



커뮤니티기반 농촌관광 주민조직의 집단효능감 형성과정: 수미마을 대상 질적사례연구*

Collective Efficacy in Community-based Rural Tourism: The Case of Sumi Village

한 주 형** · 이 원 석*** · 문 준 호****

Han, Ju-Hyoung · Lee, Won-Seok · Moon, Joon-Ho

요약 : 커뮤니티기반 농촌관광은 지역주민이 주체가 되어 지역의 경제적 이익을 창출하는 데 있어 자원과 인적 네트워크를 활용하여 상호 의존적으로 운영되는 특성을 띠고 있다. 집단효능감은 자신이 속한 집단이 공동의 특정 과업을 성공적으로 달성할 수 있을 것이라는 구성원간의 공유된 신념으로, 상호의존적 과제를 수행하는 커뮤니티 기반 농촌관광에서 집단효능감에 대한 이해는 중요하다. 본 연구는 커뮤니티기반 농촌관광에서 주민집단의 집단효능감 형성과정에 대한 탐색적 연구로 질적사례연구를 실시하였다. 사례대상지는 경기도 양평군 소재의 수미마을로 선정하였고, 농촌관광을 운영하고 있는 주민집단의 구성원을 대상으로 반구조화된 인터뷰와 운영조직의 내부 보고서를 분석 자료로 활용하여 연구를 진행하였다. 연구 결과, 갈등조정 및 의사결정, 자원활용과 재분배, 기술 및 정보 획득 세 가지 차원에서 집단효능감이 형성되고 있으며, 각 차원에서 집단효능감이 낮은 단계에서 높은 단계로 형성되는 과정이 관찰되었다.

핵심용어 : 커뮤니티기반 관광, 주민조직, 농촌관광, 집단효능감, 사례연구, 수미마을

ABSTRACT : Community-based rural tourism is characterized by the interdependent nature of local residents using cultural and natural resources and human networks to create economic benefits for the region. It is important to understand collective efficacy in community-based rural tourism that performs interdependent tasks with the belief of group members that group competence is capable of performing specific tasks in common. This study conducted a case study with an exploratory study on the formation of collective efficacy in community-based rural tourism. The study site of the case was selected as Sumi village in Yangpyeong-gun, Gyeonggi-do, and the research was conducted using semi-structured interviews and internal reports of the community organization. Data were analyzed to understand collective efficacy among residents who operate rural tourism. Results showed that collective efficacy was formed in three dimensions: conflict resolution and decision making, resource utilization and redistribution, and technology and information acquisition. Also, collective efficacy was formed step by step at each dimension.

Key words : Community-based tourism, Community organization, Rural tourism, Collective efficacy, Case study, Sumi village

* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5A2A03029750)

** 경기대학교 융합교양대학 조교수. e-mail: juhyoungghan@gmail.com

*** 경기대학교 관광개발학과 조교수. e-mail: lws798@kgu.ac.kr

**** 강원대학교 관광경영학과 조교수(교신저자). e-mail: joonhomoon0412@gmail.com

I. 서 론

집단효능감은 자신이 속한 집단이 공동의 특정 과업을 성공적으로 달성할 수 있을 것이라는 구성원간의 공유된 신념으로 특히 상호의존적 과제를 수행하는 집단구성원들의 지속적인 조정이나 상호작용 과정에서 발견되는 집단의 기능이다 (Bandura, 1986; Gibson, Randel & Earley, 2000; Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis, 1995). 특히 커뮤니티기반 농촌관광에서 집단 효능감에 대한 이해는 중요하다. 그 이유는, 커뮤니티기반 농촌관광은 지역주민이 주체가 되어 지역의 경제적 이익을 창출하는 데 있어 농촌관광자원 네트워크를 활용하여 상호 의존적으로 운영되는 특성을 띄고 있기 때문이다(송영민, 2010). 또한 커뮤니티 기반 농촌관광의 중요 성공요인으로 주민태도, 주민 갈등해소 등은 많은 선행연구에서 논의되어 왔다 (김영수·박종안, 2009; Okazaki, 2008). 이는 집단의 목표달성 과정에서 나타나는 문제 해결에서 있어 구성원 상호간에 집단능력에 대한 신념을 가지는 것 (Gibson *et al.*; Riggs & Knight, 1994)이 중요함을 강조하는 집단효능감의 개념과 일맥상통한다.

우리나라 농촌관광은 1984년 관광농원 조성 사업이 시작된 지 35년, 2002년 농촌관광 마을 사업이 시작된 이래 근 15년의 세월이 흘렀다. 2011년 기준으로 전국에 약 2천 개의 농촌관광 마을이 조성되었고 이후 농촌관광 시장은 확대되어 도시민 가운데 농촌관광 경험자의 비율이 24%를 넘을 만큼 한국에서 농촌관광은 이제 성숙기에 들어섰다고 평가 된다(한국농촌경제연구원, 2012; 2017). 하지만, 여전히 국내 농촌관광은 정부 주도 정책사업 관점으로 접근되고 있어 향후 지속적인 활성화와 성장을 유도하는 데 한계가 있음 또한 지적되고 있다(한국농촌경제연구원, 2017). 정부 주도의 하향식 접근에서 최근 상향식으로 마을위원회 등이 주체적으로 사

업을 신청하도록 하고 주민역량강화 및 교육을 포함하는 등 농촌관광의 운영 및 관리방안에 변화가 나타나고 있지만, 여전히 농촌관광의 중심에는 개인이 자리 잡고 있고(김민지·남재철·이승우, 2017; 김영수·박종안, 2009; 송완구·이승현·조용현, 2014) 운영 주체를 농촌마을 주민조직 즉, 개인이 아닌 집단의 단위에서 접근하지 못하는 한계가 있다.

농촌관광은 마을 공동체 공간에서 집단 구성원 간의 관계를 중심으로 커뮤니티가 영위되고, 주민간의 신뢰와 연대를 바탕으로 이루어지는 집단 활동임을 고려하였을 때(박용순·고동완, 2018; Mitchell & Reid, 2001; Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier & Van Es, 2001) 집단효능감은 커뮤니티기반 농촌관광발전과 밀접하게 연관되어 있다. 효과적으로 목표를 달성할 수 있다는 구성원들의 집단에 대한 공동된 신념은 커뮤니티기반 관광의 중요한 성공요인임에도 불구하고(이세규, 2010; 이현경·이병관, 2008) 아직까지 집단효능감의 형성과정에 대한 이해는 미흡한 실정이다.

커뮤니티기반 농촌관광 선행연구들은 이해관계자간 네트워크, 갈등구조 파악, 커뮤니티비즈니스 활성화 방안, 관광개발에 대한 주민태도, 인적역량 강화 등을 주제로 연구가 진행되어 오고 있다(김영수·박종안, 2009; 이지선·강신겸, 2010; Okazaki, 2008; Wilson *et al.*, 2001). 하지만, 커뮤니티기반 농촌관광에서 발생하는 갈등관리 혹은 조직운영능력을 개개인의 차원에서 바라보는 시각을 넘어 집단에 대한 관점을 탐색하는 균형 잡힌 시각을 갖기에는 부족하다.

본 연구에서는 커뮤니티기반 농촌관광 맥락에서 집단효능감 형성과정을 탐색하고자 한다. 특히, 집단의 목표달성을 위해 집단이 노력한 어려움 극복방법, 성과경험, 집단 구성원간의 상호작용 등을 통해 집단효능감이 형성된다는 관점을

전제로 하고 있다(Bandura, 1986; McDonald, Kirk-Brown, Frost, Van Dijk & Rainnie, 2013; Zaccaro *et al.*, 1995). 연구수행을 위해 주민주도의 농촌체험관광이 이루어지고 있는 경기도 양평군 수미마을의 주민집단을 대상으로 질적 연구방법 중 사례연구를 활용해 수행하고자 한다. 질적 사례연구방법은 집단효능감이 형성되는 과정, 집단성원들의 상호작용을 통한 의미형성, 농촌상황과 커뮤니티기반 관광의 맥락을 고려한 현상을 보다 심층적으로 탐색할 수 있다는 측면에서 유용성을 인정받고 있다(Lincoln & Guba, 1985; McDonald *et al.*, 2013; Yin, 1994). 본 연구의 목적은 커뮤니티기반 농촌관광에서 집단효능감이 어떻게 형성되는가를 고찰하는 데 있다. 구체적인 연구 질문은 커뮤니티기반 농촌관광 주민집단이 형성된 이후 집단효능감이 형성되는 맥락은 무엇이 있으며, 집단효능감이 형성되는 과정은 어떠한가? 이다. 본 연구를 통해 커뮤니티기반 농촌관광 주민집단의 역량강화를 위한 기초 토대를 만드는데 실천적 연구로 기여 할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 집단효능감

효능감이란 개인 혹은 집단이 처한 상황에서 주어진 과업을 성공적으로 완수하는 데 필요한 일련의 행동이나 인지적 자원 즉, 지식, 기술, 그리고 능력을 효율적으로 이용하여 과업을 성공적으로 완수할 수 있을 것이라는 신념을 의미한다(Bandura, 1986; Gist, 1987). 효능감은 개인을 넘어 집단, 조직, 국가 차원으로 확대하여 적용될 수 있으며 집단효능감은 1986년 Bandura가 제시한 개인적 차원의 자기효능감을 집단차원으로 확장한 개념이다. 자기효능감은 지각의 주

체와 대상이 개인이지만, 집단효능감은 본인이 속한 집단에 대한 개인의 지각을 의미한다는 점에서 차이가 있다. Gibson *et al.* (2000)은 자신이 속한 집단의 과업을 성공적으로 달성할 수 있는 집단의 능력이나 역량에 대한 구성원간의 공유된 신념으로 집단효능감을 정의하였고, Riggs and Knight(1994)는 집단이 공동의 특정과업을 수행하는 데 있어 효율성을 갖추고 있다는 데에 대한 구성원의 믿음으로 정의하였다. 종합하면 집단효능감은 집단이 보유하고 있는 지식, 기술, 능력을 바탕으로 집단 공동의 과업을 수행할 수 있을 것이라는 구성원의 집단에 대한 신념 혹은 믿음을 의미한다.

