜냐하면 자기가 주인이 아니니까요. 함께 일하고 좋아하는 장소에서

좋아하는 일을 하니까 한 달에 30만 원을 벌어도 기쁜 거예요.
(조합원C)

사람과의 관계에 있어서 좀 더 소통하고 싶다면 내 마음이 먼저 불편해야 했다. 누구와의 관계든지 그의 마음을 열고 싶으면 내 마음부터 열어야 하니, 당연히 내 마음이 먼저 불편해진다. 조합원들은 인종과 국적의 차이를 떠나 서로 다른 사람들 간의 관계이기 때문에 맞지 않는 부분이 분명히 발생할 것이고, 그 순간 내 마음의 곪끄러움을 먼저 표현하거나 혹은 그것을 감수해야 하므로 당연히 마음이 또 불편해진다.

마음이 이렇게 간질간질하고 손톱 밑 가시처럼 까칠까칠한 상태가 결국 관계의 개선을 가져온다. 이런 간질간질함이 둘 다에게 있다면 관계의 개선과 깊어짐은 자연스럽게 따라오는 즐거움이 된다. 어떤 이와이 관계에서 내가 편한 방식만 고수하면 결국 그 관계는 소통이 아닌 불통이 된다.

직장생활 경험도 없고, 서로의 불편함을 표현해서 타협하거나 조정해보지 않고 그저 참거나 묻어주는 방식으로 개인적 관계맺음을 했던 조합원들은 무려 5-6년간 만난 사이임에도 처음 만나는 사람들처럼 새로운 관계형성이 필요했다. 새로운 관계를 만드는 것은 매우 많은 시간이 필요했고, 반면 사업은 그 지속성을 위해 가져야 할 속도가 있었다. 이 둘을 조정하고 우리의 마음을 들여다보는 일을 동시에 해야 했기에 그만큼 많이 충돌하고 힘들고 괴로웠던 것이다.

'너는 잘 살고 있느냐'

'어떤 관계를 가지고 인생을 살려고 하느냐'

'왜 그런 마음과 그런 생각을 가지게 되었느냐'

'이런 문제가 생기면 너는 무엇을 가장 기준으로 놓고 해결하려고 하느냐'

자신에게 또 조합에게 끊임없이 이런 질문을 던지면서 성장할 수 있도록 해준 곳 또한 조합이다.

2015년 4월, 조합은 매출액이라는 사업적 목표를 선정해두고 어떻게든 사업성을 유지해 나가려고 갖은 애를 써왔다. 그러나 이것이 결코 우리에게 맞지 않는 옷이라는 것을 알기까지 불과 3개월도 걸리지 않았다.

우리는 우리의 처음 생각을 다시 들여다보아야 했다. 우리가 왜 조합을 시작하려고 했는지. 돈을 벌기 위해서 시작했는지. 우리의 힘을 알고 싶어서 시작한 것인지. 그래서 우리가 얻을 수 있었던 것은 무엇인지...

우리는 처음부터 돈을 벌기 위해 조합을 시작하지 않았다. 우리 아이들이 차별 받지 않는 세상을 만들기 위해 엄마들이 해줄 수 있는 유일한 것, 가장 잘 할 수 있는 것을 함께 선택한 것이다. 그러다보니 오히려 내 스스로가 성장했고, 스스로의 힘을 더욱 갖출 수 있게 되었다. 외부적인 의존과 지원이 고맙고 필요했던 시기도 물론 있었지만, 스스로의 힘으로 경제적 자립의 시작을 만들기 위해서 '협동조합'이라는 조직을 시작한 것이었다.

함께하는 조합원들 없이 새로이 일 잘하는 사람들이 유입되어 매출이 올라간다는 것은 어떤 의미가 있는가?

내부 갈등을 해결하지 않고 서로 미워하면서 일을 하면 어떤 행복함으로 조합에 출근할 수 있는가?

역량이 부족하다면 평생 이렇게 부족한 자신으로 삶을 마감할 것인가

가?

내부갈등, 판로확보 불가, 역량의 부족, 자본의 빈약함, 자본주의적 사회환경 등은 어쩌면 모두 핑계였다는 생각을 해 본다. 가장 중요한 시작을 간혹 잊고 방황했던 시기가 있었지만, 결국 다시 처음으로 돌아와 재창립을 한다.

우리 모두 2015년을 마지막으로 조합 문을 닫는다고 해도 후회하지 않을 것이라 생각한다. 왜냐하면 우리는 서로 다른 사람들이지만 같은 방향을 가기 위해 서로에게 최선의 노력을 다했고, 어느 순간에는 그 노력이 빛을 발하기도 하고 어느 순간에는 그렇지 못하기도 했을 뿐이다.

