

## 관리자 및 부하의 성별, 조직문화에 따른 남녀관리자의 리더십 연구

임희정\*

### 초 록

본 연구는 남녀관리자의 리더십 유형이 관리자의 성별, 부하의 성별과 조직문화에 따라 차이를 보이는지 검증하고, 리더십 효율성인 승진과 만족도에서 남녀관리자 간에 차이가 있는지 분석하고, 부하의 성별이 조절효과를 갖는지 검증하였다. 이를 위해 설문조사를 통해 민간기업의 남녀관리자와 그들의 부하직원들을 대상으로 실증분석하였다. 분석결과 첫째, 리더십 유형에 있어서 과업지향적 리더십의 경우 남녀관리자 간에 유의한 차이가 없었으며, 관계지향적 리더십과 변혁적 리더십에서는 여성관리자가 남성관리자에 비해 높고, 거래적 리더십에서는 남성관리자가 여성관리자에 비해 높은 것으로 나타났다. 둘째, 남성중심적 문화가 높은 조직에서는 여성관리자는 과업지향적 리더십을 더 보이고, 변혁적 리더십을 덜 발휘하는 것으로 나타난 반면에, 남성중심적 문화가 낮은 조직에서는 남성관리자는 관계지향적 리더십을 더 보였다. 셋째, 부하의 성별에 따라 남녀관리자의 리더십 유형에 대해 분석한 결과 남성관리자에 대해 남성부하들은 과업지향적 리더십을 더 발휘한다고 평가한 반면에, 여성부하들은 거래적 리더십을 더 발휘한다고 평가하였고, 여성관리자에 대해서는 여성부하들이 남성부하들보다 변혁적 리더십을 더 높게 평가하였다. 넷째, 리더십 유형이 승진에 미치는 영향을 검증한 결과 남성관리자는 거래적 리더십을 발휘할수록, 여성관리자는 과업지향적 리더십을 발휘할수록 승진이 빠른 것으로 나타났다. 마지막으로, 남녀관리자의 리더십 유형과 부하의 성별 상호작용 효과를 검증한 결과, 여성부하들이 여성관리자의 변혁적 리더십에 대해 남성부하들보다 더 만족하는 것으로 나타나 부하의 성별에 따른 조절효과가 있었다.

주제어: 리더십 유형, 리더십 효율성, 관리자, 부하, 조직문화

\* 한양사이버대학교 부교수(chakra07@hycu.ac.kr)

## I. 서론

글로벌 경제위기 이후 다음 세대의 경제 트렌드를 주도하는 키워드로 기후(Weather), 웹(Web), 여성(Woman)의 “3W”를 지목하고 있다(아비바워텐베르크 콕스·엘리슨 메이트런드, 2009). 기후(Weather)를 지목한 이유는 환경 보호차원에서 지속가능성을 고려할 필요가 있다는 주장이고, 웹(Web)의 경우 첨단기술로 인해 라이프스타일, 일하는 방식과 커뮤니케이션 방식이 바뀌고 있으며, 여성(Woman)은 장차 경제성장과 리더십에 공헌할 수 있다는 주장이다.

1960년대부터 등장한 양성평등 이론의 핵심이던 젠더(gender)는 이제는 더 이상 여성 문제를 논의하는 용어가 아니라 비즈니스 문제이며, 산업현장과 시장에서 여성을 움직이는 원동력을 이해해야만 기업이 성공할 수 있다. 조직 내 다양성을 연구하는 학자들은 여성인력의 적극적 활용은 조직의 창의성과 혁신 능력을 높여준다고 보고하고 있으며(Richard, Kochan, & Mcmillan - Capehart, 2002), 특히 신상품을 끊임없이 출시해야 하는 등 공격적 시장전략을 구사하는 기업에 더욱 긍정적인 효과를 줄 수 있다.

우리나라는 여성고용 확대를 위해 1987년 남녀고용평등법을 제정하고 2006년부터 “적극적고용개선조치(AA)”를 통해 상시근로자 500인 이상 사업장을 대상으로 여성고용 확대와 여성관리직 진출을 촉진하고 있으나 해당 정책이 기업 현장에서 실효성을 확보하기에는 미흡한 실정이다. 또한, 2016년 영국의 이코노미스트가 발표한 유리천장지수(glass-ceiling index)를 보면 한국은 25점(OECD 평균 56점)으로 OECD 국가 중 최하위를 기록하였으며, 여성관리자 비율은 10.5%(OECD 평균 37.1%), 여성임원 비율은 2.4%(OECD 평균 20.5%)로 나타나 국제적 비교 결과 우리 사회의 여성리더 진출은 열악한 수준이다(www.economist.com). 다수의 조사들에서는 여성인재가 조직 내 핵심 리더로 성장하기 위해서 리더십과 네트워크 역량의 필요성을 지적하고 있으며, 특히 여성의 리더십 부족을 승진의 장애물로 언급하고 있다(대한상공회의소, 2013; 여성관리자패널조사, 2016). 따라서 조직 차원에서 여성리더를 체계적으로 육성할 필요가 있으며 이를 위해 여성리더의 특징은 무엇이고, 남성리더와의 차이점은 무엇인지, 부하직원들은 여성리더를 어떻게 지각하고 있는지, 조직문화에 따라 여성리더십은 어떻게 변화하는지, 그리고 여성리더의 효율성을 방해하는 요인들은 무엇인지 연구할 필요가 있다.

여성리더의 역할과 리더십의 특성에 대한 관심이 확대되면서 국내에서도 관련 연구가 진행되어 왔으나, 여성리더십에 대한 이론적 작업이 사회학자, 여성

학자들에 의해 상당히 축적되어 온 반면 여성리더십에 대한 경험적이고 실증적 연구는 미약한 편이다. 남녀관리자의 리더십 특성에 관한 비교 연구가 공공기관의 관리자를 대상으로 다수 있으나(허전, 2006; 홍용기, 2010; 이동수, 2014), 민간부문의 관리자를 대상으로 한 연구는 그 수가 적고 최근에는 거의 없는 것이 현실이다(강혜련, 1998; 김양희·김홍숙, 2000). 본 연구에서는 민간기업의 관리자와 부하직원을 대상으로 남녀관리자의 리더십 특성을 실증적으로 비교 분석하고자 한다. 첫째, 남녀관리자를 대상으로 리더십 유형의 차이를 살펴보고 둘째, 조직문화에 따라 남녀관리자가 보이는 리더십에 차이가 있는지 규명하고자 한다. 셋째, 부하직원이 평가하는 남녀관리자의 리더십 유형 차이를 분석하고 넷째, 리더십 유형이 승진에 미치는 효과에서 남녀 간에 차이가 있는지 검증하고 마지막으로, 남녀관리자의 리더십이 부하만족도에 미치는 영향에서 부하 성별이 조절변수로서 작용하는지 분석하고자 한다.

## II. 이론 및 선행연구 고찰

### 1. 리더십의 성별 논의

리더십에 대한 성별 관련 논의는 생물학적 성(sex)인 남성과 여성, 사회학적 성(gender)인 남성성(masculinity)과 여성성(femininity)에 기초한 양성 간의 차이에 초점이 맞춰져 진행되어 왔으며 “리더십에 성별 차이가 있다”는 주장과 “성별차이가 없다”는 주장이 대립되어 왔다. 먼저, “성별 차이가 있다”는 주장은 사회적 역할이론(social role theory)에 기초하고 있다. 사회적 역할이론에 따르면 남성과 여성에게 상이하게 주어진 사회적 기대에 따라 성역할이 형성되는데, 이러한 성역할은 남성에게는 독립적, 공격적, 지배적, 경쟁적인 특성을 갖게 하고 여성에게는 타인을 배려하고, 동정심이 많고 대인관계에 민감한 특성을 갖도록 한다는 것이다(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). 따라서 남녀의 생물학적 차이와 성 구분적인 과거 경험과 사회화의 경험으로 인해 남녀 간에는 서로 다른 리더십 유형을 보일 수 있다. 다시 말해, 여성은 여성성을 바탕으로 감성적/배려하는 리더십 유형을, 남성은 남성성을 바탕으로 지시적/권위적인 리더십 유형을 보일 수 있다는 주장이다. 그런데 이러한 남녀 간 서로 다른 리더십은 여성은 여성대로, 남성은 남성대로 각각 강점을 가지고 있어 이러한 강점이 조직에 다양한 기여를 할 수 있어, 이를

상호보완적 기여모델(complementary contribution model)이라고 한다(Olivares & Epstein, 1991).

