

## 농촌 리더십 연구의 동향

박은식 · 고정숙 · 조영숙 · 황대용

농촌자원개발연구소

### The Trends of Rural Leadership Research

Eun Shik Park · Jeong Sook Ko · Yeong Sook Cho · Dae Yong Hwang

Researcher, Rural Resources Development Institute

#### Summary

The purpose of this study was to examine leadership theory to develop leadership of rural leaders. Specific objectives of the study were 1) to examine the general development and trends of leadership theory, 2) to examine recent trends of leadership theory, 3) to examine leadership development of rural Korea. To pursue this purpose literature review was carried out. Based on the results of this study, the following were suggested. 1) Developing leadership of rural leaders was one of the essential factors for rural development. 2) There were differences in leadership according to situation and times. 3) New leadership will be required for future development of rural Korea.

**Key Words : Rural Leadership, Rural Development, Rural Korea**

#### I. 서 론

선·후진국을 불문하고 산업화과정에서 나타나는 인구이동의 전형적인 유형은 이촌향도(移村向都)이다. 이러한 변화는 산업화에 따른 집적의 이익을 구현할 수 있는 도시의 성장, 1차 산업인 농산업의 비중 감소에 따른 농촌의 쇠퇴를 야기/귀결되는 것이 일반적이며, 이는 전통적으로 산업화를 통한 경제발전과정에서의 불가피성으로 설명되었다(Hirschman, 1976). 우리나라에서도 산업화 초기 농촌에서 도시로의 인구이동은 자연스러운 현상으로 여겨져 왔다. 그러나 오늘날에 이르러서는 농촌에서 도시로의 인구이동은 농촌내부에서 더 이상 자연스러운 현상 내지는 바람직한 현상으로 간주될 수 없다. 특히 농촌의 청·장년층의 유출과 이로

인한 노동력의 질적 저하는 농촌의 심각한 문제가 되고 있다. IMF 이후 일부에서 귀농이 이루어지고 있으나 현재와 같은 상황에서 도시에서 농촌으로 청·장년층의 유입은 농촌노동력의 질적 상승을 가져오기에는 미약하다. 이러한 상황에서 현재 농촌내부 노동력의 효율적 이용은 중요한 문제이므로 농촌에서 리더십을 갖춘 지도자를 발굴하고 이들을 적극적으로 활용하는 것은 하나의 대안이 될 수 있다.

리더십은 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있으나(추헌, 1996: 712), 이러한 활동과 관련된 적극적 강화, 목표 설정, 집단간 관계 관리 등에 관한 실제적이고 효과적인 리더십 활동을 연구하고 이해하기란 너무나 광범위하다(장치근, 2001: 33). 이러한

리더십을 행사하는 데에는 계획과 조직, 통제, 지시 및 종업원 등의 요소가 관리적 과정에 포함되어 있다. 일반적으로 리더십은 상황 속에서 목표달성으로 지향하는 개인과 집단 활동에 영향을 행사하는 과정이라고 정의되고 있다 (Hersey and Blanchard, 1993). Kotter(1990)도 “리더십이란 바람직한 목표를 성취시키기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하여 영향력을 행사하는 능력”이라고 정의하고 있다. 또한 Jago(1982)에 의하면 “리더십은 과정이면서 개인이 갖는 특성이다. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달성을 위하여 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것을 뜻한다. 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품”이라고 하였다. 이상의 여러 학자들의 정의에서 나타나듯이 리더십의 가장 중요한 역할은 “특정 상황 하에서 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정”이라고 볼 수 있다(추헌, 1996: 714).

즉 리더십의 가장 중요한 기능 중의 하나는 조직의 목표를 명확히 인식시키고 이 목표를 달성하기 위하여 구성원들에게 동기를 부여하고 행동하도록 하는 것이다. 농촌에서는 특히

유능한 리더의 발굴을 통한 목표의 명확화, 동기부여, 행동화는 중요하다. 본 논문에서는 이를 위하여 리더십이론의 발달과정을 고찰하고, 한국의 농촌사회의 리더십을 고찰하였다.

## II. 리더십의 연구 동향

### 1. 리더십의 정의

리더십 이론들은 리더십의 생성 및 본질과 그 결과에 대해 보편적이고 일반적인 설명을 하고 실용적인 시사점을 제공하려는 의도 아래에서 다양한 학문영역에서 연구되어 왔다. 그러나 리더십에 대한 개념은 연구자들의 개인적 관점에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 그 결과 리더십의 개념정의는 아주 다양하다(Bass, 1990). 예를 들어 Stogdill(1974b)은 72개의 리더십 개념에 대한 정의들을 정리했고, Bennis와 Nanus(1985)는 리더십 개념에 대한 정의는 350개가 넘는다고 주장하였다. 이처럼 리더십에 대한 정의의 다양성은 리더십이란 속성이 리더와 추종자 그리고 상황을 포함하는 복잡한 현실에서 유래한다고 할 수 있다.

이제까지 여러 학자들에 의해 리더십은 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호 작용 형태, 역할관계, 부하들의 지각, 부하들에

< 표 1 > 국내학자들의 리더십의 정의

학 자	정 의
왕인근 (1972)	• 어느 개인이 다른 사람에 대하여 그가 원하는 방향 내지 태양(態樣)으로 영향을 끼치는 능력
최재율 · 김희승 (1994)	• 집단목표의 달성과 집단의 유지를 위한 집단 내의 상호작용의 과정에서 집단성원의 행동을 집단목표 달성에 지향하도록 영향력을 행사하고, 그들로 하여금 최대한의 능력을 발휘하도록 도와주는 것이며, 그 영향력 행사의 기술
고영복 (2000)	• 위기적 상황에서 출현하여 지도적 지위에 오른 사람, 즉 리더가 갖는 특성이나 행동

< 표 2 > 외국학자들의 리더십의 정의

학 자	정 의
Hemphill and Coons(1957)	• 집단의 활동을 하나의 공동목표를 향해 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Koontz and O'Donnell(1959)	• 공통목적을 달성하는 데 있어서 사람들이 따라오도록 영향을 미치는 것
Janda(1960)	• 한 집단의 구성원들이, 다른 구성원이 자신의 집단구성원 행동양식을 규정할 권리를 갖는다고 지각하는 것으로 특정 지워지는 특수한 유형의 권력관계
Tannenbaum et al.(1961)	• 의사소통과정을 통해 하나 이상의 명시된 목표의 달성을 위해 한 상황 속에서 행사되는 대인간 영향력
Jacobs(1970)	• 한 사람이 다른 사람에게 그가 요구하거나 제안하는 대로 행동하면 결과가 개선될 것이라는 확신이 들도록 정보를 제공해 주는 사람들간 상호작용
McFarland(1974)	• 한 마디로 정의할 수 없는 다의적 개념
Stogdill(1974b)	• 기대와 상호작용 속에서 조직을 만들고 유지하는 것
Katz and Kahn(1978)	• 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져 올 수 있게 하는 영향력
Webster 사전(1981)	• 리더로서의 지위 또는 임무
Hersey and Blanchard(1982)	• 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Jago(1982)	• 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들
Rauch and Behling(1984)	• 목표달성을 위해 집단의 활동에 영향을 주는 과정
Bryman(1986)	• 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생하는 속성
Bass(1990)	• 상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들간 교류하는 과정
Nanus(1992)	• 비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 더욱 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
Lord and Maher(1993)	• 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는 과정
Yukl(1996)	• 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

대한 영향력, 과업목표에 대한 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 견지에서 다양하게 정의되어 왔다(Yuki and Fleet, 1992).

리더십은 리더 개인과 그를 둘러싼 집단이나 사회, 그리고 개인과 사회가 놓여 있는 물리적 환경과의 관계 속에서 규정된다. 최근에는 이러한 리더의 인적, 물적, 사회적 측면을 ‘자본’이라는 개념을 사용하여 이론적으로 설명하려는 경향이 많다(허장·정기환, 2002: 12).

## 2. 리더십 이론

### 1) 영웅이론(The Great Man Theory)

이 이론은 1930년대까지 광범위하게 받아들여져 왔던 이론이다. 영웅이론은 리더십은 타고나고 그러한 리더십은 유전된다는 이론이다. 즉, 위대한 리더는 유전적으로 우수한 계층에서만 나온다는 것이다. 이 이론은 제2차 세계대전으로 인해 많은 전쟁영웅이 탄생함으로써 더욱 실증적으로 지지되었다. 그러나 평등주의 사상이 유포되고 대중교육이 확산된 현대에 이르러서는 받아들여지지 않는 이론이다.

### 2) 특질이론(Trait Theory)

특질이론은 그 기본 가설이 효율적인 리더와 비효율적인 리더를 구별하게 하는 데는 어떤 특성과 자질을 가지고 있다는데서 출발한다(정차근, 2000: 124). 이 이론은 주로 개인심리에 관심을 둔 심리학자들에 의하여 연구되어 왔다. 리더십은 리더 자신의 어떤 일정한 특질에 근거한다는 이론, 즉 리더는 하나의 균일한 특질(unitary traits)을 구비한다고 보고 그것을 구비한 자는 어떤 집단이나 어떤 상황 하에서도 리더가 될 수 있다고 주장하는 이론이다. 이 이론은 주로 성공적인 리더특질을 근거로 효과적인 리더십에는 리더로서 어떤 특질이 필요한가를 알아보았다. 그러므로 특질이론은 유효한 리더십을 위하여 리더십에 필수불가결한 성격특질,

즉 신체적 정력, 친절성, 과감성 등과 같은 본질적인 요인을 리더들은 이미 가지고 있다는 것이다(이정용, 1987: 87-88). 이 이론의 대표적 주장자인 Barnard(1956: 93)는 리더의 특질로 건강, 풍채, 언변, 용기, 책임감, 자재력, 분석력 등 100여 종을 제시하고 있다.

