

농촌지역사회 리더의 역할지위별 리더십역량 IPA분석

IPA on leadership competency of rural leaders

박은식*, 이채식, 고정숙, 조영숙, 황대용
연구원, 박사후연구원* 농촌자원개발연구소

Eun-shik Park^{*}, Chae-shik Lee, Jeongsook Ko, Youngsook Cho, Daeyong Hwang
Post-doctor, Rural Resource Development Institute.
Researcher, Rural Resource Development Institute.
Researcher, National Institute Agricultural Science Technology, RRFDI

I. 서론

농촌지역사회의 발전은 정부의 적절한 지원과 기관의 협조, 도시민의 적극적지지 등 우호적 외부 환경과 주민의 참여의식, 지역사회리더의 지도력 등 내적요인 등 종합적인 노력을 통해 가능하다. 지금까지 농촌지역사회는 위기가 높아지는 가운데 지속적으로 농업의 발전과 농촌공동체의 활력화(revitalizing)를 위해 농촌지역사회 리더의 역할이 더욱 핵심적인 변인이 될 것이다.

지역사회개발에 있어 리더의 중요성은 이미 1960년대 이후 새마을운동과 농업기술보급의 차원에서 강조되어 많은 연구들이 이루어져 왔다(강건주, 1974; 강갑주, 1988; 김부춘, 1970; 이정용, 1986; 왕인근, 1982; 정기환·허장, 2002). 이들 연구들은 다양한 리더 역할의 유형화와 지역사회리더의 특성을 실증적으로 분석하고 있으나, 변화된 사회적 상황에서 어떠한 리더가 효과적으로 리더로서 역할을 수행을 하고 있는지 혹은 성공적인 리더에게 요구되는 능력이나 자질을 밝히는 데 한계가 있어왔다. 또한 이장, 추진위원장, 여론지도자, 청년회장, 부녀회장 등 농촌지역사회에서 활동하는 다양한 리더들의 특성과 여건을 고려한 차별적인 교육과 능력개발이 이루어지 못했다.

지역사회리더의 효과적인 역할수행을 위한 능력이나 자질을 밝히는데 있어 역량중심적 접근이 보다 효율적이다. 역량에 대한 연구는 '뛰어난 사람에게 배운다는 기본입장에서 출발하여(Spencer & Spencer, 1993, 민병채외 역, 1998), 특정직무나 분야에서 성공한 사람들로부터 일관되게 관찰되는 행동특성을 분석하고 배움을 통해 개인 능력의 향상과 집단의 발전을 도모한다. 농촌지역사회의 리더들이 역할수행과 자신들의 능력개발

에 어려움을 겪고 있는 가운데, 이러한 리더십역량에 대한 연구는 내실있는 리더십교육과 지역사회발전을 이루기 위한 좋은 기초를 다지는데 의의가 있을 것이다. 이 연구에서는 농촌사회에서 활동하는 이장, 지도자, 부녀회장 등 다양한 리더들의 역할지위에 따라 리더십역량의 중요도와 수행도의 차이를 분석하고자 하였다.

II. 농촌리더의 리더십역량

역량은 사전적 의미로 ‘적절하거나 뛰어난 능력을 갖춘 상태나 질’로 간단하게 정의되어 있다.(정채창외, 1998) 기업교육을 중심으로 역량연구를 해 온 연구자들은 역량은 주어진 역할이나 과업을 수행함에 있어 효과적이며 우수한 산출을 하는 개인의 잠재적인 특성(Klemp, 1990)이나 성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계(Boyatzis, 1982), 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 내적특성(Spencer & Spencer, 1993)으로 정의하고 있다. 따라서 리더십역량은 지역사회리더가 ‘리더로서 역할수행과 과업을 성공적으로 수행하기위해 요구되는 개인의 잠재적인 특성과 기술, 자아상 등의 종합적 체계’라고 할 수 있다(장정훈·정재삼, 1999).

