

협동조합 국제개발협력을 위한 여성 리더십 개발: 캐나다 신탁의 여성 멘토링 프로그램 사례연구

조수미*

| 국문요약 |

본 연구의 목적은 여성리더십 개발을 위한 멘토링 프로그램의 효과와 방법을 알아보기 위해 캐나다 신탁 사례를 분석하는 것이다. 협동조합에서 여성 조합원의 참여는 증가하고 있으나, 여성의 경영 참여는 제한적이다. 이 문제를 극복하기 위해서 여성의 경영 역량과 리더십 개발이 중요하다. 본 연구는 여성 리더십과 멘토링에 관련된 연구문헌을 리뷰하고, 캐나다 신탁의 여성 멘토십 프로그램(WMP)을 사례연구하여 여성 리더십 개발 프로그램의 효과와 의미를 분석하였다. WMP 사례연구 결과는 다음 두 가지이다. 첫째, 멘토링을 통해서 개도국 신탁 여성리더들은 경력개발과 심리사회적 측면이 향상되었다. 둘째, 멘토링 프로그램 개발 조직인 CDF는 효과적인 멘토링 프로그램의 핵심 행위자로 개도국 신탁의 여성 리더들과 캐나다 신탁의 여성 리더들을 연결하여 양측 여성들의 리더십 개발이 일어날 수 있도록 하였다. 협동조합 국제개발기관은 개도국 협동조합 여성 리더들의 역량강화를 위한 중요한 행위자이며, 캐나다의 CDF가 개발도상국의 협동조합과 협력하고 발전하는 데 중요한 역할을 하였다. 이 사례는 개발도상국 여성 협동조합 리더십 개발을 위한 프로그램으로서의 멘토링과 이를 통해 변화된 여성 리더들에 주목한 점에서 의미가 있다.

주요어 : 여성 리더십 개발, 멘토링, 신탁, 국제개발, 협동조합

* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, ichosumi@gmail.com

Women Leadership Development for Co-operative International Cooperation: The Case Study of Women Mentorship Program in Canada

Cho, Sumi^{*}

Abstract

The research aims to answer two questions: 'what intervention should be considered for women leadership development?' and 'how can we do for effective mentoring program implementation for women leaders in developing countries?' Although women participation has been increased, women still have limitation of involving management of co-operatives. Women leadership development means developing women capability for doing well in organization and empowering them to involve in management. The research reviewed the literatures on women leadership development and conducted the case study of Women Mentorship Program (WMP) of Co-operative Development Foundation of Canada. WMP has benefits of mentoring: career development that helped to understand financial operation skill for credit unions and improved psychological function to build self-confidence through the relationship with Canadian women leaders in credit unions. Also the organization that developed the mentoring program is the key agent of effective mentoring program. The Co-operative International Development Agencies are the essential actors for empowering women leaders of co-operatives in developing countries. This case shed light on women co-operative leadership development with the mentorship program and the impact of the program.

Key words : women leadership development, mentoring, credit unions, international development, co-operatives

^{*} Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, ichosumi@gmail.com

I. 서론

국제개발협력 분야에서 협동조합은 지속가능한 발전에 기여하는 중요한 조직의 형태로 주목받아왔다. 개발도상국, 특히 아프리카 지역의 협동조합들은 중앙정부 중심의 경제발전 모델과 식민지 이후의 문제를 극복하지 못하면서 외면받았고, 지역주민의 삶과 개발 수요가 반영되는 방향식 발전모델이 아닌 중앙에서 자원을 배분하고 협동조합 통제하는 방향식 모델이라는 비판을 받았다(Johnson et al., 2014). 그러나 1990년대부터 국제협동조합 연맹(International Co-operative Alliance, 이하 CDF)이 선언한 협동조합 정체성의 협동조합 원칙*과 가치**를 따르는 협동조합 모델과 조합원 중심의 협동조합들이 등장하면서 '협동조합을 통한 국제개발협력'이 주요한 이슈로 떠오르고 있다(Simmons et al., 2007; Afranaa Kwapong et al., 2013; Johnson et al., 2014; Vicari, 2014).

협동조합의 조직 특성과 정체성은 사회적, 경제적, 정치적 시스템이 불완전한 개발도상국에서 협동조합이 회복력(resilience)을 갖는데 중요한 역할을 한다(Borda-Rodriguez et

al., 2016; Borda-Rodriguez et al., 2015). 협동조합 원칙들 중 자발적이고 개방적인 조합원 제도(제1원칙), 민주적인 조합원 통제(제2원칙)는 개발도상국 지역의 위기 상황에서 협동조합의 회복력을 위한 혁신에 기여하고 있으며(Borda-Rodriguez et al., 2015), 협동조합 간의 협력(제6원칙)은 개발도상국의 협동조합들이 선진국을 포함한 다른 지역의 협동조합들과 협력하여 위기나 어려운 상황에서 잘 헤쳐나갈 수 있도록 한다(Simmons et al., 2007).

협동조합의 지속가능한 발전과 회복력은 조합원의 역량에서 나온다(Vicari, 2014). 협동조합의 멤버십(membership)은 지속가능한 협동조합의 발전과 협동조합의 정체성을 유지하는데 중요한 토대이며(Birchall, 2011), 조합원은 협동조합을 소유하고(own), 통제하며(control), 협동조합으로부터 이익을 얻는(benefit) 가장 중요한 주체이다. 협동조합의 회복력과 지속가능한 개발을 위해서는 협동조합 거버넌스를 실천하는 조합원과 경영진 역량이다(Borda-Rodriguez et al., 2015; 2016). 이러한 이유로 개발도상국에서 잘 교육받은 리더들은 협동조합이 지역에 뿌리를 내리고, 지속적으로 발전하는데 매우 중요하다. 또한, 협동조합의 리더들은 외부 자원을 내부의 필요와 연결하는 역할을 하여 협동조합 발전에 기여한다(Hannan, 2014).

조합원으로서 여성의 참여와 역량강화도 중요하다. 말라위 커피생산자협동조합 사례연구는 여성조합원들이 남성조합원들보다 협동조합에 더 높은 충성도를 보였고, 회복력에 더 많이 기여한다는 것을 확인하였다(Borda-Rodriguez et al., 2014). 또한, 협동조합의 조합원으로서의 여성들의 참여는 확대되고 이에 따라 여성 포용(women inclusion) 측

* ①자발적이고 개방적인 조합원 제도, ②조합원에 의한 민주적 통제, ③조합원의 경제적 참여, ④자율성과 독립성, ⑤교육, 훈련 및 정보 제공, ⑥협동조합 간 협동, ⑦지역사회에 대한 기여 (ICA 홈페이지. 검색일: 2019년 7월 14일.
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperativ-e-identity>)

** 자조, 자기책임, 민주성, 평등, 공정, 연대 (ICA 홈페이지. 검색일: 2019년 7월 14일.
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperativ-e-identity>)

면에서 협동조합의 강점이 언급되고 있다.

