

중소기업 재직 리더가 경험한 리더십 방해요인 분석: 현상학 접근*

김 화 영[†]

한양여자대학교

김 선 경

한국트라우마연구교육원

본 연구 목적은 중소기업 재직 리더가 경험한 리더십 방해요인을 탐색하는 것이다. 이를 위해 Giorgi (2009)의 현상학 방법을 이용하여 중소기업 리더 27명을 탐색하였다. 연구 결과, 리더십 방해요인 경험으로 구성 요소 10개, 하위구성 요소 25개, 개념화된 의미 단위 112개가 도출되었다. 구성 요소는 '리더십이 발휘되기 어려운 여건', '팀원 관리와 교육 부담', '리더 자신의 부족함을 인식', '팀원 나이와 성별로 인한 불편감', '비관적이고 개인 삶을 중시하는 팀원 태도', '팀 응집성의 문제', '상사의 협조하지 않는 태도', '업무 부서간 갈등', '회사에 대한 불만족', '경제와 시장 상황' 이었다. 마지막으로 이러한 결과가 가지는 의미와 시사점을 논의하였다.

주요어 : 중소기업 리더, 리더십 방해요인, 현상학 접근

* 김화영 (2018) 박사학위 수집 자료를 재분석하고, 2019, 2월 코칭심리학회 학술대회 발표자료 중 일부를 수정 편집한 것임.

† 교신저자 : 김화영, 한양여자대학교, ppeace@hywoman.ac.kr

중소기업 재직 리더가 경험한 리더십 방해요인 분석: 현상학 접근

리더십이란 집단을 지휘하고 이끄는 개인 능력을 의미한다. 리더십은 업무 진행, 성과, 조직 구성원 행동 등 영역 대부분에 영향을 주기 때문에 리더십 연구와 개발은 매우 중요하다. 지금까지 리더십 연구는 팀 성과와 향상을 이끄는 리더십이 무엇인가를 탐색하는데 중점을 두었다. 그러면서 리더십 행동 요인 도출에 주목하였다. 예로, 구성원 행동을 변화시키는 변혁적 리더십, 조직원 개인 특성에 집중하여 조언과 지지를 제공하는 코칭 리더십, 감정을 배려하고 관계 형성에 집중하는 감성 리더십, 상황과 조직원 특성에 따라 적절히 대처하는 다차원 리더십 등 다양한 리더십 특성이 확인된 바 있다(Heo, Jeon, & Shin, 2012; Jeong, Jung, & Ryu, 2015; Park & Kim, 2019).

그런데, 현대 기업 리더는 급변하는 상황 속에 있으므로, 리더십 발휘를 방해하는 방해요인을 고려해야 한다. 리더십 방해요인이란, 리더가 리더십 상황에서 맞닥뜨리게 되는 다양한 장애물을 의미한다. Paglis와 Green(2002)은 리더십에 저항하는 조직원, 상사 냉소주의, 기술 변화, 시장 변화와 같은 요인을 언급하였다. 지금에 와서는, 주로 4차 산업혁명과 같은 기술발달로 파생되는 변화, 재정 위기, 전염병 등과 같이 이미 밝혀진 사건이나 전문가가 예측하는 조직 내 요인이 리더가 극복해야 하는 장애물이나 위기로 표현되고 있다. 실제로, Lerbinger(1997)는 기업 CEO가 경험하는 방해요인에 대해 경제위험(강탈, 뇌물, 불매운동, 적대자), 정보위협(저작권 침해, 정보상실, 모조품, 루머), 대형사고(환경과피 사고), 중단(제

품 회수, 제품결함, 공장결함, 컴퓨터 파손, 조작 미숙 실수, 안전소홀), 작업 요인(건강, 질병, 에이즈), 정신병리(테러, 모방자, 사업장 내 태업, 중역 납치, 루머), 정서(평판 훼손, 루머), 인적 자원(경영상속, 사기) 등이라고 정리하였다. 국내는 생산과정 상 문제발생, 안전 및 돌발사고, 불건전한 운영, 사이버상 미흡한 대응(Hong, Woo, & Lim, 2011), 제품 생산 과정 문제, 소비자 집단 이의제기, 노사분규, 악성루머, 정보 유출, 산업재해(Lee, 1999), 연구개발비 투입에 대한 고려(Yoh, 2009), 첨단기술 보유와 생산성 고려(Cho & Kang, 2006), 4차 산업혁명에 대비한 조직 구조 개편과 문화 개선 방안(Sohn, 2019) 등이 방해요인으로 해석된다. 이처럼 리더십 방해요인을 시대 변화에 따른 기술발달, 재정 위기, 회사 생산물에 대한 관리, 정신병 문제 등 특수한 사건 및 사례로 정리하였다.

한편, 리더십 방해요인에 대한 탐색은 조직 규모와 관련하여 살펴볼 수 있다. 대기업과 중소기업은 비교한 연구에 따르면 리더와 구성원이 처한 환경과 조건에 큰 차이가 있다. 중소기업은 팀 성과와 팀 몰입을 높이기 위해서 리더 역할이 매우 중요했다. 그러나 대기업은 조직 체계로 인해 팀 성과 및 팀 몰입을 향상시킬 수 있어서 중소기업만큼 영향을 받지 않았다(Choi & Jo, 2014). 또한 기업이 직면한 가장 시급한 문제에 있어서 대기업은 세계 변화에 대한 분석, 신기술 개발, 규제 완화, 제도 수정 등으로 나타났으나, 중소기업은 조직 구성원 역량 강화로 나타났다(Sohn, 2019). 이는 기술 혁신이 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 대기업과 달리, 인적 자원이 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 중소기업의 특징을 반영한다(Yoh, 2009).

대기업에 비해서 중소기업이 근로자 수와 매출액 등에서 차이를 보인다는 점도 리더십 방해요인을 고려할 때 주목해야 할 대목이다. 이러한 특징으로 인해 정보 공유가 쉽고, 전달이 빠르며, 리더 평가에 있어 주관성이 많이 개입될 수 있다(Baik, Seo, Koo, & Kim, 2010). 또한 인적 물적 자원이 부족한 중소기업의 리더는 자신의 업무 이외에 직원 관리 및 교육까지 담당하는 어려움을 예상할 수 있다(Cho & Yoon, 2013; Jeong, Jung, & Ryu, 2015). 예로, Park과 Kim(2018)은 중소기업 중간관리자 리더십 방해요인을 분석한 결과 관리범위, 위계 단계, 역할 갈등, 부하 사원과 비유사성 직면 등을 확인했다. 이 결과는 리더의 다중 역할로 인한 어려움이 리더십을 발휘하는데 방해요인으로 작용하고 있음을 엿볼 수 있는 결과라고 여겨진다. 또한 팀 성과와 구성원의 만족 및 몰입 책임 사이에서 리더의 갈등(Chowdhury, 2005), 경영진과 부하 사원 사이에 끼인 존재로 통제 범위와 위치 찾기에 있어서 리더의 역할 갈등(Anicich & Hirsch, 2017)을 확인한 연구들은 중소기업 리더의 리더십 방해요인을 보여주는 연구 결과이다. 대기업과 견주어 볼 때 리더의 임금 수준이 낮고, 전체 기술 투자와 지원도 부족하다. 이러한 중소기업의 여건이 리더십을 발휘하는데 방해요인으로 작용할 가능성을 예상할 수 있다. 실제로 중소기업으로 볼 수 있는 벤처기업은 창업 후 3년 생존율이 41%, 10년 이상 생존율은 8.2%에 불과하다. 중소기업의 지속 성장을 위해 리더십이 중요하며, 리더십 방해요인에 대한 전략이 필요함을 보여준다(Korea Small Business Institute, 2015).

이러한 기존의 연구들이 리더십 방해요인을 리더 및 구성원의 역할과 근로자 수 및 매출

액의 차이를 통해 살펴보았다면, 중소기업 리더가 지각하는 방해요인을 좀 더 구체적으로 들여다 볼 필요가 있다. 지금까지 연구를 통해 나타난 결과를 보더라도 환경에서 발생하는 어려움이나 전문가 예측에 의한 위기가 주로 확인될 뿐이었다. 더욱이 지금까지 이루어진 연구들은 중소기업 리더의 관점이기 보다 연구자의 관점에서 방해 요인들을 검증하거나, 리더의 행동 관찰 등을 통해 이루어졌다(Park & Kim, 2018). 리더십의 방해요인을 좀 더 정확히 이해하기 위해서는 중소 리더가 지각하는 리더십의 방해요인을 탐색할 필요가 있다.

본 연구에서는 중소기업 리더십 방해요인의 필요성과 지금까지 이루어진 연구의 제한점을 토대로 현상학적 접근 방식을 통해 리더십 방해요인을 탐색해보고자 한다. 현상학 접근은 연구 대상자 경험을 있는 그대로 기술하는 방식이며, 자료를 포괄 검토함으로써 요인 간 관련성이나 차이점을 타당하게 도출할 수 있다. 다시 말해, 대상자 의식 수준에서 경험된 결과물을 분석하고 그 내면에 담긴 의도와 의미를 해석하는 과정으로 이루어진다. 이런 의미에서 현상학 연구는 리더 연구의 방법론 다양성을 제고하는 학문 시사점을 갖는다. 또한, 중소기업 현장에 있는 리더 주관 경험을 분석하고 이해하여, 대처 방안과 정책을 고안할 수 있는 실제 시사점이 있다. 종합하면, 본 연구에서는 조직 규모에 따른 리더십 방해요인이 다름에 주목하고, 리더십 방해요인을 리더 인식에 초점을 둔 현상학 연구를 하고자 한다.

이론적 배경

리더십 연구

리더십이라는 용어는 일상에서 시작하여 정밀한 재정의가 부족한 상태로 사용되어 왔다(Yukl, 2013). 그런 이유로 리더십 정의와 개념은 학자에 따라 매우 다양하다. 많은 정의를 종합하면 리더십이란 공동의 목표를 성취하기 위해 리더가 주변인에게 미치는 영향력이라고 할 수 있다(Spector, 2012; Yukl, 2013).

