

# 어업공동체 대표의 서번트 리더십이 어민들의 신뢰, 어업관리활동 및 어업성과에 미치는 영향\*

김 인

## 국문요약

본 연구는 어선어업공동체 대표의 서번트 리더십이, 구성원의 신뢰, 어업관리활동, 그리고 어업성과에 미치는 영향을 규명하는 실증적 연구이다. 본 연구의 주요 발견결과는 다음과 같다. i) 어업공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 상대적으로 높은 공동체의 어민들은 서번트 리더십이 상대적으로 낮은 공동체 어민들에 비해 어업관리활동 및 어업성과 수준이 높다. ii) 신뢰수준이 높은 집단은 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 전반적인 어업관리 활동과 어업성과의 수준이 높고, 낮은 집단은 그 수준이 크게 낮다. iii) 어민들의 어업성과는 어장관리활동 보다는 자원관리 활동과 생산관리 활동에 의해 더욱 영향을 받는다. iv) 어민들의 어업성과 향상을 위해서는 구성원들의 신뢰가 중요하지만 신뢰 중에서도 정서적 신뢰보다는 인지적 신뢰가 더욱 중요하다. v) 신뢰는 어업성과에 직접 영향을 미치기도 하겠지만, 어업관리활동에 영향을 미쳐 어업성과에 간접적으로 영향을 미치기도 한다. vi) 서번트 리더십이 어민들의 어업성과에 직접적으로 영향을 미치지는 않으나 신뢰, 어업관리활동 등을 통해 간접적으로 영향을 미친다. vii) 공동체의 운영방식으로서 정부관리방식보다는 자율관리 방식이, 자율관리방식보다는 협동관리 방식이 더 높은 성과를 내고 있다. viii) 서번트 리더십과 신뢰 외에도 어업공동체의 유형 등 공동체의 특성들이 어업성과에 영향을 미치고 있다.

주제어: 서번트 리더십, 신뢰, 인지적 신뢰, 정서적 신뢰, 어업성과, 자율관리

## I. 서론

정부는 전통적으로 정부 중심의 수산자원관리와 수산행정을 펴오다 최근부터는 어민 중심의 자율관리어업으로 전환하였다. 이것은 행정의 패러다임 변화와 관련하여 어업거버넌스체계가 구축되고, 나아가 수산자원과 같은 공유자원의 효율적 관리를 위해서는 자율관리가 바람직하다는 전문가들의 견해에 따른 것이다(Ostrom, 1990). 우리나라도 2000년 7월부터 전국의 11개 지방해양수산청 관할의 어업공동체 59개소를 대상으로 자율관리어업 시범사업을 실시한 후 2003년부터 본격적으로 확대 실시해오고 있다.

\* 이 논문은 부산대학교 자유과제 학술연구비(2년)에 의하여 연구되었음.

그런데 이와 같은 자율관리의 문제는 비단 수산자원에 한정하는 것은 아니다. 산림자원의 관리에서도 자율관리의 중요성이 제기되었다. 몇 년 전 기후온난화 문제가 심각해지자 각국의 산림정책 담당자들이 모여 이를 해결하기 위해 각국 정부가 책임을 지고 산림자원을 효율적으로 관리하고 육성하기로 의결한 바 있다. 그러나 2010년 8월 서울 코엑스에서 개최되었던 IUFRO 세계총회(세계산림과학대회)(<http://g20seoul.blog.me/10089059402>)에서 기조연설을 맡은 E. Ostrom은 산림자원의 효율적 관리를 위해서는 정부가 주도적으로 관리하는 것은 바람직하지 않다고 지적하였다. 즉 산림자원의 공유자원적 성격에 기인하여 정부가 주도하기보다는 산림인들이 각 지역의 사정을 잘 반영하여 자율적으로 관리하는 것이 바람직하다는 것이다.<sup>1)</sup>

이런 맥락에서 보면 과거 정부 주도의 전통적인 어업자원관리체계는 다양한 지역적·어업적 특성을 반영하지 못하는 한계가 있었다. 따라서 자율관리어업을 통해 어촌지역사회에서 갈등을 해소하고 정부와 어업인 간의 관계를 상호 보완적으로 발전시켜 나갈 필요가 있었다. 이런 취지에서 정부는 어장과 자원의 이용주체인 어업인들이 주인의식을 가지고 지속가능한 어업생산기반을 조성할 수 있도록 그 여건을 마련해 주고자 했다. 이를 위해 정부는 자율관리어업을 추진해 왔고(한국수산회 수산정책연구소, 2003: 16), 최근에는 자율관리어업 중장기 발전방안(농림수산식품부, 2012)과 어업제도 개선방안을 모색했다(한국수산회 수산정책연구소 외, 2013).

이처럼 자율관리어업에 대한 관심이 전 세계적으로 높아지면서 정부의 자율관리어업체제도 주목을 받아왔다. 자율관리어업체계는 정부, 민간부문, NGO 등이 네트워크를 구축하여 상호 협력하여 정부활동을 구현하는 소위 거버넌스체계를 기반으로 하고 있다. 즉 자율관리어업의 추진과 관련하여 중앙정부인 해양수산부, 지방자치단체, 지방해양청과 국립수산물과학원, 수협, 그리고 NGO 등이 참여한다. 물론 참여기관들이 중점을 두고 수행하는 활동에는 차이가 있다.

이와 같은 자율관리어업체계의 구축이란 어업공동체 운영에 있어서 새로운 제도의 도입을 의미하며, Ostrom을 위시한 제도론자들은 이것이 성과에 중요하게 영향을 미친다고 보고 있다. 실제 한국에서도 각 어업공동체 제도의 타당성이 어업공동체의 성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다(김인, 2014). 그러나 새로운 조직이나 집단에서는 제도 못지않게 공동체 리더의 리더십이 상당히 중요하다. 왜냐하면 리더십은 구성원들 상호 간의 신뢰와 그들의 활동에 영향을 미치고, 나아가 성과에 영향을 미치게 될 것이기 때문이다. 리더십은 구성원들 사이에 상호 신뢰를 구축하여 그들의 어업활동을 조정하는 방식을 찾게 하고, 그들의 어업활동들을 보다 효율적으로 수행하도록 돕기 때문이다. 이러한 리더십 가운데 최근에 민주화와 더불어 공동체 구성원들의 주인의식과 자존감이 높아지고, 자신들의 견해를 공동체 운영에 반영하고자 하는 열망이 커짐에 따라 서번트 리더십(servant leadership)이 각광을 받고 있다. 리더가 변화와 혁신을 주창하기 보다는 공동체 구성원들의 관심사에 주목하고, 그들과 공감하고, 그들을 보살피 주는 리더십이 더욱 주목을 받고 있다.

이와 같은 맥락에서 본 연구는 공동체 대표의 서번트 리더십이 구성원들의 신뢰, 어업관리활동 및 어업성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명해 보고자 한다. 또한 서번트 리더십과 구성원

1) 이번 총회에서는 ‘사회와 환경, 그리고 지구의 미래를 위한 산림’이라는 주제로 전 세계 110개국의 산림분야 각료급 인사와 UN 등 국제기구 인사, 학자 등 약 3,000명이 모여 의견을 교환하였다.

들의 신뢰가 어민들의 어업관리활동에 미치는 직·간접적인 효과를 규명하고자 하며, 끝으로 서번트 리더십, 구성원들의 신뢰, 그리고 어민들의 어업관리활동이 어업성과에 미치는 직·간접적인 영향도 규명해 보고자 한다.

## II. 어업공동체 대표의 서번트 리더십, 구성원의 신뢰 및 어업성과에 관한 이론적 고찰

### 1. 어업공동체 대표의 서번트 리더십과 구성원의 신뢰

어업공동체는 하나의 집단이나 조직이다. 모든 어업공동체에는 공식적인 대표자가 있다. 대표는 대외적으로 공동체를 대표하기도 하지만, 대내적으로 대표로서의 역할 수행을 통해 리더십을 발휘하게 된다. 공동체 대표의 역할 수행에 따라 그 공동체 구성원들 사이에 상호 신뢰가 구축되고 협력하여 높은 성과를 내기도 하고 그렇지 못하기도 한다. 이렇게 본다면 공동체 대표의 리더십은 그 조직이나 집단에서 특히 중요하다.

일반적으로 리더십에 관한 대부분의 정의는 한 개인이 다른 사람들에 대해 한 집단이나 조직 내에서의 활동과 관계를 안내하고, 구조화하고, 촉진하기 위해 의도적인 영향력이 행사되는 과정을 포함하고 있다(Yukl, 1998: 3). 사실, 집단과 조직은 개인들의 노력만으로는 잘 달성될 수 없는 일을 수행하기 위해 생겨났다. 조직의 생존과 번영을 위해서는 다양한 의사결정이 필요하다. 즉, 조직의 사명과 전략적 목표를 설정하는 목적에 관한 결정, 그런 목적을 달성하고 환경변화에 적응하기 위한 전략 형성, 조직, 기획, 조정하는 방식 등에 관한 결정, 구성원 자격기준에 관한 결정, 그리고 구성원의 헌신과 협력을 유지하는 것에 관한 결정 등이 필요하다(Yukl, 1998: 502~3). 이처럼 리더십은 한 집단이나 조직의 생존과 번영을 확실하게 해주는 데 필요한 영향을 주는 의사결정의 과정으로 볼 수 있다.

최근 이와 같은 리더십 가운데 실무가들과 학자들 사이에 관심을 끌고 있는 것이 서번트 리더십이다. 서번트 리더십은 리더가 권력자라기보다는 추종자의 하인(servant)으로서의 역할을 수행하는 것을 강조하고 있다. 이것은 리더십에 대한 우리의 일상적인 이미지와 다를 뿐만 아니라 리더가 하인이 된다는 것은 상식에도 잘 부합하지 않는다. 서번트 리더십이 모순적이고 리더십에 대한 우리의 전통적인 생각에 도전적인 것은 사실이다. 그러나 테레사수녀와 같이 실제 그런 리더십을 발휘하여 좋은 결과를 낸 사례들이 있어 주목을 받고 있다. 그래서 서번트 리더십은 독특한 관점을 제공해주는 하나의 접근방법임에는 틀림이 없다(Northhouse, 2013: 219).

Spears(2002)는 실무가들에게 서번트 리더십을 보다 명확하게 이해시키기 위해 서번트 리더십의 핵심적인 특성을 Greenleaf(1970)의 저술을 통해 10가지로 정리하였다. 첫째, 경청(listening)이다. 리더와 추종자 사이의 의사전달은 메시지를 전달하고 받는 즉 말하기와 듣기의 교호적인 과정이다. 그래서 서번트 리더는 무엇보다도 먼저 구성원의 말을 경청함으로써 의사전달을 한다.

둘째, 동정심(empathy)이다. 동정심은 다른 사람의 입장에 서는 것이며, 세계를 그 사람의 관점에서 보는 것이다. 서번트 리더가 동정심을 보여줄 때 추종자들로 하여금 특별하다는 느낌을 갖게 한다. 셋째, 치료(healing)이다. 치료한다는 것은 온전하게 하는 것이다. 서번트 리더는 추종자들의 개인적 복지를 염려하며, 추종자들이 개인적 문제를 극복하도록 도움으로써 그들을 지원한다. 넷째, 주목(awareness)이다. 주목은 서번트 리더들이 물리적, 사회적, 그리고 정치적 환경에 잘 적응하고 민감하게 반응하도록 하는 리더의 자질이다. 주목을 하면 서번트 리더들은 한 발 물러설 수 있고, 그리고 자신을 돌아볼 수 있으며, 그 상황의 보다 큰 맥락에서 그들 자신의 관점을 볼 수 있다. 다섯째, 설득(persuasion)이다. 설득은 다른 사람을 변화시키는 데 확신을 주는 분명하고 지속적인 의사전달이다. 설득은 유순하고 비판적 논제를 활용하여 변화를 창출한다. 여섯째, 개념화(conceptualization)이다. 개념화는 어떤 조직에 대한 예지력을 가져서 그 조직의 목표와 방향에 대한 분명한 생각을 갖게 하는 개인적 역량을 지칭한다. 이것은 리더로 하여금 일상적인 운영적 사고를 벗어나서 보다 큰 그림에 초점을 맞추게 하고, 창의적인 방식으로 조직의 장기적인 목표와 관련하여 조직의 복잡한 문제를 다룰 수 있게 한다. 일곱째, 선견지명(foresight)이다. 선견지명은 미래를 볼 줄 아는 서번트 리더의 능력을 포함한다. 현재 나타나는 것과 과거에 일어났던 것을 바탕으로 무엇이 일어날지 예언할 수 있는 능력을 말한다. 여덟째, 관리(stewardship)이다. 관리는 리더에게 맡겨진 리더십 역할에 책임을 지는 것에 관한 것이다. 서번트 리더는 추종자들과 조직을 주의 깊게 관리하는 책임을 맡게 된다. 게다가, 그들은 그 사회의 보다 큰 선을 위해 조직을 신뢰할 수 있도록 해야 한다. 아홉째, 사람들의 성장을 위한 헌신(commitment to the growth of people)이다. 서번트 리더는 조직 내에서 각 사람을 개인적으로 전문직업적으로 성장하는 데 도와주고자 하는 데 헌신한다. 헌신은 추종자들에게 경력 개발의 기회 제공, 새로운 기술 개발 지원, 그들의 아이디어에 관심 기울임, 의사결정에 참여시킴 등 여러 형태를 취할 수 있다. 열째, 공동체 건설(building community)이다. 서번트 리더십은 공동체의 발전을 촉진한다. 하나의 공동체는 공유하는 이익을 가지고 단결감과 소속감을 가지는 일단의 개인들이다. 서번트 리더들은 사람들이 안전감을 느끼고 다른 사람들과 연결되어 있지만, 그들 자신의 개성을 표출할 수 있도록 해주는 공간을 제공하기 위해 이와 같은 공동체를 건설한다(Northouse, 2013: 221~223).

