

석사학위논문

한국여성 CEO 리더십 특성에 관한
사례연구
-조선후기 김만덕 사례를 중심으로-

동아대학교 경영대학원

인 사 조 직 전 공

문 지 윤

2018학년도

한국여성 CEO 리더십 특성에 관한
사례연구
-조선후기 김만덕 사례를 중심으로-

지도교수 정 형 일

이 논문을 경영학석사학위
청구논문으로 제출함

2019년 6월

동아대학교 경영대학원

인 사 조 직 전 공

문 지 윤

문지윤의 경영학석사학위
청구논문을 인준함

2019년 6월

위원장 차 윤 석 (인)

부위원장 박 희 태 (인)

위원 정 형 일 (인)

국문초록

한국여성 CEO 리더십 특성에 관한 사례연구

—조선후기 김만덕 사례를 중심으로—

인사조직 전 공 문 지 윤

지 도 교 수 정 형 일

본 연구는 조선 정조시대 제주도에서 유통업을 통해 막대한 부를 형성하고, 전 재산을 기부해 제주주민들을 살려낸 김만덕(金萬德)을 여성 CEO의 관점에서 현대 우리나라의 시류에 맞게 재조명한 것이다. 이를 통하여 여성리더로서 성장에 어떠한 요인이 영향을 주는지 확인하고, 아울러 여성CEO의 육성에 필요한 학문적·실천적 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구의 실질적인 의의는 다음과 같다고 생각된다. 우선 여성CEO의 리더십을 논하기에 앞서 일반화된 리더십의 개념과 이론의 발전과정을 통해 리더십의 정의와 중요성을 확인하였다. 그리고 이것을 토대로 여성 리더만의 고유한 리더십의 특성을 추출하도록 노력하였다. 둘째, 기존의 연구는 단일차원에서 여성리더와 여성리더십을 연구하여 영향요인을 단편적으로 제시한 반면, 본 연구는 사례분석을 통해 여성리더십의 문제점과 과제를 도출하여 한국 여성CEO가 리더십을 발휘 할 수 있는 결정요인을 제시하여 기존연구와 차별화를 시도하였다. 셋째, 여성 리더십에 대한 국내 연구현황이 매우 미흡한 상황에 여성리더십 및 그 사례를 통

하여 현대 한국사회에서의 유효성과 효과성을 제시하였다.

연구결과로서는 첫째, 여성리더십의 수평적 특성에 따른 조직의 자발적인 변화로, 여성리더십의 수평적 특성은 참여적인 관계를 형성하려는 변혁적 특성의 리더십에 긍정적인 효과를 준다는 사실을 발견하였다. 둘째, 여성 리더십의 변혁적인 특성은 조직 구성원의 발전과 조직의 발전에 기여한다. 셋째, 구성원들의 복지와 안녕, 평등성규범에 주목하는 여성리더십의 사회적 특성은 변혁적 리더십을 발휘하는데 도움을 준다. 마지막으로, 이러한 수평적인 조직문화는 소통의 문화가 기반이 되어야 하고, 많은 시간적인 소요가 있어 의사결정 방식이나 구성원의 참여 등 다양한 실천적인 요소들이 선행되어야 한다.

그러나 이 연구는 보다 심층적인 사례비교과 분석의 결여라는 한계를 안고 있다. 따라서 추후 보다 많은 리더십 모형의 비교분석을 통해 여성리더십의 유효성에 대한 객관적인 실증적인 연구를 추진할 계획이다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 방법	3
II. 이론적 배경	4
1. 리더십의 개념과 발전과정	4
가. 리더십의 필요성	4
나. 리더십 연구의 발전과정	9
2. 여성리더십의 정의 및 특징	12
가. 여성리더십의 정의	12
나. 여성리더십의 특징	17
다. 여성리더십의 문제점	20
라. 여성리더십의 과제	22
3. 선행연구 분석	28
III. 김만덕의 여성리더십 사례분석	33
1. 수평적 특성	33
2. 변혁적 특성	35
3. 사회적 특성	37
IV. 결 론	39
1. 연구결과 및 시사점	39

2. 연구의 한계	41
참고문헌	43
ABSTRACT	51

표 목 차

<표 1> 여성, 여성주의 리더십	17
<표 2> 김만덕의 여성적 리더십 특성	38

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

노동시장에서 여성 인력의 효과적인 활용은 매우 중요하다. 최근 OECD(Organization for Economic Cooperation and Development), WEF(World Economic Forum) 등은 국가별 성 평등 지수 측정 시 여성리더 비율에 주목하고 있다(박미선, 2013). 그 이유는 노동시장에서 여성 인력의 필요성이 지속해서 증가 하고 있고, 여성의 경제활동 참여는 지속적인 경제성장을 가져오기 때문이다(김상미, 2017).

국내에서도 우리나라 공무원과 전문직에서 여성 비율을 살펴보면, 1997년까지 10%미만이었지만, 예를 들어 최근 3대 국가고시의 여성합격자의 비율을 보면 2015년 현재 사법시험 합격자의 38.6%, 외무고시 합격자의 경우에는 64.9%가 여성이었으며, 공무원 5급 공채시험 합격자 중 48.2%가 여성인 것으로 보고되었다(박미란, 2012). 뿐만 아니라 2015년 여학생의 대학진학률은 74.6%로 67.3%인 남학생보다 더 높은 것으로 드러났다(통계청, 2016).

이와 같이 여성리더가 국내·외적으로 이슈화됨에 따라 이에 따른 관심이 고조되고 있다. 한편, 여성리더의 비율이 조직과 사회의 재무성과와 긍정적인 상관관계가 있다(Pletzer, Nikolova, Kedzior, & Voelpel, 2015; Post & Byron, 2015)는 사실도 입증되었다. 조직에서 여성리더가 차지하고 있는 비중은 조직의 경쟁적인 면을 제고시키고 있을 뿐 아니라, 심지어 이러한 여성리더의 비중은 변화하는 사회의 흐름을 유연하게 대처하고 있는 지표로까지 활용되고 있다(김혜숙, 2017). 물론 기업에서

는 여성 직원들을 여성리더로 육성하기 위해 능력을 배양시키는 다양한 교육과 훈련을 전개해 나가고 있다(김상미, 2017). 이렇게 여성리더로서의 능력을 향상시키고 교육훈련을 강화하려는 움직임은 결국 여성리더는 태어나는 것이 아니라 만들어지는 것이라는 사실을 의미한다(김양희, 2017).

이러한 맥락에서 최근 여성CEO에게 필요한 여성리더십이 부각되고 있다. 1970년대 중반부터 일반 경영관리 관점에서 여성리더십에 대한 연구가 시작되어 지난 50여 년 동안 많은 성장을 이루었다(김진아, 2009). 한국은 2000년대 이전까지는 여성리더십 연구가 활발하지 못했으나(김혜숙·장재운, 2012), 여성학과 사회학 분야를 중심으로 여성리더십에 대한 많은 이론적 연구가 진행되어 왔다(임희정, 2018). 그동안 여성리더십의 개념을 구체화 하고 경영관리 측면에서 여성리더십을 이해하고 독립된 연구 영역으로 성장·발전시키고자 많은 노력을 기울여 왔다(장재운, 2012).

그러나 현재까지의 리더십 연구들은 전통적 리더십 이론에 기초하여 주로 남성의 가치가 지배적인 조직과 남성 구성원을 대상으로 남성에 의해 연구되었던 것들로서 여성의 상황과 특성, 경험들이 거의 반영되지 못했다는 비판(Sandberg, 2013; Stead & Elliott, 2009)을 받고 있다. 또한, 여성리더십의 개념과 용어가 혼재되어 있을 뿐 아니라, 최근 여성리더의 문제가 부각되면서 조직 내 다양성 증가 측면이라는 관점에서 남녀 리더를 비교하는 데 초점을 맞추고 있어, 여성리더십의 연구 범위가 제한적이었다(현성완, 2018). 구체적으로, 여성리더십 연구는 주로 여성리더의 고유한 특징을 탐색하거나(김시진·홍아정, 2017; 최무현, 2014) 조직 내 여성 리더가 부재한 이유를 이론적으로 설명하는 데 초점을 두어 왔다. 그리고 국내 여성리더십에 대한 실증연구는 주로 공공기관의 남녀 관리

자 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 여전히 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(김은아, 2017; 박재현, 2018)는 사실을 보여주고 있다.

본 연구의 목적은 조선후기 정조시대 제주도 일대의 상권을 장악한 거상이며, 또 당시 많은 제주도 주민들을 구제하고 덕을 베풀어 현대 용어로 표현하자면 한국 여성CEO로서의 면모를 유감없이 보여주었던 김만덕(金萬德, 1739~1812)이라는 여성 사업가의 사례를 분석함으로써 여성리더십이 주목받고 있는 현시대에 조직에서 성공한 여성리더로 성장하기 위해서는 어떠한 요인이 영향을 주는지 살펴보고자 한다. 또한, 국내 기업의 미래 여성CEO에게 필요한 리더십의 요인들을 복합적으로 예측해 보고, 여성CEO를 육성할 수 있는 학문적, 실천적 시사점을 도출하고자 한다.

2. 연구의 방법

본 연구는 리더십의 개념과 의의, 리더십 연구의 발전과정 등 리더십 전반의 이론들을 알아보고, 이를 토대로 여성리더십의 정의, 특성 등을 파악하고자 한다. 특히, 조선시대 김만덕의 여성CEO로서의 사례를 분석함으로써 현대 여성리더십이 안고 있는 문제점과 한계점 및 과제를 도출하여 한국 여성 CEO가 리더십을 발휘할 수 있는 결정요인이 무엇인지를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 리더십의 개념과 발전과정

가. 리더십의 필요성

‘리더십’이란 개념만큼 많은 사람들에게 다양하게 정의되고 연구되고 있는 주제도 많지 않을 것이다. 리더십에 관한 연구는 1990년 기준으로 8천여 건에 달하며, 매년 수십 수백 건의 연구가 진행되고 있다고 하니, 이는 항상 새로운 트렌드의 리더십이 발생하는 것을 암시하고 있고, 또 시대가 변화됨에 따라 리더십의 양상이 바뀌고 있으며 이에 따라 리더십의 정의도 바뀔 수 있음을 알 수 있다. 저명한 경영학자 피터 드러커(P. F. Drucker)는 훌륭한 리더를 “기업의 기본적이고도 가장 얻기 어려운 자원이다”¹⁾라고 강조하였다.

오늘날 조직의 성과와 리더십의 질은 밀접하게 관련되어 있다는 것이 여러 연구결과 밝혀지고 있다(박찬식, 2014). 실제로 우리는 기업의 업종, 규모, 자본력, 기타 경영 제 여건이 유사함에도 불구하고 리더십을 가진 경영자나 관리자가 있느냐 없느냐에 따라서 성과가 달라지고 있음을 익히 알고 있다(박찬식, 2014). 일반적으로 조직구성원 개개인의 업적은 능력, 동기부여 및 역할지각의 상승효과에 의해서 결정된다고 할 수 있다.²⁾ 따라서 관리자는 부하의 능력, 동기부여 및 역할지각에 영향력을 행사함으로써 부하의 업적을 높일 수 있는 것이다(변중현, 2014).

1) P. F. Drucker, The Principle of Management, New York : Harper & Row Publishers, 1954. 정수영, 조직행동론, 박영사, 1981, p. 142.

2) 高柳 曉, 現代經營管理論, 同文館, 1983, p. 63.