초반 리더십 연구는 리더 성격, 행동, 리더가 처한 상황을 대상으로 부분으로 나누어 진행되었다. 그러나, 다루어야 할 변수가 많고 복잡하여 활용되지 않았다. 이를 보완하기 위해, 효과적인 리더가 보여주는 주요한 행동이 무엇인가에 초점을 맞추어, 특성과 성질이 구분하는 연구가 진행되었다. 이 때 리더십이 가진 속성 전체를 통합하는 관점에서 특정한 리더십 유형을 도출하게 된다(Yukl, 2013). 이 관점에서 가장 많이 다루어지는 유형은 변혁적 리더십이다(Bass & Avolio, 1994). 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려라는 요소로 구성된다. 이러한 요소가 부하들에게 긍정적인 영향을 주고 팀과 기업에 크게 기여한다고 꾸준히 보고되고 있다. 한편, 소명, 청지기 의식, 인간존중, 정서적 치유를 강조하는 서번트 리더십(Greenleaf, 1970)과 Mace와 Mahler(1958)의 코칭 리더십이 있다. 코칭은 부하들이 자신의 성과와 능력을 스스로 깨닫도록 도와준다는 의미이다. 최근에는, 윤리경영과 기업 책무성을 강조하는 시대적 분위기 가운데 진성 리더십도 거론된다(Walumbwa et al, 2008). 윤리의식과 공정성, 도덕관념, 정보에 대한 균형적 처리,

관계 투명성을 강조한다. 살펴본 외에도 많은 리더십 유형이 있으며, 연구를 거듭하며 끊임 없이 도출되고 있다.

한편, 리더십을 유형으로 나누고, 바람직한 리더 유형의 리더십을 발휘해야 한다는 리더십 유형론은 몇가지 제한이 있어보인다. 하나는 리더십 유형 요인이 실제 리더십이 발휘되는 복잡한 과정을 고려하지 않았다는 점이다(Dugan, 2011). 즉, 리더십은 조직규모, 업종, 조직원 특성 등 다양한 요인으로 고려되어야 하는데, 이 부분의 고려 없이 유형을 나누고 있다. 둘째, 리더십 유형들은 인성 특징을 중심으로 분류되어서 바람직한 리더가 되기 위해서 어떤 것을 훈련해야 하는지에 대한 모호함이 있다. 예로, 서번트 리더십이 의미하는 소명, 청지기의식, 인간존중, 정서 치유 요인은 인성을 의미하는 특징들로서 훈련하기에 모호한 특징들이다. 또한, 변혁적 리더십이 강조하는 카리스마도 구체적이지 않아서 리더를 교육하고 훈련하기에는 어려움이 있는 정의라고 보여진다. 따라서, 리더가 실제로 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 리더가 경험하는 리더십 방해요인을 탐색하는 것이 구체적이고 훈련가능한 요소들을 분석하는데 필요하다고 사료된다.

리더 개인 지각이나 경험에 대한 현상학 접근은 리더십 선행 연구의 한계를 감소시킬 수 있다(Park & Kim, 2018). 특히, 조직 특성에 따라 리더 행동이 영향을 받으므로(Cho & Kang, 2006; Jeong, Jung, & Ryu, 2015; Sohn, 2019; Yoh, 2009), 기업 규모에 따른 리더 경험을 파악하고자 한다. 리더 개인이 통제 가능한 자신 경험 요인에 집중할 때, 연구의 활용도가 높아질 것이다.

중소기업 재직 리더

우리나라 중소기업은 2018년도 기준으로 전체 사업체의 99.9%, 전체 고용의 85.3%를 차지하는데 이러한 비중은 큰 변화없이 지속되고 있다(Statistics Korea, 2019). 국가에서 중소기업이 차지하는 비중과 리더십이 조직에 미치는 파급효과를 고려할 때, 중소기업 리더십에 대한 연구가 요구된다(Jeong, Jung, & Ryu, 2015).

중소기업 리더는 조직에서 다양한 역할을 맡는다. 상급자와 사원 사이에서 서로 다른 역할 기대를 부여받는다(Mantere, 2008). 입사 이후 업무에 대한 숙련도와 직위가 상승되어 조직 성과를 산출하고 관리하는 계층에 해당한다. 리더 업무처리는 다음의 두 가지 특징이 있다. 첫째, 업무는 끊이지 않고, 그 속도는 빠르다. 둘째, 중요한 결정임에도 불구하고 짧은 시간에 처리된다(Mintzberg, 1973). 합리성에 기반한 결정을 하지 않는 경우가 많다고 알려진다. 사실관계를 파악할 심리, 시간 여유가 부족하고 의사결정을 하는데 포함된 많은 이해관계자 때문이다. 리더 자신이 가진 인상과 가치에 근거한 의사결정이 많이 이루어진다(Mumford, Friedrich, Caughhron, & Byrne, 2007).

Mintzberg(1973)는 리더 역할을 10가지로 요약하였다. 리더 역할, 연결자 역할, 팀 얼굴 역할, 정보 수집가 역할, 정보 전달자 역할, 대변인 역할, 기업가 역할, 분쟁 처리자 역할, 자원 배분자 역할, 협상자 역할이다. 그런데 중소기업은 규모가 작아 체계가 잡히지 않고, 자원이 부족하여 리더가 할 일이 더 많다(Jeong, Jung, & Ryu, 2015). 인력 고용, 거액 대출에 관련된 협상, 사업 기획 등의 중심 업무

를 수행하거나, 조직원 한 명의 사적인 일상에 관여할 수도 있다. 중간 계층에 위치한 특성상 상사와 부하 사이에서 상충되는 요구에 시달릴 수 있다. 자신의 직속 상사 외에 차상위자, 차차상위자 관계도 고려하게 된다. 따라서, 중소기업 리더는 보다 많은 유연성과 적응력, 다양한 역할을 수행할 수 있는 능력이 요구된다(Mantere, 2008).

리더십 방해요인

Paglis와 Green(2002)은 급변하는 현대사회에서 조직은 예기치 않은 방해요인을 마주하게 된다고 하며, 리더는 방해요인을 리더 지시를 따르지 않는 조직원, 직속 상사가 자신을 지지하지 않는 분위기 조성, 기술 변화를 따라가야 하는 상황이라 언급하였다. 아울러 리더는 조직원을 이끄는 관계 지향 행동, 성과 달성이란 과업 지향 행동뿐만 아니라 다양한 리더십 장애물을 극복하는 행동을 적극 취해야 한다고 주장했다.

한편, 리더십 방해요인의 다른 예로, 급변하는 기술 발달도 포함된다(Sohn, 2019). 실제로 많은 기업은 4차 산업혁명이 예기치 않은 어려움을 가져올 수 있다며 대비 방안을 마련하였다. 그런데, 기업 규모에 따라 대비 방안이 다르다. 즉, 대기업은 기술을 받아들이기 위한 조직을 새로 구성한다. 예산과 시간의 소요 발생을 예측하고 준비한다. 반면, 그럴 여유가 없는 중소기업은 첨단기술 보유가 기업 생산성을 향상시킨다는 가설을 쉽게 수용하지 못하고(Cho & Kang, 2006), 기존 인적 자원의 쇠퇴를 통해 상황을 극복하려는 경향이 있다(Sohn, 2019; Yoh, 2009).

경영 과정에서 발생하는 사건 사고도 리더

십 방해요인이 될 수 있다. 조직 리더는 이러한 방해요인을 극복하고 해결해야 할 위치에 있다. Hong 외(2011)는 조직 리더가 극복할 사건을 5가지 유형으로 제시하였다. 생산 과정상 발생한 제품결함은 은폐, 유통 과정상 이물질 투입이나 변질, 안전 및 돌발 사고, 불건전 비윤리 경영, 사이버 상 미흡한 대처이다. 혹은, 제품 생산과 소비자 문제, 노사 분규, 조직에 대한 악성 루머, 핵심 정보 유출, 산업 재해(Lee, 1999)도 기업이 경험하는 사건으로 거론된다. 이러한 사건 사고는 조직 존속에 위협을 준다는 의미로 위기로 해석되기도 한다(Lerbinger, 1997). 다만, Hong 외(2011)는 기업 위기는 해결 과정에 따라 성공 사례와 실패 사례로 구분됨을 강조하였다. 즉, 제대로 처리되지 않으면 조직 성장을 방해하고 생존을 위협할 수 있으나, 리더십을 중심으로 적절하게 다루어질 때 성공으로 이어질 수 있다.

한편, Park & Kim(2018)은 리더가 직면하는 조직 맥락을 구조 특성과 구성 특성으로 구분하였다. 리더가 관리하는 인원과 위계 단계, 역할 갈등은 구조 특성에 해당한다. 리더가 관리하는 팀원수, 팀이 조직에서 차지하는 위계 지위, 리더가 상사에 연계하는지 혹은 부하에 다가가는지에 따라 리더십이 다르게 나타난다고 하였다. 구성 특성은 구성원에 집중하는 것으로 리더와 부하사원 간 비유사성, 연령, 학력, 성격, 성별과 같은 부하 다양성을 의미한다. 이러한 구조 및 구성 특성에 따라 리더십 방해요인이 달라질 수 있다.

지금까지 리더십 방해요인을 시대에 따른 변화, 기업이 직면하는 사건 사고, 조직 내 구조와 구성 특성으로 살펴보았다. 다만, 이러한 방해요인들은 조직 규모별 차이를 반영하지는 못한다.

중소기업 리더십 방해요인

지금까지 리더십에 대한 연구는 대부분 기업 규모 차이를 다루지 않고 이루어져 왔다(Choi & Jo, 2014). 그러나, 대기업과 중소기업의 운영방식, 환경과 문화, 시장 공략법과 같은 많은 특성이 다르므로 리더십 발휘시 경험하는 방해요인도 다를 것으로 예상된다.

대기업에는 조직 성장에 중요한 혁신 활동이 꾸준히 있으나(Yoh, 2009), 중소기업은 투자 지원이 부족하여 그렇지 못하다. 대기업은 학습 분위기와 체계가 마련되어 있어 성장 지향 분위기가 조성된다. 자본력이 우수하여 연구 개발비도 많이 투입되며 기술 성장에 지원한다. 반면, 중소기업은 조직 성과를 높이기 위해 인적 자원에 의지하는 경향이 크다. 성과 창출에 대한 의무는 주로 리더에게 부과되어 리더 성과가 조직 성과로 직결되는 상황이다(Jeong, Jung, & Ryu, 2015; Sohn, 2019; Yoh, 2009).

