

내러티브 탐구를 통해 본 여성리더의 리더십 형성 과정에 관한 연구*

김시진 ** · 홍아정 ***

초 록

최근 21세기의 변화된 조직을 이끌어 가는데 여성리더십이 주목을 받고 있다. 여성 리더십은 보살핌과 책임, 포용성, 대인관계, 권한위임 및 부하 배려 등에서 기존 경쟁중심의 남성 리더십에 비해 이점을 지님으로서 복잡다원화 된 현대사회에 적합한 리더십으로 평가받고 있다. 하지만 이러한 시대적 요구에도 여성리더십 형성에 의미 있는 시사점을 제공하는 연구는 매우 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 내러티브 탐구를 통해 여성리더의 리더십 형성 맥락, 리더십 형성 영향요인을 파악함으로써 여성 리더십 개발에 의미 있는 시사점을 제공하고자 하였다. 본 연구를 위해 Clandinin과 Connelly(2000)의 내러티브 탐구방법을 활용하였으며, 연구 참여자는 조직에서 근무하고 있는 여성리더 3명을 선정하여 자료는 개방코딩을 시작으로 내러티브 탐구의 분석 방법을 통하여 분석하였다.

이를 통해 다음과 같은 연구 결과를 도출하였다. 첫째, 여성리더들은 경험에 대하여 Kolb(1984)의 A(Action) - O(Observation) - R(Reflection) - R'(Re-Reflection)의 과정을 통해 성장기, 탐색기, 확립기동안 독립심/책임감, 순응형 팔로워십, 개인/조직에 적합한 리더십 스타일을 형성하였다. 둘째, 여성리더의 리더십 형성 영향 요인에는 크게 개인적인 요소와 환경적인 요소가 있다. 공통적으로 개인적인 요소에서는 까다롭고 완벽한 성격을 소유하고 있으며, 소통 능력이 뛰어나고, 사람에 대한 관심과 배려가 밀바탕이 됨을 알 수 있었다. 환경적인 요소는 여성리더가 자신만의 리더십을 형성함에 있어서 크게 영향을 주고 있음을 발견하였다. 특히, 직무와 구성원의 성비 등은 여성리더의 리더십 유형을 결정함에 있어서 매우 중요한 요인이다. 본 연구의 결과를 바탕으로 조직에서 여성리더의 선발과 리더십 개발 측면에서 성장기, 탐색기 동안 무엇을 학습했는가를 충분히 고려해야 하며, 또한 시기별로 적절한 리더십 훈련 프로그램과 근본적인 조직 문화의 변화가 중요하다는 시사점을 도출하였다.

주제어 : 여성리더십, 경험학습, 여성리더십형성맥락, 여성리더십 형성 영향요인, 내러티브 탐구

* 본 논문은 저자의 학위 논문을 수정·보완한 것임.

** 제1저자 : 중앙대학교 박사과정(sjsijin@cau.ac.kr)

*** 교신저자 : 중앙대학교 사범대학 교육학과 부교수(ah454@cau.ac.kr)

I. 서론

과거 한국에서 여성의 성공 기준은 자식, 혹은 남편의 성공이었다. 대부분의 여성에게 사회적 성공은 가정에서의 성공보다 더 우선시할 수 없는, 혹은 반드시 양립해야 하는 요소로 일종의 선택사항과도 같은 것이었다(Johnson & Tunheim, 2016). 최근 세계적으로 경제적 상황과 문화 및 가치관의 변화로 인하여, 가계에서의 경제적 책임을 부부가 함께 나누게 되자 전통적인 남녀의 성역할에도 변화가 찾아왔고 양성 평등적 가치관이 한국 사회에도 보편화되기 시작하였다. 여성가족부(2016)의 발표에 따르면 여성의 경제활동 참여율은 1970년 30.3%였으나 2016년에는 51.8%에 달한다. 하지만 이러한 시대적 흐름에도 불구하고 유리 천장, 유리절벽 등의 용어가 조직에서 사라지지 않으며, 여성들의 사회적 진출에 많은 한계점을 가지고 있다(Glass & Cook, 2016). 이러한 많은 한계점 속에서도 조직에서는 기존 남성중심 리더십의 한계가 지적되었고, 이 한계를 극복하기 위해 나타난 것이 개방적, 민주적 여성 리더십의 발현이다.

복합 다원화된 현대 사회에 필요한 새로운 리더십은 경쟁보다는 협동, 수직적 조직보다 팀 중심의 수평적 조직, 감독보다는 지원을 강조하는 여성적 역할에 더 밀접한 연관을 지닌다(Rosenberg, 1990). 또한 여성은 남성에 비해 인간관계에서의 보살핌과 책임, 포용성, 대인관계, 권한공유 및 부하 배려 등에서 이점을 지니는데(Aburdene & Naisbitt, 1992), 일부 학자들은 여성의 이러한 특징이 21세기의 변화된 조직을 이끌어 나가는 데 남성보다 더 적합할 수 있다고 주장한다(Eagly & Carli, 2003). 여성리더에 대한 시대적 요청에도 불구하고 여성리더에 대한 편견, 역할모델 부재, 성 역할과 리더십 역할 간 갈등 등 현실세계에서 목격되는 다양한 문제(이기순, 2008)를 다루기 위한 학문적 논의는 리더십 학문 분야에 있어 비교적 주변부에 위치해 있는 상태이다. 독자영역으로서 여성리더십에 관한 논의를 활성화하고 이론적, 실천적 함의를 도출하는 것은 여성리더십 고유의 가치를 인정하고 여성 개인 뿐 아니라 조직, 사회적 발전에 긍정적 기여를 기대할 수 있을 것이다.

해외에서 1980년대부터 여성 리더십의 개념과 고유한 특성, 형성과정 등에

초점을 맞춘 연구(Joan, 1976; Loden, 1985; Nostrand & Herr, 1993; Rosner, 1990)가 진행된 것과는 대조적으로 한국의 여성 리더십에 대한 연구는 1990년대를 기점으로 시작되었는데(김주엽, 이길환, 2003), 주로 여성리더의 보살핌과 책임, 포용성, 대인관계, 권한공유 및 부하배려 등 여성리더만의 고유한 특징을 탐색하는 연구가 주로 수행되었다(김양희, 2006; 남인숙, 2005; 최무현, 2014; 최미섭, 2014). 미래사회 효과적 조직운영 방식의 하나로써 여성 리더십의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 여성 리더십 자체의 형성과 개발 과정에 초점을 맞춘 연구는 다소 부족한 편이다. 여성의 '리더 되기'와 리더십 발현기제를 탐구하는 것은 현상학적 의미를 넘어서 올바른 여성리더를 발굴하고 개발할 수 있는 실천적 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 의의를 지닐 수 있다. 요컨대, 여성 리더십 형성은 남녀 간 성차, 성 고정관념, 남존 여비 사상 등 기존 리더십 관련 각각 지각변수를 독립적으로 적용시켜 설명하는 기존 리더십 이론을 적용하기에 한계가 있으며(임창희·홍용기, 1994), 복합적인 과정을 설명할 수 있는 준거 틀에 기반을 두어 살펴볼 필요가 있다.

본 연구에서는 이러한 필요성을 바탕으로 여성리더십의 형성과 개발에 의미 있는 시사점을 제공하고자 여성리더의 리더십 형성맥락을 살펴보고자 하였다. 효과적인 리더십을 발휘하는데 필수적인 스킬의 대부분은 공식적인 훈련 프로그램보다는 경험을 통하여 학습되는데(Yukl, 2006), Kolb(1984)와 같은 경험학습 이론가들은 이에 대해 경험 자체로는 리더십을 형성하거나 개발하는데 불충분 하고, 행동(action)-관찰(observation)-성찰(reflection)이 함께 포함될 때 이것이 가능해진다고 하였다. 즉 동일한 경험상황에서도 행동의 결과를 관찰하지 않거나 더 좋은 리더가 되기 위해 필요한 본인의 행동 변화를 성찰하지 않는다면 경험을 통한 리더십 개발은 이뤄지지 않는다. 특히 본 연구에서는 성찰 이후 재성찰(Re-Reflection)의 과정을 추가적으로 살펴봄으로써 여성리더들이 리더십 형성 과정에서 자신들의 경험을 바탕으로 재성찰을 통해 그녀들만의 리더십을 형성하는 맥락을 살펴보았다. 생애발달시기에 맞추어 성장기(어린 시절부터 대학시절까지), 탐색기(신입사원부터 리더가 되기 전까지), 확립기(리더가 된 후)로 나누어 살펴보고자 한다. 여성들은 사회적 관념이나 성차, 개인 성향과 가치관 등으로 인해 리더십

형성과정에서 영향을 받게 되며, 이것은 크게 개인적 요소와 환경적 요소로 나눌 수 있다. 본 연구에서는 여성리더십 형성 과정과 각 형성과정에서 주로 영향을 미치는 영향요인을 동시에 규명함으로써, 조직에서 여성리더를 육성함에 있어 중요한 기반을 제공할 것이다.

여성의 경제활동이 국가경쟁력에 영향력이 높다는 연구 결과(강성애·류은영, 2008)에서도 보여지 듯 여성인적자원은 기업 성공의 중요한 요소라 판단할 수 있다. 본 연구의 결과를 토대로 조직에서 여성인적자원에 대한 체계적인 관리와 투자, 여성 리더십 개발의 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 여성 리더십

서구에서는 Loden(1985)에 의해 여성적 리더십의 개념이 처음 주장된 이후 여성 리더십에 대한 연구가 본격적으로 이루어져 왔다. 실제 1974년에 리더십에 대한 연구들을 모아 발간한 『Handbook of Leadership』을 보면 여성 관리자를 대상으로 한 연구는 거의 없지만, 1990년에 발간된 3차 개정판에는 여성과 리더십에 대해 독립된 하나의 장을 할애하고 있다. 우리나라의 경우 늦은 연구에도 불구하고, 유교적이고 전통적인 리더십이 갖는 한계를 극복할 수 있는 대안적 리더십으로 등장하게 되었다.

