大韓經營情報學會
「經營情報硏究」第29券 第4號 2010年 12月

남성리더십과 여성리더십 스타일과 리더십 효율성에 관한 연구

홍용기*

<요 약>

최근 여성리더십 연구의 필요성이 증대되고 있는 시점에서 부하들이 상사인 남녀리더에 대하여 어떻게 지각하고 있는 지 파악함으로써, 남녀 리더의 평가를 알아본다. 한편 평가하는 부하가 인식하는 리더십 스타일에 리더에 대한 평가가 어떻게 달라지는 지 규명해볼 것이다. 그러므로 본 연구는 남성리더와 여성리더의 리더십 스타일에 차이가 있는지, 남녀 리더십 행동 및 효율성에 차이가 있는 지를 비교한 연구라 할 수 있다. 분석결과를 보면 리더십 스타일에서 변혁적 리더십은 남성리더보다 여성리더가 더 높다고 평가되었다. 과제지향적 리더십과 거래적 리더십은 남성리더가 여성리더 보다 높게 평가되었다. 관계지향적 리더십의 남녀가 차이는 유의미하지 못했다. 남성리더와 여성리더에 대한 평가가 조사대상자의 성별에 따라 달라지는지를 알아보기 위한 분석에서 남성리더에 대한 남녀부하의 평가를 비교한 결과, 남성부하나 여성부하 모두 과제지향적, 거래적 리더십을 여성리더보다 남성리더 쪽에 높게 평가한 반면, 여성 부하들의 경우 여성리더가 남성리더에 비해 관계지향적 리더십과 변혁적 리더십을 더 높게 평가하였다. 리더십 효율성에 있어서는 남성리더와 여성리더 간의 경우 의사결정업무, 대인관계업무, 관계조정업무, 부하상담업무에서 남녀 간 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 남녀부하의 남녀리더십에 대한 리더십 스타일과 리더십 효율성에는 부분적인 차이가 존재하는 것으로 결론내릴 수 있다.

핵심주제어 : 리더십, 리더십 스타일, 리더십 효율성

논문접수일: 2010년 12월 01일 수정일: 2010년 12월 09일 게재확정일: 2010년 12월 09일
* 대림대학 경영과 교수, yghong@daelim.ac.kr

Ⅰ. 서 론

1. 연구의 필요성

남성과 여성 간 리더십 역할이 상이하다는 점에 대하여 학자마다 많은 논쟁이 있어왔다. 남성지배적인 사회에서 여성이 리더가 되는데 많은 장벽이 존재하기 때문에 남성이 리더가 되는 것이 더 적합하다는 의견도 한동안 지배적이었다(Eagly & Karau, 2001). 하지만 어떠한 남녀 간의 행동이 리더가 되게 하는지에 대해서는 아직도 적잖은 논쟁이 있다. 특히 리더십 스타일이라는 말이 빈번하게 논의의 대상이 되고 있는데 이는 리더에 의해 획득되어진 매우 안정적인 행동패턴으로서 이해되고 있다. 남성과 여성 리더의 리더십 스타일이 다르다고 할 때, 남성이 리더가 되는 과정은 당연시 되고, 여성리더가 조직위계 상에서 더 높은 직위로 승진하여 리더가 되는 과정에 대하여는 부정적인 시각이 존재하기도 한다. 그러므로 본 연구에서는 우선 남성과 여성에 대한 리더십 스타일에 대한 사람들의 전통적인 사고를 분석하는 것을 목적으로 한다. 본 연구에서 남녀 간 리더십 스타일을 정밀하게 이해하기 위한 이론적 분석틀을 찾고, 그러한 분석틀을 통해 관련된 리더십 스타일 연구결과들을 해석해 보기로 한다.

여성 리더십이 남성 리더십에 비해 성별 영향력에 차이가 있는 지 없는지에 대하여 많은 논쟁이 있어왔다. Miller, Taylor, & Buck(1991)의 연구에서, 리더십 연구자들이 여성의 리더십 스타일의 적절성 여부에 대한 관심이 높다고 하였다. 이처럼 여성 리더십에 많은 초점을 두고 있음에도 불구하고 어떻게 여성 리더십이 남성과 왜 다른 지에 대해서는 별다른 연구결과를 내 놓지 못하고 있다. 더욱이 Kimball(1995)과 같은 여성옹호론자 입장에서는 남녀 간 차이성과 유사성에 대한 문화적 논쟁이 뜨겁다. 여성옹호론자들은 리더십 스타일에서의 성차이(sex differences)의 지각이 잘못되어 있음을 지적한다. 잘못된 지각으로 인해 남성지배적인 리더십 스타일은 더 좋은 것으로 부각되고, 반대로 여성들은 리더가 될 수 있는 다양한 기회조차 얻고 있지 못하고 있다는 것이다. 또한 남성리더보다 더 탁월한 성과를 보이는 여성리더 조차도 남성리더와 동일한 대상으로 지각되지 못하고 있다는 점도 지적한다. 그러므로 본 연구를 통해 남녀 성차이로 인한 남성 리더십 행동과 여성 리더십 행동에 유사점과 차이점이 무엇인지 분류해보고자 한다.