농촌지역사회 리더의 리더십역량은 농촌리더가 어떠한 역할을 수행하고 있으며, 성공적인 역할수행을 하기 위해 필요한 능력이나 자질이 필요한가를 규명하는 과정이다. 농촌리더는 농촌사회의 변화속에서 과거보다 더욱 주도적이며 다양한 역할을 수행하고 있다. 지금까지 수행된 지역사회리더의 역할에 관한 문헌연구((Ross & Hendry 1958; Katz & Kahn, 1966; 이정용, 1986; 김진군, 1985; 농촌진흥청, 1984; 정린경, 1981; Bass, 1981)와 전문가회의, 지역사회리더 및 관련공무원 인터뷰 등을 종합적으로 검토하여 연구자는 변화된 상황에서 마을단위 특성에 따른 지역사회리더의 역할모델은 제시하였다.(박은식·이채식, 2005). 농촌지역사회 리더의 역할은 사람관리-사업과정영역과 전략적/미래지향적-일상적/운영적영역의 분석틀(김진모, 2003; Dave, 1997)을 바탕으로 전략적/미래적-사업과정관리의 전략적 파트너(strategic partner)로서 홍보가, 마케터, 계획/설계자, 프로그램개발자 등의 역할, 일상적/운영적-사업과정관리의 관리전문가(administrative expert)로서 평가자, 내·외부연계자, 사업인프라관리자, 프로그램관리자 등의 역할, 일상적/운영적-사람관리의 조직구성원 관리(resident champion)로 상담자, 조직원관리자,

여론지도자, 의견조정자 등의 역할, 전략적/미래적-사람관리의 변화촉진자(change agents)로서 변화촉진자, 후계자양성자, 주민교육관리자, 연구자 등의 역할 등 24개의 리더십역할을 설정할 수 있다.

이러한 리더로서 역할을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 리더십역량의 구성을 위해 리더의 특징이나 행동에 주목한 리더십이론(Barnard, 1956; Stogdill, 1990; Yukl, 1996; Tannenbaum & Schmidt, 1968;)과 리더를 대상으로 한 실증적 연구에서 도출된 능력과 자질(유정규·황수철, 2004; 이정용, 1987; 김진군, 1985; 오무근, 1987), 리더십역량을 도출하기 위한 전문가협의회, 역량사전을 활용한 농촌리더에게 요구되는 역량 및 구체적 행동지표의 추출하기 위한 연구진회의, 현장의 농촌리더들이 마을단위 특정상황에서 겪은 경험을 중심으로 한 인터뷰분석 등의 과정을 통해 개발하였다.

개발된 리더십역량을 보면, 정보역량, 비전제시, 의사결정, 동기부여, 의사소통, 구성원 육성, 구성원관리, 학습역량, 유연성, 문제해결, 프리젠테이션, 프로그램관리, 고객지향, 서비스지식, 관계구축, idea창출, 마을사업이해, 브랜드개발, 갈등관리, 협상역량, 성과측정, 벤치마킹, 사업관리, 코칭및피드백 등이었다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 조사대상은 시·군단위 농촌지역사회개발사업인 녹색체험마을 및 전통테마 마을사업이 활발하게 추진 중인 71개 마을과 농촌개발사업의 참여가 낮은 20개 일반마을을 포함한 91개 마을이었다. 조사마을의 선정은 71개 시·군단위에서 농촌지역사회개발사업을 담당하는 생활지도사의 추천을 받아 선정하였으며, 자료수집을 위해 현재 공식적 마을리더의 역할을 수행하는 3명과 지역사회주민 3명을 무작위로 추출하여 조사하였다. 조사기간은 2004년 10월 27일부터 11월 2일까지 7일에 걸쳐 이루어졌다.

자료수집은 71개 시·군 생활지도사 및 해당지역의 생활개선회원들이 직접방문을 하였다. 설문조사요령은 설문지와 함께 우편발송하였으며, 연구원이 직접 방문과 전화연락을 통해 조사원들에게 설문내용 및 설문작성관련 유의사항을 설명하였다. 배포된 설문지는 총546부였으며, 모두 회수되었다.