다시 말해, 이와 같은 조직의 유효성을 확보하기 위하여 조직성원의 성취행동을 유발시키려고 할 때에 영향력을 행사할 수 있는 핵심적인 변수로서 단연코 조직 리더의 리더십 행동을 들 수 있을 것이다. 물론 조직의 유효성에 영향을 미치는 변수와 이론 및 그 실무는 조직의 구체적인 요소가 되는 리더행동의 질에 따라 그 성패의 수준이 결정된다. 이러한 리더십을 행사하는 데에는 계획과 조직, 통제, 지시 및 종업원 등의 요소가 관리적 과정(managerial process)에 포함되고 있다. 일반적으로 리더십은 주어진 상황 속에서 목표달성으로 지향하는 개인과 집단 활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의되고³⁾있는 데 집단행동을 이해함에 있어서 리더십은 중심적인 위치를 점하고 있을 뿐만 아니라 대인관계 행동을 이해함에 있어서도 기본적인 과제가 되고 있다.⁴⁾ 리더(leader, 지도자)는 lead(앞선다, 앞지른다, 지도한다, 선도한다)의 명사형으로 앞선 사람, 지도하는 사람, 선도하는 사람이란 뜻이며, 리더란 엄밀한 의미로 집단에서의 리더십(지도적 기능)이라는 관점에서 규정되어야 하며, 어떤 인기 있는 사람이나 대표자, 또는 문화영역의 권위자 등과는 구별되어야 한다. 일반적으로 리더는 목표관리, 종업원의 동기부여 및 목표 설정 시 조언, 조직구성원들의 지속적인 행동을 이해해야 한다. 즉, 리더란 목표를 제시하고, 이 목표에 대해 구체적으로 설명하고 왜 이 목표를 달성해야 하는가를 의사소통을 통해 설득하고 납득시키며, 리더 자신이 그 목표달성을 위하여 솔선수범하여 열심히 일하는 사람이라는 뜻이다.

리더십이란 조직의 공동의 목표를 달성하기 위해 집단 구성원의 참여를 촉진하기 위해 영향력을 행사하는 능력으로써 집단과정이 초점이 되

3) P. Hersey & K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th ed., Englewood Cliffs, New Jersey. : Prentice-Hall Inc., 1982, p. 83.

4) W. A. Randolph, Understanding and Managing Organizational Behavior, Irwin, 1985, p. 238.

며 지시하거나 지도하고 구성원들의 복종을 유도하는 사회적 기술이며 능력이다(김정인, 2017).

다시 말하자면, 리더가 일정한 상황에서 다른 구성원들로 하여금 조직이나 집단의 공통목표를 달성하는 데 영향력을 행사하는 모든 과정이다(김정인, 2017). 이러한 리더십을 사용하는 리더에 대한 정의는 다양하다. 헤이스와 토나스는 리더란 “타인을 통솔하는 데 필요한 여러 가지 기술을 소유한 자” 라고 하였고, 캐틀은 “집단의 임무를 수행하는 데 있어서 가장 효과적인 변화를 만들어내는 자” 라고 리더를 정의하였다. 리더란 상황과 역할에 따라 규정되는 것이며 시간의 흐름에 따라 지도자와 피지도자 즉, 상하의 위치가 바뀌기도 한다(박미주, 2016).

리더십에 관한 연구는 다음과 같은 여러 가지 측면에서 그 중요성이 인정된다. 첫째, 관리기능(management function)은 계획화(planning), 조직화(organizing), 지휘화(directing), 통제화(controlling) 등으로 크게 나눌 수 있는데, 지휘화의 발휘 없이는 여타의 기능도 발휘될 수 없다. 이때의 지휘화의 기능은 하위계층의 관리자·감독자에게 더욱 중요한 기능이 되고 있다. 둘째, 지휘화(directing)의 기능에는 리더십만이 아니라 동기부여(motivation), 의사소통(communication) 및 갈등 관리 등이 포함되나 이들 중에서 무엇보다 리더십 기능이 가장 중시된다. 셋째, 리더십의 질(quality)은 집단이나 조직의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요소 중의 하나가 되고 있다. 넷째, 리더십은 집단행동을 이해하는 데 있어서 중심적인 위치를 차지하고 있으며, 대인관계를 이해하는 데 있어서나 부하의 만족을 제공하는데 있어 기본적인 과제가 되고 있다. 다섯째, 훌륭한 리더는 조직의 목적과 개인의 목적을 통합시켜 강력한 응집력을 갖게 한다.

모든 조직은 각기 나름대로의 특정한 목표를 전제로 구성되어 관리 운용되고 있다(강혜련, 2018). 따라서 조직의 궁극적인 목적은 관리적 행동을 통하여 설정된 특정의 목표를 성공적으로 달성하는 데 있다. 그리고 리더십(leadership)은 조직이 목표를 달성하는 데 있어 하나의 관리적 행동으로서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다(김양희, 2011). 특히 조직행동을 연구하는 많은 학자들은 리더십을 관리 그 자체와 동일시하여 한 조직의 성과를 효과적인 리더십의 발휘 여부와 관련지어 생각하기도 한다(강혜련, 2018; 김양희, 2011).

리더십은 영리를 목적으로 하는 기업조직에 있어서 특히 중요한 의미를 갖는다. 더욱이 경영의 제반 사고가 인간을 중심으로 전개되고 있고, 경영활동이 이러한 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서는 리더십의 중요성이 크게 부각되고 있다(성미란, 2017). 왜냐하면 목표의 달성이 조직구성원의 활동을 통하여 성취된다는 사실은 조직의 리더 또는 경영자로 하여금 조직구성원의 노력을 통합하고 조율하도록 하는 리더십의 필요성을 강조하게 하고 있기 때문이다(이제홍, 2017). 즉, 조직의 리더들은 조직구성원들에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직의 목표를 성공적으로 달성할 수 있도록 사기를 높이고 그들의 잠재적 능력을 활성화시킬 수 있는 리더십의 기술을 개발하지 않을 수 없는 것이며, 이러한 관점에서 리더십은 관리능력의 유효성을 제고시키는 데 절대적이며 필수적인 요건으로 등장하게 되었다(이제홍, 2017).

리더십은 학자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있다. 텐넨바움(R. Tannenbaum) 등은 리더십을 “일정한 상황 하에서 특정 목표를 달성할 수 있도록 의사소통과정을 통해서 사람들에게 영향력을 행사하는 것”으로 정의한다(Tannenbaum 등, 1959: 132-170). 또한 플레쉬만(E. A.

Fleishman), 쿤쯔(H. Koontz)와 오도넬(C. O' Donnell) 등은 리더십이란 “개인이 사람들로 하여금 공동목표를 달성할 수 있도록 어떠한 영향력을 가하는 과정”이라고 말한다. 바우어즈(D. G. Bowers)와 시쇼어(S. E. Seashore)는 리더십은 반드시 다음과 같은 특징을 포함하여야 한다고 강조한다. 첫째, 리더십의 개념은 두 사람 또는 그 이상의 사람들이 존재할 경우에만 의의가 있다. 둘째, 리더십은 어떤 행동으로 구성되는 것이다. 즉, 리더십은 집단 내에서 하나의 구성원이 다른 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는 행동을 통하여 집단목표를 달성하려고 하는 것이다(D. G. Bowers. 2011).

그러나 리더십은 집단구성원들이 리더의 일방적인 행동을 피동적으로만 받아들이는 것을 의미하지 않는다. 리더십이 효과를 발휘하기 위해서는 상대방이 어떤 반응을 통하여 그것을 자발적으로 수용할 수 있어야 한다(D. G. Bowers. 2011). 따라서 리더십은 리더와 부하 또는 영향자와 피영향자 사이의 상호작용과정이라고 할 수 있다(박채복, 2016). 사실상 부하들 역시 리더의 행동에 영향을 미친다. 다만 그들의 리더에 대한 영향력의 강도가 리더의 그들에 대한 영향력에 비하여 상대적으로 약하기 때문에 리더가 의도하는 방향으로 움직이게 되는 것이라고 볼 수 있다(Cohen 등, 1976: 192-195). 또한 최근에 많은 학자들은 리더십의 문제는 반드시 그것이 발생하는 '상황'을 고려해야 한다고 주장한다(D. G. Bowers. 2011). 왜냐하면 리더십 행동의 유효성은 상황조건에 따라서 크게 달라지기 때문이다(윤서연. 2011).

나. 리더십 연구의 발전과정

리더십은 연구자들의 개념과 접근 방법에 따라서 여러 가지로 다양하게 연구되어 왔다(김양희, 2016). 초창기 연구에서는 지도자가 될 수 있는 남다른 특성을 선천적으로 지니고 있다는 특성이론(Trait Theory)과 리더와 조직구성원간의 관계에서 리더의 행동유형을 중심으로 한 행동이론(Behavior Theory), 그리고 구체적 상황에 따른 효과적인 조직구조나 관리방법을 찾아내고자 하는 상황이론(Contingency Theory)이 주를 이루어 왔다(김양희, 2017).

1) 특성이론(Trait Theory)

리더십 특성이론은 20세기 전반(1920년대부터 50년대까지)에 걸쳐 학자들의 관심의 대상이 되었다(서태훈, 2017). 특성이론은 어떤 특정한 개인적인 요인과 자질이 훌륭한 리더를 만드는지를 규명하고자 했다(서태훈, 2017). 특성이론은 링컨, 간디, 나폴레옹 등 사회, 정치, 종교적으로 유명한 지도자들의 타고난 특성을 파악하는데 초점을 맞추고 있어 위인이론(great man theory)이라고도 불린다. 이에 따르면 신체적 특징, 생각, 능력 등의 개인의 특성이 리더와 일반인을 구분하고 리더들은 뛰어난 특성이나 재능을 선천적으로 타고 난다고 하였다(김일훈, 2017).

1990년도의 이 분야에 대한 종합검토연구에서 리더십과 연관된 개인요소에 대한 초기 연구들이 역량(지능, 주의력, 언변술 등), 성취(학력, 지식 등), 책임(의존성, 결단력 등), 참여(활동적, 사회적 등), 지위, 그리고 상황(도덕지수, 하급자에 대한 관심)등 6가지 범주로 분류된다고 주장하였다(Bass,1990). 이 이론은 리더의 특성과 리더의 역할만을 연구 대상으로

하여 리더십 자체에 대한 깊이 있는 연구를 수행했다는 점과 훌륭한 리더의 요건을 제시하고 리더에 대한 평가기준을 제공한 점에서 그 의의를 인정받고 있다(김일상, 2017). 하지만 특성이론에 바탕을 둔 연구들은 개인적 자질과 리더십의 관계만을 조사하는 데에 치중한 결과, 다른 여러 가지 요인들이 리더십에 미치는 관계를 체계적으로 밝혀내지 못했다는 점과 여러 상황에서 지도자와 비리더를 구분하는 일관된 특성이 발견되지 않았다는 점, 또 어떤 상황에서는 리더인 사람이 또 다른 상황에서는 리더가 아닐 수 있다는 점, 그리고 연구자마다 너무도 다양한 리더십 특성을 제시하였다는 점 등이 한계로 지적되고 있다(김일상, 2017).

2) 행동이론(Behavior Theory)

1950년대 미국의 실용주의적 견지에 입각한 경험적 논법으로 인간의 행동을 대상으로 실증적인 이론 구축을 추구했다(한상선, 2017). 특성이론은 리더의 성격적 특성 등을 강조했다면 행동이론은 리더의 행동을 강조한 연구이다. 행동이론은 다양한 맥락에서 리더가 무엇을 하는지와 직원들에게 어떻게 하는지를 설명하고자 했다(한상선, 2017; 김태환, 2016).

이에 따르면 리더십은 목표달성을 위한 과업행동(task behavior)과 부하의 욕구충족을 위한 관계성행동(relationship behavior)으로 나누어지는데, 리더가 조직목표를 달성하기 위해 이러한 두 가지 행동을 조합하는 정도가 리더십의 효과성을 결정하는 요인이 된다(한상선, 2017). 행동주의적 접근법을 활용한 대표적인 연구에는 Michigan대(Katz & Kahn, 1951; Cartwright & Zander, 1960; Likert, 1961, 1967)와 Ohio대의 연구(Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963), 관리격자모형(Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985) 등이 있다. Michigan대와 Ohio대의 연구에서는 리더의 행동을 직무

중심적(production orientation) 또는 배려적(consideration)행동으로 구분하여 두 가지의 균형을 잘 이루는 리더가 효과적인 리더라는 결론을 도출하였다(양규현, 2017).

