

리더를 길러낸 어머니 리더십의 사례연구*

Case Studies on the Leadership of Mothers Who Brought up Leaders*

숙명여자대학교 리더십교양학부
조교수 김 경 아

School of General Leadership Education, Sookmyung Women's University
Assistant Professor : Kyoung A Kim

◀ 목 차 ▶

- | | |
|------------|---------------|
| I. 서론 | IV. 연구결과 및 분석 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론 및 제언 |
| III. 연구방법 | 참고문헌 |

<Abstract>

The first step towards rearing children to become healthy leaders of the next generation should be taken by the mothers the CEOs of families who possess exemplary leadership skills. To examine the current status of the leadership of mothers, this paper first selects leaders-domestic and abroad-across all areas by studying various sources. Then focusing on the cases in which the mothers played a positive influence in bringing up their children, this paper examines concrete practical strategies of such successful leadership.

The case study classifies the leadership, which requires soft power to change the world, into four types: self assurance, creative reform, communication and empowerment. The subjects to these studies are Kwak Nak-Won, the mother of Kim Gu, Gu Maeng Gyuck, the mother of Mencius, Grace Welch, the mother of Jack Welch, and Yoo Hyun Gyung, the mother of Kim Jin-Ho. The paper examines the leadership capacity of each of these figures. This paper concludes that when mothers exercise positive leadership and the child naturally experiences the synergy effect with the mother, he or she naturally becomes a charismatic social leader.

주제어(Key Words) : 어머니 리더십(the leadership of mothers), 리더(leader)

Corresponding Author : Kyoung A Kim, School of General Leadership Education, Sookmyung Women's University, Hyochangwongil 52, Youngsan-ku, Seoul, 140-742, Korea Tel: +82-2-710-9899 Fax: +82-2-2077-7126 E-mail: kakim@sookmyung.ac.kr

* 이 논문은 2005년도 교육인적자원부 수도권대학특성화 국고지원사업에 의하여 연구되었음.

I. 서론

가정은 개인의 심리적 기반을 만드는 가장 근원적인 요소로서 건전한 성장과 발달 및 미래 행보에 결정적 영향력을 미치는 주요 환경이다. 최근 가정폭력, 헬리콥터 부모, 가족간 대화의 부재, 기러기 가족 등 가정문제가 개인의 사회적역량을 뛰어넘어 사회문제로 다루어질 만큼 그 수위가 높아지고 있음을 고려할 때, 보다 효과적인 패러다임의 가정문화 리모델링이 요구된다. 특히 자녀의 올바른 성장은 무엇보다도 전인적 인격형성의 바탕이 되는 가정에서부터의 접근이 먼저 선행되어야 할 것이다. 현재 가정의 기능 중 많은 부분이 사회로 이양되고 있지만 자녀에 대한 어머니로서의 역할은 시공간을 초월하여 절대로 사회로 위임될 수 없는 고유한 영역이다. 그러나 간혹 왜곡된 사랑의 이름으로 행해지는 일방적인 훈육이나 관리 등은 오히려 자녀를 일탈의 경험으로 내모는 원인으로 작용할 수도 있다. 자녀를 낳으면 누구나 어머니가 될 수 있지만 자녀를 리더로 키울 수 있는 어머니가 되기 위해서는 그에 필요한 자질과 역량을 함양해야 한다. 특히 리더십과 같은 사회적 행동은 어린 시기부터 형성되므로 그 만큼 가정환경의 영향력은 매우 지대하다. 어머니는 자녀에게 있어서 최초로 맺는 인간관계일 뿐 아니라 어머니를 통해 외부세계에 대한 지식을 얻고 사회화의 기초와 여러 가지 습관을 형성하게 된다. 따라서 자녀를 건장한 차세대 리더로 기르기 위한 교육의 첫걸음은 먼저 역할모델로서의 리더십을 갖춘 가정의 CEO, 어머니에서부터 시작되어야 할 것이다. '2007년 세계 어머니 보고서'에 의하면 우리나라가 아시아에서 두 번째로 어머니로서 살기 좋은 나라(Focus, 2007)로 밝혀졌듯이, 21세기 대한민국 차세대 리더 양육의 제 1차적 책무를 진 어머니는 양호한 환경 속에서 자연스럽게 자녀 인생의 키워드를 찾아주고 비전을 제시해 주며 조화로운 인간관계 속에서 성장할 수 있도록 코치로서의 역량을 발휘해야 할 것이다. 훌륭한 인재를 키워낸 국내외 명문가의 탁월한 자녀교육(최효찬, 2005, 2006; 홍은희, 2006; Hornfischer & Hornfischer, 1997)에서 엿볼 수 있듯이, 성공한 리더의 가정은 술선수범과 멘토로서의 충실한 역할수행을 통해 자녀가 올바르게 성장할 수 있도록 리더십을 발휘한 어머니의 존재가 있음을 알 수 있다. 이처럼 실제 건전한 가치관을 지니고 자녀 스스로의 성장을 지원해 주는 어머니 리더십을 발휘하는 가정환경 속에서 양육된 자녀는 자연스럽게 주도적인 사회의 리더로 성장할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 정작 어머니 리더십에 대한 접근은 이제 겨우 초기단계에 불과하다. 이에 본 연구는 장기적이고 미래지향적 시각을 갖고 추종자들에게 비전을 제시하는

리더(Gardner, 1986)의 자질을 발휘한 어머니들의 사례탐구라는 인물중심적 연구를 통해 어머니 리더십 연구의 발판을 마련하고자 한다. 즉 리더의 어머니를 대상으로 그들의 양육방법을 고찰함으로써 리더 양성의 우호적 가정환경의 제반 특성을 파악할 것이다. 이는 그동안 주로 특정 리더에게만 적용되었던 리더십의 개념을 더 이상 조직이나 사회에 국한하지 않고 가정환경으로 확대함으로써, 리더십을 인간이 갖고 있는 보편적 능력의 개념으로 접근하는 리더십 패러다임의 시대적 요구에 부합하는 것이라 할 수 있다. 더불어 자녀에게 긍정적인 영향력을 미치는 가정의 CEO라는 개념을 접목시킴으로써 어머니 역할의 지평을 확대시키는 계기를 마련해 줄 것이다. 나아가 본 연구에서 제시된 리더 양성의 가정교육 사례는 어머니 리더십의 역량을 강화시키는 주요 전략으로서 미래지향적인 어머니상을 도출하는 데 직접적인 도움을 제공하는 의미 있는 작업이 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 리더십의 시대적 요구

그 동안 리더십에 대한 연구는 주로 조직이론의 측면에서 상사와 부하 간의 교환관계를 강조하는 수직적 측면에서 다루어져 왔다. 리더십에 대한 정의는 오랜 역사만큼 매우 다양한데 대표적으로 Nanus(1992)는 비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정으로, Richards와 Engles(1986)는 목표를 달성할 수 있도록 비전을 수립하고 가치관을 공유하며 환경을 창조하는 것으로, Hersey와 Blanchard(1993)는 주어진 상황 속에서 목표 달성을 위하여 개인 또는 집단의 모든 활동에 영향을 주는 과정으로 정의 내렸다. 현대사회에서 리더십은 단순히 태어날 때부터 타고난 어떤 특정인만이 소유하는 제한적인 것이 아니라 누구에게나 존재하는, 경험을 통하여 학습되어질 수 있는 능력이자 기술로 보고 있다(Astroth, 1996). 리더십의 연구는 1920년 ~ 1940년대에 나타난 특성이론의 초기연구를 거쳐 1950년대 행위 중심적 이론으로 발전되었다. 특성이론은 타고나는 측면이 강한 반면, 행위 스타일은 후천적으로 교육과 개발이 가능하다는 점에서 새로운 반향을 불러일으켰다. 이후 보다 다양한 연구들이 전개 되었는데 리더-부하 교환이론(LMX) 혹은 리더십이 발휘된 상황에 관심을 두는 상황이론이 대두되었다. 최근에는 기존의 특성이론이나 행동이론, 상황이론 등 통념적인 접근방법에서 벗어나 변혁적 리더십

