

## 적대적/온정적 성차별주의와 전제/민주방식의 여성지도자에 대한 평가

안미영      김혜숙      안상수  
신라대학교      아주대학교      경북대학교

여성지도자에 대한 평가가 그녀의 전제적 혹은 민주적 리더십 행동 유형에 따라, 그리고 평가자가 지닌 적대적 및 온정적 성차별 태도에 따라 달라지는지를 검토하였다. 이를 위하여 대학생 참여자들에게 민주적 혹은 전제적 방식으로 행동하는 여성 지도자에 대한 스크립트를 제시하고 그에 대해 평가하도록 하였다. 여성지도자에 대한 평가는 관계적인 면과 능력적인 면, 그리고 의미분척도를 통한 태도의 세 가지 측면에서 측정하였다. 연구 결과, 역할일치 이론이 예언하는 바와 같이 여성지도자의 따뜻함이나 수용도, 호감과 같은 관계적인 면의 평가나 여성지도자에 대한 태도는 그녀가 성역할에 일치하는 민주방식으로 지도할 때 성역할에 맞지 않는 전제방식으로 지도할 때보다 더 긍정적으로 평가받으며, 이런 반응은 특히 남자 평가자에서 두드러졌다. 한편, 여성 지도자에 대한 능력 평가에서는 전제적인 여성지도자가 민주적인 여성지도자보다 더 능력이 많은 것으로 평가되는 경향이 나타났으며 이러한 경향은 여자 평가자에게서만 유의미하게 나타났다. 또한, 여성에 대한 온정적인 성차별 태도를 지닐수록 여성지도자를 전반적으로 더 좋게 평가하였으며 이러한 온정적 성차별의 영향력은 특히 여자 평가자가 민주적인 여성지도자에 대한 태도를 평가할 때 두드러지게 나타났다. 마지막으로, 남녀 평가자가 여성에 대한 적대적인 성차별태도를 강하게 가질수록 전제적인 여성지도자를 민주적 여성지도자보다 더 능력이 높은 것으로 평가하였다. 연구의 결과와 함의가 논의되었다.

**주요어 : 전제적-민주적 지도방식, 여성지도자, 역할일치이론, 양가적 성차별주의, 적대적/온정적 성차별주의, 성역할**

최근에 과거 남성들만이 차지하였던 정부의 주요 장관직에 여성이 임명되었던 것은 신선한 충격이었고 그 여성장관의 일거수 일투족은 매스컴의 주의를 끄는 토근 효과를 톡톡히 감당해야 하였다. 남성의 고유 분야로 여겨졌던 곳에, 그것도 사회 고위층 지도자로 진출한 보기

드문 사건이었지만 우리나라는 유엔에서 매년 측정하는 여성권한 지수로 볼 때 최하위 수준인 61위/66개국(UNDP Human Development Report, 2002)에 머무르고 있고, 전체 공무원 중 여성의 비율은 31.5%로 증가 추세에 있지만 5급 이상의 고위공무원 중 여성의 비율은 4.7%에 불과하

안미영은 신라대학교, 김혜숙은 아주대 심리학과, 안상수는 경북대학교에 재직하고 있음.

본 연구는 2003년도 한국학술진흥재단의 기초학문연구지원(KRF-2003-074-HS0009)을 받아 실시된 “다수 집단과 소수 집단의 심리과정 : 적대적 성차별주의와 온정적 성차별주의” 연구 중 하나입니다.

교신처자 : 안미영, (617-736) 부산시 사상구 폐법동 신라대학교 사회복지학부, 전화 : (051) 309-5448,

E-mail : myahn109@yahoo.co.kr

다(여성통계연보, 2001). 17대 국회에서 여성의원의 수는 다소 늘어나기는 하였지만 그 비율은 전체 의석의 13%에 지나지 않는다. 그러나 앞으로 고등학력을 지닌 여성 노동력의 활용이 사회 전반의 경제력 제고에 상당한 기여를 할 것이라 전망과 함께 고위 공무원에 여성 인사를 발탁한다든가 일정률의 여성 신입사원을 채용하는 등의 여러 가지 인력활용방안에 대한 아이디어들이 제시되고 있다. 이런 시도에 따라 지도급의 여성 인구의 비율이 점차 늘어날 것이 기대되고 실제로 현재 우리 사회에서도 여성지도자들이 점차 증가되는 추세에 있다. 그러나, 미국의 경우를 살펴볼 때 이런 추세가 그대로 실현되리라고 낙관적으로만 기대할 수는 없는 것 같다. 미국의 경우 2001년 통계치로 전체 노동인구 중 여성 노동력이 차지하는 비율이 46%에 이르며 그 중 45%의 여성은 행정, 관리 및 경영 분야에서 종사하는 등, 여성의 사회진출이 우리나라에 비해 상당히 높게 일어나고 있지만 주요한 지도자 역할을 하는 여성은 여전히 소수에 지나지 않아 여성들이 CEO의 0.4%, 상원의원의 13%, 하원의원의 14%를 차지할 뿐이었다. 미국 사회에 초차 여성들의 사회진출이 늘어나고 있음에도 불구하고 상위권의 지도자의 위치에 오르지 못하고 배제되는 편견과 차별이 여전히 존재하고 있는 것이다(Eagly & Karau, 2002). 이런 시점에서 여성지도자에 대한 편견적인 평가가 어떻게 일어나며 어떤 요인들에 의해 영향을 받을 지를 살펴보는 것은 실용적인 활용가치가 매우 높다고 본다.

#### 역할 일치 이론(role congruity theory)

남녀 지도자에 관한 조직적 연구들과 실험연구들을 개관하였을 때(Eagly, Karau, & Makhijani, 1995), 실제 조직 장면에서는 남성 지도자가 여성 지도자보다 더 우월한 것으로 나타나지는 않아 목표 달성을 위해 집단이나 조직의 능력을 촉진시키는 효율성의 면에서 남녀가 동등한 것으로 나타났다. 그러나, 그럼에도 불구하고 여성 지도자에 대한 편견적인 평가와 지각은 아직 지속적이다(Eagly & Karau, 2002; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Forsyth, Heiney, & Wright, 1997; Rojahn & Willemsen, 1994). 구조화되지 않은 소규모의 토론 집단에서 여성보다는 남성이 점차적으로 지도자로 더 부상되며(Eagly & Karau, 1991), 일반적으로 여성은 지도자로서의 역량이

남성보다 뒤떨어지는 것으로 평가되며 지도자로서 행한 업적 역시 평가 절하 받는다(김혜숙·안한숙, 1995; 김혜숙·장재운, 2002; Bass, 1990; Eagly & Karau, 2002). 심지어 실제 수행 수준과 행동을 동일하게 해 주어도 남성보다 더 낮은 평가를 받으며 승진 기회도 더 적다(Geis, Boston, & Hoffman, 1985; Heilman, Block, & Martell, 1995). 결국 여성 지도자에 대한 태도가 남성 지도자에 대한 태도보다 덜 긍정적이며 여성이 지도자가 되거나 지도자 역할에서 성공하기가 더 어렵다는 것이다.

Eagly와 Karau(2002)는 여성 지도자에 대한 이러한 편향이 여성이란 성 역할에서 기대되는 것과 지도자란 역할에서 기대되는 것이 상충함으로써 말미암는 것으로 설명하며 이것을 역할일치이론(role congruity theory)이라 칭했다. 이 이론은 남성과 여성이 수행하는 역할이 다름으로 인해 상이한 기대와 기술 및 신념이 생기게 되고 그로 인해 사회적 행동에서의 성차가 생기게 된다는 사회역할 이론(social role theory : Eagly, 1987)을 조직 장면에 확장시킨 것이다. 사회역할이론에 따르면 사람들은 대체로 자신이 속해 있는 문화에서 규정하는 성 역할과 일치되는 활동을 할 것으로 기대되며 사회적 압력은 성 역할과 일관된 행동을 선호하는 쪽으로 작용한다. 성 역할은 남성과 여성이 실제로 행하는 행동에 대한 합의된 기대들과 바람직한 남성과 여성의 행동에 대한 합의된 기대들을 포함하며 이러한 기대들은 여성에서의 협동적(communal)인 특성들과 남성에서의 주도적(agentive)인 특성들과 관련되어 있음이 여러 연구들에서 검증되었다(Bakan, 1966; Eagly, 1987; Spence & Helmreich, 1978; Williams & Best, 1990; Wood, Christensen, Hebl, & Rothgerber, 1997; Glick & Fiske, 1996). 협동적인 특성들은 다른 사람의 안녕에 대한 관심으로 대표되며, 다정하며, 도움을 주며, 친절하고, 동정심이 깊으며, 다른 사람에게 민감하며, 예의바른 등의 특성으로서 실제 여성과 이상적인 여성상에 더 강하게 귀속된다. 주도적인 특성들은 주장적이고 통제적이며 자신감 있는 경향으로서, 공격적이고, 야심만만하며, 지배적이고, 강요하며, 독립적이고, 자신감 있고, 리더로 나서기 쉬운 특성들로서 실제 남성과 이상적인 남성상에 더 강하게 귀속된다.

한편, 지도자 역할에 대한 사회적 기대는 남성적 특성을 가지는 것이어서 남녀 경영자들에게 여성, 남성, 또는

성공적인 경영자에 대해 주도적인 특성들(경쟁적, 자신감 있는, 객관적인, 공격적인, 야심이 있는, 리드할 수 있는) 상에서 평정하게 하였을 때, 성공적인 경영자를 여성보다는 남성에게 상당히 더 가깝게 지각하는 것으로 나타났다(Schein, 1973, 1975). 또 이 결과는 미국뿐 아니라 영국, 독일, 일본, 중국, 싱가포르 등에서도 재검되었다(Schein, 2001). 이런 결과들을 보면 사람들은 지도자와 여성에 대해서는 상이한 신념들을 가지게 되고 지도자와 남성에 대해서는 유사한 신념들을 가지게 됨을 알 수 있다. 여성이 지도자의 역할을 할 때 그녀에 대해 사람들이 편견을 가지게 되는 기제의 한 가지는 여성과 연관시키는 협동적인 자질들과 성공적인 지도자와 연관시키는 주도적인 자질들이 불일치된다는 데 있다. 여성지도자에 대한 편견은 두 가지 형태로 나타나는데(Eagly & Karau, 2002), (1)지도자로서의 능력이 여성보다는 남성 고정관념적이기 때문에 여성이 가진 지도자로서의 잠재력을 남성보다 덜 우호적으로 평가하게 된다. 또한 (2) 지도자로서의 행동은 남성보다 여성에게서 덜 바람직하게 지각되기 때문에 여성이 하는 지도자로서의 실제 행동을 남성보다 덜 우호적으로 평가하게 된다. 여성 지도자가 지도자의 역할을 주도적으로 잘 달성해 내어 어느 정도 긍정적인 평가를 받을지라도 여성에게 기대되는 협동적인 특성들을 보여주지 못하기 때문에 여성이란 성에서 기대되는 수준에서 벗어나기 쉽고, 성 역할에 위배됨으로 인하여 적어도 전통적인 성 역할을 옹호하는 사람으로부터 비우호적으로 평가될 수 있다. 영국의 마가렛 대처수상에게 “철의 여인(iron lady)”이란 별칭을 붙이는 것도 성공적인 여성 지도자에 대한 양가적 평가가 일어남을 보여주는 한 예다. Heilman 등(1995)은 연구자들이 여성 경영자를 성공적으로 묘사했을 때에도 참여자들은 이 여성을 더 혐오적이며(예 : 더 왜곡되고, 논쟁적이고, 이기적이고, 신랄한), 덜 이성적으로(예 : 덜 논리적, 덜 객관적, 감정과 생각을 분리시키지 못하는) 본다는 것을 발견하였다. 요약컨대, 여성지도자가 일반적인 성에 대한 기대에서 벗어날수록 편향적인 수행평가나 미래의 수행에 대한 부정적인 선입관과 같은 편견적인 반응을 받게 된다. 실제로 이런 부정적인 기대와 선입관은 자기이행적 예언처럼 작용해서 여성 지도자의 자신감을 떨어뜨리게 만들어 실제적인 수행의 저하로 이끌기도 한

다(Heilman, Simon, & Repper, 1987; Lenny, 1977).

