

공무원의 리더십과 리더유효성에 대한 자타평가의 남녀차이 분석

이동수

초 록

이 연구는 리더십의 특정 유형에 있어서 남성과 여성이 어떤 차이를 보이는가에 초점을 두고, 관련 선행연구로부터 가설을 도출하였다. 설정된 가설들은 남녀 관리자 자신과 부하직원을 대상으로 ‘누구의 리더십을 누가 평가하느냐’에 따라 리더십은 상이하게 나타날 수 있음을 전제하고 있다. 한국의 중앙행정조직의 과장급 관리자 132명(남성관리자 93, 여성관리자 39)과 부하직원 227명(남성직원 114, 여성직원 113)을 대상으로 경쟁가치모형을 적용하여 수행된 가설검증의 결과는, 여러 리더십 유형이 남녀관리자에게 동시에 나타나지만 관리자 및 부하직원의 성별에 따라 자타평가의 리더십 강도와 리더유효성에서 성차가 존재하는 것으로 나타난다. 리더십 유형은 자타평가 모두 관계지향형이 가장 높고 그 뒤를 이어 위계지향형, 과업지향형, 혁신지향형 등의 순서로 나타나며, 리더십 성향은 ‘외부지향성·분화’에 비해 ‘내부지향성·통합’ 차원이 더 강하다. 남성관리자는 여성관리자에 비해 자신을 더 긍정적으로 평가하는 반면 부하직원은 남성관리자에 비해 여성관리자를 더 긍정적으로 평가하며, 따라서 남성관리자에 비해 여성관리자가 자타평가불일치 정도가 더 작고 리더유효성은 더 높게 평가되고 있다.

주제어 : 리더십; 리더십 유형; 리더십 강도; 리더유효성; 남녀간 성차; 경쟁가치모형; 자타평가불일치

I. 연구의 배경 및 목적

지식정보사회의 진전과 사회활동 참여의 성비 불균형 해소를 위한 지속적인 노력으로 여성의 사회진출이 늘어나고 있다. 여성의 사회활동 증가는

* 계명대 행정학과 부교수(tslee@kmu.ac.kr)

조직 운영에 있어서 여성에 대한 새로운 관점을 요구할 뿐만 아니라 조직 내에서 여성리더의 역할과 리더십의 특성에 대한 관심을 확대시키고 있다. 한편, 대량생산과 분업의 원리로 특징되는 산업사회에서 경험지식(tacit knowledge)과 창조력으로 특징되는 지식정보사회로의 이행은 위계적이고 통제적인 조직운영에서 참여적이고 민주적인 운영원리로의 전환을 요구하고 있다. 이러한 사회 상황에 따라, 강력한 권위로 조직 구성원을 통제하던 위계적 리더십보다는 창조적이며 자발적인 참여와 성장을 도모하는 민주적인 리더십을 지향하게 되면서(김양희, 2006:9), 여성성으로 구분되는 속성들, 즉 대인관계에서의 친화력, 합의 지향성 및 타협하는 능력, 팀으로 작업하는 능력, 권한 공유 및 부하 배려, 여러 업무의 동시처리 능력 등이(Yukl, 2002:412) 주목받고 있다.

리더십에 대한 성별 관련 논의는 생물학적 성(sex)인 남성과 여성, 사회학적 성(gender)인 남성성(masculinity)과 여성성(femininity) 등과 같은 양성 구분과 그에 기초한 양성 간의 차이에 초점이 맞춰져 주로 이루어지고 있다. 여성과 리더십을 함께 다루는 논의는, 비록 합의된 바는 없지만, 대체로 ‘여성(female) 리더십’, ‘여성적(feminine) 리더십’, 그리고 ‘여성주의적(feminist) 리더십’ 등의 세 가지 개념으로 다루어진다(정필화, 2004). 여성 리더십은 생물학적으로 여성인 리더가 지니는 리더십으로, 그 리더십의 내용적 특성을 표현하는 것은 아니다. 얼마나 많은 여성이 얼마나 다양한 분야에서 리더의 지위를 차지하고 있고 남성리더와 어떻게 같고 다른지에 초점이 맞춰진다. 한편, 여성적 리더십과 여성주의적 리더십은 기존의 남성중심적 조직의 리더십에 대한 대안적 리더십으로 제시되고 있다. 여성적 리더십은 남성과 구별되는 여성의 독특한 특성, 즉 보살핌, 포용성, 민주적이고 관계지향적 성향 등을 지닌 리더십으로, 이른바 여성성이라고 하는 이러한 특성들이 기존 리더십의 대안적 요소로 간주되고 있다. 그리고 여성주의적 리더십은 생물학적 성과 무관하게 리더가 자신의 역할을 통해 여성주의적 가치를 통합하고 사회운영원리가 되도록 실천하는 리더십으로, 기존의 리더십에 대한 대안적 리더십으로 제시되고 있다(김양희, 2006:44-46; 이영애, 2009:245-246).

전통적 리더십이 한계를 노정하면서 대안적 리더십의 필요성이 제기되

며 다양한 리더십이 논의 또는 제시되고 있다. 변혁적(transformational) 리더십, 거래적(transactional) 리더십, 카리스마적(charismatic) 리더십, 서번트(servant) 리더십, 셀프(self) 리더십, 슈퍼(super) 리더십 등이 그 예이며, 특히 여성성 또는 여성주의를 지향하는 리더십 또한 그 예라고 하겠다. 그런데 이들 대부분의 리더십 논의는 특정한 것을 바람직하다고 보고 치중하여 추구하는 반면 다른 것은 그렇지 않은 것으로 간주하여 무시해 버리는 상충분립성(schismogenesis)을 전제하고 있다(이동수, 2009:34). 다시 말하자면, 이들 리더십에 대한 대부분의 연구들이 가장 적합한 리더십 유형이 어떤 것인가를 모색하여 선택하고 그렇지 못한 특성이나 유형을 배제하고 있다(이덕로·이종찬, 1999:259)는 것이다.

오늘날의 조직 현실은 모순, 역설, 갈등, 불일치, 딜레마 등으로 특징되는 다양한 모순적 요소가 병존하기 때문에, 일관성, 안정성, 통일성 등에 치중하는 경우 조직 구성원들의 욕구, 개성, 창의성 등을 억압하여 조직의 핵심능력을 상실할 위험성이 있다(Morf, 1989). Pascale(1990), 윤세준(1997) 등에 따르면, 일관성, 집권화, 통일성 등을 의미하는 통합과 분산성, 분권화, 다양성 등을 의미하는 분화가 동시에 공존이 가능하면, 이들 대립적 경향 간에 긴장과 경쟁이 유발되고 변증적인 과정을 통하여 상호 모순적인 경향들의 재배치로 끊임없이 연결될 경우 조직의 성공은 보장된다는 것이다. 특히, 리더십의 여성성과 관련하여, 보살핌, 포용성, 민주성, 관계지향성 등이 ‘여성만의 독점적이고 배타적인 특성인가’라는 질문이 제기되는데(이영애, 2009:245),²⁾ 사람은 누구나 타고난 생물학적 성별에 관계없이 여성성과 남성성을 공유할 수 있기 때문이다. 따라서 성별에 기초한 이분법적이고 배타적인 사고에서 벗어나 양성적인 관점에서의 접근이 필요하며(김태리, 2009), 조직의 효과적 운영을 위해서는 남성성과 여성성의 균형적인 리더십이 필요하다는 주장이 제기된다(예를 들자면, Korabik, 1990; Singleton, 1993; Kent & Moss, 1994; 이길환·박상언·김주엽, 2005; 배선미, 2008 등).

여성의 사회참여 및 여성 관리자의 지속적인 증가는 조직의 관리방식에

2) 여성적 리더십은 배타적 이원론을 강화하고 여성의 모든 차이를 옹호하는데, 여성적 리더십은 여성들 모두가 발휘할 수 있는 것은 아니고 여성들만의 전유물도 아니며, 민주적 리더십에 가까운 것으로 이해할 수 있다(허라금, 2005:62-64).

있어서의 변화를 초래할 뿐만 아니라 양성평등의 구현과 조직효율성의 향상이라는 두 가지 측면의 긍정성 확보를 요구하고 있다. 이러한 긍정성을 확보하기 위해서는, 새로운 구성원으로 그 영역을 확장해가는 여성에 대한 체계적이고 구체적인 이해가 선행되어야 하며, 특히 리더십과 관련하여 양성의 특성, 즉 남성성과 여성성을 아우르는 포괄성과 다양성에 기반한 접근과 논의가 필요하다고 본다. 한편, 관리자의 리더십에 대한 평가가 관리자 자신과 타인 간에 차이가 있고, 자타간 불일치 정도는 리더효과성에 영향을 미친다는 것이다(예를 들자면, Bass & Yammarino, 1991; Atwater et al., 2005; 이진규·박지환, 2006; 이동수, 2010 등).

이러한 맥락에서, 이 연구는 이른바 조직의 대립적이고 경쟁적인 가치들을 다차원적으로 조합하여 접근하는 것으로 평가되는 경쟁가치모형(competing values framework)을 적용하여, 관리자의 리더십과 리더유효성에 있어서 남녀의 특성 및 차이 여부를 검정하고자 한다. 연구의 목적을 보다 구체적으로 말하자면, 관리자의 리더십 특성이 성별에 따라 차이가 있는지, 관리자의 리더십에 대한 타인의 평가가 관리자의 성별에 따라 차이가 있는지, 관리자의 리더십에 대한 타인의 평가가 타인의 성별 및 자타간 성별 일치여부에 따라 차이가 있는지, 관리자의 리더유효성이 성별에 따라 차이가 있는지 등을 고찰한다.

이 연구의 분석도구로 사용되는 경쟁가치모형은 조직의 내외적 환경에 성공적으로 적응하기 위해서는 리더는 다차원적이고 대립적인 리더십 특성을 동시에 추구해야 함을 전제로 하고 있다. 이 연구는 남성성과 여성성의 대립적 비교를 통해 배타적 우위를 모색하는 것이 아니라 양성의 리더십 특성을 포괄하고 있는 경쟁가치모형을 통해 리더십 특성에서의 남성과 여성간의 차이 여부 및 정도를 경험적이고 정량적으로 진단한다. 따라서 이른바 남성성 중심의 전통적 리더십과 여성성 지향의 대안적 리더십을 동시에 포괄함으로써 선행연구가 지니고 있는 배타적 택일방식의 상충분립적 접근의 한계를 극복할 수 있는 새로운 시도라는 점이 이 연구가 지니는 의의라고 하겠다. 또한 사회 전반에 걸쳐 여성의 참여비율이 점차 증가하고 있는 현실에 비추어 볼 때, 리더십의 특성 및 그에 대한 인식에 있어서 남녀 간에 어떤 차이가 있는지에 대한 논리실증적 연구는 조직 전반의 효율성

제고뿐만 아니라 여성의 리더십 관련 이론분야의 지평 확장이라는 점에서 또 다른 의의를 찾을 수 있다.