서번트 리더십을 주창하는 학자들도 서번트 리더십의 핵심적 요소로 보고 있는 것이 약간씩 서로 다르다(van Dierendonck, 2011: 1228~1261). Laub(1999)는 사람을 개발하는 것, 리더십을 공유하는 것, 진실성을 보여주는 것, 사람에게 가치를 부여하는 것, 리더십을 제공하는 것, 커뮤니티를 구축하는 것을 서번트 리더십의 핵심적 요소로 보고 있다. 이에 비해 Wong & Davey(2007)는 남에게 봉사하고 남을 발전시키는 것, 남에게 자문해주고 영향을 미치는 것, 겸손하고 사심 없는 것, 진실성과 확실성을 구축하는 것, 다른 사람에게 영감을 주고 영향을 주는 것을 서번트 리더십의 요소로 보고 있다(Northouse 2013: 221~225). 또한 Dennis & Bocarnea(2005)는 권한 이양, 신뢰, 겸손, 아가페적 사랑(Agapao love), 비전을 핵심적 요소로 보고 있으며, Sendjaya, Sarros, & Santora (2008)는 변혁적 영향력(transforming influence), 자발적 복종, 진정한 자아(authentic self), 초월적 정신, 계약관계(covenantal relationship), 책임감 있는 도덕성 등을 핵심적 요소로 보고 있다. 이와 비슷하게 Van

Dierendonck과 Nuijten(2011: 1228~1261)은 권한 이양, 겸손, 뒤로 물러섬(standing back), 진실성, 용서, 용기, 책임감, 관리(stewardship)을 서번트 리더십의 요소로 보고 있다(Northhouse, 2013: 224).

Northhouse(2013: 219~233)는 이와 같은 여러 학자들의 견해를 바탕으로 서번트 리더십의 구성요소를 정리하고 있다. 그는 서번트 리더는 자신들의 이익보다는 추종자들의 이익을 중요하게 생각하고 우선시해야 하며, 추종자들의 발전을 중요하게 고려해야 한다는 것이다. 그래서 서번트 리더는 추종자들의 관심사에 주목해야 하고, 그들과 공감하고, 그들을 보살피야 한다는 것을 강조한다. 즉 서번트 리더는 추종자들을 가장 중요하게 생각하고, 그들에게 권한을 주며, 그들이 자신들의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 도움을 주어야 한다는 것이다(김인, 2014: 425). 이와 비슷하게 Bass(1985)는 서번트 리더십의 핵심적인 요소로서 추종자들의 의견 청취, 추종자들에 대한 이해, 추종자의 의견 존중, 추종자들의 의견 수용, 추종자들의 갈등 해소 등을 들고 있다(배귀희, 2009). 이와 같이 여러 학자들이 주장하는 서번트 리더십의 구성요소에 대한 논의를 통해서 보면 서번트 리더십의 핵심적인 요소를 Bass(1985)와 Northhouse(2013)가 비교적 잘 정리한 것으로 볼 수 있다.

서번트 리더십을 Bass(1985)의 관점에 따라 정의하면, 결국 공동체에서 대표인 리더가 구성원들인 어민들의 의견을 잘 청취하고, 그들을 잘 이해하며, 그들의 의견을 존중해주고, 의견을 수용해주며, 애로를 해소해주는 것이다(Bass, 1985; 배귀희, 2009). 이와 같은 서번트 리더십은 조직에서 팀 구성원들로 하여금 상호 신뢰하게 하고, 하나의 작업집단으로서 효과적으로 일할 수 있게 자부심을 부여해 주며, 나아가 목표를 달성하게 하여 결국 팀의 효과성을 향상시킨다는 것이다(Hu and Liden, 2011). 결국 서번트 리더십이 발휘되면 구성원들이 상호 신뢰하고 결속하여 팀을 구성하여 협력할 수 있으므로 높은 성과를 올릴 수 있다는 것이다(김인, 2014: 426).

## 2. 공동체 구성원들의 상호 신뢰와 어업성과

어떠한 공동체이든 구성원들이 상호 공유하는 목표가 있다. 우리는 이런 목표를 잘 달성하기 위해 공동체를 구성하게 된다. 공동체의 공동 목표를 잘 달성하기 위해서는 구성원들 사이에 협력이 필수적이다. 이와 같은 협력이 이루어지도록하기 위해서는 다양한 제도적 장치와 공동체 대표의 훌륭한 리더십은 물론 구성원들의 상호 신뢰가 아주 중요하다. 왜냐하면 신뢰와 신뢰성(trustworthiness)이 구성원들의 이익을 위해 상호 협력할 수 있게 해주기 때문이다. 그래서 우리는 신뢰와 신뢰성에 대해 관심을 가지게 된다. 신뢰에 관한 많은 현대문헌을 통해서 보면 우리가 보다 많은 신뢰를 원하는 분명한 이유는 신뢰가 협력적인 사회적 관계를 보다 쉽게 만들어 주기 때문이다(Hardin 2002: 173; Luhmann, 1988; Putnam, 1993; Fukuyama, 1995).

Zucker(1986: 53~111)는 신뢰를 발생 기반과 관련하여 세 가지 종류로 구분하여 설명하고 있다. 먼저, 과정기반(process-based) 신뢰는 특정 대상과의 지속적인 상호교류와 접촉을 통해 형성되는 것으로서 사회적으로 그 대상에 대한 인식이 긍정적이고 좋은 평가를 받으면 신뢰가 견고해진다. 둘째, 특성기반(characteristics-based) 신뢰는 한 개인이 속한 집단의 귀속적인 특성에 기반을 두고 있는 것으로서 신뢰관계의 쌍방이 동일한 사회적 집단이나 공동체에 소속됨으로써 갖게 되는 사회적 유사성과 문화적 동질성을 전제로 한다. 셋째, 제도기반(institutionally-based) 신

되는 공식적 제도에 의해 신뢰가 등장하는 것으로서 한 행위자나 집단이 신뢰하는 것이 개인적 평판이나 귀속적 특성과 무관하게 신뢰를 제공할 수 있는 제도나 조직에 의해 이루어지는 것으로서 비인격적 신뢰에 기초를 두고 있으며, 공식적 사회구조와 긴밀히 결합되어 있다(윤민재, 2004: 7; 한준, 2001: 151~152; 한준, 2003: 21~22).<sup>2)</sup> 특히, Luhmann(1988)과 Giddens(1990)는 이러한 신뢰 중에서도 제도에 기반을 둔 신뢰가 현대사회에 고유한 신뢰라고 보고 있다.<sup>3)</sup>

Fukuyama(1995)는 신뢰의 반경범위(radius)라는 용어를 사용하여 신뢰의 대상을 낮은 수준에서 높은 수준으로 넓혀갈 수 있다고 하였으며, 신뢰의 반경범위가 가족이나 잘 아는 친구에 머무는 저신뢰사회와 잘 모르는 사람이라도 제도적 뒷받침에 의해 신뢰할 수 있는 고신뢰사회로 구분할 수 있다고 하였다. 이와 비슷하게 Sztompka(1999)는 신뢰의 대상을 ①가장 낮은 수준의 개인 간의 신뢰에서부터 출발하여, ②그 다음 단계로 인종이나 연령, 성별, 종교 등 사회적 범주들에 대한 신뢰, ③부모, 형제, 직업 등 사회적 역할에 대한 신뢰, ④내각, 운동 팀, 작업집단이나 학생집단 등 사회적 집단에 대한 신뢰, ⑤군대, 교회, 법원, 경찰, 은행 등 제도나 조직에 대한 신뢰, ⑥그리고 교통체계, 통신체계, 주식거래체계 등 기술적 체계에 대한 신뢰로 나아갈 수 있다고 했다(한준, 2003: 23).

이와 같이 신뢰는 사회학, 심리학, 정치학, 경제학 등의 여러 사회과학 분야에서 주목을 받아왔던 개념으로서 최근에는 조직관리 분야에서도 중요하게 고려되고 있다. Bennis와 Nanus(1985)는 신뢰란 조직의 결속을 유지시키는 접착제라고 했으며, Cook와 Wall(1980)은 신뢰를 상사의 행동에 대해 믿고 따르고자 하는 부하의 의지라고 했다. Podsakoff와 동료들은 상사에 대한 부하의 신뢰가 더욱 중요하다고 보고 있다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990: 107~142). Lewis와 Weigert(1985)는 신뢰는 사회체계 내의 사람들 간의 관계에 기초한 집단적 특성의 하나로서 관계 당사자들 간의 사회적 결속을 가능하게 하는 토대로서 상대방에 대한 호혜적 믿음이며, 합리적 계산의 복잡성을 단순화시켜 주는 핵심적 메커니즘으로 정의했다(안관영, 2004: 70).

Kenning(2002: 14~15)은 신뢰를 인지적 신뢰, 명성적 신뢰, 그리고 경험에 기반을 둔 신뢰로 세 가지로 나누었다. 명성적 신뢰와 경험 기반적인 신뢰는 단지 신뢰 차원들을 범주화하는 다른 방식에 지나지 않는 반면, 인지적 신뢰는 Dietz와 Hartog(2006: 558)의 믿음으로서의 신뢰에 대한 정의와 부분적으로 관련이 있다. 즉, 그들은 신뢰의 차원들을 믿음으로서의 신뢰, 의사결정으로서의 신뢰, 그리고 하나의 행위로서의 신뢰로 구분하였다. 조직 내 신뢰의 측정치는 여러 개가 이용가능하며, 이것은 신뢰에 대한 다학문적 관심과 다차원의 성격을 반영하는 것이다(김인, 2014: 428). 또한 Kasperon과 동료들(1992)은 신뢰의 구성요소로서 헌신, 능력, 보호(caring), 예측 가능성 등을 들고 있다.<sup>4)</sup> 특히 그들은 신뢰를 인지적 신뢰, 정서적 신뢰, 행태적 신뢰로 구분하고 있다. 인지적 신뢰는

2) 반복되는 죄수의 딜레마게임에서 한 행위자가 반복적으로 신뢰에 부응하는 행위를 할 경우 평판이 쌓여 신뢰가 형성되는 것은 과정기반 신뢰의 예이며, 사람을 그 집안을 보고 믿을 수 있다든지 하는 경우가 특성기반 신뢰의 예이다. 기업의 세일즈맨에게 물건을 살 때 세일즈맨이 속한 기업을 보고 믿을 수 있는 것은 제도기반 신뢰의 예이다(한준, 2003: 21).

3) 제도에 기반을 둔 신뢰는 시대에 따라 개인에 따라, 그리고 대상이 되는 제도의 종류에 따라 다양한 수준을 보여 왔다. 그래서 Earle과 Cvetkovich(1995)는 ‘개인간 신뢰’만이 가장 전형적인 신뢰이며, 나머지 다른 유형의 신뢰들은 ‘사회적 신뢰’라는 이름으로 포괄될 수 있는 부차적인 것이라 했다(한준, 2003: 22~23).