불일치된 역할 기대에서 비롯된 편견을 증대하는 요인들  
 여성의 성 역할에서 기대되는 것과 지도자의 역할에서 기대되는 것이 불일치됨으로 인해 여성지도자에 대한 편견적인 평가가 일어날 수 있음을 보았다. 이러한 불일치된 역할 기대에서 비롯된 편견을 증대하는 몇 가지 요인들을 살펴 볼 수 있는데, 지각자의 성별, 지도자 역할의 남성성/여성성 정도, 지도 방식, 여성의 역할에 대한 지각자의 태도 등을 들 수 있다(Eagly & Karau, 2002; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Forsyth, Heiney, & Wright, 1997; Jacobs & McClelland, 1994; Pratch & Jacobowitz, 1996).

#### 지각자의 성별

남자는 여자보다 리더십을 더 남성적인 것으로 해석한다. 이로 인해 남성 지각자들은 여성 지각자들보다 여성이 지도자로서 남성보다 자질이 덜하다고 본다. 남자들이 이렇게 보는 또 다른 기제는 남자들의 사회적 권력이 더 크기 때문일 수 있는데, 이럴 때 개인적인 정보보다는 성-고정관념적인 정보를 사용하는 경향이 커지기 때문이다(Goodwin, Operario, & Fiske, 1998).

#### 지도자역할의 남성성 정도

지도자 역할이 일반적으로 여성의 성 역할보다는 남성의 성 역할에 더 가깝지만 특정한 직업분야나 특정한 유형의 조직 내에서는 보다 양성적으로 정의될 수 있다. 예를 들어서 수 간호사나 초등학교 교장에게 기대하는 바는 군 장교나 건설현장의 주인, 또는 기업 경영자에게 기대하는 것보다는 더 양성적이며 따라서 이런 분야의 여성 지도자의 경우에 역할 불일치에서 오는 편견이 줄어들게 된다. Eagly 등(Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992)은 남성들이 주로 지배하는 분야의 지도자가 여성일 때 그 여성지도자에 대한 평가절하가 더 커짐을 보고 하였다. 또한 남성 지도자와 여성 지도자가 똑같이 효율적이지만 구체적으로 남성의 경우, 지도자의 역할이 더 남성적으로 정의되었을 때 여성 지도자보다 더 효율적이며 지도자의 역할이 덜 남성적으로 정의되었을 때 여성 지도자가 남성 지도자보다 더 효율적이었다(Eagly,

Karau, & Makhijani, 1995; Eagly & Karau, 2002). 결론적으로, 여성이 수행하는 지도자 역할이 주도적인 것으로 정의 내려질수록, 지도자 역할이 남성이 주로 지배하는 분야에서 수행될수록, 그 여성의 행동은 바람직한 여성상에서 더 벗어나는 것으로 지각되므로 비우호적인 평가가 일어나기 더 쉽다.

#### 지도 방식 유형

여성 지도자가 주도적인 방식으로 행동한다면 이 여성의 행동은 이탈된 것으로 지각되며 부당한 부적 평가를 받을 수 있다. 반면에 그녀의 행동에 협동적인 특징들이 첨가되면 이런 특징들이 지도자 역할에 부적절한 것으로 여겨지지만 않는다면, 여성 지도자가 여성으로서의 역할을 부분적으로 수행하는 것으로 지각되므로 그녀는 더 긍정적인 반응을 받게 된다(Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Pratch & Jacobowitz, 1996; Jacobs & McClelland, 1994). 말하자면 여성지도자에 대해서는 지도자의 특성을 가져야 한다고 기대하기도 하지만 동시에 여성적으로 행동하기를 기대하기 때문에 여성지도자가 여성답지 않게 행동할 때 사람들의 기대와 예측에 어긋나게 되고 그에 따라 사람들은 이러한 여성지도자를 싫어하며 평가절하하게 되는 것이다. 남성 지도자의 경우는 달라서, 남성이 지도자가 되는 것은 보통 합법적인 것으로 간주될 뿐 아니라 지도자에게 기대하는 특성과 남성의 성역할로 기대하는 것이 일치되기 때문에 애초에 역할 불일치가 일어나지 않으며 이런 상황에서는 그 남성 지도자가 어떤 식으로 지도하는지의 상세한 내용은 문제 거리가 되지 않는다. 따라서, 남성 지도자는 훨씬 더 자유롭게 남성적 지도방식을 취하거나 또는 여성적 지도방식을 취할 수 있으며 어떤 방식을 취하느냐에 따라 그 평가가 달라지지 않는다.

남성적 지도 방식은 높은 주도적 속성을 가져 과제 지향적이고 지배적인 반면에 여성적 지도방식은 높은 협동적 속성을 가져 대인 지향적이며 협동적이다. Forsyth 등(1997)은 과제지향적인 지도자는 ‘집단이 성공적으로 과제를 완수하도록 이끌며 과제를 구조화시키고 해결책을 제안하며, 집단원의 행동을 조정하고 집단 내 의사소통을 개선시켜 집단의 수행을 촉진시키며’ 대인 지향적인 지도자는 ‘모든 집단원들과의 긍정적인 대인관계를

창출해 내며 긍정적인 집단 분위기를 만들어 내고 갈등을 줄이거나 피하게 하고, 사람들에게 개인적인 관심을 보임으로써 집단원들 간의 좋은 관계를 개선시킨다’고 규정하였다. Eagly와 Johnson(1990)은 메타분석을 통해 대인 지향적-과제 지향적으로 구분된 지도방식보다 더 좁게 정의된 민주적-전제적(democratic-autocratic)으로 구분된 지도방식이 여성 지도자에 대한 편견적인 평가에 특별히 더 관련된다고 보고하였다. 민주적인 지도방식은 부하들이 의사결정에 참여하도록 허락하는 반면에 전제적인 지도방식은 부하들이 의사결정에 참여하려는 의지를 꺾는 면에서 대조된다. 메타분석의 결과, 여성은 남성보다 좀 더 민주적이거나 참여적인 양식을 채택하며 좀 덜 전제적이거나 지시적인 방식을 채택하는 경향을 보였다. 종합적으로 말하자면, 여성지도자가 남성적 지도방식(주도적, 과제지향적, 전제적, 지시적)을 취한다면 동일한 방식을 취하는 남성 지도자에 비해 평가절하되며 여성적 지도방식(협동적, 관계지향적, 민주적, 참여적)을 취하는 여성지도자보다 더 평가절하 될 것으로 예상된다.

#### 여성의 역할에 대한 지각자의 태도

지각자가 얼마나 전통적인 또는 비전통적인 성역할을 옹호하느냐에 따라 바람직한 여성상이 달라지며 그에 따라 여성 지도자의 행동이 이런 기대치에 어긋나는 정도도 달리 지각될 것이다. Forsyth 등(1997)은 여성에 대한 태도 척도(Attitudes Towards Women Scale; Spence & Helmreich, 1978)를 사용하여 부하역할을 하는 남녀 응답자들의 여성에 대한 보수적 또는 자유주의적인 태도를 측정하고 그들이 과제 지향적으로 또는 관계 지향적으로 지도하는 여성지도자에 대해 어떻게 반응하는지를 살펴 보았다. 그들은 여성에 대해 보수적인 태도를 지닌 응답자가 자유주의적인 태도를 지닌 응답자보다 전반적으로 여성 지도자를 더 낮게 평가할 것이며 과제 지향적인 여성 지도자를 관계지향적인 여성 지도자보다 더 낮게 평가할 것으로 예상하였다. 결과적으로 여성의 역할에 대해 보수적인 태도를 지닌 응답자들이 자유주의적인 태도를 지닌 응답자들보다 여성 지도자를 덜 좋아하였다. 응답자의 태도와 지도방식과의 상호작용도 나타나 여성에 대해 자유주의적인 태도를 가진 집단원들은 관계 지향적인 여성지도자와 과제 지향적인 여성 지도자 모두에게

긍정적으로 반응한 반면에 여성의 역할에 대해 보수적인 태도를 지닌 집단원들은 예상과는 달리 과제 지향적인 지도자가 관계 지향적인 지도자보다 더 효율적이라고 보았다. 그렇지만 친절한 정도에서는 예상대로 과제 지향적인 여성 지도자를 관계 지향적인 여성 지도자보다 더 낮게 평가하였다.

여성의 성 역할에 대한 태도는 위에 언급한 여성에 대한 태도 척도(Attitudes Toward Women Scale : Spence & Helmreich, 1978) 외에도 근래에 개발된 성 차별척도들(Modern Sexism Scale : Swim, Aikin, Hall, & Hunter, 1995; Neo-Sexism Scale; Tougas, Brown, Beaton, & Joly, 1995)이나 성 평등주의 척도들(한국형 남녀평등의 식검사 : 김양희, 정경아, 2000; 한국 성역할검사 : 정진경, 1990; 한국형 성역할검사 : 김영희, 1995; Sex-Role Egalitarianism : Beere, King, Beere, & King, 1984)로 측정할 수 있다. 여성에 대한 성차별적 태도를 측정하는 기존의 측정도구들이 여성에 대한 전반적인 적대감을 측정하는 것과 달리 최근 들어, 관련 연구 분야에서는 여성에 대한 편견은 주로 적대적 감정으로 이루어지는 다른 편견(예컨대, 인종편견 등)에 비해 보다 양가적인(ambivalent) 성질을 띤다는 결과를 보고하고 있다(Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002; Glick & Fiske, 1996). 즉, 남성들의 여성에 대한 태도는 일방적으로 부정적이라기보다 여성이 남성의 고유한 영역을 침범하려든다거나 남성에게 비합리적인 요구를 한다는 인식에 따른 부정적이고 적대적인 태도(적대적 성차별주의(hostile sexism)); “대부분의 여성들은 별 뜻이 없는 말이나 행동조차도 성차별이라고 생각한다”, “여권운동가들은 남성들에게 터무니없이 무리한 요구를 한다”)와 다른 한편으로 여성에 대한 보호적 관심과 보완적인 성역할 기대, 친밀감 등으로 이루어진 긍정적 태도(온정적 성차별주의(benevolent sexism)); “많은 여성들은 남성에게는 거의 없는 순수함을 지니고 있다”, “남자와 여자가 함께 길을 걸을 때 여자를 안전한 인도 쪽으로 걷게 해야 한다”)의 양가감정을 동시에 보이는 것이 그 특징이라는 것이다. 최근에 안상수, 김혜숙, 안미영(2005, 출판 중)은 한국형 양가적 성차별척도를 개발하고 타당화시켰다.