행동주의적 접근법을 활용한 리더십이론은 개인적인 특성만을 연구 대상으로 한정하지 않고 다양한 상황에서의 리더의 행동을 연구 대상으로 확대했다는 점과 리더십 분류에 있어 인간관계와 과업이라는 기준을 발견했다는 점, 리더는 자신을 스스로를 평가하고 발전해야 한다는 동기를 제공하였다는 점 등에서 그 의미가 있다(손병식, 2016). 그러나 리더의 유형과 성과 사이의 관계를 밝히지 못한 점과 일반적으로 적용될 수 있는 이론을 정립하는 데에는 실패했다는 점 등이 한계로 지적되고 있다(안세근, 2016).

관리격자모형(managerial grid)에서는 리더와 행동 유형을 사람에 대한 관심과 생산에 대한 관심이라는 두 차원을 기준으로 리더의 행동유형을 첫째, 양자에 대한 관심이 모두 낮은 무기력·무관심형(impooverished management), 둘째, 사람에 대한 관심은 높고 생산에 대한 관심은 낮은 친목형(country club management), 셋째, 생산에 대한 관심은 높고 사람에게 대한 관심은 낮은 과업지향형(authority-compliance), 넷째, 양자에 절반씩의 관심을 두는 타협·절충형(middle of the road management), 사람에게 대한 관심과 생산에 대한 관심이 모두 높은 팀형·단답형(team management)으로 구분하고 이중 팀·단답형이 가장 이상적이라는 결론을 도출하였다(김태환, 2016; 성세경, 2018; 안세근, 2016).

3) 상황이론(Contingency Theory)

상황이론(상황론적 접근법)은 1950년대 말 모든 조직이 동일하다는 가

정을 둔 행동론의 보편성을 부정하며 시작되었다(김필섭, 2017). 리더와 비리더 간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인을 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동의 유효성이 상황적 요인에 따라 어떻게 다른가를 규명하는 이론이다(안세근, 2017). 리더십 상황이론은 개성, 태도, 과업권력, 지각 등의 적합을 통하여 지도자가 처해있는 집단 성과와 집단구성원의 만족감을 중심으로 분석하였다(안세근, 2017). 대표적인 상황이론으로는 그룹효과성의 견지에서 정의한 상황적합성 이론(contingency theory), 부하의 목표설정에 대한 리더의 노력으로 정의한 경로-목표이론(Path-Goal theory), 효과적인 리더십 상황에 적합한 리더십 유형으로의 정의한 상황대응 리더십(situational theory), 효과적인 리더란 부하들의 참여로 정의한 규범이론(normation theory) 등이 있다(송병식, 2017).

상황이론은 직관적인 설명이 가능하여 이해하기 쉽고 다양한 상황에 적용할 수 있으며, 리더에게 상황에 따라 발휘해야 할 리더십이 무엇인지를 알려주는 처방적인 기능을 하였다(이창원 & 최창현, 2006). 그러나 여러 상황변수를 종합적으로 고려하지 못하고 몇 개의 변수만을 편의적으로 사용하였으며, 리더의 행동을 두 가지 범주로 너무 단순하게 구분했다는 점 등이 한계로 지적되고 있다(송병식, 2017).

2. 여성리더십의 정의 및 특징

가. 여성리더십의 정의

조직 이론에 있어서 성(sex)이 주목받아 온 것은 1950년대와 60년대의

사회 및 조직 이론들이 조직에서 여성의 존재를 인정한 것으로부터 시작되었다 (Carolyn & Valerie, 1996). 해외에서는 여성과 리더십 관련 연구들이 1980년대 이후부터 본격적으로 나타났다(박채복, 2010). 이 시기에 다양한 분야에서 여성들의 사회참여가 이루어져 여성들이 능력을 발휘할 수 있는 기회가 확대되었고, 그 결과 능력 있는 여성들이 높은 사회적 지위(관리자)를 획득하게 되었다(성현아, 2018). 여성리더십과 관련한 초창기 연구는 사회심리학 분야에서 젠더를 분석 단위로 한 리더십 논문뿐 아니라, 경영학에서도 여성리더십 관련 논문이 활발하게 게재되었으며, 여성리더십을 다룬 단행본도 출간되기 시작하였다(Loden, 1985; Rosner, 1990). 오늘날 여성리더십에 대한 관심이 증가하고 있는 배경으로 크게 개인적 수준, 리더십 역할 변화, 조직 환경 변화 그리고 여성리더십이라는 새로운 유형의 리더십 등장이라는 네 가지를 제시하였다(Eagly & Carli, 2003).

국내에서는 여성의 사회적 참여가 1990년대부터 가속화되면서 연구 역시 이에 따르게 되었다(성현아, 2018). 여성리더십이 주목받는 이유는 첫째, 전통적이고 수직적인 리더십이 사회의식과 조직의 변화, 산업의 변화에 효율적으로 대처하지 못한다는 지적과 함께 보다 참여적이며 민주적인 리더십에 대한 연구가 높아졌기 때문이다(박성균, 2018; 서혜경, 2017, 양균화, 2016).

따라서 기존의 수직적인 남성 중심 조직과는 다른 인간관계 조직 속에서 발휘된 여성들의 리더십에서 그 답을 찾을 수 있으리라는 사회적인 기대가 있었다(박현, 2018). 둘째, 다양한 법, 제도들이 상당부분 여성을 중심으로 바뀌기 시작하면서, 남성적인 조직과 문화에 진입해 살아남고 더 나아가 조직의 리더가 되기 위해 필요한 요건들이 무엇인가에 대해서 여성 스스로가 관심을 두고 필요성을 인지했다는 것 또한 원인으로 작용

하였다(김필, 2017). 지난 수십 년에 걸쳐 여성리더십에 대하여 많은 연구가 진행되었지만, 여성리더십의 개념은 여전히 모호하고 논쟁적이며, 관련 이론이 체계적으로 정립되지 못한 상태이다(한상희, 2017). ‘여성’과 ‘리더십’을 이야기 할 때 주로 사용되는 개념이 생물학적 구분에 의해 구별되는 ‘여성(female)’, 문화적으로 구성된 구분적 특성을 의미하는 ‘여성(feminine)’, 마지막으로 성차별적인 젠더로부터의 해방을 목표하는 ‘여성주의적(feminist)’인 개념이다(김상희, 2015). 먼저, ‘여성리더십(female leadership)’은 리더의 성별에 근거한다. 이 개념은 여성들의 업무 추진 유형, 인간관리 유형의 특징과 더불어 남성 중심적 조직에서 여성리더가 어떻게 리더십을 발휘하는지가 연구의 주 내용을 이룬다(김상, 2017).

이 개념은 경험적인 측면에서 여성리더가 남성리더와 다른 점에 관해 설명하는 것을 의미하며, 여성과 남성이 다르다는 것을 전제로 한다(박채복, 2010). 분명한 여성 특성을 확인하기 위해, 여성리더를 대상으로 연구를 수행하여 ‘여성리더의 특징은 무엇인가?’ ‘남성리더십과의 차이점은 무엇인가?’ 그리고 ‘여성리더의 효율성을 방해하는 요인은 무엇인가?’를 체계적으로 이해하는 것을 중요한 연구 주제로 삼는다(서용희, 2017). 두 번째 Loden(1985)에 의해 처음으로 그 개념이 널리 알려진 ‘여성리더십(feminine leadership)’은 리더십 행동이나 특성, 성향을 여성적, 남성적인 것으로 분류하고, 이중 여성적 특성을 갖는 것을 여성리더십이라고 명명하였다(박채규, 2016). Loden(1985)은 조직 구성원들이 팀 위주의 참여적 구조를 선호하기 때문에 팀 구조와 협동적 의사결정을 특징으로 하는 여성리더십이 위계적 구조와 수직적 의사결정에 의존하는 남성 중심의 전통적 리더십보다 유용하다고 주장하였다(박채복, 2010).

여성 리더십이 돌봄과 관계를 중시하는 유연한 여성성이 강조되는 리

더십이라는 측면에서 여성보다 더 여성적인 남성이 존재할 수도 있고, 남성보다 더 남성적인 여성이 존재할 수 있음을 전제로 한다(이길환, 2017). 여성리더십은 여성만의 전유물은 아니다(김주엽, 2003). 즉, 여성 리더십은 ‘수평적 리더십’ ‘서번트 리더십’ ‘코치형 리더십’ 등으로 불리는 민주적 리더십과 가까운 개념으로 이해할 수 있다. 그뿐만 아니라 주도적인 리더십과 달리 타자 지향적인 리더십이 민주적인 관계 패러다임에서 필요로 하는 리더십이라는 담론이 설득력을 얻어가면서, 권위주의적 리더십의 대안으로 여성적인 특성의 리더십에 대한 관심 역시 증가하고 있다(한훈, 2017). 이러한 현상은 남성의 전유물, 남성적 역할로 여겨졌던 ‘리더십’ 연구를 넘어서 여성적 특성을 보다 적극적으로 리더십 개념과 연결시켜보고자 하는 시도라 할 수 있다(한상필, 2018).

대부분은 여성리더십을 여성적 특성과 남성적 특성을 이분법적으로 해석하여, 남성 중심적 조직 및 리더십과는 대비되는 것으로서 개념화하는 성격이 강하다(서혜윤, 2017). 일반적으로 여성리더십에 대한 연구들은 전형적인 남성적 특성인 기존 리더십 개념을 변형시키고 있으며, 이런 변형된 리더십 개념을 통해 전통적 의미와는 다른 특징을 갖는 여성의 리더십이 가시화되고 인정되는 것이다(한상필, 2017). 기존의 여성적 특성을 리더십과 단순하게 연결함으로써 가부장적인 사회에서 구성된 여성성의 억압적 측면을 간과하거나, 여성리더를 획일적으로 유형화시켜 오히려 또 다른 틀에 가두게 되는 문제를 일으킬 수 있다(한세근, 2015). ‘여성주의 리더십(feminist leadership)’은 정치적 권력 관계의 맥락에서 추구되는 ‘해방적 가치’를 기초로 한다(송병식, 2016).

Griggs와 Sue(1989)는 여성주의 리더십이 1960년대 여성운동가들이 제기한 여성주의 관점을 리더십에 포함하기 위한 것으로 보았다. 생물학적 해석이 아닌 사회적인 범주로 이해하여 여성주의 리더십을 정치적 의식

과 목표아래 발휘되는 리더십으로 약자의 관점에서 지배적이고 억압적인 현실의 권력질서에 저항한다(조성관, 2012). 여성주의 리더십은 비위계적이고 참여적인 조직구조와 합의된 의사결정, 전통적 권력의 의미의 재개념화, 기술과 정보의 공유, 갈등을 다루기 위한 내부절차의 수립, 지지적 노동환경, 다양성에 대한 헌신으로 구성되어 있다(박지원, 2018). 여성주의 리더십은 여성이나 남성이나를 떠나 리더 위치에 있는 사람이 자신의 리더 역할을 통해 여성주의적 가치를 실현하고, 여성주의적 목표를 달성하는 방향으로 협력해 나가는 것을 뜻하는 것이다(김양희, 2006). 여성주의의 목표는 억압과 차별에서의 해방적 의미를 더한다. 여성주의적 관리에서는 해방적 가치를 실천하기 위해 타인과의 협업과 상호작용을 통한 학습, 민주주의와 참여증진, 부하직원의 세력화 향상, 자비와 보살핌 증진, 전환적 결과 추구 등이 중요한 과제가 된다(Martin, 1993; 조성관, 2015).

여성주의 리더십은 여성주의적 관점에서 여성들에게 현실적으로 유익하고 사회적 평등의 실현에 효과적인 리더십 유형이다(조형, 2005). 조직원들이 개성이 강하고 자존감이 강할 경우, 리더는 조직의 목표를 원활히 달성하기 위해 조직원들의 목소리에 귀를 기울이고, 그 잠재력을 충분히 발굴할 수 있는 관계적이고 민주적인 여성리더십을 구사할 수 있는 것이다(서필, 2017).