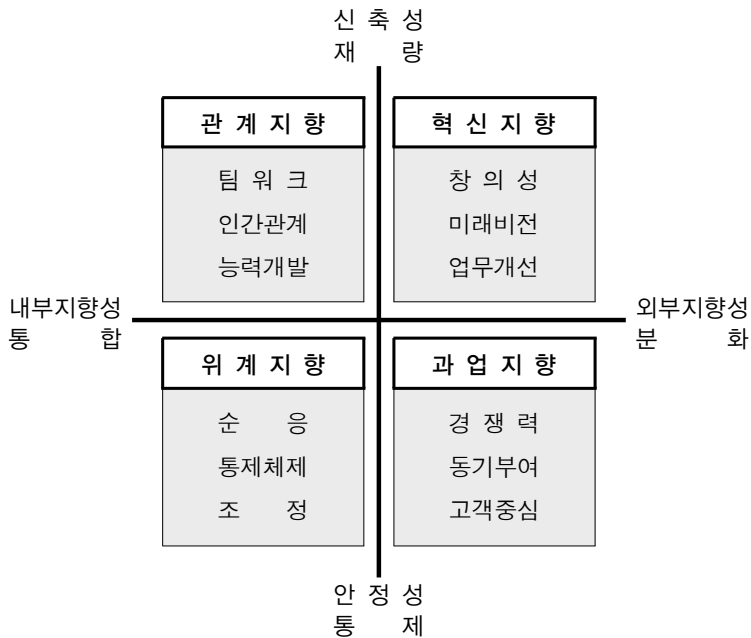
Ⅱ. 경쟁가치모형의 특징과 유용성

1. 경쟁가치모형의 특징

경쟁가치모형은 서로 상충된 가치인 ‘신축성·재량-안정성·통제’라는 수직적 차원과 ‘내부지향성·통합-외부지향성·분화’라는 수평적 차원의 두 가지 차원으로 이루어진다. ‘신축성·재량-안정성·통제’ 차원에서, ‘신축성·재량’을 강조하는 리더십은 조직구성원들의 자유롭고 자발적인 의사결정을 존중하며 조직 내의 권위는 분권화를 지향하는 반면, ‘안정성·통제’ 강조하는 리더십은 안정성, 확실성, 예측가능성 등을 추구하고, 조직의 집권화를 우선시 한다. 한편 ‘내부지향성·통합-외부지향성·분화’ 차원에서, ‘외부지향성·통합’을 강조하는 리더십은 조직이 당면한 외부환경에의 적응과 구성원 간의 상호경쟁을 강조하는 반면, ‘내부지향성·통합’을 강조하는 리더십은 조직 내부의 조정과 균형을 통한 통합을 추구한다. 이러한 상호대립적인 두 차원이 결합되어, [그림 1]에서 보는 바와 같이, 사분위에 4개의 이념적 리더십 유형이 설정되는데, 이른바 관계지향형, 혁신지향형, 과업지향형, 위계지향형 등이다.

각각의 리더십 유형이 지니는 특징으로 첫째, 관계지향적 리더십은 인적 요소와 인간관계를 중시하는 배려적 유형으로, 조직구성원의 상호작용을 통한 조직의 결속과 팀워크를 향상시키는데 주력한다. 개인적 성장과 발전의 기회를 갖도록 하고 능력개발 및 인적 자원의 개발을 위해 상부상조하는 조직 환경을 만들기 위해 노력한다. 둘째, 혁신지향적 리더십은 위험을 무릅쓴 변화와 창의성을 추구하는 변혁적 유형으로, 환경적 변화에 능동적으로 대처하며 미래지향적 비전을 분명하게 제시한다. 새로운 아이디어와 기법을 창안하도록 장려할 뿐만 아니라 실천 전략을 강구하고 필요한 자원을 확보하는데 주력한다. 셋째, 과업지향적 리더십은 명확한 목표를 제시하고 합리적으로 설득하는 독려적 유형으로, 설정된 목표를 정확하게 알려주

고 목표달성을 위한 방법을 구체적으로 지시한다. 조직구성원들의 목표달성을 유도하고 실천동기를 유발하며 상호경쟁적인 분위기를 조성할 뿐만 아니라 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하도록 노력한다. 넷째, 위계지향적 리더십은 현상유지를 추구하는 관료적 유형으로, 규칙, 규정, 표준 등을 준수하도록 함으로써 조직의 안정과 균형 상태를 유지하는데 주력한다. 업무수행이 원활하게 진행되도록 하부조직을 조정 및 통제하며, 목표, 담당직무, 부서의 방침 및 기준 등을 조직구성원들에게 명확히 파악하도록 하고 조직에 적응 및 동화될 수 있도록 지원한다(이동수, 2009:37-39).



출처: 이동수, 2009:38

[그림 1] 경쟁가치모형의 리더십 유형

2. 경쟁가치모형의 유용성

오늘날의 조직 현실은 전통적으로 남성중심적이었던 조직관리 영역에 여성의 진출과 약진에 따른 남성과 여성의 공존, 안정과 변화 또는 통합과

분화와 같은 모순적 조직가치의 병존 등으로 특징될 수 있다. 이러한 상황에서, 하나를 바람직하다고 보는 반면 다른 하나를 그렇지 않은 것으로 간주하거나, 하나에 치중하여 추구하는 반면 다른 하나는 완전히 무시해 버리는 상충분립적 접근은 한계가 있다(이동수, 2009:159).³⁾ 상호대립적인 요소들이 혼재하는 조직 환경에 성공적으로 적응하고 조직의 지속적인 효율성을 실현하기 위해서는 이들 상충적 요소를 포괄적으로 관리하고 동시에 추구해야 하는 것이 관리자에게 요구된다는 점에서 상충분립적 접근은 더 이상 유효하지 못하다는 것이다.

여러 유형들 가운데 반드시 특정한 한 가지 유형을 선택하는 배타적 단일방식이, 경우에 따라서는 유용할 수도 있겠으나, 오늘날의 조직 실재를 보다 보편적이고 정확하게 설명하는 데는 한계가 있다고 하겠다(Quinn, 1988:85). 대부분의 조직이 실제로 단일의 가치나 특정한 목표만을 배타적으로 추구하는 것은 아니며, 성과가 뛰어난 조직일수록 서로 다른 차원의 상호 배타적 또는 경쟁적으로 보이는 가치들을 균형적으로 동시에 추구한다는 것이 Quinn & Cameron(1983), Quinn & Kimberly(1984), Yeung et al.(1991) 등의 여러 연구에서 확인되고 있다. 여성의 리더십과 관련하여, 이른바 여성성 즉, 보살핌, 포용성, 민주성, 관계지향성 등이 여성만이 지니는 배타적 특성이 아니며 생물학적 성별에 상관없이 남녀가 공유할 수 있을 뿐만 아니라 양성적 관점에서 균형적으로 추구될 때 조직의 효율성이 제고될 수 있다는 주장이 제기되고 있다(예를 들자면, Korabik, 1990; Singleton, 1993; Kent & Moss, 1994; 이길환 외, 2005; 배선미, 2008; 김태리, 2009; 이영애, 2009 등).

앞에서 살펴본 바와 같이, 관리자의 리더십이 어떠한가를 파악함에 있어서 경쟁가치모형은 배타적 단일선택이 아닌 포괄적 다중선택의 접근방식을 취하고 있다. 경쟁가치모형은 조직에서 서로 다른 가치가 복합적으로 나타날 수 있을 뿐만 아니라 상호 모순적인 가치가 공존할 수도 있음을 수용하고 있다. 개념적으로 대립관계에 놓여 있지만, 이들 가치들이 서로 용납될 수 없는 배타적인 것은 아니며 현실적으로 동시에 추구될 수도 있다는

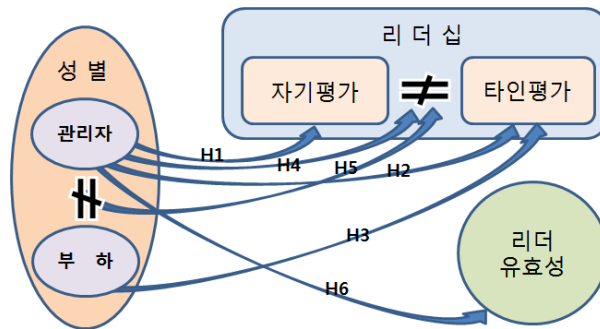
3) 예를 들자면, McGregor의 X·Y이론의 경우, 조직구성원은 반드시 X 또는 Y 둘 중의 어느 하나에 해당되며 그에 대한 분류 및 관리 방식은 상호배타적 방식을 취하고 있다.

것이다. 따라서 경쟁가치모형에 따르면 특정 유형이 지배적으로 나타나지 않을 수도 있고 두 가지 이상의 유형이 복합적으로 나타날 수도 있으며, 상호대립적인 성격의 가치가 공존하는 역설적(paradoxical) 현상도 포착될 수 있다. 리더십의 양성적 특성을 내포하고 있을 뿐만 아니라 조직에 내재된 모순적인 다차원적 요소들을 포괄적으로 조합하여 수용하고 있다는 점에서, 상충적인 가치들을 동시에 추구하고 모순적 요소들을 포괄적으로 관리해야 하는 오늘날의 조직이 실제 직면하고 있는 복잡성을 반영하고 있다고 하겠다(이동수, 2007:226).

경쟁가치모형은, 서로 상이한 특성이 함께 존재하거나 심지어 서로 배치되는 특성이 역설적으로 공존하는 리더십의 실재를 왜곡 없이 잘 포착할 수 있게 한다는 유용성 이외에도, 연구대상 간의 폭 넓은 비교연구를 가능하게 하는 정량적 방법의 장점을 지니고 있다. 측정도구의 모든 문항이 비록 외국의 사례이지만 다양한 경험적 연구를 통해 신뢰성과 타당성이 검증된 것으로, 1~5점 가운데 해당 점수를 선택하는 리커트 척도(Likert Scale)로 구성된다. 리커트 척도는 모형이 제시하고 있는 4 가지 리더십 유형을 각각 독립적으로 측정하는 것이 가능할 뿐만 아니라 측정치 간의 상관관계를 기초로 다양한 계량적 분석이 가능하다.