집단효능감은 단순히 무엇을 해야 하는가를 안다는 의미라기보다는 집단에 주어진 환경을 해석하고 집단 공동의 목표달성을 위해 대처방식을 결정하는데 필요한 일련의 능력의 집합이라 할 수 있다(최창호, 2009). 즉, 집단효능감은 공동의 과업을 수행하는 집단에서 관찰되는 역량이나 성과를 예측하는데 있어 구성원 개인의 자기효능감의 총합과는 다르며, 나아가 자기효능감의 총합보다 더 우수한 변수이다(박원우·백연정, 2006). 집단의 성과에 중요한 요인을 이해하는데 있어 구성원의 태도 등 개인수준의 요인만으로는 한계가 발생하고 있어(이지훈·김윤정, 2012), 집단이 속한 환경과 상황적 맥락, 집단 구성원의 상호작용을 고려한 집단구성원의 공유된 신념으로서 집단효능감에 대한 이해가 강조되고 있다.

관광분야의 집단효능감에 대한 연구는 주로 호텔이나(강재정·오정훈·오상훈, 2007; 박종철·최현정, 2017) 항공사(배현숙·조경희, 2017; 백형신·김순희, 2013) 등 기업 차원에서 연구되었고, 지역이라는 맥락에서 주민집단을 대상으로 일부 연구가 진행되었다. 이현경·이병관(2008)의 연구에서는 지역주민이 신뢰성, 만족성, 상호통계성 등 관계성을 높이 인지할수록

집단효능감이 증가된다고 하였다. 이러한 집단효능감의 증가는 다시 지자체 활동에 대한 참여의도에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이세규(2010)는 전라남도 함평 나비축제를 개최하고 있는 지역의 주민을 대상으로 한 연구에서 지역주민의 집단효능감이 높을수록 지역브랜드 이미지 형성, 태도, 그리고 충성도가 긍정적으로 나타남을 실증연구로 검증하였다. 농촌이미지를 쇄신하여 지역을 브랜드화하고 지역축제 상품으로 육성하는데 있어 집단효능감이 중요한 역할을 하고 있음을 강조하고 있다. 이지훈·김윤정(2012)은 제주지역 관광체험마을을 대상으로 한 연구에서 지역애착심은 집단효능감 형성을 유도하고, 이는 관광개발에 대하여 긍정적 인식을 유발할 수 있다고 하였다. 위와 같이 몇몇 연구자를 중심으로 지역관광에서 집단효능감에 대한 연구가 수행 되었고 이들 연구는 집단효능감이 집단성과에 중요한 선행변수임을 밝히는데 기여하였다.

2. 커뮤니티기반 농촌관광

농촌관광은 농촌지역 경제 활성화를 위한 새로운 대안으로(강신겸, 2001) 특히 농촌의 전통적인 마을단위인 주민조직을 기반으로 한 관광의 형태로 발전하고 있다. 우리나라 농촌관광은 2002년 농촌관광 마을사업이 시작된 이래 마을 주도의 녹색농촌체험마을, 농촌전통테마마을 등의 형태로 운영되고 있다. 그 중 농림부가 추진한 농촌체험관광마을은 마을단위를 중심으로 주민조직이 농촌체험관광의 운영주체가 되어 농촌마을의 독특한 자연 및 문화자원을 개발하여 농가소득증대를 꾀하는 마을로, 농촌관광의 중심에 주민조직이 있음을 강조한다(송영민, 2010).

농촌관광의 성공요인으로 주민들의 태도와 참여의 중요성에 대하여는 많은 연구에서 언급하고 있고, 특히 주민들이 주도적으로 참여하는

커뮤니티기반 관광 관점에서 농촌관광을 접근하는 것이 농촌관광의 효과성 증대와 지속성을 위해 중요함이 강조되어 오고 있다(김영수·박종안, 2009; 송영민, 2010; McDonald *et al.*, 2013). 커뮤니티기반 관광은 관광개발의 패러다임이 하향식에서 상향식으로 변화하고, 관광을 통한 성공적이고 지속적인 지역발전에 있어 주민의 관심과 참여에 대한 요구가 강조되기 시작되면서 나타났다(Okazaki, 2008). 특히 농촌관광의 경우 주민거주지를 중심으로 관광목적지가 형성되고, 주민이 지역자원을 소유 하고 있는 경우가 많으며, 이를 활용한 관광개발로 인한 직접적인 영향권 안에 있다는 점에서 커뮤니티기반 관광의 관점에서의 접근은 중요하다.

커뮤니티 참여는 주민이 자신 혹은 지역의 자원을 동원하여, 자신의 요구를 정의하고, 이를 충족시킬 방법을 스스로 찾아가는 과정을 포괄하며(Simmons, 1994), 커뮤니티기반 농촌관광은 농촌관광의 기획 및 실행을 지역주민들이 주체적으로 운영하는 형태를 말한다. 커뮤니티와 관련된 농촌관광 연구주제는 주민의 리더십, 커뮤니케이션, 지식, 태도 등 주민 개인차원의 역할을 강조한 연구(Látková & Vogt, 2012; Wilson *et al.*, 2001)가 주로 이루어져 왔다.

3. 연구명제

집단효능감은 상호의존성이 높은 집단이 공동의 목표를 달성하는 과정에서 나타나는 순환적이고 유동적으로 형성되는 역량이라는 점을 고려했을 때(Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien 2002) 농촌의 주민조직이 속한 맥락을 고려하여 집단효능감이 형성되어 가는 과정을 이해하는 것은 중요하다. 본 연구에서는 (1) 갈등조정 및 의사결정, (2) 자원활용과 재분배, (3) 기술 및 정보 획득 세 가지 맥락에서 연구명제를 설정하고, 사례연구를 통하여 탐색하고자

한다.

1) 갈등조정 및 의사결정

첫째, 갈등조정 및 의사결정 맥락에서 집단효능감 형성이다. 집단효능감은 구성원의 갈등조정, 의사소통 경험을 통해 개발 될 수 있다. 집단 공동의 과업을 수행함에 있어 구성원간의 상호의존성이 높을 경우 집단효능감이 향상될 수 있다(Zaccaro *et al.*, 1995). 갈등은 행동 주체간의 대립적 혹은 적대적 상호작용을 의미하며, 주민갈등은 관광현상으로 인해 발생하는 다양한 경제적, 사회문화적, 환경적으로 이슈에 대하여 겪는 심리적 적대감이나 불편한 대립적 관계를 의미한다(김인환·이용진, 2009). 커뮤니티기반 농촌관광의 경우 개인 및 지역자원의 활용, 관광상품의 개발 및 유통과정에서 상호의존성이 높은 과업이 주를 이루고 있어, 집단 구성원의 대립적 혹은 적대적 상호작용이 수반된다. 갈등조정 혹은 의사결정의 과정에서 상호작용을 통하여 집단 구성원간의 상호 신뢰감이 형성되고, 이러한 상호신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 향해 서로 협력하고 있음을 경험적으로 느끼게 된다(Zaccaro *et al.*, 1995). 농촌관광 주민집단 구성원은 다양한 갈등조정 및 의사결정 경험을 바탕으로 지속적으로 구성원간의 상호결속을 다지는 과정을 거친다.

McDonald *et al.*(2013)는 농촌마을에서 문제해결을 위한 의사결정 능력은 매우 중요한 역량이며, 구성원간의 소통을 통해 농촌개발에 필요한 갈등조정, 의사결정의 과정은 집단효능감을 촉진시키는 요소로 작용할 수 있다고 하였다. 집단효능감 형성을 촉진하기 위한 방법으로 또 다른 선행연구에서도 의사결정 위원회 설립, 정기 모임, 기획워크샵, 이벤트 개최 등의 방법을 활용할 수 있음을 언급하고 있다(Carley, 2000; Apostolakis, 2004). 농촌관광마을을 운영하는데서 발생하는 문제를 해결해 가는 소통 과정

에서 주민집단 구성원은 조직변화에 대한 긍정적 성과를 경험할 수 있고, 부정적 성과라 하더라도 집단 공동의 목표를 추구하는데 있어 책임을 공유하는 경험을 할 수 있어 이를 통해 집단 능력에 대한 신념을 형성해 나가는 과정이 관찰될 수 있다. 따라서 첫 번째 연구명제는 다음과 같다.

