

# 지역 주민의 팔로워십과 농촌 체험 마을만들기 성과

## Followership of Local Residents and Rural Village Development Performances

이 의 돈 (Lee, Eui-Don)\*  
임 재 만 (Lim, Jae-Man)\*\*

### < Abstract >

This paper studies the importance of local residents' followership in strengthening the community consciousness, which is the final goal of rural village development program. We empirically analyze the relationship among factors by using survey responses from 14 rural villages located in Gapyeong-gun, Gyeonggi-do. This study finds that the active participation and team spirit, among other behavioral characteristics, significantly enhance the output of rural village development program. Moreover, it is found that the perceptible change of leaders plays the role of mediation between the behavioral characteristics of followers and performances of rural village development. The mediating role is more pronounced when the leaders actively embrace the followers' opinion through communication and cooperation with the members, rather than through a unilateral decision-making process and execution by the leaders. Lastly, socio-environmental factors do not play a moderating role between the behavioral characteristics of followers and the performance of rural village development. This paper contributes to the literature in that the results of this analysis show the impact of followership on the rural village development and provide a foundation of further studies on the rural village development program in the future.

Keyword : Follower Behavior Characteristics, Leader Perception Change, Performances of Rural Village Development

## I. 서론

농촌은 자연환경과 더불어 지역마다 특색 있는 전통 문화, 생활습관과 미풍양속 등으로 우리에게 편안함과 향수를 주는 지역이다. 그러나 급변하는 산업구조와

국제화에 따른 농산물 수입 개방 등으로 상대적 소득이 격감하며 농촌인구의 감소와 고령화로 농촌은 활력이 저하되고 농가는 경제적 어려움에 직면하고 있다<sup>1)</sup>. 농촌의 어려운 현실을 극복하기 위해 정부와 지방자치단체는 농촌지역 활성화와 농가소득증대를 위한 대안으로 농촌체험마을 육성사업을 시행하기에 이르렀다.

\* 세종대학교 도시부동산유통협동학과 박사과정 수료, eaudon@hanmail.net, 주저자

\*\* 본 학회 정회원, 세종대학교 산업대학원 부동산·자산관리학과 교수, limjaeman@sejong.ac.kr, 교신저자

1) 2015. 12.1현재 농가규모는 108만9천 가구로 2010년 대비 7.5%감소했으며, 농가인구는 256만9천명으로 전체인구의 5%수준으로 2010년에 비해 16.1%감소했다. 농가의 고령인구(65세이상) 비율은 38.4%로 2010대비 6.6%증가하여 전체인구(13.2%)보다 3배정도 높다. 농축산물 판매규모 1천만원미만 농가가 67.9%를 차지한다(통계청,2015, 농림어업총조사).

농촌체험마을 만들기 사업의 목적은 주민 삶의 질 향상, 소득창출, 지역개발 등 매우 다양하다.

농촌체험마을 육성을 통한 활성화사업은 마을단위로 시작되었으며, 마을주민이 직접 참여하여 사업계획을 수립하고 운영하고 있다. 농촌체험마을운영으로 도시민은 농촌주민이 제공하는 체험프로그램에 참여하고 농가 민박과 식사를 제공받는 등 정서함양, 체험학습과 새로운 여가기회를 가졌고, 농촌주민은 마을이 가진 경관자원이나 생활도구, 건축물과 같은 문화자원, 숲, 강과 같은 자연자원이 소득창출의 중요한 가치임을 인식하게 되었다(오형은·조중현, 2011). 마을만들기 사업은 삶의 질을 높이고 잊혀져가는 지역의 역사와 전통문화를 계승 보전하면서, 사업 운영과 농산물 판매로 주민 소득증대에도 많은 도움을 주는 새로운 패러다임의 농촌 정책으로 시작했다(성귀만·이갑두, 2014).

이러한 마을만들기 사업은 책임감을 공유하는 리더의 리더십과 지역 주민의 팔로워십에 의해 창조된다. 마을공동체 사업이라는 특징 때문에 다른 사업에 비해 팔로워인 지역주민의 역할이 차지하는 비중이 크고 지역주민의 팔로워십이 마을만들기 사업 성과에 중요하다. 마을만들기 사업에 리더십과 팔로워십이 모두 중요함에도 관련 연구는 주로 리더에 대해 관심을 집중해왔고 팔로워십은 상대적으로 소홀하게 여겨왔다. Kelley(1992)는 조직성공에 대한 리더의 기여는 20% 정도에 그치며, 조직의 실질적인 성과는 팔로워가 이룩하는 것이고, 팔로워십은 리더십의 하위요소가 아닌 독립요소로서 조직의 성공을 위해서는 효과적인 팔로워십을 개발해야 한다고 주장했다. 팔로워십의 중요성이 인식되면서 관련 연구가 증가하고 있지만, 여전히 대부분의 연구는 리더의 특성, 리더의 역량과 역할, 리더십의 유형 등 리더 중심에서 팔로워를 조명하거나, 팔로워십과 리더-구성원 교환이론(leader-member exchange theory: LMX), 팔로워십의 역량·특성과 같이 팔로워십 자체에 대한 연구가 대다수다. 팔로워십과 조직이나 사업 성과의 관계를 분석한 연구는 부족하다.

농촌 체험마을 만들기 시설과 프로그램 운영에 팔로워의 역할 증대로 팔로워십이 중요하게 대두되고 있어 팔로워십 연구의 폭과 깊이를 확장할 필요가 있다. 농촌 체험마을 만들기의 성과는 사업의 최일선에 있는 팔로워의 역할에 달려 있다고 볼 수 있다. 따라서 본

연구에서는 농촌체험마을 만들기에서 팔로워의 중요성을 인식하고 팔로워십 특성, 리더-팔로워 양자가 맺는 관계가 팔로워십에 미치는 영향에 대한 종합적인 시각을 제공하면서, 리더와 팔로워의 관계가 농촌 체험마을 만들기 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로 첫째, 팔로워십과 리더십의 특성 간 관계를 분석한다. 둘째, 팔로워십과 리더십이 체험마을 만들기에 미치는 영향을 분석한다. 셋째, 사회·환경적 요인이 체험마을 만들기에 작용하는 관계를 분석한다. 그럼으로써 팔로워십 특성이 농촌 체험마을 만들기 사업의 궁극적 목표인 공동체 의식 강화에 미치는 영향을 실증 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 농촌 마을 만들기 역사와 개념

우리나라의 마을만들기 역사는 1958년의 지역사회 개발사업에서 비롯되었고(정기환, 2002), 1980년대와 1990년대에는 농촌지역개발사업 성격의 다양한 마을 만들기 사업이 시행되었으며(서정호, 2013), 2006년 대통령 지시(3.26, 국정과제회의)에 따라 국가균형발전위원회가 주축이 되어 범 부처 차원에서 지역 만들기 정책을 추진했다(지방행정연구원, 2007).

마을만들기의 발생 단계는 첫째, 도시와 농촌지역에서 나타나는 해당 지역의 문제에 대한 인식, 둘째, 문제의 해결을 위한 다양한 아이디어의 제시, 셋째, 마을 주민들과 합의를 통한 마을의 비전과 목표의 수립, 넷째, 수립된 비전과 목표를 향한 구체적인 프로젝트의 확정, 다섯째, 실행과 피드백의 과정으로 이해될 수 있다(지방행정연구원, 2007). 마을만들기 사업은 마을이 가지고 있는 여건과 상황에 따라 사업내용과 지역주민의 요구사항이 다양하여 사업 초기에는 환경정비사업 등으로 가시적인 효과에 집중해 왔다. 이러한 사업이 계속 되면서 주민공동체 형성이라는 본래 의미가 퇴색됨에 따라 지역여건과 특성을 고려한 마을만들기 사업을 추진하고 있다(이규선 외, 2012). 마을만들기는 ‘삶터 가꾸기’, ‘공동체 이루기’, ‘사람 만들기’로 개인 공간에만 집착하던 개개인들이 공유공간에 관심을 갖고 이웃과 더불어 공동의 문제를 해결하는 과정을 학습하고 체험함으로써 진정한 주민으로, 민주시민으로

새롭게 태어나는 과정으로 보고 있다(정석, 1999).

현재 시행되고 있는 농촌 체험마을만들기는 주민이 자발적으로 참여하여 자신의 생활보다는 지역사회에서 공동의 가치를 추구해가는 과정으로 지역사회의 물리적 환경개선을 포함하여 지역사회의 문제를 찾고 해결해가는 능력을 신장시켜 나가는 과정 전반을 아우르며, 지속가능한 마을공동체를 형성해 나가는 사업을 의미한다. 따라서 농촌 체험마을만들기는 지역사회에 무관심했던 주민이 이웃과 공동 노력을 통해 주민의식을 변화시키고 생활터전인 마을을 발전시키는데 의의가 있다(신주혜, 2014). 궁극적으로 농촌 체험마을만들기 성과는 공동체 의식 강화에 역점을 두어야 한다.

