

# 여성리더의 리더십 경험과정에 따른 현상학적 사례연구

석종옥<sup>1)</sup>, 이미나<sup>2)</sup>

## A Phenomenological Case Study on the Leadership Experience of Female Leaders

Sok Joung oak<sup>1)</sup>, Lee Mi Na<sup>2)</sup>

### 요 약

본 연구는 여성리더의 리더십 경험과정에 따른 현상학적 연구를 통해 여성리더의 리더십 경험과정과 리더십 형성요인을 파악하는데 있다. 본 연구는 현상학적 분석 방법을 활용하였으며[1] 연구참여자는 조직경험과 사회활동 경험이 있는 여성리더 3명을 선정하였다. 연구결과 첫째, 여성에 대한 고정관념과 차별을 경험하면서 현실을 거부하거나 현실 변화에 앞장서기보다 자신만의 방법을 찾아 적응하고 있었다. 둘째, 사회활동을 통해 일하는 즐거움을 느끼고 있으며 일은 자신의 삶에서 포기할 수 없는 중요한 부분이라고 하였다. 셋째, 리더의 존재 이유는 개인과 조직의 성장을 고려한 목표달성을 위한 것이며 특히, 여성리더는 다양한 리더경험을 통해 새로운 리더십 가치관을 개발하고 있었다. 따라서, 본 연구는 여성리더 경험과정을 통해서 저출산 고령화 시대에서 여성리더 전문성 활용 방법, 그리고 4차 산업혁명시대에서 창의적이며 유연한 여성 전문인력 활용과 다양한 가능성을 탐색하고자 한다.

핵심어: 여성리더, 리더십, 리더십 경험과정, 리더십 형성요인, 현상학적 연구

### Abstract

The purpose of this study is to grasp the leadership experience process and leadership formation factors of female leaders through phenomenological studies according to the leadership experience process of women leaders. This study utilized phenomenological analysis method[1] and selected three female leaders with experience in organization and social activities. As a result, first, they experienced stereotypes and discrimination against women and tried to find and adapt their own methods rather than reject reality or lead the change. Second, he felt the joy of working through social activities and said that work is an important part of his life. Third, the reason for the existence of the leader is to achieve the goal in consideration of the growth of the individual and the organization. In particular, female leaders are developing new leadership values through various leader experiences. Therefore, this study aims to explore

Received (January 15, 2020), Review Result(February 29, 2020)

Accepted(March 16, 2020), Published(March 31, 2020)

<sup>1</sup>Time Lecturer, 61027, Faculty of Welfare Consultation Convergence, Counseling Graduate School, Kwangshin University, 36 Yangsantaekjiso-ro, Buk-gu, Gwangju, Korea

E-mail: dwlb789@hanmail.net

<sup>2</sup>(Corresponding Author) Professor, 61027, Faculty of Welfare Consultation Convergence, Counseling Graduate School, Kwangshin University, 36 Yangsantaekjiso-ro, Buk-gu, Gwangju, Korea

E-mail: lmn4780@naver.com

ISSN: 2383-5281(Print) AJMAHS

ISSN: 2383-7268(Online) Copyright © 2020 HSST

how to use the female leader's expertise in the age of low fertility aging, creative and flexible female experts in the 4th Industrial Revolution, and various possibilities.

Keywords: Women Leaders, Leadership, Leadership Experience, Leadership Factors, Phenomenological Studies

## 1. 서론

최근 경제와 문화적 상황, 가치관의 변화로 전통적인 성역할의 변화가 찾아왔고 양성 평등에 대한 가치관은 한국사회에서도 보편화되었다. 여성가족부(2018)의 통계에 따르면 여성의 경제활동 참여율은 1970년 30.3%였으나 2018년에는 52.9%로 조사되었다. 그리고 중앙부처 여성 팀장급의 75.1%는 승진에서 '성차별'을 느낀다고 하였으며 반면, 남성 팀장급의 65.7%는 '여성임용 목표제'에 동의하지 않는 것으로 드러나 확연한 인식차이를 보였다. 이러한 결과는 중간관리자의 승진에서 남성의 64.5%는 '성차별이 없다'고 봤지만, 여성의 77.4%는 '성차별이 있다'고 조사되었다. 여성이 보는 주요 차별원인으로는 남성중심 조직문화(29.8%), 출산·육아휴직 사용의 불이익(22.4%)을 꼽았다. 근무성적평정에서도 남성의 64.5%는 '성차별이 없다'고 했지만, 여성의 67.8%는 '성차별이 있다'고 하였다. 또한 특정성과에 대한 관대한 평가 관행(29.0%), 핵심부서 경력부족(27.1%)을 들었다. 2018년 4월 연합뉴스는 성별에 따른 보직배치 질문내용 중 남성의 55.6%는 부정했지만 여성의 55.8%는 영향을 미치는 편이라고 조사되었다.

