『젠더와 문화』 제11권 1호(2018), pp. 105-144

연구논문

여성리더십 연구의 현황과 향후 과제

강영희*

〈국문초록〉

다양성 존중, 포용성, 수평적 관계 등이 중요한 글로벌 시대의 가치관으로 대두되면서 민주적, 참여적, 투명성 등과 같은 특징이 있는 여성리더십의 중요성이 부각되었기 때문에 여성리더십에 대한 연구는 지난 50년 동안 많은 성장을 이루었다. 그럼에도 불구하고 여성리더십의 개념과 용어가 혼재되어 있고 여성 리더가 등장하면서 조직 내 다양성 증가 측면에서 남녀 리더를 비교하는 데 초점을 맞추고 있어 여성리더십의 연구 범위가 제한적이다. 따라서 여성리더십 연구가 독립된 연구 영역으로 발전하기 위해서는 지금까지 여성리더십 연구의 성과와 한계를 점검하여 향후 연구 방향에 대한 논의가 필요하다. 이에 본 연구는 여성리더십 연구의 주요 이슈와 특징을 분석하여 이를 바탕으로 향후 연구 과제를 제시하고자 한다.

주제어: 여성리더십, 여성 리더, 성 고정관념, 여성의 자본, 고찰

* 계명대학교 경영학부 조교수(kang02@kmu.ac.kr)
ⓒ 2018 계명대학교 여성학연구소

DOI - https://doi.org/10.20992/gc.2018.6.11.1.105

1. 서론

다원화 현상이 뚜렷해지는 글로벌 시대에서 다양성 존중, 배려, 포용성, 수평적 관계 등이 중요한 가치로 자리매김하면서 '보살핌과 책임, 수평적 대인관계, 권한 공유, 배려 등' 여성의 강점이 잘 활용될 수 있기 때문에 여성리더십의 중요성이 거론되어 왔다(김시진 · 홍아정, 2017: 72; Eagly and Carli, 2003). 이처럼 시대적 흐름은 경쟁만큼 상호협력과 지원을 강조하고 있고 참여적이고 민주적인 리더십에 대한 요구가 늘어났음에도 불구하고(김양희, 2006; Rosenberg, 1990) 여전히 여성 인력은 조직 내에서 리더의 지위를 획득하기 어렵다. 가령, 한국의 경우 2009년부터 여성의 대학진학률이 남성을 앞지르기 시작했고 2014년에는 7.0% 포인트 상회했지만 2014년 기준 여성의 고용률은 54.9%로 남성의 75.7%보다 낮고 조직 내에서 관리자급(임원 포함) 이상의 지위에서는 여성의 비중은 매우 낮다(김난주 외, 2016: 2). 또한 영구 주간 저널인 『이코노미스트』(*Economist*)가 2016년 3월에 OECD 국가의 유리천장지수(glass ceiling index)를 발표했는데, OECD 국가의 여성 임원 비율이 평균 20.5%인데 비해 한국은 2.4%로 현격한 차이를 보이고 있다(임희정, 2018: 120).

여성이 리더로 성장하기 위해서는 조직문화가 중요한 역할을 하는데 이러한 남성 중심적 조직 환경에서는 여성이 관리자나 리더의 지위에 오르기가 수월하지 않을 것이다(Schwartz, 1980). 예전에 비해 나아지고 있지만 여성의 유리천장은 여전히 견고해 보인다. 이처럼 여성의 교육 수준이 높아지고 있고 일부 추월하기도 한 상황에서 여성 인력을 활용하고 여성 리더를 육성하는 것은 여성 개인은 물론 국가적으로도 중요한 문제이다. 이를 위해 여성리더십을 형성하는 데 영향을 주는 요인이 무엇인지 이해하고 장애 요인을 제거하거나 완화하는 데 노력을 기울일 필요가 있다.

1970년대 중반부터 일반 경영관리 관점에서 여성리더십에 대한 연구가 시작되어 지난 50여 년 동안 많은 성장을 이루었다. 한국은 2000년대 이전까지는 여성리더십 연구가 활발하지 못했으나(김혜숙 · 장재윤, 2002: 193) 여성학과 사회학 분야를 중심으로 여성리더십에 대한 많은 이론적 연구가 진행되어 왔다(임희정, 2018). 그동안 여성리더십의 개념을 구체화하고 경영관리 측면에서 여성리더십을 이해하고 독립된 연구 영역으로 성장 · 발전시키고자 많은 노력을 기울였다.

그럼에도 불구하고 여성리더십의 개념과 용어가 혼재되어 있고 여성 리더가 등장하면서 조직 내 다양성 증가 측면에서 남녀 리더를 비교하는 데 초점을 맞추고 있어 여성리더십의 연구 범위가 제한적이다. 구체적으로, 여성리더십 연구는 주로 여성 리더의 고유한 특징을 탐색하거나(김시진 · 홍아정, 2017; 최무현, 2014) 조직 내 여성 리더가 부재한 이유를 이론적으로 설명하는 데 초점을 두어 왔다. 그리고 국내 여성리더십에 대한 실증 연구는 주로 공공기관의 남녀 관리자 리더십을 비교하는 데 치우쳐 있다(임희정, 2018). 여성리더십을 리더십 연구 분야에서 비중 있게 다루어야 한다고 주장하나 젠더 관점에서 기존 리더십 이론이 어떤 한계가 있는지에 대한 논의는 부족하다. 이런 문제들은 여성리더십 연구가 학문적 정체성을 확고히 하는 데 어려움을 주고 있고 여전히 여성리더십은 독자적인 학문 영역으로 자리매김하지 못해 리더십 연구 분야의 주변부에 머물고 있다.

이에 본 연구 여성리더십 연구의 정체성을 확립하는 데 기여하고자 다음과 같은 목적을 갖고 있다. 우선, 젠더 관점에서 기존의 리더십 이론의 한계를 규명하여 여성리더십 이론의 필요성을 논의하고자 한다. 그리고, 선행된 여성리더십 연구를 정리하여 주요 연구 이슈를 규명하고 이를 바탕으로 향후 여성리더십 연구의 방향을 제안하고자 한다.

본격적으로 여성리더십 연구의 주요 이슈를 논의하기에 앞서 본 연구에

서 다루는 여성 리더와 여성리더십에 대해 정의하고자 한다. 우선, 본 연구에서 여성 리더는 기업을 비롯한 조직 내에서 여성 리더는 팀장 또는 부서장에 해당 여성 관리자를 의미한다(김난주 외, 2016). 흔히 '여성 리더'라고 하면 여성 정치인이나 여성 CEO를 떠올릴 수 있다. 그러나 팀장과 부서장부터 리더십이 요구되므로 본 연구에서는 일반적인 관리자 직급의 여성 리더에 초점을 맞추기로 하였다. 한편, 조직의 특성이나 상황에 따라 대리(한수진 · 강소라, 2018) 또는 과장(임희정, 2018)부터 관리자로 규정하기 때문에 직급보다는 부하직원의 인사 평가나 인사 결정에도 영향력을 미칠 수 있는 권한이 있는 팀장과 부서장을 리더로 규정하기로 했다.

여성리더십에 대한 연구가 진행되면서 여성리더십 관련 용어는 '여성리더십(female leadership)', '여성적 리더십(feminine leadership)', '여성주의 리더십'(feminist leadership)이 혼용되고 있다. 여성 리더십은 생물학적으로 여성 리더가 발휘하는 리더십(강혜련, 2005), 여성적 리더십은 젠더화된(gendered) 성 역할(gender role)에 연관된 리더십, 여성주의 리더십은 평등주의 관점을 접목해(김선미, 2017) 성 차별적 관점을 극복하고자 하는 리더십을 의미한다. 본 연구에서 언급하는 '여성리더십'은 여성적 리더십과 여성주의 리더십 연구도 포괄하기 때문에 이와 구별될 수 있게 생물학적인 여성인 리더의 리더십 스타일을 의미하는 '여성 리더십(female leadership)'과 구분하고자 여성리더십으로 표기하고 영문은 'women leadership'으로 표기하기로 하였다.

본 연구는 여성리더십의 주요 이슈를 논의하고 이를 토대로 여성리더십이 독자적인 학문 영역을 구축하는 데 기여하고자 한다. 이러한 시도는 다음과 같은 점에서 이론적 의의가 있다. 첫째, 경영 관리 관점에서 여성리더십 연구의 주요 연구 주제와 방향을 정리함으로써 주요한 여성리더십 연구의 주요 이슈를 파악할 수 있다. 둘째, 여성리더십 연구에 대한 분석을 바탕으로 향후 연구 방향을 제시하고자 한다. 마지막으로 여성리더십

에 대한 이해를 증진함으로써 여성리더십의 가치를 인정하는 하나의 학문 영역으로 발전시키는 데 기여할 수 있을 것이다.

2. 젠더 관점으로 본 리더십 이론

리더십은 리더가 조직 구성원의 행동이나 태도에 영향을 미치는 일련의 과정을 의미한다(Griffin and Moorhead, 2007; Yukl, 2002). 리더 역할의 중요성 때문에 인류의 역사에서 항상 강조되어 왔기 때문에 리더십 연구는 오래 전부터 지속적으로 이루어졌다. 시대에 따라 바람직한 리더의 모습은 달라져 왔으나 기본적으로 리더십 이론은 리더의 생물학적 성(biological sex)과 사회문화적 성(gender)이 리더십을 발휘하는 데 영향이 없다고 가정하는 성 중립적(gender neutrality) 입장을 취하고 있다. 그러나 여성리더십은 젠더를 떼놓고 보기 어렵기 때문에 여성리더십을 논의하기에 앞서 젠더 관점에서 기존의 리더십 이론의 한계점을 논의할 필요가 있다.