## 2. 리더십

리더십은 인간 조직생활에 중요한 현상으로, 리더십에 대한 정의는 “리더십을 연구하는 사람마다 각자 자기만의 정의를 가지고 있다”고 할 만큼 다양하다(Stogdill, 1974; 한봉주, 2010). 리더십이란 리더와 구성원 사이의 상호작용에 초점을 두고(Stogdill, 1974), 조직 목표를 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 발휘하고 협력적 관계를 유지하며(Yukl, 2013), 구성원에게 관심을 가지는 과정(Northhouse, 2004)으로 정의되고 있다. 이들을 종합해 보면 리더십은 상황(situation), 리더(leader), 구성원(followers) 3자 간 상호작용의 산물로 상황과 리더, 팔로워가 서로 영향을 미치면서 공동 목표를 달성하는 것이라고 볼 수 있다(김연옥, 2009).

리더의 유형과 기능은 시대의 변화, 리더가 활동하는 공간적인 범위, 리더의 객관적 위치(지위)등에 따라 다양하게 나타난다. 전통적 이론에서는 리더가 팔로워에게 행사하는 리더십에 초점을 두고 있으며, LMX이론은 역할형성이론과 사회적 교환이론에 토대를 두고 리더-팔로워 상호교환에 따라 특유의 역할 형성이 이루어지며 이에 따라 리더십이 형성된다(김태희 외, 2007). 즉 리더-팔로워 관계의 성공을 위해 책임감을 공유하는 것으로(Howell and Shamir, 2005; 권형창·김경석, 2015), 리더십과 팔로워십이 상호작용으로 결합할 때 조직의 성과가 높아진다. 결국 리더의 의사결정과정은 리더-팔로워의 상호 의견교환에 따라 특유의 역할형성이 이루어지며 이에 따라 리더십이 형성된다(김태희 외, 2007; 권형창·김경석, 2015).

농촌지역 리더와 관련하여 여러 학자가 성공적인 리더의 역할을 제시했다. 마을 리더는 마을에 적합한 사업이나 활동을 위한 기획과 정책결정을 주도하고 추진 과정에서도 주민의 적극적 참여와 관계망 형성에도 중요한 역할을 한다(하현상·이기태, 2017). 농촌지역 마을 리더는 마을에 대한 헌신과 열정, 마을공동체 형성, 도덕성과 확고한 신념, 비전제시, 효과적인 의사소통, 폭넓은 대인관계 등의 행동 특성을 가지고 있다(안동규 외, 2006; 오승영 외, 2010). 지역에서 활동하는 리더는 새로운 리더십 철학에 기초한 섬기(servant) 리더로서 주민들과 친밀도, 공감의 중요성(박한식, 2008). 서번트 리더십은 “모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙”에 입각한 리더십이다(Spears, 1995; 김동환·정성현, 2006). 서번트 리더십은 마을만들기 사업에서 공동의 가치를 만들고 서로 신뢰하는 풍토를 조성하는데 큰 역할을 한다(김인, 2015). 또한 농촌마을 리더에게는 의사소통 역량(경청, 의사소통, 정보공유, 전달능력)이 요구됨에 따라(오승영 외, 2010) 팔로워와 격의없는 의사소통으로 팔로워의 의견을 경청하고 존중하는 리더의 변화된 리더십이 농촌체험마을 성과인 공동체 의식 함양에 필요하다.

## 3. 팔로워십

Litzinger and Schaefer(1982)의 ‘팔로워십을 통한 리더십’ 연구와 1988년 Kelley(1988)의 ‘팔로워십의 힘’ 연구를 계기로 학계가 팔로워십에 대한 관심을 갖기 시작했다. Kelley(1988)는 팔로워십을 조직의 목표를 달성하는데 기여하는 팔로워의 효과적인 자질이나 역할이라고 정의하며, ‘조직 안에서 나무와 숲을 동시에 볼 수 있는 통찰력과 다른 사람들과 함께 일할 수 있는 역량을 가지고 있으며 영웅적인 리더가 없는 상황에서도 스스로 일할 수 있고 다른 사람을 배려하여 도덕적이고 높은 가치를 위해 자발적으로 노력하는 사람’을 바람직한 팔로워라고 정의한다. 즉, 과거의 팔로워는 리더의 통제에 의해 행동하는 수동적인 의미를 가지고 있었으나, 새로운 패러다임을 형성해야 한다는 것이다. 그는 기존의 팔로워십 측정변수를 사고방식(독립적·의존적)과 행동양식(능동적·수동적)으로 통합 구성한 후 이를 토대로 5개의 팔로워십 유형(소외형, 순응형, 모범형, 실무형, 수동형 팔로워)을 제시했

으며 모범형 팔로워를 바람직한 팔로워 유형으로 보고 있다. 바람직한 팔로워는 주어진 임무를 효과적으로 수행하기 위한 역량을 갖고 있어야 한다. Colangelo (2000)는 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 팔로워십의 개념과 역량을 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고 등으로 설명했다(구정대·오창호, 2010).

능동적인 참여 차원에서 효과적인 부하는 솔선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고, 자발적으로 행동하는 특성을 가지고 있다. 조직구성원 개개인이 갖는 욕구의 차이를 인정하고, 자신의 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 조직구성원들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력 개발을 격려한다. 더 나아가 리더의 개인적 배려로 인해 높아진 조직구성원 직무 만족과 리더에 대한 만족은 조직의 성과를 향상시키는 데 기여하게 된다. 비전을 가진 리더는 팔로워에게 변화와 도전을 위한 동기를 부여하고 직무몰입을 유발시켜 조직의 목표달성을 위한 구성원의 태도를 변화시킬 수 있다(Yukl, 2013; 권중생, 2013).

팀정신은 리더와 일하는 부하는 리더의 능력과 판단을 믿고 따르기 때문에 공동체를 위한 최선의 노력을 하며(Podsakoff et al., 1990), 이런 과정에서 조직, 리더, 과업에 대한 높은 몰입상태를 가지고 부하의 조직과 리더, 직무에 대한 만족도가 높은 수준에 이르게 되고 이로 인해 조직의 성과가 향상될 수 있다(Deluga, 1988). 리더는 팔로워에게 높은 차원의 개별적 욕구를 가질 수 있도록 도와주고(Bycio et al., 1995), 조직일원으로서 가치 있고 중요한 존재라고 느끼게 하여 구성원 간 신뢰감을 증진시킨다. 또 팀의 갈등 사실과 그에 대한 의견들을 파악하여 바람직한 결과를 도출하도록 지적 자극을 주는 리더는 공개적으로 의견을 모으게 한다(권중생, 2013).

비판적 사고는 상관이나 집단의 기준에 좌우되지 않고 자신의 기준에 따라 사고하고 행동하는 정도를 말한다. Kelley(1988, 1992)의 유형분류에 의하면 독립적 비판적 사고의 차원에서 효과적인 부하는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인으로 묘사된다.

이제까지 대부분은 리더십에 대한 관심과 연구가 이어져왔으나, 리더와 리더십은 팔로워십에 의존하며 팔로워가 있기 때문에 존재하는 것이다. 팔로워십은 비판적 사고와 능동적 참여로 리더와 함께 조직의 목표

달성을 위해 리더의 성과에 기여하는 것이 아니라 리더와 동등한 입장에서 조직의 성과를 위해 함께 노력하는 것이다. 팔로워십에 대한 국내 선행 연구에서도 팔로워의 능동적 참여가 상사와 교환관계에 정의 영향을 미치며(양동훈·구관모, 2005), 팔로워십 요인인 목표일치성, 능동적 참여, 팀정신 경영성과에 유의한 영향을 미친다(구정대·오창호, 2010). 팔로워의 적극적 참여는 LMX를 매개로 참여적 의사결정과 권한위임에 매개효과가 나타남을 실증했다(권형창·김경석, 2015).

### III. 연구 설계

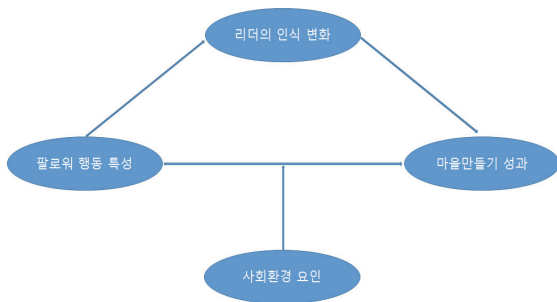
#### 1. 연구모형

이 연구의 대상인 팔로워십과 농촌 체험마을 만들기 성과는 마을의 다양한 인적·물적·제도적 여건 속에서 팔로워가 주체적이고 능동적 행동으로 리더 인식에 작용하여 성과를 창출하는 것이다. 마을만들기 성공의 조건으로 주민의 조직화와 주민리더 육성, 중간지원조직과 마을 자원인 사회 환경적 요인이 제시되고 있다(남원석·이성룡, 2012). 지역주민은 마을만들기 역할의 주체로 주민의 지속적 참여와 참여확대가 필요하다. 팔로워의 역할인식과 행동은 사업활력과 성과에 직접적인 동인으로 작용하며 적극적인 팔로워의 특성은 리더 인식을 작용시켜 리더십 효과성을 진전시킬 수 있다. 농촌마을 리더는 주민을 마을 공동의 목표나 방향으로 안내하는 안내자이며 마을사업의 경영자의 위치에 있다. 리더와 팔로워는 LMX이론에 토대를 두고 상호교환에 따라 특유한 역할 형성이 이루어지며 주인의식을 가진 적극적 팔로워 행동을 수용한 리더의 인식이 마을만들기에 작용한다. 마을만들기 사업은 행정·전문가·시민단체의 지원과 참여, 유·무형의 마을 자원을 자산으로 하고 있다. 이기태·하현상(2016)은 이를 물리적 요인(지역특성과 자원활용, 자체재원 투입능력), 제도적 요인(정부와 공무원의 지원)으로 제시하고 있다. 주민참여는 마을공동체에 미치는 성공요인으로 공동체 함양을 위한 중요한 요소이며(김경화 외, 2015; 당인숙·류진아, 2017), 공동체 의식에 미치는 요인은 사업주체(주민, 전문가, 행정의 역할), 자원동원(정보, 인력, 재정, 공간자원), 사업추진(상호작용

인식, 파트너십, 네트워크), 사업성으로 보았다(심화섭, 2016). 성기호(2015)는 삶의 만족도에 미치는 영향으로 사회자본(집단네트워크, 신뢰, 참여, 규범), 마을환경변수(생활환경, 관리환경, 지역 환경, 사회적 환경)를 중요요인으로 보았다.