4) 또한 Mühl(2013: 16~18)는 신뢰수준을 측정할 수 있는 측정치로서 진실성, 자비심, 능력, 개방성, 신뢰성(reliability), 의도 등을 들고 있다.

사람들이 신뢰할 만한 것, 불신, 무관심 등을 구별할 수 있는 기초를 제공하며, 정서적 신뢰는 관계에 참여하는 사람들 사이에 정서적 유대를 형성하게 한다. 행태적 신뢰는 타인의 불확실한 미래 행위가 확실하고 예측 가능한 것처럼 행위를 하는 것을 의미한다(왕재선 2013: 238).

이와 달리 신뢰의 유형을 인지적 신뢰와 감정적 신뢰로 구분하는 학자들이 있다(Lewis & Wiegert, 1985; McAllister, 1995). 이들에 의하면 전자는 합리적 이유에 의해 형성되는 것으로서 역량과 책임성이 그 핵심적인 요소라는 것이다. 후자는 개인들 간의 감정적인 연대를 통해서 형성되는 것으로서 상대방에 대한 진실성, 관심, 본질적 선에 대한 동의 등이 포함된다. McAllister(1985)는 인지적 신뢰가 감정적 신뢰의 형성에 영향을 미친다고 보고 있다. 이런 관점에 따라 왕재선(2013: 235~266)은 ‘신뢰와 원자력 수용성’이란 주제의 연구에서 신뢰를 정서적 신뢰와 인지적 신뢰로 구분하였다. 전자는 감정적 연대의 가능성을 개인과 기관에 대해 각각 두 개의 문항, 총 4개의 문항을 통해 측정하고, 후자는 능력과 책임성과 관련하여 기관에 대한 인지적 신뢰와 사람에 대한 인지적 신뢰로 구분하여 4개의 문항을 통해 측정하고 있다.

신뢰와 리더십과의 관계는 학자에 따라 다소 다르게 보나 일반적으로 신뢰와 리더십은 매우 밀접한 관계를 가지고 있다. 김일석(2002: 24)은 조직에서 리더십은 신뢰가 구축되어 있을 때 효과적으로 발휘될 수 있어 신뢰는 리더십의 근본이며 초석이고, 전제조건이라고 했다. 이와는 달리 서준호·윤위석(2003: 41~67)은 종업원이 인지하는 리더십 유형이 신뢰에 미치는 영향을 분석한 연구에서 거래적 리더십은 계산기반 신뢰 및 지식기반 신뢰에 영향을 미치며, 변혁적 리더십은 동일시기반 신뢰에 영향을 미친다고 했다.

어쨌든, 신뢰는 구성원들 간의 조정을 쉽게 할 뿐만 아니라 정부 행위자와의 조정을 용이하게 하고, 거래비용을 줄인다(Braithwaite and Levi, 1998: 5). 이렇게 본다면 어업공동체의 요구에 대해 그 구성원들이 순응할 확률을 높이고 그 공동체에 대한 지지에도 기여하게 된다. 이런 점에서 보면 공동체의 높은 성과를 위해서 뿐만 아니라 정부에 대한 지지도를 높이는 데에도 신뢰가 아주 중요하다(Ostrom, 2010). 사실 조직이나 공동체에서 신뢰가 중요한 것은 신뢰가 구성원들 사이에 상호호혜와 협력의 증진을 초래하여 공동체의 발전을 가능하게하기 때문이다.

### 3. 어업공동체의 어업관리활동, 어업관리 방식 및 어업성과

정부는 어업인들이 주인의식을 가지고 지속가능한 어업생산기반을 조성할 수 있도록 자율관리어업을 추진해 왔다(2003: 16). 자율관리어업의 핵심적 내용은 어업공동체 구성원인 어민들이 어장관리, 자원관리, 생산관리 등의 어업관리활동을 자율적으로 수행하게 하고 그 책임과 권한을 확대해 주는 것이다.

자율관리어업에서 강조하는 어업관리활동은 어업유형에 따라 다소 차이가 나지만 크게 어장관리, 자원관리, 생산관리로 구분할 수 있다. 일반적으로 어장관리는 해적생물구제, 어장청소, 저질개선, 폐기물수거, 어장휴식년제 실시 등으로 대부분 어업자원의 산란·서식장소인 어장의 환경을 개선하거나 이를 보전하는 것이다. 어선어업의 경우 어장관리의 주요 사업으로는 어장청소, 어장주변청소, 해적생물구제가 주류를 이루며, 어장감시선운용, 기타 적조대비, 어장보호구역지정, 불법어업근절

캠페인 등을 들 수 있다(한국수산회 수산정책연구소, 2003: 60). 자원관리는 치어·치패방류, 금지체장 및 기간, 해조장 조성, 패조초 투하, 어구사용량 제한 등으로서 어업자원을 보전하기 위한 각종 규제 및 자원조성으로서 일반적으로 일컫는 어업자원관리를 의미한다. 어선어업에서는 어족자원방류, 채포금지기간 및 체장의 설정, 특정어구 및 어업 제한, 어초투하, 해중립/해조장 조성, 낚시터 조성, 휴식년제 실시, 입어구역지정, 불법어업근절, 어획노력량 제한 등의 사업이 자원관리 사업이다. 생산관리는 생산량 조절, 작업구역 및 시간제한, 작업일수 제한, 공동생산·공동분배 등으로서 대부분 자원관리 자체가 목적이거나보다 관련 어업인들의 어업이익을 극대화하기 위한 것으로서 협의의 어업관리에 해당한다고 볼 수 있다. 어선어업의 경우 1일 조업량 제한 및 1일 위판량 제한 등을 통한 연간생산계획 시행, 일시/집중조업 완화, 조업일수 및 어장 이용횟수 제한, TAC 준수 등의 사업이 생산관리활동에 해당한다(한국수산회 수산정책연구소, 2003: 16, 63).

이와 같은 어장관리, 자원관리, 생산관리 활동이 지속 가능한 생산기반 구축에 있어 중요한 어업관리 활동임에는 틀림이 없다. 그러나 이런 활동 중 어떤 것이 성과향상에 더욱 중요한지에 대한 연구는 드물다. 뿐만 아니라 어업성과는 이와 같은 어업관리활동 외에 정부와 어업인들의 간의 역할 분담에 따른 어업관리 방식에도 크게 달려 있다.

자율관리어업의 대상인 어업을 관리할 때 정부와 어업인간의 역할 정도에 따라 서구에서는 흔히 교육형, 자문형, 협동형, 조연형, 통보형 5가지로 구분한다. 이와 달리 어업관리 내용인 자원평가, 관리목표 및 수단 설정, 할당량 배분, 감시감독에 대해서 정부와 어업인이 어떤 역할을 하는가에 따라 정부관리, 협동관리 및 자율관리로 구분한다. 이것은 어업공동체의 운영방식이라고 볼 수 있다. 정부관리는 5개 모두 정부가 책임지고 하며, 자율관리는 5개 모두 업계가 수행하며, 협동관리는 그 외의 방식이다. 협동관리 방식 중에서도 지도형은 감시감독만 업계가 하고 나머지 어업관리 내용은 모두 정부가 책임지고 담당하는 형태이다. 자문형은 어획량이라든가 어획노력량의 배분과 감시감독은 업계가 수행하는 형태이다. 협동형은 자원평가 및 목표설정 등 정부가 하고 기타 수단 설정, 배분 및 감시감독은 업계가 수행하는 형태이다. 마지막으로 지방형은 자원평가는 정부가 하고 나머지 모든 어업관리는 업계가 하는 방식이다(한국수산회 수산정책연구소, 2003: 33).

어쨌든 자율관리어업의 목적은 어업공동체에게 어장관리, 자원관리, 생산관리 등의 어업관리 활동을 자율적으로 수행하게 함으로써 지속가능한 어업생산기반을 구축하여 최대 지속적 생산이 가능하도록 하고(장수호, 1994), 지역별 어업별 분쟁을 해소하며, 이를 통하여 어업인들의 소득향상 및 안정화와 어촌의 사회발전을 꾀하는 것이다. 이렇게 본다면 어업공동체의 궁극적인 목적은 안정적인 소득의 증대이며, 어촌의 사회발전이라고 볼 수 있다. 그런데 어촌의 사회발전은 정부의 다른 여러 가지 정책과 깊이 관련되어 있고, 광범위한 개념이다. 따라서 어업공동체 구성원인 어민들의 어업활동과 직접적으로 관련되는 것은 지속적인 생산기반의 구축을 통한 생산량의 증대, 소득의 증대, 소득의 안정 등이라고 볼 수 있으며, 이들을 어업성과의 지표로 설정할 수 있을 것이다(김인, 2014).<sup>5)</sup>

5) 갈등의 예방과 해소는 어업공동체 목표의 하나가 될 수 있으며, 성과의 지표로 사용될 수 있으나, 구성원의 신뢰가 성과에 미치는 영향을 분석하는 본 연구에서는 신뢰와 갈등예방 및 해소가 깊이 관련되어 있어 성과의 개념화에서 제외하였다.

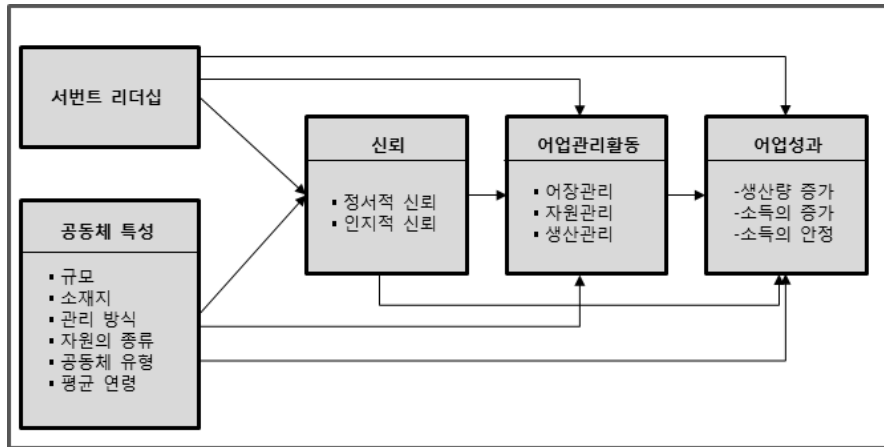


### Ⅲ. 분석모형의 설정 및 조사설계

#### 1. 분석모형의 설정

앞에서 고찰한 이론적 논의를 통해 보면, 어선어업공동체 대표의 서번트 리더십이 공동체의 특성과 함께 구성원인 회원들의 신뢰와 협력적 활동인 다양한 어업관리활동에 영향을 미친다는 것이다. 또한 서번트 리더십, 공동체 특성, 신뢰, 어업관리활동 등이 모두 어민들의 어업성과에 영향을 미친다는 것이다. 이러한 가설적 인과관계를 모형으로 제시하면 다음 <그림1>과 같다.