적대적 혹은 온정적 성차별주의는 모두 여성에 대한 성차별을 나타낸다(Glick & Fiske, 1996; Glick, Fiske,

Mlandinic et al., 2000). 즉, 적대적 성차별주의는 기존의 남성위주의 권력 구조에 대항하는 비전통적 여성이나 행동에 대해 적대적이고 부정적이며 차별적인 태도를 취하는 것을 지칭하고, 반면 온정적 성차별주의는 전통적 여성이나 행동에 대해 긍정적이고 칭송하는 태도를 표명한다. 적대적 성차별주의나 온정적 성차별주의는 둘 다 여성에 대한 보수적인 태도에 가까우며 둘 다 전통적인 여성의 성역할을 옹호하는 태도를 기저에 깔고 있으면서 여성에 대해 부정적인 감정과 긍정적인 감정을 모두 내포하는 성차별주의라는 점에서 독특하다. 여성에 대한 긍정적인 감정을 표명하는 온정적 성차별주의는 피상적으로는 여성을 우대하는 태도인 것으로 보이지만, 여성은 나약하기 때문에 보호해 주어야 하며 가사와 양육에 적합한 특성들을 지녔고, 순결하며 고상한 존재로 여기는 내용이기 때문에 여성을 가정이란 울타리 안에 머물게 만들며 기존의 남성 우위의 사회구조를 유지하는데 기여하는 신념들이 있다. 따라서 온정적 성차별주의는 외면적으로는 여성을 호의적으로 보지만 보다 은밀하고 교묘한 형태의 성차별인 것이다.

여성에 대해 양가감정을 모두 지니고 있는 양가적 성차별주의자는 표적이 되는 여성 집단을 전통적인 여성 고정관념과 일치하는 집단과 일치하지 않는 집단으로 구분함으로써 상반된 신념이 일으킬 갈등을 피하려 하며 그 결과 비차별주의자에 비해 전통적인 여성 집단(예 : 가정주부)에 대해서는 더 우호적으로 반응하고 비전통적인 여성 집단(예 : 여권운동가, 전문직여성)에 대해서는 더 적대적으로 반응하여 여성 집단들에 대한 평가가 양극화된다(Glick & Fiske, 1997). 보다 구체적으로 적대적 성차별주의는 비전통적인 여성에 대한 덜 우호적인 평가와 연관되며, 온정적 성차별주의는 전통적인 여성에 대한 우호적인 평가와 연관되었다(Glick, Diebold, Bailey-Werner, & Zhu, 1997). 김혜숙, 안상수, 안미영, 고재홍, 이선이, 최인철(2005, 작성 중)은 여러 여성 하위집단들에 대해 따뜻함과 유능성의 정도 및 태도(감정 온도) 등을 평가하게 하였고 여성 집단에 대한 태도가 적대적 성차별주의나 온정적 성차별주의와 어떻게 관련되는지를 분석하였다. 분석 결과, 적대적 성차별주의가 클수록 여성 하위집단들 모두에 대해 부정적으로 평가하는 것으로 나타났으며 온정적 성차별주의가 클수록 미혼

모, 윤락녀, 레즈비언, 이혼녀로 묶인 여성 집단들에 대해서는 부정적인 태도를 보였지만 그 외의 다른 집단들에 대해서는 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 여성 하위집단 중 전문직 여성과 페미니스트, 여성사업가는 유능하지만 따뜻함은 적은 집단으로 분류되었는데 이 집단에 대해서도 마찬가지로 적대적 성차별주의가 클수록 이 여성 집단을 더 부정적으로 평가하며, 온정적 성차별주의가 클수록 더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다.

요약하면, 적대적 성차별주의는 일반적으로 여성에 대한 부정적 감정과 적대감의 감정으로 나타나며, 특히 비전통적인 여성에 대한 부정적 태도로 표명되는 반면에 온정적 성차별주의는 일반적으로 여성에 대한 긍정적 감정과 찬양의 감정으로 나타나며, 특히 전통적인 여성에 대한 긍정적 태도로 표명된다. 외현적으로 볼 때, 온정적 성차별주의가 여성을 옹호하고 지지하는 것으로 보일 수 있으나 이것도 성차별주의로서, 김혜숙 등(2005 작성 중)의 연구가 보여 주듯이 온정적 성차별주의가 높은 사람은 미혼모나 이혼녀 등 기존의 성적 혹은 결혼제도나 질서에서 이탈된 듯한 여성들을 부정적으로 평가한다. 이들은 여성에 대해 지나친 순수성과 도덕성을 기대하기 때문에 그렇지 않은 것으로 보이는 여성들에 대해서는 더 부정적 감정을 가지게 되고 더 비난하게 되는 것이다.

양가적 성차별주의가 여성지도자의 평가에 미치는 전반적인 영향은 그 여성지도자가 취하는 행동양식에 따라 보다 구체화될 수 있을 것으로 전망된다. 앞에서 지도방식의 효과를 언급하면서 민주적인 여성지도자의 행동은 역할 불일치를 덜 지각하게 만들며 전체적인 여성지도자의 행동은 역할 불일치를 더 강하게 지각하게 만들 수 있음을 제안하였다. 역할 불일치가 강하게 지각될수록 그 여성의 행동은 좀 더 비전통적인 것으로 여겨질 것이다. 따라서 적대적 성차별주의는 전반적으로 여성지도자에 대한 부정적인 평가와 관련될 것이지만 특히 전체적인 여성지도자에 대한 부정적인 평가를 예측하게 할 것이며 반면에 온정적 성차별주의는 전반적으로 여성지도자에 대한 긍정적인 평가와 관련될 것이지만 특히 상대적으로 좀 더 전통적으로 여겨질 민주적인 여성지도자에 대한 긍정적인 평가를 예측하게 할 것으로 기대된다.

## 연구 목적과 가설

본 연구에서는 여성 지도자에 대한 평가에 그 여성 지도자가 취하는 지도 방식의 유형과 평가자의 여성에 대한 적대적 혹은 온정적 성차별적 태도가 어떻게 영향을 미치는 지를 알아보려고 하였다. 본 연구자들은 양가적 성차별주의가 여성 집단에 대한 평가에 영향을 미칠 뿐만 아니라 전통적인 여성적 방식으로 행동하거나 혹은 비전통적인 남성적 방식으로 행동하는 여성 개인에 대해서도 동일한 논리로 적용될 수 있을 것으로 가정하였다. 여성적인 지도방식의 특징은 협동적, 관계 지향적, 민주적, 참여적인 반면에 남성적인 지도방식은 주도적, 과제 지향적, 전체적, 지시적이다(이하 전체/민주적 지도방식으로 지칭). 말하자면 적대적 성차별주의는 전반적으로 여성 지도자에 대해 부정적으로 평가하게 하지만 특히 여성의 성역할에 부합되지 않는 방식(즉, 전체적 방식)으로 지도력을 발휘할 경우 더욱 부정적으로 평가하게 할 것으로 예상하였다. 한편 온정적 성차별주의는 전반적으로 여성 지도자에 대해 긍정적으로 평가하게 하지만 특히 여성의 성역할에 부합되는 방식(즉, 민주적 방식)으로 지도력을 발휘할 경우 더욱 긍정적으로 평가하게 할 것으로 예상하였다.

본 연구의 주요 가설은 다음과 같다. 먼저, 1) 역할일치론에 부합되게 전체적인 여성지도자보다 민주적인 여성지도자에 대해 더 긍정적인 평가가 이루어질 것이다. 여성 지도자가 여성적으로 행동할 때 성 역할과 지도자 역할에서 기대되는 바가 불일치됨으로 인한 편견이 감소될 수 있기 때문이다.

2) 남자 응답자들은 여자 응답자들에 비해 민주적인 여성지도자를 전체적인 여성지도자보다 더 긍정적으로 평가할 것이다. 즉, 위 가설 1)의 경향이 남자 응답자들에서 여자 응답자들에서보다 더 강하게 나타날 것이다. Eagly 등(1992)은 남성에게 사회적으로 더 높은 신분이 부여되어 왔기 때문에 남성이 여성을 지도자로 인정하는 것은 '더 많은 상실'을 의미하게 되며 따라서 여성보다 여성 지도자를 더 강하게 평가절하하게 된다고 보았다. 즉 남성에게서 더 강한 내집단 편애가 일어나며 여성에서는 이런 성적 편향이 일어나지 않아 남성 지도자보다 여성지도자를 더 선호하지 않는다고 한다. 동일한 맥락에서 성 역할로 기대되는 바에서나 사회적 역할에서 전

제적 여성 지도자는 남성에게 이중으로 위협적일 수 있으므로 민주적 여성지도자를 더 선호하는 경향이 여성에서보다 더 두드러질 것으로 예상된다.

3) 평가자의 여성에 대한 적대적 성차별주의가 강할수록 여성 지도자에 대해 부정적으로 평가할 것이며, 특히 전체적인 여성지도자에 대해 더욱 부정적일 것이다. 적대적 성차별주의가 여성 집단에 대한 부정적 감정을 반영하므로 여성지도자에 대해서도 부정적 평가를 예견하게 할 것으로 여겨진다. 게다가 적대적 성차별 태도는 “모임의 리더는 남성이 맡는 것이 좋다”든가 “여성은 주도적인 역할을 요구하는 일보다는 지시를 받는 수동적인 일에 더 적합하다”는 식의 가부장적 지배주의를 옹호하기 때문에 여성지도자가 주도적이고 지시적인 전체적 방식으로 지도할 때 이런 부정적 평가는 더 뚜렷이 나타날 것이다.

4) 여성에 대한 온정적 성차별주의가 강할수록 여성 지도자에 대해 긍정적으로 평가할 것이며 특히 민주적인 여성 지도자에 대해 더욱 긍정적일 것이다. 온정적 성차별주의가 여성 집단에 대한 긍정적 감정을 반영하는 요소이므로 여성지도자에 대해서도 긍정적 평가를 예견하는 효과를 가질 것으로 예상된다. 또 이와 같은 긍정적 예견력은 협동적, 참여적, 민주적인 지도방식이 여성에게 기대되는 고정관념적인 성역할과 일치되기 때문에 이런 방식으로 지도하는 여성 지도자일 때 더 분명하게 나타날 것이다.

본 연구에서는 이와 같은 가설들을 검증하기 위하여 민주적인 방식으로 또는 전체적인 방식으로 지도하는 여성지도자에 대한 원고를 구성하여 남녀 실험참가자들에게 제시하고, 그 여성지도자에 대한 평가를 하게 하였다.

## 방 법

### 절차

본 실험을 실시하기 2주 전에 참가자들의 여성에 대한 태도를 측정하기 위하여 한국형 양가적 성차별척도(안상수 등, 2004a)를 강의실에서 집단으로 실시하였으며, 별도의 실험인 것으로 가장하여 그들 중에서 본 실험에 참여할 참여자들의 신청을 받았다. 전체적인 지도방식의 여성지도자와 민주적인 지도방식의 여성지도자에 관한 원

고는 남학생 32명, 여학생 28명을 대상으로 한 예비실험을 통하여 그 표현의 긍정성 정도에 차이가 나지 않는지, 지도방식의 방향이 제대로 묘사되었는지 등을 점검하였다. 본 실험은 10명 정도씩의 소집단으로 실시되었다. 실험의 목적은 “다양한 직종에 봉사하는 다양한 직위의 사람들에게 대해 사람들이 어떻게 인상을 형성하는지를 알아보고자” 하는 것으로 알려 주었고 실험참여자들은 제시된 원고(부록 참조)를 읽고 주인공에 대한 인상을 형성하고 그것에 근거하여 질문들에 응답하도록 지시하였다.

### 실험참여자

이주대학교의 심리학개론을 듣는 학생들로 남학생 115명, 여학생 117명으로 모두 232명이었다.