대표적인 리더십 이론으로 특성이론(trait theory)(Kirkpatrick and Locke, 1991; Lord, et al., 1985), 행위이론(behavior theory)(Blake and Mouton, 1964; Tannenbaum and Schmidt, 1973), 상황이론(contingency theory)(Fiedler, 1967)을 들 수 있다. 우선, 특성이론은 초창기(1930-1950년대) 리더십 연구로 성공적인 리더의 “특성”을 규명하는 데 초점을 맞춘다(Kirkpatrick and Locke, 1991; Lord, et al., 1985). 특성이론은 높은 지능, 추진력, 자신감, 설득력, 집념, 직관력, 강한 의지 등과 같은 특성을 지닌 사람이 리더가 될 가능성이 높다고 주장한다. 리더십은 리더, 추종자, 리더와 추종자가 처한 상황으로 구성되는데 특성이론에서는 상황적 요인을

크게 고려하지 않는다. 성공적인 리더가 될 자질을 동일하게 갖추고 있다 해도 여성은 남성 중심적 사회에서 리더의 재목으로 인정받기 어렵다. 특성이론이 발표될 당시 여성의 사회적 활동은 두드러지지 않았고 주로 남성은 가족을 경제적으로 부양하고 여성은 가사와 육아를 담당했기 때문에 특성이론은 기본적으로 '리더=남성'을 전제하고 있다. 물론 리더로서의 자질은 갖춘 사람은 누구나 리더가 될 수 있기 때문에 명시적으로 '여성은 리더가 될 수 없다'고 하지 않지만 여성이 리더로 인정받기 위해 더 많은 노력이 필요함에도 불구하고 이런 부분에 대해 언급하지 않는다.

다음으로, 행위이론은 구성원들이 특정 개인을 '리더'로 인식하게 되는 것은 그 사람이 보여주는 행동을 보고 판단하기 때문에 리더 개인의 타고난 성품이나 기질보다 리더의 행동에 주목한다(Blake and Mouton, 1964; Tannenbaum and Schmidt, 1973). 리더의 대표적인 행동 유형은 '과업주도형'과 '배려주도형'이다. 과업주도형은 팀이나 집단에 주어진 과업을 성공적으로 수행하는 데 초점을 두기 때문에 업무에 대해 상세하게 지시하고 감독하는 유형이다. 반면에 배려주도형 리더는 부하직원과의 유대를 중요하게 여기기 때문에 심리적으로 지원하고 권한을 위임하는 등 지원적인 업무 환경을 조성한다. 그런데, 배려, 포용성, 정서적 지원은 여성의 주요 특성을 인식되기 때문에 남녀가 동일하게 배려 행동을 하더라도 남성 리더에게 더 두드져 보일 수 있다. 반대로 과업주도형은 업무를 지시하고 통제하는 것에 초점을 두는데 성 고정관념(sex-stereotype) 상 이러한 행동은 여성에게 적합하다고 인식되는 행동이 아니기 때문에 여성 리더가 과업주도적 리더십을 보이면 부정적인 반응을 수 있다. 효과적인 리더의 행동을 단순하게 과업주도형과 배려주도형을 내누었기 때문에 발생하는 문제일 수 있으나 남녀 리더에 따라 리더 행동으로 인식되는 행동이 다를 수 있다는 것을 간과하고 있다.

또한, 상황이론은 리더의 행동은 상황에 따라 달라져야 한다고 주장한

다. 앞서 언급했듯이 리더십을 구성하는 것은 리더, 추종자, 리더와 추종자가 상호작용하는 상황이다. 특성이론과 행위이론은 추종자와 상황을 고려하지 않고 리더에게만 관심을 두지만, 상황이론은 추종자와 상황적 특성을 반영하여 리더십의 유효성을 논의한다. 구체적으로 '부하직원과의 관계가 얼마나 우호적인가?'(Fiedler, 1967), '부하직원이 얼마나 동기 부여 잘 되어 있는가?'(House, 1971), '부하직원이 얼마나 업무에 숙련되어 있는가?'(Hersey and Blanchard, 1977), '의사결정의 내용이 얼마나 중요하며 부하직원의 참여가 얼마나 중요한가?'(Vroom and Yetton, 1973) 등과 같이 상황에 따라 요구되는 효과적인 리더십 스타일이 달라진다고 본다. 상황이론에서는 추종자의 특성(동기부여 정도, 성숙도 등)과 리더와 부하직원 간의 관계(우호적, 비우호적)를 상황적 요인으로 고려하고 있으나 상황을 형성하는데 영향을 줄 수 있는 특성은 배제하고 있다. 예컨대, 상사와 부하직원의 우호적인 관계 형성에는 이들 간의 유사성(similarity)이 중요한 영향을 끼치는데 동성 상사-부하직원이 우호적인 관계를 형성하기가 더 유리할 수 있다(Ragins and Cotton, 1991). 리더와 부하직원의 관계를 논의하는 데 있어 성별을 빼놓고 논하기 어렵다. 특히 성별에 따라 직종이 분리가 두드러진 업종에서는 상사와 부하직원의 성별이 다르다는 것은 승진, 배치 등과 같은 주요 인사결정에 있어 부하 직원에게 불리하고 불공정한 조건이 될 수 있다. 하지만 상황이론에서는 이러한 문제에 대해서는 크게 주의를 기울이지 않는다.

2000년대 들어 윤리적 리더십이 제안되면서 리더의 성별이 주목받기 시작했다. 2000년대 초 미국 엔론(Eron)사의 분식회계 사건을 계기로 경영자의 비윤리적 행동이 기업의 존립마저 위태롭게 할 수 있음을 경험하면서 윤리적 리더십(ethical leadership)(Treviño, et al., 2000)에 대한 관심이 커지고 있다. 윤리적 리더십 자체에는 젠더 관점이 없지만 리더의 젠더가 중요한 변수로 등장하기 시작했는데, 남성 리더에 비해 여성 리더가 윤

리적 리더십을 보여주는 경우가 많다는 것이다. 구체적으로, 여러 연구에서 여성이 최고경영자 혹은 재무이사(chief financial officer: CFO)인 경우 뇌물공여나 분식회계와 불법을 저지르는 경우가 낮은 것으로 나타났다(Mocan and Rees, 2005; Ramdani and Van Witteloostuijn, 2012). 하지만, 윤리적 리더십도 젠더 시각은 부족하다. 윤리적 리더는 공정하고 비차별적으로 대하며 타인을 배려하고 존중한다(Resick, et al., 2011)고 하는데 조직 내 대표적인 차별적 요소인 성 차별을 크게 관심을 기울이지 않는다. 최근 리더의 공감능력과 타인에 대한 정서적 배려를 강조하는 감성리더십(emotional intelligence leadership)(Goleman, 1995)에 대한 관심이 높다. 감성 리더는 타인의 감정 상태나 입장을 이해하는 능력이 뛰어나 추종자를 심리적으로 안정시키고 자신감을 높여주어 직무에 열의를 갖게 한다(Mayer, et al., 2000). 공감능력과 정서적 배려는 남성과 구별되는 여성의 특징으로 인식되어 왔으나 감성리더십도 젠더를 언급하지 않는다. 오히려 성 고정관념 때문에 감성리더십은 여성보다 남성 리더에게 더 효과적인 리더십 유형으로 보인다. 물론 아직까지 실증연구가 많이 필요한 이론이지만 최근에 등장한 개념임에도 불구하고 감성리더십도 젠더 시각은 부족해 보인다.

젠더 관점에서 남녀 리더십의 차이를 논의한 연구들이 다수 있는데 대표적인 연구가 올리버리스 · 엡스테인(Olivares and Epstein, 1991)과 파웰(Powell, 1993)이다. 먼저, 올리버리스 · 엡스테인은 리더십에는 '성별 차이가 없다'는 공정성 모델(equity model) 관점과 '성별 차이가 있다'는 상호보완적 기여모델(complimentary contribution model) 관점으로 구분된다고 주장하였다(강정애 · 김현아, 2005; 임희정, 2018). 우선, 공정성 모델은 리더십에 있어 남녀 간의 차이를 인정하지 않는다. 조직에서 원하는 리더십을 잘 이행할 수 있는 리더가 유능한 리더이기 때문에 여성과 남성의 리더십 스타일이 다르지 않기 때문에 성 역할 차이보다는 조직에서 요구

하는 역할이 사회적으로 요구되는 성 역할을 압도한다는 입장이다(Kanter, 1977). 그런데 일반적으로 조직에서는 남성적 리더십 스타일을 요구하므로 여성이 관리자 지위를 획득하기 위해서 남성적 리더십 스타일을 이행하기 때문에 남녀 리더의 행동은 차이가 없다고 본다. 기본적으로 공정성 모델은 남성 중심적인 영역에서 여성이 리더가 되기에는 구조적으로 어렵다는 사실을 간과하고 있다. 실제 남녀 리더에게 요구하는 리더십 스타일은 다르고(강혜련, 1998; 구자숙, 2006; 백평구, 2016; 원숙연, 2009) 동일한 리더십 행동을 해도 남녀 리더에 대한 평가가 다르다(편관서 · 김명언, 2006)는 것이 실증 연구를 통해 밝혀져 왔다.

한편, 상호보완적 기여 모델은 공정성 모델과 달리 남녀 리더십 스타일의 차이를 인정하는 입장이다. 사회역할론(social role theory)(Eagly, 1987)에 기초해서 개인이 조직의 구성원이 되어도 어릴 때부터 직 · 간접적으로 학습된 성 역할이나 남녀의 독특한 특성이 리더십 스타일에도 적용되기 때문에 남녀의 리더십은 다르다고 보는 입장이다(강정애 · 김현아, 2005; 임희정, 2018). 상호보완적 기여 모델은 리더십 스타일에 있어 남녀의 차이를 인정하며 둘 다 조직에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 본다. 이 모델은 개인은 성별에 따라 학습된 성 역할이 직장 혹은 직업과 같은 공적인 영역에서 그대로 이어진다는 점에서 성 고정관점을 탈피하지 못하고 있다. 그리고 여성성이 여성 리더의 장점으로 작용하는 것은 리더라는 지위를 획득한 다음이지 리더가 되기 전에는 여성성이 남성 중심적 조직에서 장점으로 인정받기는 어렵다는 사실을 상호보완적 기여 모델에서는 언급하지 않는다. 요컨대, 표면적으로 상호보완적 기여 모델과 공정성 모델은 남녀 리더십의 차이에 대해서는 상반되는 입장이지나 근본적으로 '리더=남성'이라는 전제를 탈피하지 못하고 있다. 둘 다 여성이 리더 지위를 획득한 이후의 리더십에 대한 이야기를 할 뿐 조직에서 남성에 비해 여성 리더가 수적으로 부족한 이유를 주요 논의 대상으로 삼지 않는다.