따라서 여성리더십은 조직의 주어진 목표나 성격을 변화 없이 그 안에서 주어진 목표에 효과적인 리더십으로서 채택되는 일종의 리더십 유형이라면, 여성주의 리더십은 리더십의 핵심이 ‘변화’에 있음이 여성 리더십이나 여성적 리더십과는 다르다. 여성주의 리더십은 리더가 지향하는 여성주의적 가치, 목표에 의해 성립되는 리더십이다(김서희, 2017). 여성주의 리더십의 연구에서는 리더가 보이는 행동이나 특성, 성취한 결

과에 중점을 두는 것이 아니라, 이 결과가 무엇을 위한 것이었는지에 중점이 있다(김서희, 2017; 김한수, 2016).

리더십의 결과, 보다 여성주의 의식아래 여성의 해방적 가치실현을 향한 변화를 얼마나 열어주고 있는가가 보다 중요한 관심인 것이다(서용희, 2013). 여성, 여성주의 리더십을 요약하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 여성, 여성주의 리더십

구분	수평적 특성	변혁적 특성	사회적 특성
특징	성별에 근거하여 여성만이 보이는 리더십	행동특성에 근거하며 남성, 여성에게 모두 나타날 수 있음	사회적 범주로 접근하며 가치관을 기반으로 한 리더십. 결과보다 목표에 초점을 둠
연구 내용	남성 중심적 사회에서의 여성리더가 보이는 특징 연구	유연한 여성성을 강조하며 수평적이고 민주적인 리더십	여성주의적 가치 실현에 대한 연구주제
연구 결과	남녀리더의 효과성, 유효성 비교	여성성의 특징	여성성 극복, 여성가치 실현 내용

나. 여성리더십의 특징

1) 성 차이에 의한 여성리더십

여성리더십에 대한 관심이 크게 높지 않던 시기에는 조직연구에 있어서 성이 특별한 차이를 갖지 않는 것으로 간주되었다. 그러나 여성의 사회참여가 확대되고, 그에 따라 리더의 지위를 차지하게 된 여성들의 수가 점차 증가 확대되며, 또 그에 따라 리더의 지위를 차지하게 된 여성들의 수가 점차 증가하면서 남성과 구별되는 여성리더십이 의의와 가치를 갖게 되었다. 여성리더의 수가 증가한다는 사실은 남성과의 경쟁 또

는 구별이 강조되고 따라서 여성리더의 고유한 특성을 탐색하고자 하는 리더십 이론가들의 관심을 자극하게 만들었다.

성 차이가 리더십에 영향을 미치는가의 여부에 관해서는 크게 두 가지 관점이 있다. 즉, 공평성 모형 (equity model)과 보충적 기여모형 (complementary contribution model)이 그것이다. 공평성 모형에서는 남녀 간의 본질적인 차이를 부정한다. 이 모형에 따르면 여성은 공평하게 리더가 될 수 있으며, 조직은 남성과 동일하게 취급하게 된다. 따라서 이 모형에서는 남녀 간의 차이를 인정하지 않기 때문에 여성이 고유한 방식으로 조직에 기여할 것이라는 기대는 없다고 할 수 있다.

반면에 보충적 기여모형에서는 공평성 모형과는 달리 남녀 간의 생물학적 또는 사회심리학적 차이를 인정하는 동시에 여성의 장점을 긍정적으로 활용하려는 시각에 기초해 있다. 그렇다고 해서 공평성 모형에서 주장하는 것처럼 남녀 간의 공평한 대우라는 가치를 부정하는 것은 아니며, 오히려 차이를 인정함으로써 얻을 수 있는 이익을 극대화하려는 입장이다. 여성리더십의 특성에 관한 대부분의 연구는 이러한 보충적 기여 모형의 관점을 지지하고 있는 편이다. 즉, 남성리더십과 비교한 여성리더십의 차별적인 성격을 강조함으로써 조직성과에 더 기여할 수 있다는 주장으로 이해할 수 있다.

2) 여성리더십에 대한 우호적 관점

여성리더십의 특성에 관한 대부분의 연구는 남성리더십과의 차이점을 인정하면서도 여성리더십에 대한 우호적인 관점을 나타내고 있다. 이것은 아마도 여성리더십의 의의와 가치를 과장하는 것으로 이해할 수도 있으나, 조직성과에 대하여 여성리더십이 여러 가지 측면에서 공헌할 수

있다는 점을 강조한 것이라고 볼 수 있다. 특히, 리더십의 구성요소에서 보면 여성리더가 남성리더에 비해 효과적이라는 주장이 설득력을 얻고 있다.

첫째, 리더십을 행사하기 위한 조직의 권력적인 측면에서 여성리더는 구성원들의 지위와 권한을 약화시키기보다는 그들의 능력과 자존심을 고양시킬 수 있는 권력의 원천을 보호하는데 오히려 유리한 입장에 있다는 것이다. 즉, 구성원들의 저항을 억제하고 복종을 강요하기보다는 참여를 통하여 정교한 권력을 사용하는데 남성리더보다 여성리더가 비교우위를 점할 수 있다. 특히 남성 중심의 권위주의적 리더십에 의해 저하된 조직 성과가 여성리더의 민주적 리더십에 의해 제고된 경우를 목격할 수 있다. 여성리더는 남성리더에 비하여 협력적이고 부하들과의 협력을 유도하고 이성적일 뿐 아니라 감정이입과 직관력에 기초한 문제해결을 강조한다.

둘째, 리더십의 자질적인 요소에 있어서도 여성이 남성보다 우위에 있다는 주장이다. 일반적으로 리더십 효과성을 달성하기 위한 자질적인 요인으로 신체적인 면과 심리적인 면을 지적하고 있다. 예컨대 신체적인 면에서 정력과 건강, 지능, 외모 등이 부하들보다 뛰어나고, 심리적인 면에서 자신감, 사교성, 외향적 성격 등을 갖춘 사람들이 리더가 될 수 있는 조건이라고 한다. 특정한 신체적인 면을 제외한다면 남성이 여성보다 우월하다는 주장을 뒷받침할만한 증거를 발견하기 어려우며, 오히려 심리적인 면에서 여성이 남성보다 우월한 자질을 보유하고 있다는 연구결과를 발견할 수 있다. 구체적으로 보면, 여성리더가 남성리더보다 문제 해결에 있어서 더 창조적이며, 인간관계 기술이 뛰어나고, 업무의 질적인 측면에 대해서도 더 높은 관심을 보이는 것으로 나타난다.

셋째, 상황적인 요소에 있어서도 여성들이 훈련과 교육을 통하여 남성

못지않게 리더가 될 수 있다는 관점이다. 즉, 남녀를 불문하고 대부분의 사람들은 주어진 상황에 적응하여 리더의 역할을 원만히 수행할 수 있는 가능성을 갖고 있다. 요컨대, 여성리더십의 의의와 가치를 주장하는 사람들은 특히 21세기적 조직 환경의 변화를 들고 있다. 즉, 여성이 지니고 있는 특성이 특정한 분야에서는 특히 유리하다는 것이다. 이러한 우호적 관점은 21세기의 세계화와 다양성에 대한 요구는 물론 무경계의 조직(boundless organization)에 남성보다 유연하게 적응해 나갈 수 있다. 여성리더십이 이러한 점에서 남성에 비하여 우월하다면 이것으로 인하여 여성이 리더로서 성공할 수 있다는 가정이 성립된다.

그러나 현실적으로 이러한 여성리더십의 특성 때문에 여성들이 리더로써 성공하였다는 연구는 아주 제한적인 수준에 머물러 있다.

다. 여성리더십의 문제점

여성들의 사회활동이 늘어나고, 여성리더십이 주목을 받고 있지만 여전히 한계는 존재한다.

첫 번째 자료는 유엔개발계획(UNDP)이 전 세계 100여 국을 대상으로 조사해 발표한 2008년 여성권한척도(GEM) 지수인데 우리나라는 68위로 여전히 중하위권에 머물고 있는 실정이다. 두 번째 자료는 OECD 32개국 평균 여성경제활동 참가율과 우리나라의 여성경제활동 참가율을 비교해 놓은 표인데, 우리나라 여성경제활동 참가율이 꾸준히 증가하고 있기는 하지만 아직 다른 국가들과 비교해보면 하위권에 머물고 있는 수준임을 알 수 있다. 또한 우리나라 뿐 만 아니라 세계적으로도 여성리더십의 한계에 대해 지적하는 이론들도 존재한다.

첫 번째로, ‘유리천장’ 이론인데, 이것은 성공하기 위한 여성이 조직에서 직면하는 장애 요인을 의미하는 용어로, 조직의 각종 차별에서 비롯된다고 할 수 있다. 1984년 <월스트리트저널>의 ‘기업 내 여성’이라는 칼럼의 집필자가 처음 사용한 ‘유리천장’은 “지극히 소수를 제외하고 여성이 성취도나 장점과 관계없이 기업의 고위직에 오르는 것을 방해하는, 보이지 않지만 매우 꿰뚫기 어려운 장벽”⁵⁾을 뜻한다. 이후 1989년 미국 연방정부가 인권법에 기초하여 당시 노동부 장관이었던 엘리자베스 돌을 의장으로 ‘연방정부 유리천장 위원회’를 구성하면서, 이 용어가 세간에 널리 알려지게 되었다.

유리천장은 여성의 관리직 진출이 50%에 이르는 미국의 경우에는 이제 고위 임원직에 해당하는 문제가 되었으나, 우리나라에서는 아직도 중간관리자급에서 유리천장이 존재한다. 뿐만 아니라 여러 연구자들은 유리천장 이외의 또 다른 장애로 고위직의 여성을 고립시키는 벽이 있다고 주장한다. 즉, 유리천장을 뚫고 리더 위치로 올라간다 하더라도 여성이 소수인 점과 여성을 배척하는 문화에서 오는 고립과 소외감이라는 또 다른 장애가 있다는 것이다.

두 번째로, 칸터의 ‘토큰이론’⁶⁾에서도 여성들이 겪는 어려움이 잘 나타난다. 여기서 ‘토큰’이란 한 여성이 다수의 다른 여성들을 대표한다는 의미로 ‘토큰적 지위’라고 말하는데, 이러한 토큰적 지위의 여성들은 “내가 잘못하면 앞으로 여자를 고용하지 않을 것”이라는 부담을 가지게 된다.

실제로 실수를 할 경우에도 남성에 비해 그 실수의 파장이 확대되는 경향이 있다. 그리고 토큰적 지위에 있는 여성은 여러 가지 부정적 경험

5) Lampe,A “Review of the book Gender in the workplace : A Case Study Approach”

6) Kanter “some effect of proportions on group life” journal of sociology

을 하는 것으로 나타난다. 예를 들어, 가시성의 증대, 사회적 고립과 함께 구색 맞추기 식으로 리더 위치에 오르는 혜택을 받았다는 오해를 불식시키기 위해 끊임없이 성과를 내면서 능력을 입증해야 한다. 또 리더에 대한 사회의 고정관념과 여성에 대한 고정관념이 충돌하기 때문에 겪는 혼란과 갈등 등의 어려움이 있다. 이러한 부정적인 경험을 하는 것은 조직에서 여성의 지위가 낮은 데에 기인하는 것으로 해석된다.

마지막으로, 성적 기대 이론이다. 여성 리더는 조직에서 심각하게 받아들여지기 위해 강하게 행동해야 하지만 공격적인 리더십을 보일 경우 더 부정적으로 평가 된다는 점에서 이중의 곤경에 처해 있다고 볼 수 있다.

라. 여성리더십의 과제

1) 여성리더십의 실증연구 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(홍혜란, 2017). 이런 현실적 어려움 때문에 초반의 국내여성 리더나 관리자에 대한 실증 연구는 일정 비율의 여성을 의무적으로 채용해야 하는 공공기관을 대상으로 이루어져 왔다(홍혜란, 2017). 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, 2018; 백평구, 2016). 최근에는 한국여성정책연구원(2014)이 제공하는 「여성인력패널조사의 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(황정희, 2017). 그렇기 때문에 향후에는 여성리더십에 개념적인 논의를 실증 연구를 통해 확인할 필요가 있다(손주영, 2018). 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(백평구, 2016).