그러나 협동조합 조직 내에서 여성들의 리더십에 대한 연구는 찾아보기 힘들고 통계자료도 부족하다. 이는 여성이 협동조합의 리더로서 역할 하는 것에 대해 주목하지 않는다는 점을 반영한다고 볼 수 있다. 또한, 개발도상국 협동조합 여성의 역량강화(empowerment)에 대한 긍정적인 효과(Ferguson et al., 2011)가 있음에도 불구하고, 개발도상국에서는 여성이기 때문에 토지소유를 못하거나 리더가 되지 못하는 등 많은 한계를 보여주고 있다(Johnson et al., 2014).

그렇다면 여성들의 리더십을 개발시키기 위해서는 어떤 프로그램이 필요한가? 실제로 개발도상국 여성들의 리더십 개발에 효과가 있는가? 효과적인 프로그램을 위해서는 어떻게 해야하는가? 본 연구는 이 질문에 답하기 위해 여성 리더십 개발 방법 중 하나인 멘토링을 실제 실행한 사례로써 신용협동조합(이하 신탁) 여성 리더들의 리더십 개발 프로그램인 캐나다 협동조합개발재단(Co-operative Development Foundation, 이하 CDF)의 여성 멘토십 프로그램(Women Mentorship Program, 이하 WMP)을 분석하고자 한다.

II. 이론리뷰

1. 여성리더십 개발

리더십은 협동조합 경영에 있어 중요한 축으로 협동조합으로서의 조직정체성을 유지하고 협동조합 기능을 할 수 있도록 하는데 영향을 미친다. 협동조합 거버넌스에서도 리더십은 중요한 개념이다. 캐나다 협동조합연맹

(Canadian Co-operative Association, 이하 CCA)에서는 좋은 협동조합 거버넌스는 장기적이고 전략적인 비전에 집중하는 리더십, 자원관리능력, 경영책임 모니터링, 조합원들과 다른 이해관계자들에게 보고하는 것으로 구성된다고 하였다(Hannan, 2014 재인용). 그리고 Simmons et al.(2007)은 협동조합 거버넌스는 조합원 참여, 기업 거버넌스, 운영관리로 구성될 수 있고, 각 활동 간의 정보의 흐름이 좋아야 한다고 주장하며 리더십이 이 관계들을 잘 이끌어야 한다고 본다.

여성리더십을 설명하는 연구들은 리더십 스타일, 행동, 평가가 젠더 스테레오타입(gender-stereotype)의 영향을 받기 때문에 남성과 여성의 리더십을 다르게 봐야한다고 주장한다(Hopkin et al., 2008). 그리고 기존 리더십 연구는 남성 리더를 대상으로 하는 경우가 많고 여성 리더십을 제대로 설명하지 못하고 있다. 조직 내 이상적인 근로자(ideal worker)는 남성 중심의 개념으로 정립되어 있기 때문에 여성은 조직 내에서 제대로 평가받을 수 없기도 하다(Bierema, 2016).

대부분의 여성리더십 연구는 서구의 백인 여성을 중심으로 다루어 왔으나, 개발도상국의 여성 리더들, 특히 협동조합이나 소액금융기관의 여성들을 연구한 문헌들도 찾을 수 있다. Périlleux et al.(2015)의 연구는 세네갈 협동조합의 고위경영층 또는 선출직 여성들이 사회적 성과에 많은 관심을 두고 지역협동조합 이사회에서 정한 정책을 따라가려는 경향이 있다는 것을 설명한다. 그들의 연구는 당초 여성지배적 이사회와 남성지배적 이사회가 어떤 차이를 갖고 있는지 보기 위한 연구였다. 그러나 연구결과는 직원들은 수익성과 재무성과를 중시하고, 이사회는 조합원 만족

과 지역협동조합 성과를 중요하게 생각한다는 것이었다. 이는 서아프리카 신탁들의 특성에 기반한 것이었다. Strom et al.(2014)도 소액금융기관의 여성들이 더 나은 거버넌스와 재무성과를 가져오는지 보기 위한 연구를 수행하였으나 결과적으로 유의미한 결과가 나오지 않았다.

개발도상국의 여성 기업가정신 연구도 흥미로운 결과를 보여준다. 개발도상국 여성들은 국가에 따라 다르지만, 기존 조직의 리더십에 포함되어 리더 역할을 하기보다는, 새롭게 창업을 하거나 기업가정신을 발휘하여 리더 역할을 하는 경우가 많다. 그리고 노동시장에 진입할 수 없는 여성들은 소득창출을 하기 위한 방법으로 창업을 하는 경우도 있다(De Vita et al., 2014; Jamali, 2009).

여성 리더십 개발은 조직 내에서 여성들을 훈련시키고 능력을 발현하기 위해서 중요하다. Kolb(1999)는 리더십 발현이 이미 리더십을 발휘해 본 경험에 많은 영향을 받는다고 주장하며, 리더십 경험을 할 수 있도록 사람들에게 기회를 주는 것이 중요하다고 말한다. 또한, 젠더 스테레오타입에 의해서 여성들은 자신이 리더에 맞지 않는 사람이라는 인식을 극복하기 어렵고, 이는 다시 여성들의 자신감과 경험에 영향을 미치게 되어 여성들의 리더십 발현이 어렵게 된다(Appelbaum et al., 2003; Ely et al., 2011).

여성 리더십을 어떻게 개발해야 하는가? 여성 리더십 개발을 위한 전략적 실천은 평가, 교육과 훈련, 코칭, 멘토링, 네트워킹, 경험학습, 경력계획을 모두 포함한다(Hopkins et al., 2008). 이러한 도구들은 전세계적으로 다양한 조직에서 적용되어왔고, 기술직업교육훈련과 같은 개발도상국 여성들의 역량강화를 위한

프로그램에도 포함되어있다(김은경 등, 2014). 중요한 것은 여성 리더와 여성 리더십에 대한 생각을 변화시키는 것인데, 이는 리더십이 매우 상황적이고 맥락적이라는 것을 인지하고, 조직 자체가 젠더화 된 권력 관계에 의해 형성되어 있는지 인식하는 것부터 시작해야 한다(Bierema, 2016).

개발도상국의 여성 기업가정신 훈련 프로그램 평가와 관련된 연구를 보면, 참여자의 교육훈련 경험이 가족구성원 뿐만 아니라 커뮤니티 내에서도 좋은 사례가 될 수 있다는 점에서 효과적인 프로그램의 중요성을 강조하고 있다. 여성 기업가정신 프로그램에서는 인적자원요소(참여자들의 교육수준 등), 훈련 환경, 프로그램 펀딩이 프로그램의 목표와 구성을 결정하는데 중요하기 때문에 프로그램 설계 단계에서 고려해야 한다(Bullough et al., 2015). 그러나 여전히 프로그램 평가에 대한 연구는 부족하며, 실제로 교육훈련 프로그램이 여성 기업가정신이나 리더십에 미친 효과에 대해서는 더 많은 연구가 필요하다(Glaub et al., 2011).