### 전제적/민주적 지도방식의 원고 구성

여성지도자는 기혼여성으로서 모 회사의 중견임원으로 설정하였으며 기술된 내용의 양은 거의 동일하였다. 전체적 지도방식에서는 성공적인 과제 완수를 위해 부하직원들로 하여금 가능한 한 높은 수준의 수행을 하도록 이끌고 앞장서서 과제를 구조화하고 해결책을 제안하며 일을 할당해 주며 일을 총지휘하는 것으로 묘사되며 의사결정의 주요단계에 부하직원들을 참여시키지는 않으나 부서원들의 행동을 조정하거나 의사소통을 개선시켜 부서가 높은 수행수준을 유지하게 하며 자신의 지시 하에 일이 진행되기를 원하며 상하 위계질서를 분명히 하는 편이고 부하직원 평가에서 실제적 성과량을 가장 중시하며 적극적이고 도전적으로 일을 성취해 나가며 일에 집중할 때는 집에 들어가지 않고 사무실에서 종종 밤을 새운다고 기술되었다.

민주적 지도방식에서는 성공적인 과제완수를 위해 부하직원들과 긍정적인 대인관계를 창출해 내고자 하며 부하 직원들 전체의 의견을 모으고 의사결정과정에 참여시키는 편이며 때로 부하직원들의 요구나 희망에 부응하여 과제 완수가 늦어지는 일도 감수한다고 묘사되며 각 부서원들이 해야 할 일의 절차를 설명해 주고 복지를 중시하고 돕는 역할을 하고자 하며 부서 내의 갈등을 줄이고 개인적인 관심과 배려를 보여 부서원들 간의 좋은 관계를 개선시키며 부하직원의 평가에서 동료 직원들과의 인화와 협동적인 관계를 가장 중시하며 관계 중심적이며

협동적으로 일을 성취해 나가며 일에 집중할 때라도 집에 들어가지 않고 사무실에서 밤을 새우는 경우는 거의 없다고 기술되었다.

#### 예비실험

전제적인 지도방식과 민주적인 지도방식의 여성 지도자에 대해 동일하게 긍정적으로 표현되었는지, 지도방식의 독재적/민주적인 정도(참여도 정도는 이 지표에 포함되는 것으로 보아 별도로 측정하지 않았음), 과제중심/관계중심적인 정도, 남성적/여성적인 정도, 주도적/협동적인 정도 등이 제대로 조작되었는지를 점검하기 위하여 예비실험을 실시하였다. 남학생 32명, 여학생 28명에게 받은 전제적 지도방식의 원고에 대해, 받은 민주적 지도방식의 원고에 대해 평가하게 한 결과, 표현방향의 긍정성 정도에 차이가 없었으며( $t(58)=.141, n.s.$ ), 나머지 측정치들에서는 조작된 방향으로 모두 유의한 차이를 보였다(모든  $t(58)>2.39, ps<.02$ ). 즉, 전제적 지도 방식이 민주적 지도 방식보다 더 독재적이며, 더 과제중심적이고, 더 남성적이며, 더 주도적이라고 평정되었다.

#### 한국형 양가적 성차별척도

안상수 등(2004a)이 개발한 한국형 양가적 성차별척도는 적대적 성차별주의 문항 18문항, 온정적 성차별주의 문항 18문항으로 모두 36문항으로 구성되었다. 각 문항은 1점-5점('전혀 그렇지 않다'-- '매우 그렇다') 척도로서 척도의 신뢰도( $\alpha$ )는 .90( $n=227$ )이었으며 적대적 성차별주의 문항의 신뢰도( $\alpha$ )는 .90( $n=228$ ), 온정적 성차별주의 문항의 신뢰도( $\alpha$ )는 .85( $n=231$ )이었다.

#### 여성지도자에 대한 평가 측정치들

여성 지도자에 대한 평가는 두 부분으로 구성되었다. 1) 1점-6점('매우 그렇지 않다'-- '매우 그렇다') 척도 상에서 원고의 주인공인 여성 지도자에 대해 평가하도록 하였다. 이 항목들은 호감도(당신은 이 지도자에게 얼마나 호감이 갑니까?), 따뜻함(--이 지도자가 얼마나 따뜻하다고 생각하십니까?), 만족도(--당신의 직장상사라면 얼마나 만족할 것 같습니까?), 수용도(--당신의 지도자로 받아들일 용의가 얼마나 있습니까?), 유능성(--얼마나 유능하다고 생각하십니까?), 능력(--지도자로서의 능력이 얼마나 된다

고 생각하십니까?), 승진가능성(--성공적으로 더 높은 지위의 지도자로 승진할 가능성이 얼마나 된다고 생각하십니까?), 성공가능성(--지도방식이 앞으로 지도자로서 성공하는데 얼마나 도움이 될 것이라고 생각하십니까?), 및 효율성(--지도방식이 얼마나 효율적이라고 생각하십니까?)들이었다. 이 문항들에 대한 요인분석을 한 결과 두 요인으로 묶이어서 관계측정치와 능력측정치로 명명하였다. 이에 대한 보다 자세한 설명은 '결과'부분에 제시하였다. 2) 여성지도자에 대한 태도를 의미미분척도로 된 8문항을 통해 측정하였다. 사용된 양극형용사 쌍들은 나쁜-좋은, 부정적인-긍정적인, 쓸모없는-가치있는, 불쾌한-유쾌한, 친절한-불친절한, 능동적인-수동적인, 약한-강한, 똑똑한-우둔한이었으며 1점-7점 척도 상에서 평정하게 하였다. 태도를 측정한 8문항들의 신뢰도( $\alpha$ )는 .75( $n=232$ )이었다.

## 결 과

#### 조작점검

민주적인 여성지도자를 기술한 원고와 전제적인 여성지도자를 기술한 원고가 조작된 대로 지각되었는지를 알아보기 위하여 각 질문지의 마지막에 조작점검을 위한 문항들을 제시하였다. 글에 제시된 지도자의 지도방식에 대해 평정하게 하여 독재적(전제적), 민주적, 과제 중심적, 관계 중심적, 주도적, 협동적, 남성적, 및 여성적인 정도를 1점(전혀 그렇지 않다)에서 6점(매우 그렇다)의 척도 상에서 표시하게 하였다. 지도방식 간의 평정치 평균에 대한 차이검증의 결과, 모든 평정이 조작된 방향으로 유의한 차이를 보였다(모든  $t(230)>10.0, ps<.001$ ). 즉, 민주적 여성 지도자 원고에 나타난 지도 방식이 전제적 여성지도자 원고의 지도 방식보다 덜 독재적이며, 덜 과제 중심적이며, 덜 주도적이며, 덜 남성적이고, 더 민주적이며, 더 관계 중심적이며, 더 협동적이며, 더 여성적인 것으로 평정되었다. 응답자 성별의 주효과와 성별과 지도방식 간의 상호작용 효과는 모두 유의하지 않았다(모든  $F_s<1.0$ ).

#### 남녀응답자와 양가적 성차별주의 점수의 평균 및 분포

전체적으로 적대적 성차별점수( $M=2.68, sd=.58$ )가 온정적 성차별점수( $M=3.18, sd=.49$ )보다 더 낮으며( $t(231)=$



표 1. 남녀 응답자 간의 성차별척도 점수(평균, 편차)의 비교

	남 자 (n=115)	여 자 (n=117)	t(df=230)
양가적 성차별	3.13( .39)	2.73( .41)	7.58***
적대적 성차별	2.98( .48)	2.37( .51)	9.42***
온정적 성차별	3.28( .46)	3.09( .50)	3.07**

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

13.33,  $p<.001$ ), 남녀 응답자 간 양가적 성차별점수를 비교해 보면(표 1), 남자 응답자가 여자 응답자보다 유의하게 여성에 대한 성차별정도가 더 강한 것을 알 수 있다(양가적 성차별, 적대적 성차별, 온정적 성차별에서 모두  $t(230)>3.0$ ,  $ps<.01$ ). 남자를 전체 응답자를 대상으로 한 적대적 성차별 점수와 온정적 성차별 점수의 중앙치를 기준으로 하여 비차별주의자(HS 저, BS 저), 온정적 성차별주의자(HS 저, BS 고), 적대적 성차별주의자(HS 고, BS 저), 및 양가적 성차별주의자(HS 고, BS 고)로 구분하여 보면, 남자들 중에는 양가적 성차별주의자가 가장 많은 반면(115명 중 53명), 여자들 중에는 비차별주의자가 가장 많으며(117명 중 53명), 남자는 그 다음으로 적대적 성차별주의자가 많은 반면(36명), 여자는 그 다음으로 온정적 성차별주의자가 많은 것(27명)을 알 수 있었다( $\chi^2(3)=49.03$ ,  $p<.001$ ). 남자는 주로 여성에 대해 양가적 성차별주의자이거나 적대적 성차별주의자인 반면에, 여자는 주로 비차별주의자이거나 여성에 대해 온정적 성차별주의자인 것을 보여주어 분포가 편포되어 있음을 알 수 있다.

관계측정치와 능력측정치로의 범주화

6점 척도 상에서 평정한 여성 지도자에 대한 호감, 따뜻함, 만족도, 수용도, 유능성, 능력, 승진가능성, 성공가능성, 및 효율성을 같은 성질의 측정치들로 묶기 위하여 이들 종속측정치에 대한 요인분석을 하였다. 요인분석은 최대우도(Maximum Likelihood)의 요인추출법을 사용하였고 사각회전을 하였다. 요인분석의 결과 유능성, 능력, 승진가능성, 효율성, 및 성공가능성이 한 요인으로 묶였으며, 호감, 따뜻함, 만족도, 및 수용도가 다른 한 요인으로 묶였다. 전자를 능력측정치( $\alpha=.86$ ,  $n=232$ )로 명명하였고 후자를 관계측정치( $\alpha=.81$ ,  $n=232$ )로 명명하여 관련된 측정치들의 평균을 사용하여 분석하였다.

성역할일치도

원고에 조작된 전체적인 지도 방식은 사회에서 기대하는 여성의 성역할과 일치하지 않는 것으로 지각되며 민주적인 지도 방식은 여성의 성역할 기대치에 더 가까운 것으로 지각되는지를 확인하기 위하여 응답자들에게 원고에 나타난 “지도자의 행동이 사회에서 기대하는 여성의 성역할과 얼마나 일치한다고 생각하는지”를 1점-6점(매우 불일치한다-매우 일치한다) 척도 상에서 물어 보았다(표 2). 성별과 지도방식에 따른 성역할일치도에 대한 변량분석의 결과 지도방식의 주효과( $F(1,228)=33.70$ ,  $p<.001$ )와 성별과 지도방식의 상호작용 효과( $F(1,228)=7.27$ ,  $p<.01$ )가 유의하였다.

남녀 응답자 모두 민주방식( $M=4.10(sd=1.09)$ ,  $n=119$ )이 전제방식( $M=3.33$  ( $sd=.97$ ),  $n=113$ )보다 여성의 성역할과 더 일치하는 것으로 지각하였으며 이 차이는 남자 응답자의 경우 더 분명하게 나타났다(민주-전제의 평균차 : 남 1.14,  $t(113)=6.82$ ,  $p<.001$  : 여 .42,  $t(115)=2.0$ ,  $p<.05$ ). 구체적으로 살펴보면, 전제방식에 대한 성역할일치도 지각에서는 남자응답자의 평가가 여자응답자와 유의하게 차이하지 않았으나(남 3.16( $sd=.83$ ) 대 여 3.48( $sd=1.06$ ) :  $t(107.26)=1.78$ ,  $n.s.$ ) 민주방식에 대해서는 여자 응답자보다 더 여성의 성역할에 일치하는 것으로 지각하였다(남 4.30( $sd=.94$ ) 대 여 3.90( $sd=1.19$ ) :  $t(117)=-2.05$ ,  $p<.05$ ).