최근 복합 다원화된 사회일수록 경쟁보다는 협동, 수직적 조직보다 팀 중심의 수평적 조직, 감독보다는 지지적 지원을 강조하는 여성적 리더십 역할을 강조하였다[2]. 여성적 리더십은 보살핌과 책임, 포용성, 대인관계 및 배려 등에서 이점이 있는데, 변화된 조직을 이끄는 데 보다 적합하고 유용하다[3]고 하였다. 여성리더에 대한 편견, 역할모델 부재, 성역할과 리더십 역할에서 주변부에 위치한 것은 과거 부정적인 인식이다[4]. 여성리더십에 대한 연구는 1990년부터 시작되었는데[5], 여성리더의 보살핌과 책임, 포용성, 대인관계 및 배려 등 여성리더만의 특성이라는 연구가 있다 [6][7][8]. 따라서 여성리더십은 성차이, 성 고정관념 등 기존 리더십 관련 변수를 독립적으로 적용하는데 한계가 있지만 경험연구 등의 증거 틀에 기반한 연구는 확대할 필요가 있다. 따라서, 여성리더의 리더경험과 리더십 형성 요인에 대한 맥락을 살펴보았다. 여성의 경제활동과 국가경쟁력에도 여성리더십이 영향이 있다는 연구[9]는 인적자원이 조직공동체의 중요한 요소가 된다. 또한 여성리더십은 전통적 리더십의 한계에 대해서 대안적인 리더십으로 보는 경향과 급격한 사회변화에 대응하여 남성적 리더십의 한계점을 보완하는 대안적인 리더십이라는 연구[10]가 있다. 가장 기초가 되는 여성리더십 연구는 성별에 따른 차이와 효과에 대한 연구가 있다[11]. 성별에 대한 근거는 남성 중심의 조직 문화에서 성공할 수 있는 방법에 대한 연구와 조직에서 느끼는 불평등과 효율성에 대한 연구이다. 이러한 연구를 토대로 본 연구에서는 여성리더 경험과 여성리더십 형성과정을 살펴볼 수 있다. 따라서 본 연구는 여성리더의 리더십 경험과정에 따른 현상학적 연구를 통해 여

성리더의 리더십 경험과정, 리더십 형성요인을 파악하고자 하였다.

## 2. 이론적 배경

### 1. 리더십 형성요인

리더 경험은 어느 정도 이상의 직책이나 지위를 얻어야 가능하지만 최근에는 직책이나 지위가 주어지지 않더라도 리더의 역할을 할 수도 있다[12]. 왜냐하면 현대사회는 1인 사업가나 사회적 네트워크 사업가 등 다양한 형태의 사업들이 나타나고 있는 추세이므로 다양한 분야에서 리더십 역할과 형성 요인을 설명할 수 있다. 본 연구에서의 여성리더는 어느 정도의 직책이나 지위가 주어진 리더로서 관리자 그리고 연속적으로 주어진 임무를 달성하고자 하는 과정을 통해 얻게 되는 지식이나 경험이다. 이러한 과정에서 어떻게 통합하고 있는가는 리더십의 형성 요인으로 볼 수 있으며 본 연구의 참여자들의 경험 속에서 행동-관찰-성찰을 어떻게 경험하였느냐에 따라 결정되기 때문에 리더 경험이 선행되어야 한다. 리더 경험의 발생과 해석, 대응하는 데 있어 개인적 요인과 환경적 요인에 의해 영향을 받는다는 것은 여성의 경우 환경적 요인에 의해 리더십 개발이 저해되기도 하고 이를 극복하고자 리더로서 성장하는 데는 중요하게 활용되며 조직문화에 따라 리더십 형성 요인에도 영향을 받는다[13].