(transformational Leadership), 셀프 리더십(self leadership), 슈퍼 리더십(super leadership), 서번트 리더십(servant leadership), 자기희생적 리더십(self-sacrificial leadership) 등 상호작용적인 전방향의 개념으로 리더십 연구들이 이루어지고 있다. 그러나 이처럼 다양한 정의와 관점의 연구에도 불구하고 다음과 같은 리더십의 공통된 요소를 찾아볼 수 있다. 첫째, 리더십은 과정이며 둘째, 리더십 과정은 영향을 미치는 과정이며 셋째, 리더십은 집단 상황에서 일어나는 현상이며 넷째, 리더십은 목표달성을 위한 과정이라는 점이다(Nothhouse, 2001). 이제 리더십은 기업 내의 리더나 정치가에게만 요구되는 것이 아니라 비영리 조직이나 소규모 조직 나아가 가정과 학교 내에서도 필요한 자질로 인식의 범위가 확장되고 있다. 최근 이러한 리더십 패러다임의 변화에 따라 동반자적인 관계에 초점을 두어 다학제적 관점에서 모든 인간관계에 적용할 수 있는 상호 수평적 측면의 전(全)방향 리더십을 다루려는 시도가 점차 폭 넓게 진행되고 있다. 특히 가정과 관련하여 볼 때, 조직성원의 행복과 안녕을 추구하고 공동의 궁극적 목표를 실현하며 상호 커뮤니케이션과 의사결정을 통해 발휘되는 하나의 단위(unit)라는 측면에서 사회조직과 가정구조는 일맥상통의 원리를 지니고 있다. 물론 가족의 특성상 사회조직과 본질적으로 차별화되는 측면은 간과할 수 없지만, 오히려 가정환경이 조직환경보다 헤드십(headship)이 아닌 리더십(leadership)의 관계가 강조되어야 하는 인간관계의 구성인 만큼 이에 대한 개념적 적용이 가능하다. 현대사회는 리더가 아닌 상호 수평적인 부드러운 리더십을 요구한다. 리더십은 생득적 능력이 아닌 누구나 교육과 훈련을 통해 습득할 수 있는 역량 중의 하나이다. 가족구조 또한 수직적이고 권위적인 관계에서 탈피하여 상호 수평적이고 호혜적인 관계 속에서 새로운 관계 정립을 지향하는 현 시점에서, 가정을 경영하는 리더로서의 리더십 함양이 절대적으로 요구된다(박미석, 김경아, 2006a). 다시 말해 가정의 목표 달성을 위하여 가족성원들과의 시너지 관계를 통해 개개인과 가정 전체의 발전과 성장을 유도할 수 있는 어머니의 리더십 발휘가 시대적으로 절실히 요구된다.

2. 어머니 리더십의 학문적 동향

어머니 리더십에 대한 선행연구가 전무한 상태이므로 본 연구에서는 어머니 리더십의 내용을 담은 관련 연구들을 포함시켜 고찰해 보고자 한다. 우선 박미석과 김경아(2006a)는 그 동안 조직상황에만 사용되었던 변혁적 리더십의 개념을 가정상황에 최초로 적용시켜 기혼여성 300명을 대상으로 주부가 가정 내에서 발휘하는 변혁적 리더십의 수준을 파악하였다. 더불어 가정 내 변혁적 리더십을 비

전달성을 위해 가족구성원들이 자신의 역할을 효과적으로 수행할 수 있게 만드는 긍정적인 영향력이라 정의 내린 후, 가정생활건강성과의 관련성을 입증함으로써 기혼여성의 리더십이 건강한 가족문화를 정립하는 데 새로운 이론적 패러다임이 될 수 있음을 입증하였다. 한편 어머니 리더십은 자녀와의 관계 속에서 일부 연구들이 진행되었는데, 연령대별로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 유아의 리더십과 관련하여 나미순(2006)은 만 5세 유아 125명과 그들의 어머니를 대상으로 어머니의 양육태도와 유아의 리더십의 관계를 연구한 결과 어머니의 애정적, 자율적 양육태도는 유아의 셀프 리더십 함양에, 통제적 양육태도는 유아의 대인관계 리더십에 정적인 관련성이 있다고 나타났다. 아동기와 관련하여 최종임(2005)은 유치원 및 어린이집 학부모와 초·중·고등학교 학부모 총 434명을 대상으로 부모의 리더십이 자녀에게 미치는 영향을 밝혀냈으며, 김순자(2001)는 아동의 가정환경 변인과 리더십과의 관계를, 채경선(2006)은 가족건강성에 미치는 부모 리더십을 분석하였다. 청소년기 리더십 연구에 있어서 이현주(2006)는 중·고등학교 남녀 청소년 422명을 대상으로 부모의 의사소통과 리더십 생활기술과의 관계를 연구한 결과 자녀의 리더십에 있어 부모의 의사소통 형태가 중요함을 시사했으며, 오치선과 오윤선(2001)은 가족체계와 여고생의 학교생활 리더십 간의 관련성을 연구한 결과 가족 응집성, 적응성 체계에 있어서 균형 잡힌 가족에 속할수록 여고생의 리더십에 긍정적 영향을 미치고 있다고 하였다. 끝으로 Galbraith(2000)는 231쌍의 대학생 자녀와 그 부모를 대상으로 하여 부모의 리더십이 가족의 기능을 강화시킬 수 있음을 증명하였다. 특히 좋은 부모가 좋은 자녀를 만들듯이, 자녀의 리더십 발달을 촉진시키기 위해서는 어머니가 어려서부터 적절한 지도와 올바른 양육태도로 자녀를 이끌고 건강한 가정환경을 조성해야 함을 강조하는 문헌(강현구, 2006; 김나영, 2005; 류량도, 2006; 장병혜, 2006; 최효찬, 2005; 2006; 홍은희, 2006; Bonnie, 2005; Faber, 2006; Jim, 2006; Hornfischer & Hornfischer, 1997; Sharma, 2001)들이 최근 잇달아 발표되고 있다. 이상과 같이 인간발달 시기와 관계없이 자녀에게 미치는 어머니 리더십의 영향력은 매우 지대하다는 일맥상통한 결과를 찾아볼 수 있으며, 이를 요약하면 다음의 <표 1>과 같다.

3. 어머니 리더십 프로그램의 현황

어머니 리더십 관련 프로그램을 실시하는 국내의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 국내에서는 가정학이나 여성학 관련 기관에서 관심을 갖고 시도되었으나 리더십 개념의 확대에 따라 점차 조직과 기업 중심의 남성을 대상으로 했던

〈표 1〉 어머니 리더십의 연구 동향

제목	연구자	발표년도	유형
Mom CEO	강현구	2006	저서
어머니의 양육태도와 유아의 리더십과의 관계	나미순	2006	논문
가족 CEO	류량도	2006	저서
가정내 변혁적리더십 수준과 가정생활건강성	박미석, 김경아	2006	논문
부모 리더십과 유아 자녀의 개인적 지능과의 관계	이소희, 마미정	2006	논문
청소년이 지각한 부모와의 의사소통과 리더십 생활기술과의 관계	이현주	2006	논문
아이는 99% 엄마의 노력으로 완성된다	장병혜	2006	저서
가족건강성에 영향을 미치는 부모 리더십에 대한 연구	채경선	2006	논문
세계 명문가의 자녀교육	최효찬	2006	저서
훌륭한 어머니들	홍은희	2006	저서
대통령의 어머니들	Faber, D.	2006	저서
성공적인 부모 리더십	Jim, T.	2006	저서
부모가 확신을 가지고 키운 아이는 반드시 성공한다	김나영	2005	저서
대통령을 키운 어머니들	Bonnie, A.	2005	저서
부모의 리더십과 자녀의 리더십	최종임	2005	논문
5백년 명문가의 자녀교육	최효찬	2005	저서
아동의 가정환경과 리더십	김순자	2001	논문
가족체계 유형의 청소년 적응 및 학교생활 리더십에 미치는 영향에 관한 연구	오치선, 오윤선	2001	논문
훌륭한 부모는 리더십을 유산으로 남긴다	Sharma, R. S.	2001	저서
가정 리더십	Galbraith, J. W.	2000	논문
자녀를 성공시킨 어머니들	Hornfischer, J. D., & Hornfischer, E.	1997	저서