2. 조사도구

이 연구에서는 연구자가 개발한 리더십역량 검사도구를 활용하였다. 특정분야에서 요구되는 역량은 조직의 상황이나 사회적 맥락에 따라 다르게 발휘되어지므로, 연구자는 리더십역량을 개발에 있어 농촌사회의 맥락을 고려하고자 하였다. 리더십역량은 농촌지역사회리더의 역할분석 및 역할수행에 필요한 능력을 추출하기 위한 전문가협의회, 역량사전을 활용한 농촌리더에게 요구되는 역량정의 및 구체적 행동지표의 추출, 현장의 농촌리더들의 특정상황에서 겪은 경험을 중심으로 한 인터뷰분석 등의 과정을 통해 개발하였다. 리더십역량은 정보역량, 비전제시, 의사결정, 고객지향 등 24개 영역으로 구성되었으며, 영역별로 각각 4개의 문항으로 구성되었다. 40명의 농촌리더를 대상으로 예비조사를 실시한 결과, 모든 영역에서 신뢰도는 .78-.86으로 양호하게 나타났다.

3. 자료분석

수집된 자료분석을 위해 SPSSWIN 10.0 통계프로그램이 이용되었다. 응답자의 일반적 현황을 파악하기 위한 빈도 및 %분석을 하였으며, 리더의 역할지위별 특성을 파악하기 위한 교차분석(cross-tab)을 하였다. 리더의 역할지위는 이장, 추진위, 총무, 새마을지도자, 청년회장, 여론지도자, 부녀회장 등 10개로 구분하였으나 실제의 응답에 있어 이장, 추진위, 새마을지도자 등의 많은 반면 청년회장, 여론지도자 등이 적었다.

따라서 이 연구에서는 리더의 역할지위를 이장, 추진위+총무, 새마을지도자 및 부녀회장으로 재유형화한 후 분석하였다. 그리고 농촌리더의 역할지위별 리더십역량분석은 IPA(Importance-performance analysis)분석방법을 적용하였다. IPA분석은 중요속성들에 대한 중요도 및 성취도를 어떻게 인식하는지를 동시에 분석하고자 마케팅분야에서 개발한 기법(Martilla & James, 1977)으로 여행관광, 교육, 환경학 등 여러 분야에서 다양하게 활용되고 있다(Oh, 2001). IPA분석은 중요도와 성취도를 측정하여 2차원의 도면상(중요도는 X축, 성취도는 Y축)에 표시하고 그 위치에 따라 의미를 부여한다. 제1사분면인 고중요도-고성취도는 좋은 성과유지 지속(keep up the good work)는 비교적 잘 이루어지고 있으므로 계속 유지해나가는 것이 바람직하며, 제2사분면인 저중요도-고성취도는 과잉노력지양(possible overkill)은 중요성에 비해 성취가 과잉되게 나타난 상태로 투입된 노력을 다른 속성에 투입해야 한다. 제3분면인 저중요도-저성취도는 낮은 우선순위(low priority)로 중요와 성취가 낮은 상태로 현재 이상의 노력이 불필요한 상태의 속성들이며, 제4분면인 고중요도-저성취도는 노력집중(concentrate here)이 요구되는

상태로 시급하게 개선해야 하는 속성들에 해당한다(서철현·송은주·이상돈, 2003).

IV. 연구결과

1. 일반적 현황

<표> 일반적 현황

		빈도	%			빈도	%
성	남	241	77.2	역할 지위	이장	76	24.4
	여	71	22.8		추진위원장	42	13.5
연령	40대까지	122	50.4		총무	43	13.8
	50대이상	120	49.6		새마을지도자	43	13.8
학력	중졸	104	43.3		청년회장	20	6.4
	고졸이상	136	56.7		작목반장	18	5.8
외지 경험	예	123	39.4		여론지도자	22	7.1
	아니오	189	60.6		부녀회장	48	15.4

응답자의 일반적 현황을 보면 남자가 77.2%, 여자가 22.8%이었고, 40대까지 리더가 50.4%, 50대 이상이 49.6%였다. 외지생활경험이 있는 리더가 39.4%인 반면 경험이 없는 리더는 60.6%였다. 역할지위별로 보면 이장 24.4%, 부녀회장 15.4%, 추진위원장, 총무 및 새마을지도자등이 13%를 차지하였다.