2) 여성리더십 개념의 확장과 실증 분석 필요

여성리더십이 독립된 연구 영역으로 발전하는 데 있어 여성리더십의 개념을 명확하게 할 필요가 있다(손주영, 2018). 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(백평구, 2016; 김란, 2017).

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(김란희, 2017). 여성주의 리더십이 보편적으로 적용될 수 있도록 평등, 공정성, 다양성 등과 같은 가치관을 추구하는 남성들도 여성주의 리더십을 구현할 수 있을 것인지에 대해 논의할 필요가 있다(김란희, 2017; 서현, 2017).

그리고, 여성주의 리더십이 추구하는 궁극적인 가치가 사회적 불평등 해소라면 이러한 가치가 더 잘 드러나는 명칭이 적합할 수도 있다(이은수, 2017). 앞서 언급했듯이 여성 리더십이 민주적, 수평적, 배려 등의 특성이 있다는 점에서 공유된 리더십(shared leadership)으로 불리기도 한다(서현, 2017). 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(채수경, 2017; 이은수, 2017).

무엇보다 여성주의 리더십에 대한 양적 연구가 부족하다. 이를 위해 여성주의 리더십을 측정하기 위한 측정도구(measurement)의 개발이 시급하다(이은수, 2017). 개념적으로 여성주의 리더십은 정리가 되어 있지만 여성주의 리더십의 구성 요소를 규명해 주는 실증 근거가 필요하다

(채경, 2015). 또한, 여성주의 리더십이 여성리더십, 등과 비교해서 구별되는 개념이 맞는지에 대한 실증적 근거가 필요하다(이은수, 2017). 궁극적으로 여성주의 리더십의 유효성을 검증할 수 있는 실증 근거가 필요하기 때문에 여성주의 리더십의 측정 도구는 필요하다(박지윤, 2015; 최은경, 2016).

3) 문화와 리더십

조직의 외부 환경이 리더십에 영향을 미치는 데, 특히 문화적 배경은 리더십의 특성과 밀접하게 관련되어 있다(김태선, 2017). 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(김필곤, 2018). 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(김란, 2015). 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(서혜란, 2015). 예컨대, 개인이 리더로 성장하기 위해서는 사회구조나 사회적 관계와 같은 사회적 자본이 필요한데(양태선, 2016) 문화적 환경에 따라 여성의 사회적 자본의 양이나 구성 요소가 다를 수 있다(김필곤, 2018; Coleman, 1990).

여성 리더에게 필요한 사회적 자본을 축적할 수 있도록 지원할 수 있으므로 여성의 사회적 자본에 대한 국가별 특성을 분석하는 것은 실무적으로 도움이 될 수 있다(Coleman, 1990).

4) 여성의 팔로워십

리더십을 논의할 때 흔히 ‘리더’ 만을 생각하는 경우가 많은데 팔로워(follower)의 역할도 중요하다(한기선, 2016). 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(박기복, 2015). 그리고 문화적 환경에 따라 리더와 팔로워 간의 관계도 영향을 받기 마련이다(서혜선, 2016). 이런 점에 착안해 ‘어떤 특성을 가진 여성 팔로워가 리더로 성장하는가?’에 대해서 비교문화적(cross-cultural) 관점에서 연구하는 것도 의미가 있을 수 있다(김진, 2015). 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(최한진, 2018).

5) 전문성과 여성리더십

여성의 교육 수준이 지속적으로 높아졌고 여성의 전문 분야 진출도 증가해 왔다(강덕구, 2016). 하지만, 여전히 일부 분야를 제외한 많은 전문 직종이 남성 중심적이다. 상대적으로 전문 직종은 개인의 능력이 많이 좌우됨에도 불구하고 여전히 여성보다 남성이 유리한 경우가 많다(양현삼, 2015).

예컨대, 정인경(2016)에 따르면 능력주의가 잘 작동하는 과학기술 분야에서조차 여성의 진출이 저조하여 성비 불균형이 현저하며 고용의 질과 임금 수준 격차도 크다고 한다(양현삼, 2015). 또한 고용과 임금 수준에서 성 평등을 촉진하기 위해 정책적으로 노력을 해 왔음에도 불구하고 성 불평등 문제는 여전히 해소가 되지 않는 것도 문제점으로 지적하고 있다(강덕구, 2016). 과학기술 분야뿐만 아니라 개인의 능력주의를 기반으로 하는 다른 전문 분야에서 여성 리더의 부재 원인은 물론 해당 분야에서 효과적인 여성리더십 스타일을 규명할 필요가 있다(김양균, 2015).

왜냐하면 이러한 시도는 단순히 양성평등이라는 가치를 넘어 본질이 아닌 요소 때문에 차별을 받지 않는 사회를 만드는 데 밑거름이 될 수 있다(김일선, 2015). 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(이지혜, 2015).

3. 선행연구 분석

리더십에 대한 논의는 대부분 리더의 자질과 능력 혹은 특성이 무엇인가 하는 문제이나, 상황에 적절한 효과적인 리더십 스타일이 무엇인가를 밝히는 연구에 중점을 두고 있으며(박채규, 2014), 리더십 연구도 시대적인 요구에 따라 변화해 왔다(김현, 2017). 리더십 연구의 초기 단계에서는 주로 리더의 성향과 능력에 초점이 맞추어졌다(서기로, 2017). 이후 개인의 성향과 능력이 좋은 리더를 결정하는 유일한 기준이 될 수 없다는 비판과 더불어 리더십 연구의 강조점은 리더의 스타일이나 행동 방식으로 옮겨갔다(김현, 2017).

이러한 접근 방법은 리더십의 효율성에 초점을 두고 있다. 효율성 역시 스타일만으로는 충분하지 않다는 점이 고려되면서, 과제 중심적 역할과 상호 인격적 역할 행동이 어떠한 조건에서 가장 효율적인가를 밝히는 것으로 주안점이 이동한다(서기운, 2017). 이에 따라 리더가 의사결정의 역할을 수행하는 행동 양식을 중심으로 이론이 개발되었으며, 리더십 관련 논의들은 주로 남성리더를 대상으로, 남성의 경험과 특성을 기반으로 이루어졌다(김일, 2017). 그러나 현대 산업사회의 변화를 겪으며 경영 패러다임의 변화와 함께 민주적이고 참여적인 조직의 운영이 강조되면서 대안적 리더십의 필요성이 대두되었다(김일, 2017). 최근 학자들의 남성과 여성의 리더십 스타일에 대한 연구에 의하면, 여성은 남성보다 더 변혁적 리더십의 경향을 갖고 있으며, 여성들은 남성들보다 거래적 리더십의 특성인 상황적 보상행동(contingency reward behavior)에 더 많은 관심을 가지고 있다고 한다(문재현, 2017 ; Hamel, 2017).

여성리더의 특징들은 21세기에 여성의 리더십이 중요하게 주목받는 이유이다. 기존의 남성리더를 대상으로 남성의 경험과 특성을 기반으로 이

루어진 연구를 벗어나 남성리더와는 다른 경험이 있고, 다른 상황에 놓여 있는 여성리더에 대한 연구가 다양한 방향에서 논의되고 있다(허라금, 2005). 여성리더십에 대하여 실행된 연구는 양적, 질적으로 진행되었으며, 여성리더십에 대한 주요 연구 방향은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다(손철, 2015). 첫 번째는 여성리더의 리더십 행동을 기준으로 리더십 스타일과 특성에 관련한 논의, 두 번째는 “유리천장이론”을 중심으로 한 남녀차별, 성차별로 인한 리더십 기회와 발휘의 장애요인, 세 번째는 여성리더십의 효율성을 남성과 비교하는 논의이다. 여성리더의 행동을 중심으로 리더십 스타일과 특성에 관련한 연구는 대부분 질적 연구방법을 통해 여성만이 가지고 있는 리더십 스타일과 특성에 관해 연구하였다(손철, 2015). 결과를 보면 여성은 남성보다 개방적이고, 민주적이고, 유연성을 지니고 있다(Eagly & Johnson, 1990).

여성리더십은 민주적이고 수평적인 여성리더의 특성은 조직 구성원들의 적극적인 참여를 유도한다고 밝히고 있다(이순구·박미선, 2011), 또한 여성리더는 목표 달성을 위해 조직 구성원 간의 유기적 관계를 중시하고 관계지향적인 가치를 추구한다고 밝히고 있다(오현규, 2018). Eagly와 Johnson(1990), Helgesen(1990), Rosner(1990), Eagly(2013), Bass, Avolio, 그리고 Atwater(1996)는 리더십 발휘에 남성과는 다른 여성의 리더십 특성이 있음을 연구를 통해 시사하였다(Bass, 1998). 성공한 여성에게서 발견되는 특성으로 효율적인 네트워크 구축, 효과적인 의사전달, 일과 가정 사이의 균형, 위기관리를 포함한 7가지를 찾았다(Brooks, 1999).

여성리더들이 독특한 방법 소위 리더에게 적합하지 않은 스타일로 성공한다고 하였다(Rosner, 1990). 조직원들에게 권한과 정보를 공유하며 자부심을 향상시키고 일에 대해 열정을 갖도록 한다고 하였다(김필,

2017). 여성리더의 행동특성으로 인해 여성의 리더십 스타일은 변혁적 리더십(trans-formational leadership), 공유리더십(shared leadership), 베타 리더십, 상호적 리더십(interactive leadership)등으로 분류되었다. 또한 수평적 리더십, 서번트 리더십, 코치형 리더십등과 같은 민주적 리더십과 가까운 것으로 정의되었다(오현규, 2018). 두 번째는 유리천장이론을 중심으로 하는 차별로 인한 장애 요인에 대한 논의이다(김필, 2017).

이 논의에서는 여성들이 리더가 되는 과정에서, 더 나아가 리더가 된 후에, 리더십을 발휘하기 어렵게 하는 장애요인이 무엇인지 밝히고 있다(한혜선, 2017). 장애요인으로 다양한 요인들이 있지만, 조직적 요인과 성 역할에 대한 사회적 통념으로 인한 요인들을 주로 밝히고 이에 따른 해결방안을 제시하고 있다(김선, 2017). 한국 기업에서 성차별에 대한 논의는 주로 성별 직종분리와 성별 임금격차를 중심으로 이루어졌다(하린기, 2017). 박기남(2001)은 4개 대기업 계열사에 종사하는 남녀 관리자 인터뷰를 통해 성별 직무분리 현상을 분석하였다.

여성들은 대부분 주변적인 부서와 업무에 배치되는데, 이는 여성이 조직 내에서 다양한 직무경험과 사회적 자본을 축적하는 데 장애가 된다(박기남, 2001). 자본의 차이는 승진 및 임금의 차이로 이어지게 된다(심상이, 2017). 대기업 여성리더에 대한 연구와 여성공무원에 대한 연구를 통해 핵심적인 부서와 승진에 유리한 직무에서 여성이 배제되는 것을 보여 주고 있다(이주희, 2017; 김현희, 2017).

업무평가에서도 여성리더는 동일한 업무와 직무에 대해서도 남성에게 비해 낮은 평가를 받는다. 낮은 업무평가는 남성부하 및 상사뿐 아니라 여성 부하직원에게 의해서도 이루어진다(원숙연, 2007). 차별과 사회적 정체성 위협에 대한 반응으로 여왕벌 현상(queen bee phenomenon)이 나타나고 있음을 최근 연구에서 밝히고 있다(Ellemers, 2016). Eagly, Karau와

Makhijani(1995)는 130여 편의 논문을 메타분석 하였다. 전반적으로 여성 리더와 남성리더 간에 차이가 나타나지 않았지만, 세부적으로 여성 및 남성리더의 주관적 평가에서는 여성에 비해 남성이 더 높게 평가됨을 밝혔다(김성희, 2017). 차별적 평가의 근거는 역할 일치 이론(role congruity theory), 성역할 갈등, 편견, 성 역할 기대, 성 역할 고정관념 등이 원인임을 밝혔다(Eagly, 2013). 전통적인 리더에 대한 지각은 공격적이고, 경쟁적이고, 강인하다는 것이다(Glick, 2017).