### 2. 현상학적 연구

현상학적 연구는 일상생활에서 다양성을 연구하는데 초점을 둔다. 연구참여자의 행동과 생각을 구체적으로 파악함으로써 그들의 경험과 삶을 있는 그대로 인정하고 그것의 의미를 해석하여 결과를 나타낼 수 있다. 이러한 연구는 참여자의 상세한 이야기나 생활에 대한 경험을 이야기하고 해석을 통해 이해하는 방식이다[14]. 사람들은 이야기를 하면서 살아가고 그 이야기를 재확인하고 새로운 이야기를 구성해 가는 순환적인 맥락에서 성장하고 변화한다[15]. 즉 한 인간이 환경과 자신의 관계적 삶을 탐구하며 존재의 의미를 형성하고 자신의 존재와 리더십에 대해 재확인한다. 그러므로 인간의 경험과 그 의미를 중요시하고 이해하려는 연구라고 할 수 있다[16]. 인간의 경험이 이미 누군가에 의해서 정의되거나 개념화되고 측정된 것을 이전의 상태로 환원하여 '있는 그대로'의 경험을 연구한다[17]. 또한 현상학적 연구는 조작되지 않은 인간의 경험을 연구 자료로써 활용되며 경험의 주체와 대상이 되는 일상과 가공되지 않는 '있는 그대로'의 경험을 자료로 삼는다. 이때, 경험자의 경험에서 공통적인 특성을 발견하고 포괄적인 주제를 끌어낸다[18]. 따라서 본 연구는 여성 리더의 리더십 형성과정에서 리더 경험의 의미와 본질에 대해 현상학적 연구의 장점을 활용하여 연구참여자의 리더 경험에 내재되어 있는 통합적 진술을 활용하고자 한다. 이에 본 연구문제는 첫째, 연구참여자의 리더십 경험은 무엇인가? 둘째, 연구참여자의 리더십 형성과정은 어떠한가?

### 3. 연구방법

#### 1. 연구대상

본 자료수집은 2019년 12월에 심층면담으로 이루어졌다. 1회 면담시간은 60분~80분 정도가 소요되었으며 면담 장소는 대화의 비밀이 유지되면서 조용하고 참여자가 편안하게 생각할 수 있도록 M코칭센터를 활용하였다. 연구참여자를 선정하기 위해 대상자의 적격성과 리더십이 있다고 생각되는 8명을 대상으로 기초 모니터링을 실시하였다. 이러한 과정은 적절한 대상자인지와 리더로서의 충분한 경험과 리더 경험을 진술하여 연구의 목적을 달성할 수 있는가의 여부이다[19,20]. 따라서 첫째, '적절성' 여부에서 소속 조직이나 기관 등에서 10년 이상의 리더 경험을 가진 여성이어야 하고 둘째, 리더경험과 일과 가정의 양립의 유사경험이 있어야 한다. 이에 최종 3명을 연구참여자로 선정하였다. 본 연구의 참여자의 공통된 특성은 기혼여성이며, 청소년기와 청년기 자녀의 양육 경험이 있으며, 중년기 이후의 자신의 진로를 위해 대학원을 진학하여 자기개발을 하고 있었다.

현상학적 연구의 특성에 따라 친밀감과 비밀유지 등 연구윤리와 인권보호를 위해 익명을 사용하였으며 연구참여자의 일반적 사항은 [표 1]과 같다.

[표 1] 연구참여자 일반적 사항

[Table 1] Research Participants General

참여자	연령	경력	직급	학력	가족구성원
A	50	12	주임	대학원	남편, 2남
B	47	12	주임	대학원	남편, 1남 2녀
C	51	13	센터장	대학원	남편 2남

[표 1]과 같이 연구참여자의 개인적 특성은 다음과 같다.

연구참여자 A: 나이 50세 어린이집 교사로 12년간을 근무했으며 주임교사의 직책을 맡고 있다. 남편은 다른 직장을 다니고 있고 두 아들은 대학생으로 타지에서 지내고 있다. 본인은 현재 대학원에서 상담공부를 병행하고 있다.