남녀 간 리더십 스타일 및 행동에 있어 차이점이 있는 지, 유사점이 있는 지

에 대하여 많은 연구들이 있었다. 차이점에 대한 연구는 비공식적인 실증연구 혹은 경영자와 면접조사를 통해 조직 내의 개인적 경험에 근거한 연구들이 대부분이다. 이러한 연구들은 여성과 남성의 리더십 스타일은 다르다는 관점으로부터 시작하여 여성은 덜 구조적이고 더욱 협력적이며 협동적이고 다른 사람의 자아가치를 강화하는데 더 많은 도움을 준다는 결론을 내리고 있다(Book, 2000, Helgesen, 1990, Rosener, 1995). 반대의 입장에 있는 Powell(1990)과 같은 학자는 여성과 남성리더들은 서로 다르지 않으며 관찰되어진 여러 가지 차이점이라는 것들이 중요도에서 보면 아주 사소한 것이라는 점을 지적한다. 하지만 관련 연구들을 면밀하게 조사해보면 남녀 리더 사이에 유사한 부분이 많은 지 혹은 차이가 많은 지에 대한 연구결과들은 혼재한 결과를 보이고 있다. 이를 위해 남녀 리더십 스타일에 대한 여러 가지 이론적 원칙들을 추적해보고, 관련 실증연구들을 평가해 본다.

2. 연구의 목적

남녀 리더십에 대한 연구는 리더십 스타일의 차이를 비교해 보는 것 뿐 아니라 그 효율성의 측면을 고찰해 보는 것 역시 중요하다. 즉 리더의 리더십 효율성이나 리더의 성과는 팀, 집단이나 조직의 성과, 부하의 상사에 대한 만족도, 리더의 실적에 대한 부하의 업적평가 등을 통해 파악될 수 있다. 그러므로 리더의 성과나 업적평가는 리더십 효율성의 지표가 될 수 있지만, 리더십이란 부하가 리더에게 지각하는 부하들의 태도의 문제이기 때문에, 본 연구에서는 리더십의 대상인 부하의 평가를 통해 효율성을 측정하는 것이 더 의미가 있을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 남녀 리더의 특성 및 효율성을 남녀 부하의 태도를 통해서 알아보고자 하는 것이다. 그러므로 본 연구는 다음과 같은 두 가지 구체적인 목적을 가진다. 첫째, 남녀 리더십 스타일에 차이가 있는가? 둘째, 남녀 리더십 행동 및 효율성에 대해 부하들은 어떻게 지각하고 있는 가? 그러므로 본 연구를 통해 학술적으로는 남녀리더의 차이점 혹은 유사점에 따른 리더 효율성의 영향요인을 규명하고, 리더십 스타일과 효율성 관계를 밝히게 될 것이다. 더불어 현실적인 시사점으로는 조직 속에서 여성 리더십에 대한 새로운 인식과 관심을 촉발하고 여성리더에 대한 효율성 평가 및 잘못된 고정관념을 버리는 계기로 삼을 수 있을 것이다.

Ⅱ. 남성과 여성리더십 스타일에 관한 이론적 배경

여성리더와 남성리더가 처하고 있는 상황분석을 통해 보면 남녀 리더 간 차이점과 유사점에 대한 합리적 근거를 찾아볼 수 있다. Eagly, Wood, & Diekman(2000)은 성차이와 성유사점의 사회적 역할이론 관점에서 리더십 역할이나 조직역할은 리더의 행동에 영향을 미친다고 보고 있다. 게다가 리더들은 남녀 각각의 성별 분류에 기초하여 기대를 이끌어 낸다. 이런 기대는 성역할(gender roles)로 전환되는데, 이는 사회적으로 규명된 성인식에 기초한 개인이 가지고 있는 공유된 일종의 신념이다. 이러한 역할은 가정이나 직장 상황에서의 상이한 사회적 역할에 주목을 받아 왔다.

Eagly와 동료들(2000)에 의하면 성역할은 리더십을 두 가지 속성인 기능적(agentic) 속성과 공감적(communal) 속성으로서 이해한다. 기능적 속성이란 여자보다는 남자들에게서 강하게 나타는 속성으로서 자기 주장적이고 활동적이며 자기발전을 도모하고 독립적이며 목적의식이 분명한 것으로 특징지어진다. 예를 들면 공격적이고 지배적이고 강력하고 독립적이고 때론 무모하기도 하고, 자신감이 강하고 경쟁적이란 말들을 대변하기도 한다. 조직상황에서 보면 다른 사람에게 영향을 행사하고 상대에게 단언하듯 이야기 하며, 할당된 과업을 적극적으로 지시하는데 앞장서고, 문제해결에 초점을 둔 제안을 하는 등 전반적으로 도구적이고 기능적인 특징을 갖는다.

공감적 특징이란 남성보다는 여성에서 더 강하게 보이는 특징이다. 다른 사람의 복지에 많은 관심을 보이는 형태로서 감정적이고 자기희생적이며 남들과의 관계를 중요시하며 섬세한 행동을 하는 공감적인 행동이다. 예를 들어 다정다감, 도움, 친절한, 동정적, 대인간 섬세함, 양육적 그리고 점잖은 등의 단어가 이에 해당된다. 이들이 조직 속에서 보이는 공감적 행동으로는 조심스러운 화법으로서 자신을 쉽사리 노출하지 않고 다른 사람의 지시에 복종적이며 타인을 지지하며 상대를 잘 다루며, 대인관계 문제를 가족처럼 해결하는 특징을 갖는다.