연구명제 1. 커뮤니티기반 농촌관광에서 갈등조정 및 의사결정 경험을 통해 집단효능감이 형성되는 과정이 관찰될 것이다.

2) 자원활용과 재분배

둘째, 자원활용과 재분배 관점에서 집단효능감 형성이다. 다양성을 가진 집단이 달성하고자 하는 공동의 목표에 대한 공유된 신념을 의미하는 집단효능감은(Gibson *et al.*, 2000; Riggs & Knight, 1994) 투입과 성과에 대한 관점이 중요하다. 집단의 자원성 즉, 집단이 가지고 있는 자원에 대한 인식은, 집단이 공동의 문제를 함께 해결하거나 공동의 목표를 달성할 수 있다는 유능감에 대한 기대를 형성하는데 기반이 된다(Browning, Dietz & Feinberg, 2004; Sampson, Morenoff & Earls, 1999). 또한 보상을 위한 상호교환은 구성원간의 신뢰와 연대에 대한 지각을 강화한다는 점에서(Browning *et al.*, 2004) 자원활용과 재분배 경험은 집단 구성원간의 공유된 신념을 형성하는 원천이 될 수 있다. 집단에 소속되어 있는 개인은 본인이 투입하는 노력, 책임 등에 비하여 임금, 상여금 등 보상이 얼마나 공정한가에 대한 분배공정성을 중요시 한다(Price & Mueller, 1986). 집단의 구성원들은 분배에 있어 공식절차의 공정성, 분배결과에 대한 공정성뿐만 아니라 구성원의 의사소통을 강조하는 상호작용의 공정성을 함께 고려하여 인식 한다(고종욱·류철, 2005). 보상에

대한 신뢰와 이와 관련된 집단 내 규범은 구성원 간의 네트워크를 통해 학습되고 확장될 수 있으며(Putnam, 2000). 이러한 관계적 투명성과 내재화된 도덕관점은 집단효능감 형성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다 (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011).

커뮤니티기반 농촌관광의 집단효능감 형성과정에서 자원의 활용과 성과에 대한 집단구성원의 인식의 이해는 중요하다. 관광개발은 긍정적 측면과 부정적 측면을 동시에 발생하는 경우가 많고, 실제로 관광현상에 대한 주민의 기대감과 이행간의 괴리가 발생하는 것은 자연스러운 현상이다(윤유식·신혜숙·한지훈, 2008). 이러한 성과에 대한 인식은 결국 인식적, 행동적 차원에서 집단효능감과 집단행동 동기유발에 큰 영향을 미치게 된다. 농촌관광은 주거지와 밀접한 공간에서 발생하며, 그 곳에서의 자원을 활용하여 관광객과 지역주민의 접촉하여 성과를 창출한다는 점에서 볼 때(윤유식 외, 2008) 관광공간을 생존의 터전으로 삼고 있는 주민집단은 자원의 활용과 재분배 경험을 통해 집단효능감을 형성해 갈 수 있다. 이를 바탕으로, 두 번째 연구명제는 다음과 같다.

연구명제 2. 커뮤니티기반 농촌관광에서 자원 활용과 재분배 경험을 통해 집단효능감이 형성되는 과정이 관찰될 것이다.

3) 기술 및 정보 획득

셋째, 기술 및 정보 획득 관점에서 집단효능감이다. 집단 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 필요한 정보획득과 정보교환 등 활동에 적극 참여하는 경우 집단 구성원은 해당 집단의 수행능력에 대한 신뢰를 형성하게 된다(Gibson, 1999; Tasa, Taggar & Seijts, 2007). 변화를 수용하고, 거시적 외부환경에 적응하는 집단

의 유연성 형성에 있어 지식과 정보교환은 중요하며(Argent, 2001), 이를 통해 구성원은 집단효능감을 형성할 수 있다. 집단효능감이 높은 집단은 집단 내 다른 구성원들로부터 배우려는 자세가 개방적이다(Gibson *et al.*, 2000). 나아가, 새로운 자극을 바탕으로 한 수행경험은 집단효능감 형성에 중요한 역할을 한다 (Seijts, Latham & Whyte, 2000). 집단 구성원들이 내부적 변화에 대한 적응을 넘어 주변 환경 변화에 대해 대응하기 위해 기꺼이 새로운 정보와 변화를 지지하고 수용하며 업무를 수행하는 경험과, 그러한 경험이 성과로 이어지는 과정을 통해 집단효능감이 형성될 수 있다(Walumbwa *et al.*, 2011). 이를 바탕으로, 세 번째 연구명제는 다음과 같다.

연구명제 3. 커뮤니티기반 농촌관광에서 기술 및 정보 획득 경험을 통해 집단효능감이 형성되는 과정이 관찰될 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구방법 및 연구대상

본 연구는 커뮤니티기반 농촌관광마을 주민집단의 특성과 집단이 처해있는 맥락을 고려하여 집단효능감 형성과정을 탐색하고자 사례연구를 수행하고자 한다. 사례연구는 연구대상의 상황과 맥락을 고려한 연구를 하고자 할 때, 현상이 '어떻게' 형성되는지 탐색하고자 할 때, 연구명제를 바탕으로 자료수집 및 분석을 수행할 때 타당한 연구방법이다(Yin, 1994). 연구 목적에 부합하는 사례선정에 있어 본 연구는 단일 사례연구를 수행하였으며, 연구하고자 하는 현상에 대해 대표성을 띄는 사례를 선정하는 목적 사례선정 방

법을 채택하였다(Yin, 1994). 본 연구의 대상은 경기도 양평군 봉상리를 중심으로 운영되고 있는 수미마을 농촌휴양관광지 주민집단이다. 수미마을을 선정한 이유는 다음과 같다.

첫째, 수미마을은 주민주도로 농촌관광에 대한 기회를 모색하였고, 2007년 양평군 녹색농촌체험마을로 지정된 것을 시작으로 주민집단이 형성되었다. 둘째, 마을의 전체적인 운영을 총괄하는 '영농조합법인 수미마을'인 주민조직을 형성하여 내부적인 갈등 요소를 해결하고 인적 자원의 한계를 극복해 나가려는 노력을 하고 있다. 셋째, 지난 십년동안 꾸준히 성장하고 있는 대표적인 농촌관광지로 주목받고 있다. 수미마을은 2011년 농림축산식품부에 의해 녹색농촌체험마을 지정되었고, 한국관광공사 2월의 추천여행지 전국 6선에 선정되었다. 2013년에는 농어촌체험휴양마을사업자 서비스/경관, 음식, 숙박, 체험 분야 최우수등급을 받았고, 같은 해 대한민국 농촌마을대상 대통령상표창 등 꾸준한 성장을 이루고 있다. 넷째, 마을과 연계한 커뮤니티비즈니스의 운영으로 자원의 활용과 배분에 대해 효율성을 도모하고 있다. 주민주도로 형성되어 구성된 수미마을 주민조직은 지난 10년 농촌관광 상품의 개발 및 개선, 조직의 운영변화를 겪으면서 수많은 시행착오를 경험하였을 것이고 이러한 과정에서 집단 구성원은 집단효능감의 형성을 경험했을 것으로 본다. 이 같은 이유로 수미마을은 집단효능감 형성과정을 탐색하기에 적당한 사례로 판단된다.

2. 자료수집

본 사례연구에서는 주민을 대상으로 반구조화된 인터뷰와 운영조직의 내부 보고서를 분석 자료로 활용하여 연구를 진행하였다. 먼저, 반구조화된 인터뷰를 통해 연구명제를 뒷받침 하는 근거자료를 수집하고자 하였다. 본 연구는 주민조

직의 구성원이 지각하는 집단효능감 형성과정에 관한 탐색적 연구로, 수미마을 주민조직이 형성되는 초기시점부터 지금까지 지속적이고 적극적으로 조직운영에 참여한 주민을 대상으로 인터뷰를 수행하였다. 인터뷰 대상자는 주민조직의 주요정보원(key informants)으로 자발적으로 연구 참여를 원하는 주민을 대상으로 하였다. 인터뷰 질문은 '마을 조직이 구성된 배경 혹은 조직에 합류할 당시 상황은 어떠했는지?', '구성원간의 상호 교류, 소통, 변화는 어떠한지?', '지금까지 경험한 주민조직의 변화와 마을의 변화는 어떠한지?', '마을 공동의 목표를 달성하는데 마을 조직이 필요한 능력(정보, 기술 등)을 가지고 있다고 생각하는지?'를 포함하였다. 2018년 8월 25일부터 10월 24일까지 약 두 달에 걸쳐 주중과 주말에 연구자가 마을을 방문하여 현장참여관찰을 병행하였다. 인터뷰는 연구 참여자가 원하는 시간에 수미마을 방문객센터에서 진행되었다. 총 8명을 대상으로 인터뷰를 진행하였으며, 인터뷰는 한 사람당 대략 약 1시간 정도 소요되었다. 인터뷰 내용은 연구자의 사전 양해 및 동의를 받아 모두 녹취하여 전사하였다. 추가적으로 본 연구에서는 주민위원회 회의록을 연구 자료로 활용하였다. 주민조직은 운영위원회를 매달 개최하고 있었으며 본격적으로 기록으로 남긴 지난 3년간의 회의록을 검토하여 분석에 포함하였다. 인터뷰자료와 회의 기록 자료는 연구목적에 달성하는데 상호보완적이며, 질적연구에서 강조하고 있는 삼각기법(triangulation)을 통해 연구결과의 진실성(trustworthiness)을 강화할 수 있을 것으로 사료된다(Yin, 1994).