연구참여자 B: 나이는 47세 여성이며 전업주부로 중학생 자녀 2명과 초등학생 자녀 1명을 두었다. 20년 전 간호사로 7년 동안 근무했고, 그 후 결혼과 출산으로 10년 이상 경력이 단절됐으며, 현재는 방과후 교사를 5년째 하고 있다. 학력은 신학교 3학년에 재학 중이며, 사회복지와 코칭을 병행해서 배우고 있는 중이다.

연구참여자 C: 나이는 51세 여성이며 상담업무를 13년여간 진행하고 있으며 청년기 아들 2명이 있다. 그동안 사회활동 여성으로서 당위성을 갖고 있다. 본 설문지를 통해 현재 내 자신을 돌아보

는 시간이었다. 자녀와 부모 사이에 낀 세대로 여러 상황을 생각해 볼 수 있다.

## 2. 자료분석

연구참여자의 개인 경험을 가장 잘 살릴 수 있고 일반적·통합적 진술이라는 과정과 귀납적 분석이라는 방법을 통하여 경험자가 겪는 경험의 의미와 본질을 탐색하기에 가장 적합한 Giorgi(2004)의 분석 방법을 사용하였으며 자료 분석과정은 다음과 같다. 1단계에서는 연구참여자의 다양한 경험들을 그들의 입장에서 이해하려고 노력하였다. 2단계에서는 여성 리더의 경험과 직접 관련이 있는 단위를 다시 분류하고 하위구성요소를 구성하였다. 3단계에서는 하위구성요소를 중심으로 16개의 하위범주를 구성하고 하위범주에서 나타난 참여자들의 리더경험의 의미가 잘 드러나도록 주제화작업을 진행하였다. 4단계에서는 16개의 하위범주와 6개의 주제를 통해서 경험의 의미를 찾기 위해 구성요소 간의 상관관계를 고려하여 기술하였다. 리더경험과 의미[21]를 분석한 결과는 [표 2]와 같다. 연구참여자의 리더경험은 총 6개의 구성요소와 16개의 하위 구성요소로 도출되었으며, 초급관리자부터 고급관리자까지의 리더 경험에서 유사성을 분석하고, 통합적 상황진술로 정리하였다.

[표 2] 리더경험에 대한 주요 구성요소

[Table 2] Key components of the leader experience

주제묶음	하위범주
여자라는 이유	남성 위주의 무대에서 엑스트라로 살아가기
	여자라서 겪는 불편한 관행들
길게 갈수만 있다면	부담스러운 승진
	승진할수록 외로운 리더십
	가늘고 길게 가기
다양성 맞추기	열린 눈으로 구성원의 차이를 인식하기
	인정해주며 맞춰주는 소통하기
리더의 그림 그리기	책임감에 대한 압박
	우리 조직에 맞는 리더십 찾아가기
	혼자가 아닌, 함께 가는
성숙한 리더로 성장하기	사람을 먼저 생각하는 리더로 거듭나기
	성숙한 리더로서 성장하기
	나눔의 여유와 일에 대한 순수한 열정 생각하기
인생에서 리더로 살아가기	재미있게 일하고 싶은 바램
	의미 있는 모임에 참가하고 활동하기
	가족을 위한 헌신

#### 4. 연구결과

리더십은 강제성을 띄지 않는 영향력으로 집단의 목표를 달성하기 위한 과정이다. 리더의 역할도 경험의 일환으로 구성원의 통합된 삶에서 형성된다[22].

첫째, 리더십 경험은 리더로서 중요한 열쇠가 된다.

여성리더십은 대인관계를 중요시하는 수평적 리더십이다. 기존의 수직적이고 전제형 리더십에서 변화하는 현대사회에 대응을 위한 대안으로 사용되었다[23]. 따라서 여성리더십은 구성원의 자발성과 민주성 그리고 헌신적인 개념으로 민주적 리더십, 그리고 서번트 리더십으로 불리고 있다.

남성 위주의 무대에서 엑스트라로 살아가기란 책임의 부담이 없어서 좋은 면이 있다. 여자라서 겪는 불편한 관행들에서는 명절이나 가족행사 때 음식준비를 하느라 바쁘고 손님이 오면 분주하게 쉬지 못하고 대접해야 하고 잠시 쉴 틈 없이 스트레스를 받는다(연구참여자 A).