Astin과 Leland(1991) 역시 여성은 남성과 다른 커뮤니케이션 기술을 가지고 있는데 남성들에 비해 보다 친근한 경향이 있고, 갈등에 대한 반응과 권력의 사용면에서 차이를 나타낸다는 연구들이 있지만 증거들이 지속적이지 않기 때문에 이러한 차이들이 좀 더 연구되어야 한다고 하였다. Kolb(1999)는 성 역할의 영향, 리더십에 대한 태도, 리더 출현에 대한 자신감 등을 통해 리더십개발의 함의를 도출하기 위한 연구를 진행하였으며, 남성리더와 여성리더의 행동에 있어 큰 차이가 발견되지 않지만 구성원들이 인식하는 남녀 리더의 행동은 차이가 존재한다고 하였다.

여성리더십의 출현은 전통적 리더십이 갖는 한계에 대한 반발로 대안적인 리더십으로 보는 경향마저 보인다. 사회의 급격한 변화에 따라 남성 중심의 리더십이 조직에서 비효율성이 드러나면서 이에 대한 대안으로 여성리더십에 관심이 증대하게 되었다. 이러한 변화에 효율적으로 대응할 수 있는 참여적이고 민주적이고 인간중심의 리더십에 대한 요구가 꾸준히 증가하고 있고, 양성적 리더십이나 여성 리더십 등에 대한 논의는 바로 이러한 요구와 맞물려 전개되고 있다(Sargent, 1981).

여성 리더십에 대한 연구와 논의가 증가함에 따라 여성 리더십에 대한 이론 역시 상당한 변화와 발전을 경험하였다(이주희, 2010). ‘여성 리더십, 여성적 리더십, 여성 주의적 리더십’ 등의 용어는 여성과 리더십에 관한 연구들에서 흔하게 혼용하여 사용되고 있는데(김양희, 2006 ; 최미섭, 2014 ; 허라금, 2005), 가장 기초적 여성리더십 개념은 리더의 성별에 근거한 여성 리더십(female leadership)이다(강혜련, 2005). 여성 리더십은 리더의 성별에 근거한 것으로 여성리더 스스로의 자기 주도적이고 도전적인 성취 지향적 능력을 통해 남성 중심의 조직 문화 속에서 이를 극복하고 성공할 수 있는 방법에 대해 주로 연구한다. 여성적 리더십(feminine leadership)은 기존의 리더십에 여성적인 특성을 가미시킨 것으로 타자 지향적이고 민주적인 관계의 능력을 여성적인 리더십으로 정의내리며 기존 리더십의 대안으로 생각한다. 여성 주의적 리더십(feminist leadership)은 여성에 대한 지배적이고 억압적인 현실의 권력 질서에 저항하고 가부장적이고 불평등한 권력 질서를 변화시키려는 정치적인 의지나 효과로서의 리더십을 의미한다. 이렇듯 크게 세 가지 범주가 넓은 의미의 여성 리더십의 내용을 구성한다. 본 연구에서는 여성리더의 리더십 형성맥락과 형성과정의 영향요인을 개인의 성장과 인식, 환경에 대한 대응에 초점을 맞추고 있으므로, 여성적 리더십(feminine leadership)이나 여성 주의적 리더십(feminist leadership)에 대한 논의보다는 여성 리더십(female leadership)의 관점에서 논의를 전개할 것이다.

2. 경험학습과 리더십 형성과정

1990년대에 시작된 우리나라 여성리더의 연구들은 유리 천장 이론과 역할

불일치에 대한 논의를 중심으로 성차별, 고정관념, 성별 직무분리(박기남, 2002; 이주희, 2003; 허은, 2013) 등을 다룬 연구와 조직 내에서 남녀의 리더십 유형을 비교하거나, 여성리더 스타일의 효율성에 관한 연구가 주를 이룬다(강혜련, 1999; 양춘희, 2003; 이주희, 2010). 이상의 연구흐름에서 볼 수 있듯이 여성 리더십 연구는 대체로 여성들이 조직에서 느끼는 불합리나 불평등 그리고 여성이 가지고 있는 특성과 조직에서 그 효율성 등을 분석하는 연구가 대부분이다. 하지만, 여성리더를 좀 더 이해하고, 조직에서 여성리더를 발굴 성장하기 위해서는 여성만의 리더십 형성과정을 살펴 볼 필요가 있다.

많은 조직개발 전문가들이 선택하는 개입 전략중 하나는 바로 리더십 개발이다(Williams, 2012). 하지만 이들 역시 현재의 리더십을 개발하는데 앞서 기존에 리더가 이미 지니고 있는 Leadership Fundamental을 중요시하는데, 일반적인 경우 리더의 자리에 오른 사람은 이러한 기본이 형성되어 있다고 가정하는 경우가 대부분이다(Avolio, 1999; Avolio, Avey & Quisenberry, 2010). 리더십은 경험을 통한 학습으로 형성, 개발되므로(Richard, Robert & Gordon, 2009; Yukl, 2006), 리더의 과거 경험을 통해 ‘리더십 형성맥락’을 파악할 수 있다. 이러한 과거의 경험은 성장기부터 조직에서의 모든 과정들을 살펴보아야 한다.

리더십 개발은 어떤 경험을 갖는가보다 그러한 경험을 어떻게 성장동력으로 연결시키는지 중요하다(Richard et al., 2009). McCall, Lombardo와 Morrison(1998)은 성공한 리더들을 대상으로 연구를 진행하였는데, 그 결과 그들이 현재의 위치에 오게 된 가장 중요한 원동력을 크게 두 가지로 보았다. 하나는 자신의 성장을 위해 과거, 현재의 경험으로부터 본인들의 가장 중요한 장점을 찾아내려는 특유의 끈기가 존재하였다는 점과 또 다른 하나는 성장을 위한 많은 기회를 가지려고 노력했다는 점이다. Kolb(1984)와 같은 경험학습 이론가들은 이에 대해 경험 자체로는 리더십을 형성하거나 개발하는데 불충분 하고, 행동(action)-관찰(observation)-성찰(reflection)이 함께 포함될 때 이것이 가능해진다고 하였다. 사람이 무언가 행동을 행하여도, 그 행동의 결과에 대해 관찰하지 않거나, 그 의미 또는 중요성에 대해 성찰하지 않는다면 경험으로부터 배울 수 있는 것은 극히 드물다. 따라서

경험이 있다고 해도 행동의 결과를 관찰하지 않거나 더 좋은 리더가 되기 위해 필요한 본인의 행동 변화를 성찰하지 않는다면 경험을 통한 리더십의 개발은 이뤄지지 않는다. 즉 리더십의 형성, 개발은 객관적인 지표인 시간이 아니라 행동-관찰-성찰의 3가지 단계의 반복적인 활동의 결과로 이해할 수 있다(Kolb, 1984; McCall et al., 1998; Richard et al., 2009). 또한 이러한 반복적인 활동은 나선형 경험(spiral of experience)으로 발생하며, 이는 리더십을 개발하는데 가장 효과적인 방법이다.

3. 리더십 형성 영향요인

이러한 리더십이 형성되는 맥락에서 해당 경험의 발생과 해석은 주변 환경요인과 개인적 요인에 의해 영향을 받는다. 특히 여성 리더를 둘러싼 환경은 아직까지 여성이 리더로 성장하는데 다양한 장벽으로 존재하는데, Ryan 등(2016)은 유리 천장 뿐 아니라 유리 절벽이라는 개념을 이야기 하면서, 여성 리더에 대한 환경적 제약을 설명하였다.

리더십을 형성하는 맥락에서도 이에 대한 해석과 대응 방향은 개인적 특성에 의해 많은 부분 결정된다. Bar-On(2002)의 ‘감성지능의 혼합모델과 능력모델’에서 제시된 대로 감성지능에 높은 점수를 획득한 사람은 리더십 성공에서도 긍정적인 결과를 보인다는 연구결과가 다수 존재한다(Goleman, 1995). 반대로, 여성 리더의 경우 남성 리더에 비해 리더로서 자신감이 부족하며, 정치적 수완이 낮은 것(Morrison, 1992; Bell & Nkomo, 2001) 등도 리더로서 부족한 개인적 특성으로 자주 거론되고 있다. 하지만 여성리더는 세밀하게 분석하고 직접 업무에 가담하여 협력적으로 업무를 수행하는 성향이 있어 상황에 따른 장-단점이 존재하기도 한다. 따라서 여성이기 때문에 이런 특성이 있을 것이라는 선입견보다 감성지능 모델을 바탕으로 개개인의 특성이 어떠한지를 파악하여 리더로서 적합한지를 판단하는 것이 옳은 방향이 될 것이다.

환경적 요인으로는 조직문화나 제도, 가정환경, 사회 환경, 문화적 배경, 고정관념, 관습 등 개인적 특성을 제외한 외적인 요소들을 의미한다. 여성리더를 둘러싼 환경적 요인은 여성이 리더로 성장하는데 있어 아직까지 많은

부분 장애요인으로 작용한다. 우리나라의 경우 5급 이상의 관리직 공무원의 경우 여성의 비중이 현재 12.1%에 그치고 있으며(환경일보, 17. 03. 08), 영국주간 저널 이코노미스트가 2016년 3월에 발표한 ‘유리천장지수’에 따르면 OECD 국가 중 한국은 최하위이다. 기업 내 여성 임원 비율은 OECD 평균 18.5%이나, 한국은 2.1%에 불과하다. 이런 배경 하에서 여성은 자신의 능력을 마음껏 발휘하기 어렵다(Schwartz, 1980). 여성리더가 속한 조직 환경의 특성과 조직 내 구조적 위치가 여성의 업무 수행과 고위직 진출에 중요한 영향을 미친다(Burke & Nelson, 2002). 기업에 여성 관리직이 있는 경우 인사담당자의 태도가 여성 관리직이 전혀 없는 기업보다 더 평등 지향적이었으며, 채용이나 승진, 임금체제 및 근로조건 등 인사 관련 주요 제도에서 보다 체계적인 관리와 개인의 능력에 의해 고과가 매겨지는 비율이 높았다(이주희, 2003). Eagly와 동료들(Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990)이 주장한 사회역할이론(social-role theory)과 역할불일치 이론(Eagly & Karan, 2002)을 통해 고정관념과 편견이 여성리더에게 주는 영향에 대해 설명하였다. 본 연구에서는 여성리더의 리더십 형성과정에서의 영향 요인을 개인적 요인과 환경적 요인으로 나누어 여성리더의 리더십 형성을 통합적으로 연구해보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 내러티브 연구

질적 연구는 연구의 일반화보다는 일상생활에서 다양성을 이해하고 연구하는데 초점을 두고 있다. 연구 참여자의 행동과 생각을 구체적으로 파악함으로써 그들의 경험과 삶을 있는 그대로 인정하고 그것의 의미를 주관적으로 해석하여 깊이 있는 결과를 취할 수 있다. 특히 여성에 대한 연구는 남성위주로 발달 되어 온 학문체계에서 여성학적인 시각의 접근을 위해 연구방법이 중요하다(박성희 2002).