Choi와 Jo(2014)에 따르면, 성과에 영향을 미치는 리더십 스타일이 기업 규모에 따라 다르게 나타났다. 대기업은 통제, 규율, 절차를 중요시하는 구조적 리더십이 팀 성과, 팀 몰입과 팀에 대한 만족도에 정적 상관이 있었다. 반면, 중소기업은 구성원간 상호작용, 헌신과 열정을 강조하는 인적 자원 리더십이 팀 성과와 유의미한 관련성을 나타낸 것으로 확인되었다.

규모가 작은 조직은 상호작용 밀도가 높고 복잡하다. 리더와 부하를 상하 관계로만 인식하지 않게 된다. 또한, 리더 평가 정보들은 쉽게 공유되는 특성이 있다(Baik, Seo, Koo, & Kim, 2010). 이 과정에서 중소기업 리더는 팀원과 개별 상호작용을 담당하며 권한 관계,

개인차로 인한 소통 어려움을 겪을 수 있다. 상사와 부하 사이에서 입장이 곤란한 경우, 역할 갈등, 높은 수준의 불안과 우울을 보고하기도 하였다(Anicich & Hirsh, 2017).

중소벤처기업부가 운영하는 비즈니스 지원단에 의하면, 중소기업에서 인사관리에 대한 정보 요청 건수가 꾸준히 증가하고 있다(Lee & Yoo, 2018). 중소기업은 인적 자원 의존도가 높고, 인적 관리가 중요함을 보여준다. 반면, 인적 자원 수준은 역으로 나타난다. 대기업 인적 자원 숙련도와 교육 훈련 수준이 중소기업보다 우수하게 나타나기 때문이다(Jo & Kang, 2006). 결국, 인적 자원 의존도에 비해 수준은 그만큼 높지 않다. 이런 상황에서 중소기업 취업 기피 현상과 같은 현실은 어려움을 가중시키고 있다.

종합하면, 성과 달성이라는 목적은 기업 규모에 상관없이 동일하나, 조직 구성원 및 구조 특성 차이가 존재한다. 따라서, 리더는 조직원을 이끌고 업무를 수행하는 과정에서 중소기업 특성이 반영된 리더십 방해요인이 있을 것으로 보인다.

기업 환경은 급변하기 때문에 리더십 방해요인은 지속해서 발생할 수밖에 없다. 리더십은 다양한 요인이 복잡하게 공존하는 가운데 존재하므로, 리더가 다양한 해결방법을 갖추도록 조력하기 위해서, 리더의 주관 경험을 이해하기 위한 현상학 연구를 진행할 필요가 있다.

방 법

연구 참여자

본 연구는 Statistics Korea(2016)에서 제시하

는 우리나라 중소기업 기준에 따라, 그에 해당하는 중소기업 리더를 대상으로 하였다. 영업직과 사무직이 리더십을 직접 발휘한다고 판단하여 연구대상이 되었고, 업무가 개별로 이루어지는 교육직이나 연구개발직은 제외하였다. 이를 위해 편의 표집을 실시하고 연구 참여자에게 다른 참여자를 추천받는 눈덩이 표집을 병행하였다. 면접참여자 15명을 실시한 후 포화점 확인 및 내용 보완을 위하여 서면 참여자 12명을 추가로 인터뷰하였다. 27명에 대한 정보는 Table 1에 제시하였다.

연구 절차

현상학 연구는 대상이 경험하는 의미를 파악하기 위해 포괄적이면서 핵심적인 질문을 사용하고, 대상자의 응답을 있는 그대로 기술하라고 추천한다(Merchant, 1997). 그러기 위해서 연구대상을 공감하고 있는 그대로 관찰하며 수용하는 자세가 요구된다. 연구자는 5년간 기업에서 중간관리자급 리더를 상담한 경험과 태도를 활용하였다. 이에 따라 질문을 구성한 후, 현장에서 이해가 수월한지 확인하기 위해 중견기업 리더 경험이 10년 이상 된 현장 전문가 1인에게 검수받았다. 인터뷰는 각각 다음과 같이 이루어졌다. 우선, 면접 인터뷰는 주로 회사나 주소지 근처 커피숍에서 이루어졌고, 회사 내 위치한 회의실로 연구자를 초대할 예도 있었다. “리더십 발휘를 방해하는 요인이 있다면 무엇입니까?”라는 연구 질문을 사용하여 시작하였고, 응답자의 답변에 따라 추가 질문을 사용하였다. 1인당 짧게는 20분에서 길게는 1시간까지 소요되었다. 참여자에게는 도중에 언제든지 중단할 수 있음을 알렸고, 1인을 제외한 전원이 동의하여 녹취

Table 1
Demographic information of participants

ID	age	gender	level of education	grade	company size	job	industry	method
1	44	Male	bachelor	senior	medium	office	clothing	
2	42	Male	master	chief	medium	service	F&B	
3	43	Female	doctor	director	small	office	environment	
4	42	Male	doctor	director	small	office	environment	
5	42	Male	master	senior	small	service	car sales	
6	44	Male	bachelor	senior	medium	office	clothing	
7	41	Male	bachelor	manager	medium	sales	clothing	
8	42	Male	bachelor	senior	medium	office	F&B	face to face
9	41	Male	bachelor	manager	small	office	manufacturing	
10	39	Male	college	chief	small	production	manufacturing	
11	48	Female	bachelor	chief	small	office	F&B	
12	41	Female	bachelor	senior	small	office	F&B	
13	43	Male	bachelor	senior	medium	office	manufacturing	
14	42	Male	bachelor	senior	small	sales	F&B	
15	46	Male	bachelor	senior	medium	office	F&B	
16	39	Male	bachelor	senior	small	office	manufacturing	
17	42	Male	high school	senior	small	sales	manufacturing	
18	55	Male	bachelor	director	small	office	manufacturing	
19	45	Male	college	senior	small	production	manufacturing	
20	55	Male	bachelor	senior	small	office	manufacturing	
21	52	Male	bachelor	chief	small	office	manufacturing	
22	42	Male	bachelor	chief	small	sales	manufacturing	paper
23	41	Female	high school	chief	small	office	manufacturing	
24	42	Male	bachelor	chief	small	office	manufacturing	
25	51	Male	bachelor	director	small	office	manufacturing	
26	48	Male	bachelor	senior	small	sales	manufacturing	
27	42	Male	master	director	small	office	manufacturing	

하였다. 다음, 서면 인터뷰는 “리더십을 발휘할 때 방해되는 요인이 있다면 무엇인지 설명해주세요”라는 질문을 이메일로 송부하여 진행되었다. 몇 개의 단어, 짧은 문장에서부터 길게 서술된 형태까지 다양한 답변을 받았다. 의미전달이 충분하지 않은 경우 추가로 이메일을 보내 설명을 부탁하였고 답신을 받았다. 서면 인터뷰는 대개 3일 이내에 답신을 주었는데, 2인은 응답하지 않아 제외하였다. 면접 인터뷰와 서면 인터뷰 모두 같은 질문에 대한 응답을 받을 수 있다는 점에서 동일하지만, 서면 인터뷰 경우, 추가 질문을 사용하지 못했다는 점에서 내용의 풍부함에 다소 차이가 있었다. 인터뷰 결과 분석 과정에서는 두 가지 방식의 면접 자료가 함께 분석 대상이 되었기 때문에 서면 인터뷰를 통해 수집된 내용 풍부성의 제한은 보완될 수 있었다. 모든 참여자에게 3만 원 상당 온라인 상품권을 사례로 제공하였다.

자료 분석

본 연구는 현상학 연구 방법 절차에 따라 5 단계로 진행하였다. 모든 과정에서 연구자는 자신 경험과 선입견을 괄호치기를 통해 내려 놓았고, 판단을 유보하였다. 괄호치기란 연구자가 가진 연구대상에 대한 선입견이나 학습된 감정을 보류하겠다는 의도이며 결정이다. Giorgi(2012)는 현상학 연구는 연구 대상이 경험하고 의식하는 현상이 어떤지를 이해하는 연구로, 결과 해석이 아닌 기술이 중요하다고 하였다. 있는 그대로 기술하면서 대상자 입장과 주관을 이해하고, 어떠한 상태를 가정하지 않으며 과거에 대한 선입견 없이 바라보아야 한다. 이런 의미에서 Creswell과 Miller(2000)는

현상학 연구는 덜 구조화된 자료 분석이 유용하다고 하였다. 이에 따라, Giorgi(2009)가 제안한 5단계를 거쳐 자료를 분석하였다.

Giorgi(2012)가 제안한 5단계는 다음과 같다. 우선 모든 녹취자료를 전사하고, 서면 인터뷰는 응답 형태를 그대로 유지하였다. 녹취에 응하지 않았던 1인의 자료는 당시 메모한 결과를 보고 정리하였다. 1단계, 모든 자료를 읽고 전체를 파악하였다. 전체 의미를 언어내는 단계로, 분위기와 맥락을 수용하고 이해하였다. 참여자가 표현하는 내용을 그대로 받아들였다. 2단계, 자료를 다시 읽는다. 1단계와 같은 태도를 유지하여 축어록에 적혀진 의미 안에 들어가 경험하였다. Giorgi(2012)는 2단계에서는 축어록 분량이 많으므로 연구자 관점으로 의미 단위를 생성하기를 권하였다. 이에 따라 각 문장을 읽으며 의미 단위를 도출하였다. 이 때 이론 배경은 고려하지 않았다. 연구자는 각 축어록에서 기업 리더가 지닌 초기 의미구조를 도출하고, 중요한 서술은 짧은 의미 단위로 생성하였다. 3단계, 자료를 변형하였다. 도출된 의미 단위가 포함하는 주제 용어는 그대로 쓰되, 그 안에 담겨있는 심리학 가치와 의미를 보다 명확히 연결하였다. 자유로운 연상 방법을 사용하여 서술과 학문 용어를 연결하였다. 그 결과 주제 용어에서 유사한 의미끼리 범주화가 형성되었다. 4단계, 3단계의 결과물을 보다 명확하게 심리학 용어로 표현하고 다시 살펴보았다. 이 단계에서도 역시 자유연상을 사용하여 경험의 핵심을 구조화하였다. 그러면서 개념화된 의미 단위를 통합하고 관련된 하위구성 요소를 연결하였다. 마지막 5단계는 핵심 구조를 구축하고, 그 구조가 원래 축어록을 명확하게 해석하는데 도움이 되는지 살펴보았다. 그 후, 중소기업 리

더 경험이 최대한 반영되도록 하위구성 요소를 다시 구조화하고 주제 요소를 도출하였다.