이상의 선행연구를 종합해 보면 상호 합의를 통한 협동성인 팔로워십, 주민조직화와 주민 리더 육성인 리더십, 공동자산과 전문가·시민단체·행정의 지원인 사회 환경적 요인이 마을만들기 성과인 소득사업과 공동체 정착에 영향이 있는 것으로 요약된다. 팔로워의 적극적, 능동적인 참여와 팔로워가 최대한 능력을 발휘하도록 리더의 효과적인 지원이 리더-팔로워 상호간의 사고를 긍정적으로 전환시킨다. 그러므로 팔로워의 행동특성과 리더의 인식 변화에 따른 상호작용의 조명이 마을만들기 성과에 중요요인이거나, 많은 선행연구는 추진과정과 사업성과에 대해 리더를 중심으로 연구하고 있다.

<그림 1> 연구모형



본 연구에서는 팔로워가 조직성공에 중요한 역할을 하는 것으로 지역주민의 자발적 참여와 역할이 성공적인 체험마을 만들기의 중요 요소로 본다. 팔로워의 행동특성과 리더의 인식변화가 농촌체험마을 만들기 성과의 영향관계를 중심으로 연구한다. 팔로워 행동 특성이 마을만들기 성과에 직접 영향을 미칠 것으로 보는 한편, 리더십의 매개역할도 살펴본다. 그리고 사회 환경요인인 외부지원(중간조직과 행정기관의 지원)과 마을자원(마을의 공동관심사, 공동자산, 소득사업, 마을 프로그램 운영, 상호합의를 통한 협동성)을 조절변수로 본다(<그림 1>참조).

## 2. 연구가설

### 1) 팔로워의 행동특성과 마을만들기 성과

팔로워는 리더나 조직에 의존하는 수동적인 존재가 아니라 실질적인 업무를 수행하고 리더와 조직의 성공을 좌우하는 사람이다(Kelley, 1992). 팔로워의 행동은 능동적이고 적극적인 개념으로 주어진 상황에서 최선을 다하는 자세와 역할로 개인과 조직의 목표 달성을 위해 창의적이고 건설적인 업무를 수행하는 행위로 정의할 수 있다. 조직에서 리더는 소수이고 대부분이 팔로워인 점을 감안하고 마을만들기 사업은 주민 참여로 성과가 이루어짐으로, 팔로워 없는 마을만들기는 논의가 불가능하다. 참여하는 대부분 주민은 주인의식을 갖고 출선하여 참여하고 주민의 행동특성이 사업성과를 좌우한다. 따라서 개인과 구성원인 팔로워의 행동(능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)은 마을만들기 성과 향상에 중요한 요인이다. 효과적인 팔로워는 능동적이고 적극적인 사람으로 파악하고, 비효과적인 팔로워들 보다 조직의 성과에 긍정적 효과를 미친다(Kelley, 1992). 따라서 마을만들기 성과 달성을 위해 더 많은 자율성과 책임감이 있는 능동적이고 적극적인 팔로워의 행동이 필요하다. 조직구성원의 팔로워십은 재무적 경영성과에 유의한 영향을 미치며(구정대·오창호, 2010), 호텔구성원의 팔로워십이 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(이상우, 2013). 결론적으로 팔로워의 행동 특성은 마을만들기 성과에 유의한 영향을 미칠 것을 예상할 수 있어 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설 1을 설정한다.

**가설 1 : 팔로워의 행동특성(능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)은 마을만들기 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 2) 리더 인식 변화의 매개효과

Heller and Van Til(1982)은 “리더십과 팔로워십은 서로 연계되어 있어 어느 누구도 상대를 모르고서는 이해할 수 없다”라고 주장하면서 “리더십과 팔로워십은 관련된 개념으로, 서로에 대한 이해 없이는 파악

2) 생활환경 : 도로, 교통이용, 경치나 녹지 공간 등 환경조건, 상하수도 등 생활 관련 시설  
 관리환경 : 마을 운영 방식, 자치규약, 마을 운영과 관련된 제비용, 운영비용 부담  
 지역환경 : 시민단체, 전문가, 지방자치단체 등의 지원, 인근지역과 교류  
 사회적 환경 : 치안수준, 합리적 마을운영, 자체프로그램 운영, 행사

될 수 없다”고 했다. 개인과 사회적 교환이론에 따르면 조직 구성원은 호혜성 규범에 따라 자신에게 이익을 주는 상대방에게 보답하기 위해 상대방에게 이익이 되는 행동을 한다(Blau, 1964). 팔로워의 행동(능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)은 조직의 목표달성을 위해 적극적·능동적으로 참여하는 것으로 리더의 의사결정권은 리더의 자발적인 의지에만 달려있는 것이 아니라 팔로워의 행동에 따라 달라질 수 있고, 팔로워십을 통해 리더에게 상당한 영향력을 행사할 수 있다(권형창·김경석, 2015). 그러므로 팔로워의 효과적인 의견과 아이디어를 참여적 의사결정을 통해 그들의 정보와 데이터를 리더가 이용함에 따라 리더의 인식변화를 가져올 것이다. 변화된 리더십은 상황과 리더, 팔로워가 서로 영향을 미치면서 공동의 목표를 달성토록 하는 것으로 리더의 인식변화가 필요하다(김연옥, 2009). 선행연구 결과 리더의 인식변화와 팔로워 행동 특성은 상호작용으로 마을만들기 성과에 유의한 영향이 있는 것으로 예상 할 수 있어 가설 2를 설정한다.

가설 2 : 리더의 인식변화는 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과 사이의 관계에 정(+)의 매개효과를 보일 것이다.

### 3) 사회·환경적 요인과 마을만들기 성과

팔로워의 행동특성이나 리더의 인식변화가 마을만

들기의 인적요인이면 외부지원과 마을자원은 사회·환경적 요인으로 볼 수 있다. 마을만들기 사업을 추진하기 위해서는 필수적으로 시스템 구축, 시설·재료비, 인건비 등 고정비용이 필요하고(하현상·이기태, 2017), 마을의 천연자원과 공동시설물과 같은 지역자원이 충분히 확보될 때 마을만들기 성과는 배가 될 것이다. 공공시설 충분성(물리·환경적 요인), 행정지원 충분성(행정과 거버넌스 요인)이 농촌 마을만들기 사업에서 주민만족도에 유의한 영향을 미친다(안상유, 2013). 외부지원과 마을자원 등 사회환경적 요인은 팔로워 행동특성과 마을만들기 성과의 관계에 조절적 영향을 미칠 것으로 예견되어 가설 3을 설정한다.

가설 3 : 사회환경적 요인은 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과 사이의 정(+)의 관계에 조절효과를 보일 것이다.

### 3. 변수 측정과 조작적 정의

본 연구의 독립변수는 리더의 인식변화, 팔로워의 행동특성, 사회·환경적 요인이며, 종속변수는 마을만들기 성과로 구성했으며 각 변수들에 대한 측정은 리커트 5점 척도를 사용했다(①=전혀아니다, ⑤=매우 그렇다). 성별, 연령대, 학력, 거주기간은 통제변수로 설정했으며 명목척도 등으로 측정했다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

| 변수        | 조작적 정의  | 참고자료                                                                                                       |                                |
|-----------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 리더의 인식 변화 | 공동체형성   | 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖고 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 것                                                                   | Livovich(1999), 정기산(2002)      |
|           | 비전 제시   | 리더가 구성원들에게 분명한 목표와 연결시켜 구체적인 방향을 설정해 주는 것                                                                  |                                |
|           | 성장지원    | 구성원들이 잠재력을 발휘하여 능동적으로 일을 할 수 있도록 기회를 제공하는 것                                                                |                                |
| 팔로워의 행동특성 | 능동적 참여  | 사업목표를 달성하기 위해서 비협조적이거나 소극적인 태도가 아닌 적극적인 기여와 참여정도                                                           | Colangelo(2000), 구정대·오창호(2010) |
|           | 팀 정신    | 조직목표의 성과를 극대화하기 위하여 개인의 이익을 희생하고 상호간 협력을 하는 것                                                              |                                |
|           | 비판적 사고  | 맹목적 복종이나 부정적 비평이 아니라 업무에 대한 건전한 판단과 의사표시를 하는 것                                                             |                                |
| 사회·환경적 요인 | 외부지원    | 마을과 정부의 중간에 위치하면서 마을에 필요한 정보와 자원, 교육을 제공하고 마을이 네트워크를 형성하도록 하는 역할을 수행<br>조례, 예산, 조직, 평가 등 마을만들기의 제도적 기반을 지원 | 남원석·이성룡(2012), 이기태·하현상(2016)   |
|           | 마을자원    | 마을의 공동관심사, 공동자산, 소득사업, 마을 프로그램 운영, 상호합의를 통한 협동성 등                                                          |                                |
| 마을만들기 성과  | 소속감     | 개개인이 마을 구성원의 일부라는 느낌                                                                                       | 김경준·김성수(1998), 당인숙·류진아(2017)   |
|           | 연대감     | 지역사회에 소속해 있음으로 인해 지역주민들과 함께한다는 의식                                                                          |                                |
|           | 상호영향 의식 | 지역사회와 일체감, 지역사회와 구성원 상호 간 중요한 의미를 가지고 영향을 미친다는 의식                                                          |                                |