3. 분석방법

연구자료의 분석은 사례연구 분석방법 중 하나인 패턴매칭(pattern-matching) 기법을 활용하였고(Yin, 1994), 두 단계에 걸쳐 진행하

었다. 첫째, 연구명제를 통해 예상했던 결과가 실제 인터뷰 자료에서 발견되는가를 찾는 과정을 진행하였다. 먼저 인터뷰 스크립트 전체를 여러 번 읽으면서 연구 참여자가 지각하는 집단효능감이 나타나는가를 탐색하였다. 그리고 연구 참여자가 경험한 집단효능감의 맥락이 연구명제에서 예상한 집단효능감이 형성되는 세 가지 차원과 관계있는가를 분석하였다. 이 단계에서 인터뷰 자료는 반복적 비교분석법을 적용하여 분석하였다. 이는 연구자가 먼저 개방코딩을 하고, 연구명제와 명제를 세우는데 기반이 되었던 선행연구를 근거로 범주화 하는 것이다. 둘째, 인터뷰에서 발견된 패턴이 주민위원회 회의록을 통해 추가적인 설명이 가능한가와 이러한 자료가 연구명제 설명에 부합하는가를 탐색하였다. 분석 자료가 질적 자료인 사례연구의 경우 예상하는 내용과 실증 자료를 비교하여 패턴이 맞는가를 찾는 분석과정은 연구의 진실성에 있어 중요하다. 질적연구의 진실성 검증에 위해 연구 참가자 확인 및 외부 감사를 수행 하였다(Lincoln & Guba, 1985). 먼저, 분석결과를 연구 참여자에게 제공하여 확인받는 절차를 걸쳐 인터뷰 내용의 기록 및 해석 과정에서 진실성을 확보하고자 하였다. 또한, 질적연구를 수행한 경험이 있는 교수 1인, 관광학 전공 교수 1인이 범주화와 패턴매칭 결과를 교차로 확인하는 절차를 포함하여 분석결과와 진실성을 확보하고자 하였다.

IV. 연구결과

본 연구의 연구명제를 통해 제시하였던 세 가지 차원에서 집단효능감이 형성되었음이 발견되었고, 각 차원별로 집단효능감 형성과정을 분석하였다. 다음에서는 집단효능감이 형성되기 시작한 초기단계부터 집단 내 변화와 구성원의 경험을 바탕으로 집단효능감의 형성이 다음단계로 변

화하는 단계별 과정을 기술하는 것으로 결과를 제시하고자 한다.

1. 갈등조정 및 의사결정

집단의 공동목표 달성을 위해 일어날 수 있는 문제를 해결하는 과정에서 구성원들 상호간에 집단에 대한 신념을 갖는 것이 집단효능감에 중요한 속성임을 고려하였을 때(Bandura, 1986) 갈등조정 및 의사결정 차원에서 집단효능감이 단계적 형성과정을 거치는 결과는 주목할 만하다. 갈등조정 및 의사결정 차원에서 집단효능감이 낮은 단계일 때는 (1) 관계성, 친밀감 등 농촌문화의 특수성이 관여하고 (2) 집단 내 일부 개인의 이니셔티브로 의사결정이 이루어지며 (3) 집단 구성원간의 제한된 소통이 이루어지는 것으로 나타났다. 마을 조직이 형성되기 시작했을 초기에는 마을주민 몇몇의 논의와 지방정부 조직의 만남이 시초가 되었고 이후 마을주민으로 구성된 집단행동으로 발전하게 되었다. 그 과정에서 농촌특유의 관계성이라는 맥락이 초기 집단형성에 영향을 미치는 것으로 관찰되었다. 집단형성 초기에는 일부 주민으로 구성된 집단을 중심으로 이니셔티브가 이루어진 의사결정이 주를 이루었고, 이 시기에는 몇몇 개인의 헌신과 이를 기반으로 한 구성원 간의 상호신뢰를 바탕으로 의사결정이 큰 갈등 없이 이루어 졌다. 특히 수미마을의 경우, 초창기 도로건설, 하수종말처리장 등 주변지역의 이슈로 마을 내외적으로 갈등이 심화되고 있던 중, 마을 갈등의 해결 방법으로 농촌관광마을 추진이 시작 되었고, 주민의 관점이 갈등에서 협력으로 환기되었다는 점이 집단형성의 촉진 배경으로 추가적으로 작용하였다.

“수미마을이 형성되기 이전에 저희 마을에 고심, 갈등이 많았어요. (중략) 막 분열이 돼서 소송도 걸고, 마을이 계층별로 파벌이 되고. 그러

다가 이제 야 이거 이런식으로 배척하고 세대갈등 할 필요 없이 몇몇이 모여 이번에 마을에서 공동으로 할 수 있는 일을 찾아보자 해가지고, 군에 찾아가서 우리마을은 이런 이런 이유로 황폐되고 지금 갈거리 분열 됐으니까 마을사업을 해 보겠다 도와 달라...그걸로 시작 했죠.” (Informant 3)

“여기는 원래부터 집성촌이었어요. 그러다가 외지 분들이 늘어나게 됐었는데 뭐 굴러온 돌이 박힌 돌 캐내지 않고 박힌 돌이 굴러온 돌 밀치지 않았으니까 처음에는 그렇게 큰 잡음은 없었어요. 특히 농번기 때 수익창출을 할 수 있고 주민들이 뭐 한두 번 이렇게 참여하다 보니까.” (Informant 1)

이후, 갈등조정 및 의사결정 차원에서 집단효능감이 중간단계로 발전됨이 관찰되었는데, 이 시기에는 (1) 집단 규모 및 갈등 범위가 증가함에 따라 (2) 의사결정 체계 및 집단 공동규범을 형성해 가고 (3) 갈등조정에 있어 위계 발생, 갈등 통제를 위한 집단 문화가 형성되고 있음이 관찰되었다. 또한 이러한 집단효능감은 (4) 집단의 긍정적 성과 경험으로 인해 강화되는 동기가 되는 것으로 나타났다. 수미마을 사례의 경우 집단 구성원 수의 증가와 의사결정이 필요한 사안의 수의 증가, 내용의 복잡성이 증가함에 따라 집단 구성원들은 소통창구의 다각화, 회의개최, 수평적 정보공유, 체계적 정보전달 방법 등을 함께 고민해 가는 집단문화를 형성하고 있었다. 이러한 의사소통방법은 집단 공동의 목표인 마을수익창출, 농촌일자리 창출 등 성과로 가시화되고 이는 통해 집단의 갈등조정과 의사소통 역량이 향상되고 있었다. 집단효능감은 집단이 노력한 방법으로 성취경험이 이루어 졌을 때 형성 혹은 강화된다는 (이세규, 2010) 점이 본 연구 결과에서 확인되었다. 또한 집단효능감이 발전하는

과정은 집단이 보다 도전적인 목표를 갖고 노력하며, 이를 통한 성공경험의 공유를 수반한다는 관점에서(Gully et al., 2002)수미마을은 긍정적 성과의 피드백으로 집단효능감이 더 높은 단계로 발전하는 과정을 경험하고 있음을 알 수 있다.

“처음에는 몇 분이 주도적으로 했죠. 왜냐하면 뭐 활성화되기 전이었으니까. 그런데 이제 관광객들이 계속 찾아오다 보니까, 이제 몇 분이 더 모집해서 하고 그러다가 거의 뭐 일을 시스템을 만들어가지고.. 방문객이 1,500명이다 그러면 우선 주방이나 그런 데서는 인원수급을 해야 되잖아요. 그러면 전화를 다 돌려요. 그래도 안 되면 비회원들한테도 주변 동네에도 전화를 돌려서 (중략). 사람들이 많이 오면 내 몸은 피곤하지만, 나 그리고 마을의 삶의 질이 향상되는 것이 느껴지니까, 내가 가서 일을 할 수 있고 가서 서비스를 잘 하고 응대 잘하고 친절하게 하면 또 일할 수 있는 시간이 돈을 벌수 있는 것이 늘어나니까, 그런 거를 본거죠.” (Informant 1)

“팀회의를 일주일에 한번 혹은 한 달에 서너 번 정도 하거든요. 그래서 이게 거기서 뭐가 어떻게 뭘뭘뭘 해야 한다 하는 걸 이야기 하고. 그걸 다 (전체 운영회의에서) 이야기해서 동의를 얻죠 (중략). 뭐 이런 사람 저런 사람들도 있고 자기네들끼리 주권 잡고. 그래도 또 그런 사람들이 동네 실정을 모르고 하는 게 아니고, 아무것도 모르는 사람들은 그렇게 하지도 않죠.” (Informant 2)

수미마을은 각종 위원회 운영 등 운영조직시스템 구축을 통하여 갈등의 해결과 공동의 의사결정이 필요한 사안들을 논의하고 있음을 내부 회의록을 통해 확인 할 수 있다. 예를 들어 화

장실 등 장소관리, 시설정비를 위한 지출계획, 새로운 커뮤니티비즈니스 신청서 검토, 하천사용 민원 대응 등에 대한 논의가 회의를 통해 이루어 졌다. 또한 회의내용, 절차, 시간 등 회의 진행방법, 구성원 업무분장 및 기록, 회의참여 독려방안 등 회의록에 따르면 조직운영에 대한 의사결정 체계나 공동 규범의 형성이 집단 내에서 논의를 거쳐 수행되고 있음을 알 수 있었다.