같은 상황에서 고객은 남자 상사에게는 감정을 억압하여 말하지만 여자 직원에게는 고객의 원하는 것을 관철시키기 위해 무례하게 행동하는 불평등한 것을 많이 경험한다. 또한 여자라서 겪는 불편 중에는 회식 가서 고기 굽기, 숟가락, 젓가락 놓기, 방석 놓기, 물 따르기 등이 있으며, 상사 손님이나 고객응대 시에 차 준비하기, 외모관리가 있다(연구참여자 B).

남성 위주의 무대에서 엑스트라로 살아가야 하는 것이 정말 싫다. 왜 그래야 되는 건지... 여자라서 겪는 불편한 것... 이런 편견들이 너무나도 싫고 바꾸고 싶다(연구참여자 C).

여성은 대인관계에서 지향적 반응을 보인다.

여성은 민주적, 참여적 스타일을 보이고 덜 지배적 스타일로 보인다. 성역할에 대한 리더십연구에서 교육수준이 높고 미혼일수록, 그리고 취업한 여성일수록 성역할 고정관념이 낮다[24]. 이는 여성리더 역시 성역할에서 비교적 개방적인 태도를 가지고 있으며, 일과 가정에서의 조화와 균형을 이루려는 노력과 조직에서 리더의 임무를 수행할 때 불이익을 감수하기도 한다.

빨리 승진하면 사업이 안 될 때 밀려날 수 있는 부담이 있으며 승진할수록 외로운 리더가 되지 않을까 그리고 가정과 일을 병행해야 하기에 회식 등 직원들과 원활히 어울리기 어려울 때가 있고 가늘고 길게 가야 하기 때문에 책임에 대한 부담과 내 욕구를 억압시키는 것이 사실이다(연구참여자 A).

승진 시에 주어진 직위에 대한 갖춰야 할 업무능력과 부하직원 통솔에 대한 고민이 많은 것이다. 승진할수록 부하직원은 본인을 어려워해서 기피하고 같은 직급의 직원을 견제하

므로 더 외로울 것이다. 가늘고 길게 실력(내공)을 많이 쌓아가며 동료 직원들을 등글게 아우르며 함께 가고 싶다(연구참여자 B).

승진을 위해 더 열심히 일하고 승진시켜준 회사나 상사에게 더 충성하려고 노력한다. 승진할수록 공허감도 느껴 보긴 했지만... 세상살이가 만만하지는 않다는 것이다. 가끔 게으름 피우고 살고 싶을 때도 있다(연구참여자 C).

여성리더는 편견을 이겨내야 한다.

여성리더는 유리절벽과 같은 편견을 이겨내야 하는 과제가 늘 따라다닌다[25]. 리더는 상호관계, 전진적 관계에서 편견을 이겨내면서 리더로서 자리매김 하게 된다. 협동성, 상하 협력체계, 대인간 문제해결이 여성리더십의 특징이다[26].

둘째, 리더십 형성과정에 영향을 준 요인으로 전문성 추구, 소통능력, 관계형성 요인을 파악하였다. 여성 리더는 까다롭고 일 욕심이 많으며, 완벽주의적 성향을 가지고 있다[27].

부하 직원의 일까지 책임을 져야 하는 부담이 있으며 혼자 하는 것이 아닌 함께 가기란 팀으로서 보조를 맞추고 목표를 이루어야 하기 때문에 잘 될 때는 좋지만 안 될 때는 스트레스를 많이 받을 수 있다(연구참여자 A).

여성리더로서 책임감에 대한 압박이 없을 수는 없으나 마인드컨트롤을 통해 자유함이 필요하다. 혼자 하는 것이 아닌, 함께 간다는 것은 때로는 집중해서 혼자 해야 하는 일이 있지만 근본적으로는 그 집중을 함께 모았을 때 더 큰 효과가 있다(연구참여자 B).

책임감에 대한 압박은 쪽~ 놀리는 느낌, 도망가지 않고 지켜야 하는 책임감이라고 할 수 있으며 혼자가 아닌 함께는 많은 양의 일을 할 수 있어 둘이, 셋이 했을 때 더 효과적이다(연구참여자 C).