2. 멘토링

멘토링은 전문성 훈련뿐만 아니라 조직 내 리더십을 개발하기 위한 효과적 방법 중 하나이다(Hopkins et al., 2008). 다양한 조직들은 인적자원개발을 위한 프로그램으로 공식적 혹은 비공식적 멘토십을 장려하고 있으며, 경영학, 심리학, 교육학 등에서 연구가 이루어지고 있다.

멘토링과 멘토에 대한 정의는 다양하다(Burke et al., 1990; Ehrich, 2008). 그러나 조직 측면에서 보면, 멘토링은 '경험이 풍부하고 유

능한 연장자인 멘토가 연하의 동료나 후배에게 조직생활에서 터득한 지혜를 전해주어 그가 조직의 공식, 비공식 규범에 적응하도록 돕고 직무와 관련된 문제들을 해결하도록 지원하는 인간관계, 이를 통해 영향을 주고받는 일련의 과정'으로 볼 수 있다(Noe, 1988; 신용주, 2005 재인용). 멘토가 영향을 주는 사람, 즉 멘토의 상대방이 되는 사람을 멘티(mentee) 혹은 프로테제(protégé)라고 한다.

멘토링이 프로테제에 주는 이익은 경력개발과 심리사회적 기능 측면에서 볼 수 있다(Noe, 1988; Ragins et al., 1990). 프로테제의 승진을 도와주는 스폰서십(sponsorship) 기능, 프로테제가 능력과 재능을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 노출(exposure)의 기능, 일의 목적을 달성할 수 있도록 전략을 제시해주는 코칭(coaching) 기능, 프로테제가 논란이 많은 상황에 개입될 가능성을 줄여주는 보호(protection) 기능, 도전적 과제를 부여하여 프로테제의 학습을 유도하는 도전(challenge) 기능은 경력개발에 해당된다.

이에 반해, 심리사회적 기능은 프로테제가 조직생활을 하는데 심리적인 안정감과 자신감 및 자아의식을 향상시켜주는 기능으로, 인생전반에 걸쳐 영향을 미친다(Kram, 1983; Noe, 1988). 인정해주는 것, 조언해주는 것, 롤 모델로서 영향을 주는 것, 부모로서의 역할, 사회적인 네트워크, 그리고 친구와 같은 역할을 하는 것이 이 기능에 해당된다.

이처럼 멘토링의 좋은 기능이 있음에도 불구하고, 여전히 여성들은 조직 내에서 멘토링 관계를 맺는 것이 쉽지 않다(Noe, 1988; Burke et al., 1990; Ehrich, 2008; 신용주, 2005; 원숙연, 2006; 임희정, 2009). 첫 번째 이유는 조직 내에서 멘토 역할을 해줄 수 있는 여성 상사

를 만나기 어렵다는 것이다. 조직 내 여성 리더들의 수가 적고, 잠재적인 멘토라고 할 수 있는 조직 내 리더십과의 연결이 제한되어 있다(Noe, 1988). 또한, 여성이 단절 없는 경력개발을 하고 고위관리직에 접근하는 데는 다양한 장벽이 있고, 유리천장이 존재하기 때문에 멘토가 될 수 있는 여성 리더가 되기도 쉽지 않다(Ehrich, 2008).

두 번째 이유는 남성 상사가 여성 부하직원을 프로테제로 두는 것을 꺼려한다는 점이다. 특히 이성 간의 멘토링인 젠더교차(cross-gender) 멘토링 관계는 다양한 문제를 불러일으키기 때문에 관계를 관리하는 것이 어려워 부담을 갖게 된다(Burke et al., 1990; Ehrich, 2008). 조직 내에서 자연스럽게 형성되는 비공식 멘토링은 남성보다 더 접근하기 어려운데, 이는 남성 간의 멘토-프로테제의 관계에 대한 선호도가 더 높기 때문이다(Ehrich, 2008; 원숙연, 2006).

세 번째 이유는 조직 내에서 여성을 관리자 혹은 리더로 키우려는 기대가 낮기 때문에 멘토링 관계가 약해질 수밖에 없다는 점을 들 수 있다. 리더와 관련된 여성의 능력에 대한 부정적인 태도는 여성을 리더로 인식하는데 부정적인 영향을 주고 왜곡시킨다(Noe, 1988).

멘토링의 기회가 없으면 승진이 어렵고, 여성 리더는 더 찾기 어려워지는 악순환을 반복하게 된다(Noe, 1988). 이는 조직들이 여성들을 위한 리더십 개발을 위해서 멘토링 프로그램을 진행하는데 중요한 근거가 된다. 공식적인 멘토링 프로그램은 리더십 공백(Leadership vacuum)을 해결할 수 있는 하나의 방법으로 간주 되기도 한다. 매니저 혹은 상사가 있다는 것과 리더가 있다는 것은 심리적으로 다르기 때문에 상사가 아닌 멘토를 통

해서 리더를 길러낼 수 있다고 본다(Burke et al., 1990).

성공적인 멘토링 프로그램을 개발시키기 위해서는, 최고경영층의 지원, 선발, 사전교육, 멘토-프로테제의 책임 명시, 빈도 설정이 필요하다(Noe, 1988). 여성 멘토링은 조직 내 문화와 상황에 따라 많은 영향을 받기 때문이다. 비공식적 멘토링과 다르게 공식 멘토링은 멘토-프로테제의 관계를 설정하고 실천하는데 조직의 의도가 개입될 수밖에 없으며, 조직의 구성원들은 멘토링 관계를 통해 업무의 성과와 리더십 개발에 긍정적인 효과를 기대하며 참여하게 된다.

III. 연구방법과 연구대상

1. 사례연구

여성리더십 개발과 멘토링에 대한 이론적 배경을 통해 개발도상국 실험의 여성리더십 개발을 이해하기 위해서는 무엇이 여성 리더들에게 영향을 미치고 어떻게 영향을 미치게 되는지를 볼 수 있는 경험연구가 필요하다. 본 연구에서는 여성리더십 개발에 멘토링이 가진 효과를 보기 위해서 여성 멘토링 프로그램에 대한 사례연구를 하였다.

사례연구방법은 '현실에서 벌어지는 사건에 대하여 연구자가 통제를 가하지 않으며, 어떻게 혹은 왜의 문제가 제기될 때' 사용할 수 있다(Yin, 2009). 본 연구는 Yin(2009)의 사례연구 자료수집 방법에 따라 문서 및 기록 정보와 관계자 인터뷰를 통해서 자료를 수집하였다.

첫째, 문서 및 기록 정보로는 프로그램 결

과보고서(Final Report)를 참고하였다. 본 연구에서는 연구대상인 프로그램이 시작된 2002년의 보고서와 최근 4년간인 2015년부터 2018년도까지의 결과보고서, 그리고 2018년도에 CDF 프로그램 담당자와 캐나다 실험 자원봉사자들이 우간다를 방문하여 과거 프로그램 참가자들을 만나고 온 모니터링 보고서(Monitoring Report)를 참고하였다. 이 보고서에는 참가자들의 증언(testimony), 프로그램 만족도 조사(assessment) 결과, 프로그램 개선 방안 등에 대한 평가들이 포함되었다.