점차 리더에 대한 고정 관념적 지각이 변하고는 있으나 여전히 그런 신념들은 지속되고 있다(Boyce & Herd, 2003; Fiske et al., 1991). 그러므로 여성리더의 동료나 부하들은 전형적인 남성적 리더의 행동방식대로 행동하는 여성리더에 대해서 거부 반응을 보인다(Eagly, 1991; Ridgeway, 2001). 마지막으로 여성리더십의 유효성에 관한 논의이다. 리더십 유효성이란 리더십 발휘의 결과로 나타나는 여러 사실에 의해 정의할 수 있다(Yukl, 2013). 리더십 유효성은 다양한 변인으로 측정되는데, 조직의 성과를 객관적으로 측정하기도 하고 부하직원들의 리더 만족도와 성과에 대한 만족도 등으로 측정되기도 한다(Yukl, 2013).

이러한 다양한 변인들은 리더가 처한 환경이나 조건에 따라 그 차이가 달라질 것으로 예측한다(김산, 2015). 성차에서 젠더는 문화적 환경적 영향을 많이 받는다는 점이 중요하게 지적되어왔다(Heilman, 2001). 소규모의 집단에서 리더 역할을 하는 남자의 수가 여자의 수보다 많은 경향이 있으며(Bartol & Martism, 1986), 리더의 상급자와 하급자들 모두가 여성리더가 남성리더보다 덜 지배적이라고 지각하는 것으로 나타났다(Snodgrass & Rosenthal, 1984). 한 집단의 구성원이 모두 남성이고 혼자만 이 여성의 경우, 그 여성은 거의 영향력을 갖지 못했다(Crocker & McGraw, 1984). 반면 상사에 대한 부하의 만족은 상사나 부하의 성별과

관계가 없는 것으로 나타났다(Petty, Odewahn, Bruning, & Thomason, 1977). 이와 반대로 여성리더는 남성이 리더가 되는 것보다 더 차별적인 선발 과정을 거쳤기 때문에 그들의 남성동료 보다 더 능력이 있다고 볼 수 있으므로 남성 리더들보다 더 성공적으로 이해한다(Eagly et al., 1995). Smith (1986)는 1979년과 1984년 사이의 문헌 연구를 통하여 창조적 과업에 있어서 여성리더 집단이 남성리더 집단보다 성과가 높다고 결론 내렸다. 이렇듯 남녀 리더 간 리더십 유효성 차이에 대한 연구들은 일관성 있는 결과들을 제시하지 못하였다(Rousell, 1980).

지금까지의 선행연구 분석결과, 첫째, 기존 연구는 단일차원에서 여성리더와 리더십 특성에 주목하여 연구되었으며, 여성리더십의 영향요인을 단편적으로 제시하였다. 즉, 여성리더십 형성에 영향을 미치는 복합적 요인들을 명확히 밝히지 않았다. 둘째, 연구방법 측면에서 제한된 연구방법의 활용과 자료의 한계가 있었다. 기존 여성리더십 연구에서는 연구대상인 ‘여성리더’의 숫자 자체가 적었기 때문에 질적 연구가 주를 이루었고, 대다수의 양적 연구 역시 제한된 변수들로 검증하였다. 셋째, 지금까지의 선행연구 분석결과 한국여성 CEO리더십 관련 사례분석 연구는 그동안 미흡하였다.

이에 따라, 이 연구는 앞에서 논의된 선행연구의 한계점을 극복하고자 조선시대 김만덕의 여성CEO의 사례분석을 통해, 여성리더십의 문제점과 과제를 도출하여, 한국 여성CEO의 리더십을 발휘할 수 있는 결정요인을 제시함으로써 기존 선행연구와의 차별성을 가질 수 있다고 생각된다.

Ⅲ. 김만덕의 여성리더십 사례분석

본 연구에서는 여성리더십의 사례를 조선시대 김만덕에 초점을 맞추어 진행하고자 한다. 또한 이러한 사례를 여성리더십의 특성인 수평적 특성, 변혁적 특성, 사회적 특성으로 분류하여 분석하고자 한다.

조선시대, 제주 출신의 기녀신분으로 유통업을 개척한 상인이자, 상도를 실천한 경제인, 전 재산을 지역사회에 환원한 지역지도자, 여성의 굴레와 한계를 넘은 자유인으로 살았던 여인 김만덕에 대한 공식적인 기록은 크게 세 가지의 방식으로 전해내려 온다(김일중, 2017). 첫 번째가 『정조실록(순조 6년, 1805년 8월 간행)』과 같은 사실적인 기록의 문헌이고, 두 번째가 체제공의 『변암집(순조 24년, 1824년 이후 편찬)의 만적 전』처럼 김만덕의 이야기를 작품화 한 것이며, 세 번째가 앞의 두 기록을 바탕으로 김만덕에 대한 본격적인 연구가 이루어지는 단계이다(이상은, 2017; 서진, 2017).

1. 수평적 특성

사업적 수완과 기질을 발휘하여 성공을 거둔 CEO는 많지만, 우리는 그 시대가 유교문화의 신분차별주의와 남존여비(男尊女卑)라는 성차별주의 풍토 하의 조선시대라는 점과 김만덕이 여성이었다는 점, 그리고 제주도였다는 점을 감안한다면 창업을 하고 성공을 거두는 데는 많은 어려움이 따랐을 것이다(Charles, 2015).

한 개인의 성공에는 수많은 이들의 도움이 필요하다. 역사적으로 알려진 것은 김만덕이라는 한 개인일지라도 그 뒤에는 역사에 알려지지 않은

수많은 조력자가 존재할 것이 분명하다(Loden, 2017). 당시가 신분사회인 조선시대라는 점을 감안했을 때, 김만덕은 CEO로서 성공하기 위해 두 가지의 큰 제약이 있었을 것이다(한샘, 2017). 여성이라는 점과 기생출신의 하급 신분이라는 점이 그것이다. 이를 극복하기 위해서는 수평적 특성의 리더십이 필요했을 것이다(Loden, 2017).

가. 소통, 배려, 공감

위에서부터 내려오는 수직적 리더십은 동등한 위치이거나 리더십을 발휘해야 할 대상 보다 높은 신분에 위치했을 때 효과를 발휘한다(허라금, 2015). 하지만, 그 당시에 최하층의 신분을 가진 김만덕이 성공적인 리더십을 발휘하기 위해서는 구성원으로부터 자발적인 행동변화를 이끌어낼 수 있는 ‘소통’, ‘배려’와 ‘공감’과 같은 수평적 리더십이 반드시 필요했을 것이다(강시현, 2013). 그리고 김만덕은 이를 훌륭히 발휘하여 큰 성공을 거두었을 것이다. 조선시대라는 신분사회에서 최하층의 신분을 가진 리더가 자신보다 높은 신분의 사람들을 이끌기 위해선 구성원들의 자발적인 참여가 필요하다(하라금, 2015). 수직적인 리더십은 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어낼 수 없다. 그녀의 위치에서 이룩한 거상으로의 성공은 그녀의 수평적 특성의 리더십에 기인한 것임이 당연한 결과일 것이다(강시현, 2013).

나. 권한위임

김만덕은 앞서 언급한 소통, 배려, 공감과 같은 수평적 특성의 리더십을 바탕으로 참여적 관계를 형성하고, 권한 위임 특성의 리더십을 발휘

하였다(윤혜련, 2013). 이것은 그녀의 신분적 한계가 가진 여러 제약에서 기인한다. 그녀는 여자기생의 신분이었음은 물론 제주도라는 섬을 벗어날 수 없는 제주도민이라는 한계를 가지고 있었다(윤혜련, 2013). 이런 제약과 한계를 극복하기 위해선 자발적으로 참여하고 그녀를 믿고 따르는 조력자 또는 추종자들이 있어야 함은 당연했다(윤혜련, 2013). 그들을 이끌어 나가기 위한 리더십으로써 김만덕이 구성원들의 자발적이고 적극적인 참여와 권한을 위임하고 믿고 맡기는 리더십을 발휘하지 않았다면 거상으로서의 성공은 이루지 못했음이 당연하다 할 것이다(김상, 2016). 김만덕이 당시의 한계를 극복하고 거상(巨商)을 넘어 덕상(德商)이 될 수 있었던 것은 여인으로서, 최하층의 신분으로서, 사회와 관습에 주눅 들지 않고 수평적 리더십을 잘 발휘한 결과일 것이다(서기상, 2015).

2. 변혁적 특성

김만덕은 여러 한계를 극복하고 조선시대의 제주도 여성으로 활달하고 진취적으로 여성에게 주어졌던 경계를 끊임없이 뛰어넘어 주체적으로 살고자 했다(임준철, 2018). 그리고 자신에게 주어진 조선시대 제주도에 사는 기녀의 신분을 뛰어넘어 큰 부를 이룩한 거상이 되었으며, 그녀의 이런 도전정신은 주체적으로 살기 위해 자신의 신분에 대한 도전과 CEO로서 그녀에게 주어졌던 환경에 대한 도전으로 나눌 수 있다(황혜윤, 2017; 김상준, 2018; 황해, 2015).

가. 도전정신

김만덕은 기존의 제도와 질서에 순응하지 않고 그것에 맞설 수 있는

용기와 도전정신을 갖춘 인물이며, 성과 신분의 한계에서 벗어나 스스로 삶을 기획하고 선택했던 주체적인 삶의 태도를 가진 인물이다(서상, 2017).

또한, 그녀는 양인으로 신분을 회복한 뒤에도 평생 독신으로 살았다. 조선시대 노비나 기녀가 아닌 여성이 독신으로 산다는 것은 거의 있을 수 없는 일이었다. 결혼을 통해 남성의 그늘에서 편하게 살아가기보다 자신의 목표를 위해 혼자 사는 삶을 선택했다는 것은 자신에 대한 높은 자존감과 더불어 자신이 속한 사회의 제도를 넘어 설 수 있는 결단력이 있는 적극적이고 진취적인 인물이라는 것을 의미한다(김희, 2017). 그리고 김만덕의 유교적 가치가 지배하는 신분사회의 벽을 넘어 활발한 사회 활동으로 막대한 부를 축적하고 이를 다시 사회에 환원하여 세인의 칭송을 한 몸에 받았고, 의녀 반수라는 여성으로서의 최고의 벼슬에 올랐다는 사실을 통해 그녀의 주체적인 면모를 재확인할 수 있다(박정상, 2017). 또한 백성을 구휼한 상으로 정조(正祖)를 대면하고 금강산 구경을 소원했다는 것은 당시 제주도에 내려졌던 출국금지령을 뛰어 넘은 것은 물론, 당시의 유교적 가치나 세상의 관심거리였던 부와 명예보다는 자신의 자유와 자아실현과 같은 높은 가치를 추구했던 진취적인 여성이었다는 것을 증명하는 것이다(김미향, 2017).

나. 비전 제시

김만덕은 운송체계에 기초한 유통망이 상업발달의 근간이라는 사실을 간파하였으며, 그녀가 부가가치를 창출하기 위해 투자한 분야는 유통업이었다. 당시 유통망은 해상과 육상의 두 가지였고, 육상 교통망의 중심이 도로라면, 해상 교통망의 중심은 포구였다. 만덕은 이에 주목하고 포

구에 객주를 차린다. 객주는 여관의 구실도 하지만, 외지 상인들의 물건을 위탁받아 팔거나 거간하는 중간상의 역할을 하기도 했다(서상, 2017). 김만덕은 육지의 제품을 사들이고 제주의 특산품을 팔아 시세차익을 남긴다. 또한 관가의 물품도 조달하게 되고 포구의 상품유통을 독점적으로 담당하기까지 한다. 그리고 자신의 선박까지 소유하게 된다.