또 다른 주장인 “성별 차이가 없다”는 구조적 이론(structural theory)에 기반하고 있는데, 성에 기초한 성 역할보다 조직에서 요구하는 역할이 리더 행동에 강력한 영향력을 미친다고 주장하는 이론이다(Kanter, 1977). 조직 내 역할이 성 역할보다 중요하기에 조직 내의 역할을 통해 확실한 행동지침을 부여받아 조직 사회화 과정을 통해 남성과 여성은 그들이 발휘하는 리더십 유형도 유사하다는 것이다. 다시 말해, 조직에서 요구하는 리더의 역할이란 경쟁적, 전투적, 통제하는, 창의적, 공격적인 모습으로 기업은 여성에게도 남성과 동일한 행동을 기대한다는 것이다. 따라서 여성들은 자신의 성 역할과 리더십 역할 사이에서 갈등을 경험하게 되고 자신의 본래의 여성성을 억누르고 과제완수, 경쟁, 권력에 초점을 맞추게 되면서 남성과 동일한 리더십을 발휘하게 된다. 이러한 관점은 남녀 간 근본적인 차이를 부정하는 공정성 모델(equity model)에 기반하는데, 주로 북미쪽 연구에서 발견된다(Olivares & Epstein, 1991).

상호보완적 기여모델과 공정성 모델 중 어떠한 모델이 조직 내에서 공유되고 강조되는지의 여부는 경영 환경과 우수한 여성인력 확보의 필요성에 따라 달라질 수 있다(구자숙, 2006). 경영 환경이 안정적이고 효율성을 극대화시키는 것이 목표라면, 그리고 우수인재의 확보가 절실하지 않다면 공정성 모델이 조직 내에서 통용될 것이다. 반면에, 오늘날과 같이 경영환경이 복잡하고 불안정하며, 혁신과 창의성을 기업에게 요구하고, 우수한 인력이 부족한 현실에서는 다양성의 관점에서 남성과 여성의 각각의 강점이 조직에 기여하는 상호보완적 기여모델이 더 설득력을 얻을 수 있을 것이다(Ng, 2008).

## 2. 리더십 유형에서 남녀 차이가 있는가?

지금까지 진행되어 온 리더십 유형에서의 남녀 연구를 보면 남성과 여성의 리더십이 상이하다는 점에서 학자들마다 많은 논쟁이 있어 왔다. 대부분의 연구에서 리더십 유형을 이분법적으로 사용해 왔으며 일반적으로 “과업지향적-관계지향적” 리더십과 “변혁적-거래적” 리더십으로 구분하고 있다. 우선, “과업지향적-관계지향적” 리더십 유형에 관해서는 162개 논문들을 메타분석한 결과(Eagly & Johnson, 1990) 실험실 연구에서는 남성은 과업지향적 행동을, 여성은 관계지향적 행동을 더 보였으나 실제 조직현장에서는 이 두 리더십 유형에서 성별 차이가 없는 것으로 나타났다. 후속 연구들에서는 남성은 과업지향적인 리더십의 행태를, 여성은 관계지향적인 리더십의 행태를 보이고 있

으나(Valentine & Godkin, 2000; 홍용기, 2010), 직급이 높아질수록, 그리고 성차별 문화가 높은 조직에서는 여성이 남성에게 비해 과업지향적 리더십을 더 발휘하는 것으로 나타나(강혜련, 1998; 김혜숙·윤소연, 2009) 리더가 속한 조직문화나 직급에 따라 리더십 유형에 남녀 차이가 존재하였다.

“변혁적-거래적” 리더십에 관한 연구를 검토하면 여성이 남성보다 변혁적 리더십의 핵심 측면과 관련된 행위(카리스마, 개별적 배려)를 더 많이 보이고, 남성은 여성보다 더 거래적 리더십 유형을 보이는 것으로 분석되었다(Bass, Avolio & Atwater, 1996; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; 홍용기, 2010). 변혁적-거래적 리더십은 과업지향적-관계지향적 리더십 만큼 사회적 역할이론과 명확하게 관련되지는 않지만, 여성리더들은 부하를 격려하고 지원함으로써 부하들에게 미래에 대한 비전을 제시하고 영감을 불어넣는 카리스마와 부하들의 요구에 관심을 기울이고 부하의 복지와 안녕을 도모하는 개별적 배려가 강한 것으로 나타났다. 그러나 남녀리더 간에 변혁적-거래적 리더십의 차이를 인정하는 연구들도 있지만 차이가 나타나지 않는 연구들도 발표되었는데, Vecchio(2002)는 변혁적 리더십에서 남녀리더 간의 차이는 존재하지 않거나 그 차이가 극소화되고 있다고 보고하였다.

그런데 이러한 남녀관리자의 서로 다른 리더십 유형은 조직문화에 따라 달라진다는 연구들이 등장하였다. 조직문화가 전통적인 성 역할을 선호하는 경우 여성리더가 보다 남성적인 리더십인 지시적 스타일을 보인다는 것이다(Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Eagly와 Karau(2002) 역시 성차별 문화가 높은 조직일수록 남성적 리더십 스타일을 보다 더 선호하고 더 강하게 요구하므로 여성리더들은 이러한 조직의 요구에 부응하기 위해 자신의 여성적 특성을 악화시키거나 포기할 가능성이 높다고 주장하였다. Druskat(1994)에 의하면 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 남녀 간 차이는 조직문화에 있으며 조직의 문화가 여성의 리더십 스타일을 결정짓는 데 중요한 역할을 한다고 지적하였다. 따라서 전형적인 남성조직에서 여성은 변혁적 리더십을 표현하지 못한다는 것이다. 성차별 문화와 관련하여 리더십을 검토한 국내 연구(김혜숙·윤소연, 2009)를 보면 남녀리더 간 리더십 유형은 성차별 문화에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 성차별 문화가 높은 조직에서는 남성리더와 달리 여성리더의 활동과 리더십이 제약되고 있음을 밝히고 있다.