이 이론은 리더는 타고난 개인적인 특질을 지닌다는 것을 강조한다. 1940년대까지 리더십에 대한 연구의 대부분을 차지했으며(Bass, 1990), 여기서 주장하는 개인적인 특성이란 지성, 우월성, 성(gender) 등을 의미한다. Stogdill(1990: 80)은 리더의 주요특성에 관하여 1940년대 이전의 연구와 1970년대 이후의 연구문헌들을 비교·고찰하였다. 그는 키, 몸무게, 외모 등의 신체적 특징, 교육, 사회적 지위 등의 사회적 배경, 지성, 판단력, 지식, 유창한 연설력 등의 지성 및 능력적 특징, 수용력(adaptability), 단호성, 감정 조절, 열의, 객관성, 창조성, 자신감 등의 개인적 특성, 업무 추진력, 책임감, 문제 해결력, 목표에 대한 책임감 등의 업무관련 특성, 협조를 얻어내는 능력(ability to enlist cooperation), 행정적 능력, 호감, 협조성, 명성, 대인관계, 사회적 참여, 절충력(diplomacy tact) 등의 사회적 특성 등을 비교·분석하였다.

Stogdill(1990: 87)은 리더십의 차이는 순수한 특질이론의 결과는 아니라고 주장하며, 성공적이고 효과적인 리더십은 상황에 따른 여러 특질들의 결합, 상황에 따른 효과, 특질과 상황의 상호작용에 기인한다고 결론지었다. 즉, 그는 특질이론의 한계를 지적한 것이다.

### 3) 행태이론(Behavioral Theory)

이와 같이 리더에게는 남과 다른 개인적인 특성이 있다고 생각하고 이의 특성을 추구하려고 노력하였는데 이 특성이론은 현실적으로 과연 이와 같은 많은 특질을 구비하고 있는 사람이 있을 수 있는가, 각 특질들 간의 모순·충돌을 어떻게 통일성 있게 설명할 수 있는가, 그리고 리더는 리더의 특질보다 그가 처해 있는 상

황의 힘에 의존하는 경우가 많은데 이를 어떻게 설명할 수 있는가 등 특질이론은 리더십과 리더의 특질 간에 나타나는 관련성이 별로 발견되지 않아 한계에 부딪혔고 그 뒤에 나온 이론이 행태이론(behavioral theory)이다. 행태이론은 집단의 성과와 이러한 성과를 내는 리더의 지속적인 행위양식, 즉 리더십 스타일간의 관계를 연구하는 방향으로 연구가 진행되었다.

즉 특질이론이 리더가 갖고 있는 개인적인 특성 때문에 추종자가 리더가 의도한 방향대로 행동을 한다는 기본적인 가정이 근저에 있다고 한다면, 행태이론은 “리더가 타성원에 대하여 어떠한 행동을 취하느냐가 리더십의 유효성을 결정한다” 라는 가설에서 시작되었다. 다른 표현을 빌린다면 행태이론은 리더가 자기가 갖는 ‘힘’을 어떻게 행사할 것인가라는 의문에 대한 답을 찾아내려고 하는 것이다.

행태이론의 원형은 리더의 행동을 몇 가지 형태로 유형화하고, 각각 다른 형태의 리더의 유형이 추종자들의 행동(반응)을 어떻게 규정하는가를 해명하려고 하였다. 이러한 연구의 대표적인 예는 White와 Lippitt(1960)의 연구이다. White와 Lippitt가 유형화한 리더의 유형을 나타내면 <표 3>과 같다.

#### 4) 집단이론(Group Theory)

유럽의 대공황 때 도입된 이론으로 모든 개인이 리더십에 공헌을 한다는 주장이다. 민주

적이며 평등주의적인 이론이며(Bass, 1990), 소집단에서 리더십이 어떻게 도출되고 개발되는지에 초점을 두고 있다. 이 이론은 리더십을 조직화된 집단이 목표설정 및 달성을 위하여 상호 영향을 주는 활동이라고 기술하고 있다. 소집단의 리더십에 대한 설명에는 성공했지만 대규모 집단에서의 리더십을 설명하지 못하는 단점을 지니고 있다. 이 이론은 경영학에 리더십이론을 도입하는 계기를 마련해 주었다.

즉 리더 못지않게 리더가 이끄는 집단이나 추종자들이 리더십 발현에 중요한 영향을 미친다는 주장이다. 그러나 이러한 연구추세에도 어떤 스타일의 리더가 가장 효과가 높은가에 대한 해답을 주지 못하였기 때문에 완전한 리더십 이론이 없었고 이 이론에 뒤이어 등장한 이론이 상황이론이다(이정용, 1987: 88-89).

#### 5) 상황이론(Situation Theory)

개개인의 특성이 효과적인 리더십의 전제라는 특성이론은 만족할 만한 설명력을 갖추지 못하자(Hackman and Johnson, 1996), 상황이론이 도입되었다. 상황이론은 리더십의 분석을 리더에 두고 연구하는 것이 아니고, 리더의 개인적 특성과는 상관없이 리더가 처해있는 상황(situation)에 두고 연구·분석한다(이정용, 1987: 89). 이 이론의 초점이 되고 있는 상황에 대해서 여러 학자들의 의견을 보면 Stogdill(1974a)는 지적정도, 신체기능, 구성원의 욕구 및 흥미, 달

<표 3> White와 Lippitt의 리더의 유형

유형	결과
민주형(democratic)	• 업무량은 전제형보다는 좀 적은 편이나, 작업에의 계기 만들기, 독창성의 발현, 집단의식, 우호성 등의 점에서 가장 좋은 결과가 얻어졌다.
전제형(autocratic)	• 전제형 리더십에서는 적대행위, 공격행동이 많이 나타나고, 표면적으로는 나오지 않는 불평, 불만이 형성될 가능성이 있고, 그리고 의존적이고 또한 개성의 발현이 적었다.
방임형(laissez-faire)	• 업무의 질과 양의 양면에 걸쳐 가장 좋지 않았다 등이 중요한 발현이다.

성 될 목표 등이라 했고, Cartright와 Zander (1968: 304)는 집단목표의 성질, 집단구성, 구성원의 태도와 욕구, 외부환경으로부터의 집단에 보내진 기대 등이라고 했고, Gibb(1969: 12)은 집단내 대인관계의 구조, 집단의 특성, 집단이 존재하고 집단이 성장해 온 전문화의 특징, 집단이 직면하고 있는 물리적 조건 또는 과제, 집단에서 생긴 구성원들의 태도 및 가치관 등을 들고 있다.

상황 이론에서 리더십은 여러 가지 개념을 함축하고 있는데 그 중 중요한 개념을 정리해 보면 아래와 같다.

첫째, 리더십은 목적과 관련이 있다. Hersey와 Blanchard(1993)는 리더십을 “주어진 상황에서 집단목표의 달성을 위해 개인 혹은 집단의 활동에 영향을 미치는 과정”이라고 정의하고 있으며, Terry(1960: 5)는 “집단의 목적을 달성하기 위해 구성원들이 자발적으로 노력하도록 구성원에게 영향을 주는 행위”로, Koontz와 O'Donnell(1995: 4335)은 “공통목적을 달성하는데 있어서 사람들이 따라오도록 영향을 미치는 것”이라고 정의하고 있어 목적을 강조하고 있다.

둘째, 리더십은 복잡한 많은 변수의 상호작용이다. 리더십은 리더에 관한 변수, 추종자에 관한 변수 및 상황과 관련된 변수 등 복잡한 많은 변수의 상호작용이다. 때로는 추종자에 관한 변수는 따로 구분하지 않고 상황변수에 포함시킬 수도 있다(오석홍, 1985: 435). 독불장군이란 말이 있듯이 리더는 추종자와의 관계 속에서만 존재할 수 있고 리더와 추종자와의 관계는 또한 여러 가지 상황적 요인에 따라 서로 영향을 미치게 된다(오무근, 1987: 36).

셋째, 리더십은 공식적일 수도, 비공식적일 수도 있다. 리더십은 공식적 리더에 의해 형성되는 경우가 많다. 그러나 반드시 공식적 리더가 아니더라도 조직구성원의 행동에 영향을 미침으로써 조직목표 달성에 직접·간접으로 영향을 미치게 되는 비공식적 리더에 대한 리더십도 있다. 리더십은 공식적 계층제적 관계에만

국한되는 것은 아니라 할 수 있다(Hersey and Blanchard, 1993: 83).

넷째, 리더십은 리더와 추종자간의 인간적인 상호작용 과정이다. 리더십은 리더의 일방적인 강요나 협박에 의해 이루어지는 것이 아니다. R. K. Merton이 “리더십이란 성원들이 마지 못해서가 아니라 그들이 원하기 때문에 자발적으로 동참하는 인간과 인간간의 관계”라고 본 것은 리더십을 인간간의 상호작용결과로 보는 견해이다(Bass, 1990: 12).

다섯째, 리더십은 영향력이다. 리더십은 조직의 목표달성을 위해 조직구성원이 협조하게 하는 영향력이다. 이 영향력은 공식적·법적으로 주어질 수도 있고 리더 개인이 갖는 자질이 나 태도, 전문적인 지식에서 기인될 수도 있다. 리더십은 상호작용과정이기 때문에 리더의 영향력을 추종자들이 어떻게 또 어느 정도로 받아들일느냐에 따라 리더십의 효과는 달라진다. 즉 추종자에 의한 리더십 수용도와 리더십 효과와는 밀접한 관계가 있다. R. Tannenbaum 등 (1961)은 리더십이란 “특정목적의 달성을 위해 커뮤니케이션 과정을 통해 행사되는 인간과 인간간 영향력”이라 했으며, 어떤 이는 리더십을 과정 혹은 일련의 행태, 또 어떤 이는 능력, 조직내 직위로 보기도 하지만 리더십의 핵심은 인간과 인간간의 영향력인 것이다(오무근, 1987: 37-38).

상황이론은 상황에 따라 리더가 갖추어야 할 특성, 기술, 행동, 자질이 다르다는 이론이다. 상황이론은 리더와 추종자간의 상호관계 및 역할을 파악함으로써 리더십의 본질을 이해하는데 공헌을 했다고 할 수 있다. 이 이론에 관련된 연구는 많이 있지만 Tannenbaum과 Schmidt의 상황이론, Fiedler의 상황이론, House-Mitchell의 Path-Goal 이론, Hersey와 Blanchard의 상황이론이다.