수미마을의 경우 갈등조정 및 의사결정 차원에서 집단효능감이 높은 단계로 나아가고자 하는 의지가 관찰되었고 특히 (1) 의사결정 방법 변화의 필요성 인지 (2) 유동적 소통방법 탐색을 집단차원에서 고민하는 것으로 나타났다. 수미마을의 경우 집단 내 업무상 위계구조를 갖게 되면서 집단의 의사결정능력 갈등조정능력에 있어 또 다른 국면을 맞이하고 있음을 알 수 있었다. 특히 농촌관광 상품을 주민이 직접 만들고 유통하고 고객을 상대하는 전체적인 과정에서 파생되는 각기 다른 서비스접점에서 생기는 오해와 전체적인 구성과 흐름의 이해부족이 집단능력에 있어 또 다른 장애로 작용하게 되는 것을 집단 스스로 인식해 가고 이로 인한 지속적인 변화와 조정의 시도가 나타남을 알 수 있다.

“이제 그 사업들은 진행을 할 수 있지만, 운영 조직, 시스템, 이런 것들이 농촌이 기존에 가지고 있는 가치라든지 농촌공동체라든지 이런 부분에 적합한가라는 회의감이 또 들 때가 있는 거죠. 진행하는 사람들, 주민, 사무국, 대표, 체험 안내사, 농장주, 고객...그걸 듣고 전달하는 과정에서 그 관계에서 전후 사정이나 이런 게 또 문제가 있었던 거죠 (중략). 우리가 추구하는 게 뭔지 우리의 가치는 뭐고 우리의 잘잘못은 어떤 데 이게 서로를 이해할 수 있게끔 뭔가를 만든다던지 알려준다던지 하는 것들을 계속하지 않으

면, 함께 원칙을 만들고 그걸 지켜서 이대로 하면 된다고 했던 부분이 잊혀졌을 수도 있고, 뭐 여러 가지 일들이 발생하니깐 그 걸로 해결이 안 될 수도 있고.” (Informant 8)

“결정이 안나요. 네. 시간도 오래 걸리고 회의를 해도 거기서 또 결정이 나오는 것도 사실 어렵고, 사실 몇 번 씩 딜레이 돼서 여러 번 회의를 거쳐서 우여곡절 끝에 (중략). 중재자는 없죠. 갈등에 대한 해소는 참 어려운 것 같아요. 조직이 나누어 업무를 하고 있어요. 이게 이제 조금 오해나 그런 게 생길 수 있어서. 한다리 건너서 하나까.” (Informant 4)

2. 자원활용과 재분배

농촌관광 마을조직이 형성되고 나서 초기단계에서는 기초적 관점에서 집단목표에 부합하는 성과창출과 형평성을 갖추고자 하는 변화가 시작되었음을 알 수 있다. 수미마을의 경우 자원활용과 재분배가 농촌관광 조직의 집단효능감 형성과정에서 발견되었는데, 집단효능감이 낮은 단계일 때는 (1) 개인의 참여를 중요시 하고, (2) 기초적 관점에서 형평성에 대한 논의가 시작되었으며, (3) 자원을 활용한 성과창출을 인지 및 경험하는 것이 발견되었다.

“농한기에 일거리가 없어가지고 맨날 뭐 마을 회관에서 고스톱이나 치고 술이나 먹고 그랬었는데 (중략). 한명 한명 참여하다 보니, 규모나 수익이 (커졌어요). 그러다 보니 일자리 창출이 마을 뿐 아니라 인근면 또 군단위 이렇게 사람들이 일자리 창출이 막 일어나기 시작했죠. 우리가 하는 목적을 우리 그리고 주변 바운더리에 있는 모든 사람들이 다 행복하기 위한 일자리 장소로 만들어야겠다는, 그럴 수 있겠다는 생각.” (Informant 3)

“우리 마을이 모여서 체험마을을 운영하기 시작하였는데, 연매출이 십억대로 이제, 그 정도의 매출을 다같이 올리는 거지. 모든 프로그램에 마을사람들이 다 관여를 해. 그렇게 같이 하면서, 즐겁게 살아요.” (Informant 5)

집단효능감은 자원활용과 재분배 차원에서 중간단계로 발전해 가는데 이 단계에서는 (1) 내외부 자원의 필요성 및 중요성 인식, (2) 재분배 기준 및 절차 마련, (3) 집단목표를 고려한 성과관리를 통해 집단효능감이 향상되는 것이 관찰되었다. 이 단계에서는 집단 활동이 내부의 자원활용뿐만 아니라 외부 시장 환경에 대응이 필요한 방향으로 변화를 겪으면서 자원활용과 재분배에 있어 과도기를 맞게 된다. 집단효능감 형성은 집단 내에서 일상적으로 이루어지는 사회적 상호작용을 기초로 하고 이는 집단에서 자신이 어떤 일을 하는지 선택하며 얼마만큼의 노력을 기울일 것인지를 결정하는데 영향을 미친다(성영태, 2016). 수미마을은 자원의 활용과 분배에 있어서 집단 수준에서 무엇에 얼마만큼을 투입하고 무엇을 산출할 것인가에 대한 의사결정 그리고 이에 필요한 자원을 스스로 형성해 가고 있었고 무엇보다 이러한 집단능력에 대한 확신이 공유되고 있음을 알 수 있었다.

“농촌에는 역량이 다 부족한데다 마을에는 연로한 사람들뿐이 없어서 기획이나 이런걸 하는 게 조금 어려워요. 별거 아닌 것 같지만 사실 할려면 어려워. 이제 젊은 파트너들이 들어와서 해 가니까 감사하죠. 우리는 사실 일만 해주면 되니까. 근데 그게 또 힘들어. 또 뭐 의견충돌도 나지만 마음으로는 밀어주고 있는 거죠 (중략). 시스템은 다 짜져 있으니깐. 일하는 시스템이라든지 금전적인 시스템이라든지. 이렇게 해 나갈 수 있게 만들어 지고 있으니깐. 힘이 있어요 아직까지는 있어요. 그래서 우리가 뭉치는 힘이

‘야 너 싸가지야’ 이래도 ‘어허 저거는 가능해’라고 믿고 있는 거죠. 우리가 힘을 모으면 해낼 수 있겠구나 이런 비전을 보고 있는 거죠.” (Informant 6)

“활성화가 되지 않으면 크게 마찰은 없어요.. 동네가 이제 커지다 보니까 아 이제 시스템을 확실히 잡아야 되겠다. 뭐 처음에는 중구난방 하다가 마찰이 일어나고. 돈을 집행할 때 회의에서 승인이 나아지만. 그니까 주먹구구식으로 여기저기서 돈을 빼가는게 아니라 투명하게 쓰고 집행을 하다보니까 이게 말썹이 없는거죠 (중략). 돈이 붙어서 일부 사람들 호주머니로 들어가는 게 아니고 참여하는 사람들한테 마을 주민들한테 돈을 돌려주는 거지. 그래서 일거리 창출을 해서 인건비가 거의 나가고 매출의 일부를 시설 재투자비로 쓰고. 마을 자산을 높이기 위해 시작한 게 아니니까. 농한기에 소일거리를 창출하고. 또 그분들이 고생하셔서가지고 마을 재산도 조금 느끼는 거니까 또 그분들 복지후생에도 쓰는 거죠. 돈에 대한 근거를 확실하게 시스템으로 잡아놓고 지출을 하고 그러니까. 투명하게 무조건 돌아가는 거죠. 저희 자체내에서 다 해요. (중략). 누구나 와서 힐링할 수 있는 곳 그거를 바라는 거지 마을이 돈을 더 많이 벌고 그런거 보다는. 나중에 제가 그만뒀을 적에 무조건 시스템으로 돌아갈 수 있게.” (Informant 1)

특히, 집단의 크기와 역할이 외연적으로 확장되면서 자원 활용이나 재분배에 있어 기준 및 절차를 마련하여 강화하고자 하는 시도가 집단차원에서 나타남을 알 수 있다. 운영회의록을 살펴보면 직무별, 직군별 적정급여 기준 마련, 최저임금 지급을 위한 예산확보 방안, 방문객이 많은 날 특별수당 지급여부에 관한 건, 인건비 인상요청에 관한 건 등이 논의되고 있음을 알 수 있다. 또한, 수미마을의 경우 한건의 토지사

용에 대하여 6년 동안 지속적으로 논의하는 과정을 거치고 있음 회의록을 통해 확인되었다. 2012년 새로운 상품 개발계획을 위한 준비 회의를 시작으로 2013년 상품운영 장소에 대한 논의 2014년 주변 환경오염에 관한 논의 등을 통해 새로운 상품개발에 대한 기초논의를 시작하였고, 2015년 토지사용에 있어 토지주에 대한 수익지급 범위 및 방법에 이슈제기, 2016년 세부 논의를 거쳐 2017년 토지사용에 관한 계약서를 작성하기로 합의하기에 이른다. 이 단계에서 해당집단은 토지사용 관련 계약 사례조사를 실시하고 공유하면서 계약서 초안을 작성해 나가고 있다. 이를 통해 자원 활용과 분배 경험을 통해 집단효능감을 형성해 가고 있는 것을 알 수 있었다.