리더십 관련 기관에서도 기혼여성에 대한 리더십 교육이 확대되고 있는 추세이다. 우선 박미석과 김경아(2006b)는 양적 요구도 조사 및 질적 면접, FGI(Focus Group Interview) 등을 바탕으로 '건강가정 구현을 위한 가정 CEO' 프로그램을 개발, 실시한 결과 4.73점(100점 만점으로 환산시 95점)의 높은 교육만족도를 이끌어 냈다. 또한 서울비전스쿨에서는 'Mom Ceo 비전교실'을 개설하여 가정을 비전공동체로 이루기 위한 주부의 역할을 강조하고 있다(강현구, 2006). 세종리더십개발원(<http://www.sleader.com>)에서는 시간관리, 갈등해소, 의사소통능력 개발 등을 주제로 한 '주부리더십' 프로그램과 '자녀와 함께 리더십 ABC' 등의 부모리더십 프로그램을 진행 중이며, 숙명리더십개발원(<http://leadership.sookmyung.ac.kr/>)에서는 기업 내 임원부인을 대상으로 여성의 잠재능력 개발과 비즈니스 내조자로서의 균형 있는 삶의 태도 확립을 목표로 3개월간 '미즈 아카데미(美's academy)'를 진행하였다. 한편 교육수강생의 폭을 확대하여 어머니 뿐 아니라 부모 혹은 부모 자녀를 대상으로 삼아 관계 증진을 위한 리더십 프로그램도 활발히 진행되고 있다. 예를 들면, 가족 및 부모의 리더십 교육을 통한 부모역할 훈련을 목표로 한국지역사회교육협의회(<http://www.kace.or.kr>)에서는 가족 및 부모를 대상으로 한 '성공하는 부모들의 7가지 습관'이 진행되고

있으며, 한국리더십센터(<http://www.eglc.co.kr>)에서는 성공하는 가정 리더들의 7가지 습관을 비롯하여 장기적이고 효과적인 잠재능력을 개발하고 경청과 질문을 통해 자녀들이 스스로 생각하고 답을 찾도록 하는 '가족워크숍 자녀성공을 위한 코칭' 프로그램 등이 열리고 있다. 특히 김경아(2005)는 건강가정의 기본요건인 네 가지 구성요소에 맞추어 이를 증진시킬 수 있는 리더십 전략으로 구성된 '내일을 여는 푸른힘 리더십' 프로그램을 청소년기 자녀와 부모를 대상으로 개발, 총 2회 실시하여 프로그램의 유효성을 증명하였다.

다음 국외에서 이루어지고 있는 어머니 리더십 관련 프로그램은 주로 자녀를 위한 성공적인 어머니 역할수행의 맥락에서 부모 자녀 함께 혹은 부모만을 대상으로 이루어지고 있다. 먼저 모자녀를 위한 대표적인 리더십 프로그램으로는 NAMC(National Association of Mothers' Centers)와 Mujeres Latinas En Accion에서 실시되는 모녀 리더십 프로그램을 들 수 있다. NAMC의 'Mother/Daughter Leadership Program(<http://www.motherscenter.org>)'은 11 ~ 13세 여아들과 어머니를 대상으로 하여 모녀간의 커뮤니케이션을 활성화시키고 더 건강한 관계를 건설할 수 있도록 돕는데 초점을 두는 반면, Mujeres Latinas En Accion의 'Mother & Daughter Leadership program([- 24 -](http://www.</p>
</div>
<div data-bbox=)

〈표 2〉 어머니 리더십 프로그램의 현황

프로그램명	주요내용	기관
MOM CEO 비전교실	비전공동체로서의 가정운영	서울비전스쿨
주부 리더십 / 부모 리더십	시간관리 등 / 자녀와 함께 리더십 ABC 등	세종리더십개발원
건강가정 구현을 위한 가정 CEO	가정생활건강성의 하위영역에 따른 family leadership 전략	속명리더십개발원
미즈 아카데미	여성의 잠재능력 배양과 비즈니스 내조자로서의 균형있는 삶	속명리더십개발원
내일을 여는 푸른힘 리더십	청소년기 부모와 자녀 간의 상호 리더십 역량 배양	속명리더십개발원
성공하는 가정 리더들의 7가지 습관	가정내 리더로서 셀프리더십과 대인관계 리더십	한국리더십센터
가족워크숍 자녀성공을 위한 코칭	경청과 질문을 통한 코칭 리더십	한국리더십센터
성공하는 부모들의 7가지 습관	개인과 대인관계의 승리를 위한 7가지 습관	한국지역사회협회의회
Mother/Daughter Leadership Program	모녀 간의 커뮤니케이션 활성화	NAMC
Mother & Daughter Leadership program	개인의 잠재력 개발과 지도력 향상	Mujeres Latinas En Accion
The Parent Leadership Development Institute	자녀의 리더십 향상을 위한 부모교육 훈련	Center for Excellence in Public Leadership
Parent Leadership Development	지역사회의 리더로 성장시키기 위한 부모교육 훈련	MALDEF

mujereslatinassenaccion.org'은 미국 시카고 지역 스페인계 미국인 12 ~ 17세 여아들과 그들의 어머니를 대상으로 하여 개인의 잠재력 개발과 지역사회와 관계된 지도력 향상에 초점을 두는 리더십 트레이닝을 통해서 문화와 세대의 벽을 넘을 수 있도록 하는데 목표를 두고 있다. 한편 어머니만을 대상으로 한 프로그램으로는 미국 조지워싱턴대학 내 Center for Excellence in Public Leadership에서 실시하는 'The Parent Leadership Development Institute(PLDI)'를 들 수 있다(www.gwu.edu). PLDI의 대상은 콜롬비아 지역 학부모로 콜롬비아 특별 행정구에 있는 아이들의 교육에 있어서 효과적인 아이들의 학업 지원방법, 학교와 지역사회에 부모의 적극적 참여유도, 중요한 회의 기술 등 아이들의 리더십 향상을 위해 긍정적인 효과를 낼 수 있도록 부모를 훈련하는 것을 목표로 한다. 또한 MALDEF(Mexican American legal deference and education fond)에서는 1989년부터 공립학교 학생들의 학부모를 대상으로 'Parent Leadership Development'를 실시하고 있다. 5개월간 교육과정으로 구성되었으며 자녀 교육에 필요한 부모의 기술과 지식을 제공하고 나아가 지역 사회의 리더로 헌신할 수 있도록 교육시킨다(http://www.maldef.org). 이와 같이 어머니 리더십 프로그램은 다양한 기관에서 활발히 진행되고 있으며 대체로 자녀를 성공적으로 양육시키기 위한 어머니로서의 자질 함양에 초점을 두고 진행되고 있음을 알 수 있다.

4. 리더십 영역의 분류

리더십의 하위요소는 학자에 따라 다양하게 분류되고 있으나 아직까지 어머니 리더십과 관련하여 개념화된 리더

십 하위영역은 전무한 실정이다. 따라서 현재 발표된 리더십의 개념 중 사랑과 봉사의 섬김 리더십(Hunter, 2002)에 바탕을 둔 '세상을 바꾸는 부드러운 힘(이경숙 외, 2004)'을 갖추기 위해 요구되는 역량을 토대로 어머니 리더십의 하위영역을 구성하였다. 자기확신, 창조적 혁신성, 커뮤니케이션, 임파워먼트의 네 가지 영역으로 구성된 본 개념은 특히 그 동안 조직에 적용되었던 리더십의 개념을 일반인과 다학제적 접근으로 확대시켜 가장 보편적 개념을 사용하고 있다는 점에서 공통적인 개념적 접근이 가능하다 볼 수 있다. 각 하위영역에 따른 개념을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자기확신이란 자신에 대한 확고한 신뢰를 바탕으로 비전을 구축하는 주도적 의식이라 할 수 있다. 인간을 존재하게 하는 핵심이며 인생의 나침반인 비전은 눈앞에 보이지는 않지만 향후 투자해야 할 것에 가치를 두는 미래지향적인 사안이다(이경숙, 장영은, 2005). 자기확신이 전제될 때 비로서 비전에 대한 헌신이 가능할 수 있다. 자녀 스스로 자신만의 목표를 이룰 수 있도록 도와주는 것은 위대한 가족이 갖고 있는 중요한 전략 중의 하나이다(McGraw, 2004). 둘째, 유비쿼터스 시대의 진입에 따라 창조적 혁신성에 대한 관심과 중요성이 더해지고 있다. 최근 화두가 되었던 블루오션 전략(blue ocean strategy) 또한 창조성을 바탕으로 한 가치혁신(value innovation)의 패러다임(김위찬, 르네 마보안, 2005)인 것이다. 창조적 혁신능력의 배양을 위해 우선적으로 요구되는 것은 생각과 지식의 힘이다(이경숙 외, 2004). 사람의 행동은 스스로의 생각에 좌우되므로 생각이란 곧 미래를 결정짓는 열쇠가 된다. 따라서 현재에 국한되거나 제한된 생각을 벗어나 앞에 대한 헌신과 열정을 다하는 창조성에 근거할 때 자신의 가치와 브랜드