지금까지 다룬 5단계는 연구 대상이 의식하여 말한 내용 정리로써 상황 구조라 할 수 있다. 그러나, 인간은 의식보다 더 아래 수준에서 발생하는 의식에 따라 행동하고 말한다. 연구자는 이에 대해 통찰을 가지고 해석할 필요가 있다(Giorgi, 2009). 이에 따라 연구대상인 리더가 경험한 행동 의미를 파악하기 위해 산출물을 성찰하고 여러 차례 구조 형성 하며, 수정하였다. 그 결과를 중소기업 리더가 경험한 방해요인으로 해석하여 일반 구조로 제시하였다.

본 연구에 대한 타당성과 신뢰성을 확보하고, 연구자 인식 한계를 보완하기 위해 현장 및 학계 전문가 평정을 실시하였다. 현장 전문가는 경영학 석사, 대기업 근무 및 중소기업 팀장급 리더 경험이 10년 이상 된 1인이다. 학계 전문가는 교육학 박사로 대기업 및 학교에서 10년 이상 상담사로 근무한 경험을 가진 1인과 심리학 박사이고 대기업 상담실 근무 경험이 있으며 현재 개인 상담실을 운영하는 1인으로 이루어졌다. 피드백을 토대로 단계별로 수정하였다. 이후 연구자는 여러 차례 하위구성 요소와 구성 요소를 보다 명료하게 정리하였다.

결 과

중소기업 리더가 경험한 리더십 방해요인이 무엇인지 탐색한 결과, 의미 단위 112개, 하위구성 요소 25개, 구성 요소 10개가 도출되었다. 연구 결과는 Giorgi(2009)에 따라 상황 구조와 일반 구조로 나누어 제시하였다. 상황

구조는 참여자 용어를 반영하여 경험을 진술하였다. 일반 구조는 전체 참여자 경험을 통합하여 진술하였다. 각 구성 요소에 대한 상황 구조 진술은 다음과 같다.

리더십 방해요인에 대한 상황 구조

면접 및 서면 참여자에게 리더십 발휘를 방해하는 요인에 대하여 인터뷰를 한 결과 상황 구조에서 구성 요소 10개가 도출되었다. 각 구성 요소와 하위구성 요소는 Table 2에 제시하였다.

구성 요소 1: 리더십이 발휘되기 어려운 여건

리더 입지의 불안정성. 리더는 자리가 불안하여 리더십 발휘가 어렵다고 말하였다. 리더로 세워졌지만, 권한이나 의무보다는 불안함이 더 크게 느껴진 상태였다. 얼마간 승진을 하지 못하거나, 성과가 좋지 못한 상황은 리더 입지를 불안하게 하는 요인으로 작용하였다. 주변 시선이 의식되거나 불안감이 큰 상태로 파악되었다.

“승진의 어려움, 자리가 불안하여 리더십 발휘가 어려움”(서면 참여자 22번)

리더 자리에 맞는 보상 부족. 리더는 급여가 회사 재무 사정에 영향을 받는다고 인식하였다. 리더는 일과 관련한 정당한 보상이 없었다고 여겼고, 의욕이 생기지 않았다.

“회사의 재무 상황이나 현실적인 문제들이 있어요. 직원이라고 하면 급여를 받는 게 제일 중요한 것인데 그런 상황이 악

Table 2
Leadership obstacles of SMEs leaders

Components	Sub components
Situation where leadership is difficult	Instability of leader position
	Lack of compensation for leader's position
	Limited authority including decision-making
Overwhelmed by team management and training responsibility	Collision between the existing organizational culture and the expectations of the new generation members
	Burden of training for the competence of team members
Recognize the lack of the leader-self	Difficulty of adapting the latest information and trends
	Difficulty of leading team members for performance
Inconvenience caused by the age and gender of team members	Discomfort for the older team members than leader
	Discomfort for team members with different gender
A critical and individualism attitude of team members	Unreceptive attitude and stereotype of team members
	A critical team members
	Team members unactive in work
	Team members who prioritizes personal life
Problems in team cohesion	Competition or conflict among team members
	Excessively high or low cohesion among team members
Unsupportive attitude of the boss	Boss's defeatist words
	Orders made by boss are in conflict with the team leader's direction
	Boss is only interested in his/her own performance or promotion
Conflict between relevant teams	Non-cooperative and disruption of relevant teams
	Tasks caused by communication error
Discontent over company	Company atmosphere dominated by limited number of employees
	Reluctance to introduce new technology for cost issues.
	Leader's work style not required by company
	Company sets unachievable goals for the individual
State economy and market situation	Decreased sales due to difficult economy and market situation

화가 되니 일 자체에서 리더십이고 뭐고 없는 것 같아요”(면접참여자 4번)

권한 한계와 결정권 부재. 상사 결정이 자신이 열심히 한 일을 무효화시키는 일이 발생하는 경우이다. 리더는 자신이 어떤 권한을

가지고 있느냐를 생각하게 하였다. 리더이긴 하지만, 권한 범주가 한정적일 때, 리더십 발휘는 어려웠고, 하기 싫다는 생각이 들기도 하였다. 이런 일이 생각보다 많으면서 이야기를 시작하였는데, 리더의 무기력감이 느껴지기도 하였다.

“일상에서 자주 경험하는 것이 있는데, 저희 팀원 5명이 열심히 해간 것이 있는데 저는 중간관리자이고, 상부의 리더가 원하는 것이 있는데, 그대로 다 같은 리더급이지만 권한의 차이가 발생하게 돼요. 어느 유형의 리더이던지 권한이 있어야 하는데, 저보다 권한이 크기 때문에 저희가 열심히 한 것이 완전히 채택되지 못하고 버려지는 일도 발생해요”(면접참여자 13번)

구성 요소 2: 팀원 관리와 교육 부담

기존 조직 문화와 신세대 구성원 기대 간의 충돌. 젊은 세대인 팀원은 조직에 대한 기대가 컸다. 그러나, 우리나라 토종 기업문화는 그에 못 미치고 있었다. 이러한 세대 간 갈등을 리더 혼자 해결하기에 어렵다고 생각하였다. 그러나, 조직은 특별한 대책이나 혁신 없이, 리더가 해당 사원과 일대일로 만나면, 해결 가능한 문제로 여기고 있었다.

“우리나라의 토종 기업이 가지고 있는 기업문화, 우리의 노동 문화 자체가 후지다고 생각을 해요. 사실 직원들은 이미 가지고 있는 기대 수준이나 근로 여건 수준은 높죠. 그것을 기본이 갖추어진 상태가 되어야 창의적인 진전도 있다고 생각하는데, 회사는 오로지 이것을 개인의 리더십으로만 문화와 신세대의 충돌을 해결하라

고 하는 것 같아요. 그건 너무 어렵죠”(면접참여자 7번)

팀원의 역량에 맞는 교육 부담. 중소기업에서는 해당 업무에 맞는 인력을 뽑을 수 없었다. 기존 직원이 새로운 업무를 수행할 수 있도록 교육해야 했다. 리더는 직접 지도하고 확인했다. 리더는 중소기업에 좋은 인력이 오지 못하는 한계 때문에 맞춰가야 한다고 이야기하였다.

“중소기업이라 좋은 사람이 잘 못 와요. 웬만하면 본인이 알아서 하게 하지만 실력이 너무 차이가 있을 때는 그에 따라 일일이 맞춤으로 교육을 해줘야 해요. 있는 사람을 잘 알아서 써야 해요, 일일이 다 알려주고 그다음 날 확인하는 식으로 일을 알려줘요. 그래도 잘 못하니까 굉장히 힘들죠. 그래도 회사가 작고 지방에 있다 보니 사람 뽑는 게 쉽지 않죠. 나가면 또 뽑아야 하는데 그것도 어렵고”(면접참여자 10번)

“위생 관리하는 직원이 남성이에요. 그러다 보니 그 자체에 대한 시야가 달라서 깨끗하지 않게 되는 경우가 많이 있어요. 맨 처음에는 아예 처음부터 다시 하라고 가르쳤어요. 그런데도 안 되면 다시 다른 방법을 알려줘요. 언제 한번은 사진을 찍어서 보고하라고 했어요. 그렇게 해야 좀 나아지는 것 같아요”(면접참여자 12번)

구성 요소 3: 리더 자신의 부족함 인식

최신 정보와 트렌드 적용의 어려움. 리더는 젊은 사람에 비해 빠르게 변화하는 추세와

유행을 따라가는 데 한계가 있었다. 그런 점은 승진을 어렵게 하므로, 필수로 알아야 한다고 인식했다. 직원의 이야기를 이해하지 못할 때가 있었다. 자신의 경험을 토대로 조언을 해주었지만 부족하다고 인식하였다.

“아무래도 요즘 빠르게 바뀌는 것을 직원들은 받아들이는 거고요. 저는 잘 모르니까 직원들이 제가 결정하고 이해할 때까지 기다려주는 것이 있어요. 제가 잘 모르면 임원까지 갈 수 없으니까. 아냐, 오히려 임원들은 많이 공부하고 보는 게 많으니까 아실 수도 있겠네요. 제가 잘 모르는 것이 있으면 일단 회의에서는 패스하고, 제 아는 경험 선에서 발생할 수 있는 문제들을 물어보고 지적해줘요. 그래도 젊은 애들에 비하면 최신의 정보, 유행, 트렌드를 잘못 따라가서 계속 물어보는 것이 어렵죠...”(면접참여자 11번)

성과를 위해 팀원을 이끄는 데 있어서 어려움. 리더는 우선으로 승진하기를 원했다. 성과가 좋아야 가능한 일이다. 팀원을 통해 성과를 얻을 수 있는데, 팀원을 이끄는 리더십 방법을 잘 알지 못한다고 하였다. 팀원을 무작정 밀어붙일 수 없었다.