## 1) 리더의 인식변화

리더의 인식변화는 성공적인 조직의 발전을 위해서 리더가 팔로워와 의견교환으로 그들의 아이디어의 긍정적인 측면을 조직운영에 반영하는 리더의 사고 전환이라고 정의한다. 비전제시는 리더가 구성원들에게 분명한 목표와 연결시켜 구체적인 방향을 설정해 주는 행위이며, 공동체 형성은 구성원들 간 깊은 유대관계를 갖고 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위이며, 성장지원은 구성원들이 잠재력을 발휘하여 능동적으로 일을 할 수 있도록 기회 제공을 바탕으로 구성원 개인과 조직의 성장과 성공, 목표달성을 성취하도록 돕는 것을 의미한다(Livovich, 1999). 이 연구에서는 리더의 인식변화를 측정하기 위해 Spears(1995)가 제시한 리더의 행동 특성(공감, 치유, 경청, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성의 10가지)을 바탕으로 정기산(2002)의 설문문항을 참고하여 공동체 형성(4문항), 비전제시(4문항), 성장지원(4문항) 등 총 3개의 하위요인 12개 문항으로 구성된다.

## 2) 팔로워의 행동특성

팔로워의 행동특성은 팔로워가 리더의 통제에 의한 수동적인 의미를 갖는 것이 아니라, 리더-팔로워의 상호 의견교환에 따라 의사결정이 이루어지는 역할로 조직의 목표달성을 위해 리더의 의사결정에 미치는 영향이라고 정의한다. 이 연구에서 팔로워 행동 특성은 Colangelo(2000)가 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 설명한 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고로 구성했다. 측정도구는 Kelley(1992)가 개발한 팔로워십 측정문항을 번역한 자료(정대식, 2012)를 수정하여 이용하고 능동적 참여(5 문항), 팀정신(4 문항), 비판적사고(4 문항) 등 총 3개 하위요인 13개 문항으로 구성한다.

## 3) 사회·환경적 요인

사회·환경적 요인은 외부지원, 마을자원으로 설정했으며, 외부지원은 마을에 필요한 정보와 자원, 교육을 제공하고 마을이 네트워크를 형성하도록 돕는 중간지원조직과 마을만들기의 제도적 기반을 지원하는 행정의 역할이라 정의한다(이기태·하현상, 2016). 외부지원과 마을의 자원은 주민이 인식하는 마을만들기 사업의 성공요인이며(이재준·이상문, 2003; 남원석·

이성룡, 2012; 안상유, 2013), 마을의 자원 활용은 농촌마을 개발과 지역특성을 살린 농촌관광산업에 대한 주민 만족에 중요한 영향을 미치고 있다(류시영·김혜영, 2012). 안상유(2013), 하현상·이기태(2017)의 설문문항을 참고하여 3개의 하위요인을 각각 2문항씩 총 6개 문항으로 구성되어 있다.

## 4) 마을만들기 성과

마을만들기 성과는 주민이 실질적으로 중심이 되어 자발적 의지와 참여로 마을의 물리적 환경인 각종시설 개선, 사회문화적 환경인 공동체 형성, 경제적 환경인 지역경제 활성화와 소득증대를 종합적으로 개선하여 궁극적으로 보다 나은 삶의 터전을 만드는 것이다.

마을만들기는 지역주민이 스스로 참여하고 지속적으로 활동하는 공동체 형성이 중요하며, 공동체 의식이라는 개념은 소속된 공동체에 대한 충성, 헌신과 사람들 사이의 일차적인 상호작용 등에 기초하는 개념으로 공동체의 문제에 적극 인식하여 해결방안에 함께 참여하는 연대적 유대감을 포함하는 구성원 모두의 정신적 결합체이다(김상돈, 2014; 최종환, 2017).

공동체 의식이란 개개인이 마을 구성원의 일부라는 소속감, 지역사회에 소속해 있음으로 지역주민들과 함께한다는 정서적 연대감, 지역사회와 일체감과 지역사회와 구성원 상호 간에 중요한 의미를 가지고 영향을 미친다는 상호영향의식(김경준·김성수, 1998; 신영선, 2012; 당인숙·류진아, 2017)으로 정의한다. 설문문항은 McMillan and Chavis(1986)의 척도를 활용한 신영선(2012)의 연구 문항을 참고하여 소속감, 연대감, 상호영향의식을 범주로 총 8 문항으로 구성했다. 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음과 같다(<표 1>참조).

## 4. 표본 설계와 자료 수집

본 연구는 경기도 가평군내 농촌 체험마을만들기 사업을 추진한 14개 마을을 대상으로 설문조사를 실시했다. 서울 북동쪽 약 60km에 위치한 가평군은 서울시와 강원도 춘천시 사이에 위치하고 있고, 면적은 843.6km<sup>2</sup>로 서울시와 비교하여 약 1.4배의 면적을 가지고 있다.

가평군은 강원도 춘천시, 홍천군, 화천군과 경기도 남양주시, 포천시, 양평군과 인접하고 있는 서울시의 배후지역이다. 경춘선복선전철, 서울양양고속도로 개

통으로 교통이 편리하고 북한강과 청평호반, 크고 작은 산세가 어우러진 아름다운 자연환경을 갖고 있는 수도권 관광휴양지 기능을 수행하고 있는 전월도시이다. 마을공동체는 사회적-경제적 편익을 생산하는 것이 마을공동체의 성과이자 목적(하헌상·이기태, 2017)으로, 가평군은 지리적 환경으로 도시민의 이주와 방문이 해마다 늘어나고 있어 농촌체험마을 사업으로 공동체 의식 증대와 지역경제 활성화를 추진하고 있다. 산업과 경제발전, 도시민의 이주 등으로 농촌에서도 공동체 의식이 희박해지는 경향이 나타나고 있다. 가평군 체험마을은 수도권 도시민이 자유롭게 방문하여 다양한 농촌체험을 할 수 있는 전형적인 농촌 체험마을이 읍면지역마다 조성 운영되고 있어 주민의 종합적인 의견 측정이 가능할 것으로 판단되어 연구대상지역으로 선정하였다. 가평군은 2011년부터 2018년까지 농림축산식품부에서 시행하는 녹색농촌체험마을사업 10개, 산림청에서 추진하는 산촌생태마을사업 4개 등 14개 사업이 시행되고 있고, 지역별로는 가평읍 1개, 설악면 5개, 청평면 1개, 상면 3개, 조종면 3개, 북면 1개 등 6개 읍면에서 14개 사업이 진행되고 있다. 이들은 대부분 농·산촌 지역으로 농산물 수확 체험(감자캐기, 옥수수따기, 고구마캐기 등)과 지역특산물을 이용한 음식만들기(잣두부, 잣편빕, 잣라이스 피자 등), 자연자원을 활용한 축제(두릅축제, 연꽃축제 등)를 개최하고 있다. 가평군에서는 농촌체험 휴양마을 육성 지원을 위한 조례를 제정하고 전담조직(농촌관광팀)을 설치운영하고 있으며, 2018년 농촌체험마을

단체 체험객 차량지원 등 5개 사업을 지원하여 5만5천여명이 방문, 7억8천여만원의 매출성고가 나타났다.

설문조사는 2019년 1월부터 2월까지 진행했으며 설문조사 방식은 연구자가 조사표를 가지고 직접 방문하여 해당 마을 주민을 임의로 접촉하여 연구의 목적을 설명하고 236명으로부터 응답을 받았으나 일부 항목에 응답을 하지 않은 2부를 제외한 234부를 최종 분석에 활용했다.

#### IV. 실증 분석 결과

이론적 모형은 구조방정식 모형으로 검증한다. 구조방정식 모형은 측정모형에 대한 평가와 구조모형에 대한 평가로 이루어진다. 측정모형은 이론적 개념의 측정이 신뢰할만한지, 타당한지 평가하는 것이다.

측정모형은 관찰변수의 관점에서 잠재변수를 어떻게 측정했는지 살펴본다. 구조모형은 잠재변수 간 인과관계를 살펴본다. 측정모형과 구조모형으로 나누어 이단계로 평가함으로써 편의적 해석을 회피할 수 있으며, 신뢰할만하고 타당한 개념에 기초한 결론을 도출할 수 있다(Hulland, 1999).