Ⅲ. 연구의 내용 및 방법

1. 연구 모형 및 가설



[그림 2] 연구모형

이 연구는 리더십 평가에 있어서 자신과 타인 그리고 남성과 여성의 인식이 다르다는 점과 리더십에 대한 인식의 차이는 리더유효성에 영향을 미쳐 자신과 타인 및 남성과 여성에 따라 차이를 보인다는 점을 전제로 한다. 따라서 관리자 자신과 부하직원인 타인 그리고 그들의 성별에 따른 관리자의 리더십과 리더유효성의 차이에 관한 가설을 설정하고 이를 검증한다. 연구모형은 [그림 2]와 같다.

자신에 대한 평가는 후광(halo), 관대(leniency) 등과 같은 우호적 편향심리로 인해 자신을 보다 긍정적으로 평가하는데 반해, 타인에 대한 평가는 이와 같은 편견을 지닐 가능성이 낮거나 아니면 적어도 자신에 대한 평가 보다는 덜 편향적인 경향을 지닌다는 것이다(예컨대, Harris & Schaubroeck, 1988; Mabe & West, 1982; Halverson et al., 2005 등). 자신에 대한 평가는 타인에 비해 자신을 높이 평가하는 자기과장 성향으로 인하여 대체로 과장되고 부정확하며 편견적이고 회의적인 것으로 간주되고 있다(Thornton, 1980; Podsakoff & Organ, 1986; Atwater et al., 2009). 자신과 타인에 대한 이와 같은 상반된 경향이 리더십에 대한 평가에 있어서도 동일하게 나타난다(예를 들자면, Sackheim, 1983; Podsakoff & Organ, 1986; Paulhaus, 1986; Taylor & Brown, 1988; Harris & Schaubroeck, 1988, Atwater & Yammarino, 1992; Gentry et al, 2008, 2010 등). Mabe & West(1982)는 자기평가에 관한 22개 연구를 비교하여, 그 가운데 각각 15개의 연구는 자신의 능력에 대해 과대평가의 경향을 보이고, 4개의 연구는 과

대평가의 경향을 보이지 않고, 나머지 3개는 과소평가하는 경향을 보이는 것을 발견하였다.

Deaux(1976), Pazy(1986), Wohlers & London(1989), Vecchio & Anderson(2009) 등의 연구에 따르면, 남성에 비해 여성이 자신을 더 낮게 평가하는 경향이 있는데, 여성의 보다 낮은 자기평가는 겸손하게 보이려는 의도 때문인 것으로 보인다. 평가가 비밀스럽게 수행될 경우, 자기평가에 있어서 여성들이 남성보다 더 낮다는 것이 발견되지 않는데, 이는 겸손이 여성의 낮은 자기평가에 영향을 미치고 있음을 의미한다는 것이다(Crandall, 1969; Berg, Stephen, & Dodson, 1981; Eagly & Carli, 1981; Daubman, Heatherington, & Ahn, 1992). 소수이기는 하지만, 남녀관리자에 대한 또 다른 연구(예컨대, Tsui & Gutek, 1984)에서는 여성의 자기평가가 남성의 자기평가에 비해 높은 것으로 나타나기도 하였다. Roberts(1991), Roberts & Nolen-Hoeksema(1989) 등은 자기평가에 관한 피드백의 영향에 관한 여러 실험을 통해, 피드백이 자신에게 중요한 의미를 지닌다는 점에서, 여성이 남성에 비하여 더 민감하게 피드백에 반응한다는 결과를 도출하였다. Erkut(1983), London & Wohlers(1991), Roberts & Nolen-Hoeksema(1994), Brutus et al.(1999) 등은 남성이 피드백을 무시하는 성향과 여성에 비해 상대적으로 더 강한 자신감 때문에 더욱 과장된 자기평가의 경향을 지니고 있음을 입증하였다. 자기 관련 정보를 자기인식에 반영하는 사람은 그렇게 하지 않는 사람에 비해 보다 더 정확하게 자기 자신을 인식한다(Atwater & Yammarino, 1997). 따라서 남성의 자기평가에 비해 여성의 자기평가가 상대적으로 낮게 나타난다.

자신에 대한 긍정적 평가는 강한 자신감을 지니고 있다는 점에서 바람직 하기도 하지만(Ashford, 1989; Taylor & Brown, 1988), 업무수행에 대한 관리자의 잘못된 자기긍정은 관리자가 과업목표를 비현실적 또는 비합리적으로 설정하거나 관리개선의 노력을 미흡하게 하는 원인이 되어 조직관리 및 업무성과 등에서 부정적인 결과를 초래할 수 있다(Bass & Yammarino, 1991; Atwater et al., 2005). 타인의 평가가 자신의 자기평가보다 편향된 심리적 요소의 영향을 덜 받는데, 이는 조직 관리에 있어서 자기평가에 비해 타인평가가 보다 유의미하다는 것이다(Holzbach, 1978). 이와 같은 이유에서 관리자의 능력, 성과, 리더십 따위를 평가함에 있어서 관리자 자신의 평

가에 비해 타인의 평가가 보다 더 타당한 것으로 간주되고 있다(예를 들자면, Harris & Schaubroeck, 1988; Ashford, 1989; Bass, 1990; Yammarino & Atwater, 1993 등). 타인의 평가가 반드시 정확하거나 객관적인 것은 아니지만 개인이 조직 내에서 어떻게 인식되고 있는 지를 파악하는데 결정적인 요소가 되기 때문이다(Ashford, 1989; London & Smither, 1995). 자기평가를 독립적으로 사용하는 것은 문제의 소지가 있으며, 타인의 평가와 연계하여 고려될 경우 유용성을 지니게 된다(Harris & Schaubroeck, 1988).

리더십이나 관리와 같이 전통적으로 남성의 영역으로 간주되는 업무에 있어서 여성이 남성과 동일한 행태를 보이더라도, 여성에 비해 남성이 더 긍정적인 평가를 받는다(예를 들자면, Heilman, Block, Martell, Simon, 1989; Butler & Geis, 1990; Shimanoff & Jankins, 1991; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995 등). 더욱이, 꺾림보고서에 따르면, 남성과 여성 모두 여성 상관보다는 남성 상관을 더 선호하는 것으로 나타나고 있다(Gallup Report, 2001). 반면에, Byrne et al.(1986), Riordan(2000), Powell & Butterfield(2002) 등에 따르면, 사람들은 대체로 성별이나 인종 등과 같은 사회적 범주에 따라 자신과 타인을 분류하고, 유사성을 지닌 사람들에게 동질감을 느끼고 더 많은 관심을 가지며 따라서 더욱 긍정적인 태도를 지닌다는 것이다.⁴⁾ 유사성에 대한 이러한 성향은 타인을 평가하는 경우에 더욱 분명하게 드러나는 데, 평가자가 평가대상자를 자신과 유사하다고 생각할수록 그 대상자에 대해 더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타난다(Ostroff et al., 2004:335). 리더십에 대한 평가에서 관리자의 성별과 같은 특정 요소가 관리자의 자신에 대한 평가와 부하직원의 관리자에 대한 평가에 동시에 영향을 미친다(Butrus et al., 1999). 따라서 이들 두 가지를 함께 고려할 때야 비로소 해당 요소가 자타평가에서 일치와 불일치에 어떻게 관련성을 지니는지를 파악할 수 있게 된다.

관리자의 리더십에 대한 부하직원이 인식하는 리더유효성(leader effectiveness)과 관련하여, 부하직원이 관리자에게 순종할 것인가 또는 태만할 것인가는 그들이 관리자에 대해 지니고 있는 인식에 기초를 두고 있다

4) 비슷함이 좋아함의 원인이 되는 것에 비해 상이함이 싫어함의 원인이 되는 경우가 더 흔한데, 이를 Rosenbaum(1986)은 반발작용(repulsion)이라 명명하였다.

(Ashford, 1989). 관리자의 리더십에 대한 부하직원의 인식이 그들의 업무행태에 영향을 미치기 때문에, 자타평가와 리더유효성 간에 상관관계가 있는 것으로 나타난다. Bass & Yammarino(1991), Atwater & Yammarino(1992), Tornow(1993) 등에 따르면, 자기인식이 리더유효성에 있어서 핵심적 요소이다. 관리자의 리더유효성은 조직구성원, 특히 부하직원과의 상호작용에 달려있기 때문에 부하직원이 지니고 있는 인식을 관리자가 정확하게 파악한다는 것은 중요한 의미를 지닌다(Bass, 1990). 자기평가가 타인평가와 일치하는 관리자는 타인평가에 비해 과장되게 자신을 평가하는 관리자보다 더 높은 리더유효성을 지니는 것으로 나타난다(Yammarino & Atwater, 1993; Atwater & Yammarino, 1997; Berson & Sosik, 2007; Fleenor et al, 2010 등).

결국, 리더십에 대한 관리자의 자기평가에 있어서 대체로 자신에 대해 여성관리자보다 남성관리자가 더 긍정적이고, 부하의 타인평가에 있어서는 여성관리자보다 남성관리자에 대해 더 긍정적이며 관리자와 부하의 자타간 성별이 동일한 경우에 더 긍정적이다. 그리고 자타평가의 불일치는 리더유효성에 대한 차이의 원인이 된다. 따라서 성별에 따른 자타평가 및 평가불일치 그리고 리더유효성과 관련하여 다음과 같은 가설의 도출이 가능하다.

- [가설1] 리더십에 대한 자기평가는 관리자의 성별에 따라 다르다.
- [가설2] 리더십에 대한 타인평가는 관리자의 성별에 따라 다르다.
- [가설3] 리더십에 대한 타인평가는 부하의 성별에 따라 다르다.
- [가설4] 리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자의 성별에 따라 다르다.
- [가설5] 리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자-부하의 성별일치 여부에 따라 다르다.
- [가설6] 리더유효성은 관리자의 성별에 따라 다르다.

2. 자료 수집

우리나라 중앙행정조직에서 각 기관(부·처·청)의 과(부서) 수준에서 과장-부하직원을 분석단위(case)로 설정하고 132개 부서의 227개 사례를 선정하였다.⁵⁾ 보다 구체적으로 말하자면, 25개 행정기관으로부터 각각 10개씩 무작위로 추출된 과의 과장과 그 부하직원들에게 각각 1부와 4부씩 총 1,250부(관리자 250부, 피관리자 1,000부)를 배부하고, 203과로부터 관리자 196부(회수율 78.4%)와 부하직원 698부(회수율 69.8%)가 회수되었다. 그 가운데 불성실한 응답 및 관리자-부하직원(자신-타인)의 조합이 불가능한 경우를 배제하고, 이 연구의 목적에 초점을 맞추어 여성 관리자 및 여성 부하직원을 포함하는 사례를 중심으로 <표 1>에서 제시된 바와 같이 구성하여 분석에 사용하였다.