이미지를 배가시킬 수 있을 것이다. 셋째, 커뮤니케이션의 목적은 정보전달과 감정공유이다(Covey, 1998). 리더가 인간관계 속에서 갖추어야 할 핵심적인 역량 중의 하나가 바로 커뮤니케이션 능력이다. 공감적 경청과 수용을 바탕으로 한 멘토링 코칭 스킬을 활용하여 대화를 나눌 때 상대방의 잠재능력과 가능성을 최대로 발견하고 발휘하게 도와줌(나병선 외, 2006)으로써 단점을 장점으로 승화시킬 수 있는 내적역량을 강화시켜 준다. 마지막으로 리더십의 하위영역인 임파워먼트(empowerment)는 1980년대 중반 미국 기업 내 만연되던 무력감(powerlessness)을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장하게 되었다(박원우, 1998). 최근에는 조직에만 한정되던 개념이 일반인에게도 확대되어 승-승(win-win)의 관점인 positive-sum의 개념으로 바뀌고 있다. 상대방을 신뢰하고 그의 잠재능력을 최대로 발휘할 수 있도록 도와주는 것(Covey, 2000)으로 정의되는 임파워먼트에는 반드시 책임이 수반되는 것임을 분명히 하고 있다. 이를 통해 결과적으로 경쟁력이 제고되므로 가정의 CEO인 어머니는 자녀에게 코치로서, 역량개발로서 임파워링 리더의 역할이 절실히 요구된다.

Ⅲ. 연구방법

어머니 리더십의 사례분석은 세상을 바꾸는 부드러운 힘을 갖추기 위해 요구되는 네 가지 리더십의 가치사슬인 자기 확신, 창조적 혁신성, 커뮤니케이션, 임파워먼트(이경숙 외, 2004)의 맥락 속에서, 리더를 길러낸 어머니 리더십의 역량을 파악하기 위해 문헌고찰을 실시하였다. 본 연구에서 사용된 리더의 개념은 기존 조직상황에서 언급했던 조직적 개념을 보다 확대시킨 것으로, 사회경제적 지위 등의 산술적 지표가 아니라 현재 상황에서 개인의 역량과 미개발된 잠재능력을 개발하여 최대한 자신의 효과성을 극대화한 사람을 리더로 규정하였다. 또한 리더십을 발휘한 어머니는 자녀와의 유기적인 관계 속에서 자녀 스스로 삶의 질 향상을 위해 효과적으로 역할수행을 달성할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘한 어머니로 한정하였다. 이러한 기본 개념 하에 먼저 정치, 경제, 교육, 스포츠, 예술 등 각 분야에서 리더십의 하위영역에 부합되는 신뢰성 있는 국내외 리더를 각 5명씩 총 25명을 선정하였다. 다음 선정된 리더의 가정환경과 어머니와의 관계성에 대한 집중적인 탐색을 바탕으로 리더로서의 인지도, 어머니와의 일화, 그들의 관계성, 헌신 및 지지도, 성장과정에서 보여준 성공적인 어머니의 리더십 역량 등의 관

〈표 3〉 연구대상으로 삼은 리더와 리더십을 발휘한 어머니

구분	리더	리더십을 발휘한 어머니
국내	· 김구 - 독립운동가. 대한민국 임시정부 주석 - 대한민국 건국공로훈장 중장에 추서됨	곽낙원
	· 김진호 - 선천성 자폐아 - 세계장애인 수영선수권 대회 국가대표	유현경
	· 금나나 - 46회 미스코리아 진 - 현재 미국 하버드대 재학	이원홍
	· 정경화 - 바이올린연주가 - 200년 네티즌 선정 20세기를 빛낸 여성 1위 선정	이원숙
국외	· 맹자(孟子) - 중국 전국시대의 유교사상가. 왕도(王道)를 주장 - 유교경전 <맹자>는 중요한 사서(四書)의 하나임	구맹적
	· 스티븐 스피버그(Steven Allan Spielberg) - 미국의 영화감독, 제작자 - ET, 인디애나 존스, 킨들러 리스트, 줄라기 공원 등	레아 스피버그
	· 알버트 아인슈타인(Albert Einstein) - 미국의 이론물리학자. 상대성이론 연구 - 노벨물리학상 수상	파울리네 아인슈타인
	· 에이브러햄 링컨(Abraham Lincoln) - 미국 16대 대통령. 노예 해방 선언 - '국민의, 국민에 의한, 국민을 위한 정부'	낸시 헵크스, 사라 부시 존스턴
	· 잭 웰치(Jack Welch) - 20세기 최고의 경영인. 미국 전 GE 회장 - 4E와 1P의 경영전략	그레이스 웰치

련자료를 첨부하여 리더십과 가정학 전공자 총 5명에게 자문을 의뢰하였으며 무리가 없다고 채택된 총 9명의 리더사례가 최종 조사대상자로 결정되었다. 문헌고찰을 바탕으로 연구 대상으로 삼은 국내외 리더 및 리더십을 발휘한 어머니의 사례와 개별적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

IV. 연구결과 및 분석

1. 자기확신

자기확신(self-confidence)은 자신의 정체성과 역할에 대한 분명한 인식에서 비롯되며, 자신에 대한 사명과 목표가 뚜렷한 사람은 자신의 존재 가치를 높이기 위해 끊임없이 노력한다. 이것이 셀프 리더십의 첫 걸음이다(이경숙 외, 2004). 3중장애를 지녔던 헬렌 켈러(Helen Keller)는 맹인으로 태어난 것보다 더 불행한 사람은 시력은 있되 비전이 없는 사람이라고 하였다. 비전이란 삶의 나침반 같은 것으로 자신이 소망하는 미래의 청사진을 구체화한 것이다. 따라서 비전은 자신과의 진지한 교감을 통해서 수립·창출되어야 하며 올바른 가치관과 열정을 바탕으로 꾸준히 달성될 수 있어야 한다. 좌절하지 않고 내 인생의 비전을 꿈꾸며 주도적으로 전진할 수 있도록 지원해 준 어머니의 사례를 살펴보면 다음과 같다.

▶ 아인슈타인(자녀) & 파울리네 아인슈타인(모): 아인슈타인은 네 살이 넘도록 말도 제대로 못해 저능아라는 소리를 들었다. 초등학교에 가서도 적응은 쉽지 않았다. 어느 날 받아온 성적표에는 이렇게 적혀 있었다. ‘이 학생의 지적 능력으로는 앞으로 어떤 공부를 해도 성공할 가능성이 없을 것으로 판단됨’. 그러나 이를 읽은 파울리네 아인슈타인은 얼얼한 번쩍이지 않고 아이에게 말했다. “걱정할 것 없다. 너는 남과 다르기 때문에 반드시 훌륭한 사람이 될 수 있을 것이다. 남과 같다면 결코 남보다 나아질 수 없는 법이란단다”. 다른 사람이 모두 미친 짓이라고 손가락질했지만 그녀는 조용하고 끈기 있게 바이올린을 가르쳤다. 바이올린을 배운지 7년 만에 아인슈타인은 모차르트의 작품이 가진 수학적 구조를 깨달았다(金盛浦子, 2003).

자녀에 대한 어머니의 신뢰는 자녀 스스로 자신감을 갖고 끝까지 해낼 수 있는 원천이 된다. ‘너는 할 수 있다’는 확신을 심어주는 것은 바로 어머니의 역할이다. 어머니 파울리네 아인슈타인의 믿음이 없었다면 천재 아인슈타인은 존재하지 않았을지도 모른다. 자녀의 약점보다는 강점에 집중(조영탁, 2005)하여 뜨거운 격려와 신뢰를 통해 아이의 잠재력을 끌어

낼 수 있도록 자신감을 심어주는 것, 자녀에게 꿈을 잉태해주는 가장 강력한 어머니 리더십의 표현인 것이다.