1. 성차이

남녀 성차이에 대한 최근 연구의 흐름은 남녀의 리더십에 성차이가 존재하는지? 존재한다면, 그러한 성차이가 나타나는 원인이 무엇인지? 성차이가 존재한다면 어떤 측면에서 서로 차이가 나는 것인지 등으로 요약될 수 있다. Kanter

(1977)는 조직행동의 구조적 해석을 통해 남녀가 동일한 리더십 역할을 보유할 수 있음을 지적하고 있다. 성별 역할은 근본적으로 어떤 영향을 행사하는 것이며 이런 결과로 남녀의 조직 속 역할이 같음에도 불구하고 매우 다르게 차별적으로 간주되는 경향을 지적한다. Gutek(1982)은 성역할 분리의 부작용(sex-role spillover)이란 용어를 통해 적잖은 남성상관들이 여성노동자를 바라볼 때 '전문적인 동료 노동자'이기보다 '여성'으로 먼저 바라본다는 점을 강조했다. 이러한 결과 여성들 중에서 인습적인 여성 역할에 걸맞지 않게 행동하는 경우 곧바로 배제를 당하게 되며 성차별을 겪을 수 있다는 점을 밝혔다. 성역할 분리의 부작용이란 사람들이 성에 근거하여 갖고 있는 행동에 대한 기대, 성역할에 대한 관점이 조직 내 역할에게까지 영향을 주어 리더가 남성인지 여성인지에 따라 구성원들로 하여금 리더에 대해 다른 기대와 태도를 갖게 하며 그러한 기대와 태도가 리더행동에 영향을 미친다는 의미가 된다. Ridgeway(1997)는 성별은 일터에서 암묵적 정체성 혹은 배경 정체성(background identity)을 제공한다는 점을 주장하였다.

리더행동에 관한 성별 역할의 영향에도 불구하고 공식적인 리더십 역할은 조직상황에서 근본적으로 중요한 것으로 간주되어 왔다. 공식적인 리더십 역할이 적절한 행동에 대한 명확한 규칙이나 합법적인 권한으로서 인식되기 때문이다. 그러므로 성별 역할의 영향력이 미미해지고 있거나 심지어 성고정관념(gender-stereotype)으로 인한 성차이도 많이 줄어드는 현상을 보이고 있다(Eagly et al, 2000).

남녀의 리더십에 관한 성차이 연구 중 성차이가 없다는 주장은 공정성 모델(equity model)로서 이는 남녀 간 근본적인 차이를 부정하는 유사성 가정(similarity assumption)이 있다. 즉 조직 내 역할이 성역할보다 우월하기에 조직 내의 역할을 통해 확실한 행동지침을 부여받아 남자든 여자든 상관없이 사회화 과정을 통해 남녀 리더역할에 차이가 없다는 주장이다. 반면 성차이가 있다는 주장은 보충적 기여모형(Complementary Contribution Model) 입장으로, 즉 남녀의 생물학적 차이와 성 구분적인 과거경험과 사회화의 경험으로 같은 리더의 위치에 있어도 남녀가 다른 스타일을 보일 수 있다는 것이다. 결론적으로 남녀 리더십 스타일에 대한 차이에 대하여 Powell(1993)의 주장을 연구자가 재정리하면 <표 1>처럼 4가지로 정리할 수 있다.

<표 1> 남녀리더가 다르게 행동하는가?

입장	내용
성차이 없다	성고정관념은 없으며 남성과 여성리더들은 유사한 목표, 동기, 성격, 행동패턴을 보임.
남성 선호하는 입장으로 성차이 지지	남녀가 어린 시절부터 경험한 사회화로 인해 남성들이 관리자 혹은 리더로서 더 적합하다고 봄.
여성 선호하는 입장으로 성차이 지지	여성리더들이 전통적으로 남성리더들에게 성공적이었던 리더십 스타일을 채택할 뿐 아니라 여성으로서의 경험으로부터 새로운 리더십 기술을 끌어냄.
비고정관념적 차이 지지	여성과 남성이 성별 고정관념과 반대되는 방향으로의 차이를 보임.

*: Powell(1993) 재정리함.

2. 리더십 유형

리더십 스타일에 관한 성별차이의 영향은 남성역할은 기능적 규범과 연관되어 있고, 여성역할은 공감적 규범과 연결되어 있는 것으로 논의되고 있고, 또한 그렇게 측정되어 왔다. 대부분 연구에서(Bass, 1990: Cann & Siegfried, 1990)에 리더십 유형을 이분법적으로 사용해 왔다. 이와 더불어 가장 일반적인 구별이 바로 리더십에 대한 양자 접근법으로서 과업지향적-관계지향적, 민주적-권위적, 변혁적-거래적 리더십의 구분이다. Bales(1950)에 의해 그리고 오하이오주립대학 리더십 연구의 핵심인 Hemphill & Coons(1957)에 의해 개발된 리더십 유형이기도 하다. 이들의 연구에 의하면 과업지향적 스타일은 구조주도(initiation of structure)로 명명되면서 규칙과 절차를 따르도록 부하들을 독려하고, 더 높은 성과를 달성하도록 부하들을 자극하는 리더이다. 대인적 지향의 리더십인 배려(consideration)의 경우는 부하를 도와주고, 부하들의 복지, 부하의 정서적 만족, 안녕을 염두에 두는 호의적인 리더를 의미한다.

리더십 스타일의 또 다른 측면에서 보면 리더는 민주적으로 의사결정 과정에 부하를 참여시키는 리더, 그렇지 않은 독재적 리더, 이는 참여적 리더십이냐 지시적 리더십이냐의 관계와 유사한 리더이다(Lewin & Lippitt, 1938). 여성은 참여적 리더스타일을 좀 많이 사용하고 남성보다는 좀 더 민주적이었다. 남성리더들은 좀 더 권위적이고 지식적이라고 확인되었다.