한편, 리더십 유형에서의 남녀 차이는 남녀관리자 자신과 부하직원을 대상으로 리더십을 누가 평가하느냐에 따라 상이하게 나타날 수 있음을 밝힌 연구들이 등장하였다. 부하의 성별에 따라 남성부하는 남성리더를, 여성부하는 여

성리더를 호의적으로 평가하는 것으로 나타나 부하들이 동성의 관리자를 좀 더 높게 평가하는 경향을 밝혀냈다(Luthar, 1996). 이는 유사성-선호이론(similarity-attraction theory)으로 설명할 수 있는데 개인 간 이질성은 상호 반발을 초래하고 대인관계와 매력을 저하시키지만, 개인 간 유사성은 매력과 강한 관련이 있다는 것이다(Tsui & O'Reilly III, 1989). 관리자-부하 성별 조합에 따른 리더십 차이를 규명한 연구(홍용기, 2010)에서는 남성관리자의 과업지향적 리더십에 관해 남성부하가 여성부하보다 더 높게 평가하였고, 여성관리자의 관계지향적 리더십에 대해서는 여성부하가 남성부하보다 더 높게 평가하였으나, 변혁적 리더십과 거래적 리더십에서는 남녀부하 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구들을 종합해보면 리더십 유형에서의 남녀 간 차이는 연구자, 연구대상, 연구방법에 따라 상이한 결과를 보여주고 있어 일관적이지 않다는 것이다. 그렇다면 단순히 남녀 리더십 유형을 비교할 것이 아니라 그들이 속한 조직의 문화나 맥락, 부하의 성별을 고려할 필요가 있다. 특히 가부장적이고 보수적인 기업문화를 지닌 우리나라의 경우 조직문화에 따른 남녀관리자의 리더십 유형에 차이가 있는지 검증하는 작업은 의미가 있다고 판단된다. 본 연구에서는 리더십 유형을 크게 과업지향적-관계지향적 리더십, 변혁적-거래적 리더십으로 구분하고 관리자의 성별과 남성중심적 조직문화에 따라 남녀관리자의 리더십 유형에 차이가 있는지 분석하고, 부하의 성별에 따라 남녀관리자의 리더십 유형에 대한 평가가 달라지는지 분석하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 가설 1, 2, 3을 설정하였다.

가설 1: 남녀관리자의 성별에 따라 리더십 유형에 차이가 있을 것이다.

가설 2: 남성중심적 조직문화에 따라 남녀관리자의 리더십 유형에 차이가 있을 것이다.

가설 3: 부하의 성별에 따라 남녀관리자의 리더십 유형 평가에 차이가 있을 것이다.

### 3. 리더십 효율성에서 남녀 차이가 있는가?

남녀관리자의 리더십 문제는 유형을 비교해 보는 것뿐만 아니라 효율성의 측면을 고찰하는 것도 의미가 큰 작업이라 할 수 있다. 리더십의 효율성이나 성공 정도는 집단의 성과, 리더에 대한 부하의 만족도, 리더에 대한 업적평가, 승진 등을 통해 파악할 수 있다(Yukl, 2010). 다시 말해, 관리자가 리드하는

집단의 성과가 높거나, 부하들의 리더에 대한 만족도가 높거나, 리더에 대한 업적평가가 우수하여 승진 속도가 빠를수록 리더십의 유효성은 있다고 판단된다.

남녀리더십의 효율성을 고찰한 연구들을 보면 Eagly, Makhijani & Klonsky(1992)는 60개의 선행연구를 메타분석하여 여성리더가 남성리더보다 약간 더 부정적으로 평가되지만 전반적으로 그 차이가 미미하다고 밝히고 있으며, Eagly, Karau, & Makhijani(1995) 역시 130개의 논문을 메타분석한 결과 전반적으로 남녀리더의 효율성에 있어서는 성 차이가 없다고 주장하고 있다. 그런데, 최근 연구(Paustian-Underdahl, Walker & Woehr, 2014)를 보면 평가의 주체에 따라 리더 성별에 따른 리더십 효과성이 달라졌는데, 리더 스스로의 평가와 타인 평가에서 차이를 보였다. 다시 말해, 남성리더는 여성리더보다 자신의 리더십 효과성을 높게 평가한 반면에 타인(동료, 부하, 상사 등) 평가에서는 여성리더의 효과성이 남성리더의 효과성보다 높게 나타났다. 국내 연구(이동수, 2014)에서도 유사한 결과를 보였는데, 남성관리자는 여성관리자에 비해 자신의 리더십을 더 긍정적으로 평가하는 반면에, 부하직원은 남성관리자에 비해 여성관리자를 더 긍정적으로 평가하고 있음을 밝혀냈다.

업적 평가 및 승진가능성을 리더십의 효율성으로 다룬 실증연구들을 보면 여성관리자가 남성관리자보다 낮은 평가를 받는 것으로 보고하고 있으며 (Rice, Bender & Vitter, 1980), 그 결과 남성관리자가 여성관리자보다 더 빨리 상위직으로 승진하고 있는 것으로 나타났다(강혜련, 1998). 이와 같이 여성리더가 저평가되는 이유는 여성의 성역할과 리더의 역할 특성의 불일치에 있다고 주장하는 역할불일치 이론(role incongruity theory)으로 설명이 가능하다(Eagly & Karau, 2002). Johnson, Murphy, Zewdie, Reichard(2008)는 여성리더가 상냥하고 친절한 성품을 보이면 호감도는 올라가지만 리더로서의 성과 부분에서는 낮은 평가를 받기 때문에, 여성리더가 리더로서의 성과를 인정하기 받기 위해서는 따뜻한 관계지향적 행동을 보이는 동시에 확신에 찬 진취적 모습을 보여야 한다고 지적하였다. 하지만 남성리더는 그럴 필요가 없으며 단언적이고 확신에 찬 모습으로 충분하였다. 이러한 편견은 결과적으로 여성들의 승진에 불리하게 작용할 수 있다. 특히, 남성중심적 조직에서 여성리더에 대한 리더십 저평가 현상은 강하게 나타났는데(김혜숙·윤소연, 2009), 전통적으로 리더십은 남성들의 특권이라고 생각하기에 여성리더에 대해 평가가 인색한 것으로 해석된다. 그러나 남녀 관리자의 승진 속도나 승진 대기기간에는 리더십 유형(과업지향적, 관계지향적)이 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않음을 보고한 연구들(강혜련, 1998; 구자숙, 2006)도 있어 남녀관리자의 리더십 유형이 승진에 미치는 영향은 뚜렷한 결론을 내리지 못하고 있다. 최근

들어 기업 내 여성인력 활용이 증가하고 있는 추세이나 여전히 여성이 관리자로 승진하는데 어려움이 많은 현실에서, 남녀관리자의 승진이 리더십 유형과 어떤 관련성을 갖고 있는지 규명해 본다면 여성관리자의 승진을 설명하는데 도움이 될 것이다.

리더십 효율성의 또 다른 차원인 리더십에 대한 부하 만족도 역시 일관성 있는 결과를 얻기가 힘들었다. Petty와 Bruning(1980)은 고정관념상 남성의 리더십으로 인식되는 과업지향적 리더십을 남성리더가 발휘할 때 부하의 만족도가 향상되고, 여성의 고정관념과 부합되는 관계지향적 리더십을 여성리더가 발휘할 때 부하의 만족도가 높아지고 있음을 보고하였다. 이러한 남녀관리자의 리더십 효율성에 관한 연구에서 조절변수로서 비교적 자주 사용되는 것이 부하의 성별이다. 리더와 부하의 성이 동일하면 부하의 성과가 향상되고 부하의 리더에 대한 호감도가 향상되며 결과적으로 리더십 효과성은 높아지지만, 반대로 리더와 부하의 성이 다르면 리더십의 효과성은 떨어지는 것으로 나타났다(Tsui & O'Reilly III, 1989). 반면에 부하의 성별에 관계없이 부하들이 전반적으로 여성관리자에 비해 남성관리자를 더 선호하고 남성관리자에 대한 만족도가 높은 것으로 보고한 연구들(Renwick & Tsui, 1978; 김양희·김홍숙, 2000)도 있었다.

이상의 연구결과를 통해 리더십의 효율성은 다양한 각도에서 이루어졌으나 남녀리더 간 차이를 명확히 규명하기는 어려워 보이며, 리더십 효율성을 무엇을 가지고 측정하느냐에 따라 연구결과가 상이하였다. 또한, 과업지향적-관계지향적 리더십을 대상으로 남녀리더 간 효율성을 비교한 연구는 있으나 변혁적-거래적 리더십을 대상으로 남녀리더 간 효율성 비교 연구는 부족하여 가설을 설정하는데도 어려움이 있었다. 본 연구에서는 리더십의 효율성을 리더 자신의 승진과 부하의 만족도에 초점을 두어 진행하고자 한다. 남녀관리자의 승진이 리더십 유형과 어떤 관련성이 있는지 규명해보고 이를 통해 여성이 관리자로 승진하기 위해 조직에서 현실적으로 받아들여야 할 리더십 특성들은 무엇인지 밝히고자 한다. 또한, 부하 만족도에 있어서 남녀관리자의 어떤 리더십이 영향을 미치는지 살펴보고, 리더십 유형과 만족도의 관계에서 부하의 성별이 조절변수로서 작용하는지 분석하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 가설 4와 가설 5를 설정하였다.