▶ 김구(자녀) & 광낙원(모): 중국에서 어머니의 생신이 다가왔고 이를 안 동지들이 현수(獻壽)하려는 눈치를 챈 광낙원은 자신에게 돈으로 주면 입맛대로 음식을 차릴 테니 생일상 대신 돈을 달라고 하였다. 그런데 어머니는 드린 돈에 도리어 보태어 생신 인사를 온 아들과 동지들 앞에 총 두 자루를 내어 놓았다. 그리고는 “일본에 나라를 빼앗기고도 목숨을 부지하고 살아가는 것이 다행이네. 그런데 어찌 생일상까지 챙기며 살겠는가. 그 돈으로 총 두 자루를 샀네. 이것으로 왜놈을 한 놈이라도 더 쓰러뜨리게 그것이 내 생일 선물이네”라고 말씀하셨다(김구, 2002).

비전수립의 원칙 중 하나는 한방향정렬할 수 있는 비전그룹을 형성하는 것이다(Nemeth, 2001). 어머니는 자녀와 비전을 공유함으로써 미래의 지도(map)를 구체화할 수 있는 운명의 비전공동체이며 자녀의 비전에 파워를 공급하는 멘토(mentor)이며 또한 꿈을 현실로 만드는 코치여야 한다. 실패하는 리더의 공통점은 바로 실행력의 부족이다. 어머니 광낙원은 김구가 뜻한 자신의 로드 맵을 향해 꾸준히 전진할 수 있도록 신뢰와 자긍심을 심어주었다. 이러한 어머니 리더십의 지원 속에서 김구는 올바른 가치관과 열정을 갖고 미래 지향적 비전에 몰입할 수 있었기 때문에 현재 우리나라를 빛낸 애국자로 기억될 수 있는 것이다.

2. 창조적 혁신성

창조성은 기존의 패러다임과는 다른 관점에서 문제의 해결안을 유도하는 근거가 된다(Mumford & Gustafson, 1988). 다른 사람에 긍정적인 영향력을 미치는 리더십을 발휘하기 위해서는 먼저 주변 환경의 변화에 민감하게 대처할 수 있도록 자신의 가치와 능력을 극대화하는 창조적 혁신성(entrepreneurship)이 전제되어야 하기 때문이다. 자녀를 리더로 성장시키기 위한 어머니의 경우, 창조적 혁신성을 키워주고자 했던 공통적인 특성을 찾아볼 수 있다. ‘Leader is Reader’라는 말처럼 자녀의 창의성을 개발시키기 위해 생각과 지식의 힘을 길러주는 지적능력 향상의 환경을 조성해 준 어머니의 사례를 살펴보면 다음과 같다.

▶ 맹자(자녀) & 구맹격(모): 맹모삼천지교(孟母三遷之教)라는 고사성어가 있다. 맹자가 어머니와 처음 살았던 곳은 공동묘지 근처였다. 놀만한 벗이 없던 맹자는 늘 보던 것을 따라 곡을 하는 등 장사지내는 놀이를 하며 놀았다. 이 광경을 목격한 맹자의 어머니는 안 되겠다 싶어서 시장 근처로

이사를 했다. 그랬더니 이번에는 맹자가 시장에서 물건을 사고파는 장사꾼들 흉내를 내면서 노는 것이었다. 맹자의 어머니는 이곳도 아이와 함께 살 곳이 아니라는 생각을 하고 하여 이번에는 경성의 학당 근처로 이사하였다. 비록 낡은 집이었지만 늘 공부하는 사람들이 집 부근에 있어서 그들의 고상하고 침착한 자태, 품위 있는 거동을 쉽게 볼 수 있었다. 그랬더니 맹자는 제사 때 쓰는 기구를 늘어놓고 절하는 법이며 나아가고 물러나는 법 등 예법에 관한 놀이를 하며 지냈다. 또한 중도에 공부를 그만 둔 맹자를 가르치기 위해 짜던 베를 끊어 경계로 삼은 데서 단기지계(斷機之戒)라는 고사성이 생겨났다(오동명, 2007).

인간성장에 있어 초기사회화와 성장배경은 창조적 행동에 밀접한 영향을 준다(Ford, 1996; Woodman et al., 1993)는 것은 환경의 중요성을 시사하는 것이다. 어머니 구맹격은 환경의 영향을 쉽게 받는 아들을 위해 좋은 교육환경을 찾아 여러 번 이사를 한 것 또한 같은 맥락이라 볼 수 있다. 덕분에 맹자는 올바른 환경에서 좋은 영향을 받으며 자라날 수 있었다. 또한 학업에 흔들린 아들에게 짜던 베를 끊어 교훈을 줌으로써 공자에 버금가는 유학자로 추앙받을 수 있도록 지식의 세계에 정진할 수 있는 결정적 동기를 제공해주었다.

▶ 에이브러햄 링컨(자녀) & 낸시 행크스(생모) / 사라 부시 존스틴(계모): 생모 낸시는 머리가 좋고 정직한 아들 링컨에게 어떻게 해서든지 공부를 시키고 싶어 했지만, 그 부근에는 학교가 없었다. 그러던 중 14킬로미터나 떨어진 곳에서 아이들을 모아 놓고 글을 읽고 쓰는 것을 가르치는 곳이 있다는 소문을 듣고 낸시는 반대하는 남편을 설득시켜 그곳에 다닐 수 있도록 했다. 계모 사라 또한 깊은 산촌에 거주하는 까닭에 학교 교육을 받기 힘들어지자 어떻게 해서든지 어디선가 책을 구해와 아들 링컨에게 읽게 하였다(전광, 2004).

지적능력은 창의성에 주된 영향을 미치는 요소이다(Amabile, 1998). 링컨의 어머니 낸시 행크스와 사라 부시 존스틴은 모두 어려운 환경에서도 링컨의 지적욕구를 충족시켜 주기 위해 노력을 아끼지 않았다. 그 덕분에 링컨은 책을 통해 다양한 생각을 접하며 자신의 역량을 키워갈 수 있었던 것이다.

▶ 스피버그(자녀) & 레아(모): 어느 날 토마토를 유심히 보던 어린 스피버그가 어머니 레아에게 이런 질문을 했다. “엄마, 토마토를 냄비에 넣고 끓이면 토마토가 폭발할까요? 보통의 엄마라면 말도 안 되는 질문이라고 단번에 잘랐을 것이다. 하지만 레아는 스피버그에게 “좋아, 우리 한번 진짜로

토마토를 끓여볼까? 무슨 일든 해보기 전에는 알 수 없는 거란다.” 라고 말해주었고 엄청나게 큰 냄비에 토마토를 가득 넣고 뚜껑을 닫은 후 부글부글 끓이기 시작했다. 그리고는 냄비 뚜껑이 뜰까거리며 토마토가 터지기 직전까지 끓여서 보여주었다(편집부, 2005).

스티븐 스피버그는 독창적인 사고를 하는 대표적인 문화계의 리더이다. 가상의 시나리오를 영화 화면으로 옮기는 창조성과 해결능력은 바로 이러한 어머니의 교육방식에 기인함을 엿볼 수 있다. 실제 창조적 혁신성을 지닌 사람의 경우 독창적이고 감각적이며 변화를 쉽게 수용하는 개방적 태도를 지닌다(Glynn, 1996; Kirton, 1980). 사례에서 보듯이, 스피버그의 어머니 레아는 아들의 궁금중에 대하여 기존의 규율이나 규칙에 얽매이지 않고 충분히 촉진적인 환경을 만들어 줌으로써 창의적인 행동을 독려했음을 알 수 있다. 즉 자녀가 창의성 있게 새로운 것을 생각할 수 있도록 유도한 것은 어려서부터 정서적으로 열린 환경을 마련해 준 어머니로부터 비롯되었음을 엿볼 수 있다.

3. 커뮤니케이션 능력

기혼여성을 대상으로 가정리더십 프로그램의 교육요구도를 조사한 박미석과 김경아(2006b)의 연구결과, 커뮤니케이션에 대한 교육이 가장 절실한 것으로 나타났으며 사후 프로그램 평가분석에서도 가족간 커뮤니케이션 활성화를 위한 family leadership 전략이 가장 효과가 높은 것으로 나타났다. 리더십을 일련의 행동과정으로 이해할 때, 커뮤니케이션(communication)은 특정한 정보와 감정 표현 이상의 수단이 되며 상대방을 움직여 자발적인 동의를 얻도록 하는 역할을 하기 때문이다. 따라서 커뮤니케이션은 단순히 달변을 자랑하기 위한 기술이 아닌 신뢰를 바탕으로 마음을 전달할 수 있는 정서적 끈이어야 한다. 일찍이 커뮤니케이션은 분야를 초월하여 조직 측면에서는 조직의 몰입과 직무만족을 유도(Wheelless, Wheelless, & Haward, 1984)할 뿐 아니라 가정 환경에서는 가족관계만족도(한주리, 허경호, 2004)를 이끄는 주요 변인임이 일관성 있게 증명되어 왔다. 실제적으로 모-자녀 간에 커뮤니케이션 리더십을 발휘하여 위기 상황에서 자녀 스스로 용기와 자긍심을 얻어 자신의 비전을 향해 올곧게 헌신할 수 있도록 지원해 준 어머니의 사례를 살펴보면 다음과 같다.