Tannenbaum과 Schmidt(1968)는 리더의 리더십유형에 대하여 연구하면서 리더십유형은 리더의 리더 중심적 태도와 부하 중심적 태도의 정도에 의해 결정되는 조합에 의해 여러 가지

유형의 리더십을 가정할 수 있다고 주장하였다. 그러나 그 중에 어떤 유형이 항상 더 바람직하다거나 덜 바람직하다고는 할 수 없으며 최선의 리더십유형은 결국 리더요인, 추종자요인, 상황요인이라는 3가지 요인에 의해서 결정된다고 주장하였다. 리더의 태도는 리더 자신의 인격, 배경, 지식, 경험 등의 영향을 받는데 리더의 태도에 특히 많은 영향을 미치는 요인으로서 리더의 가치관, 부하에 대한 신뢰, 리더 자신의 리더십 성향, 불확실한 상황에 대한 자신감을 들었다. 첫째 리더의 가치관이라 함은 예를 들면 조직의 구성원들과 관련된 의사결정을 함에 있어 조직구성원들이 참여하는 것을 중요하게 생각하는지, 또 중요하게 생각한다면 얼마나 중요하게 생각하는지 등과 같은 가치판단의 문제이다. 이런 경우 조직의 능률, 부하들의 개인적 발전, 조직의 이익 등과 같은 것의 상대적 중요성도 리더의 가치판단에 영향을 미친다. 둘째 부하에 대한 신뢰다. 리더는 대체로 타인에 대한 신뢰도에 많은 차이가 있어서 부하를 통솔하는 데에도 영향을 미친다. 부하에 대한 신뢰도가 클 때 그들의 참여는 확대되지만 그렇지 않을 때는 참여가 제약된다. 셋째는 리더 자신의 리더십 성향이다. 리더에 따라 리더십 성향에 차이가 많다. 강력하게 지시를 내리기를 좋아하는 리더도 있고, 문제해결을 위해 부하들이 자유롭게 참여하여 같이 해결하는 것을 좋아하는 리더도 있다. 넷째는 불확실한 상황에 대한 자신감이다. 심리학자들에 의하면 특히 부하 중심적 리더십하에서 불확실성에 대한 자신감 여하가 리더의 태도에 많은 영향을 미친다고 한다. 자신감이 강할수록 부하의 자유재량의 범위는 확대된다.

또 Tannenbaum과 Schmidt(1968: 506-507)는 리더십을 리더와 추종자 및 상황이라는 3요소의 함수라고 전제하고 리더십을 행사하기에 앞서 부하들의 요소로서 독립심, 자신감과 책임감, 문제에 대한 관심과 일체감, 리더의 리더십에 대한 기대감의 4가지 요소를 고려하여야 한다고 주장하였다. 첫째 독립심이다. 독립심의 요

구는 사람에 따라 상당한 차이가 있는데 부하들이 대체로 독립심이 강할 때에는 그들의 참여를 확대시키는 리더십이 필요하게 된다. 둘째 자신감과 책임감이다. 어떤 사람은 재량의 여지가 적고 틀에 박힌 일을 하기를 좋아하기도 하지만 또 어떤 사람은 다른 사람이 해보지 않은 일을 스스로 자신을 가지고 수행하기를 좋아하기도 한다. 또 어떤 이는 의사결정에 대한 참여를 고맙게 생각하는가 하면 어떤 사람은 그것을 리더가 자신의 책임을 전가시키는 수단이라고 받아들이기도 한다는 것이다. 이와 같이 부하들의 태도가 어떻게 다르냐에 따라 리더십은 달라져야 한다. 셋째는 문제에 대한 관심과 일체감이다. 조직이 추구하는 문제에 대하여 그 조직구성원이 관심도 많고 또 그것을 중요하게 생각하는 경우는 조직구성원의 참여를 확대하는 리더십이 바람직하다. 아울러 조직구성원들이 조직의 목표를 잘 이해하고 또 그것에 대해 일체감이 강할수록 그들의 참여를 확대시키는 것이 좋다. 또한 그들이 문제를 처리하는 데 필요한 지식과 경험이 많을수록 그들 중에는 권위적인 리더십을 기대하는 사람도 있고 민주적인 리더십을 기대하는 사람도 있다. 권위적인 리더십에 익숙한 사람들에게 민주적 내지는 자유방임적 리더십을 행사하면 오히려 부하들은 당황하게 되며, 반대로 민주적 리더십에 익숙한 사람들에게 권위적 리더십을 행사하면 또한 거부감이 생기게 된다. 한편 안병만 외 5인(1981: 304-306)은 주로 농촌주민들의 가치관을 중심으로 연구하였는데, 인간의 가치관은 인간의 행동방향을 결정해 주는 가장 중요한 판단기준이라 할 수 있다. 이 연구는 농촌주민의 가치관과 관련하여 미래지향적 가치관, 과학을 기초로 하는 합리주의적 사고방식 등을 강조하였다. Hollander(1978: 8)는 부하들에 대하여 고려할 요소로서 리더에 대한 부하들의 기대, 능력, 성격, 동기부여 등을 들고 있다.

Fiedler(1993)는 상황에 따른 통제력을 세 가지로 파악하고 있다. 첫째, 리더와 집단간의 관계, 둘째, 집단의 업무가 조직화된 정도, 셋째,

조직 내에서의 리더의 지위가 내포하는 통제력 등이다.

House-Mitchell(1973)의 Path-Goal 이론은 두 가지 전제를 가정하고 있다. 첫째는 조직원이 리더의 행위가 자신들에게 즉각적인 만족을 주거나 미래의 만족을 가져다준다고 믿는 경우에 그 행위를 받아들인다는 것이다. 둘째는 집단의 성원을 만족시켜 주는 리더의 행위는 집단구성원에게 동기를 부여한다는 것이다. Path-Goal 이론은 ‘조직화’와 ‘배려’ 차원을 가지고 연구한 오하이오 주립대학교의 연구에 기반을 두고 발전시킨 이론이다. 이 이론은 성공적 인지보다는 부하들이 목표를 쉽게 달성할 수 있도록 그 과정을 명백히 해주고 또 그 과정에서 당면하게 되는 장애를 줄여 줌으로써 더 쉽게 목표를 달성하게 하여 주는 자라는 신념에서 나온 이론이다.

이 이론에 따르면 리더십 형태와 부하의 만족 및 성과 사이의 관계를 조정해 주는 상황변수가 따로 존재한다고 보고 있는데 이때의 상황변수로서 첫째 직무상의 과업구조, 둘째 부하들 자신의 능력에 대한 인식, 셋째 통제에 대한 부하의 입장 등을 들고 있다. 이 이론에 의하면 조직화 태도를 보이는 리더십은 부하들이 구조화되지 않은 과업을 수행할 때 효과적이며 배려태도를 보이는 리더십은 부하들 업무가 구조화되어 있어 업무가 모호하지 않을 때 큰 만족을 가져다준다.

Hersey와 Blanchard(1993)의 접근방법은 그 초점이 관찰 가능한 리더의 실제적인 행동의 연구에 있는 것이지 어떤 가정적인 타고난 능력이나 획득된 능력에 있는 것이 아니다. 이와 같이 행동(behavior)과 환경(environment)에 강조점을 두게 됨으로써 훈련을 통해 리더의 행동유형을 여러 상황에 적합하도록 할 수 있다는 가능성을 제시하여 대부분의 사람들이 교육(education), 훈련(training), 개발(development)을 통해 리더십 역활의 유효성을 증가시킬 수 있다고 믿게 되었다.

상황이론은 리더가 제공하는 리더십과 방향

제시의 정도(task behavior), 리더가 집단성원과 관계형성을 하려는 노력의 정도(relationship behavior), 집단성원들의 특정한 기술이나 기능의 수행 능력의 준비된 정도가 서로 상호작용하여 효율적인 리더십을 창출한다는 것이다. Hersey와 Blanchard는 리더십을 수행함에 있어 특히 피지도자들이 중요함을 역설하면서 최선의 리더십 유형이란 따로 없으며 리더십은 피지도자들의 성숙수준에 따라 달라져야 한다고 보았다.

지역사회의 다양한 문제를 해결하는 데 있어서 전지전능한 리더란 실질적으로 존재하기 어렵다. 이러한 관점에서 Christenson과 Robinson(1989)은 여러 가지 리더십 이론 중에서 상황이론을 지역사회 리더십을 설명하는 데 가장 적합한 이론이라고 평가했다.

Robinson(1994)은 상황 이론에 기초하여 지역사회 개발 조직에 필요한 리더십의 10가지 원칙을 나열하였다. 첫째, 지역사회 구성원 모두가 리더이다. 둘째, 리더십은 학습에 의해 갖추어진 능력이다. 셋째, 효과적인 팀워크를 위하여 구성원들은 자신들이 참여하여 입안하는 것을 돕는 행위, 프로그램, 목표 등을 지지한다. 넷째, 경우에 따라서 구성원 누구나가 리더가 될 수 있다는 분위기와 구조를 지녀야 한다. 다섯째, 구성원은 누구든지 어떤 면에서는 나보다 우수한 사람이다. 여섯째, 민주주의적인 리더십은 허락하는 리더십을 의미하지 않는다. 일곱째, 많은 이점이 있긴 하지만, 민주주의적인 리더십이나 구성원 중심의 리더십이 항상 최선은 아니다. 여덟째, 독단적(autocratic) 리더십이 항상 나쁜 것은 아니다. 아홉째, 리더의 지식이나 행위, 특정한 상황이나 기대, 다른 성원들의 경험이 리더십을 결정한다. 열째, 리더는 반드시 유연성을 갖춰야 한다.