성역할 일치도가 여성 지도자에 대한 평가와 어떻게 관련되는지를 알아보기 위하여 각 종속측정치들과의 상관관을 보았다. 성역할 일치도 지각이 응답자 성별과 지도방식에 따라 상이하였으므로 남녀와 지도방식 별로 상관관을 산출하였다(표 3).

표 2. 응답자의 성별에 따른 리더 행동의 성역할 일치도 평정과 차이검증

	민주방식	전제방식	t(df)
남 자	4.30( .94) n=60	3.16( .83) n=55	6.82(113)***
여 자	3.90(1.19) n=59	3.48(1.06) n=58	2.00(115)*
전 체	4.10(1.09)	3.33( .97)	

표 3. 성별과 지도방식에 따른 성역할 일치도 평가와 종속측정치들 간의 상관

	민 주 방 식			전 제 방 식		
	관 계	능 력	태 도	관 계	능 력	태 도
전 체	.30**	.24**	.33** (n=119)	.21*	.16	.19* (n=113)
남 자	.20	.25†	.26* (n=60)	.23	.32*	.20 (n=55)
여 자	.33**	.21	.34** (n=59)	.14	-.02	.14 (n=58)

† $p<.06$ , \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

여성 지도자의 민주적인 지도방식이 여성에게 기대되는 성 역할에 일치된다고 볼수록 남녀 응답자가 모두 그 여성지도자에 대해 긍정적인 태도( $r_{남}=.26, p<.05$ ;  $r_{여}=.34, p<.01$ )를 표명하는 것을 알 수 있다. 또한 여성응답자는 민주방식의 여성지도자를 성역할에 일치되게 행동하는 것으로 볼수록 관계적인 면에서 더 높게 평가하였다( $r=.33, p<.01$ ). 그러나 전체적인 지도방식을 취하는 여성 지도자에 대해서는 남녀 응답자에서 모두 성역할 일치도의 지각이 태도나 관계적 면에 대한 평가와 유의한 상관을 보이지 않았다. 한 가지 주목할 점은 여성응답자의 경우는 여성지도자의 지도방식이 민주적이거나 전체적이거나 상관없이 그 여성지도자의 능력 면의 평가와 성역할일치도 평가가 관련되지 않는 반면에 남성응답자의 경우는 민주적으로 지도하건 전체적으로 지도하건 그 여성지도자의 행동을 성역할에 일치하는 것으로 볼수록 능력 면에서 더 높게 평가한다는 점이다( $r_{민주}=.25, p<.06$ ;  $r_{전체}=.32, p<.05$ ). 남녀 별로 능력 평가에 대해 지도방식과 성역할 일치도 지각, HS, BS의 변인들이 갖는 예측력을 알아보기 위하여 단계적 회귀분석을 하였을 때, 여성응답자에서는 지도방식( $\beta=.234, p<.01$ )과 우호적 성차별점수( $\beta=.212, p<.05$ )가 여성 지도자의 능력평가에 대해 유의한 예측력을 가지는 반면에 남성응답자에서는 성역할일치도 지각( $\beta=.232, p<.05$ )만이 여성지도자의 능력 평가에 대해 유의한 예측력을 가졌다.

**성별, 지도방식, HS, BS의 위계적 회귀분석의 결과**

평가자의 성별, 여성 지도자의 지도방식, 적대적 및 온정적 성차별점수의 개인차변인들이 여성지도자에 대한 평가에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 실험 참여자의 성별, 지도방식,

적대적 성차별 점수(HS) 및 우호적 성차별 점수(BS)의 주 효과에 대해 분석한 후 다음 단계에서 이원 상호작용의 효과가 있는지를 보았다. 살펴본 이원상호작용은 성별×지도방식, 성별×BS, 성별×HS, 지도방식×BS, 지도방식×HS 이었고 마지막으로 성별×지도방식×BS와 성별×지도방식×HS와 같은 삼원상호작용의 추가적인 효과가 있는지를 알아보았다. 종속측정치들에 대한 종합적인 회귀분석의 결과가 표 4에 제시되어 있다.

표 4. 종속측정치에 대한 성별, 지도방식, HS, BS의 위계적 회귀분석 결과( $\beta$ )

	관 계	측 정 치	능 력	태 도
성별	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
지도방식	.57***	-.12†	.25***	
HS	<i>n.s.</i>	-.16*	-.23**	
BS	.16**	.23**	.19**	
	$\Delta R^2=.35***$	$\Delta R^2=.06**$	$\Delta R^2=.11***$	
성별×지도방식	-.42***	-.50***	-.52***	
성별×BS	.76*	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	
성별×HS	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	
지도방식×HS	-.82*	-1.74***	1.39***	
지도방식×BS	<i>n.s.</i>	.91*	1.05*	
	$\Delta R^2=.06**$	$\Delta R^2=.09***$	$\Delta R^2=.09***$	
성별×지도방식×BS	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	1.99**	
성별×지도방식×HS	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	
	$\Delta R^2=.01$	$\Delta R^2=.01$	$\Delta R^2=.03*$	

† $p<.10$ , \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

**성별과 지도방식의 효과**

성별과 지도방식의 두 변인은 집단 간 변인으로서 먼저 이 변인들에 대한 결과를 살펴보기로 한다. 모든 종속측정치들에서 성별의 주 효과는 나타나지 않아 응답자의 성별에 따라 여성 지도자를 편향되게 평가하지 않는 것

을 알 수 있었다. 그러나 지도방식의 주 효과와 성별과 지도방식 간의 이원 상호작용은 모든 종속측정치들에서 유의하였다. 예상대로, 남녀 응답자들은 여성 지도자가 여성에게 기대되는 성역할에 일치되는 민주적 방식으로 지도해 나갈 때 관계적인 면에서 더 긍정적인 것으로 평가하였으며(민주방식  $M=4.63(sd=.79)$ , 전제방식  $M=3.50(sd=.85)$ ;  $t(230)=-10.48, p<.001$ ) 여성지도자에 대한 태도(민주방식  $M=5.50(sd=.86)$ , 전제방식  $5.11(.68)$ ;  $t(230)=-3.87, p<.001$ )도 더 긍정적이었다. 그러나 예상과는 달리 능력의 면에서는 민주적인 방식으로 지도할 때보다는 전제적인 방식으로 지도할 때가 능력이 더 많은 것으로 평가되는 경향이었으나 유의 경계선 상에 있었다(민주방식  $M=4.24(sd=.82)$ , 전제방식  $M=4.43(.73)$ ;  $t(230)=1.87, p=.06$ ).

지도방식의 주 효과는 성별과의 상호작용을 통해 더 구체적으로 살펴볼 수 있는데, 여성지도자에 대한 관계적 측면에서의 평가(상호작용의  $\beta=-.423, t=-3.94, p<.001$ )와 여성지도자에 대한 태도(상호작용의  $\beta=-.517, t=-4.15, p<.001$ )에서 민주 방식의 여성지도자를 전제 방식의 여성지도자보다 더 선호하는 편향은 예상대로 주로 남자응답자들에서 나타난 것임을 알 수 있었다(그림 1과 그림 2). 관계적 측면에서 남자응답자와 여자 응답자가 보인 민주방식과 전제방식의 여성지도자에 대한 평가를 보면(그림 1) 성별에 관계없이 민주 방식의 여 지도자를 더 좋게 평가하는데, 민주방식의 여 지도자에 대해서는 남녀 간의

차이가 유의하지 않았지만(남  $4.75(sd=.68)$ , 여  $4.50(sd=.87)$ ;  $t(109.61)=-1.76, n.s.$ ) 전제 방식의 여 지도자에 대해서는 남자 응답자가 여자 응답자보다 더 부정적으로 보았다(남  $3.30(sd=.86)$ , 여  $3.69(sd=.79)$ ;  $t(111)=2.53, p<.05$ ). 여성 지도자에 대한 태도(그림 2)에서는 여자 응답자는 지도방식에 따른 평가 차이가 유의하지 않았으나(전제  $5.21(sd=.69)$ , 민주  $5.33(1.02)$ ;  $t(101.70)=.78, n.s.$ ) 남자 응답자는 민주적인 여 지도자를 전제적인 여 지도자보다 더 긍정적으로 평가하였다(전제  $5.00(sd=.67)$ , 민주  $5.67(sd=.63)$ ;  $t(113) =5.52, p<.001$ ). 예상대로, 관계와 태도 면에서 남자 응답자가 여자 응답자보다 전제적인 여성 지도자는 더 부정으로, 민주적인 여성 지도자는 더 긍정적으로 평가한다고 할 수 있다.

그러나 여성지도자의 능력에 대한 평정에 있어서는(상호작용에 대한  $\beta=-.497, t=-3.89, p<.001$  : 그림 3) 남자 응답자들은 지도 방식에 따라 여 지도자의 능력을 달리 평가하지 않았으나(전제  $4.33(sd=.78)$  민주  $4.32(sd=.77)$ ;  $t(113)= -.05, n.s.$ ), 여자응답자들은 전제방식( $M=4.53, sd=.67$ )의 여 지도자를 민주방식( $M=4.16, sd=.87$ )의 여 지도자보다 더 능력이 큰 것으로 평가하였다( $t(108.91)=-2.58, p<.05$ ). 요약하면, 민주방식의 여성지도자를 전제 방식의 여성지도자보다 더 관계적인 측면에서 호의적으로 평가하며 태도 면에서도 긍정적으로 평가하는 지도방식의 주 효과는 주로 남자 응답자에게서 얻어진 것이며, 능력의 면에서도 민주방식의 여성지도자가 전제방식

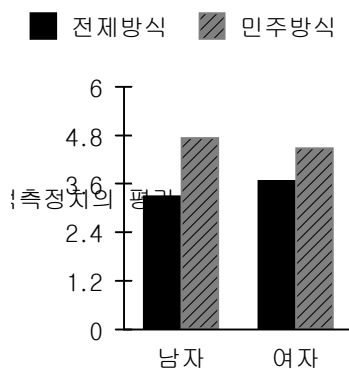


그림 1. 평가자 성별과 지도방식에 따른 관계적 측정치의 평가정도

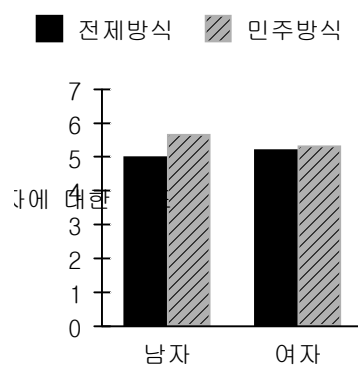


그림 2. 평가자 성별과 지도방식에 따른 여성지도자에 대한 태도

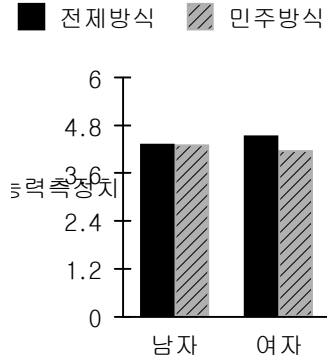


그림 3. 성별과 지도방식에 따른 능력 측정치의 평가점도

의 여성지도자보다 더 긍정적으로 평가되리라고 예상하였으나 예상과는 반대로 전제방식의 여성 지도자를 민주방식의 여성 지도자보다 더 능력이 있다고 평가하는 경향으로 나타났으며 이런 반대되는 평가는 여자응답자에 게서만 유의하게 일어났다.