파웰(Powell, 1993)은 '남녀 중 누가 더 리더로 적합한가?'에 대한 견해들을 올리버리스 · 엡스테인(1991)보다 더 세분화해서 네 가지 관점으로 정리하였다. 첫째, 공정성 이론처럼 남녀 간 차이가 없다. 둘째, 남성이 리더로 더 적합한 특성을 가지고 있다. 셋째, 여성이 리더로서 더 적합한 특성을 갖고 있다. 여성은 남성들의 성공적인 리더십 스타일을 잘 학습할 뿐만 아니라 여성 특유의 장점을 더할 수 있어 리더로서 더 적합하다고 보는 입장이다(Rosner, 1990). 넷째, 성별에 따른 고정관념을 탈피하고자 하는 입장이다. 올리버리스 · 엡스테인(1991)의 주장과 겹치는 부분도 있지만 파웰은 남녀 모두 리더가 되기 위해서는 자신의 타고난 성 혹은 젠더의 한계를 뛰어넘고자 하는 노력을 필요하다는 점을 언급한 것은 다소 고무적이다. 상호보완적 기여 모델은 성격이 다른 남녀 리더십 둘 다 조직에 필요하다고 보는데, 이는 각자의 장점을 인정하는 데서 그친다. 성 고정관념을 탈피하고자 하는 노력은 주로 여성에게 요구되는 부분이었는데 파웰은 남성에게도 이런 자세가 필요하다는 것을 언급했다는 점에서 의의가 있다. 물론, '남녀 리더가 성 고정관념을 탈피하고자 노력하는 것이 얼마나 긍정적으로 평가받을 수 있는가?'는 남녀 차이가 있을 것이다. 하지만 남녀 모두에게 성 고정관념을 탈피하고자 하는 시도와 노력이 필요하다는 관점은 환영할 부분이라고 생각된다.

요컨대, 젠더 관점에서 바라보면 여성리더십을 이해하는 데 있어 기존의 몰성적 리더십(gender blind leadership) 이론으론 부족하다. 왜냐하면 리더십에 있어 남녀 차이를 해석하는 것도 남성 중심적인 관점이 지배적이며 성 차별적 환경을 고려하지 않고 여성과 남성이 리더가 되는 데 동일한 절차와 기회를 가지는 것을 전제하기 때문이다. 여성리더십이 독립적인 연구 분야로 발전하기 위해서는 몰성적 리더십 이론의 한계를 극복하기 위한 노력이 필요하다.

3. 여성리더십 연구의 주요 이슈

여성리더십 연구는 여성학, 사회학, 경영학 등 다양한 학문에서 이루어져 왔는데 학문의 성향에 따라 이를 다루는 관점도 차이가 있다. 본 장에서는 기존의 여성리더십 연구를 바탕으로 여성리더십 연구의 주요 이슈를 정리하고 이를 바탕으로 향후 연구 과제를 제시하고자 한다.

1) 여성리더십의 개념

여성리더십에 대한 연구는 1970년대 중반부터 북미와 유럽을 중심으로 시작되어 80년대 중반부터는 경영학, 사회심리학, 조직심리학 분야 등 다양한 분야로 확대되었다(강정애 · 김현아, 2005: 199). 그러면서 여성리더십에 대한 정의와 '여성 리더십', '여성적 리더십', '여성주의 리더십'처럼 용어도 다양해졌다. '여성'과 '리더십'을 결합하는 방식에는 차이가 있지만 이 세 용어는 여성리더십 연구의 발자취를 보여주는 동시에 여성리더십의 개념을 풍성하게 만드는 데 기여하였다. 하지만 여성리더십에 대한 세 가지 용어가 공존하면서 일반 사람들이 여성리더십의 개념을 이해하는 데 어려움을 주기도 한다. 따라서 여성리더십을 이해하기 위해서는 여성 리더십, 여성적 리더십, 여성주의 리더십의 개념을 살펴보고 공통점과 차이점을 이해할 필요가 있다.

(1) 여성 리더십

여성 리더십은 생물학적 여성이 보여주는 리더십을 의미한다(김양희, 2006). 남성에 비해 여성은 섬세하고 경쟁보다는 타협과 조화를 선호하는 경향이 있는데 이러한 특성이 리더십을 발휘할 때도 드러난다고 본다. 다

른 한편으로는 여성 리더십은 개인적인 역량이 뛰어난 여성이 남성 중심 사회에서 성공해서 획득하는 지위를 의미하기도 한다. 그렇기 때문에 여성 리더십은 '자기주도적이며 도전적이고 성취지향적인' 능력(허라금, 2003: 69)과 같이 남성적 특성이 강한 여성 관리자나 여성이라는 인식도 있다.

여성리더십 연구는 '남성과 여성 중 누가 더 유능한 리더인가?'라는 질문에서 출발했기 때문에(Eagly, et al., 1995) 리더의 생물학적 성별이 중요한 변수가 될 수밖에 없었을 것이다. 그리고 성장하는 과정에서 여성에게 기대되는 역할이나 행동을 직·간접적으로 학습하면서 젠더화된(gendered) 특성들도 체득하기 때문에 여성 리더십은 여성 리더에게만 보여지는 차별적 속성을 규명하고자 하는 것도 포함되어 있다. 이처럼 여성 리더십에는 리더의 생물학적 성, 선천적으로 타고난 자질, 성 역할 기대가 혼재되어 있다는 한계를 내포하고 있다(배선희, 2010).

(2) 여성적 리더십

여성 리더십이 리더의 생물학적 성에 기반한 개념인 반면, 여성적 리더십은 사회적 성 역할 기대(gender-role expectations)에 따른 여성 리더십이다. 즉 남성성(masculinity)과 여성성(feminity) 같은 사회심리학적 변수를 사용하기 때문에 여성적 리더십은 남성과 차별되는 여성성이 가미된 리더십을 뜻한다(김양희, 2006). 여성성은 부드러움(gentleness), 공감능력(empathy), 민감성(sensitivity), 연민(compassionate), 보살핌(caring) 등의 특성을 갖는 반면(백기복, 2016: 348) 남성성은 단호함, 경쟁심, 독립심, 용기, 통제, 성취지향 등의 특성을 포함한다(Eagly and Karau, 2002).

여성적 리더십(Loden, 1985)은 남성적 리더십의 대안적인 형태로 등장했다. 기존의 리더십 모델은 리더 개인에게 책임과 권한이 집중되어 있는

데 반해 여성적 리더십은 수직적인 상하관계에서의 지시와 명령이 아니라 보다 수평적인 관계에서 권한을 위임하고 협동을 강조한다. 이런 특성 때문에 여성적 리더십을 공유된 리더십(shared leadership)이라고 하기도 한다(김양희, 2006). 또한, 여성적 리더십은 남성 리더도 여성적 리더십을 발휘할 수 있음을 전제로 한다. 따라서 남성 리더도 민주적인 대인 관계를 추구하는 능력이 탁월하고(허라금, 2003) 추종자에 대한 배려하는 여성적 리더십 스타일을 발휘한다고 볼 수 있다(김선미, 2017). 하지만 여성적 리더십은 성 역할 기대의 관점을 벗어나지 못하고 있다. 조직 내 여성 관리자의 리더십을 이해하고자 노력했지만 '조직 내 업무가 여성에게 더 적합하냐? 아니면 남성에게 더 적합한가?'(Ho, et al., 2012; Kark, et al., 2012)에 초점을 두는 경우가 많다. 또한, 여성의 주된 역할을 양육으로 전제한다는 점도 여성적 리더십의 한계로 지적된다(Billing and Alvesson, 2000). 포용과 배려, 여성적 감성 등이 여성적 리더십의 핵심 기술이라면 여성적 리더십은 주로 보육기관, 돌봄 기관 등과 같은 특정 산업이나 직무에 국한될 수도 있으며, 이는 여성적 리더십이 여성에 대한 스테레오타입을 강화할 수 있다. 이런 맥락에서 여성 관리자의 리더십 함양을 위한 교육·훈련이 배려, 부드러움, 경청, 일과 삶의 균형(work-life balance) 등에 초점을 맞춰서는 곤란할 수 있다(백평구, 2016: 100).

(3) 여성주의 리더십

여성 리더십과 여성적 리더십이 성 차이 관점에서 리더십을 논의한 반면 여성주의 리더십은 성 차별적 관점을 극복하고자 하는 데서 출발한다. 여성주의 리더십은 성, 인종, 사회계급 등에서 비롯되는 사회적 불평등을 해소하여 공정성, 정의, 균형 등의 가치를 추구하는 리더십을 뜻한다(배선희, 2010: 59; Barton, 2006). 여성주의 정책이 여성의 권한 확대를 궁극적

인 목표로 하는 것이 아니라 남성 중심적 불평등한 권력 구조, 관행, 가치를 극복하고자 하는 것처럼(배선희, 2010) 여성주의 리더십은 리더십에 여성주의적 가치를 통합해 사회적 약자의 인권을 보호하고 신장하기 위한 접근법이다.

여성주의 리더십은 보다 능동적이고 적극적인 행동을 강조하기 때문에 업무 수행 능력이 탁월할 뿐만 아니라 조직에도 유익하고 사회적 평등을 실현하는 데도 기여할 수 있어야 한다(조형, 2005). 즉 조직의 목표와 비전을 달성하기 위해서 경쟁을 통한 승리나 영향력을 확장하는 방식보다는 다양성, 상생, 포용과 보살핌 등의 가치를 추구해야 한다는 것이다(김희진 · 이수민, 2012). 여성주의 리더십을 옹호하는 학자들은 여성이 실천하는 리더십으로 기존의 불평등한 권력 질서를 개편하려는 적극적이고 도전적인 능력과 의지가 요구되기 때문에 여성주의 리더십을 여성 리더십과 여성적 리더십을 포괄할 수 있다고 주장한다(김선미, 2017; 허라금, 2003). 이들은 여성주의적 리더십을 현대 사회의 중요한 가치관인 다양성과 탈위계성 등을 실현할 수 있는 가치로 인정하고 있다(김선미, 2017: 148; 윤혜린 외, 2007).