Burns(1978)가 거래적 리더십 유형과 변혁적 리더십 개념을 정리한 후 Bass(1985)에 의해 좀 더 발전된 개념이 성립되었다. 즉 거래와 교환이라는 관점

에서 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 교환으로 부하로부터 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 유지하게 된다. 거래적 리더십을 가진 리더는 성과의 양이나 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법에 초점을 둔다. 이에 비해 변혁적 리더십은 리더가 확고한 목표설정이 된 상황에서 부하에게 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직구성원들의 성과도 높이고 만족도 얻을 수 있는 방향으로 리더십을 발휘한다. 이처럼 리더와 부하 간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십에 치중하지 말 것을 요구하고 있다. Druskat(1994)는 남녀 차와 관련하여 조직의 문화가 여성의 리더십 스타일을 결정하는 역할을 하며 전형적으로 남성적인 조직은 여성 리더가 변혁 리더십 스타일을 표현하는데 도움을 주지 않는다고 주장한다.

3. 리더십 유형의 비교에 관한 실증연구

Eagly & Johnson(1990)은 리더십 유형 간 조직 내 평가, 리더의 평가, 실험실 연구 등을 서로 비교한 메타분석에서 남성이 여성보다 더 과제지향적인 반응을 보였고, 여성은 남성보다 더 관계지향적 행동을 보이는 것으로 나타났다(<표 2> 참조). 민주적 리더십과 권위적 리더십 유형에 대해서, 여성은 참여적 스타일이 더 많았고 남성보다는 더욱 민주적 스타일이었다. 남성리더들은 권위적이고 지시적 리더십 스타일로 확인되었다. 특히 성차이는 조직 내 연구에서 줄어들지 않았다. 이는 남녀가 리더로 선정될 당시 동일한 선택 기준이 적용되었다 하더라도, 성격과 행동에서 남녀가 다를 수 있음을 지적하고 있다. 또한 여성의 사회적 스킬이 여성으로 하여금 남성과는 다른 관리역할을 수행할 수 있게 한다고 밝히고 있다. 즉 남성에 비해 여성이 사회적 스킬 수준이 더 높기 때문에 다른 사람의 감정과 의도를 이해하는 정도가 높아져 남자에 비해 더 민주적이고 참여적일 수밖에 없다는 것이다.

Druskat(1994)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 남녀 간 차이를 조직문화에 두고, 전형적인 남성조직은 여성리더의 변혁적 리더십을 허용하지 않는 다고 하였다. 다른 연구(Powell, Butterfield & Parent, 2002)에서 좋은 경영자는 남성적인 성역할 특성을 가진 사람들이라고 평가되었다. 즉 사람들은 여전히 좋은 경영자란 남성이라는 공식을 가지고 있다는 점을 확인시켜 주었다. 결론적으로 조직상황에서의 리더십 행동에 영향을 주는 성차이에 대한 연구결과들을 정리하면, 남성에 비해 여성리더들의 경우 대인관계 지향적(interpersonally oriented),

민주적(democratic), 변혁적(transformational) 리더십 스타일을 보이고 있다. 이와 반대로 남성리더들은 여성보다는 더 과업지향적(task-oriented), 독재적(autocratic)이었다.

<표 2> 조직 내 평가, 리더의 평가, 실험실 연구에서의 남녀 리더십 스타일 비교[1)]

연구의 유형	대인간		스타일의 유형		민주적 대 권위적	
	대상자	평균 효과의 크기	대상자	평균 효과의 크기	대상자	평균 효과의 크기
총괄	136	0.04*	139	0.00	23	0.22*
조직 내 평가	120	-0.01	120	-0.02	13	0.21*
리더의 평가	12	0.25*	12	0.08	6	0.29*
실험실 연구	4	0.37*	7	0.19	4	0.20*

*: $p<0.05$

Ⅲ. 연구방법

1. 연구설계

본 연구는 남성리더십에 비해 여성리더십에 대한 연구에 초점을 두면서 여성리더십이 남성리더십과 전혀 다른 모습의 효과와 영향력, 고정관념 등으로 인식되고 있는지를 파악함이 목적이다. 최근 여성리더십 연구의 필요성이 증대되고 있는 시점에서 부하들이 상사인 남녀리더에 대하여 어떻게 지각하고 있는 지 파악함으로써, 남녀 리더의 평가를 알아본다. 한편 평가하는 부하의 고정관념에 따라 리더에 대한 평가가 어떻게 달라지는 지 규명해볼 것이다. 그러므로 본 연구는 남성리더와 여성리더의 리더십 스타일에 차이가 있는지, 남녀 리더십 행동 및 효율성에 차이가 있는 지를 비교하기 위한 연구라 할 수 있다.

2. 연구대상

본 연구는 서울, 경기도 지역에 근무하고 있는 남녀 직장인 각각 93명과 65명, 총 158명을 대상으로 하였다. 설문에 응답한 대상자들의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

1) A.H. Eagly & B.T. Johnson(1990), Gender and Leadership Style : A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 108, pp.233-256. 재인용

<표 3> 조사대상자의 인구통계학적 특성

인구통계적 특성		빈도(%)
성별	남	93명(58.9)
	여	65명(41.1)
연령	20대	34(21.5)
	30대	62(39.2)
	40대	46(29.1)
	50대	16(10.1)
자아만족도	불만족	18(11.4)
	보통	47(29.7)
	만족	93(58.9)
직장만족도	불만족	18(11.4)
	보통	16(10.1)
	만족	95(60.1)
	매우만족	29(18.4)

3. 조사도구

측정도구로서는 일반적 특성과 남녀리더 각각에 대한 리더십 스타일, 리더로서의 효율성을 측정하는 설문으로 구성하였다.