자원활용과 재분배 차원에서 집단효능감은 (1) 활용과 분배에 대한 집단 스스로의 개념정립과 원칙을 고민함으로써 높은 단계로 발전할 수 있는 가능성이 열려 있음이 관찰되었다. 주민들이 느끼는 혜택의 균등함은 커뮤니티기반 관광의 지속가능성에 중요한 역할을 수행한다(송영민, 2010). 특히, 마을의 자연자원과 인적자원의 활용과 재분배 경험과 그 과정에서의 상호작용을 통해 농촌관광 마을집단이 경험하는 집단효능감의 긍정적인 성장은 집단 구성원이 공유한 공동의 비전과 직접 경험한 혜택을 통해 강화될 수 있음을 알 수 있다. 본 연구 대상의 경우 향후 집단의 자원 활용과 분배에 관한 고민과 관점의 전환에 대한 필요성이 조직 내부에서 지속적으로 논의되고 있었다.

“처음에는 일단은 했는데 돈이 벌렸어요. 그래가지고 다양한 사업도 하고. 그렇게 해가지고 사람들이 조금씩 뭉치고 계속 지금까지 왔던 거 같아요. 그치만 지역이 개발되면서 변화도 생기고 그걸 일어날 수밖에 없는 것 같아요. 어쩔 수

없는 상황이고 그걸 인정하고 그런데 멈추면 안되지 (중략). 소득을 공정하게 하는 것이 필요 한지 기회를 공정하게 하지만 결과는 개인들이 알아서 해야 하는 것인지, 규모를 키우는 것이 필요한지, 어떤 사업을 해야 되는지 중구난방으로 하면 안되니까 내용도 범위도 명확히 하고 조직의 목적을 보면서 해야 돼요. 우리 마을 같은 경우는 취약계층 일자리 창출과 지역사회에 공헌함을 목적으로 한다했을 때 어떤 사업을 해야 하는지 누구를 우선 고용해야 하는지 뭘 그러면서 조금씩 성장을 하겠죠.” (Informant 8)

3. 기술 및 정보 획득

집단효능감의 세 번째 차원인 기술 및 정보 획득 활동을 통해 집단효능감이 형성되는 것으로 나타났다. 집단효능감이 낮은 단계일 때는 (1) 구성원 개인의 기술 및 정보 투입, (2) 기존 자원을 기반으로 활용, (3) 지원금 중심의 운용이 주요 속성으로 관찰되었다. 수미마을 주민조직이 농촌관광을 시작한 시점에서 구성원들은 필요한 기술 및 정보를 내부에서 획득하여 목표를 달성할 수 있을 것이라는 긍정적 태도를 가지고 시작하였음을 확인할 수 있었다. 주민들은 농촌커뮤니티가 갖는 특성인 오랜 시간 함께 지내오면서 내부 구성원들에 대하여 속속들이 알고 있다는 맥락에서 각각의 구성원에게서 전문성을 발견하고 이를 공동의 목표달성을 위해 활용하는 방법을 함께 찾아가는 경험을 통해 초기 집단효능감을 형성했음을 알 수 있다.

“소질 있는거 들을 얘기를 들어서 누구는 뭐 예를 들어서 망치질을 잘한다 목수 경험이 있다 그런 분들은 이제 시설팀 쪽에 배치해서 그쪽 일을 많이. 이렇게 하는 거고. 자기의 전문적인 분야의 일들을 하다보니까 (중략). 본인이 직접 말씀도 하시고 여기가 시골이다 보니까. 저는

원주민이다 보니까. 예를 들어 개똥이네 소똥이네 말똥이네. 그 분들의 뭐 성격, 성품, 기술은 다 아니까. 저 뿐만 아니라 여기 있는 사람들이 서로 다 아니까.” (Informant 1)

“그게 이제 마을 형성이 처음에는 그때는 뭐 그게 잘... 처음 손님을 받다 보니까 최소한 다 알아서 했죠. 하면서 이제 뭐 부족한 것들은 각자 집에서 이렇게 공수해 오고. 따지지 않고 그렇게 시작 했죠 (중략). 어떤 프로그램을 고민고민 하면서 마을에서 또 이제 같이 여러 주민이 다 뭉쳐서 뭔가 하겠다는 기획이 있으면 거기에 대한 그 재료라든가 여러 가지 뭐 만들어야 될 거 있으면 그런거를 이제 협력을 해서 해 냈고.” (Informant 3)

기술 및 정보획득차원에서 집단효능감은 중간 단계로 발전해 가는데 이 단계에서는 (1) 정보 및 기술의 집단내부 교환 및 개발활동이 이루어지고, (2) 외부 환경에 대응하기 위한 기술 및 정보 탐색과 획득이 이루어지며, (3) 경험적 기술 습득으로 집단능력에 대한 집단 스스로의 신뢰형성이 발견되었다. 집단효능감 형성에 있어 집단 구성원간의 상호작용 및 감정적 태도 형성은 중요하며(Bandura, 1986), 집단효능감이 상대적으로 높은 집단은 다른 집단 혹은 집단 내 구성원으로부터 배우려는 자세가 개방적이라고 하였다(Gibson et al., 2000). 본 사례의 경우 기술 및 자원의 획득과 활용은 단순히 자원의 교환활동을 넘어 집단 구성원 간에 경험되는 상호작용이며, 기술 및 자원을 활용하는데 있어 유연하고 개방적인 집단의 태도를 통해 집단이 구조화 되고 통합되는 과정을 거침을 확인할 수 있다.

“농촌에는 역량이 다 부족해요. 사실은 역량이 다 부족한테 젊은 사람도 끼고. 또 그 사람들은

생각이 빠르고. 우리는 써포트 해 주는거지. 갈등도 매일같이 의견충돌도 나기는 하지만 그거는 일하는 과정에서 (나는 거고) 우리는 그걸 이겨 낼 수 있는 사람들이 있어요 (중략). 우리 마을이 지금까지 견재할 수 있었던 거는 뭐 어떤 한 사람만의 공은 아니고 마을사람이 정말 밤낮없이 수미마을에 대한 고민을 한 결과인 것 같아요. 수미마을은 아직까지는 주인된 마음으로 일하는 분들이 있어서 견재할 수 있는 것 같아요.” (Informant 6)

“못하면은. 예를 들어 이 분이 뭐 고객한테 못하고 막 그러면은 그런 게 다 들어와요. 그러면 저희는 자체 내에서 해요. 처음에는 주의만. 말 그대로 서비스에서 이런 게 들어왔으니까 응대할 때 이렇게. 교육을 하는 거죠. 아 이거는 해야 되겠다 이거는 하지 말아야 되겠다 사실 저희가 선택을 해요 (중략). 서비스 교육에서부터 해서 뭐 선진지 견학 어디 체험마을을 잘되는데도 다니면서 그런 거를 많이 공부했어요. 옛날보다는 그나마 (주민들이) 교육들이 많이 되어 있으니까 걸리는 것도 적고 이제 걸리면은 그거를 보완하려고 노력을 하고.” (Informant 1)

운영위원회 자료 분석결과, 수미마을의 경우 집단 내 필요로 하는 기술과 정보를 외부교육 혹은 선진지 견학 등을 통해서 확보하고 있음을 확인 할 수 있다. 소방교육, CS 교육, 이미지메이킹, 직무스트레스 교육 등 현재 필요한 내용에 대한 교육프로그램에 참여하고, 외국인 대상 서비스를 준비를 고려했을 때 외국인 체험 프로그램개발교육, 외국인관광객 교통버스서비스 관련 회의에 참석하는 등의 기회를 적극 활용하고 있었다. 뿐만 아니라, 집단 내부에서 필요한 정보를 주도적으로 확보하고 활용하는 역량을 갖춰가고 있음을 회의록 검토 결과 확인 할 수 있다. 예를 들어, 공동차량 구입할 것인

지, 개인차량으로 업무수행 후 필요한 이슈에 대응할 것인지에 대한 논의과정에서 개인 차량 운행일지, 유류비 등의 정보를 기록 및 축적하고, 이를 향후 의사결정에 활용하는 것이 필요하다는 논의가 이루어 졌음이 회의록에 언급되어 있다. 처음 주민이 자차를 이용하여 마을일을 하다가 사고가 났을 경우에 대한 논의가 시작되었을 때, 해당안건이 몇 차례 유예 및 재상정 과정을 거쳤고, 이러한 과정에서 개인차량 이용 정보를 기록 및 검토가 필요함을 인지하고, 이후 일반회사에서 발생하는 유사사례를 검토하는 등 정보 및 기술 획득 과정을 거치면서 주민집단 스스로 필요한 지식과 능력을 확장하면서 전략을 세워나가고 있음을 알 수 있다.