가설 4: 리더십 유형이 승진에 미치는 영향은 남녀관리자 간에 다를 것이다.

가설 5: 남녀관리자의 리더십 유형이 만족도에 미치는 영향은 부하의 성별에 따라 다를 것이다.



### III. 연구설계

#### 1. 표본선정 및 자료수집

본 연구는 남녀관리자의 리더십을 리더 자신과 부하가 평가하는 것이므로, 총 2개의 설문지(관리자용, 부하직원용)를 통해 자료를 수집하였다. 관리자용 설문지는 기업 내 과장급 이상을 대상으로 관리자가 자신의 리더십을 스스로 평가하고, 소속 기업에 대한 문화와 인구통계적 정보를 기재하도록 하였다. 부하직원용 설문지는 앞서 응답한 관리자의 지휘 아래에 있는 3명의 부하들이 작성하도록 하였으며, 조사 내용은 직속상사의 리더십 유형에 대한 평가와 만족도였다. 또한, 제조업과 서비스업을 중심으로 기업규모를 고려하여 해당 기업의 인사담당자를 컨택하여 관리자용 설문지와 부하직원용 설문지를 짝을 지어 배포(관리자 200부, 부하직원 600부)하였다. 회수된 설문지 가운데 불성실한 응답을 보인 것과 관리자-부하직원의 조합이 불가능한 경우를 제외하고 관리자 176부(회수율 88.0%)와 부하직원 378부(회수율 63.0%)를 최종 분석에 사용하였다.

응답자들이 속한 업종은 제조업(44.8%)과 서비스업(32.1%)이 가장 많은 비중을 차지하였고, 기업규모는 100-299인 이상 56.8%, 300-999인 이하 26.7%, 1,000인 이상 16.5%의 분포를 보였다. 인구통계적 특성을 보면 남성 관리자는 94명(55.8%), 여성관리자는 82명(44.2%)이었으며, 평균 연령은 남성 41.5세, 여성 38.8세였고 평균 근속기간은 남성 12.81년, 여성 10.35년이었다. 학력의 경우 남성은 전문대 포함 4년제 대졸이 가장 많은 82.0%이었으며 고졸 이하 4.9%, 대학원졸 이상 13.1%를 차지하였고, 여성은 고졸 이하 6.5%, 전문대 포함 대졸 85.0%, 대학원졸 8.5%인 것으로 나타났다. 직급별 분포를 살펴보면 남성은 과장급이 가장 많은 56.7%를 차지하였고 차장급 26.4%, 부장급 이상 16.9% 이었고, 여성은 과장급 62.5%, 차장급 28.0%, 부장급 이상 9.5% 이었다. 남녀관리자를 평가할 부하의 경우 남성은 170명(44.9%), 여성은 208명(55.1%) 이었다. 연구대상의 집단별 구성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 연구 대상의 집단별 구성

(단위: 명)

구분		빈도	
관리자	남성	94	176
	여성	82	
부하	남성	170	378
	여성	208	
남성관리자	남성부하	106	228
	여성부하	122	
여성관리자	남성부하	64	150
	여성부하	86	

## 2. 변수의 측정

리더십 유형. 과업지향적, 관계지향적 리더십은 Schriesheim와 Stogdill(1975)이 개발한 척도를 토대로 김혜숙과 장재윤(2002)이 사용한 문항을 사용하여 각각 4개 문항을 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 과업지향적 리더십은 부하로 하여금 규칙이나 절차를 따르게 하고 업무 수행수준을 높이고 리더-부하의 역할을 명확히 하는 행동적 특성을 말하며, 구체적인 설문문항은 ‘나(리더)는 부하들에게 업무내용이나 해야 할 일을 명확하게 지시한다’, ‘나(리더)는 부하들의 업무 진척 상황을 수시로 점검한다’ 등과 같다. 관계지향적 리더십은 구성원을 배려하고 의견을 존중하며 그들에게 도움을 주는 행동을 의미하며 구체적인 설문문항으로는 ‘나(리더)는 중요한 의사결정을 할 때 부하들의 의견을 묻는다’, ‘나(리더)는 부하들의 생각과 의견에 공감하고 지지해준다’ 등이 있다.

변혁적, 거래적 리더십은 Tepper와 Percy(1994)이 개발한 척도를 토대로 각각 4개 문항으로 측정하였다. 변혁적 리더십은 리더가 확고한 목표를 설정해주고 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원의 성과와 만족도를 제고하는 방향으로 이끄는 리더십을 말한다. 구체적인 설문문항은 ‘나는(리더)는 부하들에게 미래에 대한 비전을 제시한다’, ‘나(리더)는 부하들에게 새로운 시각으로 업무에 접근할 것을 요구한다’ 등이다. 거래적 리더십이란 리더가 부하들에게 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하로부터 원하는 업무성과를 제공받는 리더십을 의미한다. 구체적인 설문문항은

‘나(리더)는 부하들이 목표를 달성했을 때 얻게 될 댓가가 무엇인지 알려준다’, ‘나(리더)는 업무에 대한 부하의 태도보다 수행결과를 중시한다’ 등과 같다.

남성중심적 조직문화. Allen(2001)과 김혜숙과 윤소연(2009)이 사용한 문항을 수정 보완하여 ‘우리 회사는 승진에서 여성이 불리하다’, ‘우리 회사는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다’, ‘우리 회사의 CEO는 남녀근로자를 평등하게 대우한다(R)’, ‘우리 회사는 일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다’ 등의 5개 문항으로 측정하였다. 응답 결과를 토대로 중간값(median)을 가지고 남성중심적 조직문화 고집단과 남성중심적 조직문화 저집단으로 분류하였다.

승진. 승진에 대한 측정은 연구자들마다 차이를 보이고 있다. McCall과 Segrist(1980)은 현 직급을 근속년수로 나눈 단순 승진지표를 사용하였으며, 구자숙(2006)은 이전 직급에서 현재 직급까지 승진하는데 걸린 기간으로 산정하였다. 본 연구에서는 이 두 가지 지표를 혼합하여 이전 직급에서 현 직급으로 승진하는데 소요된 개월 수를 총 근속개월 수로 나눈 값을 승진 속도로 정의하고 승진을 측정하는 대리변수로 사용하였다.

만족도. 리더에 대한 부하의 만족도는 Seltzer와 Bass(1990)가 개발한 척도를 사용하여 4개 문항을 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 구체적인 설문문항은 ‘전반적으로 리더에 만족한다’, ‘리더가 수행하는 업무수행에 만족한다’, ‘리더가 부하직원을 지도하는 방식에 만족한다’ 등이다.