연구참여자들은 모두 자신의 일에서 완벽을 추구하기 위해 노력하였고 이는 곧 성과로 뒷받침되었다. 이를 통해 조직 내에서 성취감과 동시에 리더로 성장하기 위한 기반을 다졌다. 또한 이들의 성향은 여성에 대한 여러 가지 편견과 고정관념에 맞서는 무기로 활용되기도 하였다. 조직사회에서는 리더십 개발과 유능한 소통능력이 중요하다[28]. 여성리더는 소통능력에서도 탁월한 강점을 갖고 있으며 섬세함과 따뜻함, 외향적이고 밝은 성격을 통해 감정적인 언어를 사용하는데 그 능력은 확대된다.

열린 눈으로 볼 때 구성원의 차이에 대해서는 각자 가지고 있는 기질과 성격의 차이를 인식하고 부서와 역할에 맞게 일이 분업할 수 있다. 또한 인정해주고 맞춰주면서 다양한 방법의 소통이 필요하다(연구참여자 A).

직관과 통찰력을 가지고 구성원의 강점을 찾고 잘 개발해서 일할 수 있도록 독려해야 한다. 늘 인정해주고 맞춰주면서 소통하면 각자 능력과 강점을 활용할 때 리더로서 권위의 모습이 나타난다(연구참여자 B).

구성원의 차이를 인식하기 위해서는 기다려 주고, 지지해 주고, 격려해 주고, 열린 눈으로 그 사람에게 맞게 대응해야 한다. 또한 경청을 잘 해주고 그 사람의 생각을 맞장구를 쳐 준다면 내 편으로 만들기 편하다(연구참여자 C).

조직구성원들에게 먼저 다가가 이야기하고, 때로는 자리를 마련해 주거나 다가올 수 있는 기회를 제공한다. 타인에 대한 배려라든가 따뜻함과 표현력이 리더로서의 자질로 평가된다. 여성리더는 모성적인 본능이 표현된다. 관계형성에서 따뜻함, 보살핌, 양육하려는 강점이 있다. 즉 여성리더는 타인의 요구와 보살핌에 깊은 관심과 따뜻함을 지니고 있어 주변 구성원들의 요구와 보살핌 성장에 깊은 관심을 있어 관계를 통해 성장을 한다[29]는 연구를 지지하고 있다.

나는 사람을 참 좋아하기 때문에 사람을 먼저 생각하는 리더로 거듭나고 싶다는 것은 목표의 성과를 이루기 위해 다그침이 있을 수 있는데 팀 각자의 성향을 인식하고 일을 분담할 때 성향에 맞게 맡기면 좋다고 생각한다. 그리고 나눔의 여유와 일에 대한 순수한 열정을 생각하면 능률이 생기고 효율적, 긍정적이고 즐거운 환경을 만듦으로써 일의 능률을 올릴 수 있다(연구참여자 A).

성숙한 리더로서 성장하기 위해서는 끊임없이 자기개발에 힘써야 하며 인격 수양에 힘써야 한다(연구참여자 B).

사람은 재산이다. 사람이 무엇보다도 중요하다. 성숙한 리더로서 성장하려면 타인과 눈 맞추기와 상대의 마음을 읽어주는 것이 중요하다. 순수한 열정을 생각하면 리더로서 먼저 본을 보이는 것이 중요하다(연구참여자 C).

칭찬과 격려가 있으며 일의 능률과 성과도 오른다. 세상을 살다 보면 의미 있는 모임에 참가하고 활동할 때가 있는데 나를 성장시키는 모임에 적극 참석하고 정보를 얻을 때 다른 일에도 유익이 된다. 가족은 나에게 매우 중요하다. 행복을 위해 에너지를 얻을 수 있는 곳이다(연구참여자 A).

어떤 일이나 재미있게 일하면 몸도 마음도 행복하다. 의미 있는 모임에서는 원만한 관계를 형성할 때 행복하다. 나보다 가족을 먼저 생각한다(연구참여자 C).