본 연구에서는 질적 연구의 다양한 방법 중 내러티브 탐구로 접근하였다.

내러티브 탐구는 한 인생의 상세한 이야기나 생활에 대한 경험에 대해 이야기 하며 해석하고 재해석하는 방법까지 포함하는 것으로 경험을 이해하는 하나의 방식이다(염지숙, 2003). 본 연구의 연구 참여자인 조직 내 여성리더들이 어떠한 경험과 요인들을 통해 리더십이 형성되었는지 그들의 이야기를 재구성하기에 내러티브 탐구 방법은 매우 적합하다. 내러티브 탐구는 이야기 하는 사람과 듣는 사람 모두의 삶에 영향을 미치는 것을 의미한다. Clandinin과 Connelly(2000)는 사람들이 이야기를 하면서 살아가며, 이러한 이야기를 하면서 그 이야기를 다시 재확인하고 수정하며 새로운 이야기를 만들어 살아가면서 이야기를 구성해 가는 순환적인 관계 속에서 성장과 변화가 있음을 이야기 한다.

연구자의 고민에서 시작한 본 연구는 여성리더의 리더십 형성 과정을 이해하는데 초점을 두었다. 내러티브 연구는 인간의 상황과 경험에 관심이 크며, 경험에 의미를 부여 하는데 목적이 있으므로 본 연구에 가장 적합한 연구방법으로 판단하였다. 내러티브 탐구는 한 인간이 환경과 자신의 관계적 삶을 탐구하며, 존재의 의미를 형성하는 방법인 동시에 삶의 과정 그 자체라는 박세원(2007)의 이야기처럼 여성 리더들은 내러티브를 통해 자신의 삶의 의미를 탐구하며, 나아가 자신의 존재와 리더십에 대한 가치를 확인하게 된다.

2. 연구 참여자 선정

Mason(1996)은 질적 연구에서의 표집과 대상선정 논리를 설명하면서, 먼저 표집의 목적과 이유가 분명할 때 선정이 가능하다고 지적한다. 이때, 가능성, 실용성, 필요성 등의 차원이 고려되어야 한다.(조성남·이현주·주영주·김나영, 2011). 본 연구의 참여자는 의도적 표집(purposeful sampling)으로 선정하였다. Creswell(2007)은 질적 연구에서 가장 중요한 것은 연구 참여자들이 연구주제에 대한 경험을 가지고 자신들의 경험을 잘 표현할 수 있는 대상이어야 한다고 하였다. 즉 연구 대상자를 선정하는데 중요한 것은 연구 대상자가 연구주제와 관련한 ‘문제를 실제로 경험하고 있는가’ 그리고 자신들이 겪고 있는 문제를 ‘의식적으로 표현 할 줄 아는가’ 이다. 이

러한 점을 고려하여 본 연구의 참여 대상은 다음과 같은 조건을 충족시키는 대상으로 선정하였다.

1) 조직에 속해 있는 여성리더

이 연구의 참여자들은 중견 기업 이상의 조직에 속해 있으며, 사원부터 시작하여 현재의 리더 자리까지 점차적으로 승진하였고, 리더 경험이 10년 이상 된 임원급 여성이다.

2) 다른 직군의 여성 리더

본 연구에서 직군 및 조직 구성원의 남녀 성비에 따라 리더십 형성에 영향을 줄 것을 감안하여, 연구 대상자 선정 시 현재 소속 기준 각기 다른 직군의 여성리더를 선정하였다. 대표적인 지원 직군인 HR 담당 임원으로 연구 참여자 A를 선정하였고, 여성 구성원이 다소 많이 편중된 직군으로 디자인을 선택하여 연구 참여자 B를 선정하였으며, 마지막으로 남성 구성원이 대부분인 영업 직군으로 연구 참여자 C를 선정하였다.

3) 일과 가정의 양립의 경험

여성 리더의 리더십은 환경적 요인에 따라 가치관이나 리더십 형성과정에 영향을 주는 요인이 다르게 나타날 수 있다. 본 연구에서는 동일 조건충족을 위해 여성리더중에서 일과 가정의 양립에 경험을 가진 기혼자로 선정하였다.

4) 라포(Rapport) 형성

내러티브 탐구는 연구자와 연구 참여자의 관계를 “협력”의 관계로 본다. 실증적 연구는 연구자가 연구 대상자에 대하여 철저한 관찰자의 입장을 취하도록 요구하지만, 내러티브 탐구는 안정되고 편안한 마음으로 이야기 할 수 있어야 한다. 내러티브 연구자는 연구 대상자에 대하여 매우 적극적 관

련을 맺으며 이는 좋은 내러티브 연구를 위한 필수 조건으로 권장되기도 한다(이승은, 2011). 이러한 내러티브 탐구의 특성 때문에 라포(rapport)형성이 중요함으로 연구자와 불편함이 없고 관계를 잘 유지해 오거나 라포 형성이 가능한 사람으로 선정하였다. 연구 참여자의 인권보호와 익명성이 요구됨으로 가명을 사용하고 참여자의 일반적 사항은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 참여자 연구 참여자

No.	참여자	연령	소속	경력	직급	학력	가족
1	참여자 A	59	H그룹	25년	전문 위원	박사	남편 1남2녀
2	참여자 B	48	E 그룹	23년	이사	대졸	남편 1남1녀
3	참여자 C	44	K 그룹	25년	실장	전졸	남편 1남1녀

3. 연구 참여자 소개

1) 참여자 A

대상자 A는 중학교 때 YWCA에서 리더십 프로그램에 매년 참여할 만큼 어릴 때부터 리더십에 대한 인지와 고민을 하며 지냈다. 하지만, 대학에 들어가 리더의 자리보다는 참모의 자리에 많이 참여하게 됨으로 리더에 대한 의미는 조금 퇴색되어져 갔다. 결혼을 하면서 미국에서 10년 거주 하며, 박사 학위를 취득하며, 리더와는 조금은 거리가 있는 생활을 하였다. 한국으로 돌아와 공무원으로 7년 정도 일을 했으며, 진행하던 프로젝트로 인해 현재 기업인 H그룹에 PM으로 입사하면서 조직 생활을 시작하였다. 정년이 지났음에도 불구하고 계속 적인 프로젝트로 인하여 현재는 프로젝트성 단위로 일을 진행하며, “누구나 리더다”라는 측면에서 리더십 강의를 하고 있다.

2) 참여자 B

참여자 B는 군인인 아버지의 영향으로 엄한 교육 환경 아래 자랐으나, 군 부대에서의 생활은 부모님들이 미군들과의 파티를 하는 모습을 보고 다른 일반적인 가정에 비해 개방적이며, 새로운 문화를 받아드림에 있어서 용이했다. 한 직장에서 22년 동안 재직하면서, 회사와 같이 성장했다. 첫 직무는 디자이너로 시작하였지만, 회사가 성장함에 따라 유통, 마케팅을 담당하기도 했으며, 현재는 다시 디자인 직무 쪽 리더로서 후배 양성에 주력을 다하고 있다.

3) 참여자 C

참여자 C는 전형적인 한국의 시골에서 자랐으며, 1남 6녀 중 셋째 딸로 성장했다. 그 당시 여자는 고등학교 졸업하면 바로 취업을 했던 시기였기에, 고등학교 졸업과 동시에 서울에 올라와 취직을 했으며, 추후 학업에 대한 의지가 있어 일을 하며 학업을 병행하여 전문대 졸업장을 취득했다. 또한 여성들이 일하기 힘들다는 영업조직에서만 20년 가까이 일을 했으며, K그룹 영업부서의 첫 여성리더이다.

4. 자료수집

본 연구의 핵심 자료 수집 방법으로는 삶에 대한 내러티브 탐구임으로 다각적인 각도에서의 자료수집이 요구된다. 자료 수집은 내러티브탐구의 가장 기본적인 방법인 자신의 경험을 이야기하기부터 시작된다. 이야기하기의 대표적인 방법은 심층인터뷰 방법이 가장 적절하게 사용된다. 심층인터뷰는 인터뷰 원칙에 따라 개별적으로 이루어졌다. 인터뷰 진행방식은 비 구조화된 인터뷰와 반 구조화된 인터뷰 방식을 함께 이용하였다. 질문지의 내용은 사전 질문 항목을 준비하였고, 그 내용은 문헌고찰을 통해 도출된 연구들을 바탕으로 구성하고, 자료수집내용은 <표 2>과 같다.