“사실 리더는 성과를 내서 결국 임원이 되고 싶은 건데 그런 것을 직원을 통해 이루어야 하는 것이 현실이니까요. 성과를 더 내야 하는데, 직원들이 잘 따라주지 못할 때가 많아요. 사실, 다 판단할 수 있는 능력이 있기 때문에 어떤 리더십을 발휘해야 잘 되는지, 배워도 저희랑 안 맞고, 제가 어떻게 밀어붙여야 하나 그런 면이

...”(면접참여자 9번)

구성 요소 4: 팀원 나이와 성별로 인한 불편감

자신보다 나이 많은 팀원에 대한 불편감. 팀원 나이가 리더 자신보다 많은 경우에 의식이 되고 불편하였다. 어떤 리더는 먼저 팀원 나이를 언급하고, 나이가 많아 불편하기만 리더십을 방해하지 않는다고 말하였다. 이를 통해 나이 문제는 리더십을 발휘할 때 주요하게 인식하는 요건임을 알 수 있었다.

“나이 차이, 나보다 나이 많은 사람이 팀원으로 있어요. 저보다는 상대방이 저를 더 의식하는 것 같기도 하고, 다시 보면 제가 더 의식하는 것 같기도 해요. 한번은 업체랑 미팅을 갔는데, 상대방이 회사 OB 이어서 이야기하다 보니 내 밑에 선배가 있다는 것을 알게 되었어요. 그럴 때 좀 불편하기도 하고, 그것이 벽이 되는 것 같아요”(면접참여자 1번)

“팀원이 저보다 나이가 많아요. 불편하긴 한데, 그래도 그것이 크게 방해가 되지는 않습니다”(면접참여자 7번)

성별 팀원에 대한 불편감. 나이와 마찬가지로 리더가 인식하는 요건으로 성별을 들 수 있었다. 리더는 지금까지 경험을 바탕으로 성별에 따라 직업 가치관이 다르다고 인식하였다. 그래서 팀원 성별이 자신과 다를 때 소통이 불편하다고 이야기하였다.

“성별이 차이가 존재하는 것 같아요. 사실 제가 경험한 바로는 여성과 남성이 소

통에 차이가 있어요. 직업을 대하는 태도도 다르고요. 이러한 차이 때문에 여성들에게는 좀 어렵죠”(면접참여자 2번)

구성 요소 5: 비판적이고 개인 삶을 중시하는 팀원 태도

기존 팀원이 가진 불응 태도와 고정관념. 리더가 새로운 팀에 가게 되는 경우가 있었다. 기존 팀원을 이끌어야 하는데, 지시에 불응하는 일이 발생하였다. 기존 팀원은 업무는 내가 더 잘 안다는 태도와 업무에 대한 고정관념이 있었다. 신입사원은 업무 능률은 부족할지라도 불응 태도와 고정관념이 없어서 차라리 나왔다.

“방해라고 하면, 받아들이는 사람들의 고정관념이 아닐까. 기존 직원들은 내가 제시하는 새로운 계획에 대해 필요 없는 것이라고 해요. 그럴 때는 차라리 신입사원들이 회사의 목표부터 처음부터 배우니까 고정관념 없이 지시사항을 받아들이지요. 변하지 않으려고 하는 사람들의 고정관념과 매너리즘. 새로운 생각들에 대해 반대하려는 시각. 부정적인 사람들, 그러면 진행하려고 해도 지체되니까...”(면접참여자 10번)

비판적 시각의 팀원. 무조건 반대하거나 비판하는 팀원이 있었다. 지속해서 토를 다는 팀원 때문에 팀 전체 분위기가 가라앉아서 어려움을 겪었다. 리더는 이러한 팀원 성향 자체가 공격성, 호전성, 비판성을 지니고 있다고 인식하였다. 그것은 쉽게 바뀔 수 없는 성향으로 여기고 있어서, 더욱 부담을 느꼈다.

“팀을 이끌다 보면 지시를 할 때마다 뭐라고 토를 다는 애들이 있어요. 개인적으로 시각 차이는 있겠지만, 그런 친구들은 팀 내에 동의하지 않고 매번 비판하지요. 시간이 안 된다, 그것은 요즘에 맞지 않는다 등등. 그런데 본인만 그런데 아니라 다른 팀원에게도 영향을 줘요. 세상에 불만이 많다고 해야 하나, 그런 친구들은 어딜 가나 좀 호전적이고 비판적이지요. 그런 친구가 팀에 있을 때 정말 어렵습니다”(면접참여자 15번)

회사 일에 적극적이지 않은 팀원. 팀원이 목표를 공유하지 않을 때 리더는 어려움을 느꼈다. 적극성 없이 시키는 대로만 하는 팀원은 현실에 안주하는 것처럼 보였다. 리더는 그런 팀원은 도움이 되지 않다고 여기면서, 회사 일을 열심히 하도록 어떻게 이끌어야 하나, 포기를 해야 하나 고민을 하였다.

“뜻을 같이하지 않는 조직원. 회사 일에 진취적이지가 않고, 관심이 없고, 너무 현실에 안주하려고 해요. 어떻게 회사 일로 끌어와야 하나 고민이 되죠. 사람의 성향이 길러지는 부분이 있고, 안되는 부분도 있더라고요. 교육을 아무리 받아도 안 되는 친구가 있더라고요”(면접참여자 8번)

개인 삶을 우선시 하는 팀원. 젊은 팀원은 휴일에는 업무 전화를 받지 않았다. 휴일에도 회사 일이 급하게 생길 수 있는데, 그런 이해가 부족하다고 여겨졌다. 팀원에게 업무가 우선시 되지 않다고 여겨졌고, 자신의 젊은 시절과 비교되었다. 결국, 팀원 때문에 리더는 기존에 지속해온 업무처리 방식도 바꿨다.

“요즘 젊은 친구들은 주말에 아예 전화를 꺼놓는 친구가 있어요. 저는 쉬는 날에도 일이 생기면 전화를 받아주는 편인데, 젊은 팀원은 안 그렇죠. 개인 생활 침해라고 생각하지 말고 업무의 책임감으로 생각 해주면 좋은데 그것을 스스로 안 해주는 면이 있어서 답답하고, 그런 말이 좀 통하면 좋겠어요. 서로에 대한 배려가 이런 부분인데...”(면접참여자 6번)

“업무에 따라 생각하는 우선순위가 있는데, 그것이 차이가 나던가, 개인이 더 우선시되기 때문에 결국 지금까지 해왔던 업무 방식에도 영향을 미치게 돼요. 내가 하라는 대로 하질 않거든요”(면접참여자 13번)

구성 요소 6: 팀 응집성의 문제

팀원 간 경쟁이나 이간질. 팀원 간 경쟁심은 팀 응집성을 방해하였다. 화합이 되지 않아서 부작용이 컸다. 리더는 이간질을 제대로 대처하지 않아 팀이 무너진 경험이 있었다. 경쟁이나 이간질이 주가 되어 업무에 관심 없어 보이는 팀원은 존재만으로 부담이 되었다. 리더는 단순한 업무 지시도 내려도 그 이후가 신경이 쓰였다. 팀원이 아직 사회생활을 잘 모른다고 여겨져 답답하였다.

“팀원 간에 서로 경쟁의식, 보이지 않는 경쟁심이 있어요. 알고 보면 별일 아닌 거고, 필요하긴 한데 팀의 소통을 깨기 때문에 안되죠. 팀원 간에 경쟁심, 불신이 있어요. 그런 것 때문에 저도 사이에서 눈치 봐야 하고 무슨 말을 하기가 쉽지가 않죠. 원-원 관계에 대해 아직 잘 모르는 것 같

아요”(면접참여자 12번)

“실제로 가끔은 이간질도 해요. 저에게 말을 하는데 처음에는 잘 모르고 믿었다가 팀 자체가 무너진 적도 있어요. 예전에 ... 이제는 딱 보면 여우 같은 애인지 곰 같은 애인지가 보여요. 별것 아닌 것으로 큰 일을 만들어요. 그런 애들은 업무에 관심이 없기 때문에 그 존재 자체가 문제예요”(면접참여자 14번)

팀원 간 친밀도가 너무 높거나 낮은 경우. 팀원이 서로 친하지 않으면 업무 능률이 떨어지므로 리더는 단합 자리를 마련하였다. 반대로 너무 친밀하거나 분위기가 편해지면, 업무 긴장이 떨어지고, 다 같이 리더에 대해 뒷말을 하거나, 지시에 응하지 않았다. 팀 응집성이 적절한 수준으로 유지되도록 신경을 쓰고 있었다.

“서로 친하지 않으면 업무에 지장 있으니깐 단합을 해야죠. 물론 상호 간에 불신도 어렵지만 편안한 분위기가 업무 성과를 달성하는데 오히려 방해되기도 합니다. 리더가 너무 편하게 해주거나 너무 딱 잡지도 않는 중도적인 위치를 잘 잡아야 하고, 팀원들이 지나치게 긴밀하면 리더가 지시할 때 뒷말을 하거나 업무에 방해가 될 수도 있더라고요”(면접참여자 10번)

구성 요소 7: 상사의 협조하지 않는 태도

상사의 패배주의적인 말. 팀원 앞에서 기운 빠지는 말을 하고, 분위기를 나쁘게 조성하는 상사가 있었다. 이로 인해 팀을 이끄는 데에 방해가 되고, 팀원에게 리더십을 발휘하

기 어렵게 되었다.

“리더십 발휘 전 상사들의 김 빼기. 해 보자는 분위기 조성 중인데, 김 빼는 말 한마디로 분위기 초토화, 하지만, 해봐야 안 돼, 쓸데없는 데 힘쓰지 마 등등”(서면 참여자 26번)

자신과 반대되는 상사의 지시. 직속 상사나 윗선이 자신 지시와 상반되는 지시나 결정을 내려버리는 상황이 발생하였다. 그럴 때 리더는 지금까지 해온 일이 허무하게 느껴졌다. 회사를 나가라는 말인가 하는 생각이 들어 의욕이 떨어졌다.