그러나 이 이론대로 순전히 상황만이 리더십의 형성요인이라면 똑같은 상황하에서 다른 사람들을 제쳐놓고 어떤 특정인이 리더가 되는 것은 무슨 이유에서나 하는 점에 대하여 상황이론은 해답을 주지 못한다. 어느 특정인이 리



더가 되는 데는 그의 개인적인 어떤 자질이 뒷받침되어 있기 때문이기도 한 것이다(이정용, 1987: 90).

**6) 교류이론(Transaction Theory)**

이 이론은 특성이론과 상황이론을 종합한 이론으로서 리더십은 리더 개인의 특질과 그가 처한 상황 그리고 그와 그의 피지도자간 상호작용에 의하여 형성된다는 이론이다(Hollender, 1971: 1-2). 즉 리더는 상황에 의존하고 상황은 리더에 의존하여 상호작용(transaction) 함으로써 집단효과를 나타내는 것으로 변수는 리더, 집단 상황, 집단효과의 세 가지 관계로 파악할 수 있는 것이다.

이러한 이론을 주장한 학자는 Gibb이며 그 내용은 다음과 같다. 첫째 리더십은 상황과 언제나 상대적이다. 둘째 리더십은 사회적 상호작용의 과정을 통해서 이루어진다. 셋째 리더와 구성원은 공동의 목표와 욕구 등 서로 공통적인 요인에 의하여 결합되어진다. 넷째 구성원의 성격이 부여되면 리더의 지위선정은 구성원의 인식에 따라 결정된다. 다섯째 구성원은 전혀 다른 욕구, 가치관, 목표를 가지고 있는 자에게는 복종하려 하지 않으나 자기들과 같은 요인을 가지고 있거나 자기들보다 우수한 자에게는 복종하려 한다.

이 이론에서 리더십이란 “어떤 상황에 있어서 집단구성원들간 상호작용에 의하여 문제해결에 적합한 자가 선출되어 선출된 자가 구성원 전체의 자발적 협력과 만족을 확보할 때 그 역할을 담당하는 특성”이다. 그러나 이와 같은 이론은 너무 많은 변수를 결합시키고 있기 때문에 엄밀한 과학성을 띠지 못하고 있다는 비판도 가해지고 있으나 리더십의 요인에 관한 가장 종합적이라는 점에서 주의를 끌고 있다(이정용, 1987: 91).

교류이론은 추종자에 의한 리더의 행위나 동기에 대한 인식과 기대에 중심을 둔 이론이다. Burns(1978)는 리더십을 개개인이 자신에게 가

치가 있다고 여기는 정치, 경제, 심리적인 것들을 상호 교환하는 데 있어서 계약적 정립(contractual arrangement)이라고 정의하고 있다. 이 이론은 실용주의적 가치에 의의를 두면서 효율성, 비용-편익 분석(cost-benefit analysis), 단기간의 이익, 공정성 등을 강조한다. 하지만 이 리더십 이론은 농촌지역의 실정에 맞지 않는다는 주장도 있다. Hustedde(1991)는 이 모델은 창조성을 저해하고 다양한 집단의 역할을 제한하기 때문에 특히 자원이 빈약한 지역에 적용할 경우 한계가 있다고 주장하였다. 상황적 리더십 모델들을 요약하여 나타내면 <표 4>와 같다.

**7) 전환이론(Transformational Theory)**

이 이론은 Burns가 1978년에 처음으로 주창한 이론으로 리더십을 리더와 추종자가 높은 수준의 동기부여와 덕성(morality)을 갖추도록 하는 전환의 과정이라고 설명한다. 교류이론이 단기적인 효과에 중점을 두는 반면, 전환이론은 자유, 정의, 평등 등의 장기적인 가치에 중점을 둔다(Hustedde, 1991). 즉, 장기적인 목표달성을 위해 전환적 리더는 교류적 리더가 추구하는 비용-편익 분석, 이윤 극대화 등의 단기적인 측면은 상대적으로 덜 고려한다고 할 수 있다. 전환적 리더는 추종자를 자기주도적이고 자기강화적인 상태로 끌어올릴 수 있는 능력을 소유해야 한다. Bass와 Avolio(1993)는 전환적 리더는 카리스마를 소유해야 하며, 감화적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극력(intellectual stimulation), 추종자 개개인에 대한 깊은 고려(individualized consideration)를 할 줄 아는 능력을 소유해야 한다고 주장하였다.

**8) 우수성이론(Excellence Theory)**

1980년대 도입된 이론으로 영웅이론과 특성이론을 재도입한 이론이라고 할 수 있다. 엘리트주의(elitism)를 강조한 이론으로 최고경영자를

〈표 4〉 상황적 리더십 모델들의 요약

상황적 리더십 모델	리더특성	리더행동	상황변인	중개변인	타당도
경로-목표이론	없음	도구적, 지시적, 참여적, 성취지향적	많은 측면들	기대, 유인가, 역할보호성	많은 연구들, 부분적 지지
Hersey와 Blanchard의 상황적 리더십 이론	없음	과업 및 관계	부하의 성숙도	없음	소수의 연구들, 확정적이 아님
리더십 대체이론	없음	도구적, 지지적	많은 측면들	없음	소수의 연구들, 확정적이 아님
Vroom-Yetton 모델	없음	결정절차	많은 측면들	결정의 질 및 수용가능성	소수의 연구들, 대부분 지지
LPG 유관성 모델	LPG	없음	과업구조 L-M 관계직책권력	없음	많은 연구들, 부분적 지지
인지자원이론	지능, 경험	지시적	스트레스, 집단의지지, 과업의 복잡성	없음	소수의 연구들, 확정적이 아님

자료: Yukl, 1996: 173.

대상으로 하여 많은 학자들의 연구(Bennis and Nanus, 1985; Bennis, 1989a, 1989b; Manz and Sims, 1989; Covey, 1990)가 이루어졌다. 이러한 연구들은 다양한 측면에서 우수성 확보, 효율성 성취, 승진, 삶의 질적 향상을 이루는 등 매우 효과적인 성공을 이룬 사람들의 특성을 요약하는 것에서부터 시작했다. Rost(1991)는 우수성 이론에 대해 훌륭한 리더는 특질이론에서 주장하는 특질을 누구든지 소유할 수 있다는 전제 하에서 영웅 이론이 다시 탄생한 이론이라고 기술하고 있다. 그러나, 그는 영웅 이론에서 강조하는 유전에 의한 리더십의 전이를 인정하지 않고 있다. 이 이론에 의한 훌륭한 리더는 업무적으로 우수성을 입증해야만 한다.

**9) 지역사회에 기반을 둔 리더십 모형 (Community-based Leadership Model)**

이 모형은 Hustedde(1991)에 의해 1990년대 초에 주창된 것으로 상호의 대가 지불(payoff) 보다는 고차원의 동기부여에 중점을 둔다는 점에

서 전환 이론과 유사하다. 전환이론에서의 리더는 불변하는 반면, 지역사회에 기반을 둔 리더십 모형에서는 리더와 추종자가 지역사회의 관심거리에 따라 서로 위치가 바뀔 수 있다는 점에서 차이가 있다. 다시 말하면, 한 지역사회의 관심분야에 따라 그 분야에 가장 전문적인 기술을 소유한 지역사회주민이 리더가 되며, 그 관심분야가 바뀔 경우 바뀐 분야에 대해 가장 잘 아는 지역사회주민이 리더가 된다는 것이다. Hustedde(1991: 117)는 전환이론이 지역사회 내의 특정집단의 이익에 관심을 두는 반면, 이 이론은 지역사회 전체의 이익에 관심을 둔다는 점을 하나의 차이로 들었다.

이러한 주장은 Yukl(1996: 68-76)의 연구에서도 타당성을 부여 받을 수 있다. Yukl의 연구에서는 부하들에 대한 리더의 영향력이 관계성 권력과 전문성 권력에서 근원하는 경우, 헌신적 참여를 유도할 가능성이 가장 큰 것으로 나타났다. Yukl(1996)의 부하들에 대한 리더의 영향력의 근원과 가능한 결과를 나타내면 〈표 5〉와 같다.

<표 5> 부하들에 대한 리더의 영향력 근원과 가능한 결과

리더영향력의 근원	결과의 유형		
	헌신적 참여	추 종	저 항
관계성 권력	가능성이 큼.* 만약 요구가 리더에게 중요한 것으로 믿어진다면.	가능성이 있음. 만약 요구가 리더에게 중요하지 않은 것으로 지각된다면.	가능성이 있음. 만약 요구가 리더에게 손해를 가져다주는 것이라면.
전문성 권력	가능성이 큼.* 만약 요구가 설득적이고 부하들이 리더와 과업목표를 공유한다면.	가능성이 있음. 만약 요구가 설득적이지 만 부하들이 과업목표에 냉담하다면.	가능성이 있음. 만약 리더가 거만하고 무례하거나, 또는 부하들이 과업목표에 반대한다면.
합법적 권력	가능성이 있음. 만약 요구가 정중하고 매우 적절한 것이라면.	가능성이 큼.* 만약 요구나 명령이 합법적인 것으로 보인다면.	가능성이 있음. 만약 거만한 요구가 제시되거나 요구가 적절하지 못한 것으로 드러난다면.
보 상 권 력	가능성이 있음. 만약 정교하고 아주 개인적인 방법으로 사용되면	가능성이 큼.* 만약 기계적이고 비개인적인 방법으로 사용되면.	가능성이 있음. 만약 조작적이고 거만한 방법으로 사용되면.
강 제 권 력	거의 있을 수 없음.	가능성이 있음. 만약 도움이 되고 비차별적인 방법으로 사용되면.	가능성이 큼.* 만약 적대적이거나 조작적인 방법으로 사용되면.

주) \*표는 가장 보편적인 결과를 가리켜주는 것임.  
자료: Yukl, 1996 : 69.