〈표 2〉 자료 수집 내용

구분	하위구성요소		세부구성요소
형성맥락 (시간적 흐름)	성장기		주요 사건별 행동, 관찰, 성찰
	탐색기		
	확립기		
영향 요인	개인	재성찰	성격 가치관, 자존감 자기 인식
		적응력	도전정신, 열정, 문제해결 회복탄력성, 스트레스관리
		동기	성취 욕구, 목표 지향 결단력, 긍정심리
		대인관계	인간관계의 철학 감정이입, 상호적 관계
		사회적 스킬	네트워크 활동 영향력, 의사소통, 협업/협동
	환경	가정 환경	가족과의 관계, 가풍 가족 구성원의 영향,
		조직 환경	조직의 제도적 환경 유리천장 인식 조직 구성원과의 관계 기업에서의 관련 경험
		사회 환경	국가 제도 여성에 대한 사회적 인식 사회적 편견

5. 자료 분석

질적 연구는 각각의 분석 방법의 특징을 지니고 있지만, 자료를 코딩하고 범주나 주제로 묶어 도식화하고 이를 중심으로 현상을 설명해 내는 과정은 공통적 요소라 할 수 있다(조성남·이현주·주영주·김나영, 2011). 자료를 읽으면서 연구문제에 부합되는 이야기들을 추려내어 계속해서 하나의 패턴으로 나타나는 같은 맥락의 이야기를 함께 묶고 그 이야기의 줄거리들이 담고 있는 내용을 가장 잘 표현해 줄 수 있는 주제어를 찾아내는 것이다. Clandinin과 Connolly(2000)는 이러한 과정을 내러티브하게 코딩하기라 하였다.

IV. 연구결과

1. 재성찰을 통한 리더십 형성

본 연구에서는 성찰 이후 재성찰을 통해 리더십을 형성하는 단계까지 살펴보았다. 생애에 걸친 경험학습을 파악해 보고자, 성장기, 탐색기, 확립기를 기준으로 구성하였다. 그 결과로 <표 3>과 같이 3명의 여성리더의 경험을 A-O-R-R' 모형으로 정리하여 리더십 형성 맥락을 파악하였다.

<표 3> 여성 리더 경험의 행동 - 관찰 - 성찰 - 재성찰

참여자	시기	행동 (Action)	관찰 (Observation)	성찰 (Reflection)	재성찰 (Re-reflection)
A	성장기	아버지의 권유로 중학교 때부터 고등학교 때까지 리더십 캠프에 참여하여 프로그램 기획/ 운영함.	리더십 캠프 프로그램에서 봉사활동을 하게 함에 있어서 단순히 후원금을 전달하는 것이 다가 아니라 후원금 대신 뜨개질들을 가르쳐 후원금을 얻게 함.	어려움에 처한 사람을 도와주어야 한다는 책임과 의무를 가지게 되었고, 단순히 일회성 도움에서 끝나는 것이 아니라 발전적인 도움이 되도록 하는 것이 중요함.	리더는 단순히 지시하고 행하게 하는 것이 아니라, 끌어주되 밀어주는 역할이 중요함.
	탐색기	대학시절 총학 및 동아리 활동에 참여하여 학생운동에 참여함.	리더는 할 수 없었으나, 참모로서의 역할을 충실히 수행함으로써 리더의 성과가 달라짐을 암.	좋은 리더가 되기 위해서는 팔로 워의 역할도 중요하며, 팔로 워로서의 자세에 대한 생각이 많아짐.	리더의 자리에 가기 전에 팔로 워로서의 역할 수행을 충실히 해야만 리더의 역량을 배울 수 있음.
	확립기	리더의 자리가 되어 리더십 강의를 하게 되며, “매일 성장 하는 리더”라는 주제로 강의함.	리더의 자리에 고민하게 되었고, 과연 리더는 무엇인가 고민함.	리더는 어제보다 오늘 조금이라도 성장해야하며, 그러기 위해 시간, 사람 경력관리가 필요하며, 독려해야 함.	리더십이라는 것은 리더가 되어서만 배우는 것이 아니라, 지금 현재에서 리더의 모습을 가지고 있는 것이 곧 리더임.

행동(action)-관찰(observation)-성찰(reflection)-재성찰(re-reflection)의 프로세스 그 자체는 여성만이 행할 수 있는 리더십 형성 방법은 아니지만, 이를 통해 얻어지는 결과는 여성만의 특징이 존재한다. 이는 여성이 처해있는 환경과 상황이 남성의 그것과는 다르기 때문인데, 본 연구에서 3명의 여성 리더들이 리더십을 형성한 맥락에서 공통점으로 드러난 특징이 있다.

첫째, 성장기 동안 3명의 여성리더는 서로 다른 환경과 문화 속에서 성장하였지만, 남다른 책임감과 독립심 등을 학습한 것은 동일하였다. 이는 Bar-On(2001), Caruso, Mayer와 Salovey(2002), Goleman(1998)등이 감성지능의 혼합모델에서 제시한 리더로서의 긍정적 개인특성-책무, 독립, 자아존중감, 자존감, 사회적 책임 등과 유사하다.

하지만 한국 여성의 생애사를 다룬 여타 연구 등을 살펴보면 대부분의 여성들은 성장기 동안 전통적인 성 역할에 대한 고정관념과 제도화 된 성차별로 인해 독립심과 책임감보다는 순종과 의존성의 학습을 강요당하는 경향이 있다(김영숙, 2014; 김지영, 2014; 이정희, 2013; 최행수, 2011). 이는 여성들이 남성에게 비해 리더십을 발휘해볼 수 있는 경험뿐만 아니라, 리더로서의 긍정적인 특성을 학습할 수 있는 기회 자체가 부족하다는 것을 의미한다. 이러한 영향으로 인해 일반적인 여성 리더의 경우 남성 리더에 비해 리더로서의 자신감과 능숙함이 부족하다는 평가를 받기도 한다(Bell & Nkomo, 2001; Morrison, 1992). 따라서 3명의 여성 리더들이 다른 일반적인 여성의 상황과는 달리 성장기를 통해 남다른 독립심과 책임감을 학습한 것은 리더로서 성장하는데 중요한 요소로 작용했을 것이다.

둘째, 탐색기 동안 중간관리자, 혹은 참모로써의 역할을 충실히 수행하며 팔로워십을 학습하였다. 최근 연구에 따르면 좋은 팔로워십은 좋은 리더십과 통계적으로 상관관계가 있다는 것이 밝혀졌다(Richard et al., 2009). 또한 훌륭한 팔로워들은 문제해결에 있어 리더들과 능동적이고 건설적인 협력관계를 구축하며 조직을 더 나은 조직으로 만들어 가는데 공헌하고 있다(Kelly, 1988, 1992, 1994).

그러나 본 연구에서 드러난 여성의 팔로워십은 남성과는 다소 차이가 존재한다. 남성의 팔로워십은 향후 리더십 과정에 기여하기 위한 수단으로서

이를 활용하는 경향이 있다. 이는 다시 말해 능동적이고 독립적인 사고를 밑바탕에 둔 ‘모범형 팔로워십’을 지향함으로써 리더십의 함양을 도모하고 자신이 리더로 성장하는데 필요한 발판으로 활용하고자 한다(Kelly, 1988, 1992; Richard et al., 2009).

이에 반해 여성의 팔로워십은 리더에 대한 배려와 보필, 리더와 조직의 성공을 위한 헌신에 그 초점이 맞춰져 있는 ‘순응형 즉 유연한 팔로워십’을 지향한다. 이러한 유연함을 통해, 여성리더들의 특징을 조금 더 강화한다. Kelly(1988, 1992, 1994)의 연구에 의하면 남성이 지향하는 모범형 팔로워는 자신을 자율적으로 관리하며, 리더에 대한 두려움을 가지지 않아 리더의 의견에 대해 공개적으로 이의를 제기한다. 또한 성과를 높이는데 필요한 역량을 키우며, 조직에서 자신의 영향력을 극대화 하도록 노력하는 특징을 지니고 있다. 그 반면 순응형 즉 유연한 팔로워는 조직에서의 임무를 순순히 받아들이고, 기쁜 마음으로 과업을 수행하며, 팀플레이를 중요시한다. 또한 리더나 조직을 믿고 헌신하고, 리더에게 위협이 되지 않으며 리더를 도와 자신의 리더가 성장하는데 더 큰 밑거름이 되고자 한다.

팔로워십 연구에서는 비록 순응형보다는 모범형 팔로워십이 조직의 발전과 리더로서의 성장에 더 권장되기는 하나, 이는 각 나라와 조직의 문화적 특성에 따라 충분히 달라질 수 있는 부분이다. 신현만(2009)에 따르면 한국 사회에서 조직이 선호하는 직장인이 되기 위해서 필수적으로 등장하는 부분이 ‘상사의 선을 넘지마라’ 라는 것이다. 21세기의 복잡 다원화된 조직을 이끌어 나가는데 여성 리더들이 남성리더에 비해 적합한 이점이 인간관계에서의 보살핌과 책임, 포용성, 대인관계, 권한공유 및 부하 배려 등이라고 한다면(남인숙, 2005), 3명의 여성리더가 여성 특유의 순응형 팔로워십을 학습한 것은 한국 사회에서 여성리더로 성장하는데 중요한 요소로 작용하였을 것이다.

셋째, 확립기에는 자신이 속한 조직의 상황과 개인의 성향에 따른 리더십 스타일을 결정하고 이를 확립하였다. 실제 리더로서의 경험과 성찰의 기회가 자주 주어진 확립기에는 다른 시기에 비해 리더십의 학습이 활발히 이루어 졌다. 또한 여성리더들은 확립기에 관계를 통해 자신들에 대한 편견을 이겨내는 과정을 겪는다. 여성리더에게는 유리천장, 유리절벽 등과 같은

편견을 이겨내야 하는 과제가 늘 따라다닌다(Ryan et al., 2016). 여성리더들은 이러한 과정들을 관계를 통해 극복함으로써 여성리더들의 특징을 잘 나타낸다. 여성리더들은 상호관계, 전진적 관계와 정보를 공유하는데 초점을 맞추는데(Helgesen, 1990), 이러한 과정을 통해 자신을 향한 편견들을 바꾸고, 리더로서 자리매김 하게 된다. 여기서 보이는 여성리더들의 협동성, 상하협력체계, 인간적 문제해결 등을 여성리더십의 특징으로 설명한다(Loden, 1985).