연구참여자의 경우 주변에 남성들이 대부분을 차지하다 보니 상사들은 참여자보다는 남성에게 좀 더 많은 관심과 부담 없이 대하는 상황이 발생하였다. 이로 인해 연구참여자는 불만을 표출하



기보다 더 강해지기 위해 노력하였고, 일을 할 때는 여성성보다는 남성성이 더 많이 드러나고 강한 모습이 보일 때가 많다고 하였다.

## 5. 논의 및 제언

본 연구는 여성리더의 리더십 경험과정에 따른 현상학적 연구를 통해 여성리더의 리더십 경험 과정, 리더십 형성요인을 파악하고자 하였다. 첫째, 여성리더는 삶의 경험에서 행동-관찰-성찰-재성찰 과정을 통해 리더십이 형성됨을 발견하였다[30]. 연구참여자들은 성장과정에서 책임감과 독립심을 기를 수 있는 기회가 많았으며, 리더로서 필요한 기초적인 행동을 관찰하고 성찰을 통해 리더에 대한 인식을 형성하게 되었다. 성장하는 과정에서 리더십 활동이나 프로그램에 참여하여 리더로서 필요한 덕목을 학습하기도 하였다. 특히, 독립심과 책임감에서는 리더로서 성장할 수 있는 원동력이 될 것으로 판단된다. 둘째, 리더십 형성과정에서는 전생애적 관점으로 리더의 성장과 발달은 성인발달 과정과 매우 흡사하다[31]. 이는 조직에서 여성리더의 선발과 리더십 개발 시 현재의 모습뿐만 아니라 성장과정에서 어떤 리더십을 모델링 하였는지가 중요하며, 각 발달과정에 맞는 리더십 개발을 보다 체계적으로 구조화시킨 교육이 선행되어야 할 것이다. 이는 여성리더에게 발견되는 개인적, 환경적 특성이 존재하는지를 파악할 필요가 있으며, 리더십이 필요한 조직에서는 여성리더의 강점을 활용하고 단점을 보완하도록 체계화되어야 할 것이다.

본 연구를 통해 여성리더의 리더십 형성과 영향요인을 파악함으로써 여성인적자원에 대한 체계적인 관리와 투자, 여성리더십 개발에 실천적인 시사점을 제공하였으나 다음과 같은 연구의 한계점과 추후 연구가 필요할 것이다. 첫째, 연구자와 라포를 형성할 수 있는 제한된 연구대상을 바탕으로 연구가 진행되었다. 향후 연구에서는 신뢰도를 높이기 위해서는 좀 더 다양한 연구대상을 확보하고, 양적 연구를 병행한다면 보다 일반화시킬 수 있을 것이다. 둘째, 여성리더가 리더십을 형성하는 과정과 개인적 요인과 환경적 요인에서 비교적 좁은 영역에서 접근하였다. 이를 보완하기 위해서 다양한 직업군과 미혼여성 등을 대상으로 연구할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 현상학적 연구로 접근하였다. 사례연구의 전형적인 한계 중 하나는 일반화의 문제이다. 이를 보완하기 위해서는 보다 많은 연구 참여자가 필요할 것이다. 이를 통해 여성리더의 리더 경험과 리더십 형성 과정에 대한 보다 다양하고 좀 더 많은 질적 연구들을 수행하여 그 결과들을 메타 분석적으로 연구하거나 사례별 질적 연구를 병행하여 도출된 현상을 바탕으로 가설을 세워 양적 연구를 수행해 나가는 등 보완적 노력이 필요하다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 여성리더의 경험적 요인들을 바탕으로 다양한 리더경험을 탐색하였다는데 가치를 둘 수 있으며 참여자들은 이후 삶에서도 보다 긍정적인 리더경험을 통해 리더십을 발휘할 것이다. 이는 여성리더 전문성 활용과 4차 산업혁명시대에 요구하는 보다 창의적이며 유연한 전문가를 훈련시키는 리더십 개발에 유용한 자료가 될 것으로 사료된다.