10) 인적 자본(Human Capital)의 관점

인적자본(human capital)은 생산력을 증진시키는 기술이나 지식이 교육이나 훈련을 통해 개인에게 체화된 것을 말하는 개념이다. 따라서 교육을 통해 인적 자본을 육성하게 되면 당사자인 개인은 물론 사회 전체적으로 생산력이 증진되는 효과를 얻게 된다. 반면에 물적 자본(physical capital)은 생산력을 증진시키는 힘이 도구나 기계 등에 체화된 것이다. 따라서 개인이 개량된 도구를 사용하거나 기계를 사용하게 될 때 이러한 도구나 기계를 사용하지 않은 경우에 비해 높은 생산력을 지닐 수 있게 된다 (Schultz, 1976).

리더십과 농촌마을 발전의 관계를 형성하는

한 가지 접근방법은 리더의 개인적 배경과 자질, 열성의 내용의 정도가 농촌의 발전과 활성화에 결정적인 영향을 미친다고 보고 이를 중시하는 이른바 ‘특질추구적 방법’(최재율·김희승, 1994)에 입각한 인적 자본론이다.

리더의 인적 자본에 초점을 맞추는 시각 가운데 가장 고전적인 접근방법은 바로 이른바 혁신전파(innovation-diffusion)이다. 이 접근방법은 새로운 기술을 수용하는 사람들의 개인적, 사회경제적 지위와 자질에 초점을 맞추고 있다. 즉, 리더가 농촌개발을 주도적으로 이끌어 나간다고 보고, 여러 가지 상황에서 리더는 어떠한 개인적 특성을 가지고 리더십을 발휘하는가가 주된 연구주제이다.

혁신-전파 이론에서는 하나의 사회 외부에

〈표 6〉 농업어른 지도자(리더)와 비지도자의 사회적 특성

구 분	지 도 자	비 지 도 자
연령 (세)	44.5	43.0
교육정도 (년)	3.9	3.4
경지규모 (평)	5,749	2,852
자원지도자 수련 이수 (%)	31.5	6.2
시범농가지정 (%)	22.0	5.9
농업기술혁신성 평점 (0-10)	5.4	3.9
생활정도 평점 (11점 만점)	7.1	4.5
부락단체임원 역임 (%)	1.3	0.2
부락행정 참여 (%)	19.5	5.6

출처: 왕인근, 1972.

서 발생하는 혁신적 사항, 가령 새로운 농사기술이나 경영기법 등이 그 사회 내부로 전파되는 과정을 혁신기술의 수용단계로 나누어 살펴보고 있다. 혁신이 수용되는 과정에서 사회의 구성원들은 이를 최초로 도입하는 혁신자(innovator), 비교적 초기에 이를 적용해 보는 초기수용자(early adopter), 일정한 시기가 지난 후에야 적용해 보는 후기수용자(late adopter), 마지막으로 가장 뒤쳐져서 이를 수용하는 지체자(laggards)로 나뉘게 된다. 후기수용자는 대체로 가장 많은 인원이 속하게 되는데, 역시 시기별로 초기다수자(early majority)와 후기다수자(late majority)로 세분된다.

우리나라에서는 1950년대부터 정책적으로 농촌의 근대화를 지향하면서 농촌지도기관을 통한 새로운 농업기술 혹은 생활개선 사업을 전파하고자 하는 과정에서 이와 관련된 연구(김진군, 1985; 최민호·강재태, 1985; 김진군·최민호, 1985)가 많이 이루어졌다.

### 11) 사회적 자본(Social Capital)의 관점

사회적 자본(social capital)이란 사회를 구성하는 사람이나 집단의 행위에 영향을 주는 사회조직, 관습, 사회적 가치와 규범, 신뢰 등을 총

칭하는 개념이다. 지역사회 안에서 생활하는 사람들은 이웃이나 다른 구성원들과 다양한 형태의 관계를 형성하며 살아가고 있고, 이와 같은 관계 속에서 개인들은 행동해야 하는 가치와 규범, 집단 안에서의 역할과 기대, 구성원 상호간의 신뢰 등이 형성된다. 사회적 자본이 잘 형성된 지역사회나 집단은 인적 자본이나 물질자본이 생산력을 증진시킬 수 있는 것과 같이 개인이나 집단이 습득하거나 사회 속에 내재된 가치와 규범을 통해 행위나 일의 효율을 증진시키는 효과를 가져오게 된다. 따라서 사회적 자본은 조직이나 집단 구성원 간의 신뢰 증진과 규범의 강화 등을 통해 효율을 높이거나 지역사회 개발을 촉진하는 역할을 하게 된다(허장·정기환, 2002: 12).

한 지역사회 안의 실생활 속에서 대부분의 구성원들은 상호 사회적 연계망(social network)을 형성하며 살아가고 있다. 지역사회 안에서 개개인이 연계망을 형성하며 살아갈 때, 이들 사이에는 일정한 기대와 신뢰를 형성하게 된다. 따라서 이들은 항상 새로운 약속이나 규칙을 제정하지 않아도 상호 간의 신뢰와 기대에 따라서 행동하기 때문에 조직이나 집단의 운영이 효율적이고 성취도도 높게 된다(허장·정기환, 2002: 13-14).

사회적 자본론의 접근방법은 앞서 언급한 바와 같이 사회적 연계망 속에서 마을발전을 위한 사회적 자본이 형성된다고 한다. 이러한 사회적 자본은 다양한 형태로 나타나기 때문에 유형을 구분하기가 쉽지 않다. 그러나 관습과 규범, 신뢰, 사회조직 등으로 구분할 수 있다.

(1) 비전과 신뢰

사람들은 사회구성원들과의 상호작용 속에서 살아가게 된다. 이들 구성원들은 이해력 있고 상호 신뢰할 수 있는 사람들과 관계를 형성하게 된다. 상호 신뢰할 수 있는 사람들 사이에는 상호 역할에 대한 기대를 하게 되고 이를 바탕으로 협동적 관계를 발전시킬 수 있게 된다(허장·정기환, 2002: 17). 비전을 가진 리더는 구성원에게 희망과 밝은 미래를 심어주며, 일에 대한 열정을 불러일으킨다. 물론 이러한 비전은 공유된 가정, 신념, 아이디어, 역사, 전통에 기초하여야 한다(Bennis and Nanus, 1985: 89). 그 가운데 중요한 것은 공유할 수 있는 비전을 개발하는 일이 중요하다. 리더의 행동과 활동이 비전과 일치하지 않거나 구성원의 비전과 다를 때에는 목표를 달성할 수 없다. 따라서 리더는 다양한 가치와 열망들을 조정하고 융해시킬 수 있는 능력을 지녀야 한다(Kouzes and Posner, 1987: 10). 이를 위해서는 다른 사람, 집단, 단체들이 지적하는 문제들에 관심을 기울여야 한다. 그리고 문제의식, 문제해결, 사고방식, 상상력, 문화, 구체적 대안들에 대한 시각들을 검토하고, 그들과 함께 할 수 있는 장을 만들어야 한다(김민배, 2000: 15).

한편 비전에 대한 참여는 추종자들의 리더에 대한 신뢰와 밀접히 관련되어 있다. 신뢰받지 못하는 리더는 새로운 비전에 대한 추종자들의 참여를 성공적으로 유발할 수 없다. 신뢰는 리더에 대한 지각된 전문성에 의존하지만, 또한 리더의 말과 행동의 일관성에도 의존한다. 입장을 빈번하게 바꾸고 모순된 가치들을 표현하는 리더는 추종자들에게 신뢰와 자신감을 심어주지 못한다. 일관성 결여는 비전의 명료성을 감

소시키며, 리더에 대한 신뢰의 결핍은 비전의 매력력을 약화시킨다. 리더는 그 자신의 행동으로 그리고 타인들의 행동을 강화시켜주는 방법으로 가치에 대한 참여를 과시한다(Yukl, 1996: 319).

지역사회 속에서 주민의 상호 신뢰는 주민의 단결과 믿음을 강화시켜 주고 공동체적 규범을 통해 지역사회 개발 사업을 효과적으로 추진할 수 있게 하기 때문에, 지역개발 사업의 시행착오와 개발비용을 줄이고 동시에 더 많은 성과를 거둘 수 있게 된다. 이와 같은 현상은 도시나 새로운 이주민들에 의한 정착 지역과 같이 사회적 자본이 잘 형성되지 못한 곳이 그렇지 않은 곳에 비해 경제·사회발전이나 개인들의 경제발전이 낮다는 연구결과에서 잘 드러나고 있다(Narayan and Prichett, 1997; Collier, 1998).

또한 구성원들 사이의 신뢰 상실, 특히 지역사회의 지도자와 주민간 신뢰가 상실되었다거나 지방정부와 주민 사이의 신뢰가 형성되지 않았을 경우 정부가 의도하는 정책에 대한 주민의 신뢰 상실로 이어져 정책집행의 효율성이 낮아지는 결과를 초래할 수 있다.

강춘성(2004)도 리더가 신뢰, 존경, 사랑을 많이 받으면 받을수록 그가 수행하는 리더십은 커진다고 보면서, 설득, 인내, 온화함, 배움의 자세, 수용, 친절함, 열린 마음, 진심 어린 충고, 일관성, 성실성을 리더십을 증대시켜 줄 수 있는 10가지 원칙으로 보았다.

(2) 관습과 규범

신뢰를 바탕으로 한 사람들 사이의 관계는 점차 관습법이나 규범으로 고착하게 된다. 그러나 이와 같은 관계로의 발전은 사람들 사이의 관계가 일정한 경계를 지닌 폐쇄적인 집단으로서의 정체성을 지닐 수 있을 때 가능하게 된다. 예를 들면 농촌 지역사회 안의 사람들은 지역사회의 운영과 존립기반의 유지를 위해 상호 신뢰를 바탕으로 서로의 행위에 대한 기대를 갖게 되고 이러한 기대가 중국에는 관습과 규범으로 발전하게 된다. 지역사회가 지니는 이와

같은 관습과 규범은 지역사회 구성원들의 행동 양식을 결정해 주는 것뿐만 아니라 공동의 사회적 가치관을 지니게 하여 효율적인 공동체 운영을 가능하게 한다(허장·정기환, 2002: 18).