2. 리더십 형성의 영향 요인

리더십의 형성과 개발은 경험 속에서 행동-관찰-성찰을 어떻게 하느냐에 따라 결정되기 때문에 의미 있는 경험이 선행되어야 한다(Kolb, 1984). 그런데 이러한 경험의 발생과 해석, 대응은 개인적 요인과 환경적 요인에 의해 영향을 받는다. 성 특히 여성의 경우 다양한 환경적 요인에 의해 리더십 개발이 저해되기도 하는데, 이를 극복하고 리더로서 성장하는 데는 개인적 특성이 중요하게 작용한다(Goleman et al, 2002; Law & Wong, 2000). 여성의 경우 조직의 영향에 따라 리더십 형성에도 많은 영향을 받게 된다. 따라서 본 연구에서는 연구 참여자들의 리더십 형성에 영향을 준 개인적 요인과 환경 요인을 파악하였다.

1) 개인적 요인

(1) 전문성 추구 : 완벽주의

남성이나 여성이나 리더의 자리에 오르기 위해서는 전문성을 가지고 있어야 한다. 여성리더들은 남성리더들에 비해 까다롭고 일욕심이 많으며, 완벽 주의적 성향을 가지고 있었다. 이는 여성리더에 대해 연구한 다른 선행연구에서도 쉽게 관찰되는 특성이다(Brescoll, 2016 ; Glass & Cook, 2016)

연구 참여자 A: 제가 약간은 워커홀릭이에요. 저한테는 일이 잘 보여요. 그러니까 일을 해요.(중략) ‘무엇을 해야지 잘 할 수 있겠구나, 어떤 부분을 채워야 완벽하겠다’ 라는걸 매일 생각해요.

연구 참여자 B: 사람이 자리가 사람을 만든다고. 이렇게 지나서 보니까 너무 뻘뻘했던 것 같아요. 직원들이 제가 너무 무섭다고 할 정도로 일에 대해서는 뻘뻘하고 실수하지 않으려고 엄청 노력했어요.

연구 참여자C: 제가 일욕심이 많아요. 어차피 일을 해야 한다면, 완벽하게 그리고 제가 모든걸 다 알고 일을 해야 직성이 풀려요. 그래서 제 자신이 피곤 할 때도 있어요. 하지만 즐거워요.

연구 참여자들은 모두 자신의 일에 대해 완벽을 추구하기 위해 노력해 왔고 이는 곧 성과로 뒷받침되었다. 이를 통해 조직 내에서 성취감과 동시에 리더로 성장하기 위한 기반을 다졌다. 또한 이들의 이러한 성향은 여성에 대한 여러 가지 편견과 고정관념에 맞서는 무기로 활용되기도 하였다.

(2) 탁월한 소통 능력

조직성공에 가장 중요한 기본 전제 중 하나는 ‘소통의 활성화’이다. 이것으로 인해 조직의 리더십 개발 과정에서 빠지지 않는 것 역시 커뮤니케이션 스킬 등 소통과 관련된 부분이다(Boies, Fiset, & Gill, 2015). 소통은 개인적인 특성으로 남성리더에 비해 여성리더들의 소통에서 있어 탁월한 장점을 갖는데, 여성 리더십의 특성으로 뽑고 있는 섬세함과 따뜻함, 외향적이고 밝은 성격을 통해 그 능력은 확대된다.

연구 참여자 A: 내가 기본적으로 긍정적인 마인드는 있어요. 그래서 사람들을 볼 때도 긍정적인 면을 많이 봐요. 일단 제가 남녀공학을 나와서 남성위주의 사회에서 별로 불편함이 없었어요. 남성들은 특히나 자기주장을 펼치길 좋아해요 이때, 이야기를 잘 들어주고 격려해준다 보니 남성들과도 쉽게 친해질 수 있었어요.

연구 참여자 B: 조직에는 성장을 하는 친구가 있고 그대로 있는 친구는 없어

요. 성장을 하거나 도태를 하거나 자근자근 성장하는 친구는 미래를 물어보죠. ‘너의 꿈은 뭐니? 뭘 도전하는 거야?’ 그러면 나는 ‘이런 시야를 관점을 바꿨으면 좋겠어.’ ‘너의 어려움이 뭐니?’ 충분히 들어주고 대화하는 시간을 가져요 그렇게 자근자근 이야기 했는데 도태하거나 안 바뀐 친구에게는 그때는 냉정하게 이야기를 하죠. ‘이건 이렇게 바꾸어야 한다.’ 라고 솔직하게 이야기 합니다.

연구 참여자 C: 처음에는 여자이기 때문에 남자 직원들이 나를 어려워했어요. 하지만, 저도 어느 정도 술도 같이 마시고, ‘이 자식, 저 자식’하며 편하게 대했더니 금방 풀어지더라고요. 근데 이게 아무래도 남성들의 특징인 거 같아요. 그럴 땐 그 특성에 맞게 맞춰 주는 거예요. 근데 여직원들한테는 그렇게 하면 안 돼요. 어르고 달래주고 때로는 들어주고 다독여 줘야 해요.

연구 참여자들은 각 개인만의 소통 방법을 통해 구성원들과 소통 하였다. 구성원들에게 먼저 다가가 이야기 하고, 때로는 이야기 하도록 자리를 마련해 주거나, 먼저 다가 올수 있는 기회를 제공하였다. 이는 Rosner(1990)의 연구에서 밝혀진 것과 같이 타인에 대한 배려라든가 따뜻함과 표현력이 리더로서의 자질로 높게 평가되는 항목이기도 하다. 이러한 소통 능력은 구성원들로 하여금 리더를 신뢰하게 만들고, 이러한 신뢰는 조직 유효성이나 조직 몰입에 상당한 영향을 줄 수 있다.

(3) 관계를 통한 성장

최근 논의되고 있는 다양한 리더십 이론들의 세부 항목들을 살펴보면 구성원에 대한 관심과 배려에 대한 항목은 필수적으로 등장한다(최무현, 2014). 이는 여성리더들이 남성 리더에 비해 적합한 이점으로 꼽히는 요소들 중 가장 대표적인 부분인데, 본 연구의 참여자들 역시 리더의 역할을 수행하며 이러한 부분에 강점을 보였다. 남인숙(2005)은 여성 리더는 도덕적 관심의 본질이 인간관계에서의 보살핌과 책임에 있어 타인의 요구와 보살핌에 깊은 관심을 보이는 특성을 지닌다 하였는데 연구 참여자들 역시, 타인의 요구와 보살핌 그리고 성장에 깊은 관심을 보였다.

연구 참여자 B: 제 강점 중에 인재 코드가 3개가 있어요. 리더십은 선천적인 부분이 있는데 저는 일단 사람에 대한 관심과 배려가 있어요. 사람에 관심이 없으면 관리력으로만 끝날 수 있어요.(중략)

연구 참여자 C: 리더는 인재에 대한 투자가 반드시 필요해요. 제가 욕심을 버리면 가장 먼저 생각한 것이 인재, 후배 양성에 대한 것이었어요. 그리고 사람은 누구나 이기적이지만, 내가 먼저 다가서고 이 사람을 키워야겠다 라고 생각하면, 잘 끌어줘야 된다고 생각해요.

본 연구의 참여자들이 보인 공통적인 개인적 특성을 정리하면 다음과 같다. 여러 연구를 통해 여성리더의 장점으로 알려진 소통능력, 구성원에 대한 배려 등은 전반적으로 우수하였다. 이러한 개인적 특성은 다양한 사회-문화적 환경, 조직문화, 여성에 대한 고착화된 고정관념 등의 요소들에 저항, 또는 상호작용하며 이들이 여성리더로 성장하는데 중요한 영향을 미친 것으로 보인다. 연구 참여자들이 보인 3가지의 주된 개인적인 특성은 서로 상호 보완적인 것임을 발견할 수 있다. 완벽한 일처리는 여성리더를 까다롭고, 구성원과의 관계에 있어서 까다로우며, 어려울 수 있어 보이지만, 그들만의 소통 능력은 이를 완화시켜 준다. 완벽하고 철저하게 성과를 향해 나아가지만, 이를 혼자 독단적으로 추진하는 것이 아니라, 구성원들과 함께, 그리고 구성원들의 성장을 위해 지속적인 피드백과 소통을 통해 성과를 이루어 나간다.

2) 환경적 요인

남성의 경우에도 개인의 리더십을 형성하는데 환경의 영향을 많이 받지만, 여성의 경우 환경적인 영향력이 매우 크게 작용한다(Thomas & Ely, 1996; Morrison, 2002). 이는 주로 여성의 경우 가정에서의 역할 불일치, 사회 조직에서의 성차별 등 남성보다 환경적인 부분에서 부정적인 영향을 많이 받기 때문인데(Brusch, 1997), 이러한 부분을 어느 정도 상쇄시켜 줄 수 있는 남다른 환경과 개인적인 특성이 리더로 성장하는데 필요하다. 본 연구의 참여자들 역시 이러한 특징들을 가지고 있음을 살펴보았다.

(1) 성장과정에서의 리더십 경험

여성 리더들의 성장환경은 주로 성장기의 리더십 형성 맥락에 영향을 미친 것으로 보인다. 연구 참여자들은 각기 다른 성장환경을 지녔으나, 그 과정에서 공통적으로 나타난 것은 환경을 통해 독립심과 책임감을 키울 수 있었다. 어린 시절의 가정환경은 성인이 되었을 때 많은 것을 좌우 하게 된다. 연구 참여자 A의 부모님은 그 시절 다른 부모님에 비해 개방적이고 여성에게도 리더십이 필요하다고 생각하여 어릴 때부터 여성리더에 대해 인지하도록 가르쳤으며, B의 경우 군인인 아버지의 가부장적인 모습 때문에 추후 40대와 일하는 것이 힘들만큼 어려웠다. 참여자 C는 어린나이에 도 가장으로서의 역할을 많이 감당해야 했다.

연구 참여자 A: 내가 어렸을 때는 굉장히 까다로웠어요. 그래서 부모님이 그 까다로움을 없애는 방편으로 리더십캠프를 보내셨어요. 중3때부터 고3 때까지 약 4년간 참여했어요.(중략) 아버지가 좀 깨어계셨던 것 같아요. 워낙 좀 그런 분인 것 같은 생각이 들어요. 그래서 그런 프로그램에 참여하면서 나는 크면 당연히 리더가 되어 있을 거라고 생각했던 것 같아요.