3.1 일반적 특성

대상자의 일반적 특성에 관한 문항은 성별, 연령, 자아만족도(self satisfaction), 직장만족도(Work satisfaction)이다. 자아만족도는 자신에 대한 만족 정도에 관한 질문으로 불만족, 보통, 만족 등 3점 척도로 측정하였고, 직장만족도는 자신의 직업 및 직장에 대한 만족 정도에 관한 질문으로 불만족, 보통, 만족, 매우만족 등 4점 척도로 측정하였다.

3.2 리더십 스타일

리더십 스타일은 리더십 행동(leadership behavior)으로서 미시간 대학과 오하이오 주립대학의 행동연구를 근간으로 하고 있다. 과제지향적 리더십 스타일이란 리더가 부하와 일을 수행하면서 시간과 노력을 낭비하지 않으면서 계획수립, 업무일정, 부하행동의 조정 그리고 필수장비나 공급재료의 제공, 기술적인 조언 등을 제공하는 리더행동으로 정의한다(Yukl, 2010, p.107). 관계지향적 리더십 스타일이란 과업보다는 부하를 지원하고 지지해주며 도움을 주는 리더행동으로

신뢰를 보여주고, 자신감을 고취시키며 부하의 부하를 이해하고 해결해주려는 리더행동으로 정의한다(Yukl, 2010, p.107). 변혁적 리더십 스타일이란 부하들이 리더를 신뢰하고, 충성을 보이며, 리더에게 존경까지 불러일으키는 리더십 행동이라고 정의한다(Yukl, 2010, p.277). 거래적 리더십 스타일은 리더가 제시한 과업목적에 몰입하고 열정을 가지고 일을 하도록 하는 것이 아닌 리더가 지시한 요구에 부하가 반드시 복종하게 만드는 리더십 행동이라고 정의한다(Yukl, 2010, p.277). 본 연구에서는 리더십 스타일을 과제지향적, 관계지향적, 변혁적, 거래적 스타일의 4가지 유형으로 측정하였다. 본 연구에서는 4가지 유형을 측정하는 문항을 목적에 맞게 수정한 후 사용하였다. 척도는 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~5점은 매우 그렇다)로 측정하였다. 과제지향적 스타일과 관계지향적 스타일은 강혜련 연구(1998)에서와 유사한 문항을 사용하였으며, 각각 4문항으로 측정하였다. 각 차원의 신뢰도 계수는 0.81, 0.88이었다. 과제지향적 스타일은 부하로 하여금 규칙과 절차를 준수하게 하고, 업무수행수준을 높이며, 리더와 부하 역할을 명확히 하는 특성을 보인다. 관계지향적 스타일은 조직구성원의 안녕과 복지를 염려하고 절차를 설명하여 친절하게 도움을 주는 행동을 포함한다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 신구범(2007) 연구에서와 같은 4개 문항으로 측정하였으며, 신뢰도 계수는 0.73, 0.69이었다. 변혁적 리더십은 리더와 부하가 서로 더 높은 단계로 도덕성과 동기를 끌어 올리는 과정을 의미하며, 거래적 리더십은 부하 자신의 이익에 호소하여 부하를 동기화시키는 형태이다.

3.3 리더십 효율성

리더십 효율성이란 일종의 리더십 유효성의 지표(indicators of leadership effectiveness)로서 리더가 팀, 집단, 조직에 리더십을 발휘하는 성과와 관련된 업무로서 정의한다(Yukl, 2010, pp.27-28). 이를 측정하기 위해 의사결정업무(5문항), 의사소통업무(4문항), 대인관계업무(4문항), 성과창출업무(5문항), 관계조정업무(4문항), 부하상담업무(4문항) 등 6개 차원 26개 문항으로 구성되었다. 척도는 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~5점은 매우 그렇다)로 측정하였다. 단일문항을 제외한 나머지 차원의 신뢰도 계수는 의사결정업무 0.78, 의사소통업무 0.74, 대인관계업무 0.69, 성과창출업무 0.71, 관계조정업무 0.82, 부하상담업무 0.68이었다.

3.4 변수들의 특성

분석에 포함된 변수들의 평균 및 표준편차 등의 기술통계량은 <표 4>와 같

다. 조사대상자들의 자아만족과 직장만족은 각각 2.47과 2.69로 현재 직장생활에서 자신에 대한 만족도는 평균을 넘지 못했으며, 직장만족도 역시 낮았다.

<표 4> 변수들의 기술통계량

변수	최소값	최대값	평균	표준편차
자아만족	1	3	2.47	0.693
직장만족	1	4	2.69	0.695
과제지향적	2	4	3.51	0.642
관계지향적	2	5	2.89	1.030
변혁적	2	5	3.48	1.238
거래적	2	5	3.07	.873
의사결정	2	5	3.31	.821
의사소통	2	5	3.42	1.112
대인관계	2	5	3.56	1.099
성과창출	2	5	3.90	.680
관계조정업무	2	5	3.06	1.170
부하상담업무	1	4	2.80	0.863

변수들 간의 상관관계 분석결과는 <표 5>와 같다. 자아만족과 직장만족 간 피어슨 상관계수는 0.824로 매우 강한 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간에는 -8.42로 부의 강한 상관관계를 보였다. 그 외 변수들 간의 상관관계는 0.01과 0.05 수준에서 각각 약한 상관관계와 중간정도의 상관관계를 보였다.