### 3. 분석 자료

설문조사를 통해 얻은 분석 자료는 관리자 데이터와 부하직원 데이터이다. 관리자 데이터는 관리자의 성별에 따른 리더십 유형 비교(가설 1), 남성중심적 조직문화에 따른 남녀관리자 리더십 유형 비교(가설 2), 그리고 남녀관리자의 리더십 유형이 승진 속도에 미치는 영향(가설 4)을 검증하기 위해서 활용되었고 분석에 사용된 남성관리자는 94명, 여성관리자는 82명 이었다. 한편, 부하직원 데이터는 부하의 성별에 따라 남녀관리자의 리더십 유형 평가에 차이(가설 3)가 있는지를 검증하고, 남녀관리자의 리더십 유형이 만족도에 미치는 효과에서 부하성별의 조절효과(가설 5)를 분석하고자 활용되었으며, 분석에 사용된 남성부하는 170명, 여성부하는 208명이었으며 부하들의 직속상사(관리자)의 성별 정보를 갖고 있다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계 및 상관분석

본 연구에서는 SPSS 21.0 통계 패키지를 이용하여 기술통계량, 신뢰도, 상관분석을 실시하였다. <표 2>는 남녀관리자를 대상으로 분석한 결과를 보여주고 있다. 신뢰도를 Cronbach's alpha을 사용하여 검증한 결과 과업지향적 리더십은 .871, 관계지향적 리더십은 .870, 변혁적 리더십은 .844, 거래적 리더십은 .789, 남성중심 조직문화는 .765로 나타나 모두 .70 이상을 넘어 측정된 변수들의 신뢰도는 양호한 것으로 판단되었다. 연구변수들 간의 상관분석을 보면 과업지향적 리더십은 남성중심 조직문화와 정(+)의 상관, 승진 속도와는 부(-)의 상관을 보였으며, 관계지향적 리더십과 변혁적 리더십은 관리자 성별과 각각 .140, .119의 정(+)의 상관을 갖는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 남성중심 조직문화와 정(+)의 관계, 승진 속도와 관리자 성별과는 부(-)의 관계를 가졌다.

<표 2> 남녀관리자의 기술통계량, 신뢰도, 상관분석 결과(n=176)

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 과업지향적 리더십	4.24	.279	(.871)					
2. 관계지향적 리더십	3.96	.548	.074	(.870)				
3. 변혁적 리더십	4.14	.567	.142	.285**	(.844)			
4. 거래적 리더십	3.89	.706	.176*	.107	.059	(.789)		
5. 남성중심 조직문화	3.54	.627	.245**	.032	.143	.330**	(.765)	
6. 승진 속도	.758	.312	-.143*	.137	-.110	-.244**	.345**	
7. 관리자 성별	1.47	.500	-.074	.140*	.119*	-.158*	.170*	.277**

주: \*p < .05, \*\*p < .01

관리자 성별: 남성=1, 여성=2

대각선의 괄호 안의 숫자는 각 변수의 신뢰도 값임

부하직원을 대상으로 한 연구 변수의 신뢰도 및 상관분석 결과는 <표 3>에 제시되었는데, 신뢰도의 경우 과업지향적 리더십 .824, 관계지향적 리더십 .811, 변혁적 리더십 .840, 거래적 리더십 .770, 만족도 .855로 나타나 높은 수준의 신뢰성을 갖추고 있었다. 상관분석을 보면 관리자의 리더십 유형 모두 부하의 만족도와 정(+)의 상관을 보였으며 변혁적 리더십과 부하성별 간에는

.136의 정(+)의 상관을 갖는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 부하의 기술통계량, 신뢰도, 상관분석 결과(n=378)

	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 과업지향적 리더십	4.10	.223	(.824)				
2. 관계지향적 리더십	3.88	.384	.052	(.811)			
3. 변혁적 리더십	3.99	.373	.075	.135*	(.840)		
4. 거래적 리더십	3.56	.446	.306**	.075	.089	(.770)	
5. 만족도	3.78	.998	.348**	.241**	.195**	.133*	(.855)
6. 부하 성별	1.55	.498	-.075	.107	.136*	-.089	-.119

주: \*p<.05, \*\*p<.01

부하 성별: 남성=1, 여성=2

대각선의 괄호 안의 숫자는 각 변수의 신뢰도 값임

## 2. 가설 검증

### 1) 남녀관리자 리더십 유형 비교

관리자의 성별에 따라 리더십 유형에 차이가 있는지 분석하기 위해 관리자 데이터를 사용하여 독립표본 T-검정을 실시하였다. 분석결과, 과업지향적 리더십 경우 남녀관리자 간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나 관계지향적, 변혁적, 그리고 거래적 리더십에서는 남녀관리자 간에 유의한 차이가 있었다. 여성관리자는 남성관리자에 비해 관계지향적 리더십과 변혁적 리더십을 더 발휘하는 것으로 나타났다(각각  $t=-6.55$ ,  $p=.000$ ;  $t=-2.25$ ,  $p=.034$ ). 반면에 남성관리자는 여성관리자에 비해 거래적 리더십을 더 보이는 것으로 나타났다( $t=5.80$ ,  $p=.000$ ). 이로써 관리자의 성별에 따른 리더십 유형에서 차이가 나타나 가설 1은 부분 지지되었다.

〈표 4〉 관리자의 성별에 따른 리더십 유형

리더십 유형	남성관리자	여성관리자	t-value	유의확률(p)
과업지향적 리더십	4.28	4.20	.90	.379
관계지향적 리더십	3.75	4.17	-6.55***	.000
변혁적 리더십	4.04	4.24	-2.25*	.034
거래적 리더십	4.11	3.67	5.80***	.000

주: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

남성중심적 조직문화에 따라 남녀관리자의 리더십 유형에 차이가 있는지 검증하기 위해 관리자 데이터를 활용하여 남성관리자와 여성관리자로 나누어 독립표본 T-검정을 실시하였고, 분석결과는 다음 <표 5>와 같다. 남성관리자의 경우 남성중심적 문화가 낮은 조직에서는 관계지향적 리더십 스타일을 더 보이는 것으로 분석된( $t=-3.89$   $p=.030$ ) 반면에, 여성관리자는 남성중심적 문화가 높은 조직에서는 과업지향적 리더십을 더 보이고( $t=4.28$ ,  $p=.000$ ), 변혁적 리더십을 덜 발휘하는 것으로 나타났다( $t=-6.65$   $p=.000$ ). 이러한 결과는 조직문화가 남성중심적일수록 여성관리자에게 남성적 리더십 스타일을 더 요구하는 것으로 해석된다(Eagly & Karau, 2002). 이로써 남성중심적 조직문화에 따라 남녀관리자가 보이는 리더십 유형에는 차이가 있는 것으로 나타나 가설 2 역시 부분 지지되었다.

<표 5> 남성중심적 조직문화에 따른 남녀관리자 리더십 유형

		남성중심 고문화	남성중심 저문화	t-value	유의확률(p)
남성 관리자	과업지향적 리더십	4.36	4.20	.14	.480
	관계지향적 리더십	3.54	3.95	-3.89*	.030
	변혁적 리더십	4.05	4.03	.38	.639
	거래적 리더십	4.14	4.08	1.27	.260
여성 관리자	과업지향적 리더십	4.40	3.98	4.28***	.000
	관계지향적 리더십	4.11	4.22	-1.07	.301
	변혁적 리더십	3.96	4.51	-6.65***	.000
	거래적 리더십	3.73	3.61	.09	.925

주: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

다음으로 부하의 성별에 따라 남녀관리자의 리더십 유형에 대한 평가에 차이가 있을 것이라는 가설 3을 검증하기 위해 부하직원 데이터를 사용하여 독립표본 T-검정을 실시하였다. 직속상사(관리자)가 남성이라고 응답한 부하직원의 성별은 남성 106명, 여성 122명 이었고, 직속상사(관리자)가 여성이라고 응답한 부하직원의 성별은 남성 64명, 여성 86명 이었다. <표 6>의 분석결과, 남성관리자에 대해서는 남성부하들이 비교적 여성부하들보다 높게 평가하고, 여성관리자에 대해서는 여성부하들이 남성부하들보다 높게 평가하고 있는 것으로 나타나 부하직원들이 동성의 관리자에 대해 호의적인 것을 알 수 있다. 리더십 유형별로 비교하면 남성관리자의 경우 과업지향적 리더십과 거래적 리더십에 있어서 부하의 성별에 따라 유의한 차이가 있었는데, 남성부하들은 여

성부하들에 비해 남성관리자가 과업지향적 리더십을 더 발휘한다고 평가하고 있고( $t=2.01$ ,  $p=.045$ ), 여성부하들은 남성부하들 보다 남성관리자가 거래적 리더십을 더 발휘한다고 평가하고 있었다( $t=-5.94$ ,  $p=.000$ ). 반면에 여성관리자에 대해서는 변혁적 리더십에 있어서만 부하의 성별에 따른 차이가 나타났는데, 여성부하들이 남성부하들보다 여성관리자가 변혁적 리더십을 더 발휘한다고 평가하였다( $t=-2.47$ ,  $p=.037$ ). 이러한 결과를 통해 가설 3은 부분 지지되었다.