둘째, 과거 CDF에서 근무했던 사람들과 프로그램의 역사를 알고 있는 전문가들과의 면접을 통해 보고서에 담겨있지 않은 배경과 과정을 확인하였다(표 1). 면접 질문은 캐나다 협동조합 운동과 CCA/CDF의 국제개발 활동과의 관계와 그 과정에서 WMP 프로그램의 역할 등에 대한 질문으로 면접대상자들과의 자연스러운 대화 속에서 질의응답을 진행하였다.

2. 캐나다 협동조합개발재단(CDF)

캐나다 협동조합들이 국제개발 활동에 참여한 것은 1945년 이후 국제정세에 민감했던 협동조합 리더들에 의해서였다. 당시 캐나다의 협동조합들은 제3세계의 협동조합들이 공동체의 사회·경제 발전을 위해 선택할 수 있는 모델로서 협동조합을 돕기 시작했고, 개발도상국의 협동조합연합회들과의 관계를 통해 발전해왔다. 이후 1970년대부터 캐나다 국제개발청(Canadian International Development Agency, 이하 CIDA)이 개발협력을 위한 지원을 CCA를 통해 집행하면서 CCA의 국제개발 협력 사업은 확대되고 이에 참여하는 협동조

〈표 1〉 인터뷰 대상

No	날짜	인터뷰 대상	장소
1	2018년 8월 11일	전 CCA 아시아 지역 디렉터	캐나다 오타와
2	2018년 8월 14일	전 CCA 총괄 디렉터	캐나다 오타와
3	2018년 11월 28일	캐나다 협동조합 리더, ICA 이사	캐나다 오타와
4	2018년 12월 5일	협동조합 연구자	캐나다 할리팩스
5	2018년 12월 6일	전 CCA 프로그램 디렉터	캐나다 안티고니쉬
6	2018년 12월 7일	전 CCA 아시아 지역 디렉터 전 CCA 총괄 디렉터	캐나다 오타와
7	2019년 5월 28일	전 CCA 총괄 디렉터	캐나다 몬트리올
8	2019년 5월 31일	전 CCA 아시아 지역 디렉터	캐나다 오타와
9	2019년 6월 6일	CDF 프로그램 디렉터	캐나다 오타와
10	2019년 7월 9일	협동조합 연구자	대한민국 서울
11	2019년 7월 14일	협동조합 연구자	대한민국 서울

합 및 국제개발 전문가들의 수가 증가했다. 2015년 캐나다 협동조합연합회가 퀘벡주(Quebec)의 협동조합 네트워크와 재조직되는 과정에서 CCA의 국제개발협력 사업은 CDF로 조직분리 되었고, 2017년부터 모든 사업은 CDF 이름으로 진행되었다. 현재 CDF는 12개 국가에서 11개의 협동조합개발사업을 실행하고 있으며, 국제개발 비영리단체로서 캐나다 오타와에 사무실을 두고 활동하고 있다.

3. 여성 멘토링 프로그램(WMP)

캐나다 CDF의 여성 멘토링 프로그램(WMP)은 2002년 캐나다 신협 여성리더들의 협동조합 개발 참여를 장려하기 위해서 시작되었다(인터뷰 5). 개발도상국의 신협 여성 리더들의 역량을 강화시키는 것뿐만 아니라 당시 캐나다 정부에 캐나다 신협의 국제개발협력력을 위한 참여를 알리고, 캐나다 신협들의

자원봉사 참여를 이끌어 내야 하는 상황에서 기획된 프로그램이었다. 2002년도와 2018년도의 프로그램 구성을 비교하면 큰 변화 없이 유지되고 있다.

WMP에는 2002년부터 2018년까지 총 21개국의 239명 여성 리더들과 200개 이상의 신협이 참여하였다(CDF, 2018a). 캐나다 신협은 브리티시컬럼비아(BC, British Columbia)주부터 노바스코시아(NS, Novascotia)주까지 전국적으로 참여하고 있다.

WMP의 목적은 '해외 여성 신협 관리자들의 신협 운영 역량 강화와 공동체에서 여성의 기회를 확장할 수 있는 리더가 될 수 있도록 역량강화(empower) 시키는 것'이다(CDF, 2018a). '역량강화'라는 단어는 2017년 보고서부터 등장했다(CDF, 2017; 2018a). 이전까지 '역량을 증진시킨다(enhance the capacity)'가 프로그램 목적이었다면(CCA, 2015; 2016), 현재는 여성 역량강화를 통한 공동체 발전으로

프로그램 목적이 좀 더 확장되었다고 볼 수 있다.

프로그램의 목표는 개발도상국의 신협 여성 리더들을 역량강화 하고 전문성 개발 (professional development) 기회를 제공하고, 캐나다 신협 여성들이 개발도상국 신협에 대해서 학습할 수 있는 기회를 제공하는 것이다 (CDF, 2018a). 즉, 개발도상국과 캐나다의 신협 리더들이 서로 학습하고 성장할 수 있도록 도와주는 역할을 하는 성격을 지니고 있다.

WMP 프로그램은 <표 2>와 같이 세 부분으로 구성되어있다. 먼저, 개발도상국의 신협 여성 리더들이 CDF 사무실이 있는 캐나다 오타와(Ottawa)에 도착한 후, 2주 동안 리더십, 젠더, 경영 등에 관한 교육과 훈련을 받는다. 이 과정에서 캐나다 신협 전문가 2인 혹은 그 이상이 자원봉사로 참여하여 참가자들의 학습을 돕고, 교육과 훈련은 각 분야의 전문가들인 CDF의 직원들과 신협연합회, 협동조합연합회 리더들이 담당한다. CDF의 사무실이 캐나다 협동조합연합회인 CMC(Co-operatives and Mutuels Canada)와 캐나다 신협연합회인 CUA(Canadian Credit Union Association)와

같은 건물의 같은 층에 있기 때문에 이와 같은 훈련이 가능하다고 볼 수 있다.

2주간의 교육이 끝나면, 참가자들은 캐나다 전역의 신협으로 흩어진다. CDF는 프로그램을 시작하기 전에 자원봉사 신청을 받은 캐나다 전역의 신협으로 해외 신협 리더들을 보내 캐나다 신협의 여성 리더와 개발도상국 신협의 여성 리더가 10일 정도 함께 지내고, 매일 신협에 출근하여 일상생활과 직장생활을 함께 해볼 수 있도록 한다.

이 과정이 끝나면, 개발도상국 신협 여성 리더들은 오타와로 돌아와 1주간의 워크샵을 통해 그동안의 학습을 정리한다. 참가자들은 자기 모국으로 돌아가서 무엇을 변화시키고, 어떤 실천을 할 것인지, 계획이 무엇인지, 무엇을 배웠는지에 대해서 구체적으로 정리하고 서로 토론하여 학습결과를 발전시킨다.