<표 5> 상관관계 분석결과

변수	자아만족	직장만족	변혁적	거래적	의사결정	의사소통	대인관계	성과창출	관계조정	부하상담
자아만족	1									
직장만족	.824**	1								
변혁적	-.100	.151	1							
거래적	.195*	-.076	-.842**	1						
의사결정	-.266**	-.270**	-.681**	.676**	1					
의사소통	.043	.103	-.065	.025	.166*	1				
대인관계	-.394**	-.307**	.565**	-.544**	-.450**	-.081	1			
성과창출	.115	.141	-.757**	.456**	.601**	.147	-.703**	1		
관계조정	.164*	.123	.748**	-.597**	-.812**	-.091	.737	-.839**	1	
부하상담	.350**	.378**	.524**	-.359**	-.501**	.052	.597**	-.561**	.813**	1

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.
* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

Ⅳ. 연구결과

1. 남녀리더에 대한 평가

각 변수에 대한 남녀리더에 대한 평가 간에 차이가 있는지를 보기 위해 조사대상자를 대상으로 <표 6>과 같이 T-test를 실시하였다. 분석한 결과를 보면 리더십 스타일에서 변혁적 리더십은 남성리더보다 여성리더가 더 높다고 평가되었다(t=-3.66, p<0.001). 과제지향적 리더십과 거래적 리더십은 남성리더가 여성리더 보다 높게 평가되었다. 각각 t=9.55, p<0.001, t=2.80, p<0.001). 관계지향적 리더십의 남녀가 차이는 유의미하지 못했다. 리더십 효율성 6개 차원 각각을 보면, 여성리더가 남성리더보다 높은 것이 바로 대인관계업무와 관계조정업무, 부하상담업무이었다. 각각 t=-15.46, p<0.001, t=-10.82, p<0.001, t=-4.88, p<0.001 이었다. 남성리더는 의사결정업무에서 여성리더보다 t=5.58, p<0.001로 높았다.

<표 6> 남녀리더에 대한 전반적 평가

구분		남성리더	여성리더	t	p
리더십 스타일	과제지향적	3.83(0.25)	3.04(0.73)	9.55	0.000
	관계지향적	2.31(0.44)	3.70(1.07)	-11.19	0.132
	변혁적	3.18(1.18)	3.89(1.20)	-3.66	0.002
	거래적	3.22(0.92)	2.83(0.74)	2.80	0.000
리더십 효율성	의사결정업무	3.58(0.24)	2.90(1.13)	5.58	0.000
	의사소통업무	3.41(0.91)	3.38(0.90)	0.17	0.856
	대인관계업무	2.85(0.82)	4.58(0.42)	-15.46	0.000
	성과창출업무	4.29(0.46)	3.32(0.51)	12.36	0.107
	관계조정업무	2.41(0.56)	3.96(1.21)	-10.82	0.000
	부하상담업무	2.54(0.38)	3.17(1.17)	-4.88	0.000

2. 부하성별에 따른 남녀리더 비교

남성리더와 여성리더에 대한 평가가 조사대상자의 성별에 따라 달라지는지를 알아보기 위해 분석을 하였다. 남성리더와 여성리더에 대한 남녀부하의 평가를 비교한 결과, 부분적으로 성별에 따른 유의한 차이가 나타났다. 남성리더의 리

더십 스타일에 대하여 여성부하보다 남성부하가 과제지향적인 리더십 스타일을 더 높게 평가하였다(t=7.65, p<0.001). 반대로 여성부하가 남성부하보다 남성리더를 관계지향적 리더십 스타일로 더 높게 평가하였다(t=-9.02, p<0.001). 하지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 남녀부하 모두 유의한 차이가 없었다. 리더십효율성에 대하여서도 부분적인 차이가 입증되었다. 남성부하가 여성부하보다 남성리더의 의사결정업무에서 효율적이라고 평가하였다(t=4.49, p<0.001). 하지만 여성부하들이 남성부하보다 남성리더에 대해서 대인관계업무, 관계조정업무, 부하상담업무를 더 높게 평가하였다(각각 t=-14.16, p<0.001, t=10.03, p<0.001, t=-4.26, p<0.001). 여성리더에 대한 평가에서 남성리더에 대한 평가와 동일하게 남성부하들이 여성부하들보다 여성리더를 과제지향적 스타일로, 리더십 효율성의 경우 대인관계업무와 부하상담업무를 남성리더보다 더 높게 평가하였다(t=5.91, p<0.001, t=-6.62, p<0.001, t=-2.34, p<0.001).

<표 7> 남녀리더에 대한 평가 차이

구분			남성부하	여성부하	t	p
남성리더	리더십 스타일	과제지향적	3.84(0.25)	3.10(0.75)	7.65	0.000
		관계지향적	2.29(0.43)	3.59(1.08)	-9.02	0.000
		변혁적	3.07(1.13)	3.79(1.21)	-3.23	0.550
		거래적	3.55(0.93)	2.86(0.76)	2.97	0.087
	리더십 효율성	의사결정업무	3.60(0.24)	2.95(1.17)	4.49	0.000
		의사소통업무	3.52(1.08)	3.23(1.13)	1.39	0.527
		대인관계업무	2.78(0.79)	4.57(0.42)	-14.16	0.000
		성과창출업무	4.31(0.47)	3.39(0.50)	10.03	0.332
		관계조정업무	2.36(0.54)	3.89(1.24)	-9.06	0.000
		부하상담업무	2.50(0.36)	3.14(1.16)	-4.26	0.000
여성리더	리더십 스타일	과제지향적	3.80(0.26)	2.88(0.69)	5.91	0.003
		관계지향적	2.36(0.47)	4.01(1.04)	-6.86	0.038
		변혁적	3.48(1.27)	4.17(1.16)	-1.79	0.037
		거래적	2.85(0.81)	2.75(0.68)	0.43	0.004
	리더십 효율성	의사결정업무	3.53(0.26)	2.77(1.04)	3.39	0.000
		의사소통업무	3.65(1.02)	3.16(1.22)	1.40	0.148
		대인관계업무	3.04(0.90)	4.61(0.45)	-6.62	0.000
		성과창출업무	4.25(0.43)	3.15(0.50)	7.50	0.415
		관계조정업무	2.56(0.59)	4.17(1.13)	-5.95	0.032
		부하상담업무	2.63(0.40)	3.26(1.23)	-2.34	0.000