<그림1> 분석모형



위의 모형은 공동체대표의 서번트 리더십이 구성원의 신뢰에 영향을 미치고, 신뢰는 구성원들의 어업관리활동인 어장관리, 생산관리, 자원관리 활동에 영향을 미치는 것으로 가정하고, 이런 어업관리활동은 어업성과에 영향을 미친다는 것이다. 뿐만 아니라 서번트 리더십은 신뢰에 영향을 미쳐 어업관리활동에 영향을 미치기도 하겠지만, 어업관리활동에 직접적으로 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 구성원의 신뢰도 어업관리활동을 통해 어업성과에 간접적으로 영향을 미칠 수도 있지만, 어업성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있을 것이다. 여기서 신뢰가 어업성과에 직접 영향을 미친다는 것은 신뢰가 어업관리활동 외의 다른 변수나 활동을 통해 어업성과에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

또한 위의 모형은 서번트 리더십만이 아니라 공동체의 다양한 특성, 즉 규모, 소재지, 관리방식, 자원의 종류, 공동체 유형, 평균연령 등이 구성원인 어민들의 신뢰, 어업활동, 어업성과에 영향을 미친다고 가정하고 있다. 이와 관련한 논의는 이론적 고찰에서 하였으며, 이런 관계의 화살표가 모두 인과관계에 관한 가설을 표현하고 있다. 분석모형에 포함된 주요변수들의 목록과 변수들의 신뢰도 분석결과는 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 모형의 주요 변수 목록 및 신뢰도 측정

변수		항 목(측정치)	Cronbach $\alpha$		
독립 변수	공동체 유형	어선어업, 어선마을어업, 어선양식어업, 어선마을양식어업	N.S.		
	생산 자원의 유형	활어, 어패류, 복합자원, 기타	N.S.		
	어업관리 방식	정부관리, 협동관리, 자율관리	N.S.		
	공동체 소재지	대도시, 중소도시, 도시근교, 어촌	N.S.		
	어민들의 평균 연령	20대, 30대, 40대, 50대, 60대 이상	N.S.		
	신뢰	인지적 신뢰	회장의 공동체 발전에의 기여 정도, 회원들의 공동체 발전에의 기여 정도, 대표의 능력에 대한 인정 정도, 회원 상호간의 호혜성 정도	.818	.902
		정서적 신뢰	회원의 공동체 의식 정도, 대표의 공동체 의식 정도, 회원의 친근감 정도, 대표의 친근감 정도	.846	
	서번트 리더십		회원의 의견 경청 정도, 회원에 대한 이해 정도 회원의 의견 존중 정도, 회원의 의견과 제안의 수용 정도, 회원의 애로 해소 정도	.913	
	어업관리	어장 관리	해적생물 구체사업 정도, 어장청소 정도 어장주변청소 정도, 산란·서식장복원 정도	.874	.892
		생산 관리	연간생산계획 정도, 조업일수제한 준수 정도 조업회수제한 준수 정도, 공동시설 운영 정도	.795	
자원 관리		어족자원방류사업 정도, 채포금지기간 준수 정도 체장기준 준수 정도	.693		
종속변수	어업성과	어업생산성 향상 정도, 소득향상 정도, 소득 안정성 정도	.912		

위의 변수목록에서 신뢰는 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하였으며, 이들 변수들은 신뢰수준을 측정하기 위해 하위 변수로도 사용될 것이다. 또한 이들 변수들은 서번트 리더십이 인지적 신뢰와 정서적 신뢰에 미치는 영향을 분석할 때는 종속변수로 설정될 것이며, 아울러 어업관리 활동과 어업성과를 설명하는 독립변수로 사용될 것이다. 인지적 신뢰의 측정치는 대표의 공동체 발전에의 기여, 회원의 공동체 발전에의 기여, 회원들의 대표 역량에 대한 인정, 회원 상호 간의 호혜성이다. 정서적 신뢰의 측정치는 대표의 공동체 의식, 회원의 공동체 의식, 회원의 상호 친근감, 대표에 대한 친근감이다(Mühl, 2013: 16~18; Lewis & Wiegert, 1985; McAllister, 1995: 왕재선: 235~266). 서번트 리더십은 Northouse(2013)와 Bass(1985), 배귀희(2009) 등을 참고하여 공동체 대표의 회원 의견 경청 정도, 회원에 대한 이해 정도, 회원 의견 존중 정도, 회원 의견과 제안의 수용 정도, 회원 애로 해소 정도를 하위 측정치로 설정하였다. 해양수산부의 자율관리어업에 대한 해설에서 어업관리활동은 어장관리, 생산관리, 자원관리를 하위 활동으로 규정하고 있고, 이런 활동들은 각각 구체적인 어업관리 활동들을 포함하고 있다. 어장관리활동의 하위 측정

치는 해적생물 구체사업 정도, 어장청소 정도, 어장주변청소 정도, 산란·서식장 복원 정도이며, 생산관리의 하위 측정치는 연간생산계획 정도, 조업일수제한 준수 정도, 조업회수제한 준수 정도, 공동시설 운영 정도이다. 그리고 자원관리의 하위 측정치는 어족자원방류사업 정도, 채포금지기간 준수 정도, 채장기준 준수 정도이다. 어업성과의 하위 측정치는 자율관리어업의 목표를 통해 추출한 어업생산성 향상 정도, 소득향상 정도, 소득 안정성 정도이다(한국수산회 수산정책연구소, 2003).

## 2. 자료수집 방법

본 연구에 필요한 자료는 공동체 특성에 관한 자료, 대표의 리더십, 회원의 어업관리활동, 어업성과에 관한 것이다. 공동체의 특성에 관한 자료는 각 어선어업공동체의 대표나 사무장을 통해 수집하였으며, 대표의 리더십, 회원의 어업관리활동, 어업성과에 관한 자료는 공동체의 회원들을 통해 설문조사를 실시하여 수집하였다. 조사대상 공동체는 전국의 16개 광역자치단체 산하의 196개 어선어업공동체 중 147개 공동체이다. 각 공동체별로 대표용 설문지 1부와 회원용 설문지 10부를 우송하였으며, 회수된 설문지는 총 64개 공동체로부터 대표용 64부, 회원용 640부를 회수하였고, 이 중 불성실한 응답이 있는 공동체는 제외하고 62개 공동체의 자료만이 통계처리 되었다. 설문지에 응답해준 공동체는 강원 6개, 경기, 2개, 경남 28개, 울산 2개, 부산 3개, 전남 7개, 전북 4개, 제주 3개, 충남 1개 총 64개이다.

## IV. 어업공동체의 대표의 서번트 리더십과 신뢰가 어업성과에 미치는 영향 분석

### 1. 서번트 리더십 및 어민들의 신뢰수준 별 어업관리활동 및 어업성과 차이 분석

아래 <표 2>는 공동체 대표의 서번트 리더십 수준을 총화평정척도(Likert Type Scale)를 통해 측정된 값의 상대적 수준에 따라 상중하 세 집단으로 나누고, 각 집단별로 어업관리활동과 어업성과의 차이를 분석한 결과이다.<sup>6)</sup>

6) 공동체 규모와 어업관리 활동 및 어업성과의 차이를 분석한 결과 대규모 공동체(4.3752)와 소규모 공동체(4.3474)가 중간규모의 공동체(4.0354) 보다 어업관리활동의 수준이 높은 것으로 나타났으나, 어업성과에서는 통계적으로 유의미한 차이가 나지 않는다. 어업관리 방식에 따른 어업관리 활동 및 어업성과의 차이분석 결과에 따르면, 생산관리에서는 유의미한 차이가 나지 않으나, 어장관리, 자원관리에 있어서는 통계적으로 유의미한 차이가 나며, 전반적인 어업관리활동의 수준은 정부관리방식의 경우 4.1334, 협동관리방식의 경우 4.4624, 자율관리방식의 경우 4.2136이다. 또한 어업성과는 협동관리방식(4.1822)이 자율관리방식(3.9416)이나 정부관리방식(3.7821)보다 우수하나 통계적 유의성이 약간 낮다.

〈표 2〉 서번트 리더십 수준별 어업관리 활동 및 어업성과 차이분석

활동 및 성과		서번트 리더십	상	중	하	F	p
어장 관리	구제사업		4.5119	4.1923	3.5000	22.528	.000
	어장청소		4.6707	4.1852	3.9000	21.218	.000
	주변청소		4.6566	4.2075	3.7833	24.549	.000
	복원사업		4.3758	3.6667	3.2500	31.757	.000
	종합(4.0698)		4.5530	4.0481	3.6083	34.977	.000
자원 관리	방류사업		4.1420	3.5556	3.3500	10.141	.000
	채포금지 준수		4.8393	4.4444	4.0667	24.448	.000
	체장기준 준수		4.7952	4.2222	4.0000	31.768	.000
	종합(4.1599)		4.6000	4.0741	3.8056	30.201	.000
생산 관리	연간생산계획		4.4909	3.9444	3.3793	38.349	.000
	조업일수 준수		4.7738	4.2593	3.7667	37.169	.000
	조업횟수 준수		4.7024	4.1698	3.7167	33.288	.000
	공동시설 운영		4.3750	3.9423	3.4655	14.651	.000
	종합(4.0782)		4.5771	4.0785	3.5789	46.643	.000
어업성과	생산량 증가		4.4012	3.7547	3.5667	28.592	.000
	소득향상		4.3214	3.7925	3.3500	28.518	.000
	안정적 소득		4.2083	3.7222	3.3667	18.553	.000
	종합(3.8313)		4.3114	3.7547	3.4278	29.518	.000

위의 <표 2>에서 어업활동과 관련하여 살펴보면, 먼저, 구제사업, 어장청소, 주변청소, 복원사업 등을 포함하는 어장관리 활동의 경우 서번트 리더십이 상대적으로 높은 집단(상)은 어장관리 활동의 수준이 5점 만점에 4.5530인데 비해 중간 정도의 집단(중)은 4.0481, 낮은 집단(하)은 3.6083으로 나타나 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 높은 공동체에 소속된 어민들은 그 수준이 낮은 공동체 소속의 어민들보다 .8700정도 낮게 나타나서 큰 차이를 보이고 있다. 전반적인 어장관리활동의 수준은 4.0698 정도로서 약간 높은 편이다. 둘째, 서번트 리더십 수준이 상대적으로 높은 집단(상)의 경우 방류사업, 채포금지 준수, 체장기준 준수 등을 포함하는 자원관리 활동의 수준이 4.6000이다. 이에 비해 중간수준의 집단은 4.0741이며, 낮은 집단은 3.8056로 나타나서 서번트 리더십 수준이 높은 집단과 낮은 집단 사이에 차이가 .7944 정도 차이가 나서 상당한 차이를 보이고 있다. 전반적인 자원관리 활동의 수준은 4.1599 정도로서 약간 높은 편이며, 어장관리나 생산관리보다도 약간 높다. 셋째, 연간생산계획수립, 조업일수 준수, 조업횟수 준수, 공동시설 운영 등을 포함하는 생산관리활동의 경우 서번트 리더십이 상대적으로 높은 집단(상)은 그 수준이 5점 만점에 4.5771인데 비해 중간 정도의 집단(중)은 4.0785, 낮은 집단(하)은 3.5789로 나타나 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 높은 공동체에 소속된 어민들은 그 수준이 낮은 공동체 소속의 어민들보다 .9982 정도 낮게 나타나서 상당히 큰 차이를 보이고 있다. 전반적인 생산관리활동의 수준은 4.0782 정도로서 약간 높은 편이며, 어장관리보다는 높으나 자원

관리보다는 다소 낮다. 넷째, 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 전반적인 어업활동의 경우 서번트 리더십 수준이 상위인 집단의 어민들은 4.5771로서 어업관리활동이 아주 잘 이루어지고 있는 편이며, 중간 수준인 집단의 어민들은 4.0669로서 약간 잘 이루어지고 있는 편이다. 또한 하위 수준인 집단의 어민들은 3.6643으로 보통보다는 약간 잘 이루어지고 있는 편으로서 공동체 대표의 서번트 리더십 수준별로 어업관리 활동에 상당한 차이가 난다.

또한 생산량 증가, 소득향상, 안정적 소득 유지 등을 통해 측정된 어업성과의 경우 서번트 리더십이 상대적으로 높은 집단(상)은 그 수준이 4.3114인데 비해 중간수준의 집단은 3.7547이며, 낮은 집단은 3.4278로 나타나서 서번트 리더십 수준이 높은 집단과 낮은 집단 사이에 차이가 .8836 정도 차이가 나서 상당한 차이를 보이고 있다. 특히 소득향상의 경우 서번트 리더십이 높은 집단과 낮은 집단 사이에 더욱 차이를 보이고 있다. 서번트 리더십의 수준이 높은 집단, 중간 집단, 낮은 집단 사이에 어장관리, 자원관리, 생산관리의 모든 사업이 통계적 유의수준 .001에서 유의미한 차이를 보이고 있다.