##### 1. 표본의 인구통계적 특성

조사대상은 구체적으로 <표 2>와 같다. 조사대상자

<표 2> 표본의 일반적 특성

| 구분    | 내용     | N      | %    | 구분    | 내용       | N    | %    |
|-------|--------|--------|------|-------|----------|------|------|
| 성별    | 남성     | 130    | 55.5 | 거주기간  | 1년미만     | 1    | 0.4  |
|       | 여성     | 104    | 44.5 |       | 1~5년미만   | 13   | 5.6  |
| 연령    | 39세이하  | 4      | 1.7  |       | 5~10년미만  | 16   | 6.8  |
|       | 40~49세 | 10     | 4.3  |       | 10~15년미만 | 10   | 4.3  |
|       | 50~59세 | 43     | 18.4 | 15년이상 | 194      | 82.9 |      |
|       | 60~64세 | 45     | 19.2 | 동거형태  | 혼자       | 45   | 19.2 |
|       | 65~69세 | 29     | 12.4 |       | 부부만      | 124  | 53.0 |
|       | 70~74세 | 26     | 11.1 |       | 부모또는자녀   | 64   | 27.4 |
|       | 학력     | 75~79세 | 35   | 15.0  | 손자녀      | 1    | 0.4  |
| 80세이상 |        | 42     | 17.9 | 농가    | 161      | 68.8 |      |
| 초등학교졸 |        | 95     | 40.6 | 여부    | 비농가      | 73   | 31.2 |
| 중졸    |        | 44     | 18.8 |       | 합계       |      | 234  |
| 고졸    |        | 73     | 31.2 |       |          |      |      |
| 대졸이상  | 22     | 9.4    |      |       |          |      |      |



<표 3> 측정모형: 요인적재량, CR, AVE

| 개념                     | 변 수                      | 요인적재량  | Cronbach $\alpha$ | CR   | AVE  |
|------------------------|--------------------------|--------|-------------------|------|------|
| 팔로워십의 행동특성             | 동료들이 좋은 평가를 받도록 도움       | 0.6709 | 0.87              | 0.90 | 0.52 |
|                        | 다른사람의 어려운 일을 도와줌         | 0.6891 |                   |      |      |
|                        | 맡은 일보다 많은 일을 함           | 0.7529 |                   |      |      |
|                        | 나의 장점과 약점을 인정            | 0.7983 |                   |      |      |
|                        | 마을사업과 관련하여 요구하는 것을 이해    | 0.6692 |                   |      |      |
|                        | 새로운 작업도 망설이지 않음          | X      |                   |      |      |
|                        | 사업계획 검토를 위해 다양한 의견을 제시   | 0.7569 |                   |      |      |
|                        | 새로운 아이디어를 독자적으로 제안       | X      |                   |      |      |
|                        | 지도자는 나의 능력을 믿음           | 0.7434 |                   |      |      |
|                        | 나의 가치기준에 따라 의사결정         | 0.6594 |                   |      |      |
|                        | 중요한 문제에 대해 나의 주장을 굽히지 않음 | X      |                   |      |      |
| 흥미없는 일을 부여하면 거절        | X                        |        |                   |      |      |
| 지도자의 결정을 평가해 보는 습관이 있음 | X                        |        |                   |      |      |
| 리더의 인식변화               | 주민의견 진지하게 청취             | 0.7127 | 0.90              | 0.92 | 0.54 |
|                        | 다른 의견이나 비평 수용            | 0.6525 |                   |      |      |
|                        | 주민입장에서 주민을 이해            | 0.7610 |                   |      |      |
|                        | 자세한 설명으로 이해도 증진          | 0.7995 |                   |      |      |
|                        | 상황에 맞는 적절한 행동            | 0.7810 |                   |      |      |
|                        | 사업환경을 정확하게 파악            | 0.7575 |                   |      |      |
|                        | 의견이나 감정상태 파악             | 0.7280 |                   |      |      |
|                        | 사업 방향과 목표를 명확하게 제시       | 0.7885 |                   |      |      |
|                        | 주민의 사업능력 향상 지원           | X      |                   |      |      |
|                        | 자율적 책임과 권한을 부여           | 0.6995 |                   |      |      |
|                        | 사업 관련 연구 격려              | 0.6397 |                   |      |      |
| 전문가 성장 후원              | X                        |        |                   |      |      |
| 사회환경적요인                | 행정기관지원제도                 | 0.7949 | 0.77              | 0.85 | 0.52 |
|                        | 외부전문업체의 교육               | 0.7490 |                   |      |      |
|                        | 공무원의 방문 교육               | 0.8015 |                   |      |      |
|                        | 외부 전문 지원 인력              | 0.6625 |                   |      |      |
|                        | 기존 마을자원 활용               | X      |                   |      |      |
|                        | 주민편의시설이 잘 갖추어져있음         | 0.5919 |                   |      |      |
| 마을만들기 성과               | 이웃들의 일과 서로 관련이 있음        | 0.6752 | 0.81              | 0.86 | 0.51 |
|                        | 살기가 좋음                   | 0.7152 |                   |      |      |
|                        | 서로 의지할 수 있음              | 0.7840 |                   |      |      |
|                        | 단결하면 어떤 문제도 잘 해결         | 0.7374 |                   |      |      |
|                        | 이웃이 고통을 당하면 내마음도 아픔      | 0.7591 |                   |      |      |
|                        | 마을 구성원이라고 느낌             | 0.6093 |                   |      |      |

는 남성(55.5%)이 여성(44.5%)보다 많았으며 연령층은 60대(31.6%), 70대(26.1%)순이었고, 학력은 초등 학교 졸업이하(40.6%), 고졸(31.2%)순으로 나타났다.

본 마을에 거주기간은 15년 이상(82.9%), 가족의 동거형태는 부부만 거주(53.0%)한다는 응답이 가장 많은 부분을 차지했다. 농가여부는 농가(68.8%)가 비농가(31.2%)에 2배 이상으로 나타났다.

## 2. 측정모형의 결과 : 신뢰성과 타당성

측정모형은 관찰변수가 잠재변수를 얼마나 잘 측정하고 있는가를 설명한다. 관찰변수가 잠재변수를 측정하는 정도는 수렴타당성, 내적 일관성, 판별타당성으로 평가한다(Hair et al., 2014). 잠재변수의 수렴타당성은 평균분산추출값(average variance extracted: AVE)이 50%보다 높아야 확보된다(Chin, 1998).<sup>3)</sup> 내

적 일관성은 복합신뢰도(composite reliability: CR)가 0.7이상이어야 확보된다고 할 수 있다(Hair et al., 2014). <표 3>에서 수렴타당성과 복합신뢰성 조건을 모두 충족하는 것을 확인할 수 있다. 또한 판별 타당성은 Fornell-Larcker 기준에 따라 각 잠재변수의 AVE의 제곱근이 잠재변수 간 상관계수 행렬의 값보다 커야 된다(Hair et al., 2014). <표 4>에서는 판별 타당성 요건도 충족하는 것을 알 수 있다.

### 3. 구조모형의 추정 결과

구조모형의 추정을 통해 실증 자료가 이론적 모형을 얼마나 잘 지지하는지, 그리고 신뢰성, 판별타당성과 수렴타당성을 유지하는지 확인할 수 있다. 회귀모형을 이용한 조절효과와 매개효과와 존재여부를 추정하는 모형은 다음과 같다.

$$P = b_{01} + b_{X1}F + e_{Y1} \quad (1)$$

$$P = b_{02} + b_{X2}F + b_{Z2}S + b_{XZ}FS + e_{Y2} \quad (2)$$

$$L = a_{03} + a_{X3}F + e_{M3} \quad (3)$$

$$P = b_{04} + b_{X4}F + b_{Z4}S + b_{XZ}FS + b_{M4}L + e_{Y4} \quad (4)$$

매개효과는 우선 식(1)에서  $b_{X1}$ , 식(3)에서  $a_{X3}$ , 그리고 식(4)에서  $b_{M4}$ 가 모두 통계적으로 유의하며,  $b_{X4}$ 가 통계적으로 비유의적이거나  $b_{X2}$ 보다 통계적으로 작아야 한다(Baron and Kenny, 1986). 이 때  $b_{X4}$ 가 비유의적이면 완전매개,  $b_{X4}$ 가 통계적으로 유의적이면서  $b_{X2}$ 보다 작으면 부분매개라고 한다. 조절효과는 식(2)에서  $b_{XZ}$ 에 대한 검증을 통해 확인할 수 있다.

<표 5>와 <그림 2>에서 팔로워 행동 특성이 마을만

들기 성과에 정의 영향을 미친다는 가설 1은 지지된다 (0.312;  $t=5.00$ ). 한편, 팔로워 행동 특성이 리더십 인식 변화에 정의 영향을 미치며(0.291;  $t=4.96$ ), 리더십 인식 변화가 마을만들기 성과에도 정의 영향을 미친다 (0.408;  $t=7.47$ ). 그러나 매개변수 리더십의 인식변화가 존재하면 팔로워 행동특성이 마을만들기 성과에 미치는 직접효과는 0.193( $t=3.34$ )으로 줄어든다. 리더십 인식 변화는 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과의 관계에 부분 매개효과가 있으므로 가설 2도 지지된다. 그러나 유의수준 5%에서 사회환경 요인은 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과의 관계에서 조절효과를 보일 것이라는 가설 3은 지지되지 않는다(0.031;  $t=0.851$ ).