〈표 6〉 부하의 성별에 따른 남녀관리자 리더십 유형 평가

리더십 유형		남성부하	여성부하	t-value	유의확률(p)
남성 관리자	과업지향적 리더십	4.33	4.06	2.01*	.045
	관계지향적 리더십	3.49	3.55	-0.97	.230
	변혁적 리더십	3.95	3.91	0.78	.436
	거래적 리더십	3.68	4.12	-5.94***	.000
여성 관리자	과업지향적 리더십	3.94	4.05	-1.15	.070
	관계지향적 리더십	4.21	4.27	-1.50	.215
	변혁적 리더십	3.91	4.19	-2.47*	.037
	거래적 리더십	3.13	3.05	0.98	.225

주: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

## 2) 남녀관리자 리더십 효율성 비교

본 연구에서는 리더십의 효율성을 승진 속도와 만족도로 설정하고 먼저, 리더십 유형이 승진 속도에 미치는 영향에서 남녀관리자 간에 다른지를 검증하였다. 이를 위해 관리자 데이터를 사용하여 1단계로 관리자의 승진 속도에 영향을 미치는 업종, 규모, 연령, 학력과 근속년수를 통제하고 2단계에는 리더십 유형을 투입하는 계층적 회귀분석을 남성관리자와 여성관리자로 나누어 실시하였다. 분석결과는 〈표 7〉과 같으며, 남성관리자의 경우 과업지향적 리더십( $\beta=-.297$ ,  $p=.005$ )과 거래적 리더십( $\beta=-.348$ ,  $p=.000$ )을 발휘할수록 승진 속도가 빨랐으며 거래적 리더십의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 반면에 여성관리자의 경우 리더십 유형 중 과업지향적 리더십을 발휘할 때 승진 속도에 유의한 영향( $\beta=-.388$ ,  $p=.000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 리더십 유형이 승진에 미치는 효과에서 남녀 관리자 간에 차이가 있는 것으로 분석되어 가설 4 역시 부분 지지되었다.

〈표 7〉 관리자의 리더십 유형이 승진 속도에 미치는 효과: 남녀 비교

		남성관리자		여성관리자	
		모형1 $\beta$	모형2 $\beta$	모형1 $\beta$	모형2 $\beta$
1단계: 통제변수	업종	.033	.065	-.155	-.127
	규모	.087	.124*	.063	.087
	연령	.063	.082	.060	.043
	학력	.169*	.052	.237**	.159*
	근속년수	.171*	.182*	.148*	.112
2단계: 독립변수	과업지향적 리더십		-.297**		-.388***
	관계지향적 리더십		.050		.088
	변혁적 리더십		.107		-.129
	거래적 리더십		-.348***		-.082
R2		.171	.449	.156	.464
F		3.992*	12.543***	2.726*	7.591***
$\Delta$ R2			.278		.308
$\Delta$ F			17.436***		11.701***

주: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

다음으로 남녀관리자의 리더십 유형이 만족도에 미치는 효과가 부하의 성별에 달라질 것이라는 가설 5를 검증하기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 부하직원 데이터를 사용하여 남성관리자와 여성관리자로 나누어 1단계로 관리자의 리더십 유형을 투입하고, 2단계에는 부하의 성별을 투입한 후 3단계에서는 관리자의 리더십 유형과 부하 성별과의 상호작용을 순서대로 투입하였다. 분석결과는 〈표 8〉과 같으며 모형 1을 보면 남성관리자는 과업지향적<거래적>변혁적<관계지향적 리더십 순으로, 여성관리자는 관계지향적<변혁적>과업지향적 리더십 순으로 부하의 만족도에 긍정적 영향을 미쳤으며 남성관리자는 과업지향적 리더십( $\beta=.420$ ,  $p=.004$ )이, 여성관리자는 관계지향적 리더십이 부하 만족도에 미치는 영향력이 가장 컸다( $\beta=.402$ ,  $p=.009$ ). 그러나 부하의 성별이 조절변수로서 작용하는지 검증한 결과에서는 남녀관리자 간에 차이가 있었다. 모형 3을 보면 남성관리자의 경우 리더십 유형이 부하 만족도에 미치는 영향에서 부하 성별에 따른 조절효과가 없는 것으로 나타났으나, 여성관리자는 변혁적 리더십×성별의 상호작용항 회귀계수( $\beta=.154$ ,  $p=.039$ )가 유의하게 나타나 성별에 따라 조절효과가 있었다. 이로써 가설 5는 부분 지지되었다.



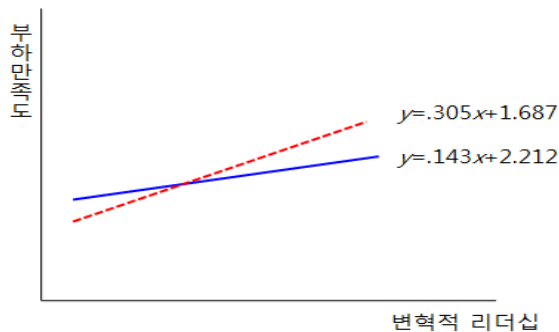
〈표 8〉 남녀관리자의 리더십 유형이 만족도에 미치는 효과: 부하성별 조절 효과

남성관리자		모형1 <i>B</i>	모형2 <i>B</i>	모형3 <i>B</i>
1단계: 독립변수	과업지향적 리더십	.420**	.389**	.297*
	관계지향적 리더십	.190*	.110	.070
	변혁적 리더십	.204**	.194*	.075
	거래적 리더십	.292**	.221**	.175*
2단계: 조절변수	부하 성별		.079	.056
3단계: 상호작용 변수	과업지향적리더십×부하성별			.101
	관계지향적리더십×부하성별			.067
	변혁적리더십×부하성별			.093
	거래적리더십×부하성별			.054
R2		.299	.309	.313
F		3.138**	2.856*	2.797*
△ R2			.010	.004
△ F			.085	.163
여성관리자		모형1 <i>B</i>	모형2 <i>B</i>	모형3 <i>B</i>
1단계: 독립변수	과업지향적 리더십	.287**	.199*	.195*
	관계지향적 리더십	.402**	.292**	.249*
	변혁적 리더십	.387*	.252**	.221**
	거래적 리더십	.114	.109	.098
2단계: 조절변수	부하 성별		.131*	.094
3단계: 상호작용 변수	과업지향적 리더십×부하성별			.086
	관계지향적 리더십×부하성별			.097
	변혁적 리더십×부하성별			.154*
	거래적 리더십×부하성별			.060
R2		.310	.357	.387
F		3.768**	3.112**	4.141**
△ R2			.047	.030
△ F			2.768*	2.540*

주: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

부하 성별: 남성=1, 여성=2

앞서 <표 8>의 회귀분석결과에서 부하 성별에 따른 조절효과를 보인 여성관리자의 변혁적 리더십에 대해서 사후 검증한 결과는 [그림 1]과 같다. 이를 위해 부하의 성별을 남성과 여성의 두 집단으로 나누고 각 집단별로 변혁적 리더십과 부하만족도 간의 관계를 도식화하였다. 부하의 성별에 대한 두 개의 회귀식을 구했는데, 여성부하들이 남성부하들보다 여성관리자의 변혁적 리더십에 더 만족하는 것으로 나타나 변혁적 리더십의 경우 리더-부하 간 동성조합이 부하 만족도를 높이는 것을 알 수 있다.