어업공동체 대표의 어민들의 어업관리활동 및 어업성과의 차이를 분석한 것은 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 어민들의 신뢰수준에 따른 어업관리 활동 및 어업성과 차이분석

활동 및 성과		신뢰	상	중	하	F	p
어장관리	구제사업		4.6129	4.3784	3.4648	32.301	.000
	어장청소		4.7419	4.4730	3.6901	38.851	.000
	주변청소		4.7177	4.5753	3.6056	43.819	.000
	복원사업		4.4146	4.0959	3.2113	32.736	.000
	종합		4.6240	4.3715	3.4930	52.411	.000
자원관리	방류사업		4.1250	4.0405	3.2676	10.935	.000
	채포금지 준수		4.8790	4.6933	4.0000	33.451	.000
	체장기준 준수		4.8525	4.5733	3.8873	42.668	.000
	종합		4.6328	4.4324	3.7183	38.240	.000
생산관리	연간생산계획		4.5410	4.2466	3.4648	34.970	.000
	조업일수 준수		4.8387	4.6533	3.6479	60.778	.000
	조업횟수 준수		4.8145	4.4730	3.5915	56.493	.000
	공동시설 운영		4.5537	4.1618	3.3239	31.751	.000
	종합		4.6825	4.3725	3.5070	79.959	.000
어업성과	생산량 증가		4.5447	4.0811	3.4225	45.548	.000
	소득향상		4.4878	4.0400	3.2676	48.571	.000
	안정적 소득		4.3952	4.0000	3.1831	43.856	.000
	종합		4.4770	4.0405	3.2911	56.680	.000

위의 <표 3>에서 어장관리 활동의 경우 어민들의 신뢰수준이 높은 집단은 4.6240인데 비해 중간 집단은 4.3715이며, 낮은 집단은 3.4930이어서 높은 집단과 낮은 집단 사이에 그 차이가 무려 1.131로서 상당히 큰 차이를 보이고 있다. 특히 신뢰수준이 높은 집단과 중간 집단 사이에는 차이가 비교적 적게 나지만 중간 집단과 낮은 집단 사이에 차이가 많이 나고 있다. 이것은 <표 2>에서 서번트 리더십의 상·하 집단 사이의 차이보다 훨씬 크게 나타나고 있어 신뢰가 어장관리활동에 있어서 중요한 것을 알 수 있다. 자원관리 활동의 경우 신뢰수준이 높은 집단은 4.6328인데 비해, 중간 집단은 4.4321이며, 낮은 집단은 3.7183이어서 높은 집단과 낮은 집단 사이에 차이가 0.9145로서 상당히 크다. 이 경우에도 높은 집단과 중간 집단의 차이보다는 중간집단과 낮은 집단 사이에 차이가 훨씬 크게 나고 있다. 생산관리 활동의 경우 신뢰수준이 높은 집단은 4.6825인데 비해, 중간 집단은 4.3725이며, 낮은 집단은 3.5070이어서 높은 집단과 낮은 집단 사이에 차이가 1.1755로서 아주 크다. 이 경우에도 높은 집단과 중간집단 사이의 차이보다는 중간집단과 낮은 집단 사이의 차이가 훨씬 크게 나타나고 있다. 끝으로 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 전반적인 어업활동의 경우 신뢰 수준이 상위인 어민들은 4.6464로서 어업관리활동이 아주 잘 이루어지고 있는 편이며, 중간 수준인 어민들은 4.3921로서 상당히 잘 이루어지고 있는 편이다. 또한 하위 수준인 어민들은 3.5728로서 보통보다는 약간 잘 이루어지고 있는 편으로서 어민들의 신뢰수준별로 어업관리 활동상에 상당한 차이가 난다.

어업성과의 경우 신뢰수준이 높은 집단은 4.4770인데 비해 중간 집단은 4.0405이며, 낮은 집단은 3.2911이어서, 높은 집단과 낮은 집단 사이의 어업성과의 차이는 1.1859이다. 이런 차이는 어업성과가 공동체 구성원들의 신뢰수준에 의해 크게 영향을 받는 것을 알 수 있다. 특히 신뢰수준이 중간인 집단과 낮은 집단 사이에 그 차이가 크게 나고 있어 신뢰수준이 낮은 어업공동체의 경우 생산량 증가, 소득 향상, 인정적인 소득 확보 등이 잘 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

위의 표에서 어장관리, 자원관리, 생산 관리의 모든 사업에 있어서 신뢰수준이 높은 집단, 중간 집단, 낮은 집단 사이에 통계적 유의수준 .001에서 유의미한 차이를 보이고 있다.

## 2. 어민들의 신뢰수준에 영향을 미치는 요인 분석

어선어업공동체 구성원들의 신뢰수준에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해서 서번트 리더십, 공동체의 어자원 유형, 공동체 어업유형, 소재지, 평균 연령, 관리방식 등을 독립변수로 설정하였다. 특히 종속변수인 신뢰수준을 인지적 신뢰수준과 정서적 신뢰수준으로 구분하고, 동시에 이를 통합하여 하나의 종속변수로 처리하여 분석하였으며, 회귀분석한 결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 어업공동체 구성원의 신뢰수준 영향 요인 분석

모형	모형 I 인지적 신뢰			모형 II 정서적 신뢰			모형 III 신뢰		
	B	베타	유의 확률	B	베타	유의 확률	B	베타	유의 확률
(상수)	1.341		.000	1.706		.000	1.403		.000
서번트 리더십	.668	.771	.000	.606	.700	.000	.640	.784	.000
어패류자원*1	-.043	-.019	.716	.062	.027	.625	.036	.017	.734
복합자원*1	.068	.055	.273	.052	.042	.440	.066	.056	.245
기타자원*1	.109	.048	.268	.163	.072	.128	.148	.070	.096
어선마을공동체*2	-.093	-.042	.363	.007	.003	.947	-.049	-.023	.595
어선양식공동체*3	.075	.035	.434	-.009	-.004	.934	.061	.030	.482
어선마을양식공동체*2	.077	.024	.578	.201	.062	.184	.135	.045	.279
중소도시*3	-.214	-.136	.039	-.095	-.061	.399	-.169	-.114	.074
도시근교*3	-.109	-.047	.375	.105	.045	.436	-.003	-.001	.981
어촌마을*3	-.139	-.111	.104	.050	.040	.598	-.040	-.034	.608
연령대	.022	.020	.655	-.022	-.020	.673	.019	.019	.662
협동관리*4	.247	.178	.040	.062	.045	.622	.177	.135	.102
자율관리*4	.207	.162	.053	.100	.079	.371	.181	.151	.059
*더미변수임(기준변수는 *1:활어자원, *2:어선 어업공동체, *3:대도시, *4:정부관리임) 음영부분: .05에서 통계적으로 유의미한 변수임	R <sup>2</sup> = .622, Adj R <sup>2</sup> = .601. F= 30.456, 유의확률= .000			R <sup>2</sup> = .550, Adj R <sup>2</sup> = .526. F= 22.892, 유의확률= .000			R <sup>2</sup> = .656, Adj R <sup>2</sup> = .637. F= 35.135, 유의확률= .000		

위의 <표 4>에서 보면 먼저 모형 I 에서 인지적 신뢰에 영향을 미치는 가장 중요한 변수는 서번트 리더십이다( $\beta=.771$ ,  $p=.000$ ). 공동체 대표의 서번트 리더십의 수준이 높을수록 공동체 구성원들의 인지적 신뢰수준이 높다는 것이다. 그 외에 공동체의 소재지가 중소도시인 경우 그렇지 않은 대도시나, 도시근교, 어촌마을 보다 인지적 신뢰수준이 약간 낮은 것으로 나타났다. 또한 어업관리 방식으로서 정부와 공동체 사이의 역할 분담과 관련하여 협동관리방식을 채택하고 있는 경우 정부관리나 자율관리 보다 인지적 신뢰수준이 약간 높다는 것이다. 그러나 그 외의 모든 변수들은 인지적 신뢰수준을 설명하는 데 통계적으로 유의미하지 않다는 것이다. 그리고 이모형의 조정된 설명력(Adj. R<sup>2</sup>)은

.601로서 공동체 구성원들의 인지적 신뢰수준을 60.12% 설명하고 있다.

모형Ⅱ에서 보면 서번트 리더십만이 정서적 신뢰에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다 ( $\beta=.700, p=.000$ ). 그 외의 변수들은 정서적 신뢰에 유의미한 영향을 미치고 있지 않다. 이모형의 조정된 설명력(Adj.  $R^2$ )은 .526으로서 비교적 높으나 모형Ⅰ에 비해서는 약간 낮다.

모형Ⅲ에서 보면 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 통합한 종합적인 신뢰수준은 서번트 리더십에 의해서만 통계적으로 유의하게 설명이 되고 있다( $\beta=.784, p=.000$ ). 그 외의 모든 변수들은 공동체 구성원들의 신뢰수준을 유의미하게 설명하지 못하고 있다. 이모형의 조정된 설명력은 (Adj.  $R^2$ )은 .637로서 가장 높으며, 모형의 유의수준도  $p=.000$ 이다.

이런 분석결과를 보면 어선어업공동체 대표의 서번트 리더십은 구성원들의 정서적 신뢰와 인지적 신뢰, 그리고 이를 통합한 종합적인 신뢰수준에도 아주 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 대표의 서번트 리더십이 구성원들의 정서적 신뢰보다는 인지적 신뢰에 보다 중요하게 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 그리고 공동체의 소재지나 어업관리방식이 인지적 신뢰에 영향을 미치나 정서적 신뢰에는 영향을 미치지 않고, 특히 종합적인 신뢰에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 협동관리방식을 채택하고 있는 공동체 구성원들일수록 구성원들이 동질감이나 친근감과 같은 정의적인 측면보다는 상호간의 호혜성이나 공동체의 발전 등 보다 이성적인 측면에서 긍정적인 견해를 가지고 있는 것으로 판단할 수 있다. 중소도시의 어업공동체 구성원들은 다른 도시 유형의 공동체 구성원들에 비해 인지적 측면에서 다소 부정적 측면의 견해를 가지고 있다. 어쨌든 인지적 측면과 정서적 측면을 모두 고려한 구성원들의 신뢰수준에는 공동체의 소재지나 어업관리 방식이 영향을 미치지 않고, 서번트 리더십 수준만이 영향을 미치고 있다.

### 3. 어업관리활동에 영향을 미치는 요인 분석

공동체 구성원들의 어업관리활동에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 공동체 대표의 서번트 리더십, 공동체의 어자원 유형, 공동체 어업유형, 소재지, 평균 연령, 관리방식, 정서적 신뢰와 인지적 신뢰 등을 독립변수로 설정하였다. 특히 종속변수인 어업관리활동은 어장관리, 자원관리, 생산관리로 구분하여 각 어업관리활동을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 하고 동시에 이를 종합하여 전체 어업관리활동을 종속변수로 설정하여 회귀분석하였으며, 그 결과는 아래 <표 5>와 같다.



<표 5> 어업관리 활동 영향요인에 관한 회귀분석

독립변수	모형4 어장관리			모형5 자원관리			모형6 생산관리			모형7 어업관리		
	b	베타	유의 확률	b	베타	유의 확률	b	베타	유의 확률	b	베타	유의 확률
(상수)	.009		.987	.365		.524	-.043		.930	.096		.834
서번트 리더십	.355	.278	.000	.416	.356	.000	.293	.253	.001	.351	.322	.000
어패류자원*1	-.618	-.181	.001	-.018	-.006	.931	.148	.048	.399	-.168	-.058	.300
복합자원*1	.301	.164	.003	.305	.181	.006	.212	.126	.024	.276	.174	.002
기타자원*1	-.047	-.014	.765	.093	.030	.595	.208	.069	.154	.090	.032	.508
어선마을공동체*2	.019	.006	.906	.047	.015	.798	.005	.002	.973	.048	.017	.733
어선양식공동체*2	-.032	-.010	.831	.156	.054	.353	.281	.098	.047	.134	.049	.306
어선마을양식공동체*2	-.190	-.040	.389	-.002	.000	.993	.059	.014	.771	-.048	-.012	.800
중소도시*3	-.341	-.147	.044	.100	.047	.598	-.119	-.056	.454	-.114	-.057	.439
도시근교*3	.190	.054	.348	.556	.178	.013	.430	.136	.023	.396	.133	.024
어촌마을*3	.174	.093	.219	.369	.215	.021	.306	.179	.022	.290	.180	.019
연령대	.044	.027	.572	.091	.062	.287	.001	.001	.991	.048	.034	.490
협동관리*4	-.173	-.085	.366	.175	.092	.409	-.133	-.070	.455	-.042	-.023	.801
자율관리*4	-.434	-.231	.011	-.020	-.012	.915	-.154	-.089	.326	-.210	-.128	.150
정서적 신뢰	.233	.157	.038	.196	.144	.113	.244	.181	.019	.230	.182	.017
인지적 신뢰	.352	.239	.003	.073	.054	.580	.362	.271	.001	.259	.206	.012
*다미변수임(기준변수는 *1:활어자원, *2:어선어업공동체, *3:대도시, *4:정부관리임) 음영부분: .05에서 통계적으로 유의미한 변수임	R <sup>2</sup> = .571, Adj R <sup>2</sup> = .544. F= 20.947, 유의확률= .000			R <sup>2</sup> = .387, Adj R <sup>2</sup> = .347. F= 9.722, 유의확률= .000			R <sup>2</sup> = .568, Adj R <sup>2</sup> = .539. F= 19.960, 유의확률= .000			R <sup>2</sup> = .588, Adj R <sup>2</sup> = .561. F= 21.240, 유의확률= .000		