2) 조직 내 여성인력이 리더가 되기 어려운 이유

여성리더십에 대한 관심은 '남녀의 리더십이 차이가 있는가?'에서 비롯되지만 그보다 먼저 '왜 여성이 리더로 성장하지 못하는가?'에 대한 논의가 필요하다. 여성 리더의 부재를 떼어놓고 여성리더십을 논할 수 없다. 왜냐하면 여성이 차별을 겪는 이유에 대한 논의가 빠질 수 없기 때문이다. 김난주 외(2016)의 『2016년 여성관리자패널조사』에 따르면 대체로 업종에 따라 차이가 있지만 여성 관리자의 비중이 10%대로 여전히 낮은 편이다. 그런데 이 비율도 조사 대상이 된 업체의 '여성 관리자가 전체 관리자에서

차지하는 비중'이 아니라 설문조사에 참여한 여성 패널의 관리자 여부('당신은 팀장 또는 부서장입니까?')를 나타내는 수치이므로 실제 여성 관리자의 비율은 이보다 더 낮을 수 있다.

(1) 성 고정관념

여성 리더가 부족한 이유를 설명하는 대표적인 관점이 성 고정관념이다. 여성리더십을 논하는 데 있어 성 역할 정체성(sex-role identity)을 빼놓을 수 없는데 이는 성별에 따라 기대되는 특성이나 행동 양식이 사회적으로 습득되어 나타나는 고정관념을 의미한다(박정호, 2016: 60; Bem, 1974). 성 역할 정체성은 여성이 리더가 되는 데 있어 가장 근본적인 제약으로 꼽힌다(김시진 · 홍아정, 2017: 92). 왜냐하면 성 고정관념은 개인의 고유한 특성이나 아니라 성별로 범주화된 집단의 특성을 바탕으로 개인을 평가하기 때문에 객관적인 평가도 잘 이루어지지 않게 만들고 개인으로 하여금 성 역할 정체성을 당연하게 받아들이도록 만든다(원숙연, 2009).

성 고정관념 때문에 일부 직종을 제외하면 채용, 승진, 보직 등과 같은 주요 인사결정에 있어 남성보다 여성이 절대적으로 불리하다(서동희, 2008). 여성, 특히 기혼 여성은 가사와 육아로 인해 직무몰입이 떨어진다는 성 차별적 고정관념 때문에 상사들도 여성보다 남성을 승진시키는 것을 더 선호한다(Ragsdale, et al., 2013). 또한, 성 고정관념은 조직구성원으로서의 여성을 평가하는 데 이중적인 잣대를 적용한다. 여성에게 조직에 몰입하길 요구하면서도 여성이 조직에 몰입하면 성 역할에 반하는 행동이라고 평가하기도 한다. 가령, 장시간 근무는 관리자로서의 열정을 평가하는 기준이 되며(Blair-Loy, 2009; Kelly, et al., 2010) 다른 OECD 국가들에 비해 노동시간이 긴 한국에서는 늦은 시간까지 회사에 남아있는 것이 조직에 헌신하다는 표시로 인식된다(권현지, 2012). 하지만 여성이 장시간 근무를

하는 경우 조직에 헌신한다고 평가를 받을 수도 있으나 가부장적 전통 때문에 가사노동과 돌봄이 여전히 여성의 몫으로 남아 있어(박혜영 · 박금식, 2015; 성지혜, 2016) 가정에 충실하지 못하다는 부정적인 평가도 받을 수 있다(김수한 · 안리라, 2018).

성 고정관념과 같은 맥락에서 여성이 리더가 되기 어려운 이유를 설명하는 것이 문화지체이론(cultural lag theory)(Brinkman and Brinkman, 1997; Ogburn, 1957)이다. 이 이론은 과학기술과 같은 물질 영역의 변화 속도를 정치, 종교, 제도, 문화 등과 같은 비물질 영역의 변화가 따라잡지 못하는 현상을 뜻한다. 문화지체이론에 따르면 외형적으론 남녀 불문하고 리더가 될 수 있는 시대가 되었음에도 불구하고 여성이 리더의 지위에 오르데 필요한 사회적 인식이나 가치관은 이를 뒷받침하지 못하고 있다는 것이다. 문화지체론은 여성이 리더가 되기 어려운 현실을 포괄적으로 설명하는 데는 적합하다. 지금은 여성의 사회적 진출도 늘었고 학력 수준도 남성만큼 높아졌다. 기술이 발전하면서 육체적인 노동을 절대적으로 필요하지 않다. 그럼에도 불구하고 여전히 사람들의 인식은 전통적인 가치관에 머물러 있다는 점을 지적하는 문화지체론은 설득력이 있다.

(2) 자본의 관점

자본의 관점에서도 여성리더십의 부재를 설명하기도 한다. 개인의 자본은 크게 경제자본(재정, 유형자산), 인적자본(경험, 교육, 기술, 지식, 아이디어), 사회자본(공식적 관계 및 비공식적 관계), 심리적 자본(자신감, 희망, 낙천성, 탄력성)으로 구분되는데(유현숙, 2005: 203; Luthans, et al., 2004) 여성은 남성보다 인적자본과 사회자본이 부족해서 리더가 되기 어렵다고 본다.

인적자본 측면에서 조직 내 여성리더십이 부재한 이유를 설명하는 대표

적인 이론은 파이프라인(pipeline) 이론과 인적자본론(human capital)이다(원숙연, 2009). 파이프라인 이론은 여성의 사회적 진출이 증가하기 시작한 것이 남성에 비해 역사가 짧기 때문에 시간이 더 지나야 여성 리더가 증가할 것으로 본다(Snizek and Neil, 1992). 인적자본론은 출산과 양육으로 인한 경력단절 때문에 여성은 남성에 비해 축적된 인적자본량이 적어 생산성이 낮다고 주장한다(원숙연, 2009). 기본적으로 인적자본 관점은 남성 중심적 관점이며 표면적으로 드러난 결과에 초점을 맞추기 때문에 경력개발에 관한 의사결정은 개인의 선택이라고 본다(Hakim, 1996). 따라서 여성이 선택을 강요받는 상황이나 남녀에 대한 사회구조적 차별을 간과하고 있다(원숙연, 2009).

또한, 여성은 남성보다 리더가 되기 위한 사회자본도 부족하다. 사회자본은 개인의 공식적 및 비공식적 네트워크를 의미한다(유현숙, 2005). 직장 내 네트워크와 같은 사회자본이 개인의 승진 및 보직 등과 같은 경력개발에 큰 영향을 미친다(Uzzi and Spiro, 2005). 특히, 위계 구분이 뚜렷하고 비공식적인 집단 간의 견제가 강한 한국 사회에서는 개인의 네트워크는 경력 개발에 중요한 영향을 끼친다(이재열 · 남은영, 2008). 또한 개인의 네트워크는 조직정치의 힘에 좌우되는데 여성이 남성보다 조직정치에 취약하다(Eagly, et al., 2014). 조직정치는 개인이 직장 내 업무와 관련된 목표를 달성하는 데 필요한 수단이다(Liu, et al, 2010). 또한 조직에서 목표를 달성하는데 객관적인 업적뿐만 아니라 정치적 기술도 개입되기 마련이다(Liu, et al., 2010; Ng, et al., 2005). 많은 연구에 따르면 여성이 승진 기회를 잡기 위해서는 남성보다 업적이 더 탁월해야 하고(Joshi, et al., 2015) 경력개발이나 도전적인 업무를 수행할 기회(Gorman and Kmec, 2009; Silva, et al., 2012)와 권한을 부여받는 업무를 맡을 기회가 적은 편이다(Elliott and Smith, 2004). 그리고 영향력 있는 멘토나 동료들과 인적 네트워크를 형성할 기회도 부족하다(McDonald and Westphal, 2013;

Timberlake, 2005). 전반적으로 여성은 조직정치에서 남성보다 불리하다(Webster, et al. 2018).

특히 남성 중심적 조직문화에서 여성의 네트워크는 남성에 비해 제한적이기 때문에 직장 내 구조화된 불평등으로 이어지게 된다(박기남, 2002). 남성 중심적 조직은 관리직에서도 남성이 절대적으로 우세하기 때문에 여성 관리자는 관리자 네트워크에 진입하기가 어렵다(원숙연, 2006; Wellington, 1996). 그리고 직급이 낮은 경우 경력개발에 관심이 적은데(Ragins and McFarlin, 1990) 여성들은 주로 하위 직급에 있고 유리천장과 같은 제약 상황 때문에 같은 직급의 남성에 비해 경력개발에 대한 욕구가 낮을 수 있다. 한국 기업은 경력 초기 단계부터 유리천장이 존재하기 때문에 여성은 대리급 같은 초급 관리자로 승진하기도 어려운 것으로 나타났다(조혜원 · 함인희, 2016).

이처럼 여러 요인들이 복합적으로 작용하면서 조직 내 여성이 관리자가 되기도 어렵고 관리자가 되어도 남성 중심적 환경에서는 하위 직급의 여성을 관리자로 육성하기 어려울 것이다(Wellington, 1996). 유리천장을 뚫고 리더 지위에 이르러도 여전히 여성은 소수이며 남성 중심적 조직문화 때문에 같은 지위에 있는 남성에 비해 상대적으로 더 외롭고 배제당하는 느낌도 강하게 받을 수 있을 것이다(김양희, 2006).