### 4. 논의

본 연구는 지역주민인 팔로워와 리더의 관계가 농촌 체험 마을만들기 성과에 미치는 영향을 검증한다. 농촌 체험마을만들기 사업을 추진하면서 주민인 팔로워와 리더는 독립적으로 활동하는 것이 아니라 공유하는 가치와 동기부여를 통하여 목표를 달성코자 서로 밀접하게 연결되어 상호작용을 하며 조직의 성공과 발전을 위해 함께 공헌하고 있다. 리더에게 필요한 리더십만큼 팔로워에게 필요한 효과적인 팔로워십이 개인이나 조직 운영에 성공요인으로 중요하다. 이 연구는 팔로워 행동 특성이 리더의 인식변화, 사회환경적 요인을 기초로 농촌 체험마을 참여과정과 성과를 설명하고자 했다.

첫째, 팔로워의 행동특성이 마을만들기 성과에 영향을 미치는 것이 확인되었다. 팔로워십은 성향, 역량, 유형으로 구분할 수 있으며(Kelley, 1988: Colangelo, 2000: 최준원·권성우, 2014), 본 연구에서는 성향 측

<표 4> 측정모형: 상관계수와 판별타당성

|              | 팔로워 행동 특성(F) | 리더 인식 변화(L) | 사회환경 요인(S) | 마을만들기 성과(P) |
|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|
| 팔로워 행동 특성(F) | 0.72         |             |            |             |
| 리더 인식 변화(L)  | 0.29         | 0.74        |            |             |
| 사회환경 요인(S)   | 0.41         | 0.31        | 0.72       |             |
| 마을만들기 성과(P)  | 0.31         | 0.46        | 0.20       | 0.72        |

\* 대각요소는 AVE의 제곱근, 비대각요소는 개념 간 상관계수

3) 분산추출값(AVE) =  $\sum \text{표준부하량}^2 / (\sum \text{표준부하량}^2 + \sum \text{측정오차})$

<표 5> 구조모형 추정 결과

| 관계               |           | 총효과                 | 매개효과           | 조절효과           | 가설 채택 여부 |
|------------------|-----------|---------------------|----------------|----------------|----------|
| H1               | F → P     | 0.312***(5.00)      | 0.193***(3.34) | 0.194***(3.36) | 채택       |
| H2               | F → L     |                     | 0.291***(4.96) | 0.290***(4.96) | 채택       |
|                  | L → P     |                     | 0.408***(7.47) | 0.409***(7.49) |          |
|                  | 간접효과      |                     | 0.119***(3.85) | 0.119***(3.86) |          |
| H3               | F × S → P |                     |                | 0.031(0.851)   | 기각       |
| $\bar{R}^2$ (CD) |           | $\bar{R}^2$ : 0.093 |                |                |          |

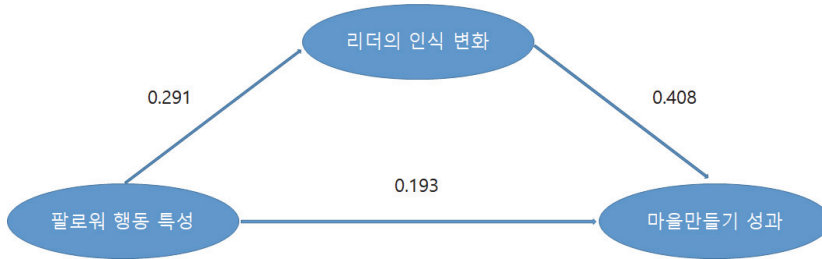
\*\*\*<0.001, ()안은 t값. 간접효과 값의 ( )안은 z값.

<그림 2> 구조모형

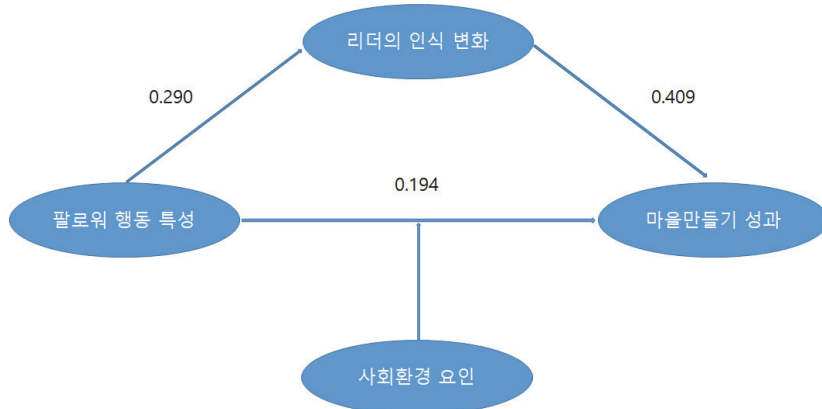
(가) 총효과 모형



(나) 간접효과 모형(매개효과)



(다) 간접효과 모형(조절효과)



면을 강조한 Colanglo(2000)의 행동특성에 접근하였다. 팔로워의 행동특성 중 능동적 참여, 팀정신, 비판적 사고가 농촌 체험 마을만들기 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 많은 일보다 많은 일을 하며 다른 사람의 어려운 일을 도와주는 능동적 참여, 다양한 의견제시와 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는 팀정신, 나의

가치기준에 따라 의사결정을 하는 비판적 사고가 중요요인임을 확인했다. 주민참여는 마을만들기 사업의 효율성 증대에 영향을 미치므로 농촌 체험 마을만들기 사업의 성패를 좌우할 가장 중요한 요인이다. 주민참여는 마을만들기 목표 달성을 위한 적극적인 기여와 능동적 참여, 조직목표를 극대화하기 위한 팀정신, 건

전한 비판과 의사표시로 조직의 발전을 이끄는 비판적 사고를 갖고 행동하는 것이다.

마을만들기에 있어서 리더 개인의 역할과 리더십도 중요하지만, 리더와 함께 마을만들기를 이끌어 온 팔로워의 드러나지 않는 역할 또한 중요하며, 적극적으로 참여하고 보이지 않는 곳에서 각자의 몫을 묵묵히 수행했던 주민 한 사람, 한 사람의 역할 또한 중요하지 않을 수 없을 것이다. 구성원인 팔로워의 행동은 조직의 목표 달성을 위해 능동적이고 적극적으로 일을 수행하는 자세와 역할로 이들의 행동은 마을의 경영성과 향상에 중요한 요인임을 보여주고 있다. 이러한 결과는 선행연구에서 팔로워의 중요성, 팔로워의 행동 특성이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 기존연구 결과(최광신, 2001: 정대식, 2012: 구정대·오창호, 2010: 당인숙·류진아, 2017)를 지지하고 있으며, 마을만들기에 팔로워의 행동 특성이 중요한 요인으로 팔로워 역할의 중요성이 대두되고 있음을 보여준다.

둘째, 팔로워의 행동 특성이 리더의 인식을 변화시키는 과정을 들 수 있다. 본 연구에서 주목할 부분은 팔로워 행동 특성이 리더의 인식변화(공동체 형성, 비전제시, 성장지원)에 영향을 미친다는 점이다. 팔로워십이 발휘되는 상황에서 팔로워의 행동은 리더에게 영향을 미치고 이에 영향을 받은 리더의 인식은 성장지원과 비전제시로 마을만들기 사업 목표이며 주요성과인 공동체 형성에 작용하는 것을 보여주고 있다. 이는 기존 연구의 리더의 의사결정권은 리더의 자발적 의지에만 달려 있는 것이 아니라 팔로워의 행동에 따라 달라질 수 있음을 확인했다(권형창·김경석, 2015). 팔로워 행동의 긍정적인 역할이 리더에게 유용한 정보를 제공하고, 이에 따라 리더의 인식은 팔로워의 행동 특성에 따라 영향을 받는 것을 확인하였다.

셋째, 리더의 인식변화가 팔로워 행동특성과 마을만들기 성과 사이에서 매개효과로 작용한다는 점이다. 많은 연구는 리더의 중요성을 강조하며 팔로워십을 리더십의 결과변수로 인식하고 팔로워십이 리더십과 조직성과에 미치는 영향에 주목했다. 그러나 리더십은 독립적으로 존재하는 것이 아니라 팔로워십에 기반을 두어야 한다는 주장을 통해 리더십과 팔로워십의 동시연구에 대한 중요성을 강조했다(김용원·이지만, 2010). 본 연구 결과 팔로워십이 발휘되는 상황에서 리더의 인식 변화가 주요 성과에 작용하는 것을 보여

주고 있다. 기존 연구는 리더와 조직의 성과에 팔로워의 매개효과를 확인했으나(권중생, 2013: 권형창·김경석, 2015), 본 연구는 팔로워의 역량이 조직의 목표 달성을 위해 리더 행동에 긍정적인 역할을 한다는 점에 접근하여 선행연구의 팔로워십과 리더십을 교환한 실증결과 리더의 인식변화는 팔로워 행동특성과 마을만들기 성과에 매개효과가 있음을 확인했다.