▶ 정경화(자녀) & 이원숙(모): “엄마, 나 이제 못하겠어요. 너무 힘들어요. 바이올린 그만두고 싶어요.” 1969년 미국 레벤트리트 국제 콩쿠르에서 1등을 한 뒤 세계 정상적 음악가로 이름을 날리기 시작하던 무렵, 정경화는 영국 런던에서

어머니와 식사 중에 평평 눈물을 쏟았다. 화려해 보이지만 끝없는 노력이 필요한 정상의 자리가 힘겨웠던 것이다. 딸의 눈물을 본 어머니 이원숙은 이렇게 말했다. “그래 지금 당장 그만두자. 너를 위해 바이올린을 해야지, 바이올린을 위해 바이올린을 해서야 되겠니? 너는 정말 넘치도록 이론 거야. 엄마는 네가 정말 자랑스럽다. 그러니 이제 그만두자.” 그 대답을 듣는 순간 울음을 멈출 수밖에 없었다. 그 순간 오히려 내가 왜 바이올린을 그만두지? 하는 생각이 들었기 때문이다. 정경화는 ‘어머니는 자식의 마음을 꿰뚫어보고 움직이는 남다른 재주를 가진 분이다’ 라고 이야기 한다. 그날 이후 다시는 바이올린을 그만두겠다는 말을 입 밖에 내지 않았다. 바로 그날 사실 바이올린을 마음깊이 사랑하고 있다는 것을 깨달았기 때문이다(이원숙, 2005).

리더는 상대방의 감정을 이해하고 진실로 필요한 것이 무엇인가를 알아내어 리드해야 한다. 공감은 차원 높은 이해심으로서 판단하지 않으면서 상대방의 입장에서 서서 주의 깊게 듣고 정확히 그가 경험하는 감정을 확인시켜 주어 자신의 진정한 욕구와 감정을 인지시켜 주는 것이다. 또한 경청은 나의 관점이나 주장을 관철시키려 하지 않으면서 상대방의 이야기를 존중과 수용적인 태도로 듣고 이해하는 것이다. 따라서 공감적 경청은 상호 간의 신뢰 수준이 높을 때만 가능한 것(Covey, 1998)이므로, 어머니는 자녀에게 일방적인 강요가 아니라 커뮤니케이션을 통해 든든한 파트너이며 지원자임을 각인시켜 줄 수 있는 리더십의 자질과 역량이 요구된다.

▶ 잭 웰치(자녀) & 그레이스 웰치(모): 잭 웰치는 말을 더듬는 습관을 가지고 있었는데 여간해서 잘 고쳐지지 않았다. 가끔씩 말을 더듬어서 낭패를 당하거나 우스운 사건을 일으키곤 했다. 가톨릭에서는 금요일에 고기를 먹는 것을 금했기 때문에 종종 참치 샌드위치를 주문했다. 그런데 웨이트리스는 ‘차-참치(tu-tuna)샌드위치요’ 라는 주문을 ‘두개의 참치(two-tuna) 샌드위치’ 로 알아듣고 하나가 아닌 두개의 샌드위치를 가져오곤 했다. 어머니 그레이스 웰치는 어린 시기 말을 더듬는 이유를 완벽하게 설명해 주었다. “그건 네가 너무나 똑똑하기 때문이라네. 어느 누구의 혀도 네 똑똑한 머리를 따라갈 수는 없을 거야”라고(Welch, 2005).

인재경영을 펼친 대표적인 변혁적 리더인 잭 웰치(Jack Welch)는 그의 저서에서 대부분의 경영철학은 어머니로부터 배웠으며 자신의 위대한 승리의 원동력 또한 어머니로부터 있음을 많은 지면을 할애하여 강조하고 있다(Welch, 2005). 어머니 그레이스 웰치는 아들 잭의 말을 더듬는 약점을 강점으로 바꿔 주었다. 어머니의 말씀 한 마디로 잭은 아무런 의

심 없이 자신 있게 미래의 비전을 꿈꾸며 정진할 수 있었다. 리더는 태어나는 것이 아니라 만들어지는 것이다. 이처럼 잭이 성공한 리더로 거듭날 수 있었던 가장 근본적인 바탕은 바로 자신감과 용기라는 선물을 전해주시는 어머니의 커뮤니케이션 리더십이 있었기 때문이다. 일방적인 관리나 지시가 아닌 효율적인 커뮤니케이션 스킬을 통해 스스로 헤쳐 나갈 수 있는 힘과 도전의식을 키워주는 것 그리고 패러다임의 전환을 통해 주도적으로 비전을 향해 발전할 수 있는 자신감을 불어넣어 주는 것! 바로 인간이 커뮤니케이션을 하는 가장 큰 목적이며 이유인 것이다.

4. 임파워먼트 능력

자녀와의 호혜적 관계성을 지니기 위해 어머니가 갖추어야 할 임파워링 리더십에 대하여 살펴보면 다음과 같다. 임파워먼트(empowerment)의 개념과 관련하여 Conger과 Kanungo(1988)는 외적 권한 이양이 아닌 할 수 있다는 믿음이나 판단 즉 자기효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정으로, Covey(2000)는 상대방을 신뢰하고 그의 잠재능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 도와주는 것이라고 정의 내렸다. 그 동안 임파워먼트의 연구는 주로 조직구성원의 활성화 방안의 일환으로 학교나 조직 차원에서 다루어져왔다. 그 결과 교사 및 팔로워(follower)들의 참여의식과 자기몰입을 유도하는 효과적인 변인으로 사용(Eckley, 1997; 김병식, 1997)되었으며, 마이크로 임파워먼트의 개인적 차원에서는 개인의 자긍심과 역량증대를 유도한다고 제시하고 있다(박원우, 1995). 따라서 이를 가정상황에 접목시켜 볼 때, 어머니의 임파워링 리더십이란 자녀 스스로 셀프 리더십을 갖춘 리더로 키우는 방법이라 할 수 있다. 임파워링 리더십을 발휘하여 자녀를 리더로 길러낸 어머니의 사례를 살펴보면 다음과 같다.

▶ 김진호(자녀) & 유현경(모): 어머니 유현경은 자신이 먼저 세상을 떠나기에 진호에게 혹독한 교육을 시켰다. 진호가 좋아하는 것이 아니라 진호에게 좋은 것을 해야 한다는 마음가짐으로! 편식이 심했던 진호는 항상 라면, 초콜릿, 탄산음료, 식빵으로 식사를 대신했다. 이를 고쳐주기 위해 집을 떠나 가평 콘도에서 집중훈련을 시작했다. 매일 산에 올라 김치와 김, 멸치가 담긴 도시락을 주었다. 처음에는 먹지 않고 괴성을 질렀지만 결코 약해질 수 없었다. 꼬박 이틀을 굶고 거의 쓰러지듯 잠들어 있는 진호를 보며 한없이 눈물도 흘렸다. 그러나 평생을 초콜릿과 컵라면으로 살게 할 수는 없는 일이었다. 다음날도 그 다음날도 산행은 이어졌고 결국 진호는 밥이 든 도시락을 깨끗이 비워냈다. 편식은 곧 외부세계와의 차단을 의미하는 대표적인 증거로서 자신을 가두는 가

장 큰 벽이었기에 편식의 습관을 깨끗이 털어버린 순간, 진호는 드디어 세상을 달리 받아들일 수 있기 시작했다.(유현경, 2005)

자폐아의 심리는 안개 속에 갇혀 길 잃은 사람의 마음과도 같다. 어머니 유현경은 그 불안의 벽을 깨뜨려 줌으로써 스스로 현실에 적응할 수 있는 능력을 찾아주었던 것이다. 많은 자폐아의 어머니들은 핫김에 야단을 쳤다가 보상심리로 잘해 주곤 하는데 자폐아 교육에 있어 일관성은 매우 중요한 원칙이다. 자폐아에게 더욱 더 어머니가 없어도 스스로 살아 갈 수 있도록 입파워먼트를 통해 진호의 역량을 함양하는데 강조를 두었던 것이다.