3) 여성리더십의 유효성

여성리더십의 유효성을 규명하고자 하는 시도는 여성리더십 연구에서 많은 비중을 차지하는데 주로 '여성리더십이 실제로 조직에서 작동하는가?', '여성리더십이 어떤 상황에서 효과적인가?' 등을 다루고 있다. 성 고정관점에서 보면 여성 리더는 여성의 역할 기대와 맞지 않은데 성 고정관념은 관료적이고 수직적인 조직문화에서 더 뚜렷하게 나타난다(손주영,

2009: 41; Hale, 1996). 따라서 여성리더십의 유효성은 성 고정관념과 성 역할기대와 같은 사회문화적 차원과 성 차별적 조직문화와 같은 조직 구조적 차원에서 주로 논의되어 왔다(원숙연, 2012).

(1) 사회문화적 차원: 성 고정관념과 역할 불일치론

역할일치론(role congruity theory)(Eagly and Karau, 2002)은 성별, 연령, 사회적 지위 등에 따라 개인에게 요구되는 역할 행동이 있기 때문에 그 기대에 부합하는 행동을 해야 한다고 본다. 개인의 역할을 설명하는 사회역할론(Eagly, 1987; Eagly, et al., 1995)에 따르면 개인은 자신이 속한 사회나 "문화에서 규정하는 성 역할과 일치하는 행동을" 하도록 암묵적으로 요구 받는다(안미영 외, 2005: 18). 예컨대, 여성에게는 다정, 친절, 배려, 예의와 같은 협동적인 모습을 기대하는 반면 남성에게는 자신감, 지배적, 통제적, 추진력, 결단력 등과 같은 주도적인 모습을 기대한다고 한다(안미영 외, 2005: 18; 원숙연, 2009; Wood, et al., 1997).

개인은 사회적으로 인정하는 성 역할을 해야 한다는 사회적 압력 때문에 자신의 사회적 역할을 인식하게 된다. 여성 리더는 여성의 성 역할과 리더의 역할이 서로 상충하기 때문에 역할불일치(role incongruity)가 일어나면서(Eagly and Karau, 2002) 여성은 리더로 성장하기 힘들고 리더가 되어도 긍정적인 평가를 받기 어려울 수 있다. 구체적으로 자신감, 열정, 의지, 추진력, 힘 등과 같이 리더에게 요구하는 자질은 여성보다는 남성적 이미지에 더 어울리고(원숙연, 2009; Schein, 1975) 바람직하다고 생각하는 리더를 떠올리면 여성보다는 남성의 이미지에 가깝기 때문에 여성이 리더로 인식될 가능성이 낮다(Eagly and Karau, 2002). 실제로, 성공한 경영자를 떠올릴 때 여성보다는 남성을 떠올릴 경향이 높다(원숙연, 2009; Schein, 1975; 2001). 이처럼 남성에 비해 여성에게 기대하는 성 역할과

리더에게 기대하는 행동 간의 차이가 크기 때문에(Carli and Eagly, 1999) 여성이 리더의 역할을 잘 수행할 수 있을 것이라는 믿음에 부정적 영향을 끼치게 된다. 설령 여성 리더가 바람직하게 리더 역할을 수행해도 '여성'이라는 성별이 더 두드러져 사회적 통념 상 바람직하다고 여겨지는 여성의 모습과는 괴리가 있기 때문에 리더로서의 역량과 능력을 인정받는 데에도 한계가 있다(안미영 외, 2005: 19).

또한, 리더십을 평가하는 중요한 주체인 부하직원들이 기대하는 리더의 행동은 리더의 성별에 따라 달라진다(장희경 · 조수영, 2014: 271). 가령, 남성 리더와 달리 여성 리더가 '과업지향적이고 성취적인 행동을 할 때' 부정적인 평가를 받기 쉽다(Carli and Eagly, 1999). 또한, 좋은 리더의 특성을 거론할 때 응답자의 70% 이상이 '남성성'의 단어를 사용한다는 연구 결과들(Martell, et al., 1998; Powell, et al., 2002)은 여성 리더의 실제 능력과 상관없이 리더로서 부정적 평가를 받을 수 있음을 보여준다. 그런데, 리더의 역할을 성공적으로 수행하는 여성은 여성성을 위반했기 때문에 부정적 평가를 받기 때문에 이중적으로 불이익을 받을 수 있다.

여성리더십의 유효성에 대한 연구의 결과들도 성-고정관념이 여성 리더에게 불리하게 작용하고 있음을 보고하고 있다. 예컨대, 여성에게 부여되는 성-고정관념과 관리자 혹은 리더 역할에 대한 고정관념이 상충하고 여성의 주된 역할은 가사라는 인식 때문에 '일(직장)'이라는 공적인 영역이 여성에게 어울리지 않아서 여성 리더는 긍정적인 평가를 받기 어렵고 성-고정관념은 조직 내 성비(性比)의 불균형이 심할수록 더 심해진다(원숙연, 2009). 남녀 리더십의 유효성은 차이가 없다고 보는 연구도 있다(Eagly et al., 1995; Geller and Hobfoll, 1993). 하지만 리더로서의 여성과 가정에서의 여성의 모습이 불일치하기 때문에 여성은 리더로서의 위상이 약하고 성차별 때문에 조직에서 남성보다 여성이 리더가 되기 어렵다(Brusch, 1997).

(2) 조직구조 차원: 남성 중심적 조직문화

여성리더십의 유효성을 논의할 때 많이 거론되는 것이 남성 중심적 조직문화이다. 여성이 관리자로 적합하지 않다는 인식은 고정관념일 뿐 사실이 아님에도 불구하고(Lefkowitz, 1994; Powell, 1998) 남성 중심적 조직 문화에서는 여성이 고위관리직으로 진출하기 어렵다(손주영, 2009). 이처럼 여성 리더의 유효성에 의문을 제기하는 것은 성차별 문화가 높은 조직에서 더욱 두드러진다. 김혜숙 · 윤소연(2009)와 김난주 외(2015) 등과 같은 실증 연구에서도 여성으로서 차별을 경험한 주된 이유로 '남성 위주의 조직문화'와 '상급자의 여성 기피 현상'을 들었다.

조직문화의 특성이 여성리더십의 평가에 미치는 영향을 다루는 연구도 비슷한 결과를 보여준다. 구체적으로, 김혜숙 · 윤소연(2009)은 한국의 공공 부문에 속한 기관을 대상으로 '성 차별 문화와 여성리더십에 대한 평가의 관계'에 대해 연구했는데, 성 차별 문화가 낮은 조직문화에서는 여성 리더의 여성성이 잘 드러났지만 성차별 문화가 높은 조직에서는 여성 리더의 여성성이 두드러지지 않았다. 또한, 성 차별이 높은 문화에서 여성 리더 스스로 자신을 유능한 리더로 인식하는 정도가 남성 리더에 비해 낮은 반면에 성 차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 리더의 차이가 없었다. 구자숙(2006)에서도 승진이 빠른 여성일수록 남성적 성향이 강한 것으로 나타났다. 이런 연구 결과들은 성 차별 문화가 높은 조직에서 여성 리더의 리더십이 제약을 받을 수 있음을 보여준다.

성 차별적 조직문화는 비단 상사뿐만 아니라 부하직원의 여성 리더에 대한 평가에도 영향을 줄 수 있다. 남녀 리더의 유효성에는 차이가 없다고 하나 조직구성원들은 남녀 리더의 행동을 다르게 인식한다(김시진 · 홍아정, 2017: 74; Kolb, 1984). 예컨대, 김혜숙 · 윤소연(2009)에 따르면 성 차별 문화가 높은 집단에서 여성 부하직원이 여성 리더에 대해 긍정적으로

평가하는 반면 남성 부하직원은 남성 리더를 긍정적으로 인식했다. 반면에 성 차별 문화가 낮은 집단에서는 남녀 부하 간의 남녀 리더에 대한 평가 차이는 유의하지 않았다.

4. 여성리더십 연구의 향후 과제

1) 여성리더십의 실증 연구 필요

여성 리더와 여성리더십에 대한 연구가 확산되어 왔음에도 불구하고 국내에선 여성리더십에 대한 실증적이고 경험적 연구가 다소 부족하다(임희정, 2018). 여성이 조직 내 하위 직급에 주로 분포하고 여성 리더가 수적으로 부족했기 때문에 여성 리더나 여성리더십의 특성과 유효성을 실증적으로 분석하기 어려웠을 것이다. 이런 현실적 어려움 때문에 초반의 국내 여성 리더나 관리자에 대한 실증 연구는 일정 비율의 여성을 의무적으로 채용해야 하는 공공기관을 대상으로 이루어져 왔다. 구체적으로, 남녀 관리자의 리더십 특성을 비교하거나(이동수, 2014; 홍용기, 2010), 여성 관리자에 대한 성 고정관념(원숙연, 2009), 여성 관리자에 대한 평가(우양호, 2010; 이선이 외, 2007), 남녀의 멘토링 관계를 형성하는 데 장애요인(원숙연, 2006) 등을 탐색하는 등의 연구가 진행되어 왔다.

반면에 민간 부문의 관리자를 대상으로 한 연구는 수가 적은 편이다(임희정, 2018). 민간 부문에서는 여성의 비율이 비교적 높은 조직을 대상으로 여성 리더의 유효성을 검증하거나(이길환 외, 2005; 이준호 외, 2013; 황정희 · 박준성, 2008) 여성 관리자의 리더십에 대한 인식을 분석하고 있다(손주영, 2009; 백평구, 2016). 최근에는 한국여성정책연구원(2014)이 제공하는 『여성인력패널조사』의 원자료를 사용하는 연구(김수한 · 안리라,

2018; 한수진 · 강소라, 2018)도 늘고 있다. 여전히 실증 연구에 필요한 표본을 구하기 어렵지만 여성 팀장이나 부서장의 수가 점차 증가하고 있어 여성리더십에 대한 실증 연구를 위한 환경이 점차 개선되고 있다. 그렇기 때문에 향후에는 여성리더십에 개념적인 논의를 실증 연구를 통해 확인할 필요가 있다. 구체적으로 향후 연구에는 한국의 여성리더십의 효과나 특징 등을 종합적으로 검토하기 위해 메타 분석(meta-analysis)을 시도하는 것도 바람직할 것으로 보인다. 이를 위해서는 여성리더십에 대한 실증 연구가 지금보다 더 다양하게 이루어질 필요가 있다.