〈표 1〉 조사대상의 집단별 구성

구 분		빈 도		
관리자	남 성	93 (70.5)		132
	여 성	39 (29.5)		
부 하	남 성	114 (50.2)		227
	여 성	113 (49.8)		
남성관리자	남성부하	80 (35.2)	173	227
	여성부하	93 (41.0)		
여성관리자	남성부하	34 (15.0)	54	
	여성부하	20 (8.8)		

() 안은 백분율(%)

각 사례에서 과장급 관리자를 ‘자신’(self)으로 해당 관리자의 부하직원을 ‘타인’(other)으로 구분하고,⁶⁾ 자신과 타인을 다시 성별에 따라 구분하여 차이 여부 및 정도를 파악한다. 이 연구에서 사용되는 주제어 가운데, ‘자기평가’는 리더십에 대한 관리자 자신의 평가이고 ‘타인평가’는 관리자의 리더십에 대한 해당 부하의 평가이며, ‘리더십에 대한 자타평가 불일치’(self-other rating disagreement on leadership)는 분석단위인 각 사례에서 관리자의 리더십에 대한 관리자 자신의 자기평가와 해당 관리자에 대한 부하직원의 타인

5) 227개 사례에서 관리자가 132에 비해 부하가 227인 것은 동일한 관리자에 대해 2 이상의 부하가 응답한 경우이며, 이 경우 관리자-부하 각각을 개별 사례로 사용하기 때문이다.

6) 이후로 ‘자신’과 ‘관리자’ 그리고 ‘타인’과 ‘부하직원’을 편의에 따라 혼용한다.

평가 간 차이의 의미로 사용된다.

3. 변수측정 및 분석방법

관리자의 리더십 측정을 위해서는, Cameron & Quinn(1999:154-159)이 경쟁가치모형에 기초하여 개발한 Management Skills Assessment Instrument (MSAI)를 번역하여 사용한다. MSAI는 4 가지의 리더십 유형과 각 유형은 관리적 특성(skill and competencies)을 나타내는 3 가지의 카테고리로 구성되며 각 카테고리는 5 개의 문항으로 이루어진다. 리더십 유형은 이미 언급한 바와 같이 관계지향형, 혁신지향형, 위계지향형, 과업지향형 등이고, 관계지향형은 팀워크, 인간관계, 능력개발, 혁신지향형은 창의성, 미래비전, 업무개선, 위계지향형은 순응, 통제체계, 조정, 그리고 과업지향형은 경쟁력, 동기부여, 고객중심 등의 카테고리이다. 각 문항은 리커트 5점 척도("1= 전혀 아니다"에서부터 "5=매우 그렇다")로 구성된다. 해당 항목에 있어서 점수가 높을수록 해당 관리자의 리더십에 대해 그만큼 긍정적이라는 의미이며, 각 유형간의 균형성이 높을수록 조직의 효율성에 긍정적이다.

리더유효성은 '관리자의 리더십이 개별 부하직원의 기대를 충족하는 정도'를 의미하는데, Tsui(1984)이 사용한 '유효성 평판(reputational effectiveness)' 척도를 활용하여 측정한다. 이 척도는 3 항목으로 구성되는데, (1) 관리자의 업무수행에 대해 전반적으로 만족합니까? (2) 관리자의 역할과 책임이 귀하의 기대와 일치합니까? (3) 귀하가 할 수 있다면, 관리자의 업무수행방식을 변화시키겠습니까? 등이다. 위의 리더십 척도와 마찬가지로 이들 3 문항 역시 리커트 5점 척도로 구성되지만, 항목 (1)과 (2)는 "1=전혀 아니다"에서부터 "5=매우 그렇다"인데 반해, 항목 (3)은 "1=매우 그렇다"에서부터 "5=전혀 아니다"에 이르는 점수범위를 가진다. 사례별 리더유효성 측정은 이들 3 항목의 평균값을 산출하여 사용한다.

경쟁가치모형은 조직문화 및 리더십에 있어서 특정 가치뿐만 아니라 그와 다른 가치 또한 동시에 나타나는 특성을 지니고 있음을 전제하고 있기 때문에, 특정 가치의 유무 여부보다는 강약 정도를 측정한다. 이 연구에서는 관리자의 성별에 따른 리더십 특징을 파악하기위해 지배적인 유형(type), 강

도(strength), 불일치도(disagreement), 리더유효성(leader effectiveness) 등을 분석한다. 리더십에 대한 관리자 자신의 자기평가와 부하직원의 타인평가는 분석단위인 각 사례의 관리자와 부하직원에게 의해 작성된 해당 값을 각각 산출하여 사용한다. 각 유형별 값은 해당 유형에 포함된 카테고리의 값을 평균한 것이며, 각 카테고리의 값 역시 해당 카테고리에 속한 문항을 평균한 값이다. 강도는 관리자의 리더십에 대한 평가 점수를 말하며, 점수가 클수록 리더십에 대한 긍정성의 정도가 강함을 의미한다. 불일치도는 자기평가에서 타인평가를 뺀 차이로, 정(+)의 값은 자기평가가 더 높은 불일치(과대평가)이고 부(-)의 값은 타인평가가 더 높은 불일치(과소평가)라는 의미이다.

자료분석을 위해 먼저 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 검증하고 변수간 상관관계를 파악한다. 가설의 검증방법으로는, 관리자 및 부하직원의 성별인 범주형 변수와 자기평가 및 타인평가의 강도, 자타평가간 불일치의 정도인 연속형 변수에 대한 가설검증을 위해, 해당 가설에 포함된 변수간 상관관계 등에 따라 주로 t -검정을 실시한다. 분석의 초점에 따라 해당 요인별 집단으로 제시되는데, 이 연구는 관리자 및 부하의 자타평가 및 성별을 주요 변수로 다루므로, 가설에 따라 자기평가와 타인평가는 관리자성별과 부하성별에 따라 하위집단으로 구분되어 분석에 사용된다.

IV. 분석의 결과

1. 타당성 및 신뢰성, 상관관계

MSAI의 타당성 검증하기 위해 Verimax 직교회전에 의한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시한다. 요인부하치가 .832~.713에 걸쳐 상대적으로 높게 적재된 관리적 특성들이 4개의 요인으로 구분되는데, 리더십 유형별 관리적 특성들과 일치되는 공통적 속성, 즉 관계지향형에 해당하는 요인으로 팀워크, 인간관계, 능력개발, 혁신지향형에는 창의성, 미래비전, 업무개선, 위계지향형에는 순응, 통제체계, 조정, 그리고 과업지향형에는 경쟁력, 동기부여, 고객중심 등과 같이 나타난다. 이때에 각 요인의 고유값(eigen value)은 2.58~1.81, 분산비율은 26.3~18.5, 누적분산은 86.0 등

이다. 한편 각 리더십 유형별 관리적 특성의 문항내적일관성신뢰도를 의미하는 Cronbach α 계수 모두 .952~.923으로 매우 높은 수준의 신뢰도를 확보하고 있다.

통계적으로 유의미한 수준을 지니는 상관계수를 통해 변수 간 관계를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자기평가는 관리자의 성별과 통계적으로 유의미한 부(-)의 상관성($r = -.216, p < .001$)을 지니는데, 이는 남성관리자가 여성관리자에 비해 자신에 대해 보다 높게 긍정적으로 평가한다는 것이다. 둘째, 타인평가 역시, 비록 자기평가에 비해 통계적 유의수준이 낮지만, 관리자의 성별과 유의미한 상관성($r = .135, p < .05$)을 지니고 있다. 이는 부하직원이 남성관리자에 비해 여성관리자에 대해 보다 더 높게 긍정적으로 평가한다는 의미이다. 셋째, 관리자와 부하 간의 자타평가불일치 정도는 관리자의 성별, 자기평가, 그리고 타인평가와 통계적으로 유의미한 상관성($r_{\text{관리자성별}} = .258, r_{\text{자기평가}} = .582, r_{\text{타인평가}} = -.736$, 모두 $p < .001$)을 지니는 것으로 나타난다. 따라서 여성관리자에 비해 남성관리자의 자타평가불일치 정도가 높으며, 특히 자타평가불일치 정도는 자기평가가 높을수록 크고 타인평가가 높을수록 작은 것으로 확인된다. 마지막으로, 리더유효성은 관리자의 성별, 타인평가, 그리고 자타평가불일치도와 유의한 상관성($r_{\text{관리자성별}} = .142, r_{\text{타인평가}} = .714, r_{\text{자타평가불일치도}} = -.603$, 모든 $p < .001$)을 지니는데, 여성관리자가 남성관리자에 비해 리더유효성이 높으며, 타인평가가 높을수록 리더유효성이 높은 반면 자타평가불일치도가 클수록 리더유효성이 낮은 것으로 나타난다.