▶ 금나나(자녀) & 이원홍(모): 중학교 가정 선생님인 어머니 이원홍은 어릴 때부터 무한한 자유를 주었다. 부엌과 방 안을 가득 어질러 놓아도 뒷정리만 깔끔하게 해 놓는다면 간섭하지 않고 내버려 두었다. 이처럼 무한한 자유와 함께 뒤처리도 스스로 해야 한다는 원칙을 고수한 어머니의 양육 방식 덕분에 금나나는 일찌감치 스스로 도전하고 성취하는데 필요한 튼튼한 독립심을 키웠다. 과학 고등학교 진학과 의대 1학년 미스코리아 출전 그리고 미국유학까지 모두 그녀 스스로 결정하고 이룬 것들이다. 무엇을 해라라는 말보다는 무엇을 하고 싶으니까라고 키웠던 어머니 이원홍. “내가 원한다면 우주 끝까지라도 보내줄게” 하는 말에 금나나는 이렇게 대꾸한다. “엄마, 아무 염려 말고 오래 오래 행복하게 사세요. 저는 제 힘으로 우주 끝까지 갈게요.”라고(금나나, 이원홍, 2005).

어머니의 입파워링 리더십을 통하여 자녀는 스스로의 파워를 키움으로써 결과적으로 자신에 대한 재발견과 역량증진의 계기를 갖는다. 따라서 어머니는 자녀가 올바른 선택을 할 수 있도록 자율감을 고취(handing off)시키며 스스로 잘하고 있다는 역량 자각이 들 수 있도록 지원적인 코칭(coaching)과 더불어 성과달성 과정마다 축하(cheering)를 통해 입파워링 리더로서의 역할을 수행(Thomas & Velthouse, 1990)해야 한다. 최근 자녀 주위를 맴돌며 과잉보호를 하는 헬리콥터 부모(helicopter parents)에 대한 우려의 목소리가 높다. 이 경우 오히려 자녀를 결정능력이 부족한 캥거루 족으로 키울 확률이 크므로 어머니 입장에서 통제력을 갖고 자녀의 일에 있어 적절한 거리를 두어 자녀 스스로 영향력의 원을 넓힐 수 있도록 환경을 조성해 주어야 할 것이다. 이처럼 자녀 스스로 문제를 해결할 수 있는 자율관리능력을 배양해 주는 것이 진정한 섬김 리더의 모델이라 할 수 있으며 그럴 때 모-자녀 간 관계는 세대간 갈등 없이 시

너지 효과를 경험할 수 있는 승승의 관계로 발전시킬 수 있을 것이다.

V. 결론 및 제언

이상의 연구결과를 통하여 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 비전달성을 위한 자기확신과 관련하여 김구의 어머니 광낙원, 아인슈타인의 어머니 파울리네 아인슈타인 등의 사례를 탐색하였다. 이에서 볼 수 있듯이 그들은 미래지향적인 시각에서 자녀 스스로 올바른 가치관과 열정을 갖고 자신의 로드 맵을 향해 전진할 수 있도록 신뢰와 자긍심을 심어 주는 어머니 리더십의 자질을 발휘하였음을 알 수 있다. 둘째, 창조적 혁신성과 관련하여 에이브러햄 링컨의 생모 낸시 행크스와 제모 사라 부시 존스톤, 맹자의 어머니 구맹격, 스피버그의 어머니 레아 등은 자녀의 지적욕구를 충족시켜 주기 위해 노력을 아끼지 않았다. ‘Leader is Reader’라는 말처럼 리더의 어머니는 자녀의 창의성을 개발시키고 생각과 지식의 힘을 길러줄 수 있도록 지적능력 향상의 환경을 조성해 줌으로써 리더로서의 역량을 갖추는데 결정적인 역할을 수행하였다. 셋째, 커뮤니케이션과 관련하여 정경화의 어머니 이원숙은 공감적 경청을 발휘하여 지속적으로 비전에 헌신할 수 있도록 지원해 주었으며, 잭 웰치의 어머니 그레이스 웰치는 아들의 단점을 오히려 장점으로 승화시켜 줄 수 있는 커뮤니케이션의 역량을 발휘하는 진정한 어머니의 섬김 리더십을 보여 주었다. 넷째, 김진호의 어머니 유현경, 금나나의 어머니 이원홍 등의 사례를 통해 자녀 스스로 파워를 키워 셀프 리더십을 갖춘 리더로 성장할 수 있도록 입파워링 리더십을 발휘한 경우를 분석하였다. 그 결과, 자녀에게 자신에 대한 재발견과 문제관리 능력배양의 계기를 만들어 주었으며 더불어 세대간 갈등 없이 시너지 효과를 경험할 수 있는 승승의 관계로 극대화한 어머니의 리더십을 엿볼 수 있었다.

마지막으로 본 결론을 통해 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 리더십에 대한 다각적인 시도에도 불구하고 일반교양 차원이 아닌 전문적인 어머니 리더십에 대한 학문적 접근은 아직까지 전무한 실정이다. 본 연구의 사례를 통해 어머니의 존재가 자녀의 리더 양성에 결정적인 역할을 하는 것으로 확인된 만큼, 어머니 리더십은 21세기 가정관리자가 가정을 경영함에 있어 갖추어야 할 절대적인 자질임이 증명되었다. 앞으로 역사와 문화를 뛰어넘어 리더십을 발휘한 더 많은 어머니들의 사례를 수집함으로써, 연구대상의 표집선정에 객관성을 높일 수 있도록 깊이 있는 탐구가 연계되어야

할 것이다.

둘째, 본 연구는 문헌고찰에 의한 사례분석에 의존하였으므로 향후 이를 객관적으로 수치화할 수 있는 어머니 리더십 설문지를 개발하는 등의 척도개발과 후속연구가 지속적으로 풍부하게 이루어져야 할 것이다. 또한 리더십이란 자신의 인식 뿐 아니라 타인의 평가가 더 객관적인 만큼 자녀를 포함한 가족원을 대상으로 하여 어머니 리더십 수준을 파악하는 다면적 평가가 이루어질 수 있기를 기대한다. 이를 통해 가정을 경영하는 가정 CEO로서의 리더십 책임역량에 대한 국제적 수준의 리더십 지표 개발이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 리더십 교육은 일시적으로 이루어지는 것이 아니라 가정에서부터 자연스럽게 준비되어야 한다. 따라서 일반 가정 뿐 아니라 한부모 가정, 탈북자 가정, 입양 가정, 빈곤 가정, 다문화 가정 등을 고려한 생활수준과 가족형태 등의 가정환경을 고려한 어머니 리더십 교육에 대한 체계화된 프로그램과 매뉴얼이 개발되어야 할 것이다. 나아가 어머니들이 학교와 연계하여 명예교사로서, 혹은 강사로서 활동할 수 있는 Facilitator 양성 교육이 오프라인과 U-러닝 시스템 상에서 실시되어 총체적인 리더십 문화가 확대되어야 할 것이다.

자녀에 대한 부모의 마음은 무한한 사랑에 그 바탕을 두고 있다. 또한 그 사랑은 봉사와 희생을 통해 나타난다. 현 시대가 요구하는 섬김 리더십(Servant Leadership)의 개념 또한 타인을 인정하고 수용하려는 사랑의 마음을 봉사와 희생으로 표현할 때 완성될 수 있음을 강조하고 있다(Hunter, 1998). 이처럼 어머니의 사랑은 타인의 개발을 위해 지원과 격려를 아끼지 않으며 신뢰를 바탕으로 한 서번트 리더의 자질과 기본적인 패러다임을 공유한다. 따라서 자녀를 차세대 글로벌 리더로 양성하기 위한 가장 근본적인 해결책은 대인관계의 시발이며 가장 많은 상호관계를 맺고 있는 어머니 스스로 리더십을 갖출 때 가장 큰 효과를 유도할 수 있으리라 기대해 본다.