〈표 1〉 국내 여성리더십 관련 실증 연구 현황

표본	연구	내 용
공공기관	김혜숙 · 장재윤 (2002)	여성 공무원 리더(5급 이상)의 효율성, 성제성, 삶의 만족도와 조직의 성 차별 문화와의 관계 분석
	권경득 (2005)	여성지배적 공공기관과 남성지배적 공공기간 간의 리더십 스타일을 비교하고 부하직원의 직무 행태와 조직성과에 미치는 영향 분석
	편관서 · 김명언 (2006)	군 조직에서 리더의 성별과 정서표현, 성역할 고정관념이 리더십의 효과성에 미치는 영향 조사
	이선이 외 (2007)	공공부문(정부, 공기업, NGO, 대학교) 조직에 종사하는 여성 리더의 조직 환경에 대한 인식을 조직 유형별로 차이 분석
	류은영 · 유민봉 (2008)	번혁적 · 거래적 리더십이 혁신행동이 미치는 영향에 대한 남녀리더의 차이 비교
	원숙연 (2009)	공직 내 여성 관리자에 대한 평가에 있어 성 고정관념이 미치는 영향 분석
	우양호 (2010)	고위직 여성공무원을 대상으로 조직 내 공적관계를 토큰(token) 여성의 여왕벌 신드롬적 관점에서 조망함
	원숙연 (2012)	고위직 여성 관리자가 처한 현실을 개별 사례 위주로 설명
	이동수 (2014)	공무원의 리더십 유형과 리더십 유효성에 대한 자타평가에 있어 남녀의 차이를 비교 분석

표본	연구	내 용
여성 인력 패널 조사	조혜원 · 함인희 (2016)	기업의 관리직 내 젠더 격차 및 유리천장 현황 분석
	김수한 · 안리라 (2018)	여성 관리자의 장시간 근무와 유연근무제가 직장 내 사회자본(조직 내 대인관계, 조직에 대한 애착, 인사제도에 대한 신뢰)에 미치는 영향
	한수진 · 강소라 (2018)	한국여성정책연구원의 『여성인력패널조사』 자료를 활용하여 여성 관리자의 경력만족에 영향을 미치는 요인으로 경력열망과 멘토링, 교육훈련의 효과 조사
공공 기관 & 민간 기관	구자숙 (2006)	조직 내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인을 남녀 차이 비교하는 연구에서 남녀 리더십 행동의 차이를 비교함
민간 기관	강혜련 (1998)	은행(4개)과 대기업(4개)을 대상으로 남녀의 리더십 스타일 차이 비교
	이길환 외 (2005)	여성 중심적 기업을 대상으로 여성 리더의 양성적 성 역할의 효과성 탐색
	이준호 · 조경섭 (2007)	광고회사에서 상사-부하 간의 성 차이에 따른 리더십과 직무만족 비교
	황정희 · 박준성 (2008)	서울 소재 기업의 비서직에 종사하는 여성 중간 관리자의 리더십 스타일 효과성 규명
	손주영 (2009)	남성 부서장의 여성 관리자에 대한 선입견을 조사하는 탐색적 연구
	이준호 외 (2013)	콜센터 여성 관리자의 변혁적 리더십과 여성 부하직원의 직무만족에 미치는 영향과 여성 부하직원의 결혼 여부의 조절 효과 분석
	백평구 (2016)	IT 서비스 기업에 종사하는 직원 18명을 대상으로 Q방법론을 사용해 여성 관리자의 리더십에 대한 인식 분석
	임희정 (2018)	상사-부하의 성별과 조직문화에 따른 남녀관리자의 리더십 비교

출처: 저자 정리

2) 여성리더십 개념의 확장과 실증 분석 필요

여성리더십이 독립된 연구 영역으로 발전하는 데 있어 여성리더십의 개념을 명확하게 할 필요가 있다. 앞서 살펴본 것처럼 여성리더십의 세 가지 개념 중에서 '사회적 불평등 해소'라는 궁극적 목표를 지향하는 여성주의 리더십이 가치와 이념적으로 더 포괄적이고 발전적인 관점이라고 평가받고 있다.

하지만 여전히 여성주의 리더십 관점에도 아쉬운 점은 있다. 우선, 여성주의 리더십은 남성다움과 여성다움을 규정하는 사회적, 문화적 영향력과 이를 극복하는 것도 추구하고 있지만(백평구, 2016: 85) 실제로 여성주의 리더십 연구에서 남성 리더나 관리자를 대상으로 하는 여성주의 리더십의 실현 가능성을 검증하는 시도는 거의 이루어지지 않고 있다. '사회적 불평등의 해소'는 여성 중심적 조직과 집단에서 남성에게 더 중요한 가치가 될 수 있다. 여성주의 리더십이 보편적으로 적용될 수 있도록 평등, 공정성, 다양성 등과 같은 가치관을 추구하는 남성들도 여성주의 리더십을 구현할 수 있을 것인지에 대해 논의할 필요가 있다.

그리고, 여성주의 리더십이 추구하는 궁극적인 가치가 사회적 불평등 해소라면 이러한 가치가 더 잘 드러나는 명칭이 적합할 수도 있다. 앞서 언급했듯이 여성적 리더십이 민주적, 수평적, 배려 등의 특성이 있다는 점에서 공유된 리더십(shared leadership)으로 불리기도 한다. 예컨대, 김선미(2017: 151)는 여성주의 리더십이 사회적 약자로 인식되는 인구통계학적 집단이 실천하는 리더십을 뜻하므로 기존 질서를 변화시켜 목표를 달성하고자 하는 '변혁적 리더십'이라고 주장하기도 했다. 여성주의 리더십이 카리스마와 권위를 강조하는 남성 지향적 리더십의 한계를 극복하기 위한 대안적 리더십 이상의 의미를 가지기 위해서도 성 담론을 탈피하고 더 포괄적인 가치가 드러날 수 있는 명칭이 더 적합할 것으로 보인다.

무엇보다 여성주의 리더십에 대한 양적 연구가 부족하다. 이를 위해 여성주의 리더십을 측정하기 위한 측정 도구(measurement)의 개발이 시급하다. 개념적으론 여성주의 리더십은 정리가 되어 있지만 여성주의 리더십의 구성 요소를 규명해 주는 실증 근거가 필요하다. 또한, 여성주의 리더십이 여성 리더십, 여성적 리더십 등과 비교해서 구별되는 개념이 맞는지에 대한 실증적 근거가 필요하다. 궁극적으론 여성주의 리더십의 유효성을 검증할 수 있는 실증 근거가 필요하기 때문에 여성주의 리더십의 측정 도구는 필요하다.

3) 문화와 리더십

조직의 외부 환경이 리더십에 영향을 미치는 데, 특히 문화적 배경은 리더십의 특성과 밀접하게 관련되어 있다(박정호, 2016; 이정아 · 최영봉, 2012: 357; 장영임, 2013; Wendt, et al., 2009). 문화권에 따라 리더십의 속성이나 리더십에 대한 인식이 달라질 수 있다. 예컨대, 미국에서 경영 리더는 젊고 미래 지향적인 이미지를 강조하고 혁신과 변화를 추구해야 한다는 인식이 강하지만(이정아 · 최영봉, 2012: 357) 중국과 한국에서는 유교적 가치관을 반영한 가부장적 리더십이 효과적이라고 인식된다(백기복, 2016: 126). 마찬가지로 여성리더십에도 국가의 문화가 반영될 수 있다. 성 역할 기대는 국가 간의 차이가 있을 수 있기 때문에 여성리더십을 이해하는 데 있어 '문화적 환경'이 고려되어야 한다. 가령 남녀 간 전통적인 성 역할은 미국보다 중국에서 더 차이가 많이 난다(Yi, et al., 2015). 또한 문화에 따라 성 역할 정체성이 리더십의 유효성에 미치는 영향의 정도가 다르기 때문에(박정호, 2016) 여성리더십을 이해하는 데 있어 문화적 맥락을 고려할 필요가 있다.

그런데 국가 문화와 같은 환경적 요인이 여성리더십에 미치는 영향에

대한 연구는 부족한 실정이다. 지금까지는 여성리더십에 대한 속성은 국가 문화와 무관하게 적용될 수 있는 문화적 수렴론(etic) 관점에서 진행되어 왔는데, 문화적 특성을 반영하는 문화적 차별론(emic)의 관점에서도 연구를 할 필요가 있다. 예컨대, 개인이 리더로 성장하기 위해서는 사회구조나 사회적 관계와 같은 사회적 자본이 필요한데(구자숙, 2006: 289; Coleman, 1990) 문화적 환경에 따라 여성의 사회적 자본의 양이나 구성요소가 다를 수 있다. 여성 리더에게 필요한 사회적 자본을 축적할 수 있도록 지원할 수 있으므로 여성의 사회적 자본에 대한 국가별 특성을 분석하는 것은 실무적으로 도움이 될 수 있다.

4) 여성의 팔로워십

리더십을 논의할 때 흔히 '리더'만을 생각하는 경우가 많은데 팔로워(follower)의 역할도 중요하다. 유능한 리더를 만드는 데 팔로워의 역할이 중요하다(Kelley, 1992; 1994)는 인식이 확산되면서 팔로워십(followership)에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다(백기복, 2016). 여성리더십을 독립된 연구 영역으로 확장하는 데 있어 여성의 팔로워십에 대한 연구도 필요하다. 팔로워의 개념은 단순히 부하직원을 넘어 리더와 추종자를 보다 수평적 관계로 이해하기 때문에 남녀 팔로워의 차이가 있을 수 있다. 그리고 문화적 환경에 따라 리더와 팔로워 간의 관계도 영향을 받기 마련이다(백기복, 2016). 이런 점에 착안해 '어떤 특성을 가진 여성 팔로워가 리더로 성장하는가?'에 대해서 비교문화적(cross-cultural) 관점에서 연구하는 것도 의미가 있을 수 있다. 또한 팔로워에게 요구되는 역할과 성 역할 간의 일치 혹은 불일치를 다루는 것도 필요하다. 이러한 연구는 글로벌 기업이 여성 팔로워십을 개발하는 데 있어 시사점을 제시할 수 있다는 점에서 의의가 있을 것이다.