V. 결 론

본 연구는 남녀리더십의 특성 및 리더십에 대한 부하들의 평가를 통해 남녀 간 차이가 있는 지를 리더십 효율성 차원에서 살펴보았다. 따라서 남녀부하들의 평가가 얼마나 다른지, 그리고 리더의 효율성 평가에 중요한 영향을 미치는 리더십 스타일은 무엇인지, 또한 남녀리더에 따라 평가하는 부하들의 성별에 따라 어떤 결과가 야기되는지를 알아보았다. 리더십 행동은 리더와 부하 간 관계와 평가, 인식, 태도, 지각 등에 따라 영향을 받는다.

과제지향적 리더십과 관계지향적 리더십은 남녀부하가 다르게 평가되었고, 거래적 리더십과 변혁적 리더십에도 남녀 차이가 있었다. 물론 그 평가에서 두드러진 차이가 보이지는 않았지만, 기업체라는 상황에서는 남성리더에 대한 평가가 여성리더보다 높게 나오는 결과도 보였다. 특히 리더효율성의 6가지 차원 중 의사결정, 의사소통, 대인관계, 성과창출 등 4개 항목에서 남성이 우월하게 나오는 점 역시 일치된 결과로 보인다. 하지만 여성부하의 경우 대인관계업무, 관계조정업무, 부하상담업무 등은 여성리더에게 더 높은 점수를 주고 있었다.

리더와 부하의 관계를 설명하는 개별화된 리더십 모형은 남녀리더와 남녀부하 간의 관계를 설명하는데 있어서 다음과 같은 시사점을 가능케 한다. 첫째, 비영리조직인 대학, 학교와 같은 조직에 관한 선행연구들은 남녀 성차이가 존재하지 않는 결과를 보이고 있으나, 기업조직이라는 상황에서는 남녀 성차이가 일부분 존재하고 있음을 확인할 수 있었다. 둘째, 남성은 거래적 리더십 스타일, 여성은 변혁적 리더십 스타일이라는 특성을 더 많이 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 남성들의 리더십 효율성 측면에서도 동일한 결과를 보이고 있다. 이는 부하들이 지각하는 남녀리더의 리더십 효율성에 차이가 있음을 나타내는 것이라 할 수 있다. 특히 남성리더는 대인관계업무나 관계조정업무, 부하상담업무와 같은 업무에서는 여성리더보다 낮은 평가를 받고 있었다. 이는 여성들이 의사결정업무, 성과창출업무에서 남성리더보다 낮은 평가를 받고 있는 것과 대비되어 진다. 조직의 부하들은 여전히 남성스러운 업무와 여성스러운 업무를 구분하여 남녀 간에 성차이가 존재하는 것으로 인식하고 있다는 점이다. 셋째, 여성에 대한 부정적인 시각이 아직도 존재하고 있다는 점이다. 이는 리더십의 대상을 남성우월로 보는 시각도 존재하며, 여성리더가 남성과 동일한 조직 생활의 질을 누리지 못하고 있음을 알 수 있는 것이다. 여성리더십 관점에서 성(gender)과 위계, 그리고 리더십에 대한 부하들의 인식과 사회통념 상의 불평등

한 사고의 전환이 필요하다 하겠다.

본 연구는 여러 가지 한계점을 가지고 있다. 우선 조사대상자의 측정도구에서 업종이나 과업의 종류 등 더 많은 인구통계적 변수에 따른 리더십 발휘의 평가가 달라지는 것을 측정하지 못하였다. 특히 여성 리더의 과업적 성격, 즉 비구조화된 과업, 창의성을 요하는 과업, 구성원 참여를 요구하는 과업과 같은 과업환경 변수 등도 고려하지 못하고 있다. 또한 횡단면적 자료형태로 부하들의 지각정도를 측정하였으나, 이는 실제의 행동에 있어 충분하게 예견된 차이를 보일 수 있다는 점에서 한계를 지닌다. 특히 설문측정을 하는 과정에서 조사대상자 한 사람이 동일한 항목에 남성리더와 여성리더를 평가하는 반복측정을 하였기 때문에 평가가 과장되었을 위험도 존재한다. 하지만 부하들의 평가에 근거해서 남성리더와 여성리더 간 차이를 직접적으로 밝혔다는 점에서 의미를 찾을 수 있으며, 추후 후속연구들이 남녀리더가 속한 조직의 문화, 리더십 상황에 따른 리더십 효율성 등에 대한 논의가 이어진다면 더 종합적인 시각을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