위의 <표 5>에서 모형 4를 보면, 어선어업공동체의 어장관리활동의 수준을 가장 잘 설명하는 것은 서번트 리더십이다( $\beta=.278, p=.000$ ). 즉 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 높으면 높을수록 공동체 구성원들의 어장관리활동이 잘 이루어진다는 것이다. 그 다음으로 중요한 변수는 공동체 구성원들의 인지적 신뢰이다( $\beta=.239, p=.003$ ). 구성원들의 인지적 신뢰수준이 높으면 높을수록 공동체 구성원들의 어장관리활동이 잘 이루어진다는 것이다. 세 번째 중요한 변수는 공동체의 관리방식이다. 즉 공동체의 관리방식이 자율관리로 이루어지는 경우 정부관리나 협동관리보다 어장관리의 수준이 상당히 낮다는 것이다( $\beta=-.231, p=.011$ ). 네 번째 중요한 변수는 공동체가 생산하는 어자원 유형이 어패류인 공동체이다( $\beta=-.181, p=.001$ ). 어패류를 생산하는 공동체는 다른 공동체보다 어장관리가 상당히 잘 이루어지지 않는 것으로 나타났다( $b=-.618$ ). 다섯 번째 중요한 변수는 생산하는 어자원이 복합자원인 공동체이다( $\beta=.164, p=.003$ ). 복합자원을 생산하는 공동체는 다른 공동체보다 어장관리가 잘 이루어지는 것으로 나타났다( $b=.301$ ). 여섯 번째 중요한 변수는 정서적 신뢰이다. 즉 공동체 구성원들의 정서적 신뢰수준이 높을수록 공동체 구성원들이 어장관리를 잘하고 있다는 것이다. 끝으로 중요한 변수가 공동체의 소재지인 중소도시이다( $\beta=-.147, p=.044$ ). 즉 중소도시의 어업공동체 소속 어민들은 다른 공동체 소속의 어민들보다

어장관리를 상대적으로 잘 못하고 있다는 것이다. 그 외의 변수들은 어장관리에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이모형은 공동체 구성원인 어민들의 어장관리 활동을 54.4% 정도 설명하고 있으며, 모형은 .001 수준에서 유의미하다.

또한 모형5에서 보면 어민들의 자원관리활동을 가장 잘 설명하는 것은 서번트 리더십이다( $\beta = .356, p = .000$ ). 즉 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 높을수록 어민들의 자원관리활동이 잘 이루어지고 있다는 것이다. 그 다음으로는 공동체의 특성을 나타내는 변수들로서 어촌마을( $\beta = .215, p = .021$ ), 복합자원( $\beta = .181, p = .006$ ), 도시근교( $\beta = .178, p = .013$ )이다. 즉, 어촌마을의 공동체, 복합자원을 생산하는 공동체, 도시근교의 공동체의 어민들은 다른 공동체의 어민들에 비해 상대적으로 자원관리를 잘하고 있다는 것이다. 그 외의 변수들은 자원관리에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형6에서 보면, 생산관리활동을 가장 잘 설명하는 변수는 인지적 신뢰이다( $\beta = .271, p = .001$ ). 즉 공동체 구성원들의 인지적 신뢰수준이 높을수록 어민들은 생산관리를 잘하는 것으로 나타났다. 두 번째로 중요한 변수는 서번트 리더십이다( $\beta = .253, p = .001$ ). 공동체 대표의 서번트 리더십의 수준이 높을수록 어민들은 생산관리를 잘하는 것으로 나타났다. 세 번째로 중요한 변수는 정서적 신뢰이다( $\beta = .181, p = .019$ ). 즉 공동체 구성원들의 정서적 신뢰수준이 높을수록 어민들은 생산관리를 잘하는 것으로 나타났다. 그 외에 어촌마을( $\beta = .179, p = .022$ ), 도시근교( $\beta = .136, p = .023$ ), 복합자원( $\beta = .126, p = .024$ ), 어선양식공동체( $\beta = .098, p = .047$ ) 등의 변수가 순서대로 어민들의 생산관리활동을 잘 설명하는 중요한 변수들로 나타났다. 그 외의 변수들은 어민들의 생산관리활동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형7에서 보면, 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 전반적인 어업관리활동을 가장 잘 설명하는 것은 서번트 리더십이다( $\beta = .322, p = .000$ ). 즉 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 높을수록 어민들은 어업관리활동을 잘 한다는 것이다. 두 번째 중요한 변수는 인지적 신뢰이다( $\beta = .206, p = .012$ ). 즉 공동체 구성원들의 인지신뢰수준이 높을수록 어민들은 전반적인 어장관리활동을 잘하는 것으로 나타났다. 세 번째 중요한 변수는 정서적 신뢰이다( $\beta = .182, p = .017$ ). 즉 공동체 구성원들의 정서적 신뢰수준이 높을수록 어민들은 전반적인 어장관리활동을 잘하는 것으로 나타났다. 네 번째 중요한 변수는 어촌마을이다( $\beta = .180, p = .019$ ). 다섯 번째 중요한 변수는 복합자원이다( $\beta = .174, p = .002$ ). 여섯 번째 중요한 변수는 도시근교이다( $\beta = .133, p = .024$ ). 즉 어촌마을의 공동체, 복합자원을 생산하는 공동체, 도시근교에 있는 공동체 소속 어민들일수록 전반적인 어업관리활동을 잘 한다는 것이다. 어업관리활동을 설명하는 <모형7>의 설명력은 .561로서 상당히 높은 편이며, 모형은 .001에서 통계적으로 유의미하다.

### 3. 어민들의 어업성과에 영향을 미치는 요인에 관한 분석

어민들의 어업성과에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위해 서번트 리더십, 공동체의 특성으로서 소재지, 관리방식, 공동체 유형, 생산하는 자원의 유형, 정서적 신뢰와 인지적 신뢰, 그리고 어장관리, 자원관리, 생산관리 등을 독립변수로 설정하여 회귀분석한 결과는 다음 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 어민들의 어업성과 영향요인에 관한 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량
	B	표준오차	베타			VIF
(상수)	-1.268	.515		-2.464	.015	
서번트 리더십	-.083	.095	-.064	-.875	.383	3.251
어패류자원* <sup>1</sup>	.900	.190	.261	4.727	.000	1.834
복합자원* <sup>1</sup>	-.079	.101	-.042	-.781	.436	1.712
기타자원* <sup>1</sup>	.215	.154	.064	1.398	.164	1.255
어선마을공동체* <sup>2</sup>	-.072	.160	-.021	-.450	.653	1.361
어선양식공동체* <sup>2</sup>	.344	.149	.107	2.304	.022	1.298
어선마을양식공동체* <sup>2</sup>	.108	.214	.023	.505	.614	1.200
중소도시* <sup>3</sup>	-.241	.169	-.102	-1.424	.156	3.064
도시근교* <sup>3</sup>	.036	.200	.010	.182	.856	1.924
어촌마을* <sup>3</sup>	-.120	.141	-.062	-.849	.397	3.255
연령대	.114	.078	.068	1.458	.146	1.310
협동관리* <sup>4</sup>	.465	.188	.218	2.478	.014	4.644
자율관리* <sup>4</sup>	.315	.167	.162	1.884	.061	4.431
정서적 신뢰	.136	.110	.090	1.232	.219	3.193
인지적 신뢰	.265	.121	.177	2.190	.030	3.922
어장관리	.137	.078	.134	1.761	.080	3.495
자원관리	.208	.079	.188	2.634	.009	3.042
생산관리	.375	.094	.335	4.002	.000	4.198

\*더미변수임(기준변수는 \*1:활어자원, \*2:어선어업공동체, \*3:대도시, \*4:정부관리임)

음영부분: .05에서 통계적으로 유의미한 변수임, R<sup>2</sup>= .635, Adj R<sup>2</sup>= .605. F= 21.190, 유의확률= .000

위의 <표 6>에서 보면 먼저, 어민들의 어선어업활동 성과에 가장 중요하게 영향을 미치는 것은 생산관리활동이다( $\beta=.335, p=.000$ ). 즉, 어민들의 연간생산계획을 잘 수립하고, 조업일수를 잘 지키고, 조업횟수를 잘 준수하며, 공동시설을 잘 활용하는 어민들일수록 어업생산성이 높아지고, 소득이 증가하며, 안정적인 소득을 올리게 되어 어업성고가 높아진다는 것이다. 두 번째로 중요한 변수는 어민들이 생산하는 어자원의 유형이다( $\beta=.261, p=.000$ ). 즉, 어패류를 생산하는 공동체의 어민들이 다른 어자원을 생산하는 어민들에 비해서 어업성고가 높은 것으로 나타났다. 세 번째로 중요한 변수는 어업관리 방식의 유형인 협동관리이다( $\beta=.218, p=.014$ ). 즉, 자원을 평가하고, 어자원의 관리 목표를 설정하며, 수단을 설정하고, 어획 할당량을 배분하는 모든 활동을 정부에 맡겨져 운영되는 정부관리방식을 채택하고 있는 공동체의 어민들보다는 감시감독은 어민들의 공동체에 맡겨져 있으나 자원평가, 목표 설정, 수단설정, 할당량 배분 등의 어느 하나라도 아직 정부에 맡겨져 있는 협동관리방식을 채택하고 있는 공동체의 어민들의 어업성고가 5점 만점에 .465만큼

높다는 것이다. 네 번째로 중요한 것은 어민들의 자원관리활동이다( $\beta=.188, p=.009$ ). 즉, 어민들이 치어 방류사업을 잘하고, 수확하는 어자원의 채포금지 규정과 체장기준을 잘 지키는 어민들일수록 어업생산성이 높다는 것이다. 다섯 번째로 중요한 변수는 어민들의 인지 신뢰이다( $\beta=.177, p=.030$ ). 어민들이 공동체 대표나 회원들이 공동체 발전에 기여하고 있다고 믿고, 대표의 역량과 회원 상호 간의 호혜성을 믿는 수준이 높을수록 어업활동의 성과가 높다는 것이다. 여섯 번째로 중요한 변수는 어선어업 공동체의 유형이다( $\beta=.123, p=.008$ ). 즉, 어선어업과 양식어업을 복합적으로 하는 공동체의 어민들은 어선어업만을 하는 공동체보다 어업성과가 5점 만점에 .344 정도 높은 것으로 나타났다.

그러나 공동체대표의 서번트 리더십은 어민들의 성과에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=-.064, p=.383$ ). 이것은 서번트 리더십이 직접 어업성과에 영향을 미치지 않고, 어민들의 신뢰, 특히 인지적 신뢰를 통해 어업성과에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 말해준다. 또한 어업관리 방식인 자율관리는 어업성과에 긍정적으로 영향을 미치나 통계적 유의수준이 낮다( $\beta=.167, p=.061$ ).<sup>7)</sup> 어민들의 정서적 신뢰는 어민들의 어업성과에 유의미한 영향을 미치지 않는다( $\beta=.090, p=.219$ ). 그러나 어민들의 정서적 신뢰는 어장관리활동과 생산관리활동에 유의미한 영향을 미쳐 최종적으로 어업성과에 간접적으로 영향을 미치고 있다. 또한 어업관리활동 중 어장관리는 어업성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다( $\beta=.078, p=.080$ ).<sup>8)</sup> 그 외에 어민들이 소속된 어업공동체의 소재지, 평균 연령 등은 어업성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

끝으로, 위의 분석모형은 .001수준에서 유의미하며, 모형의 조정된 설명력(Adj R<sup>2</sup>)이 .605로서 어민들의 어업성과를 60.5% 설명하고 있어 상당히 높은 편이다. 이처럼 모형의 설명력이 높은 것은 어민들의 어업성과를 설명하거나 예측할 수 있는 주요변수들이 포함된 것으로 볼 수도 있을 것이다. 또한 모형에 포함된 변수들의 다공선성 분석을 한 결과 VIF 값이 5이하이므로 다공선성의 문제는 없다.