HS, BS의 주 효과. 응답자들이 가진 여성에 대한 적대적 성차별 태도와 온정적 성차별 태도를 여성 지도자에 대한 평가치들에 회귀시켰을 때, 적대적 성차별 태도는 관계측정치만( $\beta=-.055, t<1.0, n.s.$ )을 제외하고 나머지 측정치들에서 예상한대로의 효과가 나타났다. 즉, 적대적 성차별 태도는 여성 지도자에 대한 부정적 평가를 예견하며 (능력측정치  $\beta=-.161, t=-1.97, p=.05$ ; 태도측정치  $\beta=-.225, t=-2.83, p<.01$ ) 온정적 성차별 태도는 모든 측정치들(관계측정치  $\beta=.157, t=2.66, p<.01$ ; 능력측정치  $\beta=.225, t=3.17, p<.01$ ; 태도측정치  $\beta=.189, t=2.73, p<.01$ )에서 예상한 대로 여성 지도자에 대해 호의적인 평가를 예견하는 것으로 나타났다.

**HS, BS와 성별과의 상호작용의 효과**

각 상호작용의 효과를 관련된 회귀식에 최소값과 최대값을 대입하여 예상되는 수치로 나타내는 것은 대입하는 값의 범위에 따라, 또 코딩 방법에 따라 그 형태가 상이하게 나타난다. 또한 연속 변인인 성차별주의 점수와 성별의 상호작용의 회귀계수가 유의하다는 의미는 성차별주의 점수가 종속측정치를 예언하는 정도(즉 통계치로는 회귀계수)가 남녀에 따라 유의하게 다르다(동질적이지

않다)는 것을 뜻할 뿐이기 때문에 예언치로 나타낸 그래프를 통해 종속측정치의 크기를 직접 비교하기 어려운 점이 있다. 본 연구에서는 상호작용의 형태를 보다 쉽게 알아보기 위하여 남녀 응답자 집단 내에서 적대적 성차별점수( $Med_{여}=2.33, Med_{남}=3.00$ )와 온정적 성차별점수( $Med_{여}=3.06, Med_{남}=3.28$ )의 중앙치를 기준으로 하여 각기 양분하여 HS 고/저 집단과 BS 고/저 집단으로 설정하였다. 그래서 연속변인인 HS와 BS를 집단 간 변인으로 새로 설정하여 성별, 지도방식, HS 고저 또는 BS 고저에 따른 각 종속측정치의 평균을 그림으로 제시하였다. 남녀 응답자의 적대적 성차별점수(남 2.98( $sd=.48$ ) 여 2.37( $sd=.51$ ),  $t(232)=9.42, p<.001$ )와 온정적 성차별점수(남 3.28( $sd=.46$ ) 여 3.09( $sd=.50$ ),  $t(230)=3.07, p<.01$ )가 상이하기 때문에(표 1 참조) 전체 집단 내에서 양분하지 않고 각각의 성별 집단 내에서의 중앙치를 기준으로 하여 양분하였다.

상호작용에 대한 회귀 분석 결과(표 4 참조), 적대적 또는 온정적 성차별 태도가 성별에 따라 여성 지도자에 대한 평가에 상이한 예견력을 갖는 것은 한 경우에만 나타났다. 여성지도자를 관계적 측면에서 평가할 때 온정적 성차별의 태도가 성별에 따라 상이하게 관련되었다(성별×BS의  $\beta=.76, t=2.0, p<.05$ ; 그림 4). 즉, 온정적 성차별의 태도가 여성지도자에 대한 관계적인 측면에서의 평가를 증가시키는 것은 여자 응답자에서만 나타나는 것을 알 수 있다.

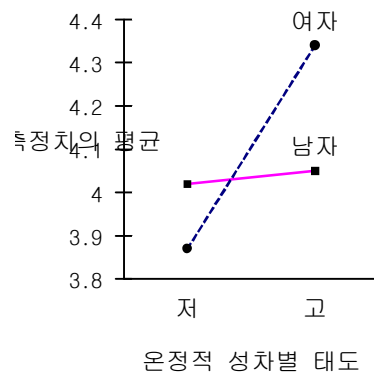


그림 4. 성별과 온정적 성차별에 따른 관계적 측정치의 추정평균

HS, BS와 지도방식과의 상호작용의 효과. 여성에 대한 적대적 성차별의 태도(지도방식×HS의 효과 : 관계측정치  $\beta=-.82, t=-2.48, p<.05$ ; 능력측정치  $\beta=-1.74, t=-4.42, p<.001$ ; 태도측정치  $\beta=-1.39, t=-3.62, p<.001$ )와 온정적 성차별의 태도(지도방식×BS의 효과 : 능력측정치  $\beta=.91, t=1.95, p=.052$ ; 태도측정치  $\beta=1.05, t=2.32, p<.05$ )는 둘 다 여성에 대한 거의 모든 평가에서 지도방식에 따라 상이하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 4 참조). 온정적 성차별의 태도가 여성 지도자에 대한 관계적 평가에 미치는 영향만이 지도방식에 따라 다르지 않았다( $\beta=.38, t=.98, n.s.$ ). 관계측정치와 태도측정치 및 능력측정치에서의 지도방식과 HS와의 상호작용을 살펴보면(그림 5, 그림 6 및 그림 7), 예상과는 달리 여성에 대한 적대적인 성차별이 클수록 여성지도자에 대한 부정 평가가 일어나는 효과는 민주방식의 여성지도자에 대한 평가에서 나타난 것임을 알 수 있다. 그림 5, 6 및 7에 나타난 바와 같이, 응답자의 적대적 성차별이 클수록 민주적인 지도방식을 취하는 여성지도자에 대해 관계나 능력, 및 태도의 평가 모두가 더 부정적이 됨을 보여 준다. 반면에 전제적인 지도방식을 취하는 여성 지도자에 대한 관계적 평가나 태도는 적대적 성차별 태도에 의해 크게 영향 받지 않으며 오히려 능력 면에서는 전제적 여성지도자가 적대적 성차별이 클수록 더 긍정적으로 평가받는 것을 볼 수 있다.

온정적 성차별 태도는 지도방식에 따라 능력측정치와 태도측정치에 대해 상이한 예견을 하는 것으로 나타났다(지도방식×BS의 효과 : 능력측정치  $\beta=.91, t=1.95, p=.052$ ; 태도측정치  $\beta=1.05, t=2.32, p<.05$ ). 태도측정치에서의 지도방식과 BS 간의 상호작용효과는 다시 성별×지도방식×BS 세 변인들 간의 삼원상호작용으로 제한되었다(삼원상호작용의  $\beta=1.99, t=2.64, p<.01$  : 표 4 참조). 먼저 능력측정치를 살펴보면, 여성에 대한 온정적 성차별이 클수록 여성지도자의 능력을 더 좋게 평가하며 이런 정적 관계의 정도는 지도방식에 따라 유의하게 달라서 민주방식을 취할 때 더 강하게 나타났다(지도방식×BS의 모수 추정치(B)는 민주방식일 때 .436, 전제방식일 때 0으로 산정되며 이 차이가 유의한 것임 : 그림 8). 다음, 태도측정치에서의 삼원 상호작용을 살펴보면, 응답자 성별에 따라 구분하였을 때(그림 9), 온정적 성차별

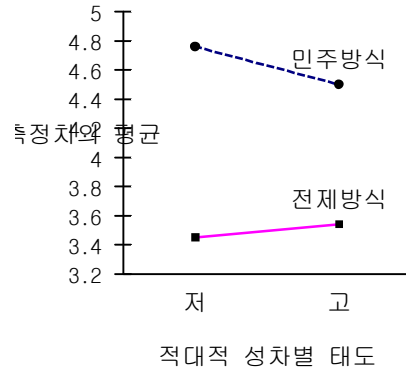


그림 5. 지도방식과 적대적 성차별에 따른 관계적 측정치의 추정 평균

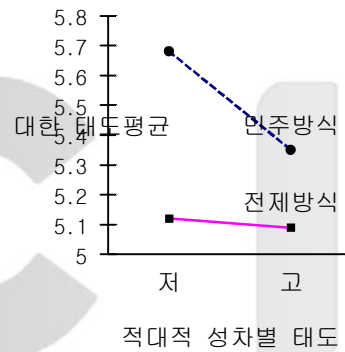


그림 6. 지도방식과 적대적 성차별에 따른 여성 지도자에 대한 태도의 추정평균

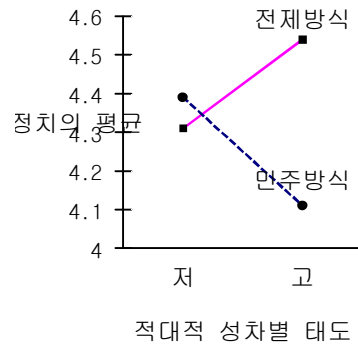


그림 7. 지도방식과 적대적 성차별에 따른 능력 측정치의 추정 평균

태도가 클수록 여성지도자에 대해 긍정적인 태도를 보이는 경향은 특히 민주 방식을 취하는 여성 지도자에 대해 여성 평가자가 평가할 때 나타남을 알 수 있다(여자응답자의 경우, 지도방식×BS의  $\beta=1.92, t=3.16, p<.01$ ). 남자 응답자에서는 지도방식×BS의 이원 상호작용이 나타나지 않아(지도방식×BS의  $\beta=-.252, n.s.$ ) 지도방식에 따라 온정적 성차별이 여 지도자에 대한 태도를 예전하는 정도가 상이하지 않았다.

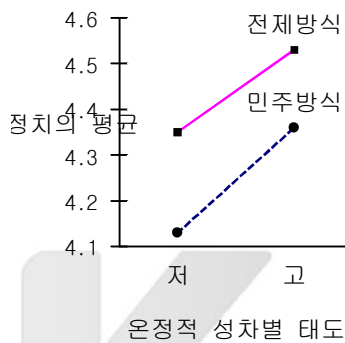


그림 8. 지도방식과 온정적 성차별에 따른 능력 측정치의 추정 평균

논 의

본 연구에서는 전제적 또는 민주적인 지도방식을 발휘하는 여성 지도자에 대해 어떤 평가가 일어나는지를

살펴보면서 평가자가 가진 여성에 대한 적대적 성차별 태도와 온정적 성차별 태도가 이런 평가에 어떻게 영향 주는지를 알아보려고 하였다. 여성 지도자에 대한 평가는 관계적 면, 능력적 면, 및 태도의 세 가지 면에서 측정하였다. 민주적인 지도방식이 전제적인 지도방식보다 사회에서 기대하는 여성에 대한 성역할과 더 일치하는 것으로 나타났고 역할일치이론으로 예상한대로(가설 1) 연구 참여자들은 호감, 따뜻함과 같은 관계적 면에서나 여성 지도자에 대한 태도에 있어서 여성으로서의 성 역할에 어긋나는 전제적인 여성지도자보다 여성으로서의 성 역할에 일치하는 민주적인 여성지도자를 더 긍정적으로 평가하였다(표 4). 여성지도자의 유능성, 효율성과 같은 능력적인 면을 평가할 때는 전제적인 여성 지도자를 더 높게 평가하는 경향성이 있었다.