1. 강혜련(1998), 리더십과 조직 적응: 남녀관리자의 비교연구, 인사조직연구, 6, 2, pp.81-123.
2. 신구범(2007), 리더십 대체이론에 대한 연구, 인적자원관리연구, 14(1), pp. 97-108.
3. Abbey, Antonia & Christian Melby(1986), "The Effects of Nonverbal Cues on Gender Differences in Perceptions of Sexual intent," *Sex Roles* 15: pp.283-298.
4. Bale, R. F.(1950), Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups, *Reading*, MA: Addison-Wesley.
5. Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
6. Bass, B. M.(1990), *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.), New York: Free Press.
7. Bass, B. M.(1998), *Transformational Leadership: Industry, Mlitary, and Educational Impact,* Mahwah, NJ: Erlbaum.
8. Book, E. W.(2000), *Why the Best Man for the Job is a Woman*, New York: HarperCollins.
9. Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
10. Cann, A., & Siegfried, W. D.(1990), Gender Stereotypes and Dimensions of Effective Leadership Behavior, *Sex Roles,* 23, pp.413-419.
11. Carli, L. L., & Eagly, A. H.(1999), Gender Effects on Influence and Emergent Leadership. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work* (pp.203-222), Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Center for Leadership Studies(2000), *Multifactor Leadership Questionnaire: Norms*.
13. Druskat, F. L.(1980), Psyche: From Rocking the Cradle to Rocking the Boat, *American Psychologist*, 35, pp.1057-1065.
14. Eagly, A. H., & Johnson, B. T.(1990), Gender and Leadership Style: A Meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108, pp.233-256.
15. Eagly, A. H., & Karau, S. J.(2001), Role Congruity Theory of Prejudice

toward Female Leaders, *Manuscript Under Review.*

16. Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G.(1995), Gender and the Effectiveness of Leadership Styles of Women and Men 25 leaders: A Meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 117, pp.125-145.
17. Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G.(1992), Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 111, pp.3-22.
18. Eagly, A. H., Wood, W. & Diekman, A.(2000), Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The Developmental Social Psychology of Gender*(pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
19. Ely, R. J.(1995), The Power in Demography: Women''s Social Constructions of Gender Identity at Work, *Academy of Management Journal*, 38, pp.589-634.
20. Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E.(2000), The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration, *Small Group Research*, 31, pp.676-701.
21. Fondas, N.(1997), Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings, *Academy of Management Review*, 22, pp.257-282.
22. Gutek, B. A., & Morasch, B.(1982), Sex-ratios, Sex-role Spillover, and Sexual Harassment of Women at work, *Journal of Social Issues,* 38(4), pp. 55-74.
23. Hackman, M. Z., Furniss, A. H., Hills, M. J., & Paterson, T. J.(1992). Perceptions of Gender-role Characteristics and Transformational and Transactional Leadership Behaviors. Perceptual and Motor Skills, 75, pp. 311-319.
24. Hemphill, J. K., & Coons, A. E.(1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement(pp.6-38). Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
25. Kanter, R. M.(1977), Men and Women of the Corporation, New York: Basic Books.
26. Kimball, M. M.(1995), Feminist Visions of Gender Similarities and

Differences, Binghamton, NY: Haworth Press.
27. Lewin, K., & Lippitt, R.(1938), An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy : A Preliminary Note. Psychometry, 1, pp.292-300.
28. Miller, D. T., Taylor, B., & Buck, M. L. (1991). Gender Gaps: Who Needs to be Explained? Journal of Personality and Social Psychology, 61 , pp. 5-12.
29. Powell, G. N.(1990), One More Time: Do Male and Female Managers Differ? Academy of Management Executive, 12, pp.731-743.
30. Powell, G. N. (1993). Women & Men in Management. Newbury Park: Sage.
31. Powell, G. N., & Butterfield, D. A.(1994), Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of A처미 Promotions to Tap Management, *Academy of Management Journal*, 37, pp.68-86.
32. Ridgeway, C. L.(1997), Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment, *American Sociological Review*, 62, pp. 218-235.
33. Rosener, J. B.(1995), *America's Competitive Secret : Utilizing Women as a Management Strategy*, New York: Oxford University Press.
34. Ross, S. M., & Offermann, L. R.(1997), Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, pp.1078-1086.
35. Thrall, P.(1996, July 2), Success and Sharp Elbows: One woman''s Path to Lofty Heights on Wall Street, *New York Times*, Section C, p. 4.
36. Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, H. R., & Rothgerber, H.(1997). Conformity to Sextyped Norms, Affect, and the Self-concept, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, pp.523-535.
37. Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 7th ed. Pearson

Abstract

A Study on the Leadership Styles of Women and Men in Leadership Effectiveness

Hong, Yong-Ki*

Empirical study comparing the leadership styles of women an men is a popular on management in organization. Consistent with study comparing women and men on many organizational behavior, I have identified that leadership style from survey. The this study examined follower's perception of the women and men the leadership in organization. More specifically, I examined how male and female follower evaluated the leadership style and effectiveness of women and man, how these evaluations were affected by the degree of stereotypes of the followers toward gender roles, finally the variables affecting the evaluation of the leadership effectiveness. Total 158 follower's participated in this survey to explore these research questions.

The results that female evaluator were evaluated higher in the transformational leadership than male evaluator, while the evaluation for man leader was higher than the woman leader in terms of the transactional and task-oriented leadership style. Also, another analysis the gender difference of the organizational member revealed that woman leader better than man was higher leader relational and transformational leadership. However, both male and female followers who were no gender-difference in decision making work, interpersonal work, relation coordination work, consulting work.

Key Words : Leadership, Leadership Style, Leadership Effectiveness

* Professor, Department of Business Administration, Daelim University College