2. 역할지위별 리더특성

농촌지역사회의 리더의 역할지위는 부녀회장을 제외하고 모두 남자가 절대다수를 차지하고 있었다. 연령과 역할지위에 있어 이장은 56세 이상인 사람도 34.2%도 수행하는 반면 추진위+총무는 45세 이하가 44.7%를 차지하고 있었다. 추진위+총무는 타지에서 생활해 본 경험의 리더가 많은 반면(68.2%), 새마을지도자는 계속적으로 거주한 경우가 많았다(60.5%). 지도자기간에 있어 추진위+총무와 새마을지도자는 1년-4년 사이가 각각 55%와 65%를 차지하고 기간이 짧은 편이었다.

		역할조정				Total
		이장	추진위+총무	새마을지도자	부녀회장	
성별	남	98.7	82.4	97.7		100(187)
	여	1.3	17.6	2.3	100.0	100(65)
연령	45세이하	19.7	44.7	34.9	37.5	100(86)
	55세이하	46.1	30.6	41.9	47.9	100(102)
	56세이상	34.2	24.7	23.3	14.6	100(64)
타지거주 경험	예	50.0	31.8	60.5	8.3	100(95)
	아니오	50.0	68.2	39.5	91.7	100(157)
지도자 기간	1년-4년	30.9	55.6	64.9	54.5	100(98)
	5년-8년	33.8	22.2	21.6	24.2	100(53)
	9년이사	35.3	22.2	13.5	21.2	100(50)

3. 리더십역량의 수행도-중요도 차이분석

<표> 리더십역량의 성취도-중요도 차이분석

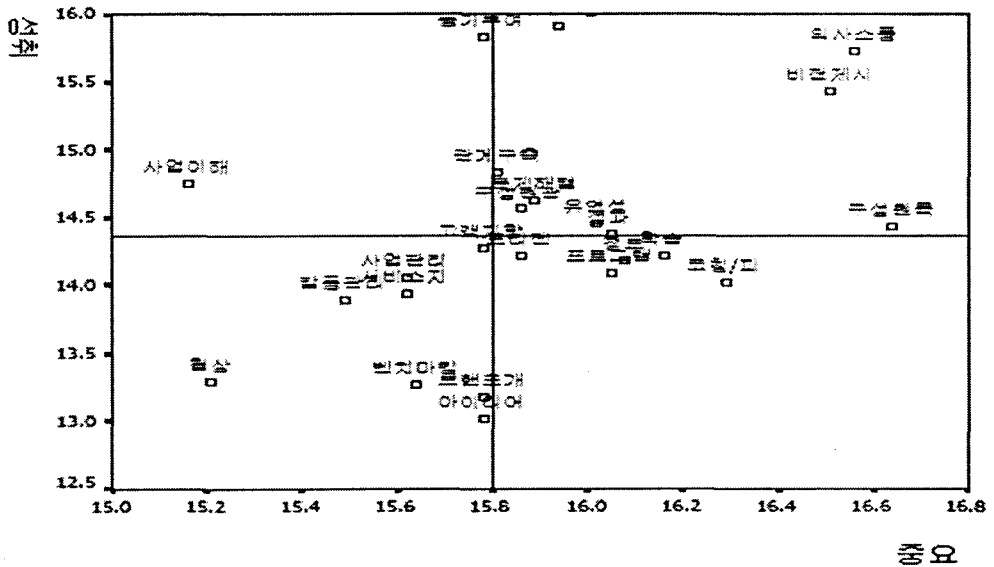
구분	성취도	중요도	t값	p	구분	성취도	중요도	t값	p
정보역량	14.091	15.806	-7.884	.000	고객지향	14.686	16.165	-6.827	.000
비전제시	15.554	16.351	-3.837	.000	서비스지식	14.909	15.822	-4.243	.000
의사결정	16.070	16.182	-.530	.596	관계구축	14.971	16.091	-4.940	.000
동기부여	15.955	16.169	-1.107	.270	idea창출	14.289	15.967	-7.043	.000
의사소통	15.934	16.145	-.885	.377	마을사업이해	15.847	16.165	-1.425	.156
구성원육성	14.479	16.450	-9.059	.000	브랜드개발	13.798	16.281	-10.322	.000
구성원관리	15.140	15.674	-2.630	.009	갈등관리	14.376	16.087	-7.331	.000
학습역량	14.504	16.050	-6.740	.000	협상역량	14.120	15.822	-7.016	.000
유연성	15.079	16.095	-4.623	.000	성과측정	14.789	16.372	-6.488	.000
문제해결	15.347	16.455	-4.766	.000	벤치마킹	14.103	16.351	-9.580	.000
프리젠테이션	15.050	16.033	-4.321	.000	사업관리	14.603	16.004	-6.056	.000
프로그램관리	14.810	16.335	-6.665	.000	코칭및피드백	15.211	16.847	-6.951	.000