연구 참여자 B: 군인 아버지가 워낙 가부장적이어서 그런가. 저에게는 그런 것이 몸에 베어 있어요. 남편의 권위라던가. 이런 것을 제 또래 치고 많이 생각하는 편이에요. 그 영향을 받아서 인가 사실은 40대 가장들과 일하는 것이 참 힘들어요. 냉정하게 못하는 것 같아요. 평가에 있어서도 여직원은 냉정하게 평가를 해서 직장을 잃더라도 이 친구는 남편이 있으니까. 그런데 가장인 경우는 무능력한건 알겠는데 이 사람이 한 집안 가장인데. 그러면 너무 내적갈등이 있는게... 너무 마음에 안 드는데 내가 평가를 이렇게 해서 이 사람이 직장을 잃게 되면. 막 이런 생각이 들어요.

연구 참여자 C: 아빠 엄마는 일하시고 언니 둘에 동생들이 넷이었으니까 애들 공부 아빠가 네가 알아해 하시니까 애들 숙제 봐주고 방학 때 숙제 안하면 내가 혼냈지. 언니 둘은 모두 도시로 나가서 일했으니까 내가 거의 맏이였고, 애들 혼내고 막 그랬지. 그래서 지금도 애들이 날 제일 무서워해요.

Murphy와 Johnson(2011)은 인생 초기의 리더십 경험이 어른이 되고난 후의 리더십 개발에도 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 이들이 제시한 생애 리더십개발 모델에서는 초기 리더십 개발 요인으로 유전인자, 성별과 함께 부모의 양육 스타일과 초기 학습 경험이 성인이 되었을 때 리더로서의 자기 정체성과 자기규제에 영향을 미치는 과정을 설명하였다. 본 연구의 연구 참여자들 역시, 부모의 양육 스타일과 성장기의 경험들은 여성리더가 리더십을 형성함에 중요한 요인으로 작용함을 발견할 수 있다. 성장과정에서의 경험은 사람의 가치관, 행동 등을 결정하는 중요한 요인이 된다. 연구 참여자들의 경험은 리더로 성장함에 있어서, 가치관과 행동이 자연스럽게 나올 수 있도록 습관화 되게 만들어 졌다. 이러한 습관들은 연구 참여자들이 리더로 생활을 할 때에도 많은 영향을 주었음을 발견하게 된다.

(2) 사회 문화 속에서의 성 역할

최근 산업화와 서구화의 급격한 흐름 속에서 국내에도 양성 평등적 가치관이 널리 퍼지며 여성의 사회활동에 대한 시각이 많이 달라지고 있으나, 아직까지 유교적 가치관을 기반으로 한 한국사회에서 여성들의 사회활동에는 다양한 제약이 존재했다(허숙민·최원석, 2014). 가장 근본적인 장애물은 성(gender)에 의해 직종이나 직무를 분리시켜온 사회적 관행이다. 특히 연구 참여자들을 둘러싼 사회적 환경은 여성의 사회생활은 물론, 리더의 역할에 대해 부정적 인식이 팽배하게 만들었다.

연구 참여자 A: 대학교를 가니까 그쯤 되니까 당시에 TOP쯤 되는 여성리더들의 생활이 보이더라고요. 그런데 그분들이 대체로 그 당시에는 사회적으로 여성리더라고 불리는 분들이 대체로 결혼을 안 하거나, 여성운동가이거나 하는 그런 경향들이 보였던 것 같아요.

연구 참여자 B: 제가 처음 조직에 입사했을 당시에는 노동착취를 당하면서 도재를 받던 그 시대였기 때문에 비인간적인 그런 게 많았고 경쟁체제가 되게 심했어요. 특히 여성은 커피를 타거나 하는 등의 허드렛일들을 주로 했었어요.

연구 참여자 C: 회사도 사회분위기 자체도 여성에 대한 경제적인 부분 이런 것 들이 있다 보니 내가 굳이 집에서 논들 아무 필요 없겠다는 생각이 들었어요. 육아도 하고 싶었지만, 이 사회를 살다보니 돈이라는 것도 필요하고 남편 혼자 벌어서는 감당 안 될 것 같고.

이렇듯 여성들의 경제활동은 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고 아직까지 여성에 대한 사회적 통념은 여성들에게 사적 영역인 가사일도 책임 지도록 요구하고 있다. 이로 인한 역할 정체성의 혼란이 유발되고, 여성들은 이에 대한 역할 갈등을 경험하고 삶의 질에 영향을 받게 된다. 이러한 사회적 통념은 리더가 되고자 하는 여성들에게도 부담으로 작용되고 있으며, 제도적으로 개선이 시급함에도 불구하고, 개선되지 못하는 것도 상당 부분 영향을 주고 있다.

(3) 조직문화에 따른 리더십

연구 참여자들이 근무하는 조직 환경에는 각 조직마다의 특성이 존재 하는데 연구 참여자 A는 공기업에서 일을 하다 사기업으로 옮기면서 공기업과 사기업의 문화가 매우 다름을 알게 된 동시에, 지원부서 쪽에서 근무를 하면서 리더십 관점에서 조직의 입장으로 많은 것을 바라보고 생각하게 되었다. 연구 참여자 B는 업무 특성상 여직원이 70% 이상인 조직이었기에, 차별 등을 느끼지 못했기에, 여성리더로서 자리매김을 단단히 했다. 연구 참여자 C는 대부분의 직원들이 남성인 영업조직에서 있었기에 성차별을 많이 느끼고, 실제로 경험하면서, 이를 극복하기 위해 남성들과 경쟁하고, 남성들에게 배척당하지 않게 위해 노력했다. 이렇듯 각 조직의 특성마다 리더십 형성에 미치는 영향은 많은 차이가 존재했으며, 이러한 차이는 주로 리더가 되기 전 팔로워 시절 탐색기에서 충분히 습득되어 자신만의 리더십 스타일을 만들어 나갔다.

연구 참여자 A: 공무원 조직은 돈을 버는 게 아니라 돈을 쓰는 조직이에요. 돈을 쓴다는 것은 사람들에게 돈을 나누어 주기 때문에 사람들이 내가

힘이 있건 없건 존경할 만하건 아니건 내 앞에서 잘해요. (중략) 공무원 조직은요 안전한 것만 가지고가요. 그런데 안전한 것만 가지고 가다보면 나중엔 성장 동력이 없어서 위험해져요. 그런데 사기업으로 오니 이익이 나지 않으면 안 되고, 늘 손익과 성과에 초점이 맞추어져 있는 것을 보고 놀랐습니다. 그러면서 저도 지원부서로서 기업의 이익을 생각하지 않을 수 없더라고요.

연구 참여자 B: 조직이 함께 커지니까 이게 약간. 살아있는 역사처럼 같이 이렇게 딱 커지는 느낌, 저는 회사 이후에 은사가 많고 영향을 받은 것도 회사에서 받았고 리더십도 회사에서 커졌고 모든 것이 다 회사에서 처음부터 끝까지 영향을 받은 것 같아요. 조직이 여성이 많다 보니 흔히 이야기 하는 성차별 이런 부분은 다른 조직에 비해서는 적긴 해요. 하지만, 여성들과의 경쟁이 더 어려울 때도 많은건 사실이에요.

연구 참여자 C: 승진하는 거에 대한 약간 보수적인 부분들이 있었어요. 여자 승진에 대한 부분들이 되게 보수적인 입장이 컸어요. 한 예로 본부장이 바뀌면서 회의를 7시 반에 매일 하게 되었어요. 난 당연하다고 생각했는데, 어느 날 본부장이 나보고 미안하다는 거예요. 왜 미안하냐했더니 다른 부서 여직원들하고 비교했을 때 좀 불합리한 것 같다. 여기 남자들이 야 씻는 시간도 그렇고 남자들과 다르니까 미안하다는 거예요. 나는 내가 여자니 뭐니 해서 특별대우 받고 싶은 생각이 없는데 내가 그렇게 생각 안 해도 상대방은 그렇게 생각하더라고요.

일반적으로 조직 내에서 상급자는 같은 성(性)의 사람에게 출세의 기회를 제공하고 조직의 행사에 동성의 하급자를 내집단으로 포함시키며 이성인 사람을 배척하는 경향이 있다(Dutton et al., 2002). 특히, 연구 참여자 C의 경우 구성원들이 남성이 대부분을 차지하다 보니 대부분의 상사들은 참여자 C보다는 동성의 남성에게 좀 더 많은 관심을 가지고 내집단을 만들었다. 하지만, 연구 참여자 C는 그것에 대해 불만을 표출하기 보다 더 강해지기 위해 노력했고, 인정하며, 조금은 본인 스스로도 남자 같다고 이야기 할 만큼 남성화 되었다. 여성리더에게 구성원의 성비 직무, 직종과 같은 기업의 특성과 문화는 리더십을 형성함에 있어서 매우 중요한 요인임을 발견하였다.

이상에서 논의한 여성리더의 리더십 형성맥락과 영향요인을 정리해 보면 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 여성리더의 리더십 형성 맥락과 영향요인

연구 참여자들의 개인적 요인과 환경적 요인들은 개별적으로 리더십 형성에 영향을 주었다기보다 서로 상호작용하며, 다양한 형태로 해석되고 대응됨으로써 또 다른 환경과 경험을 만들어 냈다. 특히 주로 조직에서 리더로서 생활하는 확립기에서 개인적 특성과 환경적 특성의 상호작용이 돋보이는데, 여성 혹은 여성 리더에 대한 부정적 인식이 존재하는 환경 속에서 이들은 자신만의 철두철미함과 여성리더로서의 장점을 바탕으로 조직 내에서 영향력을 넓혀 나갔다.

V. 결론

본 연구를 통해 연구자와 연구 참여자 모두 자신의 삶을 돌아 볼 수 있는 기회를 얻었다. 내러티브 탐구를 마무리 하며, 탐구 과정과 결과를 요약하고 실천적인 제언점을 제시하고자 한다. 이 연구의 목적은 내러티브 탐구를 활용하여 여성리더의 경험을 바탕으로 리더십 형성 맥락을 파악하고, 리더십 형성의 영향요인을 살펴보는 데 있다.