5) 전문성과 여성리더십

여성의 교육 수준이 지속적으로 높아졌고 여성의 전문 분야 진출도 증가해 왔다. 하지만, 여전히 일부 분야를 제외한 많은 전문 직종이 남성 중심적이다. 상대적으로 전문 직종은 개인의 능력이 많이 좌우됨에도 불구하고 여전히 여성보다 남성이 유리한 경우가 많다. 예컨대, 정인경(2016)에 따르면 능력주의(meritocracy)가 잘 작동하는 과학기술 분야에서조차 여성의 진출이 저조하여 성비 불균형이 현저하며 고용의 질과 임금 수준 격차도 크다고 한다. 또한 고용과 임금 수준에서 성 평등을 촉진하기 위해 정책적으로 노력을 해 왔음에도 불구하고 성 불평등 문제는 여전한 해소가 되지 않는 것도 문제점으로 지적하고 있다.

과학기술 분야뿐만 아니라 개인의 능력주의를 기반으로 하는 다른 전문 분야에서 여성 리더의 부재 원인은 물론 해당 분야에서 효과적인 여성리더십 스타일을 규명할 필요가 있다. 왜냐하면 이러한 시도는 단순히 양성평등이라는 가치를 넘어 본질이 아닌 요소 때문에 차별을 받지 않는 사회를 만드는 데 밑거름이 될 수 있다. 글로벌 시대를 살고 있는 우리에게 '다양성 존중'은 지금보다 앞으로 더 중요한 가치관이 될 수 있는데, 다양성의 기본은 서로 다름을 인정하고 다르다는 이유로 차별받지 않는 것이다.

참고문헌

강정애 · 김현아(2005), “리더-구성원의 성별조합에 따른 LMX 효과성 연구”, 『아시아여성연구』, 제44권, 2호, 197-224쪽.

강혜련(1998), “리더십과 조직적응: 남녀관리자의 비교연구”, 『인사조직연구』, 제6권 1호 81-123쪽.

_____(2005), 『여성과 조직리더십』, 서울: 학지사.

구자숙(2006), “조직내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이”, 『한국심리학회지: 여성』, 제11권 3호, 287-309쪽.

권경득(2005), “조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구”, 『한국사회와 행정연구』, 제16권 1호, 57-79쪽.

권현지(2012), “장시간 노동체제: 은행산업의 실태를 중심으로”, 『월간노동리뷰』, 제84권, 73-91쪽.

김난주 · 강민정 · 박건표 외(2015), 『2015년 여성관리자패널조사』, 서울: 한국여성정책연구원.

_____ · 이승현 · 박건표 외(2016), 『2016년 영성관리자패널조사』, 서울: 한국여성정책연구원.

김수한 · 안리라(2018), “여성관리자의 시간제약과 직장 내 사회자본”, 『한국사회학』, 제52권 1호, 39-75쪽.

김양희(2006), 『여성, 리더 그리고 여성리더십』, 서울: 삼성경제연구소.

김선미(2017), “여성주의 리더십 사례연구”, 한국윤리경영학회 학술대회 발표논문집, 147-165쪽.

김시진 · 홍아정(2017), “내러티브 탐구를 통해 본 여성리더의 리더십 형성과정에 관한 연구”, 『여성연구』, 71-107쪽.

김혜숙 · 윤소연(2009), “여성 리더의 특성과 효율성”, 『한국심리학회지: 사

회 및 성격』, 제23권 1호, 33-54쪽.

_____ · 장재윤(2002), “여성 공무원 리더의 효율성, 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화”, 『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』, 제8권 2호, 191-208쪽.

김희진 · 이수민(2012), “언론에 재현된 여성 경제리더의 모습”, 『미디어, 젠더 & 문화』, 제23호, 79-110쪽.

류은영 · 유민봉(2008), “변혁적 · 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과”, 『한국행정학보』, 제42권 4호, 151-177쪽.

박기남(2002), “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무 분리”, 『한국사회학』, 제36권 6호, 109-135쪽.

박정호(2016), “한국형 리더십과 리더십 효과성의 관계에서 성역할 정체성의 조절효과 검증”, 『리더십연구』, 제7권 3호, 53-83쪽.

박혜영 · 박금식(2015), “산업시대의 여성”, 『젠더와 문화』, 제8권 1호, 87-123쪽.

배선희(2010), “여성대통령과 여성주의 리더십”, 『젠더리뷰』, 제19권, 56-59쪽.

백기복(2016), 『리더십리뷰』, 2판, 서울: 창민.

백평구(2016), “IT 서비스 기업 맥락에서 여성적 리더십에 대한 주관성 분석”, 『한국 HRD 연구』, 제11권 3호, 77-105쪽.

서동희(2008), “여성관리자에 대한 조직구성원의 저항요인 분석: 공, 사조직 비교 연구를 중심으로”, 『한국정책학회보』, 제17권 3호, 265-290쪽.

성지혜(2016), “여성친화도시의 돌봄 실천에 대한 여성주의 접근”, 『젠더와 문화』, 제9권 1호, 75-99쪽.

손주영(2009), “기업 내 여성 리더급에 대한 남성 부서장의 시각에 관한 탐색적 연구”, 『사회연구』, 제17권 1호, 39-59쪽.

안미영 · 김혜숙 · 안상수(2005), “적대적/온정적 성차별주의와 전제/민주방식의 여성지도자에 대한 평가”, 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 제19권 2호, 17-38쪽.

우양호(2010), “공공부문 고위직 여성의 공적관계에 대한 새로운 접근: 토큰 여성(tokens)과 여왕벌신드롬(queen bee syndrome)”, 『지방정부연구』, 제14권 4호, 61-85쪽.

원숙연(2006), “젠더관점을 통해 본 멘토링의 기능과 장애요인”, 『한국행정학보』, 제40권 1호, 107-125쪽.

_____(2009), “공직 내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학”, 『한국여성학』, 제25권 1호, 73-101쪽.

_____(2012), “공직 내 여성관리자의 현실”, 『한국여성학』, 제28권 2호, 75-107쪽.

유현숙(2005), “여성자본의 실태와 활용방안에 관한 연구”, 『아시아여성연구』, 제44권 2호, 225-259쪽.

윤혜린 · 김영옥 · 양민석 외(2007), 『여성주의 리더십 새로운 길찾기』, 서울: 이화여자대학교 출판부.

이길환 · 박상언 · 김주엽(2005), “여성 상사가 발휘하는 양성적 성 역할의 효과성에 대한 탐색적 연구”, 『인적자원개발연구』, 제7권 1호, 33-57쪽.

이정아 · 최영봉(2012), “다국적기업의 문화지향성과 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석”, 『통상정보연구』, 제14권 3호, 351-379쪽.

이동수(2014), “공무원의 리더십과 리더유효성에 대한 자타평가의 남녀차이 분석”, 『여성연구』, 제86권 1호, 137-174쪽.

이선이 · 윤소연 · 김혜숙(2007), “공공부문 여성 리더가 처한 조직 환경에 대한 인식”, 『한국심리학회지: 여성』, 제12권 4호, 491-518쪽.

이재열 · 남은영(2008), “한국인의 사회적 자본”, 『한국사회학』, 제42권 7호, 178-214쪽.

이준호 · 조경섭(2007), “광고회사 상하직원의 성 차이에 따른 리더십과 직무만족 연구”, 『한국광고홍보학보』, 제9권 2호, 33-60쪽.

_____ · 박노윤 · 한준구(2013), “콜센터에서 여성 관리자의 변혁적 리더십과 여성 부하의 직무 만족간의 관계”, 『경영교육연구』, 제28권 5호,

81-111쪽.

임희정(2018), “관리자 및 부하의 성별, 조직문화에 따른 남녀관리자의 리더십 연구”, 『여성연구』, 제96권 1호, 119-145쪽.

정인경(2016), “과학기술 분야 젠더거버넌스”, 『젠더와 문화』, 제9권 1호, 7-43쪽.

장영임(2013), “가부장적 리더십 연구의 현황과 과제”, 『리더십연구』, 제4권 3호, 111-134쪽.

장희경 · 조수영(2014), “CEO의 리더십 유형 및 기업의 성별 이미지 일치가 CEO에 대한 공중 태도에 미치는 영향”, 『한국언론학보』, 제58권 2호, 269-306쪽.

조형(2005), 『여성주의적 가치와 모성 리더십』, 서울: 이화여자대학교 출판부.

조혜원 · 함인희(2016), “기업 관리직의 젠더 격차와 “유리천장” 분석”, 『한국사회정책』, 제23권 2호, 49-81쪽.

최무현(2014), 『리더십 입문 이론과 실제』, 서울: 소통과 공감.

편관서 · 김명언(2006), “성차, 정서표현, 성역할 고정관념이 리더십 효과성에 미치는 영향”, 『한국심리학회 학술대회 자료집』, 제1호, 424-425쪽.

한수진 · 강소라(2018), “여성 관리자의 경력만족에 영향을 미치는 경력열망 그리고 멘토링/교육훈련의 효과”, 『대한경영학회지』, 제31권 4호, 743-760쪽.

한국여성정책연구원(2014), 『여성인력패널조사』, 서울: 한국여성정책연구원.

허라금(2003), “생명공학기술과 여성”, 『한국여성철학』, 제3권, 17-32쪽.

홍용기(2010), “남성리더십과 여성리더십 스타일과 리더십 효율성에 관한 연구”, 『경영과 정보연구』, 제29권 4호, 187-205쪽.

황정희 · 박준성(2008), “비서직 여성 중간 관리자의 리더십 스타일과 조직몰입”, 『경영관리연구』, 제1권 2호, 1-24쪽.

Bem, S. L.(1974), “The Measurement of Psychological Androgyny”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), pp. 155-162.

Billing, Y. and M. Alvesson(2000), “Questioning the Notion of Feminine

Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership", *Gender, Work and Organization*, 7(3), pp. 144-157.

Blair-Loy, M.(2009), *Competing Devotions: Career and Family among Women Executives*, Boston: Harvard University Press.