리더십역량의 성취도와 중요도의 차이에 관한 paired t-test를 실시한 결과 의사결정, 동기부여, 의사소통의 3개 역량을 제외하고 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 리더십역량 중요도의 평균이 높은 영역으로는 구성원관리, 벤치마킹, 성과측정 등이었으며 성취도의 평균이 높은 영역은 의사결정, 문제해결, 비전제시 등이었다. 리더십역량의

성취도와 중요도 간의 차이는 벤치마킹, 고객지향, 사업관리, 성과측정, 갈등관리 등의 리더십역량에서 크게 나타났다.

4. 역할지위별 리더십역량 IPA분석

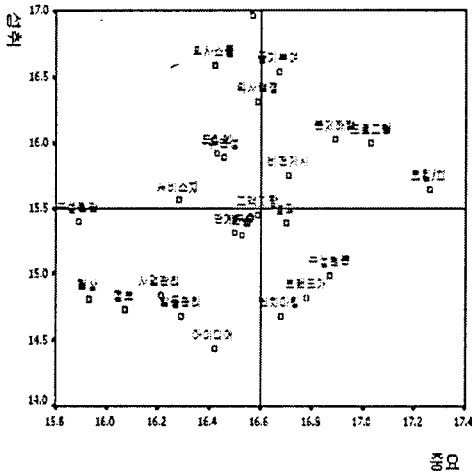
1) 리더의 리더십역량 IPS분석결과



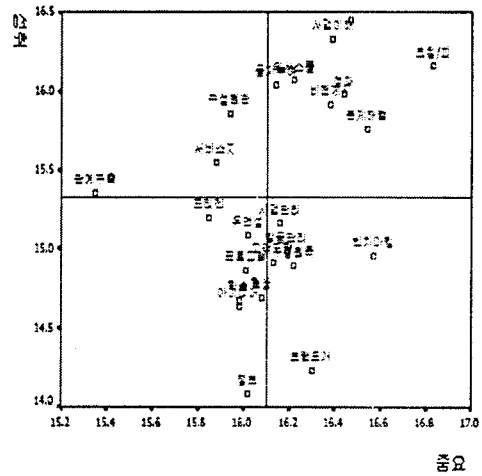
<그림> 농촌리더의 리더십역량분석

농촌지역사회리더의 리더십역량을 분석해보면(<그림 >참고), 지속유지(고중요도-고성취도)의 제1사분면에는 의사소통, 비전제시, 유연성, 성과관리 등의 역량이 있었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)의 제3사분면에는 협상역량, 갈등관리, 서비스지식, 벤치마킹등이 해당하였다. 집중화요구(고중요도-저성취도)의 제4사분면에는 코칭/피드백, 프로그램관리, 프리젠테이션 등이 있는 반면 과잉노력지양(저중요도-저성취도)의 제2사분면에는 사업이해, 동기부여 등이 해당하였다. 이것은 지역리더의 역량개발에 있어 사업이해나 동기부여보다는 코칭/피드백, 프로그램의 관리, 프리젠테이션 등의 역량개발에 더욱 매진해야 함을 알 수 있다.