[그림 1] 만족도에 대한 변혁적 리더십과 부하성별의 상호작용

## V. 결론

남녀관리자의 리더십에 관한 연구는 리더십 유형을 비교해 보는 것 뿐만 아니라 효율성의 측면을 고찰하는 것 역시 중요한 작업이다. 본 연구는 다음과 같은 두 가지의 연구문제를 가지고 접근하였다. 첫째, 남녀관리자의 리더십 유형에 차이가 있는가? 둘째, 남녀관리자의 리더십 효율성에 차이가 있는가? 차이가 있다면 어떤 측면에서 차이가 있는지, 남녀관리자의 리더십 유형과 리더십 효율성을 설명함에 있어 관리자의 성별, 부하의 성별, 그리고 남성중심적 조직문화에 따른 차이가 있는지 검증하고자 하였다. 이를 위해 민간기업의 남녀관리자와 그들의 부하직원을 대상으로 연구를 수행하였다.

연구의 주요결과는 다음과 같다. 첫째, 관리자의 성별에 따라 리더십 유형에 차이가 있는지 분석한 결과, 과업지향적 리더십에서는 남녀관리자 간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나 관계지향적, 변혁적, 그리고 거래적 리더십에서는 남녀관리자 간에 유의한 차이가 있었다. 여성관리자는 남

성관리자에 비해 관계지향적, 변혁적 리더십을 더 발휘한 반면에 남성관리자는 여성관리자 보다 거래적 리더십을 더 보이는 것으로 나타났다. 둘째, 남녀관리자의 리더십 유형은 조직문화에 따라 차이를 보였는데, 여성은 남성중심적 문화에서 과업지향적 리더십을 더 보였고, 변혁적 리더십을 덜 보인 반면에 남성은 남성중심적 문화에서 관계지향적 리더십을 더 발휘하는 것으로 나타났다. 이로써 남성중심적 조직문화가 강한 조직에서는 리더십에 대한 정형화가 강해 여성관리자에게도 남성 스타일의 리더십을 발휘하도록 압박을 주는 것을 알 수 있었다. 셋째, 부하의 성별에 따라 남녀관리자의 리더십 유형을 분석한 결과 남성관리자에 관해서 남성부하들은 과업지향적 리더십을 더 발휘한다고 평가한 반면에, 여성부하들은 거래적 리더십을 더 발휘한다고 평가하고 있어 부하의 성별에 따라 차이가 있었다. 한편, 여성관리자의 경우 변혁적 리더십에 대해서만 여성부하들이 남성부하들보다 더 높게 평가하였다. 넷째, 리더십 유형이 승진에 미치는 영향에 있어서 남녀를 비교한 결과 남성관리자는 과업지향적 리더십과 거래적 리더십을 발휘할수록, 여성관리자는 과업지향적 리더십을 발휘할수록 승진이 빠른 것으로 나타났다. 마지막으로, 리더십 유효성인 만족도에 있어서 남성관리자가 과업지향적 리더십을 발휘할 때 부하 만족도가 가장 높았으나 부하의 성별에 따른 조절효과는 없었다. 반면에, 여성관리자의 경우 관계지향적 리더십이 부하들을 가장 만족시키는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십에 대해서 여성부하들이 남성부하들보다 만족도가 더 높게 나타나 부하 성별이 조절변수로서 작용하였다.

연구결과를 토대로 본 연구가 갖는 의의와 논의점에 관해 살펴보고자 한다. 첫째, 리더십 유형에 관해 남녀관리자를 비교하여 분석하고, 남녀관리자의 리더십 유형에 대한 평가를 부하의 성별에 따라 비교하였다는 점에서 의의가 있다. 리더십 유형에 관해 리더 자신의 평가와 부하 평가를 비교하면 여성관리자의 경우 변혁적 리더십을 리더 스스로와 여성부하들이 높게 평가하고 있는 반면에, 남성관리자의 경우 과업지향적 리더십을 리더 스스로와 남성부하들이 높게 평가하였고 거래적 리더십에 관해서는 리더 스스로와 여성부하들이 높게 평가받고 있었다. 이러한 결과는 앞서 설명한 사회적 역할이론(social role theory)에 부합되는 결과로써 여성리더는 여성성을 바탕으로, 남성리더는 남성성을 바탕으로 서로 다른 리더십을 발휘하고 있으며 그럴 경우 부하들 역시 높게 리더십을 평가하는 것을 알 수 있다.

둘째, 조직문화에 따른 남녀관리자의 리더십 유형을 비교하였는데, 실제 조직현장에서 여성관리자들이 남성중심적 조직문화에 의해 어떤 영향을 받는지 실증적으로 검증하였다는 점에서 의의를 가진다. 특히 남성중심적 문화 조

직에서 여성관리자의 변혁적 리더십은 감소하고 과업지향적 리더십은 강화되는 것으로 나타났는데, 이러한 조직문화는 여성리더들에게 성차별적 조직문화에 더욱 적응해야 할 필요성을 인식시켜 여성적 강점을 약화시키고 더욱 남성적으로 행동할 것을 요구하고 있다. 맥킨지와 대한상공회의소의 “한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단” 보고서(2016년)에 의하면 한국 특유의 기업문화로 잦은 야근, 불필요하고 비효율적인 회의, 형식적이거나 과도한 보고, 후진적 여성근로문화를 지적하고 있다. 이러한 남성중심적 조직문화에서는 여성관리자는 자신의 강점을 살린 리더십을 마음껏 발휘하지 못하고 자신감이 위축되고 경력성공에 대한 열망이 낮아지는 결과를 가져오게 된다. 따라서, 여성이 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 남성중심적이고 성차별적인 조직문화의 개선이 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 남녀관리자의 리더십 효율성에 관한 선행연구가 부족한 상황에서, 본 연구는 남녀관리자의 승진이 리더십 유형과 어떤 관련성이 있는지 규명했다는 점에서 의의가 있다. 남성관리자의 승진에는 거래적 리더십이 가장 영향력이 컸으며, 여성관리자의 승진에는 과업지향적 리더십의 효과가 크게 나타나 실제 여성들이 조직 내에서 승진하기 위해서는 남성적 특성이라 할 수 있는 과업지향적 행동을 해야 함을 시사하고 있다. 이러한 결과는 구조적 이론(structural theory)의 관점에 따라 여성에게는 성역할보다는 조직에서 요구하는 역할이 더 강력하게 영향을 미쳐 여성이 남성과 유사한 리더십을 발휘할 때 조직에서 성공할 수 있음을 보여준다. 그렇다면 여성관리자는 자신의 성역할에 부합되면서 여성의 강점을 살린 변혁적 리더십을 발휘할 것인가, 아니면 조직적 성공에 유리한 과업지향적 리더십을 발휘할 것인가? 여성관리자들은 대부분 이런 상황에서 사회적 역할과 조직에서 요구되는 역할 사이에서 갈등을 경험하게 되는데, 지금까지는 조직에서 성공한 여성들을 보면 자신의 여성적 강점보다는 남성적 특질이나 특성을 발휘해온 것이 사실이다. 그러나 오늘날과 같은 다변화 사회에서는 이러한 특성만으로는 성과를 내기가 어려운 것이 현실이며, 오히려 여성적 리더십이 더 유리할 수 있다고 주장하고 있다(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). 따라서 여성들이 보이는 리더십에 대해 리더로서 자질이 부족하다고 저평가할 것이 아니라 제대로 평가할 필요가 있으며, 여성들이 자신의 리더십을 마음껏 발휘할 수 있도록 조직적 지원이 요구된다. 한편, 부하의 만족도에 있어서는 남성관리자는 과업지향적 리더십을, 여성관리자는 관계지향적 리더십을 발휘할 때 만족도가 가장 크게 나타나 리더들이 성 역할에 부합되는 행동을 할 경우 부하들에게 우호적인 평가를 받는 것을 알 수 있다. 그런데 흥미로운 점은 남녀관리자의 승진과는 다른 결과를 보인다

는 것이다.