기술 및 정보획득 차원에서 집단효능감은 (1) 집단의 생애주기 인지 및 자원 통합 관리방안을 탐색함으로써 높은 단계로 발전할 수 있음이 관찰되었다. 집단효능감 형성에 있어 장기적인 관점에서 무엇보다 중요한 점은 필요한 기술이나 정보의 수준과 범위는 집단과 집단이 속한 환경

의 변화에 따라 달라질 수 있다는 점이다. 변화하는 상황에 따라 집단이 필요로 하는 기술이나 정보를 확보할 수 있다고 믿는 집단신념은 집단의 현재 상태에 대한 정확한 진단과 미래에 대한 예측과 대응을 통하여 현재의 한계를 인정하고 뛰어넘고자 하는 집단의 의지가 포함될 때 지속될 수 있다는 점이 중요해 보인다.

“저희는 회의록이 계속 있어요. 내가 이거 A라는 걸 만들어 봤는데 제가 그만뒀을 적에 다른 사람들한테 어떻게 만들었는지, 왜 만들었냐에 대해 (알려줄 수도 있고). 저희는 회의록을 계속 보관을 해요. 시스템적으로. 마을이 계속 크다 보니까 계속. 예. 그러면은 언젠가는 한번은 뼈그덕 거릴 거라는 거를 예상을 하고 있는 거죠. 왜. 성공마을만 돌아다니면서 본 게 아니기 때문에. 성공사례를 봤고 성공했다가 왜회되는 조직들을 봤기 때문에 미리미리 저희는 준비를 계속 하는 거죠.” (Informant 7)

아래 <표 1>은 본 연구 결과를 요약한 것이다.

<표 1> 커뮤니티기반 농촌관광 집단효능감 형성과정

단계	차원		
	갈등조정 및 의사결정	자원활용과 재분배	기술 및 정보 획득
낮음	<ul style="list-style-type: none"> 관계성, 친밀감 등 농촌문화 특수성 관여 일부 개인 이니셔티브 제한적 소통 	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 참여를 중요시 기초적 관점에서 형평성 논의 자원을 활용한 성과창출 인지 및 경험 	<ul style="list-style-type: none"> 구성원 개인의 기술 및 정보 투입 기존 자원을 기반으로 활용 지원금 중심 운용
중간	<ul style="list-style-type: none"> 집단 규모 및 갈등 범위 증가 의사결정 체계 및 집단 공동규범 형성 갈등조정 위계 및 통제를 위한 집단문화 형성 긍정적 성과 경험으로 인한 동기부여 	<ul style="list-style-type: none"> 내외부 자원 활용의 필요성 및 중요성 인식 재분배 기준 및 절차 마련 집단목표를 고려한 성과관리 	<ul style="list-style-type: none"> 정보 및 기술의 집단내부 교환 및 개발 활동 외부 환경에 대응하기 위한 기술 및 정보탐색 및 획득 경험적 기술 습득으로 집단능력에 대한 신뢰 형성
높음	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정 방법 변화의 필요성 인지 유동적 소통방법 탐색 	<ul style="list-style-type: none"> 활용과 분배에 대한 집단 스스로 개념정립과 원칙 고민 	<ul style="list-style-type: none"> 집단의 생애주기 인지 및 자원 통합 관리방안 탐색

연구결과 갈등조정 및 의사결정, 자원활용과 재분배, 기술 및 정보 획득 차원에서 집단효능감이 형성되어 감을 알 수 있다. 또한 각 차원별 집단구성원들의 상호작용을 통해 집단효능감의 변화를 경험하는 것을 알 수 있다.

V. 결 론

본 연구에서는 커뮤니티기반 농촌관광 주민조직을 대상으로 집단효능감 형성과정을 탐색하였다. 질적사례연구 결과 주민집단의 효능감은 '갈등조정 및 의사결정,' '자원활용과 재분배,' '기술 및 정보 획득'의 차원에서 낮은 단계에서 높은 단계로 성장하는 것을 발견할 수 있었다. 기존의 선행연구에서 논의한 집단효능감의 개념을 넘어 본 연구에서는 커뮤니티기반 농촌관광 마을 조직 맥락에서 연구명제에서 제시한 세 가지 차원에 대하여 집단효능감 형성과정을 단계별로 고찰하였다. 각 단계별로 집단효능감이 낮은 단계에서는 농촌사회의 특수성 맥락, 중간 단계에서는 조직의 유연한 대응력, 높은 단계에서는 조직의 주도적인 평가능력이 중요하며, 단계별 핵심요인에 따른 연구의 함의는 다음과 같다.

첫째, 집단효능감이 낮은 단계에서 주민조직 구성원은 아직은 개인적 관점에서 집단을 바라보고 있지만, 농촌사회 특수성 맥락이 초기단계의 집단효능감 형성에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 특히 외부의 규범이나 절차에 따르기 보다는 기존의 관계성, 친밀감을 바탕으로 갈등조정 및 의사결정이 이루어지는 농촌문화의 특수성은 농촌관광 집단효능감 형성의 초기단계에서 긍정적 자극으로 작용하고 있다. 또한, 자원, 기술, 정보 등의 투입을 고민할 때 집단효능감 형성 초기단계에서 구성원은 개인 관점에서 분배에 대한 고민을 하지만, 공공의 성격이 강한 농

촌관광자원의 특성상 성과가 집단차원에서 나타남을 경험하게 되면서 집단효능감이 높아지는 계기가 된다. 집단효능감을 개인의 자기효능감의 총합과는 다른 개념으로 보고 나아가 자기효능감의 총합보다 더 우수한 변수로 본다는 관점에서 (박원우·백연정, 2006) 본 연구 대상은 초기단계에서는 아직 진정한 의미의 집단효능감이 형성되거나 경험되지는 않았던 것으로 보인다. 다만, 초기의 집단성과에 대한 경험이 함께 공동의 목표달성을 할 수 있을 것이라는 믿음을 갖는데 기초가 된다는 점에서 농촌사회의 맥락이 농촌관광 주민집단의 집단효능감의 초기단계에서는 중요함을 알 수 있다. 정책 관계자는 커뮤니티기반 농촌관광 형성에 있어 금전적, 교육적 지원을 넘어 어떠한 맥락에서 집단효능감이 형성되는가에 대한 조사를 실시하는 것이 필요할 것으로 사료된다. 이를 활용하여 농촌의 특수성을 고려하고, 각각의 마을과 주민집단의 맥락을 고려한 마을 맞춤형 지원계획을 수립하는 것을 제안한다.

둘째, 커뮤니티기반 농촌관광에서 집단효능감이 낮은 단계에서 중간단계로 발전하는데 핵심요소는 조직의 규모와 역할범위 변화에 따른 유연한 대응력이라 할 수 있다. 집단효능감 개념의 중심에 있는 상호작용은(Bandura, 1986) 집단의 역할과 규모가 성장함에 따라 그 유형과 방향이 달라질 수 있다. 중요한 점은 이에 대한 대응능력을 집단구성원이 가지고 있는가, 나아가 그러한 유연한 대응능력을 갖추게고자 하는 집단문화가 형성되고 있는가에 대한 관점이 집단효능감 형성의 중간단계에서는 중요하다. 농촌사회에서 상호의존성과 집단효능감의 관계에 대한 이해는 중요하다(Gully *et al.*, 2002; McDonald *et al.*, 2013). 집단의 유연한 대응력은 집단문화의 변화를 의미하고, 집단의 상호의존성을 고려한 집단 공동의 규범과 문화를 변화시켜 가는 것이 집단효능감 중간단계에서는 중요하다는 점이 본 연구결과 관찰되었다. Lee, Tinsley and

Bobko(2002)가 언급하였듯이 집단효능감의 형성은 구성원이 가지는 집단에 대한 믿음이 자신뿐만 아니라 다른 구성원들의 행동에도 영향을 줄 수 있어야 하고, 이는 집단의 유연성에 기인한다. 이는 지원금, 교육 등의 수단으로 형성되기보다 집단이 오랜 시간동안 비전을 공유하고 구성원 간 끈임 없는 설득과 공유를 통해 형성되는 과정을 거친다는 점을 강조한다. 이러한 연구 결과는, 커뮤니티기반 농촌관광의 지속성을 위한 중장기적 정책의 초점이 농촌문화를 이해하는 데 그치지 않고 농촌의 주민조직의 유연성을 확보할 수 있는 방향으로 나아가야 할 것임을 시사한다.