### (3) 사회집단과 조직

가장 보편적인 사회적 가치의 형태가 지역사회의 사회집단과 조직 속에 나타나게 된다. 지역사회 안에서 상호신뢰와 관습 및 사회적 규범은 사회조직이나 집단의 형태로 나타나게 된다. 한국의 농촌사회에서 전통적으로 지역사회는 동계(洞契)를 발전시켜 왔다. 동계는 지역사회 구성원들이 지역사회를 유지·발전시키는 데 필요한 규범과 규칙을 정하고 이를 어기는 구성원에게는 벌칙을 주고 있다. 농촌 지역사회 속에서는 동계 이외에도 농촌주민들의 관혼상제에 필요한 대소사를 준비하기 위한 각종 계와 수리조직을 관장하기 위한 수리계, 땀감을 장만하기 위한 시연계, 친목을 도모할 목적의 동감계, 친목계 등을 조직해 운영해 왔다. 농촌 주민은 이와 같은 사회집단 속에서 구성원 사이의 신뢰를 바탕으로 공동체적인 연대를 구축하고 마을의 대소사를 논의하여 결정하고 필요한 경비를 구성원 스스로 추렴하여 충당하고 각자 주어진 역할을 수행함으로써 지역사회를 효율적으로 운영해 왔다(허장·정기환, 2002: 18-19).

지역사회가 이와 같은 공동체성과 연대의식을 상실할 경우, 지역사회는 자치적으로 운영되기 어렵다. 전통적으로 지역사회 주민 사이의 연대를 유지해 온 미국의 지역사회는 이제 그러한 연대 의식을 상실하게 됨으로써 지역사회가 붕괴될 처지에 놓여 있으므로, 사회적 자본의 형성을 통하여 미국의 지역사회를 재건해야 한다는 주장도 있다(Putnam, 2000).

사회적 자본으로서의 사회집단의 중요성을 강조한 연구로서, 정기환(2002), 정기환 외 2인(1999), 오내원 외 4인(2001)은 농촌개발을 위한 정부의 정책들이 지역사회의 주민을 통하여 집행되기보다는 정부가 직접 또는 대행기관을 통하여 실시하게 함으로써, 주민이 전통적으로

지녀 온 자주적인 능력을 상실하게 될 뿐만 아니라 리더십의 약화를 초래하게 되어 정책 집행이 고비용 구조로 바뀌고 있다고 주장하였다. 따라서 농촌 지역개발 정책을 주민과 지역사회 위주로, 그리고 주민과 파트너십을 결성하여 추진하게 함으로써 지역사회 조직을 활성화하고 리더십을 강화해야 한다고 주장한다.

박시현 외 5인(2000)의 연구에서도 농촌의 계획적 개발에서는 주민의 자율적, 주도적 참여에 의한 방식이 전제되어야 하며, 전통적인 주민공동체 조직이 이를 위하여 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 주민의 참여로써 리더십 양성뿐만 아니라 주민 조직력 강화, 자율적 개발역량의 제고와 같은 마을의 사회적 자본력의 향상을 이룰 수 있다는 것을 의미한다.

### (4) 사회적 자본과 리더십

농촌 지역사회에서 리더는 인적자본을 체화한 자연인일 수 있지만 리더가 마을 개발을 위해 발휘하는 리더십은 리더와 주민, 그리고 리더와 외부 사회의 관계아래 설정되는 것이므로 이미 사회적 자본의 범주에 들게 된다. 따라서 사회적 자본으로서의 리더십은 리더, 주민, 지방자치단체, 외부 조직 등과의 관계아래에서 형성된다. 따라서 사회적 자본으로서의 리더십은 전형적으로 다음과 같은 두 가지 유형의 관계망을 형성하게 된다. 첫째, 권위적 리더와 주민과의 관계망이다. 이와 같은 관계망 속에서 리더는 주민과 외부기관을 연결하는 고리 역할을 하기도 하고 외부의 정보가 주민에게 확산되는 창구역할을 하기도 한다. 따라서 주민의 의사는 리더를 통하여 외부에 표출된다. 이와는 반대로 민주적 리더는 주민과 다른 유형의 리더와 외부조직과의 관계에서 개방적인 관계망을 형성하게 된다. 따라서 리더십은 다극화되고 주민은 리더를 경유하지 않아도 자유롭게 외부조직의 관계를 지닐 수 있게 된다. 이와 같은 리더십 구조에서 리더는 행정, 경제, 사회, 혈연 등의 측면에서 다양하게 출현하게 된다(허장·정기환, 2002: 20).

### Ⅲ. 한국 농촌사회의 리더십

#### 1. 해방 이후-1960년대의 리더십

우리나라 농촌마을에서 리더의 역할은 시기별로 그 형태가 변화되어 왔다. 전통 농촌에서는 가부장적 위계질서 아래에서 사회적 지위(status)에 의한 ‘동네어른’이 리더의 구실을 하였고, 일제시대에는 일제의 행정시책을 수행하는 여러 가지 비자생적 기구의 대표가 그러한 역할을 맡았다. 해방 이후 농촌의 근대화를 추구하는 과정에서 근대적, 계몽주의적 리더십이

형성되었다(허 장·정기환, 2001: 1). 우선 해방 이후 한국의 농촌개발 단계를 고찰하여 보자.

이 시기 한국은 해방 이후 주곡이 절대적으로 부족한 상태에서 식량생산이 농촌개발의 과제였다. 광복 이후부터 6·25 전란 회복기까지 미국의 식량원조로 식량위기를 극복했고 1950년대 후반부터 1960년대 초반까지 미국의 잉여농산물을 도입하여 국내 식량가격을 안정시켰다(김병택, 2002: 35-36). 식량증산을 위하여 농지개혁이 단행되었고 농업증산 5개년 계획(1953~1957)이 수립되었다(윤원근, 1999: 13). 그리고 이를 가능하게 하기 위하여 경지정리, 개간, 간

< 표 7 > 한국 농촌개발의 시기별 구분과 특징

시 기	특 징
제1기(1958~1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역계획의 도입과 제도화</li> <li>- 1958년 시범마을을 대상으로 한 지역사회개발사업 시작</li> <li>- 농지개혁</li> <li>- 농업증산 5개년 계획(1953~1957)</li> <li>- 미국의 잉여농산물 도입(1950년대 후반부터 1960년대 초반)</li> <li>- 1962년 건설부 신설: 지역개발 및 계획의 도입과 제도화</li> </ul>
제2기(1970-1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전국적 국토계획제도 도입</li> <li>- 제1차 국토종합개발계획(1972~1981)</li> <li>- 농촌을 포함하고 있는 도·군 단위를 대상으로 건설종합계획을 수립할 수 있는 근거 마련</li> <li>- 1970년 새마을 운동 시작</li> <li>- 도·농간 소득격차</li> <li>- 1975년 쌀 자급 달성</li> </ul>
제3기(1981~1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역계획적 농촌계획의 태동과 형성</li> <li>- 농촌개발에 대한 본격적인 방법론적 전환 제기</li> <li>- 지방정주생활권 개발론, 종합적 농촌개발론, 농촌중심권 개발론 제시</li> <li>- 1985년 농촌지역종합개발의 군 지역 종합개발계획으로 정부정책화</li> </ul>
제4기(1990년 이후)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농촌계획의 제도화</li> <li>- 1990년 농어촌발전특별조치법의 시·군 농어촌발전계획 수립 규정</li> <li>- 정주권개발의 제도화: 농어촌발전특별조치법</li> <li>- 오지개발의 제도화: 오지개발촉진법</li> <li>농업의 다원적 기능 강조</li> </ul>

자료: 임형백·이성우, 2004: 395.

척을 농정의 주요한 사업으로 시행하였다.

1960년대 초부터 정부에서는 공업위주의 국가발전정책을 강력하게 추진하였다. 그 결과 공업부문에 있어서는 괄목할만한 성장을 보였다. 그러나 공업부문과는 대조적으로 농업부문에 있어서는 1960년대 말까지 발전이 거의 없었다고 해도 과언이 아니다. 오히려 공업부문 위주의 불균형적 발전은 농업부문의 상대적인 낙후를 더욱 두드러지게 하는 결과를 초래하여 농민들로 하여금 심각한 상대적 소외감 내지는 박탈감을 느끼게 하였고 이촌향도 경향을 부채질하는 결과를 가져왔다(오무근, 1987: 1).

1962년 건설부가 신설된 이후 지역개발 및 계획이 도입되고 제도화되었으며(최상철, 2004: 32), 지역사회개발사업이 시작되면서 1958년 시범마을을 대상으로 한 농촌개발이 시작되었다(박서호, 2004: 205). 특히 경제적 관점에서 농촌의 전근대적 성격과 농업의 후진성의 강조는 대부분의 개발도상국가의 공통적인 현상이었다. 경제학에서 농촌의 저발달을 농업경영형태의 봉건적 성격, 특히 토지에 대한 인구압력에서 해석하려는 연구(Nurkse, 1953; Lewis, 1954; Higgins, 1956; Fei and Ranis, 1964; Meier, 1964)가 대표적인 예이다.