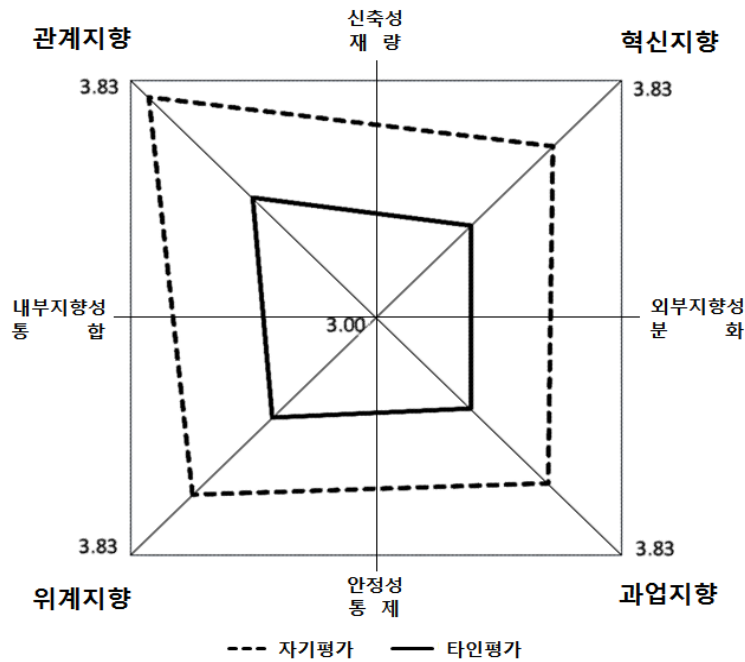
〈표 2〉 변수간 상관관계

	관리자 성별	부하 성별	자타성별 일치여부	자기평가	타인평가	자타평가 불일치도
부하성별	-.124					
자타성별일치여부	-.079	-.529***				
자기평가	-.216**	-.005	.047			
타인평가	.135*	-.076	.004	.123		
자타평가불일치도	-.258***	.059	.028	.582***	-.736***	
리더유효성	.142*	-.024	-.045	-.026	.714***	-.603***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 자기평가 및 타인평가

관리자의 리더십에 대한 자기평가와 타인평가에 있어서, <표 3>와 [그림 3]에서 볼 수 있듯이, 리더십의 전체 강도는 물론 각 유형별 강도 역시 자기평가와 타인평가 간에 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있음이 확인된다. 따라서 관리자의 리더십에 대한 평가에서 부하에 비해 관리자가 자신을 더 높게 긍정적으로 평가하고 있다. 이미 언급한 바와 같이 타인평가가 자기평가에 비해 보다 높은 타당성을 지닌다는 점에 근거할 때, 관리자가 자신에 대해 과대평가하고 있음을 알 수 있다. 자타평가 모두 관계지향형이 가장 높고 그 다음으로 위계지향형이 높게 나타나는데, 이는 ‘외부지향성·분화’에 비해 ‘내부지향성·통합’ 차원의 성향이 더 강하다는 점에서 남성 중심의 관료조직에서 예견될 수 있는 특성과 대체로 일치하는 현상이라고 하겠다. 그러나 과업지향형에 비해 혁신지향형이 더 높게 또는 동일하게 나타나는 점, 즉 ‘안정성·통제’에 비해 ‘신축성·재량’ 차원의 성향이 부각된다는 점은 관료조직의 특성과 다소 거리가 있으나, 이는 산업사회로부터 지식정보사회로의 패러다임 전환에 따른 시대상황적 적응현상으로 해석될 수 있다. 특히, 부하의 타인평가에 비해 관리자의 자기평가에서 혁신지향형이 과업지향형에 비해 더 높게 나타나는 것은 사회패러다임의 변화에 대한 대응 및 적응을 선도해야하는 관리자의 역할인식을 반영하고 있는 것으로 볼 수 있다.



[그림 3] 리더십의 자타평가

〈표 3〉 리더십의 자타평가 차이검정

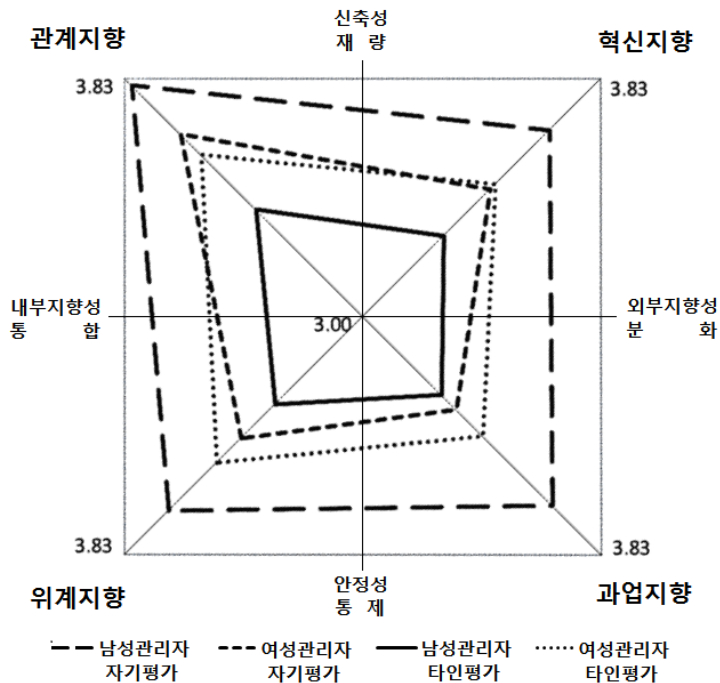
	자기평가		타인평가		차 이	t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수			
전 체	3.64	132	3.35	227	.29	6.28***	.000
관계지향	3.77	132	3.42	227	.35	6.82***	.000
혁신지향	3.60		3.32		.28	5.54***	.000
과업지향	3.58		3.32		.26	5.24***	.000
위계지향	3.62		3.35		.27	5.34***	.000

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 관리자의 성별에 따른 자기평가

리더십의 자기평가에 대한 관리자의 성별 비교에서, 〈표 4〉와 [그림 4]에 제시된 바와 같이 남성관리자의 자기평가와 여성관리자의 자기평가 간에

통계적으로 매우 높은 유의수준에서 차이가 있음이 확인된다. 이는 앞의 상관관계에서 확인한 바와 일치하고 있다. 따라서 ‘리더십에 대한 자기평가는 관리자의 성별에 따라 다르다’는 [가설1]은 채택된다. 남성관리자가 여성관리자에 비해 자신을 더 높게 긍정적으로 평가하는 것으로 나타난다. 남성관리자의 경우 관계지향형, 위계지향형, 과업지향형, 혁신지향형 모두 여성관리자에 비해 더 높게 평가하고 있으며, 특히 관계지향형이 가장 강하게 나타나고 있지만 다른 세 유형 간에는 여성관리자에 비해 상대적 균형성을 보인다. 반면에 여성관리자의 경우 전반적으로 남성관리자에 비해 자신을 낮게 평가하며 남성관리자와 마찬가지로 관계지향형이 가장 강한데 비해 과업지향형이 다른 유형에 비해 불균형적으로 낮게 나타나는 특징을 보인다. 리더십 성향에 있어서, 남녀관리자 모두 ‘내부지향성·통합’ 차원의 성향이 가장 높다.



[그림 4] 관리자의 성별에 따른 자타평가

〈표 4〉 관리자의 성별에 따른 자기평가 차이검정

	남성관리자		여성관리자		차 이	t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수			
전 체	3.70	93	3.46	39	.24	3.32***	.000
관계지향	3.81	93	3.64	39	.17	2.15*	.032
혁신지향	3.65		3.44		.21	3.10**	.002
과업지향	3.66		3.33		.33	5.95***	.000
위계지향	3.68		3.43		.25	4.37***	.000

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4. 관리자의 성별에 따른 타인평가

관리자의 리더십에 대한 부하직원의 타인평가 역시, 〈표 5〉와 [그림 4]에서 보는 것처럼, 관리자의 성별에 따라 통계적으로 유의한 수준에서 차이를 지닌다. 앞의 상관관계에서 확인 된 바 또한 이와 일치한다. 따라서 ‘리더십에 대한 타인평가는 관리자의 성별에 따라 다르다’는 [가설2]는 채택된다. 부하직원들로부터 여성관리자가 남성관리자에 비해 더 높게 긍정적으로 평가되는 것으로 나타난다. 이는 남성관리자가 여성관리자에 비해 자신을 더 높게 긍정적으로 평가하는 것과는 상반되는데, 앞에서 논의한 관리자의 자신에 대한 과대평가는 남성관리자의 자신에 대한 과대평가에서 기인한 것임을 알 수 있다. 타인평가의 유형별 강도에 있어서 남녀관리자 간에 유의한 차이를 보이지만, 그 강도의 순서에 있어서는 남녀관리자 모두 관계지향형, 위계지향형, 혁신지향형, 과업지향형의 순으로 나타난다. 관리자에 대한 부하의 리더십 평가에서도 남녀 관리자 모두 ‘내부지향성·통합’ 차원의 성향이 가장 강하다.

〈표 5〉 관리자의 성별에 따른 타인평가 차이검정

	남성관리자		여성관리자		차 이	t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수			
전 체	3.31	173	3.49	54	-.18	-2.04*	.045
관계지향	3.37	173	3.56	54	-.19	-2.00*	.048
혁신지향	3.28		3.46		-.18	-1.99*	.049
과업지향	3.27		3.42		-.15	-1.48	.140
위계지향	3.31		3.51		-.20	-2.07*	.040

*p<.05, **<p.01, ***p<.001

5. 부하의 성별에 따른 타인평가

리더십의 평가대상과 평가주체가 일치하는 자기평가와 달리 타인평가의 경우, 평가대상의 성별에 따른 평가와 평가주체의 성별에 따른 평가로 구분 이 가능하다. 리더십의 평가대상인 관리자의 성별에 따른 타인평가 이외에, 부하직원의 성별에 따른 타인평가에 대해 살펴볼 필요가 있다. 관리자의 성 별이 평가에 영향을 미친다면, 부하의 성별 또한 영향을 미칠 수 있는 개연 성을 지니기 때문이다.

〈표 6〉 부하의 성별에 따른 타인평가 차이검정

	남성부하		여성부하		차 이	t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수			
전 체	3.39	114	3.31	113	.08	1.14	.265
관계지향	3.46	114	3.38	113	.08	.89	.377
혁신지향	3.37		3.28		.09	1.20	.231
과업지향	3.35		3.27		.08	1.05	.296
위계지향	3.40		3.31		.09	1.02	.310

*p<.05, **<p.01, ***p<.001

〈표 6〉에서 보는 바와 같이, 부하직원의 성별에 따른 타인평가는 리더십 전체는 물론 각각의 유형에 있어서 통계적으로 유의미한 수준의 차이를 지니지 않는 것이 확인된다. 따라서 ‘리더십에 대한 타인평가는 부하의 성별에 따라 다르다’는 [가설3]은 기각된다. 관리자의 리더십에 대한 평가가 자기평가와 타인평가 모두 관리자의 성별에 따라 영향을 받는데 반해, 부하의 성별은 리더십 평가에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타난다. 리더십의 각 유형별 남성부하와 여성부하의 불일치 정도가 .08~.09로 거의 유사하며 통계적 유의성을 지니지는 못하지만, 전반적으로 남성부하가 여성부하에 비해 관리자의 리더십에 대해 다소 더 높게 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타난다.