마지막으로, 사회환경적 요인은 가설과 다르게 팔로워 행동특성과 마을만들기 성과 사이에서 조절효과가 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 결과는 현재 사회적 환경요인의 특성에 기인한 것으로 판단된다. 사회환경요인은 살피면 바와 같이 외부지원과 마을자원으로 구분한다. 외부지원은 행정, 전문가, 시민단체의 지원이며, 마을자원은 지역 특성과 지역의 물적·인적 자원이다. 중간지원조직의 역량이 주민과 결합하여 시너지를 발휘할 때 성공적인 추진이 가능하나(남원석·이성룡, 2012), 중간지원조직은 지방자치단체의 예산지원과 관련되어 행정기관 사업목표에 부합한 활동을 주로 하는 경향이 있다. 또한, 중간지원조직은 몇 명 안 되는 인력으로 자치단체내 전체 체험마을 사업이나 주민 활동을 지원해야하는 열악한 여건으로 주민이 필요로 하는 도움을 시의 적절하게 지원하지 못하는 한계가 있다. 사회환경적 요인 중 지역특성과 자원의 활용은 사업성과에 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나로 주민의 자긍심을 높이고 주민의식의 발현으로 적극적 참여를 유도할 수 있으나(이기태·하현상, 2016), 주민은 경제적 소득이나 일자리 제공에 더 많은 관심을 갖는 경향이다. 특히 마을자원 중 체험 활동을 할 수 있는 시설물의 경우 초기 비용 투입이 많으며 유지 관리 비용 부담에 어려움을 겪고 있다. 결국 사회환경적 요인은 주민이 느끼는 직접적인 경제적 소득효과가 적은 점, 팔로워의 주인의식 향상으로 외부지원 영향이 아니라 주민의 능동적 적극적 참여로 사회환경적 요인 조절효과가 유의미하지 않은 결과를 나타냈다.

종합적으로 정리하면 마을 구성원인 팔로워의 적극적이며 능동적인 행동은 구성원이 협력하는 팀 정신 발휘로 조직의 목표 달성을 위하여 성과를 극대화하고 있으며, 팔로워에 의한 리더의 인식변화가 매개효과로 작용하면 마을만들기 성과는 증대됨을 확인했다. 특히 팔로워의 행동과 역량의 중요성이 가시적으로 부각되었으며 리더의 인식을 변화시키는 중요한 요인임이 입증되었다.

## V. 결론

본 연구의 목적은 지역주민의 농촌 체험마을 만들기 참여과정에서 팔로워특성, 리더의 인식변화, 사회환경적 요인이 마을만들기 성과의 영향관계를 분석하는 것이다. 농촌 체험마을은 마을 공동체 사업으로 지역주민의 적극적인 참여가 사업 성공의 중요한 요소다. 많은 연구에서 리더를 중심으로 농촌체험마을을 분석했으나 본 연구에서는 조직성과 달성에 있어서 80% 정도는 사실상 팔로워에 의해 이루어진다(Kelley, 1992)는 점에 주목했다.

분석결과를 살펴보면 첫째, 팔로워의 행동특성인 능동적 참여, 팀 정신은 마을만들기 성과에 유의적인 정(+)의 관계를 나타냈다. 이와 같은 결과를 통해 팔로워 행동 특성이 마을만들기 성과를 높여 준다는 사실이 검증되었다. 마을만들기 사업과정에서 주민을 상대로 지속적인 교육으로 사고 전환과 참여를 확산시키면 성과를 극대화 할 수 있을 것이다. 둘째, 리더의 인식변화가 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과 사이에서 유의미한 정(+)의 매개효과를 나타냈다. 이러한 결과는 팔로워의 행동이 리더가 구성원들과 유대관계를 갖고 소통과 협력으로 조직의 목표와 방향 설정으로 마을만들기 성과가 증대된다는 것을 증명하는 것이다.

최근 정보통신기술의 발달과 정보의 대중화, 교육기회 균등으로 지식격차 해소 등 팔로워의 능력이 향상되어 리더를 능가하는 팔로워의 수가 늘어남에 따라 팔로워의 역할이 대두된 결과다. 리더의 일방적 결정과 추진이 아니라 팔로워의 의견을 능동적으로 수렴할 때 성과는 커진다. 이를 위해서는 자유로운 의견교환과 토론 분위기 정착이 필요하다. 셋째, 사회환경적 요인은 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과 사이에서 조절효과가 유의미한 관계를 나타내지 못했다. 선행연구는 외부지원인 중간지원조직이 공동체의 성과인 신뢰와 이익분배에 만족도를 높이고(김이수, 2015) 자치단체의 노력을 참여, 홍보, 신뢰로 설정하고 자치단체의 노력이 주민 삶의 긍정적 영향을 미친다는 점을 분석했고(진재문, 2014), 마을자원은 경제적 기반을 마련하는 중요한 변수(최현 · 김선필, 2016)임을 확인한 반면, 하현상 · 이기태(2017)는 중간지원조직의 참여와 지원은 경제적 편익 창출에 유의미한 영향을 미치지 못했고 의식증대에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인했다. 본 연구에서는 마을만들기 성과가 외부지원

과 마을자원과 팔로워 행동 특성에 영향을 많이 받지 않는 것으로 나타났다. 실제 마을만들기는 자치단체 정책목적에 부합한 성과 중심의 지원방식, 획일적인 프로그램에 의한 추진으로 특색있는 마을자원 활용 미흡의 문제가 있어 마을자원과 외부조직의 단편적이 아닌 지속적인 교육이나 지원이 필요하며 마을만들기 사업구역내 시설 설치만 아니라 마을 전체를 사업 대상으로 추진하는 것이 바람직하다.

결론적으로 지역주민의 농촌 체험마을 만들기 참여를 활성화하기 위해서는 구성원인 팔로워와 리더의 자유롭고 수평적인 의견교환으로 팔로워의 능동적인 팀 정신, 리더의 공동체 형성을 위한 비전 제시가 필요하다는 것을 시사하고 있다. 농촌 체험마을 만들기 성과를 위해서는 구성원인 팔로워의 행동 특성이 매우 중요한 요인임을 확인할 수 있었으며 팔로워의 행동 특성이 마을만들기 성과에 직 · 간접적으로 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다.

본 연구의 한계점으로는 가평군 마을만을 대상으로 표본을 선정했기에 우리나라 전 지역의 농촌지역 체험마을만들기 주민참여 과정으로 일반화하기에는 무리가 있으며, 횡단적 연구로 주민 참여 발전 과정을 조명하는데 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서는 보다 광범위한 지역을 대상으로 표본을 설정하고, 설문지 응답 방식인 서베이 조사 방법과 더불어 팔로워의 행동 특성에 주목하여 리더의 인식을 변화시키는 과정의 사례를 심층적으로 연구해 보는 것도 필요하다.

논문접수일 : 2019년 8월 23일

논문심사일 : 2019년 9월 3일

게재확정일 : 2019년 11월 5일

## 참고문헌

1. 구정대 · 오창호, “조직 구성원의 팔로워십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『관광학연구』 제34권 제2호, 한국관광학회, 2010, pp.391-409
2. 권중생, “4가지 팔로워십 특성 : 리더십과 직무몰입 관계에 미치는 효과”, 『인적자원관리연구』 제2권 제1호, 한국인적자원관리학회, 2013, pp.39-61
3. 권형창 · 김경석, “팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 효과”, 『인적자원관리연구』 제22권 제1호, 한국인적자원관리학회, 2015, pp.1-23