첫째, 여성리더들은 삶의 경험에서 Kolb(1984)의 행동-관찰-성찰-재성찰 과정을 통해 성장기, 탐색기, 확립기를 거쳐 리더십이 형성됨을 발견하였다. 연구 참여자들은 성장기때 책임감과 독립심을 기를 수 있는 기회를 갖았다. 이를 통해서 리더로서 필요한 기본적인 행동을 관찰 할 수 있었으며, 재성찰을 통해 리더십에 대한 고유한 인식을 형성하기 시작하였다. 성장기 때 리더에 대한 경험과 인식은 탐색기때 더욱 견고하게 다져지는 밑거름이 될 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때, Turkey와 Tirthali(2010)가 시도했던 청소년기 리더십개발 프로그램은 매우 의미 있는 일이다. 성장기에 리더에 대한 인식을 할 수 있는 활동이나 프로그램 등에 참여한다면, 리더로 성장하는데 더욱 큰 의미를 가지게 될 것이다. 성장기 때, 독립심과 책임감을 키울 수 있는 학습 환경을 조성한다면, 여성리더로서 성장할 수 있는 원동력이 될 것으로 판단된다.

탐색기에서는 팔로워로서의 역할을 적극적으로 학습함으로써 남성 팔로워십과는 다른 여성 팔로워십을 형성하게 되었다. 성격 및 정서지능 등 개인내적 특성과 팔로워십의 관계에 대한 연구(강대석, 2005; 강용관·오현석·김국군, 2011; Mushonga & Torrance, 2008) 의 연구결과와 일맥상통한 결과이다. 여성 리더의 성격과 남성과는 다른 정서적 지능은 여성만의 팔로워십을 발현하는데 영향을 준다. 유규선(2007)은 변혁적 리더십의 카리스마와 순응형 팔로워가 깊은 관련을 가지며, 최근 Q 방법론을 활용하여 한국기업의 팔로워십을 유형화한 연구에서 '리더의 지지가 중요한 조직관계형'이라는 유형으로 분류된 인구통계 결과 대부분이 여성이었음을 감안할 때, 여성은 리더를 많이 의지하면서, 보필하는 팔로워십을 형성하는 것으로 해석할 수 있다(이정미, 2016).

마지막으로 확립기에는 자신이 속한 조직의 상황과 개인의 성향에 따른 리더십 스타일을 결정하고 이를 확립하였다. 연구 참여자들은 자신들만의 방법으로 각 개인적인 요소와 환경적인 요소들로 인해 같은 여성이지만, 다른 리더십을 형성함을 알 수 있었으며, 확립기에 자신들만의 리더십 스타일을 만들어 갔다. 리더십 형성 맥락을 생애적 관점으로 살펴봄은 Day와 Sin(2011)이 주장한 리더의 성장과 발달을 성체발달(adult development)의 과정으로 이해하는 맥락과 매우 흡사하다. 이러한 리더십 형성과정을 통해

조직에서 여성리더의 선발과 리더십 개발 시 현재의 모습뿐만 아니라 성장기, 탐색기 동안 무엇을 학습했는가를 충분히 고려해야한다. 또한 시기별로 적절한 리더십 개발이 수행되어야 한다. 특히 팔로워십의 학습이 리더십개발에 중요한 역할을 하므로 탐색기 동안 각 조직의 문화에 걸맞은 적절한 팔로워십 교육이 수행될 필요가 있다. 또한 확립기를 전후로는 각 상황에 맞는 적절한 리더십 스타일을 본인이 선택할 수 있는 교육이 필요 하겠다.

둘째, 여성리더의 리더십 형성의 요인에는 크게 개인적인 요소와 환경적인 요소가 있다. 공통적으로 개인적인 요소에서는 까다롭고 완벽한 성격을 소유 하고 있으며, 소통 능력이 뛰어나고, 사람에 대한 관심과 배려가 밀바탕이 됨을 알 수 있었다. 이는 여성리더들의 특성을 연구한 기존 선행 연구에서도 공통적으로 나타나는 특성임을 알 수 있다(강혜련, 2005; 김양희, 2006; 권리라, 2011; 서용희, 2013; 오채선, 2012). 환경적인 요소는 여성리더가 자신만의 리더십을 형성함에 있어서 크게 영향을 주고 있음을 발견 하였으며, 이는 기업전략에 따라 성별, 인종별 종업원 구성의 다양성이 주는 혜택이 다를 수 있다는 연구와 부합한다(Richard, Kochan, & McMillan-Capehart, 2002). 특히, 직무와 구성원의 성비 등은 여성리더의 리더십 유형을 결정함에 있어서 매우 중요한 요인이다. 이러한 결과는 조직의 성차별 문화 및 조직문화등은 여성리더의 특성에도 많은 영향을 준다는 연구결과를 뒷받침한다(김혜숙·윤소연, 2010; 김완석·이선이·김선희, 2004; 이주희, 2003; 조정순·이신자·김호원, 2004).

이는 여성리더를 선발함에 있어 여성 리더에게 발견되는 개인적 특성이 존재하는지를 파악할 필요가 있다. 본 연구에서 의미하는 개인적 특성은 리더십의 특성이론에서 주장하는 기질이나 성격요인이 아닌, 여성리더의 감성지능을 바탕으로 형성된 완벽한 소통 능력 등을 의미한다. 어떠한 개인적 특성은 현재의 성과뿐만 아니라 미래의 퍼포먼스, 그리고 학습을 통한 리더의 성장을 예측하는데 활용될 수 있다. 환경적인 요소는 여성리더가 자신만의 리더십을 형성함에 있어서 크게 영향을 주고 있음을 발견하였다. 특히 직무와 구성원의 성비 등은 여성리더의 리더십 유형을 결정함에 있어서 매우 중요한 요인으로, 연구에서도 밝혀졌듯이 연구 참여자 3명은 각기 다른

직무와 환경에서 리더십을 형성하였음을 알 수 있다. 따라서 조직에서는 여성리더들의 장점을 잘 활용하고 단점을 보완할 수 있도록 지지해 주어야 한다. 요컨대, 여성리더의 육성을 위한 구체적인 방법을 제시함도 중요하지만 먼저 유리천장이나 유리절벽 등과 같은 여성에 대한 편견에 대한 조직문화 개선이 선행되어야 한다.

본 연구는 내러티브 탐구를 통해 여성리더의 리더십 형성맥락과 영향요인을 파악함으로써 여성인적자원에 대한 체계적인 관리와 투자, 여성리더십의 개발에 실천적인 시사점을 제공하였으나 다음과 같은 연구의 한계점과 추가적으로 연구의 필요성을 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 이론적 배경을 바탕으로 연구자와 라포르를 형성할 수 있는 제한된 연구대상을 바탕으로 연구가 진행되었다. 향후 연구에서는 신뢰도를 높이기 위해서는 좀 더 다양한 연구대상을 확보하고, 더불어 양적 연구를 병행한다면, 일반화된 특성을 도출하는 게 가능할 것이다.

둘째, 한국 사회에서 어떤 팔로워십이 리더로 성장하는데 더 적합한 지에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 특히 Kelley(1988, 1992, 1994)가 제시한 팔로워십 모형 중 모범형 팔로워십이 과연 한국사회에 적합한 리더십으로 발전되는지 추가적인 확인할 필요성이 있다. 이를 통해 팔로워십 개발에 실천적 시사점을 제공하는 것이 가능할 것으로 추정된다.

셋째, 본 연구에서는 여성리더가 리더십을 형성하는 맥락과 개인적 요인과 환경적 맥락에서 접근하였다. 여성 연구에서는 여성의 성인지에 대한 요인도 리더십 형성의 영향을 줄 수 있으므로 향후 연구에서는 여성의 성인지에 따른 리더십 형성의 영향관계도 살펴 볼 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 질적 연구로 접근하였다. 질적 연구의 특징 중의 하나는 연구 대상의 범위는 넓지 않지만 소수의 연구 대상이 가지는 특성에 대하여 깊이 있게 많은 설명을 해 줄 수 있다. 그러나 질적 연구가 가지는 가장 전형적인 한계 중 하나는 일반화의 문제이다(조용환, 1999). 어느 한 현상이나 일부 대상에 대한 집중적인 탐구를 목표로 하기 때문에 연구 대상은 그 범위가 넓지 못하다. 연구 결과가 소수의 연구 대상이 가지는 특성에 대해서는 깊이 있게 많은 설명을 해 줄 수 있지만, 그 대상 집단 전체의 특성에 대해서는 설명력이 약하다. 따라서 다양하고 좀 더 많은 질적 연구들을 수행

하여 그 결과들을 메타 분석적으로 탐구하거나, 질적 연구를 통해 도출된 현상이론(grounded theory)을 바탕으로 가설을 세워 양적 연구를 수행해 나가는 방식 등의 보완적 노력이 필요하다.

참고문헌

- 강대석(2005). 석산 김성수교수 정년퇴임 기념논총 : “조직 생산성에 기여하는 효과적인 팔로워십과 예측변수들”. 생산성논집 (구 생산성연구), 19(3), 97-124.
- 강성애·류은영(2008). “여성인적자원의 활용과 국가경쟁력과의 관계 연구: OECD 국가를 중심으로”. 한국인사행정학회보, 7(2), 175-208.
- 강우란·배노조·최유중(2007). “여성 리더계층의 부상과 전망”, 서울: 삼성경제연구소
- 강용관·오현석·김국균(2011). “정서지능, 팔로워십, 조직성과 간의 관계분석-육군 병사를 중심으로”, 기업교육연구, 13(1), 153-179.
- 강혜련(1999). “신규 여성인력의 조직사회화의 훈련방향”. 한국심리학회지: 여성, 4(1), 15-26.
- 강혜련(2005). “여성과 조직리더십”. 서울: 학지사
- 김양희(2006). “여성, 리더 그리고 여성 리더십”. 서울: 삼성경제연구소
- 김영숙(2014). 40대 자발적 이혼 여성 한부모의 생애사 연구. 박사학위논문. 성균관대학교.
- 김완석·이선이·김선희. (2004). “여성 리더의 심리, 사회적 특성과 커리어지향성”. 한국심리학회지: 여성, 9(2), 1-23.
- 김주엽·이길환(2003). “여성적 리더십에 대한 이론적 소고”. 산업과 경영, 15(2), 131-153.
- 김지영(2014). 생애사를 통해 본 ‘여성주의’ 인식전환 경험 연구. 박사학위논문. 아주대학교.
- 김혜숙·윤소연(2009) “여성리더의 특성과 효율성: 조직의 성차별 문화의 영향”, 한국심리학회지, 23(1), 33-54
- 권리라(2011). 초등학교 여교장의 상징적 리더십 특성에 관한 연구. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 남인숙(2005). “변화하는 사회와 여성적 리더십”. 대한정치학회보, 13(2), 495-512.