2) 역할지위에 있어 리더십역량의 IPA분석



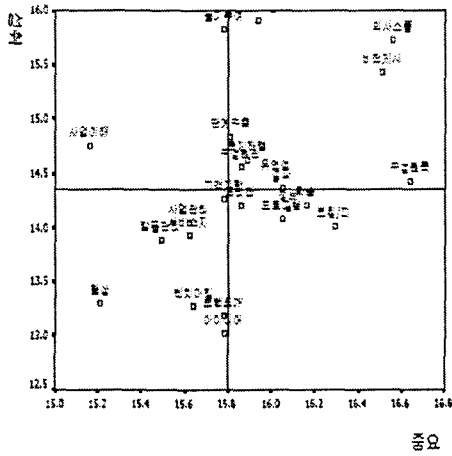
<그림> 리더십역량분석(이장)



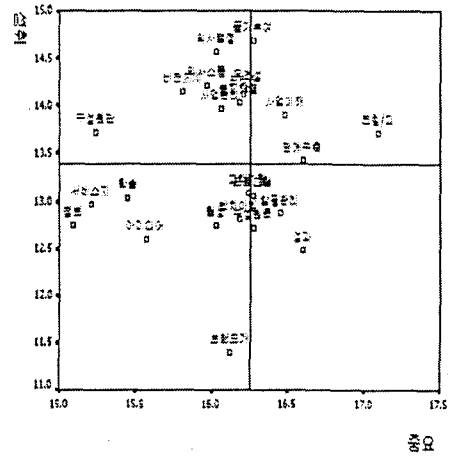
<그림> 리더십역량분석(추진위+총무)

이장을 맡고 있는 농촌리더의 리더십역량을 분석해보면, 지속유지(고중요도-고성취도)의 제1사분면에는 코칭/피드백, 사업이해, 문제해결, 성과측정 등의 역량이 해당하였으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 프리젠테이션, 정보, 프로그램관리, 유연성 등이 있었다. 역량개발의 집중화(고중요도-저성취도)가 요구되는 제4사분면에는 벤치마킹, 브랜드개발, 갈등관리의 역량이 있었으며, 과잉노력지양(저중요도-저성취도)의 영역으로는 구성원관리, 서비스지식, 관계구축 등이 있었다.

그리고 추진위+총무의 역할지위에 있어 지속유지(고중요도-고성취도)의 제1사분면에는 문제해결, 코칭/피드백, 비전제시, 프로그램관리, 비전제시 등이 있었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 협상, 정보수집, 아이디어창출, 사업관리, 갈등관리 등의 리더십역량이 해당하였다. 집중화요구(고중요도-저성취도)의 역량으로는 브랜드개발, 벤치마킹, 구성원육성 등이었으며, 과잉노력지양(저중요도-고성취도)에는 서비스지식, 의사소통, 유연성 등이 해당하였다.



<그림> 리더십역량분석(새마을지도자)



<그림>리더십역량분석(부녀회장)

새마을지도자의 리더십역량을 분석해보면(<그림 >참고), 지속유지(고중요도-고성취도)에는 의사소통, 비전제시, 구성원육성, 유연성 등이 해당하였으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 협상, 사업관리, 벤치마킹, 브랜드개발, 서비스지식 등이었다. 역량개발의 집중이 요구되는(고중요도-저성취도)의 제4사분면에는 프로그램관리, 코칭/피드백, 프리젠테이션 등의 리더십역량이었으며, 과잉노력을 지양(저중요도-저성취도)해야 할 역량으로는 사업이해, 동기부여 등이 해당하였다.

따라서, 새마을지도자의 리더십역량개발은 프로그램관리, 코칭/피드백, 프리젠테이션 능력 등이었다. 부녀회장의경우에, 지속유지(고중요도-고성취도)에는 코칭/피드백, 관계구축, 사업이해 등이었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 학습, 아이디어창출, 브랜드개발, 정보수집, 협상역량 등이었다. 집중화요구(고중요도-저성취도)의 영역에는 성과측정, 갈등관리, 구성원육성 등이 해당하였고, 과잉노력의지양(저중요도-고성취도)에는 비전제시, 구성원관리, 유연성 등이었다.