관계와 태도 면에서 민주적인 여성지도자를 전제적인 여성지도자보다 더 선호하는 것은 예상한대로(가설 2) 주로 남자의 반응에서 비롯된 것임을 알 수 있었는데, 남자 평가자가 여자 평가자보다 전제적인 여성지도자는 더 부정적으로, 민주적인 여성지도자는 더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 능력의 측면에서 전제적인 여성지도자를 민주적인 여성지도자보다 더 선호하는 경향은 여자 평가자의 반응에서 나타나는 것이 성별과 지도방식의 이원상호작용의 분석에서 나타났다. 이와 같은 결과를 성 역할 일치도와 관련해서 보면(표 3), 민주적인 여성지도자에 대한 태도와 관계적인 면의 평가는 한 경우(남성응답자-관계측정치)만을 제외하고 남녀에서

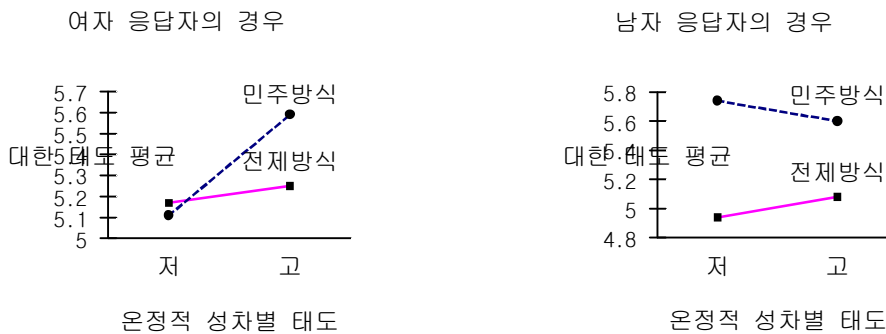


그림 9. 지도방식과 온정적 성차별에 따른 여자응답자와 남자 응답자의 여성지도자에 대한 태도의 추정평균

모두 성역할 일치와 정적 상관을 이루지만 전체적인 여성지도자에 대해서는 유의한 상관을 나타내지 않았다. 능력 면의 평가에서 남자들은 여성 지도자의 지도방식에 상관없이 그 행동을 얼마나 성역할에 일치하는 것으로 보느냐에 따라 그녀에 대해 긍정적으로 평가하는 반면에 여자들은 여성 지도자의 행동이 성 역할에 얼마나 부합되는지는 고려하지 않고 전체적으로 지도할 때 민주적으로 지도할 때보다 더 능력이 있다고 판단하였다. 남성에게는 지도방식보다는 성역할에 일치하는 행동으로 보는 시각이 능력평가에 더 중요한 반면에 여성에게는 성역할 일치정도 보다는 어떤 식으로 지도하느냐가 능력 평가에 중요하게 작용하는 것이다.

여성에 대한 적대적 성차별태도는 여성지도자를 부정적으로 평가하게 하며 온정적 성차별 태도는 여성지도자를 긍정적으로 평가하게 할 것이라는 가설 3과 가설 4의 주 효과는 회귀계수를 통해 지지되었다(표 4). 적대적 성차별태도는 능력측정치와 태도측정치에 대해 부적인 회귀를 보였으며, 온정적 성차별태도는 관계측정치를 포함한 세 가지 측면의 측정치 모두에 대해 정적인 회귀를 보였다. 나아가 온정적 성차별 태도가 민주적인 여성지도자에 대한 더 긍정적인 평가를 예견하게 할 것이란 가설 4의 지도방식×BS의 상호작용 효과도 지지되었다. 예상한대로 여성지도자에 대한 능력 평가는 온정적 성차별이 클수록 더 긍정적이었으며 그 기울기는 민주방식의 여성지도자에 대해 더 크게 나타났다(그림 8). 또한 여성지도자에 대한 태도 평가에서도 평가자의 온정적 성차별 태도가 클수록 민주적인 여성 지도자를 전체적인 여성지도자보다 더 크게 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났으나 이 지도방식×BS의 상호작용의 효과는 평가자가 여자일 때만 나타났다(그림 9). 또한 온정적 성차별 태도가 관계적인 면에서의 여성지도자에 대한 긍정적 평가를 예견하게 하는 것도 평가자가 여자일 때만 나타났다(그림 4). 이와 같은 두 결과로 볼 때, 온정적 성차별 태도는 주로 여성이 여성을 평가할 때 그 영향력을 발휘할 것을 시사한다.

그러나, 적대적 성차별 태도가 전체적인 여성 지도자에 대해 더 부정적인 평가를 예견하게 할 것이란 가설 3의 지도방식×HS의 상호작용 효과는 예상한 방향과 반대로 나타났다. 즉, 적대적 성차별이 강할수록 전체적

성지도자를 부정적으로 평가하게 될 것이라는 예상과 달리, 적대적 성차별이 강할수록 민주적인 여성 지도자에 대한 평가가 부정적으로 일어났다. 적대적 성차별이 여성지도자에 대한 부적 평가를 예견하는 주 효과는 주로 민주적인 여성지도자에 대해 일어났다. 여기서 각 종속 측정치에 대한 적대적 성차별의 효과를 보다 상세히 살펴볼 필요가 있는데, 관계측정치(그림 5)와 태도(그림 6)에 관한 적대적 성차별의 효과는 서로 유사하게 나타나며 이 둘은 능력 측정치(그림 7)에 대한 효과와 상이하였다. 관계측정치와 태도 평가에 있어서는 민주적인 여성지도자가 전체적인 여성지도자보다 평균적인 크기로 볼 때 더 좋게 평가되기는 하지만 적대적 성차별이 강해질수록 민주적인 여성지도자에 대한 평가가 부적으로 떨어져서 두 방식의 여성지도자에 대한 평가 차이가 줄어드는 것으로 나타난다. 반면에 능력 면에서는 적대적 성차별이 적을 때는 민주적인 여성지도자와 전체적인 여성지도자에 대한 평가 차이가 없다가 적대적 성차별이 강해질수록 민주적인 여성지도자에 대한 능력 평가가 부적으로 변하고 전체적인 여성지도자에 대한 능력 평가는 정적으로 변하여 민주적인 여성지도자가 전체적인 여성지도자보다 더 능력이 떨어지는 식으로 두 방식의 여성지도자에 대한 평가가 벌어지는 형태였다. 다시 말해서, 관계와 태도 면에서는 적대적 성차별이 강해질수록 우위에 있는 민주적인 여성지도자에 대한 평가가 감소되면서 두 방식의 여성 지도자 간의 차이가 줄어들게 되지만 그 평균의 크기로 보면 여전히 민주적인 여성지도자에 대한 평가가 전체적인 여성지도자에 대한 평가보다 우월하였는데 반해, 능력 면에서는 적대적 성차별이 강해질수록 두 방식의 여성 지도자 간에 없던 차이가 민주적인 여성지도자에 대한 평가는 감소하고 전체적인 여성지도자에 대한 평가는 증가하면서 두 방식의 여성지도자에 대한 평가 차이가 벌어져 전체적인 여성지도자가 민주적인 여성지도자보다 더 우월하게 평가되었다.

적대적 성차별태도가 민주방식의 여성 지도자에 대한 부정적 평가를 예견한다는 결과에 대해 그 의미를 고찰해 볼 필요가 있다. 우선, 평가자의 적대적 성차별 태도가 커져도 관계적인 면의 평가나 태도의 크기에 있어서는 여전히 민주적인 여성지도자에 대한 평가가 전체적인 여성지도자에 대한 평가보다는 우위인 것에 주목할 필요

가 있다(그림 5와 그림 6). 다만 민주적인 여성지도자의 우세한 긍정적 평가가 점차 감소된다는 것이다. 적대적 성차별태도가 관계적인 면의 평가나 태도에 미치는 영향력의 회귀계수만을 보았을 때는 그 기울기가 민주적인 여성지도자에 대해 부정적으로 나타나지만 평가의 크기로 보면 여전히 전체적인 여성지도자를 민주적인 여성지도자보다는 부정적으로 보는 것임을 알 수 있다. 그러므로, 여성지도자의 관계적인 면의 평가나 태도에서는 역할일치이론에 부합되는 지도방식의 효과가 강하게 나타나 민주적인 여성지도자를 더 긍정적으로 평가하게 되며 적대적 성차별태도란 개인차 변인은 그런 민주적인 여성지도자의 긍정적 평가의 우세를 약화시키는 것으로 보인다.

두 번째로 생각해 볼 수 있는 것은 적대적 성차별을 지닌 사람들이 남성적인 지도방식을 지닌 여성에 대해 관계적인 측면과 능력적인 측면의 두 가지 일치되지 않은 방향의 평가를 동시에 가질 수 있다는 것이다. 여성에 대한 보수적인 태도를 개인차변인으로 하여 과제지향적인 여성지도자와 관계지향적인 여성지도자를 어떻게 평가하는지를 본 Forsyth 등(1997)의 연구에서도 본 연구에서 나타난 적대적 성차별 태도의 효과와 유사하게 보수적인 태도를 지닌 평가자들이 예상과는 반대로 효율성의 면에서 과제지향적인 여성 지도자를 관계지향적인 여성 지도자보다 더 선호한 반면 호감의 면에서는 덜 선호하였다. 그들은 인지 수준에서는 과제지향적인 여성지도자가 고정관념적으로 남성적인 전형적인 지도자 상에 보다 더 가깝기 때문에 그녀에게 호의적으로 반응하지만 감정 수준에서는 관계지향적인 여성지도자가 여성에 대한 고정관념적인 상에 더 가깝기 때문에 그녀에게 더 호의적으로 반응하게 되는 것으로 설명하였다. 결과적으로 보수적인 태도를 지닌 평가자들은 과제 지향적인 여성 지도자의 수행을 높게 평가하기는 하지만 개인적인(즉, 감정적인) 수준에서는 그녀를 거부하는 것이다.

셋째로 지도자의 능력에 대한 평가가 남성적 특질을 기반으로 이루어진다는 점을 시사해 준다. 일찍이 Schein(1973, 1975, 2001)의 연구에서 밝혀진 바와 같이 지도자 역할은 주도적(agentive)이거나 지배적인 남성적인 고정관념적 특질들과 일치된다. 대학 졸업 시점과 1년 만 후 측정된 주도적 및 협동적 특질들과 그들의 객관적 및 주관적인 직업상의 성공을 평정하게 한 연구(Abele,

2003)에서도 남성적인 주도적 특질이 강한 사람이 스스로를 직업적으로 더 성공한 것으로 평정하며 직업적인 성공은 또한 자신의 주도적 특질을 더 강하게 평정하게 한다는 결과가 나왔다. 이와 같이 지도자의 역할이 주도적이여야 한다는 기대는 아직도 꽤 강하게 기능하고 있다. 더구나 우리나라의 사정은 남성이 지도자 역할을 하는 경우가 절대 다수이기 때문에 여성지도자에 대한 능력 평가도 이런 기준에 따라 이루어졌을 수 있다. 때로는 지도자나 경영자란 역할에 대해 사람들이 기대하는 바가 성에 근간한 행동기대치보다 지도자의 행동에 대한 더 강력하고 중요한 평가지침이 될 수 있는 것이다(Kanter, 1977; Eagly 등(1995)에서 제인용). 또한 적대적 성차별 태도는 전통적인 성차별태도들과 높은 정적 상관을 보이는 보수적인 태도구조이며 그 한 가지 하위요소가 가부장적인 지배주의이다(안상수 등, 2005). 그래서 이들은 성별에 상관없이 지도자란 남성적으로 지도해야 능력이 있으며 그렇지 않으면 무능하다고 생각할 수 있고 따라서 이와 부합되는 전체적 여성지도자가 민주적인 여성지도자보다 더 능력이 많은 것으로 평가되었을 수 있다.