IV. 사례분석

WMP 사례연구의 분석결과는 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 여성 멘토링 프로그램

<표 2> WMP 프로그램 구성

	강의	멘토링	워크샵
기간	5일씩 2주, 오전 9시 - 오후 6시	10일	5일 1주, 오전 9시 - 오후 6시
장소	CDF 사무실(오타와)	각 신용협동조합(캐나다)	CDF 사무실(오타와)
내용	리더십, 젠더, 경영, 사이버보안	실제 신협에서의 경험	나에게 쓰는 편지, 토론
패실리테이터	캐나다 신협 리더 2명, 협동조합 전문가들	각 참여자들이 캐나다 신협에 초대됨	캐나다 신협 리더 2명, 협동조합 전문가들

자료: WMP Final Report (CCA 2015; 2016; CDF 2017; 2018a)

은 개발도상국 여성 리더들의 경영역량을 키워주고, 이들이 캐나다 신탁의 여성 리더와의 관계를 통해 자신감을 갖게 되어 리더십 개발에 긍정적인 역할을 하고 있다. 둘째, 여성 멘토링 프로그램 개발 조직인 CDF는 효과적인 멘토링 프로그램의 핵심 행위자로 개발도상국 신탁의 여성 리더들과 캐나다 신탁의 여성 리더들을 연결하여 양측 여성들의 리더십 개발이 일어날 수 있도록 하였다.

1. 멘토링 프로그램의 여성리더십 개발: 경력개발 및 심리사회적 측면

기존연구 리뷰에서 설명했듯이 멘토링의 기능은 경력개발과 심리사회적 측면으로 나누어 볼 수 있다(Noe, 1988; Ragins et al., 1990). 이는 프로테제들이 조직 내에서 잘 적응하고 역량강화 될 수 있도록 하는데 중요한 역할을 한다. WMP는 개발도상국 신탁 여성들이 멘토링을 통해 경력개발과 심리사회적 측면의 리더십 개발에 영향을 미친 것으로 확인되었다.

첫 번째, WMP는 프로그램에 참가한 여성 리더들에게 경력개발의 역할을 했다. WMP의

참가자들은 개발도상국 신탁 여성 리더로서 신탁 내에서 관리자이고 신탁의 운영을 담당하는 사람들이다. 어느 국가에서나 신탁을 운영하기 위해서는 금융상품과 운영과 관련된 전문적인 기술과 역량이 필요하다. 개발도상국의 신탁도 금융기관으로서 국가의 규제와 규칙을 따라야 하며(Mathuva, 2016), 조합원들의 자금조달을 돕고 경제적 활동의 동반자로서 지역사회와 함께 성장해야 하기 때문이다. 개발도상국 신탁들은 조합원들의 상환능력에 맞춘 금융상품을 개발하는 것과 더불어 조합원들이 상환할 수 있도록 금융교육과 경제교육을 함께 해야 한다.

<표 3>은 오타와에서의 교육과정 내용을 보여주는데 재무운영관리와 리더십 부문으로 나눌 수 있다. 프로그램 결과보고서(CCA, 2015; 2016; CDF, 2017; 2018a)의 참가자 평가에 의하면, 개발도상국 신탁 여성 리더들은 금융상품과 신탁과 관련된 운영기술, 예를 들면, 대출신청, 채무불이행 해결, 자본관리 등에 대해 교육과정과 실제 캐나다 신탁을 통해서 배웠다고 응답하고 있다.

〈표 3〉 강의 주제

재무적 운영	리더십
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대출 지원과 인터뷰 과정 ▪ 상환 관리 ▪ 저축 운용 ▪ 부채/자본 관리 ▪ 위험 관리 ▪ 재무관리 및 보고 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 거버넌스 - 이사회와 경영진의 역할과 책임 ▪ 전략적 계획 ▪ 인적자원관리 ▪ 신제품, 서비스, 고객관리 ▪ 마케팅 ▪ 리더십과 경영기술 ▪ 성 평등과 일터에서의 여성

자료: WMP Final Report (CCA, 2015; 2016; CDF, 2017; 2018a)

개발도상국의 참여자들은 강의실에서의 리더십 교육과 실제 캐나다 신탁 여성 리더들이 조직 내에서 리더십을 발휘하는 것을 보면서 리더십 실천과 그에 필요한 역량을 학습하였다. 오타와에서의 교육은 협동조합이라는 조직을 경영하는데 필요한 주제들인 거버넌스, 경영전략, 인적자원관리, 마케팅, 젠더 등에 대해서 전반적으로 배우는 시간이다. 참가자들은 개인적으로 필요한 주제에 대해서 학습하고, 자신들의 직장에서 겪었던 문제들을 떠올리고 정리하는데 도움이 되었다고 평가했다(CCA, 2015; 2016; CDF, 2017; 2018a).

또한, 캐나다 신탁 여성 리더들과의 멘토링을 통해서 경험학습으로 전환되고 적용되는 과정을 겪은 것을 볼 수 있다. 개발도상국의 참여자들은 직장 내에서 자신의 멘토가 다른 직원들과 함께 일하는 모습, 관리자로서 일상적 운영에 참여하는 모습을 보았고, 질문하고 토론하며 신탁 내에서 실제로 교육받은 내용이 어떻게 적용되고 실천될 수 있는지 확인하였다(CDF, 2017; 2018a).

두 번째, 심리사회적 측면에서 긍정적인 영향을 주었다. 멘토링의 심리사회적 기능은 인생전반에 걸쳐 영향을 미친다(Noe, 1988). 이는 모니터링 보고서(CDF, 2018b)에서 확인할 수 있었다. 모니터링 보고서는 캐나다의 자원봉사자들이 프로그램 이후에 개발도상국에 방문해 직접 참가자들과 토론하고 실제 그들의 삶을 지켜보고 작성한 것이다. WMP는 프로그램 이후의 여성들의 삶에 변화를 이끌어왔다. 특히, 여성 역량강화 측면에서 자신감과 여성 리더로서의 자아의식 형성은 프로그램 이수 후 다시 일상으로 돌아오고 난 뒤의 개인 경험을 이야기할 때 드러났다.

“모든 참가자들은 캐나다에서의 경험이 혁신의 주도를 실천하기 위한 자신감과 열정을 북돋는데 매우 가치 있는 경험이라고 느꼈다.” (CDF, 2018b)

“WMP 참여 이후부터 여성들은 삶을 쉽게 만드는 것에서부터 캐나다의 일하는 여성을 따라 하기 위해 노력해왔다. 가전제품과 기구들을 사용하는 것이 늘어났다. 여성들은 음식을 준비하는데 30분만 사용하고, 냉장고에는 이미 요리된 음식을 가지고 있었다. 여성들은 현재 식사 준비를 간단히 하면서, 많은 설거지를 하는 것과 음식을 준비하는데 압박을 덜 받고 있었다.” (CDF, 2018b)

또한, 프로그램에 참가했던 여성 리더들은 지역 협동조합과 공동체의 여성리더로서 다른 여성의 롤모델이 되고, 여성으로서의 옹호 활동에 참여하고 있었다.