이들의 농촌에 대한 접근방법과 시각에는 공통점이 있다. 그것은 농업으로부터 공업으로의 노동력의 이동을 농업성장이 일어나는 주요한 메커니즘으로 인식하는 것이다. 이는 이중경제의 속성에 대한 특수한 가정으로부터 나온다. 우선 농업생산은 주로 생존을 위한 것이고, 산출은 노동과 토지의 함수라고 가정한다. 농업부문에서는 자본의 집중이 일어나지 않고, 생산은 침체되고 잉여노동력이 있다고 가정한다. 이것은 위장실업(disguised unemployment) 현상으로 나타나는데, 이는 농업생산을 감소시키지 않고도 공급노동력을 줄일 수 있음을 의미한다. 이들은 공업부문에서 성장이 일어나면 공업부문에서 노동력에 대한 수요가 증가하고 이 수요가 농업부문의 잉여노동력을 흡수할 것이라고 주장한다. 모든 위장실업이 없어질 때까지 농업

생산에 어떤 손실도 없이 노동력이 공업부문으로 이동될 것이라는 것이다. 이러한 관점에서 성장거점 개발정책을 입안할 때 비농업부문에서의 고용가능성과 성장극에서의 고용 흡수효과가 중요한 계획요소로 고려되어졌다. 일단 농업부문에서 노동력이 부족해지면 농민들은 그들의 생산방식을 바꾸도록 강요되고 따라서 농업의 자본화가 시작될 것이라고 보았다. 공업부문으로 노동력의 이동은 또한 농업의 산업화를 불가피하게 한다. 또한 최초로 생계유지적 상황에 적응된 것으로 가정된 농업생산자가 가격의 자극에 반응하기 시작하면 식료품의 가격상승에 의해 그리고 농업부문을 지지하는 교역 측면에서의 변화에 의해 생산방식에 대한 그 이상의 변화 유인이 갖추어진다는 것이다. 이는 농촌을 도시에 비하여 전근대적 부문으로 인식하는 이중구조하에서, 농촌의 전근대적 부문을 근대적 부문인 도시와의 접촉을 통해서 해결할 수 있다는 인식을 가지고 있음을 의미한다. 즉 농촌의 상대적 저발달은 농촌에 남아 있는 비합리적인 전근대적 경향 때문이며, 이러한 경향을 도시화를 통한 잉여노동력의 흡수와 시장경제에 의한 합리적 경영개선을 통하여 극복할 수 있다는 논리이다(임형백·이성우, 2003: 52-53).

그러나 이러한 접근은 한편으로는 근대화론에 입각하여 서구와 비서구의 양분법 속에서 서구의 제도를 제3세계에 무비판적으로 이식하면서, 농촌에 대하여 개량접근을 취하면서 근대화와 도시화를 동일시하였다. 이러한 관점은 농촌개발을 소득향상의 관점에서 접근하였고, 생산성 향상을 통하여 농업문제를 해결하려는 농업확장주의(agricultural expansionism)에 집착하였다.

## 2. 1970년대~1980년대 중반까지의 리더십

1970년에 새마을 운동이 시작되면서 농촌이 근대화되었지만, 한편으로는 이 시기에 들어서면서 농촌과 도시의 소득격차가 발생하기 시작



하였다.

여기에서다 광복 이후 한국의 통치구역의 골격도 '도농분리주의'에 바탕을 두어 왔다(권용우·지종덕, 1995: 91). 1960~70년대 한국 경제·사회를 지배해 온 경제주의와 이에 바탕을 둔 국토인식은 농촌공간을 '인간정주의 장'이라는 인식보다는 경제성장을 뒷받침하는 '식량생산의 장'으로 인식함으로써 농촌의 상대적 저발전을 초래하였다(최양부, 1983: 173). 급기야 정부에서도 농촌발전정책의 필요성을 초래하게 되었고 그 일환으로 1970년대초부터 새마을운동을 전개하게 되었다. 새마을운동은 국민의 정신계발을 통한 환경개선, 소득증진 등으로 전국을 복지마을화 하자는 운동이다. 새마을운동은 처음에 일부농촌에서 시작하여 전국 농촌으로, 그리고 나중에는 도시를 포함하여 전국적인 운동으로 확대하였으나 그 중심은 역시 농촌발전에 있었다. 새마을운동의 성과에 대하여는 지나친 전시효과 위주의 추진 등 그동안 빚어온 시행착오 때문에 많은 비판을 받기도 하였지만 그것이 농촌의 변화에 큰 역할을 하였음에는 틀림없다. 이러한 가운데 어떤 마을은 긍정적인 방향으로 발전을 이룩한 반면 어떤 마을은 계속 낙후된 채 발전을 하지 못하는 경우가 나타났다. 여기에 발전하는 마을과 발전하지 못하는 마을간에는 어떤 차이점이 있어서 그러한가 하는 의문점이 제기된다(오무근, 1987: 1-2).

새마을운동이 벌어진 1970~1980년대에는 정부의 정책수용 기구의 성격을 가진 하향식, 권위적 리더십으로 통합되었다. 1960년대와 1980년대 중반까지의 군사정권 시대를 정부가 정책집행을 위해 많은 사회조직을 조직했던 근대화기로 구분한다면 이때의 농촌마을 리더십 구조는 행정적 지원을 바탕으로 하는 권위주의적 리더십이었고 정부의 정책을 전달·집행하는 교량적 역할을 하는 리더십이었다고 말할 수 있다. 이 시기의 리더십은 일제시대 못지않게 마을 단위에서 정부의 시책 수용과 주민 동원, 주민 조직화에 앞장섰던 리더십으로 특징지을 수 있다.

1980년대 중반부터, 특히 권위적 군사정권 이후를 민권이 신장하고 시민사회운동이 활발해지는 시민사회로 구분할 수 있다. 이 시기에 농촌 지역사회에서도 권위주의적 리더십이 사라지고 다원적이고도 민주적 리더십이 출현하게 된다. 마을이장은 임명직에서 선출직으로 환원되고 경제활동이 다양해지면서 여러 작목반장과 생산조직이 나타나게 된다. 그러나 산업화 과정에서 나타난 생산력 높은 젊은 인구가 집중적으로 이농하였기 때문에 농촌지역에는 유능한 리더의 고갈 상태에 직면해 있다. 권위주의적이고도 강력한 리더십을 발휘했던 이장은 마을의 젊은 일꾼으로 대체되어 행정보조원으로 되어가고 있다. 1970년대 정부의 지원으로 강력하게 신장했던 새마을 지도자는 명목상으로 존재하지만 농촌지역사회에서의 역할이 모호하다. 전통적으로 유지되어 왔던 혼인계, 상계, 친목계 등도 그 구성원이 대부분 도시로 이주해 감에 따라 해체되거나 축소되었다. 반면에 주민들의 경제활동이 다양해지고 전문성이 요구되면서 여러 분야에서 작목반이나 전문 농산물 생산 및 농산가공, 식품생산 단체가 탄생하고 있으며 이와 같은 농촌조직의 리더들이 농촌사회에서 생산활동은 물론 주민들의 생산양식과 의식구조 면에서 농촌지역사회의 변혁을 이끌어 가는 새로운 리더로 탄생하고 있다. 이와 같이 전문적인 분야의 경제활동을 바탕으로 탄생하는 농촌지역사회의 새로운 지도자는 과거 권위주의적인 행정적 리더와는 달리 전문분야에서 신지식과 기술 및 경영능력을 갖춘 기업가적 리더로의 자질을 갖추고 있다고 평가된다(허장·정기환, 2002: 1-10).

### 3. 1980년대 중반 이후 리더십

우리나라 농촌지역의 리더는 시기별로 그 특성, 역할이 다른 양상으로 나타났으며, 1980년대 들어 농촌의 급격한 변화와 더불어 이전 시기 리더의 잔존과 함께, 새로운 성격의 리더층 형성이 이루어지고 있다(문순철, 1990).

1980년대 중반 이후에는 한국사회가 산업화하는 과정에서 급격하게 진행된 이농 및 농촌 고령화 때문에 마을 내 인구구성이 변화하고 리더십 자원이 고갈되는 등 리더십을 둘러싼 상황이 변화하였다. 다른 한편으로는 전통적 리더십이 약화되면서 이제 더 이상 '덕이 있고, 과묵하며, 겸손한 구형 리더'가 아니라 지역의 농업과 농촌의 활로를 개척하는 '신형 리더'가 필요해졌다(최재율·김희승, 1994; 七戶長生, 1987).

한편 농업·농촌정책과 관련하여 농정을 효율적이고 지속적으로 추진하기 위하여 농촌 리더의 역할이 점점 중요하게 부각되고 있다. 농촌 개발의 지역적 단위는 1980년대 시·군(농촌종합개발 등)에서 1990년대 읍·면(정주권 개발 등), 2000년대 마을(녹색농촌체험시범마을 등)로 변화하고 있는 추세이다. 이에 따라 정책 대상으로서 마을공동체나 작목반과 같은 최소 사회경제집단의 중요성이 증대하게 됨에 따라 이를 이끌고 있는 리더의 중요성도 커지고 있는 것이다. 아울러 문화마을조성, 친환경농업지구조성사업 등 정부의 농업, 농촌 관련 정책사업추진에서도 지역 주민의 신청 내용을 우선 반영하는 상향식 개발방식을 도입하면서 이를 주도적으로 시행할 수 있는 리더십의 역할에 많은 기대와 관심을 기울이고 있다(허장·정기환, 2002: 3).

#### IV. 결 론

우리나라에서도 산업화의 초기에 농촌에서 도시로의 인구이동은 자연스러운 현상으로 여겨져 왔다. 그러나 오늘날에 이르러서는 농촌에서 도시로의 인구이동은 농촌내부에서 더 이상 자연스러운 현상 내지는 바람직한 현상으로 간주될 수 없다. 특히 농촌의 청·장년층의 유출과 이로 인한 노동력의 질적 저하는 농촌의 심각한 문제가 되고 있다. IMF 이후 일부에서 귀농이 이루어지고 있으나, 현재와 같은 상황에서 도시에서 농촌으로 청·장년층의 유입은 농촌노동력의 질적 상승을 가져오기에는 미약하다. 이

러한 상황 하에서 현재 농촌내부의 노동력의 효율적 이용은 중요한 문제이며, 농촌에서 리더십을 갖춘 지도자의 발굴과 이의 적극적 활용은 하나의 대안이 될 수 있다.

한국의 농촌마을에서 리더의 역할도 시기별로 그 형태가 변화되어 왔다. 전통적 농촌에서는 가부장적 위계질서 아래에서 사회적 지위에 의한 연장자로서의 리더의 역할이 중요하였다. 해방 이후 농촌의 근대화를 추구하는 과정에서는 근대적, 계몽주의적 리더의 역할이 강조되었다. 새마을운동이 전개되던 1970~1980년대에는 정부의 정책수용기구의 성격을 가진 하향식, 권위적 리더십이 강조되었다. 1960년대와 1980년대 중반까지의 군사정권 시대를 정부가 정책집행을 위해 많은 사회조직을 조직했던 근대화기로 구분한다면 이때의 농촌마을 리더십 구조는 행정적 지원을 바탕으로 하는 권위주의적 리더십이었고 정부의 정책을 전달·집행하는 교량적 역할을 하는 리더십이었다고 말할 수 있다.