“전체 회의 시간에 상사가 직접적으로 내가 내린 지시와 반대되는 것을 이야기해 버릴 때 회사를 나가라는 뜻인가 싶기도 하고, 허무하고, 별로 의욕이 생기지 않죠”(면접참여자 11번)

자신의 개인 성과나 승진에 몰두하는 상사. 리더는 상사가 자기 실적이나 승진에만 집중한다고 생각하였다. 그래서 불합리한 지시를 내리는 상사를 신뢰할 수 없었다. 리더는 상사와 팀원 사이에서 갈등을 느꼈다.

“저희 총괄 상사 개인적인 욕심이 문제예요. 자기 실적이랑 욕먹기 싫은 것, 자기도 이번에 승진해야 하는 것, 그런 것 때문에 직원들에게 불합리한 것을 강요하고 직원들을 생각해주지 않는 것이 있어요. 중간에서 제가 리더십을 발휘할 때도 그런 부분을 고려할 수밖에 없어요. 그러다 보니 부하 사원들의 반발이 이해가 되고, 중

간에서 저도 어떻게 해야 하는지 굉장히 힘들죠”(면접참여자 5번)

구성 요소 8: 업무 관련 부서간 갈등

유관조직의 비협조와 업무방해. 부서 간 의견이 충돌하는 일이 있었다. 협조가 되지 않아 일도 더디고 불편하였다. 유관조직 업무와 팀 목표가 서로 대치되거나, 유관조직으로부터 의사소통이 잘못되어 업무를 다시 해야 하는 일도 있었다.

“회사다 보니까 나는 이렇게 하고 싶지만, 회사의 정책, 예산, 팀 간의 의견 충돌, 사측과의 의견 충돌 약간씩은 있죠. 이런 것을 어떻게 고민해서 회사를 설득하느냐 그것이 내 일일 수 있어요. 이 일을 하기 위해 뭐도 필요하고, 뭐도 필요하고 등등... 다른 부서 팀장이 자기 입장이 있기 때문에 그것을 설득시키고 얻어내는 것이 제일 힘들어요”(면접참여자 12번)

“예전에 일할 때 유관조직에 엄청 나쁜 그쪽 팀원이 있었어요. 그 사람 때문에 일이 진행이 안 되고 저희 팀원들이 너무 괴로웠어요. 팀장 하기가 어려웠지요. 별것도 아닌데 제가 직접 나서고”(면접참여자 8번)

“우리 회사에 영업이 한 팀이 아니라 여러 팀이라 하다 보면, 서로 겹칠 때가 많아요. 그럴 때는 서로 파이를 크게 하는 것이 아니라 나눠 먹으려 하니 소모전이 돼요. 생각해보니까 저 사람은 나랑은 나쁘지만 자기네 조직에서는 엄청 필요한 존재이겠더라고요”(면접참여자 8번)

부서간 의사소통 오류로 인한 업무 가중. 다른 부서에서 잘못된 사항을 전달하는 일이 있었다. 그로 인해 수습이 어렵고 업무가 가중되었다. 자신 부서 잘못이 아니므로 불편감은 더 크게 지각되었다.

“부서와 부서에서 회사 규정이나 상사의 지시사항을 왜곡하여 업무를 전가하였을 때 그에 대한 적절한 대처를 못 하여 팀원들의 업무가 가중됨”(서면 참여자 18번)

구성 요소 9: 회사에 대한 불만족

소수에 의해 좌우되는 회사 분위기. 조직이 작다 보니 일부 사람에게 의해 좌우되는 분위기가 있었다. 오래된 직원이 일종의 기득권을 형성하는 경우, 대표자가 모든 일을 결정하는 예도 있었다. 리더는 올바른 시각 형성을 방해하여 회사 발전에 도움이 되지 않는다고 생각하였다. 그러나, 혼자서 개선하기는 어려웠다.

“저희 회사는 규모가 크지 않고 오래된 사람도 많아서 일종의 어떤 분위기가 있어요. 한두 사람이 분위기를 좌우한달까. 그리고, 게다가 저희 조직은 무조건 대표가 다 결정하는 분위기라 다들 눈치만 보는 것 같아요. 팀원들도 그런 분위기를 금방 감지해서 다들 수동적이 되었어요. 저희 회사의 이런 분위기는 좀 바뀌어야 할 것 같지만 누구 하나 잘한다고 되는 것이 아녜요. 싫으면 제가 나가야죠”(면접참여자 2번)

비용문제를 이유로 최신 기술 도입의 지체. 최신 기술을 하루빨리 도입해야 하는데 비용

이나 인력 부족으로 지체되었다. 결국, 과거 방법을 고수하게 되었다. 이는 업무 진행을 어렵게 하고 팀원 불만으로 이어지고 있었다.

“예를 들면, 요즘은 영업을 앱이나 스마트폰으로 하는데, 회사에 그런 새로운 것에 대한 인프라가 전혀 없어요. 인력을 새로 뽑는 것이나 마련하는 것에 비용이 투입되니까 기존 사람들보고 어떻게든 해결하고 하지요. 결국, 회사에 그런 분야의 정책이나 방법 자체가 전무해서 과거의 방법만을 고수하게 돼요. 이런 추세가 빨리 적용되는 것이 중요한데... 그러나 성과도 안나오고 밑에 직원은 불평하지요. 저는 밑에 직원이 불평하지 않도록 하는데 쉽지 않아요”(면접참여자 13번).

조직에서 원하는 업무 스타일과 다른 자신의 업무 방식. 리더 성향이 회사에 맞지 않는다고 생각하였다. 회사는 신속한 결과를 보고 싶어 하지만 자신은 천천히 심사숙고하는 성향이였다. 성향이 업무 가치관으로 연결되어 거리감이 느껴졌다. 리더는 성향대로 할 수 없어 답답함을 경험하였다.

“회사는 빠른 결과를 원하는데 나의 경우는 심사숙고하는 스타일이예요. 이런 일들이 업무 방식에서만 문제가 있는 게 아니라 가치관의 차이가 나기 때문에 저도 일하기가 답답하고, 부하 사원에게 리더십 발휘를 할 때 제 스타일대로 하지 못해요”(면접참여자 3번)

“직속 상사가 빨리빨리 스타일이고, 저는 빠리는 아니지만 보다 천천히 꼼꼼하게

살펴보자 주의인데, 저는 경험상 제가 더 맞다고 생각하거든요. 그렇지만 상사가 자꾸 요구하면 맞춰줄 수밖에 없어요. 그것이 엄청나게 스트레스가 돼요”(면접참여자 1번)

성취 불가능한 회사 목표. 리더는 시장 현실과 여건에 맞지 않은 과도한 목표가 거부감과 의욕 상실로 연결된다고 보았다. 그러한 상황 자체가 리더십 방해요인으로 작용하고 있었다.

“너무 과도한 달성 목표, 목표가 달성 불가능하게 과도하게 부여되었을 때 구성원들의 반응은 명확함. 어차피 힘들 것이므로 아예 개선에 대한 의욕이 없어짐(리더십 발령 여지 원천 봉쇄)”(서면 참여자 19번)

구성 요소 10: 경제와 시장 상황

경제 상황 악화로 인한 매출 부진. 리더는 국가 경제와 시장 상황을 방해요인으로 인식하였다. 리더는 수입이 나빠지고, 경쟁사가 많아지며, 세금을 많이 내는 등 경제가 어려워짐을 경험하였다. 시장 상황이 나빠져 잠을 못 잘 정도라고 이야기하였다.

“작년과 다르고, 저번 달이랑 또 달라요. 점점 나빠지는 지금 상황이 다들 어렵고 경쟁사도 많아지고, 세금도 많이 내고...”(면접참여자 5번)

“제가 리더십 발휘할 때 방해되는 요인은 주로 외부적인 것 같아요. 영업 부서에서는 시장 상황과 그것이 고려되지 않은

목표 그리고 뺏어 먹기밖에 할 수 없는 상황이예요. 우리 부하 직원들은 다 마음에 들어요. 상황이 하루하루 안 좋아지니까 그것이 제일 잠 못 자게 하는 것이예요”(면접참여자 5번)

리더십 방해요인에 대한 일반 구조

리더십 방해요인 일반 구조를 다음과 같이 분석하였다. 일반구조란 전체 참여자의 관점에서 파악된 경험의 의미를 파악하는 것이다. 상황구조에서 도출된 요인들 간의 전체적 관계 구조를 의미 중심으로 분석한 결과, 객관적 입장에서 본 결과와 주관적 입장에서 본 결과로 나눌 수 있었다. 객관적 입장에서 본 결과는 조직위계를 기준으로 리더가 객체가 되어 경험하는 리더십 방해요인이며, 주관적 입장에서 본 결과란 리더가 리더십 행동을 수행할 때 경험하는 리더십 방해요인으로 볼 수 있다. 다시 말해서, 일반구조 도출을 통해 중소기업 리더의 리더십 방해요인은 객체가 되어 경험하는 것과 주체로서 경험하는 것으로 나누어서 그 구조를 설명할 수 있었다.

우선, 조직 위계 상 객체로서 경험하는 방해요인은 다음과 같다. 위계상 리더 자신을 기준으로, 리더 관리하에 존재하는 팀원, 업무에 관련된 유관조직, 리더와 팀을 관리하는 상사, 그 위 회사라는 조직이 있고, 국가 경제라는 배경이 자리하고 있었다. 조직 위계가 주체가 되어 리더십 방해요인이 발생함을 알 수 있다.