#### 4. 어업성과에 미치는 직접적 효과와 간접적 효과 분석

다음 <표 7>은 본 연구에서 밝혀진 구성원의 신뢰, 어민들의 어업관리활동, 및 어업성과에 영향을 미치는 요인들과 그 중요도를 나타내는 표준회귀계수를 정리한 것이다.<sup>9)</sup>

- 7) 이모형에서는 통계적으로 유의하지 않으나, 독립변수로서 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 묶어 신뢰수준으로 설정하고, 자원관리, 생산관리, 어장관리를 묶어 어업관리로 설정한 모형에서는 자율관리활동도 통계적으로 유의미하게 나타난다( $\beta=.175, p=.040$ ). 이모형은 보다 적은 독립변수를 설정하고 있지만, 모형의 조정된 설명력은 .604로서 비슷하게 높다.
- 8) 그러나 어업관리 외에 자원관리, 생산관리를 묶어 어업관리활동이라는 독립변수로 설정하여 회귀분석을 하게 되면 이 변수가 어업성과를 설명하는 가장 중요한 변수로 나타나며( $\beta=.594, p=.000$ ), 모형의 조정된 설명력(Adj R<sup>2</sup>)도 비슷하게 .604로 나타나게 된다.
- 9) 노선분석을 통해 검정된 모형을 제시할 수도 있으나, 세부변수를 사용하여 모형의 그림이 너무나 복잡하여 표로 제시하였음.

〈표 7〉 어업성장에 미치는 직접적 효과와 간접적 효과 분석

모형	신뢰			어업관리				어업성과
	인지	정서	전체	어장관리	자원관리	생산관리	어업관리	
서번트 리더십	.771	.700	.784	.278	.356	.253	.322	
어패류자원*1				-.181				.261
복합자원*1				.164	.181	.126	.174	
기타자원*1								
어선마을공동체*2								
어선양식공동체*2						.098		.107
어선마을양식공동체*2								
중소도시*3	-.136			-.147				
도시근교*3					.178	.136	.133	
어촌마을*3					.215	.179	.180	
연령대								
협동관리*4	.178							.218
자율관리*4				-.231				
정서적 신뢰	-	-	-	.157		.181	.182	
인지적 신뢰	-	-	-	.239		.271	.206	.177
어장관리	-	-	-	-	-	-	-	
자원관리	-	-	-	-	-	-	-	.188
생산관리	-	-	-	-	-	-	-	.335

∴ 해당 없음.

위의 <표 7>에서 보면 어업성과는 생산관리(.335), 어패류자원(.261), 협동관리(.218), 자원관리(.188), 인지적 신뢰(.177), 어선양식공동체(.107)에 의해 직접적으로 영향을 받지만, 서번트 리더십이 인지적 신뢰(.771×.177)와 자원관리(.358×.188), 생산관리(.253×.335)를 통해서 어업성과에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 그 크기는 각각 .1365, .0669, .0848이며 총 .2882이다. 또한 공동체가 생산하는 자원의 유형인 복합자원 변수는 자원관리(.181×.188)와 생산관리(.126×.335)를 통해서 어업성과에 간접적으로 영향을 미치고 있으며, 그 효과는 각각 .0340과 .0422이다. 어선양식공동체는 어업성과에 직접 영향을 미치기도 하지만, 생산관리(.098×.335)를 통해서 간접적으로 영향을 미치기도 한다. 직접적인 효과의 크기는 .107인데 비해 간접효과는 .0328이어서 총 .1398이다. 공동체의 소재지인 도시근교, 어촌마을은 어업성과에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것은 아니나 각각 자원관리를 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 간접적인 효과는 도시근교가 자원관리를 통해서 미치는 간접적인 효과(.178×.188)의 크기는 .0335 그리고 생산관리를 통해서 미치는 간접적인 효과(.136×.335)의 크기는 .0456이다. 따라서 도시근교가 어업성과에 미치는 총 간접적 효과는 .0791이다. 어촌마을이 자원관리를 통해 어업성과에 미치는 간접적 효과(.215×.188)의 크기는 .0404, 그리고 생산관리를 통해서 어업성과에 미치는 간접적 효과(.179×.335)의 크기는 .0600이어서 총 효과는 .1004이다. 끝으로 인지적 신뢰가 어업성과에 미치는 직접적인 영향의 크기는

.177인데 비해, 인지적 신뢰가 생산관리를 통해서 어업성과에 미치는 간접적 효과(.271×.335)의 크기는 .0908이다. 끝으로 협동관리가 어업성과 미치는 직접적인 효과의 크기는 .218인데 비해, 인지적 신뢰에 영향을 미쳐 어업성과에 간접적으로도 영향을 미치며(.178×.177), 그 효과의 크기는 .0315이다. 따라서 협동관리가 어업성과에 미치는 총 효과는 .2495이다.

이런 분석결과를 통해서 보면, 서번트 리더십은 어업성과에 직접적으로 미치는 영향은 없으나, 인지적 신뢰, 자원관리, 생산관리를 통해서 어업성과에 간접적으로 영향을 미치고 있고, 그 크기는 .2886으로서 상당히 크다는 것을 알 수 있다. 또한 인지적 신뢰도 어업성과에 직접적으로 영향을 미치겠지만(.177) 생산관리를 통해서 간접적으로 영향을 미치고 있으며, 그 크기는 .0908이다. 따라서 인지적 신뢰가 어업성과에 미치는 영향의 크기는 직접적 효과 .177과 간접적 효과 .0908을 합한 .2678이다. 이렇게 본다면 인지적 신뢰가 어업성과에 미치는 영향의 크기는 상당히 크다는 것을 알 수 있다.

이와 같은 분석결과를 종합해 보면 어업성과에 가장 중요하게 영향을 미치는 변수는 생산관리 .335이며, 다음으로 서번트 리더십 .2886, 인지적 신뢰 .2678이며, 어패류 생산공동체 .261, 협동관리방식 .2495이다. 어선양식공동체 .1398 순이다.

## 5. 분석결과의 종합적 논의

앞에서 분석한 서번트 리더십 수준별 어업관리활동 및 어업성과, 신뢰수준별 어업관리활동 및 성과, 그리고 신뢰수준에 영향을 미치는 요인 분석, 어업관리활동에 영향을 미치는 요인 분석, 그리고 어업성과에 영향을 미치는 요인 분석 등에서 나타난 분석결과를 종합하여 다음과 같은 몇 가지 논의를 해 볼 수 있을 것이다.

먼저, 어업 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 상대적으로 높은 공동체 어민들의 어업관리 활동은 서번트 리더십 수준이 상대적으로 낮은 공동체 어민들의 어업관리활동 수준보다 상당히 높게 나타나고 있다. 뿐만 아니라 공동체 대표의 서번트 리더십이 상대적으로 높은 공동체 어민들의 어업성과의 수준도 서번트 리더십 수준이 낮은 공동체 어민들의 어업성과 수준보다 월등히 높게 나타났다. 특히 공동체 대표의 리더십 수준이 중간인 집단의 성과는 높은 수준 집단의 성과에 비해 상당한 낮은 것으로 나타났다. 이런 분석결과를 통해서 보면 서번트 리더십은 어장관리, 자원관리, 생산관리 등 어업관리활동에 중요하게 영향을 미칠 뿐만 아니라 생산량 증가, 소득향상, 소득의 안정화 등 어업성과에 중요하게 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과는 공동체 대표인 리더가 구성원들인 어민들의 의견을 잘 청취하고, 그들을 잘 이해하며, 그들의 의견을 존중해주고, 의견을 수용해주며, 애로를 해소해주는 경우 높은 성과를 발휘하게 된다는 Bass(1985)와 배귀희(2009)의 연구결과와 일치한다.

둘째, 어업공동체 구성원인 어민들의 신뢰수준 별 어업관리 활동의 수준을 분석한 결과에 따르면 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 전반적인 어업관리 활동의 수준이 어민들의 신뢰수준에 따라 상당한 차이가 나고 있다. 뿐만 아니라 어업공동체 어민들의 신뢰수준 별 어업성과의 차이를 분석한 것에 따르면 신뢰수준이 높은 집단과 낮은 집단 사이의 어업성과에 있어서

도 상당한 차이를 보이고 있다. 이런 차이는 어업성과가 공동체 구성원들의 신뢰수준에 의해 크게 영향을 받는 것을 알 수 있다. 특히 신뢰수준이 중간인 집단과 낮은 집단 사이에 그 차이가 크게 나고 있어 신뢰수준이 낮은 어업공동체의 경우 생산량 증가, 소득 향상, 안정적인 소득 확보 등이 상대적으로 잘 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

셋째, 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 어업관리활동은 공동체 구성원들의 협력을 통해 이루어지겠지만, 이런 활동은 사회적 장벽과 사회적 뒷이라고 할 수 있는 공유재의 비극이 도사리고 있어 활성화되기가 어렵다(Ostrom, 1990: 1; Agrawal and Gibson, 2001: 1~7). 앞에서 분석하였듯이 공동체 대표의 서번트 리더십과 회원들의 신뢰수준이 상대적으로 높은 공동체의 경우는 상대적으로 어업관리활동이 활성화되어 있으나, 신뢰수준이 낮은 집단의 경우 그 활동도 다소 침체되어 있음을 알 수 있다. 그리고 그 결과로서 어업의 성과도 낮다. 이처럼 본 연구에서는 신뢰가 협동적인 노력을 필요로 하는 어업관리활동에 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 ‘우리가 신뢰를 중요하게 생각하는 분명한 이유는 신뢰가 협력적인 사회적 관계를 보다 쉽게 만들어 주기 때문’이라는 Hardin(2002), Luhmann(1988), Putnam(1993), Fukuyama(1995)의 견해와도 일치한다.

넷째, 어민들의 어업활동 성과에 영향을 미치는 요인을 보다 정확하게 분석하기 위해서 다원 회귀분석을 실시한 결과, 어업관리활동 중에서는 자원관리활동과 생산관리활동이 중요한 것으로 나타났다. 이것은 어민들의 어업성과란 어장관리활동보다는 자원관리 활동과 생산관리 활동에 의해 더욱 영향을 받는다는 것이다. 그러나 어장관리활동도 어업성과에 영향을 미치는 변수로서 통계적 유의수준이 .080으로서 다소 낮으나, 모형 속에서 변수들을 통합하면 유의미한 것으로 변화되기도 한다. 이런 분석결과를 종합하면 어장관리활동이 다른 어업관리활동인 생산관리 활동, 자원관리 활동보다는 어업성과에 덜 중요하게 영향을 미치지만, 역시 어업성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수로 고려해야 할 것이다.

다섯째, 어민들의 어업성과는 구성원들의 신뢰가 중요하지만 신뢰 중에서도 정서적 신뢰보다는 인지적 신뢰가 더욱 중요하다는 것이다. 이것은 어업성과를 종속변수로 하고, 정서적 신뢰와 인지적 신뢰를 묶어서 독립변수로 설정하여 회귀분석을 했을 때 신뢰라는 변수가 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 변수로 나타나지만, 두 변수를 분리하여 회귀분석을 하게 되면, 정서적 신뢰 변수는 통계적으로 유의미하지 않으나 인지적 신뢰만이 통계적으로 유의미하게 영향을 미친다는 점을 통해 알 수 있다. 이러한 연구결과는 신뢰의 유형을 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분해야 한다는 학자들의 견해를 뒷받침해주고 있다 (Lewis & Wiegert, 1985; McAllister, 1995; 왕재선, 2013). 또한 신뢰는 어업성과에 직접 영향을 미치기도 하겠지만, 어업관리활동에 영향을 미쳐 어업성과에 간접적으로 영향을 미치기도 한다. 이런 점에서 보면 어업성과를 향상시키기 위해서는 구성원의 신뢰를 향상시키는 것이 아주 중요함을 알 수 있다. 특히 신뢰 중에서도 정서적 신뢰보다는 인지적 신뢰가 중요하다는 것을 알 수 있다.

여섯째, 서번트 리더십이 어민들의 어업성과에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 앞에서 분석되었듯이 어업공동체 대표의 서번트 리더십은 어민들의 신뢰에 중요하게 영향을 미치고 있다. 이런 신뢰가 어업관리활동에도 영향을 미치고 동시에 어업성과에도 영향을 미치고 있다. 서번트 리더십은 실증적 연구결과를 바탕으로 하고 있는 것이 아니라 주로 규범적이

고 처방적 관점에서 제시하는 이론이어서 경험적 연구결과가 축적되어 있지 않다. 그러나 본 연구 결과는 다른 사람들을 우선시하면 장기적으로 긍정적인 사회적 변화를 가져오고 사회가 번성하는데 도움을 주는 결과를 가져오게 된다는 Northouse(2013)의 견해와 잘 부합하고 있다. 결국 서번트 리더십이 발휘되면 구성원들이 상호 신뢰하고 결속하여 팀을 구성하고 협력할 수 있으므로 높은 성과를 올릴 수 있다는 것이다(Hu and Liden, 2011; 김인, 2014: 426). 또한 이런 분석결과는 일반적으로 신뢰와 리더십이 매우 밀접한 관계를 가지고 있고, 리더십은 신뢰가 구축되어 있을 때 효과적으로 발휘될 수 있다는 김일석(2002: 24)의 견해를 뒷받침하고 있는 것이다. 신뢰가 형성되어 있지 않으면 리더십이 발휘되어 높은 성과를 가져오지는 못한다는 것은 신뢰가 리더십과 성과 사이에 매개변수적인 기능을 한다는 것이다. 따라서 서번트 리더십은 어민들의 신뢰를 통해 어민들의 어업 성과에 간접적으로 영향을 미치는 중요한 요소라고 볼 수 있다.