1980년대 중반 이후에는 한국사회가 산업화하는 과정에서 급격하게 진행된 이농 및 농촌 고령화 때문에 마을 내 인구구성이 변화하고 리더십 자원이 고갈되는 등 리더십을 둘러싼 상황이 변화하였다. 전통적 리더십이 약화되면서 이제 더 이상 '덕이 있고, 과묵하며, 겸손한 구형 리더'가 아니라 지역의 농업과 농촌의 활로를 개척하는 '신형 리더'가 필요해졌다. 농업·농촌정책과 관련하여서는 농정을 효율적이고 지속적으로 추진하기 위하여 농촌 리더의 역할이 매우 중요하게 부각되고 있다. 정책 대상으로서 마을공동체나 작목반과 같은 최소 사회경제집단의 중요성이 증대되면서 이를 이끌고 있는 리더의 중요성도 커지고 있는 것이다. 아울러 문화마을조성, 친환경농업지구조성사업 등 정부의 농업, 농촌 관련 정책사업추진에서도 지역 주민의 신청 내용을 우선 반영하는 상향식 개발방식을 도입하면서 이를 주도적으로 시행할 수 있는 리더의 역할이 더욱 중요시되고 있으므로 농촌 리더십과 리더에 대한 체계적인 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

## V. 참고 문헌

1. 강춘성, 2004, “활력 있는 농촌마을 조성을 위한 지역사회 리더 개발”, 농촌자원과 생활, 2004년 봄호: 46-52.
2. Gary A. Yukl, 1996, 조직사회의 리더십 이해, 서울: 현대기획.
3. 고영복, 2000, 사회학사전, 사회문화연구소.
4. 권용우·지종덕, 1995, “도시광역화에 따른 중심지와 주변지역과의 관계”, 토지연구, 6(5):80-101.
5. 김민배, 2000, “리더의 조건과 리더십: 인천의 경우를 중심으로”, 법학연구, 2:163-188.
6. 김병택, 2002, 한국의 농업정책: 전개과정과 발전방향, 서울: 한울아카데미
7. 김진균, 1985, 농촌지도사업에 있어서 농촌지도자의 역할, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
8. 김진균·최민호, 1985, “농촌지도사업에 있어서 농촌지도자의 역할”, 한국농업교육학회지, 17(1):25-37.
9. 문순철, 1990, 농촌주민의 존재양상과 농촌개발의 리더에 관한 연구: 연기군의 한 촌락을 사례로, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
10. 박서호, 2004, “농촌계획”, 대한민국도·도시계획학회 편지, 국토·지역계획론(전정판), 서울: 보성각: 199-222.
11. 박시현 외 5인, 2000, 환경친화적 농촌마을 정비 시스템 개발에 관한 연구, 서울: 한국농촌경제연구원.
12. 안병만 외 5인, 1981, “농촌지도자들의 가치관, 역할 및 지도유형과 새마을운동의 발전방향”, 새마을운동연구논총, 6(2):44-67.
13. 오내원 외 4인, 2001, 농가계층별 소득증대 방안: 농외소득 증대의 방향과 전략, 서울: 한국농촌경제연구원.
14. 오무근, 1987, 리더십과 농촌개발에 관한 연구: 충청남도 예산군의 경우, 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문.
15. 왕인근, 1972, “농촌부락에 있어서의 여론지도자”, 한국농업교육학회지, 4(1):11-35.
16. 윤원근, 1999, 한국농촌계획론, 서울: 대학출판사.
17. 이정용, 1987, 지역사회개발 지도자의 지도유형에 관한 연구, 국민대학교 대학원 박사학위논문.
18. 임형백·이성우, 2004, 농촌사회의 환경과 기능, 서울: 서울대학교출판부.
19. 임형백·조중구, 2004, “한국의 농촌개발의 전개와 특징”, 지역사회개발연구, 29(1): 195-215.
20. 장치근, 2001, “리더십과 조직몰입 및 집단응집성에 관한 연구”, 사회과학연구, 11: 33-42.
21. 정기환, 2002, “농정조직과 농정추진체제 개편방안”, 농어업농어촌특별위원회 발표자료.
22. 정기환 외 2인, 1999, 농촌 인구 과소화 지역의 유형별 특성과 대책, 서울: 한국농촌경제연구원.
23. 정차근, 2000, “정치적 리더십: 마키아벨리의 덕성과 리더십의 정치사상적 모색”, 사회과학연구, 7:113-129.
24. 최민호·강재태, 1985, 농촌지도론, 서울: 서울대학교출판부.
25. 최상철, 2004, “국토 및 지역계획의 개념과 성격”, 대한민국도·도시계획학회 편지, 국토·지역계획론(전정판.), 서울: 보성각: 27-40.
26. 최양부, 1983, “농촌발전과 농촌계획”, 국토계획, 18(2):169-183.
27. 최재울·김희승, 1994, 집단과 리더십, 서울: 유평출판사.
28. 추 헌, 1996, 경영조직론, 서울: 박영사.
29. 허 장·정기환, 2002, 농촌마을 리더십 구조와 역할에 관한 연구, 서울: 한국농촌경제연구원.
30. 七戸長生, 1987, 新しい農村リ-ダ-, 社団法人 農山村文化協會.
31. Barnard, C. I., 1956, Organization and Management, New York: Harvard University

- Press.
32. Bass, M. B., 1990, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed.), New York: The Free Press.
  33. Bennis, W., 1989a, *Ob becoming a leader*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
  34. Bennis, W., 1989b, *Why leaders can't lead*, San Francisco: Jossey-Bass.
  35. Bennis, W., and B. Nanus, 1985, *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper and Row.
  36. Burns, J. M., 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
  37. Cartright, D., and A. Zander, 1968, *Group Dynamics*, New York: Harper and Row Co.
  38. Collier, P., 1998, *Social Capital and Poverty*, Washington D.C.: World Bank.
  39. Covey, S., 1990, *Principle-centered leadership: Teaching timeless principles of effectiveness*, Provo: Covey leadership center.
  40. Fei, J. C. H., and G. Ranis, 1964, *Development of the Labor Surplus Economy: Theory and Policy*, Homewood, Ill.: Irwin.
  41. Fiedler, F. E., 1993, *The leadership situation and the black box in contingency theories*, in M. M. Chemers and R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego, CA.: Academic Press.
  42. Gibb, C. A., 1969, *Leadership*, Harmondsworth: Penguin Books.
  43. Hackman, M. Z., and C. E. Johnson, 1996, *Leadership: A communication perspective*, Prospect Heights, Illinois: Waveland Press Inc.
  44. Hemphill, J. K., and A. E. Coons, 1957, *Development of the leader behavior description questionnaire*, in R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
  45. Hersey, P., and K. H. Blanchard, 1993, *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.), N.J.: Prentice-Hall.
  46. Hirschman, A. O., 1976, *The Strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University Press.
  47. Hollander, E. P., 1978, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*, New York: The Free Press.
  48. Hollander, E., 1971, "Style, Structure and Setting in Organizational Leadership", *Administrative Science Quarterly*, 16(1):1-2.
  49. House, R. J., and T. R. Mitchell, 1974, "Path goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, 3:81-97.
  50. Jacobs, T. O., 1970, *Leadership and exchange in formal organizations*, Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
  51. Jago, A. G., 1982, "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, 28(3):315-336.
  52. Janda, K. F., 1960, "Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power", *Human Relations*, 13: 345-363.
  53. Koontz, H., and C. O'Donnell, 1959, *Principles of Management* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill Book Co.
  54. Kotter, J. T., 1990, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May-June: 103-111.
  55. Kouzes, J. M., and B. Z. Posner, 1987, *The leadership challenge*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
  56. Lewis, A. W., 1954, "Economic development with unlimited supplies of labour", *The Manchester School*, 22:139-191.
  57. Manz, C. C., and H. P. Sims, 1989,

- Super-leadership, New York: Berkley Books.
58. McFarland, D. E., 1974, *Management: Principle and Practices* (4th ed.), New York: The McMillan Co.
59. Meier, G. M (ed.), 1964, *Leading Issues in Development Economics*, New York: Oxford University Press.
60. Narayan, D., and L. Pritchett, 1997, "Cents and Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania", *Social Development and Development Research Group, Policy Research Paper, No. 1796*, Washington D.C.: World Bank.
61. Nurkse, R., 1953, *Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries*, New York: Oxford University Press.
62. Putnam, R., 2000, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.
63. Robinson Jr., J. W., 1994, "Ten basic principles of leadership in community development organization, *Journal of the Community Development Society*", 25(1):44-48.
64. Schultz, T., 1976, *Transforming Traditional Agriculture*, New York: APNO Press.
65. Stogdill, R. M., 1974a, "Historical trends in leadership theory and research", *Journal of Contemporary Business*, 3-17.
66. Stogdill, R. M., 1974b, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press.
67. Tannenbaum, R et al., 1961, *Leadership and organization*, New York: McGraw-Hill.
68. Tannenbaum, R., and W. H. Schmidt, 1968, "How to Choose A Leadership Pattern", in D. R. Hampton, Charles E. Summer and A. Webber (eds.), *Organizational Behavior and The Practice of Management*, Glenview, Illinois: Scott, Foreman & Co.
69. Terry, G., 1960, *Principles of Management* (3rd ed.), Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
70. Yukl, G. and D. D. V. Fleet, 1992, *Theory and research on leadership in organization, Handbook of industrial and organizational psychology, 3*, California: Consulting Psychologist Press, Inc.
71. Webster's New College Dictionary, 1981, Massachusetts: G. & C. Merriam Co.
72. White, R., and R. Lippitt, 1960, "Leader behavior and member reaction in social climate", in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics* (2nd ed.), New York: Harper Row.

(2004년 10월 24일 접수, 심사 후 수정 보완)