다음으로, 리더십 주체로서 경험하는 리더십 방해요인을 분석하였다. 방해를 경험할 때, 어떠한 리더십 행동이었던가를 살펴본 결과, 업무를 추진하는 리더십 발휘시 경험하는 업

무 방해요인과 관계를 형성하거나 촉진하는 리더십 발휘시 경험하는 관계 방해요인으로 나누어볼 수 있었다(Strajkovic & Luthans, 1998). 업무 방해요인은 ‘리더십이 발휘되기 어려운 여건’, ‘팀원 관리와 교육 부담’, ‘리더 자신의 부족함을 인식’, ‘상사의 협조하지 않는 태도’, ‘회사에 대한 불만족’, ‘경제와 시장 상황’ 이었다. 관계 방해요인은 ‘팀원 나이와 성별로

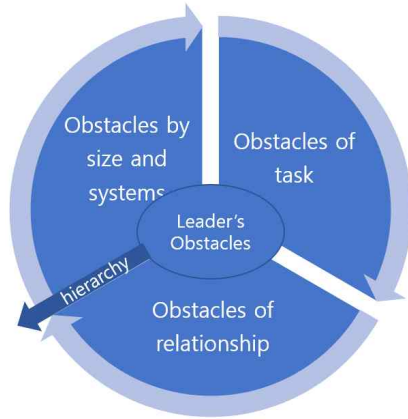
인한 불편감’, ‘비판적이고 개인 삶을 중시하는 팀원 태도’, ‘팀 응집성의 문제’ ‘업무 부서 간 갈등’이 해당되었다. 이와 함께, 하위구성요소를 살펴본 결과, 조직 규모와 체계 때문에 발생하는 방해요인을 발견할 수 있었다. 구성요소 1의 하위구성요소에서 리더 자리에 맞는 보상 부족은 조직 안정성이 부족한 중소기업 특성으로 확인되는 부분이었다. 구성요

Table 3
General structure of Leadership obstacles of SMEs leaders

	obstacles of task	obstacles of relationship	obstacles by size and systems
leader-self	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation where leadership is difficult ▪ Recognize the lack of leader-self 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Lack of compensation for leader's position.</i>
team -members	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overwhelmed by team management and training responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inconvenience caused by the age and gender of team members ▪ A critical and personal attitude of team members 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Collision between the existing organizational culture and the expectations of the new generation members</i> ▪ <i>Burden of training the competence of the new members</i>
team -cohesion		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problems in team cohesion 	
relevant teams		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflict between relevant teams 	
boss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsupportive attitude of boss 		
company	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discontent over company 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Company atmosphere dominated by limited number of employees.</i> ▪ <i>Reluctance to introduce new technology by cost issues</i>
nation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ State economy and market situation 		

Note: *italic means sub-components.

Figure 1
General structure of leadership obstacles of SMEs leaders



소 2의 하위구성요소에서, 기존 조직 문화와 신세대 구성원 기대 간의 충돌, 팀원 역량에 맞는 교육 부담은 체계가 갖춰지지 않은 중소기업 특성으로 확인된다. 구성요소 9의 하위구성요소에서, 소수에 의해 좌우되는 회사 분위기, 비용 문제를 이유로 최신 기술 도입을 지체도 인적 자원 의존도가 높은 중소기업 특성으로 판단된다. 본 연구가 조직 규모에 의거하여 연구 대상을 규정한 만큼 그에 해당하는 구조가 도출된 것으로 보인다.

종합하면, Table 3의 세로축은 조직 위계이고, 가로축은 방해요인의 내용이다. 모든 방해요소는 구성요소 중심으로 제시하되, 조직과 체계에 의한 방해요인에 해당되는 하위 구성요인은 기울임체로 제시하였다. 전체 결과는 Table 3과 Figure 1과 같다.

논 의

본 연구는 현상학 연구 방법에 따라 중소기

업 리더 27명을 섭외하고, 면접 및 서면 인터뷰를 시행하였다. 현상학 연구 분석 절차에 따라, 면접 인터뷰 내용을 전사하고, 서면 인터뷰에서 이메일 내용을 수집하였다. 이를 종합하여 연구자가 분석하고 모든 절차에서 전문가 평정을 하였다. 그 결과, 리더십 방해요인으로 개념화된 의미 단위 112개, 하위구성요소 25개, 구성 요소 10개가 도출되었다. 각 구성 요소는 '리더십이 발휘되기 어려운 여건', '팀원 관리와 교육 부담', '리더 자신의 부족함을 인식', '팀원 나이와 성별로 인한 불편감', '비판적이고 개인 삶을 중시하는 팀원 태도', '팀 응집성의 문제', '상사의 협조하지 않는 태도', '업무 부서간 갈등', '회사에 대한 불만족', '경제와 시장 상황' 이었다.

이를 일반 구조로 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 중소기업 리더가 경험하는 리더십 방해요인은 팀원에 귀속된 문제로부터 직속 상사와 관계, 조직 문화와 체계, 회사 분위기에 이르기까지, 조직 위계가 반영되어 다양하고 광범위하게 존재하였다. 둘째, 방해요인은 그 내용에 따라 업무 방해요인과 관계 방해요인, 조직 규모와 체계로 인한 방해요인의 세 범주로 나누어 볼 수 있었다. 이를 통해, 중소기업 재직 리더가 경험하는 방해요인 현상을 구체적으로 알 수 있었다.

이에 따른 논의는 다음과 같다.

첫째, 조직 위계에 따라 방해요인이 포진하였는데, 이는 Bronfenbrenner(1979)의 생태학 체계와 조직 구조를 연관을 지어 분석할 수 있다(Allen, Stelzner, & Weilkiewicz, 1999). 미시체계는 직접 접하는 환경으로 팀원과 직속 상사가 해당한다. 본 연구에서는 리더는 사이에 끼인 존재로 위, 아래 즉, 팀원 태도와 성향,

상사의 비협조라는 방해요인을 찾아볼 수 있었다. 중간체계는 미시체계 간 상호관계로 팀원과 리더, 직속 상사 및 유관조직 간 관계가 해당한다. 리더십을 잘 발휘하기 위해서 리더 혼자만 잘한다고 되지 않는다. 팀원 간 관계, 팀원과 직속 상사, 유관조직이 책임을 성실하게 수행하고 있을 때 리더십 발휘에 좋은 영향을 미치게 된다. 외체계는 리더에게 간접 영향을 주는 외부체계 혹은 조직과 미시체계 간 연결로 이루어진다. 최고경영자나, 조직 내에 마련된 다양한 기관, 조직 문화와 회사 정책이 해당한다. 만약 리더가 외체계에 대하여 소외되거나 적응하지 못한다면, 리더십 발휘는 어렵게 된다. 본 연구에서는 부족한 급여 정책, 교육기관이 없어 리더가 직접 교육함, 일부 사람에 의해 형성되는 회사 분위기, 본인 업무 스타일과 맞지 않은 회사 분위기, 최신 기술 적용이 지체됨, 과도한 회사 목표로 나타났다. 거시체계는 국가, 문화 영향을 의미한다. 우리나라 사회 분위기와 관습, 한국 조직이 가진 특성, 그리고 업무와 과학 기술, 국가 정책, 세대 차이 등이 포함된다. 본 연구에서는 경제 어려움과 시장 상황이 거시체계가 반영된 방해요인이다. 마지막으로 시간 체계는 시간 흐름, 사회 변화에 따라 변화하는 리더십이 포함된다. 리더는 경험이 쌓일수록 특정 방해요인이 다른 의미로 경험될 수 있다. 또, 시장 변화, 세대 차이, 기술과 매체 발달도 리더십에 영향을 준다. 본 연구에서 파악되지는 못했으나, 시대나 리더 경력에 따라 경험하는 방해요인이 다를 수 있다.

둘째, 중소기업 리더십 방해요인 중 기업 규모와 조직 체계로 인한 방해요인은 모두 업무 방해요인의 하위구성요소에 해당되었다. 중소기업 재직 리더는 업무 방해요인을 추가

로 경험함을 보여준다. 이는 대기업에 비해 중소기업은 팀 성과나 팀 몰입 향상에 조직 체계가 중요하다는 선행 연구와(Choi & Jo, 2014) 일맥상통한다. 규모가 작아질수록 리더는 공적인 위치에 있기보다, 조직 구성원과 사적인 관계가 될 가능성이 크다는 점에서 미루어볼 때(Baik, Seo, Koo, & Kim, 2010), 업무 능력에도 차이가 날 수 있다. 결국, 중소기업 재직 리더는 더 많은 방해요인을 경험함과 동시에 업무 부담이 크다. 중소기업 리더가 리더십을 발휘하기 위해서는 시스템 개발과 역할 분담 효율성이 중요한 부분이 됨을 시사하는 부분이다.

셋째, 리더가 경험하는 역할 갈등을 확인할 수 있었다. 역할 갈등이란 부하에게 다가갈 것인지, 상사와 가까이 연계할 것인지, 중간에서 균형을 맞출 것인지에 관해 갈등함을 의미하는데, 어느 것이 더 효과가 있는지는 일관되지 않다(Park & Kim, 2018). 구성 요소 3의 하위구성요소 중 “성과를 위해 팀원을 이끄는 데 있어서 어려움”에 의하면 팀원이 성과를 내야 본인이 승진할 수 있다고 지각하였다. 여기서 리더는 부하에게 다가가되, 상사 인정을 받기 위한 역할이 무엇인지 중요하므로 그 사이에서 갈등하게 된다. 한편, 구성 요소 7의 하위구성요소 중 “자신의 개인 성과나 승진에만 몰두하는 상사”에 의하면 리더는 이러한 상사에 연계해야 할지, 부하에 다가가야 할지 사이에서 갈등을 경험함을 짐작할 수 있다. 만약 부하에 다가가는 입장이라면, 이러한 상사는 방해요인이 될 수 있다. 상사에 가까이 연계된 입장이라면, 상사보다는 부하 사원과의 관계에서 방해요인을 지각할 수 있다. 리더는 상사와 부하 사이에 서로 다른 입장과 역할을 오고 간다. 사이에 끼인 존재로 상이

한 입장을 경험하는 것은 당연하다. 다만, 역할 갈등이 지나치면 심각한 우울, 불안과 관련이 되므로(Anicich & Hirsh, 2007) 주의 깊게 살펴볼 필요가 있다.