4. 김경준·김성수, “지역사회 주민의 공동체의식에 관한 연구”, 「지역 사회발전학회논문집」 제23권 제2호, 한국지역사회발전학회, 1998, pp.211-232
5. 김경화·백종인·손철희·반영운, “마을만들기의 주민참여 활성화 요인 도출”, 「도시행정학보」 제28권 제2호, 한국도시행정학회, 2015, pp.267-285
6. 김동환·정성현, “서번트리더십에 관한 선행연구 고찰”, 「산업경영연구」 제29권 제4호, 청주대학교 산업경영연구소, 2006, pp.127-148
7. 김상돈, 「마을 이론과 실제」, 소통과 공감, 2014
8. 김연옥, “리더와 팔로어의 상호작용에 관한 연구 : 이명박 서울시장의 청계천 복원사업을 중심으로”, 전남대학교 박사학위논문, 2009
9. 김용원·이지만, “연구개발조직의 리더십 유형, 팔로워십 특성, 생산성향상몰입에 관한 연구”, 「조직과 인사관리연구」 제35집 제1권, 한국인사관리학회, 2011, pp.143-169
10. 김이수, “정보화마을 공동체 활성화의 결정요인에 관한 설 명적 연구-전라북도 정보화마을 주민들의 인식도를 중심으로”, 「지방정부연구」 제19권 제1호, 한국지방정부학회, 2015, pp.201-227
11. 김인, “어업공동체 대표의 서번트 리더십이 어민들의 신뢰, 어업관리 활동 및 어업 성과에 미치는 영향”, 「지방정부연구」 제18권 제4호, 한국지방정부학회, 2015, pp.585-612
12. 김태희·손은영·신준호, “LMX임파워먼트, 직무만족, 고객 지향성과의 영향관계에 관한 연구 : 서울시특급호텔 조리종사원을 중심으로”, 「관광연구저널」 제21권 제4호, 한국관광연구학회, 2007, pp.321-335
13. 남원석·이성룡, “마을만들기, 성공의 조건”, 「이슈&진단」 47, 경기개발연구원, 2012, pp.1-25
14. 당인숙·류진아, “농촌 마을만들기 참여주민의 공동체 의식 영향 요인”, 「농촌지도와 개발」 제24권 제4호, 한국농촌지도학회, 2017, pp.265-278
15. 류시영·김혜영, “지역사회개발에 대한 주민인식과 지도도: 농촌마을 종합개발사업을 중심으로”, 「Tourism Research」 제37권, 한국관광산업학회, 2012, pp.249-266
16. 박한식, “농촌관광마을 리더의 역량모델 개발”, 한양대학교 박사학위논문, 2008
17. 서정호, “구례군의 사례를 통하여 본 농촌마을만들기의 방향”, 「농촌계획」 제19권 제1호, 한국농촌계획학회, 2013, pp.33-41
18. 성귀만·이갑두, “농촌체험마을의 체험유형과 운영특성이 고객만족도에 미치는 영향”, 「2014년 경영학관련통합학술대회 논문집」, 한국산업경영학회, 2014, pp.2176-2198
19. 성기호, “공동체마을의 사회자본과 환경요인이 주민 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학교 박사학위 논문, 2015
20. 신영선, “농촌마을 주민 공동체의의식 연구”, 서울대학교 박사 학위논문, 2012
21. 신주혜, “마을만들기 형성과정에 관한 연구-용인시 행복한 우리 마을 만들기 사례를 중심으로”, 「인문사회과학연구」 제15권 제3호, 부경대학교 인문사회과학연구소, 2014, pp.57-81
22. 심화섭, “마을만들기가 주민의 지역공동체 의식에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교 박사학위논문, 2016
23. 안동규·박준식·김원동·김동식·김정욱, 「강원지역균형 발전연구」, 한국지방방권아카데미 연구총서 3, 2006
24. 안상유, “농촌지역 마을만들기의 주민만족도 영향요인에 관한 연구-농촌마을종합개발사업 중심으로”, 경남대학교 박사학위논문, 2013
25. 양동훈·구관모, “팔로워십 특성이 상사 부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향”, 「경영학연구」 제34권 제3호, 한국경영학회, 2005, pp.939-969
26. 오승영·박천오·진종순, “농촌관광정책사업 마을리더의 핵심역량에 관한 실증연구-농촌전통테마마을을 중심으로”, 「한국인사행정학회보」 제9권 제1호, 한국인사행정학회, 2010, pp.191-217
27. 오형은·조중현, “농촌체험마을의 어메니티 평가 경향 연구”, 「농촌사회」 제21집 제1호, 한국농촌사회학회, 2011, pp.7-48
28. 이규선·성순아·황희연, “청주시 사직2동 마을만들기 단계별 특성 연구”, 「국토계획」 제47권 제4호, 대한국토·도시계획학회, 2012, pp.145-157
29. 이기태·하현상, “마을공동체 활성화를 위한 중간지원조직의 역할:거래비용이론 관점에서”, 「한국정책학회보」 제25권 제1호, 한국정책학회, 2016, pp.455-491
30. 이상우, “호텔구성원의 팔로워십이 서비스지향성에 미치는 영향”, 「한국콘텐츠회론문지」 제13권 제6호, 한국콘텐츠회학회, 2013, pp.450-458
31. 이재준·이상문, “지속가능한 농촌 발전을 위한 주민 참여 요인 분석에 관한 연구”, 「국토계획」 제38권 제3호, 대한국토·도시계획학회, 2003, pp.39-55
32. 정기산, “중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계”, 서울대학교 박사학위논문, 2002
33. 정기환, “우리나라 농촌개발정책의 방향”, 「농정연구」 2호, 농정연구센터, 2002, pp.113-132
34. 정대식, “팔로워십 특성이 리더십과 직무몰입간에 미치는 조절효과와 매개효과분석”, 경일대학교 박사학위논문, 2012
35. 정 석, 「마을단위 도시계획 실현 기본방향 I -주민참여형 마을만들기 사례연구」, 서울연구원, 1999
36. 지방행정연구원, 「주민주도형 지역만들기 추진 모형」, 2007
37. 진재문, “마을만들기 사업을 위한 자치단체의 주민참여 활성화 노력과 삶의 질의 관계”, 「비판사회정책」 제45호, 비판과 대안을 위한 사회복지학회, 2014, pp.340-372
38. 최광신, “팔로어십-리더십 유형간의 짝이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 -부서문화, 임파워먼트, 성취욕구를 조절변수로 하여», 전남대학교 박사학위 논문, 2001
39. 최종환, “마을 만들기 사업의 효과성에 관한 실증적 분석”, 광운대학교 박사학위논문, 2017
40. 최준원·권성우, “팔로워십 척도개발 및 타당화”, 「기업경영연구」 제21권 제6호, 한국기업경영학회, 2014, pp.131-159

41. 최현·김선필, “공동자원의 지속가능성과 마을만들기 전략-제주 가시리의 사례”, 「공간과 사회」 제26권 제4호, 한국공간환경학회, 2016, pp.267-295
42. 하현상·이기태, “마을공동체 성과에 대한 영향요인 분석: 중앙정부 지원사업을 중심으로”, 「한국행정학보」 제51권 제2호, 한국행정학회, 2017, pp.421-459
43. 한봉주, “조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로”, 서울산업대학교 박사학위논문, 2010
44. Baron, R.M. and Kenny, D.A., “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1986, pp.1173-1182
45. Blau, P., *Exchange and Power in Social Life* Wiley, New York, NY. 1964
46. Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen J.S., “Further Assessments of Bass’s(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 4, 1995, pp.468-478
47. Chin, W.W., “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling,” *Modern Methods for Business Research*, Vol. 295 No. 2, 1998, pp.295-336
48. Colangelo, A.J., “Follower: Leadership styler,” The UNIV of Oklahoma, Ph. D. 2000
49. Deluga, R.J., “Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies,” *Group & Organization Studies*, Vol. 13 No. 4, 1988, pp.456-468
50. Hair Jr. M., J., Sarstedt, M., Hopkins, L., and G. Kuppelwieser, V., “Partial least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) an Emerging Tool in Business Research,” *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, 2014, pp.106-121
51. Heller, T. and Van Til, J., “Leadership and Followership: Som Summary Propositions,” *The Journal of applied Behavioral Science*, 18, 1982, pp.405-414
52. Howell, J.M. and Shamir, B., “The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences,” *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp.96-112
53. Hulland, J., “Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies,” *Strategic Management Journal*, 20(2), 1999, pp.195-204
54. Kelley R.E., “In Praise of Followers,” *Harvard Business Review*, 66, 1988, pp.142-148
55. Kelley R.E., *The Power of Followership: How to create leaders people want to follow, followers and lead themselves*, Doubleday, 1992
56. Litzinger, W. and Schaefer, T., “Leadership through followership,” *Business Horizons*, (September-October), 1982, pp.78-81
57. Livovich, M.P., “An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in the State of Indiana. Doctoral dissertation,” Indiana State University thesis, 1999
58. McMillan, D.W. and Chavis, D.M., “Sense of community : A definition and theory,” *Journal of Community Psychology*, Vol. 14 No. 1, 1986, pp.6-23
59. Northhouse, P.G., *Leadership-theory and Practice*. 3rd ed., Sage Publications, 2004
60. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R. “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Leadership Quarterly*, 1, 1990, pp.107-142
61. Spears, L.C., *Insights on Leadership : Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York : John Wiley & Sons, Inc, 1995
62. Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership*. 1st ed., New York: Free Press, 1974
63. Yukl, G.A., *Leadership in Organizations*. 8<sup>th</sup> ed. Pearson, 2013

<국문요약>

## 지역 주민의 팔로워십과 농촌 체험 마을만들기 성과

이 의 돈 (Lee, Eui-Don)  
임 재 만 (Lim, Jae-Man)

---

본 연구는 농촌체험마을에서 지역주민인 팔로워의 중요성을 인식하고, 구조방정식을 통해 팔로워십 특성과 마을만들기의 궁극적 목표인 공동체 의식 강화의 관계를 실증 분석하는 것이다. 경기도 가평군에서 마을만들기 사업을 추진한 11개 마을을 대상으로 직접 방문하여 실시한 설문조사에 따른 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 팔로워의 행동특성 중 능동적 참여, 팀 정신은 마을만들기 성과를 높여준다. 둘째, 리더의 인식변화가 팔로워 행동 특성과 마을만들기 성과 사이에서 매개효과를 보인다. 이러한 결과는 리더의 일방적 결정과 추진이 아니라 구성원들과 유대관계를 갖고 소통과 협력으로 팔로워의 의견을 능동적으로 수렴할 때 성과가 더 커진다. 셋째, 사회환경적 요인은 팔로워 행동특성과 마을만들기 성과 사이에서 조절효과를 나타내지 못했다. 본 연구는 팔로워십이 농촌체험마을 만들기에 미치는 영향을 확인하고 향후 농촌체험마을 만들기의 기초자료로 활용하는 것에 연구의 의의가 있다.

---

주 제 어 : 팔로워 행동특성, 리더 인식변화, 농촌마을만들기 사업의 성과