“그녀는 여성을 위한 롤모델로서의 사례를 이끌고 있었다. 그녀는 여성들이 그들의 자신감을 구축하고 경력 진로를 발전시킬 수 있도록 교육받을 수 있는 옹호활동을 하고 있었다.” (CDF, 2018b)

이러한 결과는 개발도상국의 여성 리더들이 캐나다의 여성 리더들과 멘토링 관계를 맺었기 때문이라고 볼 수 있다. 여성 리더를 멘토로 두는 것 자체가 젠더 스테레오타입을 변화시키는데 중요할 수 있는데, ‘좋은 상사는 남성’이라는 생각에서 벗어날 수 있기 때문이다(Bierema, 2016). 캐나다 신탁 여성 리더들은 직장생활과 가정생활 모두에 있어 롤모델 역할을 하면서, 여성 리더의 좋은 사례를 보

여주고 있었다.

프로그램 과정에서 참가자들의 반응과 만족도를 조사한 결과를 보면, 오타와에서의 교육 후에 개발도상국의 여성 리더들은 그들 스스로를 ‘변화추진자(change agent)’로 여긴다. 그러나 한편으로는 자신이 그런 역할을 할 수 있는지, 자신의 조직이 그러한 변화를 받아들이기에 대한 두려움과 의심을 가지고 있다. 그러나 캐나다 실험에서의 멘토링 시간 이후에는 자신감과 의지, 그리고 변화에 대한 필요성을 깨닫는 경우가 많았다. 실제 캐나다 실험 여성 리더들이 실험이라는 조직 내 구성원들과의 관계 속에서 리더십을 발휘하고, 어려운 경영의 문제들을 해결하는 모습을 보았기 때문이다. 단순히 누군가의 말을 통해 전달되는 지식이 아닌 자신이 실제로 보고 경험한 학습으로 개발도상국 여성들에게 전달되었다.

“인간으로서 더 역량강화 되었고, 내가 일하는 협동조합과 다른 협동조합과 공동체에 여성으로서 희망을 주고, 우리나라에서 협동조합을 위한 옹호 활동을 할 수 있게 되었다.” (CDF, 2017)

2. 협동조합 국제개발 조직으로서의 역할

효과적인 프로그램을 위한 퍼실리테이터(facilitator) 조직의 역량은 매우 중요하다. 성공적인 멘토링 프로그램 개발을 위해서 필요한 요소들 중에서 선발, 사전교육, 멘토-프로테제의 책임 명시가 언급되었는데(Noe, 1988), CDF는 이 역할들을 충실하게 수행하고 있었다.

프로테제 선발 부분을 보면, <표 4>와 같이 지역 실험에서의 근무경력과 함께 영어 의사소통 능력을 봄으로써 캐나다 실험 여성 리더들과 관계를 맺을 수 있도록 하고 있다. 또한, 리더십 경험이 있고 프로그램의 학습을 자신의 협동조합 현장에서 적용할 수 있도록 현장에 있는 여성들을 대상으로 프로그램을 운영하였다.

프로그램에 참여할 캐나다 실험 여성 리더들을 선발할 때에는 개인이 아닌 캐나다 실험을 통해 공식 초청되도록 했다. 이는 짧은 시간 동안 진행되는 멘토링 관계에 대해서 실험 내의 우호적인 분위기를 형성할 수 있도록 하고, 다른 문화권에서 온 프로테제가 잘 적응할 수 있도록 하는데 도움을 주었다.

CDF는 멘토링을 위한 사전준비로 프로테제들을 위한 오타와에서의 교육과 멘토들을 위한 사전 워크숍을 진행하였다. 개발도상국 여성 리더들에게 사전교육을 통해 실험의 일반적인 경영능력에 대한 지식과 기술을 배우

〈표 4〉 참가자 선발기준

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 지역의 금융기관에서 일하는 여성 관리자 2. 여성에게 금융서비스를 제공하는 금융 협동조합에서 적어도 3년 이상의 전문 경력이 있어야 함 3. 영어로 의사소통 가능 (말하기, 이해, 읽기) 4. 만 18세 이상, 신체 건강하고, 유효한 여권 소지 5. 이 프로그램을 통해 배운 것을 금융협동조합들과 국가 실험 조직과 공유하는데 동의한 자 |
|--|

자료: WMP Final Report(2018)

고, 캐나다 실험 방문 시 실제 현장에서 확인하고 학습할 수 있도록 하였다. 반면, 실험 여성 리더들에게는 교차문화워크숍(cross-cultural workshop)을 통해 방문할 프로테제에 대한 설명과 질의응답 시간을 갖고 방문 전 서로에 대한 정보를 제공하였다.

마지막으로 멘토-프로테제의 책임 명시는 양측에 서로 다른 방법으로 적용되고 있었다. 캐나다 실험에게는 역할과 책임에 대해 명시한 문서*에 서명하게 함으로써 본인들을 무엇을 제공해야 하는지 그 범위와 목적을 확인하게 하였다. 개발도상국 실험 여성 리더들에게는 모집과정에서 프로그램을 통해 배운 내용을 자국의 협동조합과 공유해야 한다는 의무를 명시하고, 오타와에서 교육을 통해 학습 목표를 명확하게 하였다.

이러한 CDF의 역할은 다른 국가 환경에서 근무한 실험 여성 리더들 간의 관계에 대한 두려움과 걱정을 줄이는데 효과적이었다(CDF, 2017; 2018a). 개발도상국 실험 여성들을 멘토링을 시작하기 전에 새로운 환경에 머무르면서 겪게 되는 문화적 차이와 멘토의 가족에게 환영받지 못할 것이라는 두려움을 가지고 있었으나, CDF의 퍼실리테이터 역할이 이 문제를 해결하는 것을 알 수 있었다.

“참가자들이 캐나다 실험에 갈 때 가장 큰 걱정은 문화적 차이 또는 캐나다 실험 리더의 가족에게 받아들여지지 못할 것에 대한 두려움이었다. (중략) 캐나다 실험에서의 시간 이후, 참가자들은 모두 자신들이 매우 따뜻하게 환영받았다고 생각했고, 가정에서도 매우 좋았다고 답했다.” (CDF, 2018a)

* 기대와 비용 등에 대해서도 설명되어 있음

CDF는 프로그램을 수행하는 실행기관(implementor)의 역할 뿐만 아니라, 협동조합 국제개발기관으로서 개발도상국 실험의 여성 리더와 캐나다 실험의 여성 리더들을 연결해주는 핵심 역할을 수행하고 있었다. 개발도상국과 캐나다 실험이라는 네트워크는 CDF를 통하지 않고는 연결되기 어렵다. 지역을 중심으로 활동하는 캐나다 실험들의 특성상 해외 협동조합들과 협력할 기회를 만들기 쉽지 않기 때문이다. 그러나 CDF는 과거 캐나다 협동조합연합회인 CCA의 활동부터 형성한 네트워크를 프로그램을 통해 서로 연결시켰고, 이 네트워크는 매년 진행되는 WMP와 다양한 개발협력 프로젝트들을 통해 강화되고 있었다.