조합원들 간의 관계는 평생인 것이고, 협동조합은 단 2년 동안 일어난 일일뿐이다. 조합이 아닌 다른 것으로 또 뭉칠 수도 있고 아닐 수도 있다. 다만 분명한 것 한 가지는 조합은 2014년 1월 2일의 나와 2016년 1월 2일의 나를 다른 존재로 성장시켰다. 나를 믿어주는 단 한 사람의 존재가 좌절과 실패 속에서도 일어설 수 있는 회복력을 가지게 한다는 것을 알게 한 것도 조합이었다. 최종적으로 선택의 순간이 온다면 우리는 여전히 흔들리며 갈지 모르겠지만, 주저 없이 선택할 것이다.

수익이나 경제적 가치보다 '공통의 뜻을 함께 세우고, 개인과 조직의 균형을 위해 내 자신에게 계속 물으며, 서로를 향해 마주보고 협의하고 조정해 가는 노력을 하는 조직'이라는 우리가 결론 내린 협동조합의 본질을 말이다.

※ 2009~2012 한살림 연구·활동 공모 지원사업 진행 경과

구분	연구자	소속	연구 주제
2009	개인 과제	김희경	서울대 대학원 박사과정 에코맘(환경친화주부)의 속성 및 이의 형성 동인 탐구
		이동근	홍성 흥동면 농촌지역의 지역통화 활성화 방안: 충남 홍성군 흥동면 사례를 중심으로
		김단	온배움터 생태주의 운동의 대두 이후 '3세대 활동가'들의 실험적 활동 경험에 관한 연구
	연구 팀 과제	강시원 외	사중랑천 사람들 구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배 : 노원 지역 네트워크에 대한 경험
		신동철 외	연구소 마을, 녹색연합 지역을 변화시키는 자연 에너지: 마을 만들기 새바람
2010	개인 과제	박준영	한살림원주 원주지역 대안 경제 활성화를 위한 조건 찾기
		김일영	자치코디네이터 네트워크 지역아동센터의 미래 찾기: 방과후학교 확대 정책과 지역아동센터의 새로운 정체성 찾기
		최태영	구로시민센터 마음으로 만나는 도농교류 모델 연구: 구로시민 생협의 경험
	연구 팀 과제	조영미 외	수원 칠보산 자유학교 칠보산 마을신문 만들기
		조보영 외	해움터 함께 만들어 가는 세상, 마을 품앗이 '해움터': 할머니와 마실가기
2011	개인 과제	김현철	성공회대 시민사회복지 대학원 대전지역 마을기업의 지역살림운동 중간 지원 조직의 호혜적 시장 형성 전략을 중심으로
		정보연	도봉시민회 "치유와 키움의 도봉시민회"는 정말 치유하고 키웠나?

		최준영	문화연대	대안적 생활양식 구축과 새로운 시민주체 형성을 위한 '민중의 집' 운동 사례분석과 이후 과제 연구
		조헌철	개인 활동가	청년 귀농귀촌을 위한 연구
	연구팀	엄은희 권인근	부산대 한국민족문화 연구소	부산귀농학교의 역사와 지역살림의 의의
2012	개인 과제	김이경	한양대학교	지역 중심의 경제시스템 마련과 소농 자립을 위한 시민통화 *일본 도요타 시 아스케 지구 쌀 본위제 f-money*
		오윤명	씨앗들 협동조합	대학 텃밭의 활성화 방안 및 지역사회 교류 방안
		오관영	좋은예산센터	지역살림을 위한 지리산권 협동조합 실태조사 및 협동 방안
	연구팀	김선기 김달현	원주협동사회 경제네트워크	지역 사회적 경제 조직 간 협업 체계 구축 및 필요성과 수요 분석에 따른 2차 협동조합 설립 가능성

2015 모심과살림 생명·협동 연구지원공모사업 결과보고서

- 베네수엘라 협동조합운동 연구 / 하승우 땡땡책협동조합
- 협동조합과 함께 성장하다 / 김정연 다문화협동조합 모두
- 적정기술, 지금 어디에 서 있는가? / 안병일 작은손적정기술협동조합
- 지속가능한 친환경농업을 위한 농지공유제도 활성화 방안 연구 / 최
용재 환경농업단체연합회부설연구소

2015 모심과살림 생명·협동 연구지원공모사업 결과보고서

협동조합과 함께 성장하다

: 다문화협동조합 '모두' 사례를 중심으로

집 필 김정연 (다문화협동조합 모두)

펴낸곳 모심과살림연구소

펴낸이 박맹수

펴낸날 2015년 12월 31일



모심과살림 생명 · 협동 연구지원공모사업 결과보고서

2015. 12

협동조합과 함께 성장하다