셋째, 집단효능감이 중간단계에서 높은 단계로 발전하는데 있어 가장 중요한 요소는 집단의 성과달성을 진단하고 집단 공동의 목표를 스스로 정할 수 있는 집단의 주도적 평가능력에 있다. 관광개발의 효과는 주민 개인의 주관적 인식에 기인하고 있어(Ap & Crompton, 1998) 자원의 분배와 활용 측면에서 집단 공동의 목표달성에 대한 신념이 지속적으로 강화되는 것은 어려울 수 있다. 하지만, 농촌관광개발이 지역 활성화에 있는지, 주민의 삶의 질 개선에 있는지에 대하여 집단 스스로 고민하면서 성과를 평가하고 공동의 목표를 재설정하고 실행해 갈 수 있는 역량, 그러한 역량이 있다고 믿는 신념이 높은 단계의 집단효능감 형성에서는 중요한 요인으로 사료된다. '갈등조정 및 의사결정', '자원활용과 재분배', '기술 및 정보 획득' 경험을 통해 집단은 새로운 자극을 바탕으로 스스로를 주도적으로 평가하고 평가결과를 활용하는 과정을 통해 집단효능감은 다음단계로 더 높아 질 수 있을 것이다. 농촌관광의 활성화를 지향하는 지방정부, 주민집단은 여전히 타 관광지의 성과 기준이나 계량적 목표달성의 정책적 눈높이에 맞춘 의사결정을 하는 경우가 많다. 하지만, 지속적이고 의미 있는 성장을 위해서는 주민집단 스스로 운영의 목표와 방향을 정하고, 지금까지 쌓아온 상호작용과 신

념을 바탕으로 전략을 실천하는 것이 중요하며, 이를 위해서는 농촌관광의 외형적, 양적 성장에 맞춰진 정책의 초점을 이제 실질적, 질적 성장으로 전환하는 것이 필요한 시점임을 정부와 주민 집단 모두 인식하는 것이 중요할 것이다.

본 연구의 한계 및 향후 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 인터뷰 응답자는 수미마을 주민조직의 설립부터 현재까지 적극적으로 꾸준히 운영에 참여하고 있는 주민을 대상으로 하였다. 이는 커뮤니티기반 농촌관광에서 주민이 지각하는 집단효능감 형성과정을 탐색하는데 있어 적합한 표본이 구성되었다고 판단된다. 아울러, 위원회 회의록을 분석대상에 추가로 포함하여 인터뷰를 보완하고자 하였다. 하지만, 주민조직의 다른 구성원의 지각을 포함하지 못한 한계가 있다. 본 연구에 참여하지 않은 구성원의 경우 집단 활동에 지속적 혹은 적극적으로 참여하지 않은 배경과, 본 연구에 자발적으로 참여하지 않은 배경이 집단효능감 지각과 상관관계를 가질 수 있다는 가능성을 고려한다면, 향후 연구에서는 참여자를 확대하여 보다 포괄적인 자료를 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 본 연구는 농촌관광지 우수 사례지를 대상으로 하여 집단효능감에 대한 탐색적 연구를 수행하였다. 향후 성공하거나 실패했던 보다 많은 지역의 주민집단을 대상으로 연구를 확대시킨다면 집단효능감 형성과정을 더욱 확장한 결과를 얻을 수 있을 것이라 생각된다. 향후 농촌관광의 집단효능감 형성에 대한 밀도 있는 모형을 발전시키기 위해 다양한 지역을 대상으로 연구대상을 확대하고 연구결과를 축적하는 것이 필요할 것이다.

참고문헌

- 강신겸(2001). 여가시간 확대와 농촌관광의 발전방향. 『농어촌관광연구』, 8(2), 179-191
- 강재정·오정훈·오상훈(2007). 호텔조직의 서비스

- 지향성과 집단효능감이 직원의 서비스지향성에 미치는 영향. 『관광레저연구』, 19(4), 105-125.
- 고종욱 · 류철(2005). 분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구. 『관광학연구』, 28(4), 193-212.
- 김민지 · 남재철 · 이승우(2017). 지역 애착심과 사회교환이론을 적용한 농촌관광연구: 제주도 농어촌 마을을 대상으로. 『관광학연구』, 41(3), 51-67. <http://dx.doi.org/10.17086/JTS.2017.41.3.51.67>
- 김영수 · 박종안(2009). 한국 커뮤니티 비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구. 『농촌사회』, 19(2), 167-206.
- 김인환 · 이용진(2009). 농촌관광사업에서 지역주민 간의 파트너십 및 갈등이 주민참여에 미치는 영향. 『관광연구』, 24(5), 251-273.
- 박용순 · 고동완(2018). 농촌관광개발에서 사회적 자본의 형성: 커뮤니티 리더의 인식. 『관광학연구』, 42(3), 33-52. <http://dx.doi.org/10.17086/JTS.2018.42.3.33.52>
- 박원우 · 백연정(2006). 집단성과에 대한 집단효능감의 부작용. 『경영학연구』, 35(5), 1427-1448.
- 박종철 · 최현정(2017). 호텔기업의 진성리더십에 따른 직원의 집단효능감이 조직변화몰입 및 장인적 직무수행에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 26(4), 127-146.
- 배현숙 · 조경희(2017). 항공사 승무원의 집단효능감이 팀성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광레저연구』, 29(12), 231-250.
- 백형신 · 김순희(2013). 서번트리더십, 팀에피커시, 팀시민행동 및 팀성과 간의 구조적 관계. 『관광레저연구』, 25(1), 321-340.
- 성영태 (2016). 기초자치단체장의 진정성 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 집단효능감의 매개효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 28(4), 655-682.
- 송영민(2010). 커뮤니티 기반 관광의 지속가능성에 대한 고찰. 『관광학연구』, 34(4), 249-272.
- 송완구 · 이승현 · 조용현(2014). 농촌관광 인적자원 육성 교육프로그램에 대한 중요도-만족도 평가. 『관광학연구』, 38(9), 265-290.
- 윤유식 · 신혜숙 · 한지훈(2008). 지역애착심에 따른 관광개발 평가 및 관광자원 개발 선호도에 관한 연구 : 강원도 지역 주민을 중심으로. 『호텔관광연구』, 10(4), 322-336.
- 이세규(2010). 지역주민의 집단효능감이 지역의 브랜드 이미지, 브랜드 태도, 그리고 브랜드 충성도에 미치는 영향에 관한 연구 함평군을 사례지역으로. 『한국지역개발학회지』, 22(2), 163-184.
- 이지선 · 강신겸(2010). 커뮤니티관광개발에서의 이해관계자간 협력관계 분석. 『관광연구논총』, 22(2), 75-97.
- 이지훈 · 김윤정(2012). 지역애착심이 집단효능감과 관광개발 인식에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국엔터테인먼트산업학회논문지』, 6(3), 70-81.
- 이현경 · 이병관(2008). 지역주민 관계성이 지자체 활동에 대한 지역주민의 태도와 참여의도에 미치는 영향. 『광고연구』, 80, 83-107
- 최창호(2009). 집단효능감 지각의 결과에 대한 연구. 『생산성논집』, 23(2), 113-133.
- 한국농촌경제연구원(2012). 『농촌관광의 새로운 방향과 정책과제』. 경기도.
- 한국농촌경제연구원(2017). 『농촌관광 활성화를 위한 융복합 전략』. 전라남도.
- Ap, J., & Crompton, J. L. (1998). Developing and testing a tourism impact scale. *Journal of Travel Research*, 37(2), 120-130.
- Apostolakis, C. (2004). Citywide and local strategic partnerships in urban regeneration: Can collaboration take things forward?. *Politics*, 24(2), 103-112.
- Argent, N. (2011). Trouble in paradise? Governing Australia's multifunctional rural landscapes. *Australian Geographer*, 42(2), 183-205.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ.
- Browning, C. R., Dietz, R. D., & Feinberg, S. L. (2004). The paradox of social organization:

- Networks, collective efficacy, and violent crime in urban neighborhoods. *Social Forces*, 83(2), 503-534.
- Carley, M. (2000). *Urban regeneration through partnership: A study in nine urban regions in England, Scotland and Wales*. Policy Press.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Groups efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-153.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25(1), 67-97.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gully, S. M., K. A. Incalcaterra A. Joshi & J. M. Beaubien (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Látková, P., & Vogt, C. A. (2012). Residents' attitudes toward existing and future tourism development in rural communities. *Journal of Travel Research*, 51(1), 50-67.
- Lee, C., Tinsley, C. H., & Bobko, P. (2002). An Investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1628-1652.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McDonald, C., Kirk-Brown, A., Frost, L., Van Dijk, P., & Rainnie, A. (2013). Partnerships and integrated responses to rural decline: The role of collective efficacy and political capital in Northwest Tasmania, Australia. *Journal of Rural Studies*, 32, 346-356.
- Mitchell, R. E., & Reid, D. G. (2001). Community integration: Island tourism in Peru. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 113-139.
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: America's declining social capital*. In Culture and politics (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.
- Riggs, M. L., & Knight, P. A (1994). The Impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 81, 187-198.
- Sampson, R. J., Morenoff, J. D., & Earls, F. (1999). Beyond social capital: Spatial dynamics of collective efficacy for children. *American sociological Review*, 64(5), 633-660.
- Seijts, G. H., Latham, G.P. & Whyte, G. (2000). Effects of self- and group efficacy on group performance in a mixed-motive situation, *Human Performance*, 13(3), 291-299.
- Simmons, D. G. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, 15(2), 98-108.
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*,

- 92(1), 17.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups, the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., & Van Es, J. C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel Research*, 40(2), 132-138.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Zaccaro, S. J., Blair V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). *Collective efficacy*. In J. E. Maddux(ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment Theory, Research and application*, New York : Plenum Press.

2019년 1월 13일 최초투고논문 접수
2019년 2월 18일 최종심사완료 및 게재확정 통보
2019년 2월 19일 최종논문 도착
3인 익명심사 畢