캐나다 실험들의 비금전 기부(in-kind contribution)는 멘토의 역할을 수행하고, 개발도상국 실험 여성 리더들에게 캐나다 실험의 경험과 사례들을 보여주는데 있어서 필수조건이었다. CDF가 이 프로그램을 진행할 수 있었던 가장 큰 자산은 캐나다 실험들과의 관계이다. WMP에 참여하는 캐나다 실험들은 매년 10개 정도이며, 그 중 절반은 매년 참여하거나 2년 이상 참여한 실험들이었다. CDF는 비영리재단으로서 캐나다 실험의 기부금으로도 운영되고 있기 때문에, 캐나다 실험들의 네트워크와 긴밀한 관계를 유지시키는 것이 중요한 과제이다.

프로그램에 참여한 캐나다 실험 여성 리더들은 CDF가 WMP의 효과를 평가하고 이를 보고하길 원한다고 평가했다. 자신들과 함께한 시간과 학습이 실제로 개발도상국 실험 여성 리더들에게 어떤 도움이 되었고, 효과가 어떠한지에 대해 궁금해 하고 있었다. 캐나다 실험 여성 리더들이 프로그램에 참여하기 위

해서는 프로그램에 대한 믿음과 신념을 주어야 하는 상황임을 알 수 있었다.

V. 결론

본 연구에서는 여성 리더십 개발 프로그램인 WMP의 사례를 통해 여성 리더십 개발 프로그램 성과를 분석했다. CDF의 멘토링 프로그램은 개발도상국 신흥 여성 리더들의 신흥 운영을 위해 필요한 리더십을 개발하여 경력 개발 기능을 하고, 여성들이 자신감 키우고 롤모델을 본받아 자신이 스스로 롤모델이 될 수 있는 변화추진자로 역량강화 시키는 심리 사회적 기능을 하였다. 또한, 멘토링 프로그램을 기획하고 운영하는 CDF라는 협동조합 국제개발협력기관이 개발도상국과 캐나다의 신흥 여성 리더들의 네트워크를 연결하고 짧은 시간동안 관계를 발전시키고 학습효과를 증대할 수 있도록 중요한 역할을 하였다.

본 연구의 시사점은 세 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫 번째, 기존 멘토링 연구는 조직 내 공식적/비공식적 관계를 기반으로 하였으나, 본 연구에서는 협동조합이라는 분야 내에서 서로 다른 국가와 조직의 여성 리더 간 멘토링 관계를 보았다. 이 관계는 공식적인 프로그램을 통해 이루어졌으나, 장기간에 걸쳐 직장생활에서 이루어지는 관계는 아니었다. 이러한 이유로, 장기적인 멘토링 프로그램을 요구하는 등 멘토링 기간에 대한 참가자들의 불만이 나오기도 했다(CDF, 2018; 2017). 또한, 멘토링은 관계에 따라서 서로 다른 경험과 결과가 나타나기 때문에(Ehrich, 2008), 멘토링의 관점에서 WMP 프로그램을 평가할 때는 참가자 전체가 아닌 참가자 개인의 경험과 멘토링

관계를 보고 개인의 전체 삶에 어떤 영향을 받았는지 확인해 볼 필요가 있다.

두 번째, 본 연구 대상은 ‘협동조합 간 협력’이라는 원칙을 실천하고 있는 캐나다 신흥이다. 캐나다는 역사적으로 공동체와 경제개발을 위해서 협동조합 모델을 효과적으로 사용한 국가이며(Shanks et al., 2000), 협동조합 전문성과 지식을 개발도상국과 공유하고 있다. CDF의 과거 조직인 CCA의 국제개발협력 프로그램은 개발도상국의 협동조합을 돕기 위해 만들어졌다. 그러나 동시에 캐나다 사람들도 직원으로 또한 자원봉사자로 참여하면서 전문성 개발 기회와 문제해결 능력 향상, 협동조합에 대한 이해 증진이라는 효과를 얻었고, 사업파트너로 함께 관계를 맺거나 무역 관계로 발전되는 경우도 있었다(Shanks et al., 2000). WMP는 개발도상국의 협동조합들을 위한 단기 프로젝트 중심이 아닌 두 국가 간의 장기 프로그램으로 협력한 사례로서 파트너십을 기반으로 한 개발협력 모델의 중요한 사례로 볼 수 있다.

세 번째, 위 내용을 실현시키기 위한 전략으로 협동조합 국제개발협력기관을 발전시키는 것이다. 캐나다에는 이러한 기관이 3개 있다. 퀘벡주에 SOCODEV와 데잘랭의 국제개발협력부서도 CDF와 같은 일을 하고 있다(Drouin et al., 2000). 이 세 기관은 각각 프로그램을 운영하며 캐나다의 협동조합과 개발도상국의 협동조합을 연결시켜주는 일을 하는 것과 동시에, 캐나다 국제개발협력 무상원조 자금을 사용하여 국제개발협력 사업을 수행하고 있다. 협동조합을 통한 국제개발협력은 협동조합 간의 협동이라는 원칙을 지키기 위해서 쉽게 할 수 있는 일이 아니며, 개발도상국에 대한 이해와 전문적인 지식과 노하우

를 필요로 한다. 이러한 이유로 협동조합을 통한 국제개발협력에서 CDF와 같은 조직의 중요성이 높아지고 있다(Simmons et al., 2007).

그러나 본 연구의 한계로 다음 몇 가지를 들 수 있다. 첫째, 사례분석을 위해 활용한 자료들 중 상당부분은 CDF에서 작성한 보고서이다. 본 연구에서는 프로그램에 대해 참가자들 개인의 증언과 평가에 대해 CDF에서 작성한 보고서에 담긴 자료들을 참고하였다. 약 1개월 동안의 프로그램 참여 경험이 일상에서의 변화와 지역 신탁 운영에 가져온 변화와 효과는 과거 참여자들의 모니터링을 통해 더 알 수 있을 것이다. 본 연구에서 우간다 모니터링 방문 보고서를 참고하였으나, 그동안 참여했던 사람들의 출신국가가 21개국이라는 점을 고려하면 매우 제한적이다. 그리고 지금도 모니터링이 진행된다는 점에서 앞으로의 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 사례는 완료된 프로그램이 아니라 현재 매년 실시되고 있다. 그러나 본 연구는 2015년부터 2018년도의 프로그램 결과 보고서만을 참고하였다. 2002년부터의 프로그램을 모두 본 것은 아니며, 제한된 기간의 프로그램만 분석한 것이다. 즉 프로그램의 전체 기간의 성과를 분석하지 못했다는 점이 한계이다.