조선시대에 여성이 사업을 한다는 것은 흔하지 않는 일로 만덕은 여성에게 주어진 한정된 역할을 뛰어넘어 새로운 시대 변화를 읽는 탁월한 안목을 가지고 유통업을 개척하였던 것이다(김인, 2017). 또한 강인한 추진력으로 만덕은 유통업에서 막대한 부를 축적하는데 성공하였다. 제주도라는 섬의 특성을 활용하여 지리적 요인에 좌절하기보다 진취적인 모험정신과 확신으로 불리한 여건을 장점으로 활용하였다는 점이다(이상선, 2017). 이처럼 김만덕은 빠르게 변화하는 시대의 흐름을 읽는 능력과 그에 대한 비전을 제시할 수 있는 통찰력을 가졌고, 이를 성취하기 위한 과감한 행동력과 도전정신을 갖춘 변혁적 리더였다(조수영, 2017).

3. 사회적 특성

가. 나눔과 보살핌

독신으로 살면서 부를 축적하는데 혼신의 힘을 다하였고, 마침내 축적한 자신의 막대한 재산을 회사하여 제주도민을 기아에서 구휼하여 정조에게 포상으로 요청한 금강산 구경을 가기 위해 제주도를 떠나 한양으로 향하고 다시 금강산을 향하여 ‘지나가는 곳마다 사람들이 모여들어 김만덕의 얼굴을 보고자 하였고, 때로는 음식을 대접하는 사람도 있어 김만덕은 또 다시 많은 사람들의 칭송과 사랑의 대상이 되었다(조수영,

2017). 김만덕이 내놓은 쌀로 기아에서 벗어난 사람들은 그녀가 서울과 금강산을 다녀 다시 제주로 다시 돌아왔을 때에 포구에서 ‘가족들을 비롯하여 많은 사람들이 일손을 멈추고 환영을 나갔으며’ 김만덕은 3일 동안 음식을 만들어 만나러온 사람들을 대접하였다(조수영, 2017). 그리고 사람들은 ‘우리의 목숨을 김만덕이 살렸으니 김만덕은 우리 생명의 은인이다’ 라면서 감사했다. 김만덕에 대한 사랑은 제주도민 모두의 것이 되어갔다(조수영, 2017).

나. 복지와 안녕

그녀의 백성에 대한 보살핌과 나눔, 구성원들의 복지와 안녕에 대해 추구하는 사회적인 특성은 그녀를 둘러싼 구성원들로 하여금 존경을 하게 하였음은 물론, 그녀 주위로 많이 인물들이 모이게 하였고, 주위에 모여든 훌륭한 인물들을 통해 거상으로서 성공함과 동시에 백성들로 부터 존경과 관심을 받는 인물이 되게 하였다(조수영, 2017). 앞에서 언급된 김만덕의 여성 리더십은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 김만덕의 여성 리더십 특성

구분	수평적 특성	변혁적 특성	사회적 특성
변인	소통, 배려, 공감, 권한 위임	도전정신	나눔과 보살핌, 복지와 안녕
사례	추종자들의 지지를 얻어 거상으로 성공	신분을 넘어서 주제적인 삶, CEO로서의 성공	제주도민 구휼, 높은 가치 추구

IV. 결 론

1. 연구결과 및 시사점

21세기는 지식정보화시대이다. 빠르게 변화하는 지금의 시대는 권위적이고 수직적인 리더십에 대한 대안으로 여성리더십을 주목하고 있으며, 실제로 그에 대한 대안으로 활용하고 있다. 여성리더십의 특징으로는 수평적 변혁적 그리고 사회적 특성을 꼽을 수 있으며, 이러한 여성리더십의 역량을 보이는 리더가 경쟁력을 갖춘 리더가 될 수 있을 것이다.

본 연구는 앞서 살펴본 조선시대의 거상 김만덕을 선정하였고 그 유효성을 살펴보았다. 그녀에게서 드러난 리더십은 다음의 세 가지 특성으로 정리 할 수 있다.

첫째 수평적 특성에 따른 조직 구성원의 자발적인 변화이다. 수평적 특성의 리더십은 결과 보다는 구성원의 자발적인 동의와 참여를 얻는 과정을 중시한다. 소통과 공감배려라는 관계지향적인 태도를 기본으로 협동성을 이끌어내고, 권한을 위임하여 참여적인 관계를 형성한다. 여성리더십이 추구하는 조직구조는 수직이 아니라 수평적인 팀중심의 구조이다. 민주적인 참여의 측면이 강조된다. 또한, 리더의 기능을 한사람이 모두 수행하는 것이 아니라 조직 구성원 모두가 동등한 존재로서 유기적인 관계를 통해 조직목표를 달성해 나가는 것이다. 또한, 관계 지향적 특성을 활용하여 조직구성원들의 참여를 유도하는 여성리더십의 수평적 특성은 열정적이고, 참여적인 관계를 형성하려는 변혁적 특성의 리더십에 긍정적인 효과를 준다.

둘째, 변혁적 특성은 조직 구성원들에게 비전과 사명감을 제시하고, 지

속적인 혁신과 변화를 요구하며 긍정적인 반응, 칭찬과 격려, 존경심의 표시를 보여준다. 이로 인해 구성원들의 조직에 대한 몰입이 높아지고 참여를 유도하여 보다 높은 조직의 성과를 이끌어낼 수 있다. 또한, 개개인의 가치를 향상 시키는데 주력하여 조직구성원들의 발전과 동시에 조직의 발전을 이룬다.

셋째, 사회적 특성은 조직 구성원들을 보살피고, 나누며 구성원들의 복지와 안녕에 주목한다. 또한, 평등성규범을 강조하여 구성원들의 고른 발전을 꾀한다. 이러한 여성리더십의 사회적 특성을 가진 리더는 주위로 부터 좋은 평가를 받게 된다. 이런 평가는 주위사람들로 하여금 그 조직에 참여하고 싶은 욕구를 불러일으킨다. 그렇게 주위에 사람이 모이면 조직은 더욱 발전하게 되는 선순환이 나타난다. 또한, 평등성규범을 강조하는 사회적 특성을 가지는 리더는 구성원 개개인의 가치상승에 기여하여 변혁적 리더십을 발휘하는데 도움을 준다.

김만덕은 끊임없는 도전의 자세를 보여주며, 변혁적 특성의 리더십을 발휘 하였다. 김만덕은 자신에게 주어진 여러 시대 신분, 성별 그리고 지역적 한계에 도전하며 조선시대 제주도에 거주하는 기생신분의 여자의 몸으로 큰 성공을 거둘수 있었다. 김만덕은 사회적 나눔을 실천하였고, 구성원들의 복지와 안녕에 주목하였다. 그리하여, 김만덕은 후세에 이름이 오르내렸다. 이런 사회적 리더십의 특성은 구성원들에게 신뢰를 준다. 그리고 신뢰는 애정으로 이어진다. 애정이 있으면 원활한 소통이 이뤄진다. 구성원들 간의 원활한 소통은 조직의 발전을 이끈다.

물론, 여성리더십의 특징인 수평적 조직문화가 장점만 있는 것은 아니다. 수평적인 의사결정을 하기 위해서는 다양한 의견을 모아야한다. 존중과 배려에서 비롯된 소통의 문화가 자리 잡지 못하면 불가능하다. 때문에 시간이 많이 걸리고 의견을 하나로 이끌어내는 것도 쉽지 않다. 이

런 단점을 극복하기 위해서 필요한 것은 리더가 주요 사안에 대해 일방적으로 의사결정을 하지 않고, 전 구성원을 참여시키는 것이다. 모든 구성원들에게 주인의식을 불러일으키는 것이다. 조직구성원들의 주인의식과 책임감은 조직이 나아가는데 강한 추진력을 발휘한다. 이를 수행하기 위해서 변혁적 리더십과 사회적 리더십이 필요하다. 조직구성원들에게 비전과 사명감을 제시하고 지속적인 혁신과 변화를 이끌어낸다면 높은 조직의 성과를 이끌어낼 수 있다.

2. 연구의 한계

본 연구의 의의는 리더십이론의 역사적 흐름에 비추어 대안적 리더십으로서의 여성리더십의 수평적, 변혁적 그리고 사회적 특성을 과거 조선 시대의 리더 김만덕의 사례연구를 통해 그 유효성과 효과성을 제시 하였다는 점에서 찾을 수 있다. 또한 사회적 특성을 비롯한 여성리더의 특성에 대한 인식이 현저히 낮은 실정이고, 여성리더십의 효과성에 대한 국내연구현황이 대단히 미약한 수준이기에 여성리더십의 의의와 그 사례를 제시하려 했다는 점에서 의의가 있다.

반면, 본 연구는 연구대상에 대한 보다 심층적인 사례 비교와 분석이 결여되어 있다는 한계가 있다. 따라서 본 연구의 한계를 보완하고 리더십 영역에서 여성리더십의 유효성을 보다 심층적으로 검증 할 수 있는 실증적 연구의 필요성이 제기된다. 보다 많은 리더십모형들을 비교분석하여 여성리더십의 유효성에 대한 객관적인 실증작업이 이루어져야한다. 또한, 여성리더십에서 사회적 특성이 전통적 리더십과 비교해 어떻게 두드러지는가에 대한 실증적 비교연구를 통해 여성리더십의 유효성을 입증

할 수 있는 후속 연구의 필요성이 제기된다. 더불어 여성리더십의 사회적 특성이 리더의 영향력에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 보다 많은 사례를 통한 경험적이고 실증적인 연구도 필요하다.

이와 함께, 지금까지 한국여성 CEO리더십 주제의 선행연구들은 사례 분석 연구가 미흡함을 알 수 있었다. 이에 따라, 향후 여성 CEO리더십의 사례와 실증분석에 관한 연구가 절실하다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

가. 단행본

- 강민정·권소영·임희정, 『중소기업의 여성인력활용제도 정착 및 확산을 위한 정책과제: 경력개발과 일·가정 양립지원을 중심으로』, 서울: 한국여성정책연구원, 2016.
- 노형진, 『SPSS를 활용한 주성분분석과 요인분석』, 서울: 한울, 2014.
- 문미경·김혜영·김학실, 『공직 내 여성리더 육성을 위한 인사관리 사례분석』, 서울: 한국여성정책연구원, 2015.
- 신경숙, 『여성리더십이 경쟁력이다』, 서울: 해피북스, 2017.
- 정근하, 『텍스트 마이닝과 네트워크 분석을 활용한 미래예측 방법 연구』, 서울: 한국과학기술기획 평가원, 2011.
- 채창균·최지희·김안국·오호영·옥준필, 『청년층의 노동시장 이행과 인적 자원개발』, 서울: 한국직업능력개발원, 2005.

나. 논문

- 강남식, “여성인권으로 본 여성노동권과 여성노동정책”, 아시아여성연구, 제41권 제1호, 77-98, 2002.
- 강민정, “여성관리자의 승진과 퇴직-경력사건 결정요인을 중심으로”, 연세대학교 박사학위논문, 2013.
- 강성애·류은영, “여성인적자원의 활용과 국가경쟁력과의 관계 연구”, 한국인사행정학회보, 제7권 제2호, 175-208, 2008.
- 강승완, “윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의관계”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권 제12호, 447-454, 2013.

- 강영희, “여성리더십 연구의 현황과 향후 과제”, 젠더와 문화, 제11권 제1호, 105-144, 2018.
- 강예지·장원섭, “지식근로자의 경력개발과 이직 경험에 대한 내러티브탐구”, 직업교육연구, 제36권 제6호, 1-26, 2017.
- 강현석, “교사의 실천적 지식으로서의 내러티브에 의한 수업비평의 지평과 가치 탐색”, 교육과정연구, 제25권 제2호, 1-35, 2007.
- 강혜련, “리더십과 조직적응: 남녀관리자의 비교연구”, 인사조직연구, 제6권 제2호, 81-123, 1998.
- 권순원·이영지(2010), “여성의 경력단절 결정요인과 노동시장 재진입”, 기업경제연구, 제39권 제10호, 45-57, 2010.
- 권혜원·권순원, “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”, 산업관계연구, 제23권 제3호, 89-117, 2013.
- 김강호, “여성관리자의 경력목표 변화 유형과 관련변인”, 진로교육연구, 제28권 제4호, 1-16, 2015.
- 김경아·이신자·강형철, “여성 리더의 리더십 역량 강화에 대한 탐색적 연구”, 생활과학연구지, 제19권 제1호, 83-104, 2004.
- 김경주, “김대중정부의 여성정책네트워크분석: 근로여성의 모성보호정책을 중심으로”, 한국행정학회 학술발표자료, 2002.
- 남수정, “한국 주요 신문의 무용기사 분석”, 단국대학교 박사학위논문, 2005.
- 노민선, “중소기업 R&D 인력 지원정책 개선방안 연구”, Journal of Engineering Education Research, 제18권 제2호, 33-42, 2015.
- 류수영, “한국인의 유교적 가치측정문항개발 연구”, 인사조직연구, 제15권 제1호, 171-205, 2007.
- 마민지·원숙연, “기혼 여성리더 조직몰입의 영향요인: 조직-관계-정책의 차별적 영향력을 중심으로”, 정부학연구, 제23권 제2호, 127-167, 2017.
- 문영주, “여성친화적 인적자원관리와 이직의도 간의 관계에서 이중몰입의 매개효과에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 제22권 제3호, 151-174,

2015.