■ 참고문헌

강현구(2006). *Mom CEO*. 서울: 쌤앤파커스.
 금나나, 이원홍(2005). *금나나의 공부일기*. 경기도: 효리원.
 김경아(2005). 청소년 자녀와 부모를 위한 가정리더십 프로그램 개발. *숙명리더십연구-세상을 바꾸는 부드러운 힘*, 2, 31-60.
 김구(2002). *백범일지*. 국사원. 도진순(주해). 서울: 돌베개. (1947년 원저발간).
 김나영(2005). *부모가 확신을 가지고 키운 아이는 반드시 성공한다*. 서울: 국민출판사.

김병식(1997). 리더십 유형과 노동자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직 의도간의 관계에 관한 연구. *경희대학교 박사학위 청구논문*.
 김순자(2001). 아동의 가정환경 변인과 리더십간의 관계 분석. *한국가족복지학*, 6(2), 5-23.
 나미순(2006). 어머니의 양육태도와 유아의 리더십간의 관계. *충남대학교 석사학위 청구논문*.
 나병선, 황동조, 유수정(2006). *사람을 키우는 멘토형 CEO*. 경기도: 21세기북스.
 류량도(2006). *가족 CEO*. 서울: 웅진윙스.
 박미석, 김경아(2006a). 가정내 변혁적리더십 수준과 가정생활건강성. *대한가정학회지*, 44(8), 1-13.
 박미석, 김경아(2006b). 가정생활건강성 향상을 위한 가정리더십 프로그램 개발 및 실시-건강가정 구현을 위한 가정 CEO-. *한국가족자원경영학회지*, 10(3), 113-130.
 박원우(1995). Empowerment와 기업문화, 기업문화의 새로운 방향모색을 위한 심포 지움: 자율과 혁신의 기업문화. *삼성정신문화연구소*.
 오동명(2007). *부모로 산다는 것*. 서울: 두리미디어.
 오치선, 오윤선(2001). 가족체계 유형의 청소년 적응 및 학교생활 리더십에 미치는 영향에 관한 연구. *청소년학연구*, 8(1), 75-98.
 유현경(2005). *진호야 사랑해*. 서울: 한스미디어.
 이경숙, 강형철, 조병남(2004). *세상을 바꾸는 부드러운 힘*. 서울: 숙명여자대학교 출판국.
 이경숙, 장영은(2007). *S 리더십 매뉴얼*. 숙명리더십개발원.
 이원숙(2005). *통 큰 부모가 아이를 크게 키운다*. 서울: 동아일보사.
 이현주(2002). 청소년이 지각한 부모와의 의사소통과 리더십 생활기술과의 관계. *명지대학교 석사학위 청구논문*.
 장병혜(2006). *아이는 99% 엄마의 노력으로 완성된다*. 서울: 랜덤하우스중앙.
 전광(2004). *백악관을 기도실로 만든 대통령 링컨*. 서울: 생명의 말씀사.
 조영탁(2005). *조영탁의 행복한 경영이야기*. 서울: 휴넷.
 채경선(2006). 가족건강성에 영향을 미치는 부모 리더십에 대한 연구. *대한가정학회지*, 44(3), 51-59.
 최중임(2005). 학부모의 리더십 개념인식과 부모 양육행동과의 관계. *숙명여자대학교 석사학위 청구논문*.
 최효찬(2005). *5백년 명문가의 자녀교육*. 서울: 예담.
 최효찬(2005). *세계 명문가의 자녀교육*. 서울: 예담.
 편집부(2005). *7세 아이에게 꼭 해줘야 할 60가지*. 서울: 중앙 M&B.
 한주리, 허경호(2004). 가족구성원의 의사소통 능력, 내외통

- 제성, 충동성, 낙관성이 가족관계 만족도에 미치는 영향. *언론정보학보*, 28, 251-282.
- 홍은희(2006). *훌륭한 어머니들*. 서울: 예담.
- 金盛浦子(2003). *야단치는 엄마 대화하는 엄마*. 박혜정(역). 서울: 삼진기획. (2002년 원저발간)
- Amabile, T. M.(1998), A Model of Creativity and Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Astroth, K. A.(1996). Leadership in nonformalyouth groups: Does style affect youth outcomes?, *Journal of Agricultural Extension*, 34(6).
- Bonnie, A.(2005). *First mothers: The women shaped the presidents*. HarperCollins Publishers Inc. **대통령을 키운 어머니들**. 이미선(역). 서울: 나무와 숲. (2000년 원저발간)
- Conger, J., & Kanungo, R.(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory & Practice. *Academy of management Review*, Vol. 13, No. 3, 471-482.
- Covey, S. R.(1998). *The 7 habits of highly effective families*. Franklin Covey Company. **성공하는 가족들의 7가지 습관**. 김경섭(역). 서울: 김영사. (1997년 원저발간)
- Covey, S. R.(2000). *Principle-centered leadership*. Franklin Covey Company. **원칙중심의 리더십**. 김경섭, 박창규(공역). 서울: 김영사. (1997년 원저발간)
- Eckley, M. E. N.(1997). The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles. Ph. D. Dissertation, Pennsylvania State University.
- Faber, D.(2006). *The President's Mothers*. New York: St. Martin's Press. **대통령의 어머니들**. 박운돈(역). 서울: 문지사. (1978년 원저발간)
- Focus(2007). '어머니로서 살기 좋은 나라' 한국 140개국 중 46위. 5월 8일자.
- Ford, C. M.(1996), A Theory of Individual Creativity Action in Multiple Social Domains, *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Galbraith, K. A. (2000). Family Leadership : Constructing and testing a theoretical model of family well-being. doctoral dissertation. Utah State University, Logan.
- Gardner, J. W.(1986). *The task of Leadership*(Leadership paper No. 2). Washington, DC: Independent sector.
- Glynn, M. A.(1996). Innovative Genius: A Framework for relating Individual and Organization Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Hersey, P., & Balanchard, K. H.(1993). *Management of Organizational Behavior*, 6rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hornfischer, J. D., & Hornfischer, E.(1997). *Father knew best*. Penguin USA Inc. **자녀를 성공시킨 어머니들**. 박미숙(역). 서울: 금토. (1997년 원저발간)
- Hunter, J.(1998). *The servant leadership*. Prima Communications, Inc.
- Jim, T.(2006). *Positice pushing: How to raise a successful and happy child*. THENAN Publishing Co. **성공적인 부모 리더십**. 노혜숙(역). 서울: 더난출판. (2002년 원저발간)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R.(2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press. **블루오션 전략**. 강혜구(역). 서울: 교보문고. (2005년 원저발간)
- Kirton, M.(1980), Adaptors and Innovators: A Description and Measure, *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- McGraw, P.(2005). *Family first*. Simon & Schuster, Inc. **위대한 가족을 만드는 7가지 원칙**. 안진환(역). 서울: 시공사. (2004년 원저발간)
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B.(1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 1, 27-43
- Nemeth, L.(2001). *The women's news*. Beyond Words Publishing, Inc. **일과 육아 에서 성공하는 여성들의 리더십 원칙**. 채혜원(역). 서울: 여성신문사. (1999년 원저발간)
- Nothouse, P. G.(2001). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Richards, D., & Engles, S.(1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J. D. Adans(Ed.), *Transforming leadership*. Alezandria, VA: Miles River Press.
- Sharma, R. S. (2002). *Nurturing the leader within your child*. Haper Collins Publishers Ltd. **훌륭한 부모는 리더십을 유산으로 남긴다**. 손원재(역). 서울: 산성미디어. (2001년 원저발간)
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive Elements of empowerment: An Interpretive

- Model of Intrinsic task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol, 15. No 4. 666-681.
- Welch, J.(2005). *Winning*. HarperCollins Publishers, Inc.
- Wheless, L. G., Wheelers, V. E., & Howard, R. D.(1984). The Relationship of Communication with Supervisor and Decision-Participation to Employee Job Satisfaction. *Communication Quarterly*, 32(3). 222-232.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review* 18(2).293-321.
- 세종리더십개발원 <http://www.sleadership.com>
- 숙명리더십개발원 <http://leadership.sookmyung.ac.kr/>
 한국리더십센터 <http://www.eglc.co.kr>
 한국지역사회교육협의회 <http://www.kace.or.kr>
 GWU(Center for Excellence in Public Leadership)
www.gwu.edu
 MALDEF <http://www.maldef.org>
 Mujeres Latinas En Accion <http://www.mujereslatinasenaccion.org>
 NAMC <http://www.motherscenter.org>
-
- 접 수 일 : 2007년 12월 31일
 심사시작일 : 2008년 1월 8일
 게재확정일 : 2008년 6월 16일