Blake, R. and J. Mouton(1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co.

Brinkman, R. L. and J. E. Brinkman(1997), "Cultural Lag: Conception and Theory", *International Journal of Social Economics*, 24(6), pp. 609-627.

Brusch, C.(1997), "A Resource Perspective on Women's Entrepreneurship: Research, Relevance and Recognition", Paper Presented at 1997 OECD Conference on Women Entrepreneurships in SMSs, Paris.

Carli, L. L. and A. H. Eagly(1999), "Gender Effects on Influence and Emergent Leadership", in *Handbook of Gender and Work*, ed. G. N. Powell, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 203-222.

Coleman, J. S.(1990), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Scociology*, 94, pp. 95-120.

Eagly, A. H.(1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

_____ and L. L. Carli(2003), "The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence", *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 807-834.

_____ and S. J. Karau(2002), "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders", *Psychological Review*, 109(3), pp. 573-598.

_____, L. Gartzia, and L. L. Carli(2014), "Female Advantage: Revisited", in *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, eds. S. Kumra, R. Simpson, and R. Burke, New York: Oxford University, pp. 153-174.

_____, S. J. Karau, and M. G. Makhijani(1995), "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 117(1), pp. 125-145.

Elliott, J. R. and R. A. Smith(2004), "Race, Gender, and Workplace Power", *American Sociological Review*, 69(3), pp. 365-386.

Fiedler, F. E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Geller, P. A. and S. E. Hobfoll(1993), "Gender Differences in Preference to Offer Social Support to Assertive Men and Women", *Sex Roles*, 28(7-8), pp. 419-432.

Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York: Bantam Books.

Gorman, E. H. and J. A. Kmec(2009), "Hierarchical Rank and Women's Organizational Mobility: Glass Ceilings in Corporate Law Firms", *American Journal of Sociology*, 114(5), pp. 1428-1474.

Griffin, R. and G. Moorhead(2007), *Organizational Behavior,* 8th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.

Hakim, C.(1996), *Key Issues in Women's Work: Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's Employment*, London: The Athlone Press.

Hale, M.(1996), "Gender Equality in Organizations: Resolving the Dilemmas", *Public Personnel Administration*, 16(1), pp. 7-18.

Hersey, P. and K. H. Blanchard(1977), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.

Ho, G. C., M. Shih, and D. J. Walters(2012), "Labels and Leaders: The Influence of Framing on Leadership Emergence", *The Leadership Quarterly*, 23(5), pp. 943-952.

House, R. J.(1971), "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, pp. 321-339.

Joshi, A., J. Son, and H. Roh(2015), "When Can Women Close the Gap? A Meta-analytic Test of Sex Differences in Performance and Rewards", *Academy of Management Journal*, 58(5), pp. 1516-1545.

Kanter, R. M.(1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

Kark, R., R. Waismel-Manor, and B. Shamir(2012), "Does Valuing Androgyny and Femininity Lead to a Female Advantage? The Relationship Between Gender-Role, Transformational Leadership and Identification", *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 620-640.

Kelly, E. L., S. K. Ammons, and K. Chermack, et al.(2010), "Gendered Challenge, Gendered Response", *Gender and Society*, 24(3), pp. 281-303.

Kelley, R. E.(1992), *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves*, New York: Doubleday Business.

_____(1994), *The Power of Followership*, New York: Bantam Doubleday Pub.

Kirkpatrick, S. A. and E. A. Locke(1991), "Leadership: Do Traits Matter?", *The Executive*, 5(2), pp. 48-60.

Kolb, D. A.(1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Lefkowitz, J.(1994), "Sex Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variable: Now You See Them, …", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 323-349.

Liu, Y., J. Liu, and L. Wu(2010), "Are You Willing and Able? Roles of Motivation, Power, and Politics in Career Growth", *Journal of*

Management, 36(6), pp. 1432-1460.

Loden, M.(1985), *Feminine Leadership, or How to Succeed in Business Without Being One of the Boy*, New York: Times Book.

Lord, R. G., C. L. De Vader, and G. M. Alliger(1985), "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 402-410.

Luthans, F., K. W. Luthans, and B. C. Luthans(2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, 47(1), pp. 45-50.

Martell, R. F., C. Parker, and C. G. Emrich, et al.(1998), "Sex Stereotyping in the Executive Suite: Much Ado About Something", *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(1), pp. 127-138.

Mayer, J., P. Salovey, and D. Caruso(2000), "Models of Emotional Intelligence", in *Handbook of Intelligence*, ed. R. J. Sternberg, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 396–420.

McDonald, M. L. and J. D. Westphal(2013), "Access Denied: Low Mentoring of Women and Minority First-time Directors and Its Negative Effects on Appointments to Additional Boards", *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 1169-1198.

Mocan, N., and D. Rees(2005), "Economic Conditions, Deterrence and Juvenile Crime: Evidence From Micro Data", *American Law and Economics Review*, 7(2), pp. 319–349.

Ng, T. W., L. T. Eby, and K. L. Sorensen, et al.(2005), "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 367-408.

Ogburn, W. F.(1957), "Cultural Lag as Theory", *Sociology and Social*

Research, 41, pp. 167-174.

Olivares, F. and C. Epstein(1991), "Ways Men and Women Lead", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pp. 152-160.

Powell, D. H.(1998), "Careers and Family Atmosphere: An Empirical Test of Roe's Theory", *Journal of Counseling Psychology*, 4, pp. 212-217.

Powell, G. N.(1993), *Women and Men in Management*, Newbury Park: Sage.

_____, D. A. Butterfield, and J. D. Parent(2002), "Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?", *Journal of Management*, 28(2), pp. 177-193.

Ragins, B. R. and J. L. Cotton(1991), "Easier Said Than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor", *Academy of Management Journal*, 34(4), pp. 939-951.

_____ and D. B. McFarlin(1990), "Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships", *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), pp. 321-339.

Ragsdale, J. M., T. A. Beehr, and T. C. Elacqua(2013), "Glass Ceilings and Sticky Floors: Barriers to the Advancement of Women at Work", in *Women in Management: Global Issues and Promising Solutions*, ed. M. A. Paludi, Santa Barbara: Praeger Press, pp. 111-136.

Ramdani, D. and A. Van Witteloostuijn(2012), "The Shareholder-Manager Relationship and Its Impact on the Likelihood of Firm Bribery", *Journal of Business Ethics*, 108(4), pp. 495-507.

Resick, C. J., G. S. Martin, and M. A. Keating, et al.(2011), "What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 101(3), PP. 435-457.

Rosenberg, M.(1990), *Society and the Adolescent Self-Image,* Middletown:

Wesleyan University Press.

Rosner, J. B.(1990), "Ways Women Lead", *Havard Business Review*, Nov-Dec., pp. 119-125.

Schein, V. E.(1975), "Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers", *Journal of Applied Psychology*, 60(3), pp. 340-344.

_____(2001), "A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management", *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 675-688.

Schwartz, L.(1980), "Advocacy for the Neglected Gifted: Females", *Gifted Child Quarterly*, 24(3), pp. 113-117.

Silva, C., N. Carter, and A. Beninger(2012), *Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the "Hot Jobs" Needed to Advance*, New York: Catalyst.

Snizek, W. and C. Neil(1992), "Job Characteristics, Gender Stereotypes and Perceived Gender Discrimination in the Work Place", *Organization Studies*, 13(3), pp. 403-427.

Tannenbaum, R. and W. H. Schmidt(1973), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May, pp. 3-12.

Timberlake, S.(2005), "Social Capital and Gender in the Workplace", *Journal of Management Development*, 24(1), pp. 34-44.

Treviño, L. K., L. P. Hartman, and M. Brown(2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, 42(4), pp. 128-142.

Uzzi, B. and J. Spiro(2005), "Collaboration and Creativity: The Small World Problem", *American Journal of Sociology*, 111(2), pp. 447-504.

Vroom, V. H. and P. W. Yetton(1973), *Leadership and Decision-making*, Pittsburgh: The University of Pittsburgh Press.

Webster, J. R., G. A. Adams, and C. L. Maranto, et al.(2018), ""Dirty" Workplace Politics and Well-Being: The Role of Gender", *Psychology of Women Quarterly*, pp. 1-17 (First Published Online: April 2, 2018, https://doi.org/10.1177/0361684318769909).

Wellington, S. W.(1996), *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, New York: Catalyst.

Wendt, H., M. C. Euwema, and I. H. van Emmerik(2009), "Leadership and Team Cohesiveness Across Cultures", *The Leadership Quarterly*, 20(3), pp. 358-370.

Wood, W., P. N. Christensen, and M. R. Hebl, et al.(1997), "Conformity to Sex-Typed Norms, Affect, and the Self-Concept", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), pp. 523-535.

Yi, X., B. Ribbens, and L. Fu, et al.(2015), "Variation in Career and Workplace Attitudes by Generation, Gender, and Culture Differences in Career Perceptions in the United States and China", *Employee Relations*, 37(1), pp. 66-82.

Yukl, G. A.(2002), *Leadership in Organization,* 5th Edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

〈인터넷 자료〉

Barton, T. R.(2006), "Feminist Leadership: Building Nurturing Academic Communities", *Advancing Women in Leadership*, 20, https://doi.org/10.18738/awl.v20i0.250(검색일: 2018.04.30)

(논문 투고일: 2018.05.01, 심사 확정일: 2018.06.11, 게재 확정일: 2018.06.16)

〈Abstract〉

Women in Leadership:
Research Challenges and Opportunities

Kang, Young-Hee*

As diversity, inclusiveness, and horizontal relationships have emerged as important values in the global era, the importance of female leadership with democratic, participatory, and transparency characteristics has been emphasized. Nevertheless, the scope of research on women's leadership is limited because the concepts and terminology of women's leadership are mixed and the emergence of female leaders focuses on comparing male and female leaders in terms of increasing diversity within an organization. Therefore, in order for research into women leadership to develop into an independent research area, this study discusses the results and limitations of such research and suggests future research directions.

Key words: women leadership, female leader, sex-stereotype, women's capital, review

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University