본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구에서 보완될 사항들을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 리더십에 관한 평가를 남녀관리자와 그 부하직원으로 나누어 비교하였으나 부하의 성별이라는 변수를 고려하다 보니 관리자와 부하를 짝을 지어 분석하지 못한 한계가 있다. 향후 연구에서는 관리자와 부하직원을 짝을 지어 분석하여 리더십에 대한 자기평가와 타인평가(부하 평가)의 일치성을 확인하고, 그 일치성의 효과를 검증하는 연구를 시도할 수 있다. 둘째, 리더십 연구는 응답자들이 재직하는 기업의 특성이 중요한데, 본 연구에서는 업종이나 규모별 특성을 반영하여 분석하지 못한 한계가 있다. 또한 남녀관리자의 승진에 있어서 여성의 경우 혼인상태나 자녀 유무 등이 주요한 영향을 미칠 수 있는데 조사설계에서 이를 고려하지 못하였다. 후속 연구에서는 기업 특성이나 인구통계적 특성을 고려하여 남녀관리자 리더십 연구를 수행할 필요가 있겠다. 셋째, 본 연구에서는 조직문화를 고려하여 남녀관리자 간 리더십의 차이를 비교하였는데, 향후 연구에서는 조직유형을 고려하여 여성비율이 높은 조직과 여성비율이 낮은 조직으로 나누어 비교하는 것도 의미가 있을 것으로 판단된다. 마지막으로, 변수로 사용한 승진과 남성중심적 조직문화에 대한 측정의 문제가 있다. 승진의 경우 기업들마다 직급의 수가 다르고 각 직급마다 승진에 걸리는 시간이 다르기 때문에, 이러한 상이한 조건을 고려하여 승진 변수를 측정할 필요가 있다. 후속 연구에서는 직급을 고정해서 분석할 것을 제안할 수 있다. 남성중심적 조직문화 역시 집단 간 뚜렷한 차이를 발견하기 위해서는 응답값의 상위 30%와 하위 30%로 나누어 남성중심적 조직문화 고집단, 저집단으로 분류하여 향후 연구에서는 보완될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강혜련(1998). “리더십과 조직적응: 남녀관리자 비교연구”. 인사조직연구, 6(2), 81-123.
- 김난주·이승현·이서현·전병우·박미연(2016). 2016년 여성관리자패널조사, 서울: 한국여성정책연구원.
- 김양희·김홍숙(2000). 기업내 남녀관리자의 리더십 비교연구. 서울: 한국여성개발원.
- 김혜숙·윤소연(2009). “여성리더의 특성과 효율성: 조직의 성차별 문화의 영향”. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 23(1), 33-54.
- 김혜숙·장재운(2002). “여성공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별문화”. 한국심리학회지: 사회문제, 8(2), 191-208.
- 구자숙(2006). “조직내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성정체성, 다양한 역할에의 몰입, 멘토관계를 중심으로”. 한국심리학회지: 여성, 11(3), 287-309.
- 대한상공회의소(2013). 여성대통령 시대 여성인재 활용에 관한 기업인식 조사.
- 맥킨지·대한상공회의소(2016). 한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단.
- 아비바 위텐베르크 콕스·엘리슨 메이트런드(2009). 넥스트 이코노믹 트렌드. 전제 아(역). 더난출판.
- 이동수(2014). “공무원의 리더십과 리더유효성에 대한 자타평가의 남녀차이 분석”. 여성연구, 86(1), 137-174.
- 허전(2006). “중앙행정부처의 남성과장과 여성과장의 리더십 비교”. 한국사회와 행정연구, 17(3), 107-130.
- 홍용기(2010). “남성리더십과 여성리더십 스타일과 리더십 효율성에 관한 연구”. 경영과 정보연구, 29(4), 187-205.
- Allen, T. D.(2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L.(1996). The Transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Druskat, V. U.(1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the roman catholic church.

- Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C.(2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T.(1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J.(2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G.(1995). Gender and effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G.(1992). Gender and effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A.(2002). Primal leadership; Realizing the power of emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J.(2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Kanter, R. M.(1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Luthar, H. K.(1996). Gender difference in education of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35(5/6), 337-361.
- McCall, M. W., & Segrist, C. A.(1980). In pursuit of the manager's job: Building on Minzberg. Greenboro NC: Center for creative leadership.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D.(2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125.
- Ng, E. W.(2008). Why organizations choose to manage diversity?

- Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78.
- Olivares, F., & Epstein, C. F.(1991). Ways men and women lead. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 150-160.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J.(2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- Petty, M. M., & Bruning, N. S.(1980). A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measure of subordinates' job satisfaction for male and female leaders. *Academy of Management Journal*, 23(4), 717-725.
- Renwick, P. A., & Tusi, H.(1978). The effect of sex, martial status, and educational background on selection decisions. *Academy of Management Journal*, 21(1), 93-103.
- Rice, R. W., Bender, L. R., & Vitter, A. G.(1980). Leader sex, follower attitudes toward women, and leadership effectiveness: A laboratory experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(1), 46-78.
- Richard, O. C., Kochan, T. A., & Mcmillan-Capehart, A.(2002). The Impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disclosing the contents in Pandora's black box. *Journal of Business and Management*, 8(3), 265-291.
- Schriesheim, C. A., & Stogdill, R.(1975). Difference in factor structure across three versions of the Ohio State leadership scales. *Personnel Psychology*, 28(1), 189-206.
- Seltzer, J., & Bass, B.(1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M.(1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.
- Tsui, A. S., & O'Reilly III, C. A.(1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demographic in superi-



or-subordinates dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.

Valentine, S., & Godkin, L.(2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3), 117-129.

Vecchio, R. P.(2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.

Yukl, G.(2010). Leadership in organizations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Abstract

**A study on manager leadership according to  
manager sex, subordinate sex, and  
organizational culture**

Hee Jeong Yim\*

This study examined whether the leadership styles of male and female managers differ according to manager sex, subordinate sex, and organizational culture. And then it analyzed whether the effect of leadership style on manager promotion according to manager sex, and subordinates sex can be moderating variables between leadership style and subordinates' satisfaction. Male and female managers, male and female subordinates in companies were used for the final analysis.

The results of this study as follows: First, there is no difference between male and female managers in task-oriented leadership. But, female managers were higher in relationship-oriented and transformational leadership than male managers, male managers were higher in transactional leadership than female managers. Second, in organizations with a high male-dominated culture, female managers showed more task-oriented leadership and less transformational leadership. While, male managers showed more relationship-oriented leadership in organizations with a low male-dominated culture. Third, male subordinates evaluated male manager's task-oriented leadership higher than female subordinates, female subordinates evaluated male manager's transactional leadership higher than male subordinates. On the other hand, female subordinates evaluated female manager's transformational leadership higher than male subordinates. Fourth, there is a gender differences in the impact of leadership styles on manager promotion. In other words, it revealed the higher male's transactional leadership and female's task-oriented leadership, the faster the promotion. Finally, subordinates sex had a moderating effects between leadership style and

---

\* Associate Professor, Hanyang Cyber University

subordinates' satisfaction. Female subordinates were more satisfied with female manager's transformational leadership than male subordinates.

**Keywords :** leadership style, leadership effectiveness, manager, subordinates, organizational culture