V.결론 및 제언

이 연구는 농촌지역사회리더의 역할지위별 리더십역량을 분석하고자 하였으며, 주요 연구결과를 토대로 다음과 같은 결론과 제언을 할 수 있다.

첫째, 농촌리더들은 리더십역량에 있어 구성원관리, 벤치마킹, 성과측정 등의 영역에 중요도가 높았으며, 의사결정, 문제해결, 비전제시 등의 영역에 성취정도가 높았다. 또한 지역사회리더들이 보다 효과적인 리더십을 발휘하기 위해 주민과의 코칭/피드백, 프로그램의 관리, 프리젠테이션 등이 역량개발에 집중이 요구되고 있었다.

둘째, 이장, 추진위+총무, 새마을지도자 등의 농촌리더들의 리더십역량 IPA분석결과 집단 간에 차이경향을 보였다. 이들 리더들에게 집중화가 요구되는 역량으로는, 이장은 벤치마킹, 브랜드개발, 갈등관리 등의 역량, 추진위+총무들에게는 브랜드개발, 벤치마킹, 구성원육성 등의 역량, 새마을지도자는 프로그램관리, 코칭/피드백, 프리젠테이션 등의 역량이었다. 이러한 결과는 각각의 농촌리더들이 수행하는 역할의 특성 및 지역주민들의 기대와 상호작용에 따른 결과로 보여진다.

셋째, 농촌리더로서 부녀회장은 코칭/피드백, 관계구축, 사업이해 등의 영역과 비전제시, 구성원관리, 유연성 등의 역량에서 높은 성취를 나타내고 있었으나 성과측정, 갈등관리, 구성원육성 등의 리더십역량에 있어 낮은 성취를 나타내었다. 즉, 부녀회장의 역할지위에 있어 성과측정, 갈등관리, 구성원육성의 역량개발에 집중해야 함을 의미한다.

넷째, 효과적인 리더십발휘를 위해 요구되는 리더십역량은 농촌리더의 집단에 따라 다르게 나타나고 있었다. 향후 농촌리더를 대상으로 한 리더십교육을 실시함에 있어 리더십역량중심의 교육계획이 적극적으로 고려되어야 할 것이다.

【참고문헌】

- 김진균(1985). 농촌지도사업에 있어서 농촌리더의 역할. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김진모(2003). 전환기농촌지도사의 역할과 능력개발방향. 한국농업교육학회 35(4)69-86
- 박은식·이채식(2005). 지역사회리더의 리더십역량분석. 한국농촌계획학회 추계학술대회 발표 자료집. 미간행
- 오무근(1987). 리더십과 지역사회발전에 관한 연구. 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문.
- 이정용(1987). 지역사회개발 지도자의 지도유형 실태분석, 호남대학 논문집 8(1),449-491.
- 장정훈·정재삼(1999). 글로벌/지식·정보화 시대의 국내기업 HRD 담당자들의 역할과 역량에 관한 비교분석 연구. 산업교육연구 9, 131-161.
- 유정규·황수철(2004) 지역리더 정부정책참여실태 사례조사 및 개선방안 모색. 농림부농역보고서
- 전영욱·김진모(2005). 기업체 인적자원개발담당자의 핵심직무역량모델 개발. 농업교육과 인적자원

개발 37(2), 11-138

헤이컨설팅그룹(2003). *Higher performer* 컴퍼턴시. 시그마인사이트컴.

Dave, U.(1997). *Human Resource Champion; The next agenda for adding value and delivering result.* Havard Business School Press.

Lucia. A D. L, Lepsinger. R(1999). *The art and science of competency model: Pinpointing critical success factors in organizations.* Jossey-Bass/Pfeiffer, 정채창, 민영모, 김종명 (편)(1998). *알기 쉬운 역량모델링.* 서울:PSI컨설팅