- 박기남(2002). “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무 분리”. 한국사회학, 36(6), 109-135.
- 박성희(2002). “여성학 연구를 위한 생애사 연구법-내러티브 인터뷰”. 여성 연구논총, 17집, 243-264.
- 서용희(2013). 학교장의 여성적 리더십 특성에 대한 연구. 박사학위논문, 부산대학교.
- 신현만(2009). “회사가 붙잡는 사람들의 1% 비밀”. 서울: 위즈덤하우스.
- 양춘희(2003). “기업경쟁력과 여성관리자의 리더십”. 기업경영연구, 10(2), 139-168.
- 여성가족부(2011). 「여성가족통계연보」
- 오채선(2012). “어린이집 초임원장의 내러티브: 리더십 형성하기”. 아동교육 학연구, 16(6), 435-461.
- 이기순(2008). 공공조직에서 여성리더의 경험. 한국심리학회 학술대회 자료집, 2008(1), 464-465.
- 이주희(2003). “여성 관리직 진출 기업의 특성”. 한국사회학, 37(5), 107-130.
- 이주희(2010). “기업조직 내 여성 리더십 특성연구”. 아시아여성연구, 49(2), 7-44.
- 이정미(2016). Q 방법론을 적용한 한국기업 구성원의 팔로워십 유형화. 박사 학위논문. 영남대학교.
- 이정희(2013). 여성홈리스의 삶 경험에 대한 생애사 연구. 박사학위논문. 평택대학교.
- 임창희·홍용기(1994). “리더십인지에 미치는 부하의 성 고정관념”. 경영연구, 18집, 399-412.
- 염지숙(2003). “교육 연구에서 내러티브 탐구(Narrative Inquiry)의 개념, 절차, 그리고 딜레마”. 교육인류학연구, 6(1), 119-140.
- 조경순·이신자·김호원(2004). “성차와 리더십: 문헌적 고찰”. 아시아여성 연구, 16(1), 269-311.
- 조성남·이현주·주영주·김나영(2011). 질적 연구방법과 실제. 서울: 그린.
- 조용환(1999). “질적연구(방법과 사례)”. 서울: 교육과학사.

- 최무현(2014). “리더십 입문 이론과 실제”. 서울: 소통과 공감.
- 최미섭(2014). 여성 학교장의 리더십 특성 분석. 박사학위논문, 공주대학교.
- 최행수(2011). 생활체육 여성 참여자의 생애사. 박사학위논문. 한국체육대학교.
- 허라금(2005). “여성주의 리더십” 이해를 위한 시론. 한국여성철학, 5집, 55-80.
- 허숙민·최원석(2014). “기혼 직장여성의 삶의 질 경로에 관한 연구 - 경북 경산시를 중심으로”. 여성학연구, 24(1), 63-93.
- 허은(2013). “노동시장 계층별 성별직업분리에 관한 연구”. 한국사회학, 47(2), 241-266.
- 환경일보(2017.03.08.). “지자체 관리직 여성공무원 얼마나 늘었나”. <http://www.hkbs.co.kr>에서 2017. 5. 20 인출.
- Aburdene, P., and Naisbitt, J(1992). *Mega trends, women*. New York : Vil.
- Astin, H. S., and Leland, C. (1991). *Women of influence, women of vision : A cross-generational study of leaders and social change*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Avolio, B. J(1999). *Full range leadership development : Building the vital forces in organizations*. Sage Publication Inc.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., and Quisenberry, D(2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21, 633-644.
- Bar-On, R(2001). *Emotional quotient inventory*. New York: Multi-Health System, Inc
- Bell, E., and S. Nkomo(2001). *Our separate ways : Black and white women and struggle for professional identity*. Boston : Harvard Business School Press.
- Brescoll, V. L(2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders, *Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428.
- Brusch, C(1997). A resource perspective on women’s entrepreneurship research, relevance and recognition. Paper presented at 1997 OECD Conference on Women Entrepreneurships in SMSs, Paris.

- Boies, K., Fiset, J., and Gill, H. (2015). Communication and trust are key : Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., and Salovey, P.(2002). *Emotional intelligence and emotional leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Clandinin, D. J., and Connelly, F. (2007). 내러티브 탐구 [Narrative inquiry : Experience and story in qualitative research] . (소경희, 강현석, 조덕주, 박민정 역). 서울 : 교육과학사(원저는 2000에 출판).
- Cresswell, J. (2010). 질적연구 방법론 : 다섯가지 접근 [Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches. Thousand Oaks CA : Sage Publications, Inc.] . (조홍식, 정선옥, 김진숙, 권지영 역). 서울 : 학지사. (원저는 2007).
- Day, D. V. and H. P. Sin(2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development : Charting and understanding developmental trajectories, *Leadership Quarterly*, 22, 545-560.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., and Miner-Rubino, K. (2002). Red light, green light : Making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Eagly, A. H., and Carli, L. L(2003). The female leadership advantage : An evaluation of the evidence, *Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., and Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., and Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Glass, C., and Cook, A(2016). Leading at the top : Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York : Bantam Doubleday Dell
- Helgeson, S. (1990). *The female advantage : Women's ways of leadership*, New York : Doubleday.

- Johnson, E. R., and Tunheim, K. A(2016). Understanding the experiences of professional women leaders living and working in Sweden. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 169w186.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership : How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York : Doubleday Dell.
- Kelley, R. (1994). *The power of followership*. New York : Bantam Doubleday Dell Publishing Inc.
- Kelly, R. and Marin, A. D(1998). Position power and women's career advancement. *Women in Management Review*. 13(2), 53-67.
- Khatena, J. R. (1982). Education psychology of the gifted. New York : John Wiley & Sons, 229.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership*. New York, NY: Harper.
- Nostrand, C. H. V., and Herr, C(1993). *Gender-Responsible Leadership. Detecting bias, implementing interventions*.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London, U.K : Sage Publications.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M(1998). *The lessons of experience. How successful executives develop on the job*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Morrison, A. (1992). *The new leaders*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Morrison, E. W. (2002), Newcomers' relationships : The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), pp. 1149-1160.
- Murphy, S. E., and Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development : Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470.

- Mushonga, S. M., and Torrance, C. G.(2008). Assessing the relationship between followership and the big five factor model of personality. *Review of Business Research*, 8(6), 185-193.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., and Wang, L.(2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China : An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Noble, K. D.(1987). The dilemma of the gifted women. *Psychology of Women Quarterly*, 11, 376-378.
- Orlando, R. C., Thomas A. Kochan, T. A. and McMillan-Capehart, A. (2002). The impact of visible diversity on organizational effectiveness : Disclosing the contents in pandora's black box. *Journal of Business and Management*, 8(3), 265-291.
- Reis, S. M. (1987). We can't change what we don't recognize : Understanding the special needs of gifted females. *Gifted Child Quarterly*, 31(2), 83-89.
- Richard, L. H., Robert, C. G., and Gordon, J. C.(2013). 리더십. [Leadership] . (정재삼, 두민영, 김은지, 이영민 공역). (원저는 2009) 서울 : 교육과학사.
- Rosenberg, J. B. (1990). The ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., and Peters, K.(2016). Getting on top of the glass cliff : Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- Sargent(1981). *Androgynous manager*. N.Y : AMACOM.
- Schwartz, L. L.(1980). Advocacy for the neglected gifted : Females. *Gifted Child Quarterly*. 24(3), 113-117.
- Silverman, L. K. (1986). What happens to the gifted girl? In C. J. Maker (Ed.). *Critical issues in gifted education*. (pp. 43-89), Rockille, MD : Aspern.

- Thomas, L. T., and Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variable on work-family conflict and strain : *A control perspective. Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Turkay, S. and D. Tirthali(2010), Youth leadership development in virtual worlds : *A case study, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3175-3179.
- Williams, H. E. (2012). Influential managers in the public sector: How can OD prepare managers in the public sector for today challenging working environment, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5), 121-136.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*(6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

Abstract

Her Story of Becoming a Leader : A Narrative Study on Women Leadership

Si-jin Kim* · Ah-Jeong Hong**

Since woman leaders are well known to have more advantages than man when it comes to caring, embracing, empowering, affectionate characteristics, developing woman leaders has become one of the most important factors for organizations to survive in this rapidly changing environment. Organizations are expected to work with more women than ever, however, they do not know or have certain strategies to develop woman as leaders. Hence, the study was to understand and identify the context of women's leadership development based on the life histories of three woman leaders who work at companies in Korea. The followings are the stories of what the researchers have found. First, these woman leaders have undergone through the periods of growth-search-establishment which is based on the Kolb's (1984) learning process of A(Action)-O(Observation)-R(Reflection). Second, there are mainly two factors in the leadership formation of women leaders, which are a personal factor and an environmental factor. Three leaders are more sensitive and pursue perfection at work. They also had excellent communication skills. These woman leaders were distinguished from others by how they are considerate of other people in the organization. The study has found that the environmental factor is the most important in developing their own leadership. Especially, the task and the sex ratio of organization members are critical in determining the leadership types of woman leaders. Based on the result of this study, practical implication on women leadership development is suggested in relation to leadership training program and fundamental corporate culture change to support their growth.

Key words : Women Leadership, Leadership Development, Narrative research

* Doctoral Student, Chung-Ang University Graduate School

** Professor, Department of Education, Chung-Ang University