셋째, 본 사례연구는 젠더관점을 기반으로 토론하고 분석하지 못했다. 분명히 조직 변화의 주체로서 여성이 겪는 권력의 문제, 경제·사회적 위치는 젠더관점에서 더 많은 설명이 필요하다. 여성 리더십 개발과 멘토링 사례연구를 위해서는 젠더관점을 보완해야만 한다. 이를 기반으로 젠더와 여성을 위한 프로그램 개발에 기여할 수 있을 것이다(Kim, 2015;

2019).

이후 본 사례연구를 더 심화하여 수행할 필요와 가치는 분명하다. 국제개발협력 분야에서 여성 역량개발과 리더십 개발을 위한 프로젝트가 다양하게 진행되고 있지만, 협동조합 여성 리더들만을 대상으로 한 멘토링 프로그램 사례는 중요하다. 협동조합 개발 측면에서 본다면, 조직 내 여성리더십에 대한 이해와 이를 기반으로 필요한 개입의 방향을 고민하는데 실천적 함의를 줄 수 있다. 여성이 협동조합 조합원으로만 참여하고 포함되는 것을 넘어서, 리더십을 발휘하고 협동조합 발전을 이끄는 변화추진자가 될 수 있도록 해야 한다.

참 고 문 헌

- 김은경 (2015), 젠더와 개발에 있어서 WID/GAD, 성 주류화 접근방식에 대한 고찰: 동남아시아 개도국에 대한 다자개발기구의 성평등 원조사례 비교분석을 중심으로, *아시아여성연구*, 54(2), 137-172.
- 김은영 (2019), 국제개발 규범에서 '젠더'는 '여성'을 의미하는가: 젠더 담론의 발전과정과 기술관료제화를 중심으로, *국제개발협력연구*, 11(1), 1-19.
- 김효정, 마정운, 이슬기 (2014), 아시아 지역 여성 역량강화를 위한 한국 공적개발원조(ODA) 방안: 인도와 필리핀의 기술직업 교육훈련(TVET) 사례를 중심으로, *여성학논집*, 31(1), 63-92.
- 신용주 (2005), 조직 내 여성멘토링 제도의 도입을 위한 연구: 장애극복 및 실천전략을 중심으로, *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 8(3), 111-141.

- 임희정 (2009), 조직문화, 멘토링 및 네트워크이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과, **조직과 인사관리연구**, 33(4), 95-120.
- 원숙연 (2006), 젠더화된 멘토링의 구조와 작동원리: 심층면접을 적용한 사례연구, **한국여성학**, 22(1), 5-34.
- Afranaa Kwapong, N., & Hanisch, M. (2013), Cooperatives and poverty reduction: a literature review, *Journal of Rural Cooperation*, 41(2), 114-146.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Bierema, L. L. (2016), Women's leadership: Troubling notions of the "ideal"(male) leader, *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119-136.
- Birchall, J. (2011), *People-Centered Businesses: Co-operatives, Mutuels and the Idea of Membership*, London, Palgrave Macmillan.
- Borda-Rodriguez, A., Johnson, H., Shaw, L., & Vicari, S. (2016), What makes rural co-operatives resilient in developing countries?, *Journal of International Development*, 28(1), 89-111.
- Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014), Rural co-operative resilience: the case of Malawi, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 43-52.
- Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2015), Coffee co-operatives in Malawi: building resilience through innovation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 317-338.
- Bullough, A., De Luque, M. S., Abdelzaher, D., & Heim, W. (2015), Developing women leaders through entrepreneurship education and training, *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 250-270.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1990), Mentoring in organizations: Implications for women, *Journal of Business Ethics*, 9, 317-332.
- Canadian Co-operative Association(CCA). (2015), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, Canadian Co-operative Association. (not published)
- Canadian Co-operative Association(CCA). (2016), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, Canadian Co-operative Association. (not published)
- CDF CANADA. (2017), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, CDF CANADA. (not published)
- CDF CANADA. (2018a), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, CDF CANADA. (not published)
- CDF CANADA. (2018b), *Women's Mentorship Program Monitoring Trip to Uganda*, CDF CANADA. (not published)
- De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S. (2014), Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature, *European Management Journal*, 32(3), 451-460.
- Drouin, P., Mamodhoussen, S., & Paradis, G. (2000), From Canada to Senegal: Serving African Women, In B. Fairbairn, I. MarPherson, & N. Russell(Eds.), *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory Mutual Aid and the*

- Millennium*(pp. 195-206), Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan.
- Ehrich, L. C. (2008), Mentoring and women managers: Another look at the field, *Gender in Management: An International Journal*, 23(7), 469-483.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011), Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs, *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.
- Ferguson, H., & Kepe, T. (2011), Agricultural cooperatives and social empowerment of women: a Uganda case study, *Development in Practice*, 21(3), 421-429.
- Glaub, M., & Frese, M. (2011), A critical review of the effects of entrepreneurship training in developing countries, *Enterprise Development and Microfinance*, 22(4), 335-353.
- Hannan, R., (2014), Good co-operative governance: the elephant in the room with rural poverty reduction, *Journal of International Development*, 26(5), 701-712.
- Hopkins, M. M., O'neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008), Women's leadership development strategic practices for women and organizations, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348-365.
- Jamali, D. (2009), Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective, *Gender in management: an international journal*, 24(4), 232-251.
- Johnson, H., & Shaw, L. (2014), Rethinking Rural Co operatives in Development: Introduction to the Policy Arena, *Journal of International Development*, 26(5), 668-682.
- Kolb, J. A. (1999), The effect of gender role, attitude toward leadership, and self confidence on leader emergence: implications for leadership development, *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305-320.
- Kram, K. E. (1983), Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Mathuva, D. M. (2016), Drivers of financial and social disclosure by savings and credit cooperatives in Kenya: A managerial perspective, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(2), 85-96.
- Noe, R. A. (1988), Women and mentoring: A review and research agenda, *Academy of management review*, 13(1), 65-78.
- Périlleux, A., & Szafarz, A. (2015), Women leaders and social performance: evidence from financial cooperatives in Senegal, *World Development*, 74, 437-452.
- Ragins, B. R., & Dean B. M. (1990), Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships, *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Sarri, K. K. (2011), Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation, *Journal of European Industrial Training*, 35(7), 721-741.
- Shanks, D., & Julian, J. (2000), Partnership for Changing Times, In B. Fairbairn, I. MarPherson, & N. Russell(Eds.), *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory Mutual Aid and the*

- Millennium*(pp. 183-194), Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan.
- Simmons, R., Birchall, J., Doheny, S., & Powell, M. (2007), 'Citizen governance': opportunities for inclusivity in policy and policy making?, *Policy & Politics*, 35(3), 457-478.
- Strøm, R. Ø., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014), Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions, *Journal of Banking & Finance*, 42, 60-75.
- Vicari, S. (2014), The co-operative as institution for human development: The case study of Coppalj, a primary co-operative in Brazil, *Journal of International Development*, 26(5), 683-700.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc.

논문접수일 : 2020년 1월 28일
심사완료일 : 2020년 2월 12일
게재확정일 : 2020년 2월 13일