6. 관리자의 성별에 따른 자타평가불일치

앞의 가설검증에서, 남성관리자의 자기평가는 여성관리자의 자기평가에 비해 높고 남성관리자에 대한 타인평가는 여성관리자에 대한 타인평가에 비해 낮은 것이 확인된다. 따라서 남녀관리자에 대한 관리자와 부하간의 상반된 평가는 남녀관리자의 자타평가불일치 정도에 차이를 초래할 것이라는 추론이 가능하다. 이러한 추론, 즉 리더십에 대한 자기평가와 타인평가간의 불일치 정도는 관리자의 성별에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 난다는 것이 〈표 7〉에서 확인된다. 따라서 ‘리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자의 성별에 따라 다르다’는 [가설4]는 채택된다. 리더십 전체는 물론 각 유형에 있어서도 남성관리자가 여성관리자에 비해 자타불일치의 정도가 유의한 수준에서 더 큰 것으로 나타난다. 남성관리자의 경우 모든 자타평가불일치 정도가 양(+)의 값을 지니고 있어 자기평가가 타인평가에 비해 과대평가인 것으로 나타나는 반면, 여성관리자의 경우는 관계지향형을 제외한 모든 유형에서 자타평가불일치의 값이 음(-)으로 나타나 부하에 비해 자신을 과소평가하고 있음을 알 수 있다.

〈표 7〉 관리자 성별에 따른 자타평가불일치 차이검정

	남성관리자		여성관리자		t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수		
전 체	.39	173	-.03	54	4.00***	.000
관계지향	.43	173	.07	54	3.07***	.002
혁신지향	.37		-.02		3.38***	.001
과업지향	.39		-.09		4.20***	.000
위계지향	.37		-.08		4.05***	.000

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

7. 자타간 성별일치에 따른 자타평가불일치

부하직원은 자신과 유사성을 지닌 관리자에 대하여 보다 더 긍정적이라는 가설도출에서 언급한 바에 따르면, 관리자와 부하간의 성별일치가 자기평가와 타인평가에 영향을 미칠 것으로 예측된다. 그러나 〈표 8〉의 자타간 성별일치 여부에 따른 자타평가불일치 정도의 차이검정 결과는 관리자와 부하간의 성별일치 여부가 자기평가와 타인평가의 차이에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않음을 보여준다. 따라서 ‘리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자-부하의 성별일치 여부에 따라 다르다’는 [가설5]는 기각된다. 〈표 9〉에서 관리자와 부하간의 성별구성에 따른 하위집단별 자타평가불일치 정도를 보면, 남성관리자의 경우 남녀부하직원 모두와 자타평가불일치가 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 반면, 여성관리자의 경우는 부하직원의 성별에 관계없이 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 이는 관리자의 성별이 자타평가불일치의 주요 원인이며, 자기평가와 타인평가 간의 통계적으로 유의미한 불일치는 남성관리자에게만 나타나는 특징이라고 하겠다. 따라서 남성관리자와 남성부하 집단 또는 여성관리자와 여성부하 집단의 자타평가불일치 정도가 남성관리자와 여성부하 집단 또는 여성관리자와 남성부하 집단의 자타평가불일치 정도와는 유의미한 차이가 없다. 결국, 앞의 여러 가설검정의 결과를 종합해 볼 때, 리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자와 부하간의 성별일치 여부와는 상관이 없고, 남성관리자의 자신에 대한 과대평가가 주요 원인인 것으로 판단된다.

〈표 8〉 관리자-부하간 성별일치여부에 따른 자타평가불일치 차이검정

	성별 일치		성별 불일치		t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수		
전 체	.31	100	.27	127	.43	.670
관계지향	.39	100	.31	127	.78	.434
혁신지향	.28		.27		.12	.908
과업지향	.29		.26		.38	.707
위계지향	.28		.25		.29	.772

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 9〉 관리자-부하간 성별구성에 따른 자타평가불일치 차이검정

	자기평가		타인평가		t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수		
남성관리자-남성부하	3.72	80	3.34	80	4.79***	.000
남성관리자-여성부하	3.68	93	3.28	93	5.65***	.000
여성관리자-남성부하	3.46	34	3.53	34	-.68	.499
여성관리자-여성부하	3.45	20	3.42	20	.19	.853

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

8. 관리자의 성별에 따른 리더유효성

앞에서 논의된 선행연구와 상관관계수 및 차이검정 등에 따르면, 관리자의 리더유효성은 자기평가, 타인평가, 자타평가불일치도 등의 영향을 받는다. 또한 자기평가, 타인평가, 자타평가불일치도 등은 관리자의 성별에 따라 영향을 받는다. 이러한 점에서, 관리자의 리더유효성은 관리자의 성별에 따라 차이가 날 수 있는 것으로 추론이 가능하다. 〈표 10〉에 제시된 검정결과에서 리더유효성이 관리자의 성별에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있음이 확인된다. 따라서 ‘리더유효성은 관리자의 성별에 따라 다르다’는 [가설 6]은 채택된다. 관리자의 리더유효성은 남성관리자에 비해 여성관리자가 더 높게 긍정적으로 평가되고 있음을 알 수 있다. 결국 리더유효성, 즉 관리

자의 리더십이 개별 부하직원의 기대를 충족하는 정도가 남성관리자에 비해 여성관리자가 더 높다는 의미이다.

〈표 10〉 관리자의 성별에 따른 리더유효성 차이검정

	남성관리자		여성관리자		t	유의확률
	평균	사례수	평균	사례수		
리더유효성	3.33	173	3.51	54	-2.15*	.033

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

V. 연구결과와 논의

1. 연구결과의 요약

이 연구는 오늘날 조직의 당면과제인 양성평등과 조직효율성을 성공적으로 실현하기 위해서는 양성적 관점에서의 접근과 남성성과 여성성의 균형적인 리더십이 필요함을 전제로 한다. 따라서 다차원적 가치를 포괄하는 경쟁가치모형을 토대로, ‘리더십의 특정 유형에 있어서 남성과 여성이 어떤 차이를 보이는가’에 초점을 두고 관련 선행연구로부터 가설을 도출하였다. ‘누구의 리더십을 누가 평가하느냐’에 따라 리더십은 상이하게 나타날 수 있는데, 이 연구에서는 관리자 자신과 부하직원 그리고 남성과 여성을 대상으로 가설을 설정하였다. 한국의 중앙행정조직을 대상으로 수행된 가설검증의 결과는 다음과 같이 정리될 수 있다.

먼저, 관리자의 리더십에 대한 평가에서 부하직원에 비해 관리자가 자신을 더 높게 긍정적으로 평가하고 있다. 이는 후광, 관대 등과 같은 자신에 대한 편향된 우호적 심리로 인해 타인에 대한 평가에 비해 자신을 과대평가를 하는 성향 때문이다. 자타평가 모두 관계지향형이 가장 높고 그 뒤를 이어 위계지향형, 과업지향형, 혁신지향형 등의 순서로 나타나며, 리더십 성향은 ‘외부지향성·분화’에 비해 ‘내부지향성·통합’ 차원이 더 강하다. 이러한 리더십의 특징은 계층적 관료제에 기반을 둔 행정조직의 특성 및 문화(이동수, 2007:239-241)와 일치하고 있다.

첫째, ‘리더십에 대한 자기평가는 관리자의 성별에 따라 다르다’는 가설은 채택된다. 남성관리자가 여성관리자에 비해 모든 리더십 유형에서 자신을 더 높게 긍정적으로 평가하고 있다. 자기평가에서 남녀관리자 모두 관계지향형이 가장 강하게 나타나는데, 남성관리자는 다른 세 유형 간에 다소 상대적 균형성을 보이는 반면에 여성관리자는 과업지향형이 다른 유형에 비해 불균형적으로 낮게 나타난다. 남녀관리자 모두 ‘내부지향성·통합’ 차원의 성향이 가장 강하다.

둘째, ‘리더십에 대한 타인평가는 관리자의 성별에 따라 다르다’는 가설은 채택된다. 부하직원들로부터 여성관리자가 남성관리자에 비해 더 높게 긍정적으로 평가되고 있는데, 이는 남성관리자가 여성관리자에 비해 자신을 더 높게 긍정적으로 평가하는 것과는 상반된다. 한편, 리더십 유형별 강도에 있어서는 남녀관리자 모두 관계지향형, 위계지향형, 혁신지향형, 과업지향형의 동일한 순으로 나타난다. 남녀관리자 모두 ‘내부지향성·통합’ 차원의 성향이 가장 강한 것으로 평가된다.

셋째, ‘리더십에 대한 타인평가는 부하의 성별에 따라 다르다’는 가설은 기각된다. 리더십에 대한 자신평가와 타인평가가 관리자의 성별에 따라 영향을 받는데 반해, 부하의 성별은 리더십 평가에 영향을 미치지 않고 있다. 리더십에 대한 타인평가가 부하직원의 성별 간에 통계적 유의성을 지니지는 못하지만, 남성부하가 여성부하에 비해 관리자의 리더십에 대해 더 높게 긍정적으로 평가하고 있다.

넷째, ‘리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자의 성별에 따라 다르다’는 가설은 채택된다. 리더십에 대한 자기평가와 타인평가 간의 불일치 정도는 여성관리자에 비해 남성관리자가 더 큰 것으로 나타난다. 남성관리자의 자기평가가 타인평가에 비해 더 높게 긍정적인 반면, 여성관리자는 관계지향형을 제외한 모든 유형에서 부하직원에 비해 자신을 더 낮게 부정적으로 평가하고 있다.

다섯째, ‘리더십에 대한 자타평가불일치 정도는 관리자-부하의 성별일치 여부에 따라 다르다’는 가설은 기각된다. 리더십에 대한 자기평가와 타인평가간의 차이 정도는 관리자와 부하간의 성별일치 여부와 상관없이 나타나는데, 부하직원은 자신과 유사성을 지닌 관리자에 대하여 보다 더

긍정적이라는 선행연구와는 차이를 보인다. 한편 리더십에 대한 자타평가 불일치가 남성관리자에게 주로 나타나는 특징이며 ‘리더십에 대한 타인평가는 부하의 성별에 따라 다르다’는 가설이 기각된다는 점에서, 남성관리자의 자신에 대한 과대평가가 자타평가불일치의 주요 원인인 것으로 보인다.

마지막으로, ‘리더유효성은 관리자의 성별에 따라 다르다’는 가설은 채택된다. 관리자의 리더유효성은 남성관리자에 비해 여성관리자가 더 높게 긍정적으로 평가되고 있다. 여성관리자가 남성관리자에 비해 리더유효성, 즉 관리자의 리더십이 개별 부하직원의 기대를 충족하는 정도가 더 높게 나타난다. 결국, 남성관리자에 비해 여성관리자에 대해 부하직원이 보다 더 높은 만족도를 갖는 것으로 확인된다.