넷째, 지금까지 살펴본 리더십 방해요인을 고려하여 다양한 지원책을 고려할 수 있다. 실제로, 중소기업은 기업 교육이 제대로 시행되지 못하고 있다(Jo & Hong, 2016). 게다가 리더십 교육은 학습자 맞춤형이 아니라서 실제에 적용하기 힘들다는 지적이 이어졌다(Park & Kim, 2006). 과거에는 현상 유지와 통제를 위한 리더십 기법이 필요했다면, 현대 리더는 다양한 방해요인을 대처하고 해결하는 능력이 요구된다(Hannah, Avolio, Walumbwa, & Chan, 2008; Paglis & Green, 2002). 방해요인에 대한 리더 경험을 파악하기 위해 본 연구에서 도출된 요인을 바탕으로 측정도구를 개발할 수 있다. 이 목록은 리더 스트레스 관리, 리더십 교육이나 코칭에 활용할 수 있는 실무 의의가 있다.

다섯째, 지금까지 리더십 연구는 연구자 판단한 요인을 양적 분석하거나 리더 행동 관찰으로 이루어진 경우가 많았다. 이에 대한 한계를 극복하기 위해 리더에 대한 질적 탐색이 시도되고 있으나, 그들의 경험과 삶에 집중하는 현상학 연구는 많지 않았다. 본 연구는 리더 입장에서 방해요인을 파악하려 노력하였고, 그 결과 현장의 실제 고민을 도출할 수 있었다. 리더십 현상학 연구로 리더 주관에 대한 측정 오류를 감소시키고, 방법론적 다양화를 제고했다는 학문 의의가 있다. 아울러, 여러 차례 자료 분석과 전문가 평정을 거쳐 조직 위계와 기업 규모 기준을 도출한 후, 상황 구조 및 일반 구조로 제시함으로써 참여자의 생생한 경험을 파악하였고, 기존 관련 이론을

범주화, 체계화하였다는 의의도 지닌다.

제한점은 다음과 같다. 연구 대상자를 편의 표집 및 눈덩이 표집한 결과, 참여자가 속한 기업 특성이 제조업에 집중된 경향성이 나타났다. 또한, 우리나라 중소기업 범주는 종사자 수나 규모 면에 매우 광범위하게 분포되는데, 그러한 모집단 특성이 제대로 반영되지 못한 한계를 가진다. 이를 보완하기 위해 서면 인터뷰를 추가하여 포화점을 확인하고, 내용을 보충하였다. 더불어 사업장 종사자 수가 9인 이하인 소기업은 제외하고, 리더십이 직접 발휘되는 영업직, 서비스직, 사무직을 선정하였다. 또한, 리더십 발휘하는 과정을 연구자가 직접 관찰한 결과나 각종 시각 자료를 활용할 수 있었으나, 본 연구는 그렇게 하지 못하였다. Merchant(1997)은 현상학 연구 면접 과정은 상담과 유사하다고 하며, 면접 내용과 면접시 관찰 결과를 분석하라고 제안하였다. 연구자는 개별 면접을 통해 세밀하게 관찰하고 기록하고자 노력했음을 밝혀둔다.

참고문헌

- Allen, K. E., Stelzner, S. P., & Weilkiewicz, R. M. (1999). The ecology of leadership: Adapting the challenges of changing world. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 62-82.
<https://doi.org/10.1177/107179199900500207>
- Anicich, E. M., & Hirsh, J. B. (2017, March 22). *Why being a middle manager is so exhausting*. Harvard Business Review.
<http://hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting>
- Baik, K. B., Seo, J. H., Koo, J. S., & Kim, J. H.

- (2010). The leadership style of Korean managers. *Journal of Human Organization*, 18(4), 33-69.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bronfenbrenner, U. (1979). Context of child rearing: Problem and perspectives. *American Psychologist*, 34, 844-850.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.844>
- Cho, S. H., & Yoon, D. Y. (2013). The relationship between strategic human management practices and turnover intention of employees at Korean SMEs: The moderating effect of emotional leadership. *Journal of Human Resource Management*, 20(3), 285-300.
- Cho, S. K., & Kang, S. M. (2006). Technical efficiency, scale economy, change of total factor productivity and determinants in large and small-medium firm. *The Korean Small Business Review*, 28(4), 241-265.
- Choi, W. S., & Jo, G. H. (2014). The impact of multiple leadership of team leader with corporate organization in team effectiveness: analysis of difference between large company and small business. *Journal of Corporation Management*, 5(3), 27-45.
http://www.kocomo.or.kr/html/sub3_01.html?pageNm=article&code=295472&Page=1&year=&issue=&searchType=title&searchValue=다원적%20리더십&journal=
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310-326.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- Dugan, J. P. (2011). Pervasive myths in leadership development: Unpacking constraints on leadership learning. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 79-84.
<https://doi.org/10.1002/jls.20223>
- Heo, Ch. G., Jeon, B. S., & Shin, K. H. (2012). The relationship between reaction and learning in leadership training: Focus on moderating effect of trainee's difference variables. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(2), 497-515.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.2.201205.497>
- Hong, H. K., Woo, B. H., & Lim, K. H. (2011). Feature and counter measure on enterprises crisis through case analysis. *Journal of Knowledge Information Technology and Systems*, 4(4), 83-101.
http://kkits1.cafe24.com/bbs/board.php?bo_table=doc2&wr_id=209&sca=2011&page=5
- Giorgi, A. (2009). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh PA. Duquesne University Press.
<https://doi.org/10.1163/156916210X526079>
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43, 3-12.
<https://doi.org/10.1163/156916212X632934>
- Greenleaf, R. K. (1973). The servant as leader.

- Center for Applied Studies.
- Jeong, K. Y., Jung, H. W., & Ryu, T. M. (2015). The effects of transformational Leadership on innovative behavior in the small and medium-sized enterprises: the mediating effect of psychological ownership. *Journal of Human Resource Management, 22*(1), 191-212.
<http://dx.doi.org/10.14396/jmrmr.2015.22.191>
- Jo, S. K. & Kang, S. M. (2006). Technical efficiency, sales economy, change of total factor productivity and determinants in large and small-medium sized firms. *The Korean Small Business Review, 28*(4), 241-265.
- Jo, Y. S. & Hong. A. J. (2016). Developing Human Resource in Korean SMEs. *Asia Pacific Journal of Small Business, 38*(3), 97-118.
- Korea Small Business Institute (2015). Venture company! Manage your growing pains for continuous development.
<https://www.kosbi.re.kr/kosbiWar/front/functionDisplay?menuFrontNo=3&menuFrontURL=front/focusDetail?dataSequence=J151208K01>
- Lee, B. Ch. & Yoo, Y. Y. (2018). A study on the analysis of consultation needs of SMEs through Big-Data. *Journal of Digital Convergence, 16*(7), 27-34.
<https://doi.org/10.14400/JDC.2018.16.7.027>
- Lee, J. I. (1999). A study of organizational communication for crisis management. *Journal of PR and advertising research, 7*(1), 49-62.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90055-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90055-2)
- Mace, M. L., & Mahler, W. R. (1958). On-the-job coaching. *Developing executive skills, 99-110*.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies, 45*(2), 294-316.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Merchant, N. (1997). Qualitative research for counselors. *Counseling and Human Development, 30*, 1-19.
- Minzberg, H. (1973). *Ten managerial roles, Leadership and management and personal management*. Harper Collins.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 515-543.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>
- Paglis, L. L., & Green, S. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 215-235.
<https://doi.org/10.1002/job.137>
- Park, J. W., & Kim, J. M. (2018). A typology of subordinates' subjectivity on the factors: the impact of middle managers on improving team performance. *Journal of Corporate Education and Talent Research, 20*(4), 53-91.
<https://doi.org/10.46260/kslp.20.4.3>
- Park, K. H. (2005). The effects of the empathy, confrontation and attack on the self-esteem and ability utilization. *Journal of Business Administration, 50*, 1391-1412.
- Park, Y. H. (2012). Study on developing sales manager's leadership competency model: a case study of a Korean service industry

- company. *Journal of Korean HRD Research*, 7(3), 45-63.
- Park, Y. Y. & Kim, J. M. (2006). The learning transfer and its influencing factors of the participants in corporate leadership training program. *Journal of Agriculture Education and Human Resource Development*, 38(4), 215-239.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*(6th ed). 박동건 (역). 산업 및 조직심리학. 학지사.
- Sohn, S. H. (2019). A study on the environmental changes in the 4th industrial revolution era and the strategic responses priority of SMEs, *Asia Pacific Journal of Small Business* 41(3), 151-172. <https://doi.org/10.3491/APJ.41.3.8>
- Statistics Korea (2016). Number of companies by employees-sized of SMEs. http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT1K52B03&conn_path=I3
- Statistics Korea (2019). Provisional results of the nationwide corporate survey. https://www.kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/1/9/3/index.board?bmode=read&bSeq=&aSeq=377691&pageNo=1&rowNum=10&navCount=10&currPg=&searchInfo=&sTarget=title&sTxt=
- Strajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yoh, E. (2009). The impact of human resource innovativeness, learning orientation, and their interaction on innovation effect and business performance: Comparison of small and medium-sized vs. large-sized companies. *The Korean Small Business Review*, 31(2), 19-37.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*(8th ed). 강정애, 이상욱, 이상호, 이호선, 차동욱 (역). 현대조직의 리더십 이론. 시그마프레스.
- 투고일자 : 2020. 06. 28
수정일자 : 2020. 11. 18
확정일자 : 2021. 02. 17

An analysis of Leadership Obstacles Experienced by Small and Medium sized Enterprises' leaders: A phenomenological approach

HwaYoung Kim

SunKyung Kim

Hanyang Women's University

Korea Trauma Research & Education Institute

The purpose of this study is to explore the leaders to identify the leadership obstacles. For such purposes, the phenomenological method of Giorgi (2004) was applied to explore leadership experiences of 27 SMEs' leaders. The results are as follows. The leadership obstacles are "situation where leadership is different", "overwhelmed by team management and training responsibility", "recognize the lack of the leader-self", "inconvenience caused by the age and gender of team members", "a critical and personal attitude of team member", "problems in team cohesion", "unsupportive attitude of boss", "conflict between relevant teams", "discontent over company", and "state economy and market situation", totaling to 10 components, 25 subcomponents, and 112 conceptualized semantic units. Finally, the meaning of results and implications were discussed.

Key words : SMEs leaders, leadership obstacles, a phenomenological approach