- 문태형, “유아교사의 성취목표성향과 교사 효능감 간의 관계연구”, 아동학회지, 제26권 제4호, 21-33, 2005.
- 민현주, “기업특성과 가족친화제도 활용 용이성”, 노동정책연구, 제10권 제3호, 119-145, 2010.
- 박경숙·김영혜, “한국 여성의 생애 유형: 저출산과 M 자형 취업곡선에서의 함의”, 한국인구학, 제26권 제2호, 63-90, 2003.
- 박고은, “양육기 기혼여성의 일·가정 관련 주관적 인식 유형”, 한국사회정책, 제22권 제4호, 225-262, 2015.
- 박기남, “대기업내 관리직 여성노동에 관한 연구: 성별 직무분리를 중심으로”, 산업노동연구, 제7권 제2호, 35-65, 2001.
- 박미석·김경아, “가정 내 변혁적 리더십 수준과 가정생활건강성-서울시 기혼여성을 대상으로”, Family and Environment Research, 제44권 제8호, 33-45, 2006.
- 박민정, “역량기반 교육과정의 특징과 비판적 쟁점 분석”, 교육과정연구, 제27권 제4호, 71-94, 2009.
- 서재교·홍아정, “공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습, 직무 배태성의 매개효과”, 대한경영학회지, 제28권 제3호, 981-1008, 2015.
- 성영태, “변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 집단효능감을 중심으로”, 정책분석평가학회보, 제21권 제4호, 199-225, 2011.
- 손승영, “한국사회 저출산 원인과 가족친화적 정책대안”, 가족과 문화, 제17권 제1호, 285-316, 2005.
- 송다영, “돌봄자 관점에서 본 이중돌봄의 현실과 일상성에 관한 연구”, 여성학연구, 제26권 제2호, 127-161, 2016.
- 수몬이·노현탁, “가족친화제도 활용과 여성관리자의 조직몰입”, 조직과 인사관리연구, 제38권 제2호, 27-52, 2014.
- 신동면, “김대중 정부의 사회정책 개혁”, 한국행정학보, 제35권 제1호, 53-68, 2001.

- 신동은, “기업조직의 특성이 여성관리자의 일-삶(work-life) 균형에 미치는 영향”, 사회연구, 제27권 제1호, 127-166, 2015.
- 유계숙, “가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향”, 한국가정관리학회지, 제26권 제5호, 27-37, 2008.
- 유선미, “다국적 기업 여성임원의 경력개발 과정에 나타난 전환학습 경험”, 한국기술교육대학교 박사학위논문, 2018.
- 유은혜·김명옥, “비서직종사자의 일과 생활의 균형(WLB)이 정서적 몰입, 직무몰입 및 주관적 경력성공에 미치는 영향”, 비서학 논총, 제24권 제1호, 51-74, 2015.
- 윤소연·김혜숙, “남녀 교수의 리더십 비교 연구”, 한국심리학회지: 여성, 제10권 제2호, 233-267, 2005.
- 윤영채·배응환, “준공공부문의 조직문화분석: 원자력발전소를 중심으로” 한국공공관리학보, 제26권 제3호, 27-54, 2012.
- 윤종희, “장애 아동의 생애 축기 개입 서비스에서 가족중심모형에 대한 문헌 연구: 생태학적 접근”, 생활과학연구, 제9권, 79-94, 2004.
- 은기수·박수미, “여성취업이행 경로의 생애과정 시퀀스(sequence) 분석”, 한국인구학, 제25권 제2호, 107-138, 2002.
- 이상화, “젠더관점에서 이 ‘유리천장’을 넘어선 여성들의 전환학습 경험”, 아주대학교 박사학위논문, 2018.
- 이선희·김문석·박수경, “가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제21권 제3호, 383-410, 2008.
- 이성은, “한국의 조직문화와 여성의 사회적 연결망 구성에 관한 연구”, 한국여성학, 제21권 제1호, 125-164, 2005.
- 이숙현·이세인·김인지, “기혼 여성의 어려운 선택: 일, 직업적 성취, 그리고 모성”, 한국가족관계학회지, 제15권 제2호, 107-132, 2010.
- 이은형, “한국기업의 여성임원 확대를 위한 탐색적 연구: 정책 대안 모색을 중심으로”, 여성경제연구, 제12권 제2호, 89-113, 2015.
- 이주희, “비정규직과 노동정치”, 한국사회학, 제44권 제1호, 26-59, 2010.

- 이진숙·이슬기, “일-가족 양립정책 이용이 일-가족 양립 인식에 미치는 영향에 관한 연구”, 공공사회연구, 제5권 제1호, 103-138, 2015.
- 이춘우, “한국기업의 조직문화”, 인사조직연구, 제22권 제1호, 39-93, 2014.
- 이형룡·이상희·김점남, “호텔 식음료직원의 개인특성이 상사, 부하 간 교환관계, 부하직원의 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성에 미치는 영향”, 호텔경영학연구, 제13권 제1호, 61-78, 2004.
- 임다희, “경력단절여성 재취업 정책의 효과분석-직업교육훈련과 집단유형의 차이분석을 중심으로”, 성균관대학교 박사학위논문, 2016.
- 임희정, “조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과”, 조직과 인사관리연구, 제33권 제4호, 95-120, 2009.
- 전채남·서일원, “빅데이터 분석의 기술마케팅 활용에 관한 연구: 잠재수요 기업 발굴을 중심으로”, 마케팅논집, 제21권 제2호, 181-203, 2013.
- 정기선·장은미, “가족친화적 정책이 종업원들의 조직 몰입에 미치는 효과”, 가족과 문화, 제17권 제1호, 59-84, 2005.
- 조혜원·함인희, “기업관리직의 젠더 격차와 유리천장 분석”, 한국사회정책, 제23권 제2호, 49-81, 2016.
- 주희진, “성 고정관념이 기업 내 여성 관리자 평가에 미치는 영향”, 여성학논집, 제22권 제1호, 115-149, 2005.
- 차배근, “한국의 언론 이대로는 안된다-장삿속에 눈먼 언론 기업들에 묻고 싶다”, 한국논단, 제21권, 33-40, 1991.
- 한경혜·윤성은, “대중매체에서의 신노년 담론분석”, 한국노년학, 제27권 제2호, 299-322, 2007.
- 허경호, “포괄적 대인 의사소통 능력 척도개발 및 타당성 검증”, 한국언론학보, 제47권 제6호, 380-408, 2003.
- 허라금, ““여성주의 리더십” 이해를 위한 시론”, 한국여성철학, 제5권 제1호, 55-80, 2005.
- 허숙민·최원석, “기혼 직장여성의 삶의 질 경로에 관한 연구”, 여성학연구, 제24권 제1호, 63-93, 2014.
- 황성수, “남녀관리자의 승진요인 분석: 승진에 미치는 변인의 성별차이를

- 중심으로” , Women’ s Studies, 제92권 제1호, 57-83, 2017.
- 황영아 · 김지원 · 송영수, “국내 감성지능 연구동향 분석: 키워드 네트워크 분석의 활용” , 기업교육과 인재연구, 제19권 제1호, 129-157, 2017.

2. 국외문헌

- Acker, J.(1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Adams, C. J.(2015). *The sexual politics of meat: A feminist-vegetarian critical theory* . London, UK: Bloomsbury Academic.
- Bandura, A., & Cervone, D.(1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
- Barnes, T. J.(2017). Retheorizing economic geography: From the quantitative revolution to the “Cultural Turn” . *Annals of the Association of American Geographers*, 91 (3), 546-65.
- Baron, J. N., & Newman, A. E.(1990). For what it’s worth: Organizations, occupations, and the value of work done by women and nonwhites. *American Sociological Review*, 55(2), 155-175.
- Bierema, L. L.(2016). Women’ s leadership: Troubling notions of the “ideal” (male) leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18 (2), 119-136.
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D.(1997). Gender-and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (3), 544-557.
- Bilimoria, D.(2000). Building the business case for women corporate directors. In R. J. Burke, & M. C. Mattis(Eds.), *Women on corporate*

- boards of directors (pp 25-40). New York, NY: Springer.
- Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R.(1991). Goal setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 257-266.
- Chalofsky, N. F.(2014). *Handbook of human resource development* .New York, NY: John Wiley & Sons.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D.(1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45 (3), 619-636.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J.(2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J.(2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Glass, C., & Cook, A.(2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57 (4), 823-837.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S.(2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 21-40.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K.(2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416.
- Kindlon, D.(2006). *Alpha girls*. New York, NY: Rodale.
- Kirchmeyer, C.(1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24(6), 673-692.

- Lemoine, G. J., Aggarwal, I., & Steed, L. B.(2016). When women emerge as leaders: Effects of extraversion and gender composition in groups. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 470-486.
- Reio Jr, T. G., & Batista, L. C.(2014). Psychological foundations of HRD. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. L. Morris(Eds.), *Handbook of human resource development*(pp. 1-20). Hoboken, NJ: Wiley.
- Rosener, J. B.(2011), Ways women lead. In P. Werhane & M. Painter-Morland(Eds.), *Leadership, gender, and organization*(pp. 19-29). New York, NY: Springer.
- Ryle, R.(2011). *Questioning gender: A sociological exploration* . NewYork, NY: Sage.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R.(2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution, *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.
- Stead, V., & Elliott, C.(2009). *Women's leadership* . New York, NY: Springer.

Abstract

A Case Study on the Leadership
Characteristics of Female CEO in Korea
– Focused on the case of Kim
Man - duk in the late Joseon
Dynasty –

by

MOON JI YUN

*Dept. of Business Administration,
Major in Human Resources Management
Graduate School of Business Administration,
Dong-A University
Busan, Korea*

The purpose of this study is to find out what factors affect the growth of female leaders as a female leader through analysis of Kim Man – Duk 's female leaders in the Joseon Dynasty.

The practical implications of this study are as follows:

First of all, we recognized the importance and the definition of

women 's leadership through the concept of leadership and research development process. Second, the existing researches have studied the female leader and female leadership in a single dimension and presented the influence influence in a fragmentary manner. On the other hand, this study can reveal the problems and problems of female leadership through case analysis, the results of this study are as follows. Third, the effectiveness and effectiveness of women 's leadership and women' s leadership case were presented in the situation of domestic research on female leadership is very insufficient.

The results of this study are as follows:

First, the voluntary change of the organization according to the horizontal characteristics of female leadership, and the horizontal characteristics of female leadership have a positive effect on the transformational leadership to form participative relationship. Second, the transformational characteristics of female leadership contribute to the development of organizational members and the organization. Third, the social characteristics of women 's leadership, which focus on the welfare, well – being, and equality norms of members, help to demonstrate transformational leadership. Finally, this horizontal organizational culture should be based on the culture of communication, and it takes a lot of time, and various practical factors such as decision – making method and participation of members should be preceded.

This study is limited to the lack of more in-depth case-by-case analysis. Therefore, objective and empirical research is needed on the effectiveness of female leadership through comparative analysis of more leadership models.