요약하자면, 한국 행정조직의 과장급 관리자의 리더십에 대한 분석에서, 남녀관리자 모두 관계지향형, 위계지향형, 혁신지향형, 과업지향형 등의 리더십 유형을 동시에 발휘하지만 관리자 또는 부하직원의 성별에 따라 자타평가의 리더십 강도와 리더유효성에서 차이가 존재하는 것으로 확인된다. 남성관리자는 여성관리자에 비해 자신을 더 긍정적으로 평가하는 반면 부하직원은 남성관리자에 비해 여성관리자를 더 긍정적으로 평가하며, 따라서 남성관리자에 비해 여성관리자가 자타평가불일치 정도가 더 작고 리더유효성에 있어서 더 높게 평가되고 있다.

2. 연구의 함의 및 한계

이 연구의 결과가 지니는 함의 및 시사점은 다음과 같이 제시될 수 있다. 첫째, 리더십에 대한 많은 연구들은 리더 개인의 특정한 속성이나 능력, 행동, 권력의 원천 등과 같은 변수를 리더에게 요구되는 바람직한 요소로 설정하고, 이들 요소가 어떻게 조직구성원과 조직의 효과성에 영향을 미치는가를 밝히는데 초점을 두고 있다(이동수, 2009:34). 이들 연구는 리더의 특성이나 행동을 기준으로 분류된 리더십 유형 가운데 가장 적합한 유형이 어떤 것인가를 모색하여 선택하고 그렇지 못한 것을 배제하는 배타성이라는 이론적 약점을 지닌다(이덕로·이종찬, 1999:259). 이러한 이분법적 또는 상충분립적 접근방법이 최근의 대안적 리더십 연구에서도 여전히 적용되

고 있다. 이러한 배타적 접근방법의 약점을 극복하기 위하여, 이 연구는 조직에 내재된 다양한 가치들을 포괄하는 경쟁가치모형을 사용하여 관리자 및 부하직원의 성별에 따라 리더십에 대한 관리자 자신 및 부하직원의 자타평가를 분석한다. 따라서 관리자의 리더십 특성은 물론 리더십에 대한 자타평가불일치 및 리더유효성에 있어서 남성과 여성간의 성차를 포괄적이고 정량적으로 파악하여 제시하고 있다.

둘째, 리더십과 관련하여 남녀관리자간 차이가 존재한다는 분석결과로부터, 남성관리자에 비해 여성관리자가 자신의 리더십에 대해 보다 정확하게 인식하는 반면 남성관리자는 부하직원에 비해 자신의 리더십에 대해 과장되게 인식하고 있음이 확인된다. 리더십에 대해 부하직원과 불일치한 평가를 하는 관리자는 자신의 리더십에 대해서 정확하게 파악하지 못하고 있다는 의미이다. 관리자의 자신에 대한 잘못된 평가나 타인평가와의 차이에 대한 몰인식은 결과적으로는 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다(이동수, 2010:571). 자신에 대한 몰인식으로 인해 관리자는 자신의 리더십을 바꿔야 할 필요성을 깨닫지 못할 뿐만 아니라 동기부여나 성과달성이 가능하도록 부하직원을 관리하지 못하기 때문이다. 결국, 보다 성공적인 조직운동을 위해서는 조직 내에 존재하는 리더십에 대한 자타간 불일치를 개선하는 것이 요구된다는 점에서, 특히 남성관리자는 자신의 관리적 특성에 대해 부하직원들이 지니고 있는 인식을 보다 정확히 파악하는 것이 필요하다. 따라서 조직관리적 차원에서 이에 대한 관리자의 자기개발 및 개선의 실천적 노력이 보다 적극적이고 지속적으로 가능하게 하는 제도적 장치의 마련(Gorman & Rentsch, 2009)이 요구된다고 하겠다.

셋째, 부하직원에게 인식된 리더십의 성향 및 유형별 강도에 있어서, 남녀관리자 모두 관계지향형이 가장 강하고 그 뒤를 이어서 위계지향형, 과업지향형, 혁신지향형의 순으로 강하며, ‘외부지향성·분화’에 비해 ‘내부지향성·통합’ 차원의 성향이 그리고 ‘안정성·통제’에 비해 ‘신축성·재량’ 차원의 성향이 상대적으로 더 강하다. 이는 중앙행정조직의 과장급 남녀관리자들이 상호 배타적이기 보다는 서로 유사한 성향 또는 유형의 리더십을 지니며, 다만 그 강도에서 성별에 따라 차이가 존재함을 의미한다. 한편, 남성관리자의 리더십에 비해 여성관리자의 리더십이 더 높게 긍정적으로 평가되

며, 리더유효성에 있어서 또한 남성관리자에 비해 여성관리자가 더 높게 평가되고 있다. 이와 같은 결과는 조직관리가 전통적으로 남성의 독점적 영역이며 리더십에 대한 기존의 이론적 논의나 모형이 남성중심적 또는 남성지향적이라는 주장이 수정 또는 보완될 필요가 있음을 의미하며, 리더십의 특성이 관리자의 성별에 따라 상호배타적이고 상충분립적이지 않음을 보여주고 있다.

마지막으로, 비록 타인평가에 비해 자기평가가 객관성과 타당성이 부족하다는 약점을 지니지만, 자신의 리더십에 대한 관리자의 인식 내용을 파악할 수 있다는 이점을 지니고 있다. 남성관리자의 경우, 정도에 있어서 부하의 평가에 비해 자신에 대해 과대평가를 하고 있다. 남성관리자가 자신에 대해 긍정적이고 자신감을 가지고 있다는 점이 조직운영에 있어서 긍정적 측면이 없는 것은 아니다. 다만, 이러한 자신감은 실천 의지와 노력을 통해 부하직원에게 수용되고 공유될 때야 비로소 과장성이 아닌 긍정성으로서의 의미를 지니게 된다. 한편, 여성관리자의 경우, 남성관리자와 달리 부하직원과 대체로 유사하게 자신을 평가하는 경향을 보이지만, 그 정도에 있어서 관계지향형은 부하직원에 비해 높게 ‘안정성·통제’ 차원에 해당하는 과업지향형과 위계지향형은 부하직원에 비해 낮게 평가한다. 환언하자면, 대인관계에서의 친화력, 합의 지향성 및 타협하는 능력, 팀으로 작업하는 능력, 권한 공유 및 부하 배려 등과 같은 이른바 여성성으로 구분되는 속성, 즉 관계지향형은 높게 그러나 통제적이고 위계적인 ‘안정성·통제’ 차원의 성향은 상대적으로 낮게 자신을 평가하고 있다. 반면, 부하직원의 여성관리자에 대한 평가는 비록 강도에서 차이가 나지만 남성관리자에 대한 평가와 유형 및 성향에서는 유사성을 지닌다. 이러한 점에서 볼 때, 여성관리자는 조직관리에 있어서 자신의 실제 리더십 특성에 비해 여성성이 더 강한 것으로 자신을 평가하지만, 부하직원은 여성관리자에 대해 여성성의 선입견이나 선호보다는 발휘되는 리더십 자체에 대해 평가하는 것으로 판단된다.

결국, 여러 리더십 유형이 성별에 관계없이 모든 관리자에게 동시에 나타나고, 리더십의 유형별 강도와 리더유효성에 있어서 관리자의 성별에 따라 차이가 존재하며 남성관리자에 비해 여성관리자가 더 긍정적으로 평가되고 있다. 이러한 결과는 남성중심적 성역할 기대나 고정관념, 여성관리자를

기피하는 문화적 성향, 여성의 리더십과 업무능력에 대한 평가절하나 왜곡 경향이 조직 내에 존재하며 조직관리 및 리더십이 남성의 독점적 영역이고 기존의 리더십모델이 여성리더십과는 상충분립적 특성을 지닌다는 주장과 배치되고 있다. 리더십에 있어서 남녀간에 차이가 존재하지만, 이러한 성차는 남녀관리자의 리더십이 유형별 또는 유형간 강도에서 차이가 난다는 의미이지 남녀리더십이 상호배타적이거나 상충분립적이라는 의미는 아니다. 따라서 리더십에 대한 논의나 연구가 남녀에 대한 이분법적 또는 상충분립적인 시각을 지양하고 관리자의 성별에 관계없이 남성성과 여성성이 공유될 수 있다는 양성적 관점에서 이루어질 필요가 있음을 보여준다.

이 연구가 양성적 관점에서 남성성과 여성성의 균형적인 리더십이 필요함을 전제로 조직에 내재된 양성적 가치들을 포괄하는 경쟁가치모형을 사용하여 관리자의 리더십에 대한 관리자 자신 및 부하직원의 성별 차이를 실증적으로 파악하고 검증하였다는 점에서 나름의 의의를 갖는다고 하겠다. 그러나 연구의 대상 및 범위가 중앙행정조직의 과장급 관리자와 부하직원에 제한되어 있어서 관리자-부하직원 이외에 상사-관리자 간의 자타평가가 고려되지 못하였다는 점, 공공행정조직과 기능적, 문화적 특성이 다른 일반민간조직의 남녀리더십에 대한 검증이 필요하다는 점, 남성중심적인 조직에서 예외적으로 특출하게 남성적 특성을 지닌 여성관리자이거나 성역할기대에 부합하는 직무부서에 여성관리자의 배치여부 또는 남녀부하직원의 여성관리자에 대한 성역할기대 일치여부 등에 대한 고려가 필요하다는 점, 자신과 타인 그리고 남성과 여성 간의 다양한 조합에 따른 성차여부의 확인이 필요하다는 점, 사용된 경쟁가치모형이 남성성과 여성성을 포괄적이고 균형적으로 내포하고 있는지에 대한 검증이 필요하다는 점 등이 이 연구의 한계이자 후속연구의 과제로 남는다.

참 고 문 헌

- 김양희 (2006). 여성, 리더 그리고 여성 리더십. 서울: 삼성경제연구소.
- 김태리 (2009). “리더를 보는 새로운 시각-양성에 관한 이론적 고찰”. 교육연구논총, 30(1): 1-9.
- 배선미 (2008). “양성적 리더십이 여성창업기업에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 한국중소기업학회 2008년 춘계학술대회 자료집.
- 윤세준 (1997). “모순관리: 개념적 틀과 실현조건”. 연세경영연구, 34(1): 3-42.
- 이길환·박상언·김주엽 (2005). “여성상사가 발휘하는 양성적 성 역할의 효과성에 대한 탐색적 연구”. 인적자원개발연구, 7(1): 33-57.
- 이덕로·이종찬 (1999). “중소기업 최고경영자의 리더십 유형분류에 관한 연구”. 생산성논집, 13(3): 253-273.
- 이동수 (2007). “경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단”. 한국행정논집, 19(2): 215-244.
- 이동수 (2009). “경쟁가치모형을 적용한 중앙행정조직 관리자의 리더십 분석”. 한국공공관리학회보, 23(1): 33-63.
- 이동수 (2010). “한국 행정조직의 리더십에 대한 평가일치와 리더효과성”. 한국행정논집, 22(2): 569-586.
- 이영애 (2009). “리더십의 성차: 그 일반성과 특수성”. 서석사회과학논총, 2(1): 233-260.
- 이진규·박지환 (2006). “변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 유효성에 미치는 영향”. 조직과 인사관리연구, 30(2): 93-116.
- 정필화 (2004). “여성 리더십, 여성적 리더십, 여성주의적 리더십”. 이화리더십개발원 개원1주년기념 학술대회 자료집.
- 허라금 (2005). “여성주의 리더십 이해를 위한 시론”. 한국여성철학, 5: 55-80.
- Ashford, S. (1986). The Role of Feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29: 465-487.
- Ashford, S. (1989). Self-Assessments in Organizations: A Literature Review and Integrative Model. *Research in Organizational Behavior*, 11: 133-174.

- Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions? *Personnel Psychology*, 45: 141-164.
- Atwater, L. & Yammarino, F. (1997). Self-Other Rating Agreement: A Review and Model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 121-174.
- Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., & Johnson, K. (2005). Self-Other Agreement: Comparing Its Relationship with Performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13: 25-40.
- Atwater, L., Wang, M., Smither, J., & Fleenor, J. (2009). Are Cultural Characteristics Associated with the Relationship between Self and Others' Ratings of Leadership? *Journal of Applied Psychology*, 94: 876-886.
- Bass, B. (1990). Women and Leadership. In B. Bass & R. Stogdill. *Handbook of Leadership*, 707-737. NY: The Free Press.
- Bass, B. & Yammarino, F. (1991). Congruence of Self and Other's Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40: 437-454.
- Berdahl, J. (1996). "Gender and Leadership in Work Groups: Six Alternatives Models". *Leadership Quarterly*, 7(1): 21-40.
- Berg, J., Stephen, W., & Dodson, M. (1981). Attributional Modesty in Women. *Psychology of Women Quarterly*, 5: 5-12.
- Berson, Y., & Sosik, J. J. (2007). The Relationship between Self-Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes. *Group & Organization anagement*, 32: 675-698.
- Brutus, S., Fleenor, J., & McCauley, C. (1999). Demographic and Personality Predictors of Congruence in Multisource Ratings. *Journal of Management Development*, 18: 417-435.
- Butler, D. & Geis, F. (1990). Nonverbal Affect Responses to Male and Female Leaders: Implications for Leadership Evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58: 48-59.

- Byrne, D., Clore, G., & Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do Similar Attitudes Affect Anything? *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1167-1170.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. MA: Addison-Wesley.
- Crandall, V. (1969). Sex Differences in Expectancy of Intellectual and Academic Reinforcement. In C. Smith (Ed.), *Achievement-Related Motives in Children*, 11-45. NY: Russell Sage Foundation.
- Daubman, J., Heatherington, L., & Ahn, A. (1992). Gender and Self-Presentation of Academic Achievement, *Sex Roles*, 27: 187-204.
- Deaux, K. (1976). Sex: A Perspective on the Attribution Process. In J. Harvey, W. Ickes, & R. Kidd (Eds.), *New Directions in Attribution Research*, 335-352. Hillside, NJ: Earlbaum.
- Devos, G., Hulpia, H., Tuytens, M., & Sinnaeve, I. (2013). Self-Other Agreement as an Alternative Perspective of School Leadership Analysis: An Exploratory Study. *School Effectiveness and School Improvement*, 24(3): 296-315.
- Eagly, A. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. & Carli, L. (1981). Sex of Researchers and Sex-Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta-Analysis of Social Influence Studies. *Psychological Bulletin*, 90: 1-20.
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990). "Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis". *Journal of Personality and Social Psychology*. 60(5): 685-710.
- Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117: 125-145.
- Erkut, S. (1983). Exploring Sex Differences in Expectancy Attribution and Academic Achievement. *Sex Roles*, 9: 217-231.

- Fleenor, John W., Smither, James W., Atwater, Leanne E., Braddy, Phillip W., & Sturm, Rachel E. (2010). Self-Other Rating Agreement in Leadership: A Review. *Leadership Quarterly*, 21: 1005-1034.
- Gallup Report. (2001, April). Who's the Preferred Boss? *Sales and Marketing Management*, 70. Bill Communications, Inc.
- Gentry, W. A., Hannum, K. M., Ekelund, B. Z., & de Jong, A. (2007). A Study of the Discrepancy between Self- and Observer-Ratings on Managerial Derailment Characteristics of *European Managers*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 295-325.
- Gentry, W. A., Yip, J., & Hannum, K. M. (2010). Self-Observer Rating Discrepancies of Managers in Asia: A Study of Derailment Characteristics and Behaviors in Southern and Confucian Asia. *International Journal of Selection and Assessment*, 18: 237-250.
- Gorman, C. A., & Rentsch, J. R. (2009). Evaluating Frame-of-Reference Rater Training Effectiveness Using Performance Schema Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1336-1344.
- Halverson, S. K., Tonidandel, S., Barlow, C. B., & Dipboye, R. L. (2005). Self-Other Agreement on a 360-Degree Leadership Evaluation. In S. Reddy (Ed.), *Multi-Source Performance Assessment: Perspective and Insights*, 125-144. Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Harris, M. & Schaubroeck, J. (1988). A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41: 43-61.
- Heilman, M., Block, C., Martell, R., & Simon, M. (1989). Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers. *Journal of Applied Psychology*, 74: 935-942.
- Holzbach, R. (1978). Rater Bias in Performance Ratings: Superior, Self-, and Peer Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 63: 579-588.
- Kent, R. & Moss, S. (1994). Effect of Sex and Gender Role on Leader Emergence. *The Academy of Management Journal*, 37(5): 1335-1346.

- Korabik, K. (1990). Androgyny and Leadership Style. *Journal of Business Ethics*, 9: 283-292.
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership or How to Succeed in Business without Being One of the Boys*. NY: Times Books.
- London, M. & Smither, J. (1995). Can Multisource Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research. *Personnel Psychology*, 48: 803-839.
- London, M. & Wohlers, A. (1991). Agreement between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback. *Personnel Psychology*, 44: 375-389.
- Mabe, P. & West, J. (1982). Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67: 280-296.
- Morf, M. (1989). *The Work/Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs*. New York: Quorm Books.
- Ostroff, C., Atwater, L., & Feinberg, B. (2004). Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes. *Personnel Psychology*, 57: 333-375.
- Pascale, R. (1990). *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Paulhaus, D. (1986). Self-Deception and Impression Management in Test Responses. In A. Angleitner & J. Wiggins (Eds.), *Personality Assessment via Questionnaire*, 143-165. New York: Springer-Verlag.
- Pazy, A. (1986). The Persistence of Pro-Male Bias Despite Identical Information Regarding Causes of Success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 366-377.
- Podsakoff, P. & Organ, D. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12: 531-544.
- Powell, G. & Butterfield, D. (2002). Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management. *Personnel Psychology*, 55: 397-428.

- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Some Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(3): 33-51.
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Transitions*, 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Riordan, C. (2000). Relational Demography within Groups: Past Developments, Contradictions, and New Directions. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 19:131-173.
- Roberts, T. (1991). Gender and the Influence of Evaluations on Self-Assessments in Achievement Settings. *Psychological Bulletin*, 109: 297-308.
- Roberts, T. & Nolen-Hoeksema, S. (1989). Sex Differences in Reactions to Evaluative Feedback. *Sex Roles*, 21: 725-747.
- Roberts, T. & Nolen-Hoeksema, S. (1994). Gender Differences in Responding to Others' Evaluations in Achievement Settings. *Psychology of Women Quarterly*, 18: 221-240.
- Rosenbaum, M. (1986). The Repulsion Hypothesis: On the Nondevelopment of Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1156-1166.
- Sackheim, H. (1983). Self-deception, Self-Esteem and Depression: The Adaptive Value of Lying to Oneself. In J. Masling (Ed.), *Empirical Studies of Psychoanalytic Theories*, 105-175. Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Shimanoff, S. & Jenkins, M. (1991). Leadership and Gender: Challenging Assumptions and Recognizing Resources. In R. Cathcart & L. Samovar (Eds.), *Small Group Communication: A Reader*, 504-522, Dubuque, IA: William C. Brown.
- Singleton, C. (1993). *Managing the Effective School*. London: Paul Chapman.

- Taylor, S. & Brown, J. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin*, 103: 193-210.
- Thornton, G. (1980). Psychometric Properties of Self-Appraisal of Job Performance. *Personnel Psychology*, 33: 262-271.
- Tornow, W. (1993). Perceptions or Reality: Is Multi-Perspective Measurement a Means or an End? *Human Resource Management*, 32: 221-230.
- Tsui, A. (1984). A Role-Set Analysis of Managerial Reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 64-96.
- Vecchio, R. P., & Anderson, R. J. (2009). Agreement in Self-Others' Ratings of Leader Effectiveness: The Role of Demographics and Personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 165-179.
- Wohlers, A. & London, M. (1989). Ratings of Managerial Characteristics: Evaluation Difficulty, Coworker Agreement, and Self-Awareness. *Personnel Psychology*, 42: 25-261.
- Yammarino, F. & Atwater, L. (1993). Understanding Self-Perception Accuracy: Implications for *Human Resource Management*. *Human Resource Management*, 32: 231-245.
- Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. In R. Woodman, & W. Pasmore, (Eds). *Research in Organizational Change and Development*, 5: 59-81. Greenwich, CT: JAI Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.

Abstract

Sex Differences in the Self-Other Evaluation of Leadership and Leader Effectiveness in Korean Government Organizations

Tongsoo Lee

This study focuses on the differences between males and females in their leadership capabilities. The hypotheses were derived from relevant studies based on the idea that leadership may be evaluated differently according as who evaluates whom. Hypothesis tests were conducted with Competing Values Frame on 132(93 male and 39 female) managers and 227(114 male and 113 female) subordinates in Korean government organizations. The tests revealed that both male and female managers exhibit all four leadership types but there were discrepancies in their strength and leadership effectiveness. Generally, male managers evaluate their own leadership more highly than female managers do, whereas female managers are evaluated more highly by their subordinates than male managers are. Self-other rating disagreements on female leadership are lower than on male leadership, and leader effectiveness of female managers is higher than that of male managers. These results can be regarded as empirical evidences that the differences between males and females in their leadership and effectiveness stem from different realities of their own leadership.

Key words : Leadership Type; Leadership Strength; Leader Effectiveness; Sex Difference; Competing Values Frame; Self-Other Rating Disagreement