일곱째, 어업활동과 관련한 공동체의 운영방식으로서 자율관리방식보다는 협동관리방식이 더 높은 성과를 내고 있으나, 자율관리방식도 정부관리방식보다는 높은 성과를 내고 있다. 어업공동체의 운영관리와 관련하여 정부와 공동체의 역할 분담을 통한 협력이 정부주도적인 경우보다, 그리고 어민들의 공동체 자율운영의 경우보다 높은 성과를 내고 있어 향후 어업공동체 운영과 관련한 바람직한 방향을 다시 새롭게 모색해보는 것이 필요할 것이다.

끝으로, 어패류자원을 생산하거나 어선어업과 양식어업을 병행하는 어민들이 보다 높은 성과를 내고 있다. 따라서 서번트 리더십이나 신뢰 등이 어업성과에 미치는 영향을 보다 정확하게 분석하기 위해서는 이런 변수들을 통제해야 할 것이다.

## V. 결론

본 연구는 어선어업공동체 대표의 서번트 리더십이, 구성원의 신뢰, 어업관리활동, 그리고 어업성과에 미치는 영향을 규명하고자 하는 실증적 연구이다. 본 연구를 통해 밝혀진 주요한 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 어업공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 상대적으로 높은 공동체의 어민들은 서번트 리더십이 상대적으로 낮은 공동체 어민들에 비해 어업관리활동을 상당히 잘하고 있다.

둘째, 어업공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 상대적으로 높은 공동체 어민들은 서번트 리더십 수준이 상대적으로 낮은 공동체 어민들에 비해 훨씬 높은 어업성과를 내고 있다. 공동체 대표의 서번트 리더십 수준이 중간인 집단은 높은 수준 집단에 비해 상당한 낮은 성과를 내고 있다.

셋째, 어업공동체 구성원인 어민들의 신뢰수준 별 어업관리 활동의 수준을 분석한 결과에 따르면 신뢰수준이 높은 집단은 어장관리, 자원관리, 생산관리를 포함하는 전반적인 어업관리 활동의 수준이 높고, 낮은 집단은 그 수준이 크게 낮아 어민들의 신뢰수준에 따라 어업관리활동에 상당한 차이가 나고 있다.

넷째, 어업공동체 어민들의 신뢰수준 별 어업성과의 차이를 분석한 것에 따르면 신뢰수준이 높은 집단은 상당히 성과가 높고, 신뢰수준이 낮은 집단은 성과가 낮아 공동체 구성원들의 신뢰



수준이 높은 집단과 낮은 집단 사이에 상당한 어업성과의 차이를 보이고 있다. 따라서 신뢰가 협동적인 노력을 필요로 하는 어업관리활동에 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 어민들의 어업성과는 어장관리활동보다는 자원관리 활동과 생산관리 활동에 의해 더욱 영향을 받는다. 특히, 어장관리활동이 다른 어업관리활동인 생산관리 활동, 자원관리 활동보다는 어업성과에 덜 중요하게 영향을 미치지만, 역시 어업성과에 영향을 미치고 있다.

여섯째, 신뢰는 어업성과에 직접 영향을 미치기도 하겠지만, 어업관리활동에 영향을 미쳐 어업성과에 간접적으로 영향을 미친다. 이런 점에서 보면 어업성과를 향상시키기 위해서는 구성원의 신뢰를 향상시키는 것이 아주 중요하다. 특히 신뢰 중에서도 정서적 신뢰보다는 인지적 신뢰가 중요하다.

일곱째, 어업공동체 대표의 서번트 리더십은 어민들의 신뢰에 중요하게 영향을 미치고, 이런 신뢰가 어업관리활동에도 영향을 미치고 동시에 어업성과에 영향을 미치고 있다. 따라서 서번트 리더십이 어민들의 어업성과에 직접적으로 영향을 미치지 않는나 신뢰, 어업관리활동 등을 통해 간접적으로 영향을 미친다.

여덟째, 어업활동과 관련한 공동체의 운영방식으로서 자율관리방식보다는 협동관리방식이 더 높은 성과를 내고 있으나, 자율관리방식도 정부관리방식보다는 높은 성과를 내고 있다. 따라서 어업공동체의 운영관리와 관련하여 정부와 공동체의 역할 분담을 통한 협력이 정부주도적인 경우보다, 그리고 어민들의 공동체 자율운영의 경우보다 높은 성과를 내고 있다. 따라서 향후 어업공동체 운영과 관련한 바람직한 방향을 새롭게 정립해야 한다.

끝으로, 서번트 리더십과 신뢰 외에도 어업공동체의 유형 등 공동체의 특성들이 어업성과에 영향을 미치고 있다. 이런 점을 감안하여 어업성과 평가의 결과를 해석해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김인. (2014). 공동체의 제도, 리더십, 신뢰 및 사회생태체계가 집합적 활동의 성과에 미치는 영향: 연안 어업을 중심으로, 한국지방정부학회 하계학술대회 논문집, 361~362.
- 김인. (2004). 자율관리어업 시범사업 정책효과 평가. 『지방정부연구』, 8(2).
- 김일석. (2002). 리더행동과 신뢰인식유형이 직무반응에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국사회와 행정연구』13(2): 19~41.
- 배귀희. (2009). 새로운 거버넌스를 위한 섬김리더십에 관한 연구, 『한국사회와 행정연구』 20(3): 97~116.
- 서준호·윤위석.(2003). 리더십 유형이 신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 『산업관계연구』 13(2): 41~67.
- 안관영. (2004). 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구. 『신뢰연구』 14(1): 67~101.
- 왕재선. (2013). 신뢰와 원자력 수용성, 『한국정책학회보』 22(3): 235~266.
- 윤민재. (2004). 신뢰와 사회자본에 대한 사회적 이해. 『신뢰연구』 14(1): 3~35.

- 장수호. (1994). 『국제해양법조약시대의 어장관리』. 부산: 태화출판사.
- 한준. (2003). 민주주의, 제도와 신뢰, 『신뢰연구』 13(2): 19~36.
- 한준. (2001). 신뢰와 조직간 연결망, 한림과학원. 『신뢰연구』 11(1,2): 143~183. 해양수산부. (2001). 한국해양수산개발원, 한국수산회 수산정책연구소, 한국자율관리어업연합회. (2012). 『자율관리어업 중장기 발전방안 수립 연구』. 최종보고서(농림수산식품부).
- 한국수산회 수산정책연구소. (2003). 『자율관리어업의 성공적 정착을 위한 연구( I)』. (해양수산부)
- 한국수산회 수산정책연구소, 한국해양수산개발원. (2013). 『어업의 기본제도 개선에 관한 연구-2차년도-』(최종보고서)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W. and B. Nanus. (1985). *Leaders: The Strategies of Taking Change*, New York: Harper and Row.
- Braithwaite, Valerie and Levi, Margaret, eds. (1998). *Trust & Governance*, New York: Russell Sage Foundation.
- Cook, J. and T. Wall. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology* 53:39~52.
- Dennis R. K. & M. Bocarnea. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, *Leadership & Organization Development Journal*, 26: 600~615.
- Dietz G & Hartog DND (2006). Measuring Trust inside Organizations. *Emerald, Journal* 1: 557~588.
- Earle. T. and G. T. Cvetkovich. (1995). *Social Trust: Toward a Cosmopolitan Society*: New York, Praeger.
- Fukuyama F. (1995). *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, New York.
- Giddens. A. (1990). *The Consequence of Modernity*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*, Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hardin, Russell. (2002). *Trust & Trustworthiness*, New York: Russell Sage Foundation.
- Hu, J. & Liden R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 851~862.
- Kasperson, R. E., Golding, D., & Tuler, S. (1992). “Social Distrust as a Factor in Siting Hazardous Facilities and Communicating Risks”, *Journal of Social Issues*. 48(4): 161~187.
- Kenning P. (2002). *Customer Trust Management*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument, *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308.
- Lewis, J. and A. Wiegert. (1985). Trust as a Social Reality, *Social Forces* 63: 967~985.
- Luhmann N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives, D. Gambetta, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 94~107. New York, Basil Blackwell.

- McAllister, D. (1995). Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization, *Academy of Management Journal* 38: 24-59.
- Mühl, J. K. (2014): *Organizational Trust*, London: Springer.
- Northhouse, Peter G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th ed.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Updating the Theory of Collective Action, in Lecture Slides at Seoul National University.
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, R. Moorman, and R. Fetter, (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers, Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2): 107~142.
- Putnam, R. (1994). *Making Democracy Work*, Princeton University Press.
- Sendjaya, S., J. C. Sarros, & J.C. Santora. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the Past, Present, and Future of Servant~Leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence, eds., *Focus on Leadership: Servant~ Leadership for the 21st Century*, (1~16). New York: John Wiley & Son.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. New York. Cambridge University Press.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: a Review and Syntheses. *Journal of Management*, 37(4): 1228~1261.
- van Dierendonck, D. & I. Nuijten. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of Multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26: 249~267.
- Wong, P. T. P. and D. Davey. (2007). Best Practices in Servant Leadership. Paper Presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Yukl, Gary. (1998). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840~1920. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53~111.

(<http://g20seoul.blog.me/10089059402>)

김인(金仁): 서울대학교 대학원에서 행정학박사학위(공공서비스 배분의 결정요인과 형평성에 관한 연구, 1986.8)를 취득하였으며, 현재 부산대학교 경제통상대학 공공정책학부 교수이다. 1992년부터 1년 간 미국 인디애나대학교 「정치이론 및 정책분석연구소」에서 풀브라이트 객원교수를 역임한 바 있다. 주요 관심분야는 도시공공서비스론, 정책분석론, 정책평가론 등이며, 저서로는 『신행정학원론』(공저, 2000), 『새행정학』(공저, 1997), 『행정과 가치』(공저, 1987) 등이다. 주요 논문으로서는 ‘공동체의 제도, 리더십, 신뢰 및 사회생태체계가 집합적 활동의 성과에 미치는 영향’(2014), ‘사회서비스 전달에 있어서 지방정부 보조금 지원방식, 법인 거버넌스 구조 및 시설운영상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향’(2013), ‘사회복지 서비스 전달에 있어서 바우처제도의 시장경쟁성과 수급자 선택권이 서비스 질에 미치는 영향’(2010) 등이다. 부산경남울산제주행정학회 회장, 한국지방정부학회 회장, 서울행정학회장을 역임하였고, 부산광역시 인사위원, 중앙인사위원회 업무평가위원, 행정안전부 시민단체지원사업심의위원, 대통령실 정책자문교수 등을 역임했다.

Abstract

**The influence of servant leadership of community representative on fishers' trust, fishery management activities, and their performance: focusing on coastal fishing boat fisheries**

Kim, In

This study tries to find the influences of servant leadership of community representative on the community members' trust, fishing management activities and their performance. The important findings are as followings. i) The fishers, whose level of servant leadership of a community representative is higher, show higher level of fishery management activities and fishing performance than those whose level is lower. ii) The fishers, whose level of members' trust is higher, show higher level of overall fishing management activities and fishing performance than those whose level is lower. iii) Fishers' performance is more influenced by the production management activities and resource management than fishing ground management. iv) Though the members' trust is important in improving their performance, cognitive trust is more important than emotional trust to do that. v) The trust directly influences fishing performance, but it also indirectly does via fishing management activities. vi) Servant leadership does not directly influence their fishing performance, but indirectly does via members' trust and fishing management activities. vii) As management style of fishers' community, collaborative style shows higher performance than government-management style and self-governance style, and self-governance style does higher one than government-management style. viii) Finally, community characteristics including fishing community typology influence their performance besides servant leadership and trust.

Key Words: servant leadership, trust, cognitive trust, emotional trust, fishing performance, self-governing fishery