## References

- [1] Giorgi, A., "Advanced workshop on the descriptive phenomenological method", *Journal of qualitative research*, pp2-55. 2004.
- [2] Rosener, *Ways women lead*", *Harvard Business Review*. 1990.
- [3] Eagly, A. H., and Carli, L. L (2003). "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence", *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No.6, pp807-834.
- [4] G S Lee, *Female leaders' experience in public organizations*. Korean Psychological Association Conference, Vol 1, pp464-465. 2008.
- [5] J Y Kim, G H Lee, *Theoretical comments on feminine leadership*. *Industry and Management*, Vol 15, No2, pp131-153. 2003.
- [6] Y H Kim, *Women, leaders and women leadership*. Seoul: Samsung Economic Research Institute. 2006.
- [7] M H Choi, *Introduction to leadership theory and practice*. Seoul: communication and empathy. 2014.
- [8] M S Choi, *Analysis of leadership characteristics of female principals*. Kongju National University Graduate School Doctoral Thesis. 2014.
- [9] S Y Gang, E Y Ryu, *Study on the relationship between the use of women's human resources and national competitiveness: focusing on OECD countries*. *Korean Personnel Administration*, Vol 7, No 2. pp175-208. 2008.
- [10] J H Lee, *A study on the characteristics of women's leadership within the corporate organization*. *Asian Women's Studies*, Vol 49, No 2, pp7-44. 2010.
- [11] H R Gang. *Women and organizations leadership*. Seoul: Hakjisa. 2005.
- [12] G D Nam, *The evolution and determinants of the leadership paradigm*. *Korean Psychological Association*, 22(2), pp81-99. 2008.
- [13] Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., and Wang, L, "Effect of supervisor -subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No.4, pp751-765. 2000.
- [14] G S Yeum, *The concept, procedure, and dilemma of narrative inquiry in educational research*. *Education Anthropology Research* Vol 6, No 1, pp119-140. 2003.
- [15] Clandinin, D. J., and Connelly, F., "Narrative inquiry". *Experience and story in qualitative research*. 2007.
- [16] S N Joe, H J Lee, Y J Joo, N Y Kim, *Qualitative research methods and practice*. Seoul: Green Publishing. 2011.
- [17] S Y Kwen, *A case study of native Chinese language classes in foreign language high schools through qualitative research methods*. Master's thesis. Graduate School of Ewha Womans University. 2014.
- [18] E J Namgung, S J Shin, G H Hoe, *A phenomenological study on the conflict experiences of women in*

- small and medium-sized business. *Korean Journal of Journalism and Information Science*. pp337-382. 2008.
- [19] G L Shin, M O Joe, J H Ahn, *Qualitative research methodology*. Seoul: Ewha Womans University Press. 2004.
- [20] Creswell, J. W., "Qualitative Research Methodology". Seoul: hakjisa. 2015.
- [21] H S Shin, Phenomenological study of women's leader experiences. Master's thesis, Sookmyung Women's University 2016.
- [22] S H Choi, A study on the effect of leadership style on organizational effectiveness. Master's thesis. Korea University Graduate School 2011.
- [23] S H Park, H O Soe, A look into the concept of women's leadership and the type of reality Korean Society of Costume Design. pp62-66. 2009.
- [24] S J Kin. Factors affecting gender role stereotypes. *Social welfare research*. Vol 44, No 1, pp89-111. 2013.
- [25] Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., and Peters, K., "Getting on top of the glass cliff : Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact". *Leadership Quarterly*, Vol.27, No.3, pp446-455. 2016.
- [26] Loden, M. *Feminine leadership*. New York, NY: Harper. Nostrand, C. H. V., and Herr, C(1993). "Gender-Responsible Leadership. Detecting bias", implementing interventions. 1985.
- [27] Brescoll, V. L., "Leading with their hearts, How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders", *Leadership Quarterly*, Vol. 27, No.3, pp415-428. 2016.
- [28] Boies, K., Fiset, J., and Gill, H, "Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity". *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, No.6, pp1080-1094. 2015.
- [29] I S Nam, Changing society and feminine leadership. *Korean Political Newsletter*, Vol 13, No 2, pp495-512. 2005.
- [30] Richard, L. H., Robert, C. G., and Gordon, J. C., *Leadership*. Rosenberg, J. B. (1990). "The ways women lead. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.6, pp119-125. 2013.
- [31] Day, D. V. and H. P. Sin., "Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories", *Leadership Quarterly*, 22, pp545-560. 2011.