전제방식의 여성지도자의 능력이 긍정적으로 평가될 수 있었던 다른 한 이유는 지도방식의 원고를 구성할 때, 민주방식과 전제방식의 지도자가 동등하게 긍정적으로 평가되도록 하기 위하여 지나친 전제방식의 묘사는 피했기 때문에 전제방식의 여성 지도자의 행동이 여성의 행동으로 수용되는 수준이었을 수 있어서 부적인 평가가 나타나지 않았을 수 있다.

본 연구가 실험실에서 원고를 사용한 연구이기 때문에 조직 상황에서는 다른 결과가 나올 수도 있는 제한점을 가진다. 예를 들어 실제 선택에 의해 지도자가 선정되었는지의 여부나 장기적으로 실제 여성지도자의 행동에 접해 보았는지의 여부, 또 실제 상황에서의 지도력 정도 등이 그 지도자에 대한 평가에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. Eagly 등(1990)은 조직 연구인지, 실험 연구인지에 따라 선택하는 지도방식에서의 성차가 달리 나타남을 보여 주었고 또 지도자의 효율성 측정(Eagly 등, 1995)에서는 조직연구들이나 실험연구들에서 모두 남녀 지도자 간의 차이가 없다는 결과도 내 놓고 있다.

온정적 성차별 태도가 클수록 여성지도자에 대해 긍정적으로 평가하게 한다는 결과는 언뜻 생각하면 모순된



것으로 보인다. 성차별적 태도임에도 불구하고 여성지도자를 옹호하는 쪽의 반응을 불러일으키기 때문이다. 김혜숙 등(2005, 작성 중)의 연구결과에 비추어 볼 때, 온정적 성차별 태도가 여성을 긍정적으로 평가하게 하는 기능은 그 여성의 행동이 수용될 수 있는 정상적인 범위 안에 있을 때 일어나는 것으로 여겨진다. 김혜숙 등의 연구에서 평가자의 온정적 성차별 태도가 클수록 여성전문가나 페미니스트집단, 가정주부나 식당 아줌마 집단, 여성상담가나 여성자원봉사자 집단에 대해서 더 긍정적으로 평가한 반면에 레즈비언이나 윤락녀, 미혼녀 및 이혼녀 집단에 대해서는 더 부정적인 평가를 보였다. 연구에서 제시한 전제적 여성지도자와 민주적 여성지도자의 행동기술이 과도하지 않은 정상적인 범위의 행동들로 기술되어 있어서 온정적 성차별 태도가 성차별임에도 불구하고 여성지도자에 대한 긍정적인 평가와 연관되었을 수 있다. Abrams, Viki, Masser, & Bohner(2003) 등의 연구에서도 면식법에 의한 성폭력일 경우에 온정적 성차별 태도가 높은 사람일수록 가해자보다는 피해자인 여성을 더 비난한다는 결과가 나타났다. 온정적 성차별태도가 높은 사람일수록 여성이 보호받을만한 대상이 될 수 있도록 자신의 순수성을 지켜야 한다는 신념을 더 가지기 때문이란 것이다. 이러한 결과들을 고려하면, 온정적 성차별 태도가 높은 사람들이 매우 전제적으로 행동하는 여성지도자에 대해서도 긍정적으로 평가할지, 실제 선택이나 중요한 결정 상황에서도 여성 지도자에게 호의적인 결정을 할지에 대해서는 아직 분명하게 단정하기 어렵다.

이런 한계에도 불구하고 본 연구 결과는 여성지도자가 긍정적으로 평가받는 상황들과 그로 인한 제약에 대해 시사해 주는 점이 있다. 연구결과를 보면, 여성지도자의 따뜻함이나 수용도, 호감과 같은 관계적인 면의 평가나 여성지도자에 대한 태도는 그 여성지도자가 성역할에 걸 맞는 민주방식으로 지도할 때 성역할에 맞지 않는 전제방식으로 지도할 때보다 더 긍정적으로 평가받으며 이런 반응은 특히 남자 평가자에서 두드러졌다. 남자 평가자는 능력평가에 있어서도 지도방식에 상관없이 여성지도자의 행동을 성역할에 일치되게 볼수록 더 높게 평가하였다. 여성에 대한 온정적인 성차별 태도를 지닐수록 여성지도자를 더 좋게 평가하였으며 온정적 성차별의 영향력은 또한 여자 평가자가 민주적인 여성지도자의 태도

를 평가할 때 나타났다. 한편, 여성 지도자에 대한 능력 평가에서는 전제적인 여성지도자가 민주적인 여성지도자보다 더 긍정적으로 평가되는 경향이었으며 이런 경향은 여자 평가자에게서만 나타나며, 평가자의 여성에 대한 적대적인 성차별태도가 강할수록 나타났다.

다시 말하면, 남자들은 여성적으로 지도하는 민주적인 여성지도자를 더 호감있게 보지만 적대적 성차별태도가 강한 남자일수록 이런 여성지도자의 능력이 떨어진다고 보며, 여자들도 민주적인 여성지도자를 더 호감있게 보며 온정적 성차별태도가 강할수록 더 호감있게 보지만 이런 여성지도자의 능력은 떨어지며 전제적인 여성지도자의 능력이 더 뛰어나다고 보며 적대적 성차별태도가 강한 여자일수록 더 그렇게 본다. 이런 사실은 여성이 남성지배적인 분야이건 여성지배적인 분야이건 지도자의 역할을 담당할 때 갈등을 겪을 수 밖에 없음을 시사해 준다. 여성지도자들은 부하들의 또는 평가자들의 호감을 얻기 위해서는 민주적인 방식으로 지도해야했고, 실제로 여성지도자가 남성지도자보다 더 민주적인 지도 방식을 취하는데, 그렇게 하면 지도자로서의 능력은 떨어지는 것으로 인식되는 것이다.

실제로 남성지배적인 분야에서 여성지도자 역할을 하는 여성과 여성지배적인 분야에서 여성지도자 역할을 하는 여성들이 어떤 방식으로 지도하는지, 자신에 대해서는 얼마나 여성적이라고 생각하는지, 그 여성들의 진급이 어떻게 이루어지는지를 조사해 볼 수 있다면 매우 흥미로운 것이다. 한 예로 남성지배적인 분야에서 성공적으로 일해 온 여자 교수들에게 남성적 특질들과 여성적 특질들로 자신을 기술하게 하면 남자 교수들보다 더 자신을 남성적으로 기술하였다(Ellemers, 2001).

집단에 주어진 과제나 상황이 집단 내의 관계적인 측면이 더 중요한 경우와 성과나 결과가 더 중요한 경우에 적대적 성차별주의와 온정적 성차별주의가 여성지도자의 평가에 어떻게 영향을 미치는지 추후에 연구해 볼 수 있을 것이다. 또한 역할일치이론을 보다 명확히 검증하기 위하여 동일한 지도방식을 취하는 남성 지도자에 대한 평가도 측정하여 여성지도자의 경우와 비교해 볼 필요가 있다. 이 경우 여성에 대한 양면적 태도척도인 양가적 성차별척도에 대응되는 남성에 대한 양가적 태도 척도(Glick & Fiske, 1999; Glick, Fiske, Masser 등,

2004)를 사용할 수 있을 것이다.

또한 연구의 실용성을 높이기 위하여 평가자의 선택 행동에 대한 자료를 수집하는 후속연구가 요구된다. 본 연구에서는 전체적인 여성지도자와 민주적인 여성지도자에 대한 호감이나 능력에 대한 평가를 측정하였는데, 실제로 어떤 여성을 고용할 것인지, 상사로서는 어떤 여성을 선호하는지, 혹은 부하로 두고 싶은지 등의 선택 행동에 대한 평가를 할 필요가 있다.

여성들의 성취에 대한 욕구가 커지며 성역할을 깨는 시도가 점점 더 자유롭고 빈번해질 것이 기대되기 때문에 여성들이 맡는 사회역할도 달라질 것이고 그에 따라 남성성이나 여성성의 고정관념도 변화될 것이며 역할 갈등도 사라질 수 있다(Diekman & Eagly, 1999). 최근에 와서는 지배적이거나 주도적인 행동이란 남녀의 성차가 아니라 남녀가 처한 상황에 따라 달라지며(Moskowitz, Suh, & Desaulniers, 1994), 협동성의 면에서는 여자들이 남자들보다 높은 채로 유지되고 있으나 주도성에 있어서는 양 성에서 다 높아져 남녀간 차이는 줄어들고 있으며(Twenge, 1997), 20세기 후반에 들어 여성들의 자기주장성이 증가되어 와서 최근의 표본에서는 그 차이를 볼 수 없다는 연구(Twenge, 2001)들이 나오고 있다. 우리나라의 상태는 이런 추세에 출발점에서 있다고 보인다. 아직도 여성의 지위는 낮고 사회 권한은 적은 편이며, 사회진출도 미약하여 주도성이나 자기주장성과 같은 특질은 남성적 특질로 간주되며 남성지배적인 시각으로 지도자에 대한 평가도 일어난다. 그러나 남녀의 의식이 빠른 속도로 변화해 가고 있다. 앞으로 이 변화의 흐름을 추적하며 그 결과를 예견할 수 있는 연구들에 대한 수요가 긴급하게 요구된다고 하겠다.

### 참 고 문 헌

- 김양희, 정경아 (2000). 한국형 남녀평등의식검사 개발. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 14(1), 23-44.
- 김영희 (1995). 한국형 성역할검사(Korean Sex Role Inventory) 개발 연구. 아세아여성 연구, 27, 153-182.
- 김혜숙, 안한숙 (1995). 리더의 성, 리더십 유형과 직업 유형이 리더에 대한 평가에 미치는 영향. 아주사회과학연구논총, 10, 185-206.
- 김혜숙, 장재윤 (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. 한국심리학회지: 사회문제, 8(2), 191-208.
- 김혜숙, 안상수, 안미영, 고재홍, 이선이, 최인철 (2005 작성 중). 적대적 성차별주의와 온정적 성차별주의가 여성 집단에 대한 평가에 미치는 영향.
- 안상수, 김혜숙, 안미영 (2005 출판 중). 한국형 양가적 성차별주의척도(K-ASI) 개발 및 타당화 연구. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 19-2.
- 정진경 (1990). 한국 성역할검사(KSRI). 한국심리학회지: 사회, 5, 82-92.
- Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: Findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 768-776.
- Abrams, D., Viki, G. T., Masser, B., & Bohner, G. (2003). Perceptions of stranger and acquaintance rape: The role of benevolent and hostile sexism in victim blame and rape proclivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 111-125.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.
- Beere, C. A., King, D. W., Beere, D. B., & King, L. A. (1984). The Sex-Role Egalitarianism Scale: A measure of attitudes toward equity between the sexes. *Sex Roles*, 10, 563-576.
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (1999). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders : meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. In Jost, J. T. & Major, B. (eds.), *The psychology of legitimacy*. Cambridge University Press.
- Fiske, S. T., Cuddy, A., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content : Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. M., & Glick, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking : Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55, 473-489.
- Forsyth, D. R., Heiney, M. M., & Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics*, 1, 98-103.
- Geis, R. G., Boston, M. B., & Hoffman, N. (1985). Sex of authority role models and achievement by men and women : Leadership performance and recognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 636-653.
- Glick, P., Diebold, J., Bailey-Werner, & Zhu. (1997). The two faces of Adam : Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1323-1334.
- Glick, P., & Fiske, S. (1996). The ambivalent sexism inventory : Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P., & Fiske, S. (1997). Hostile and benevolent sexism : Measuring ambivalent sexism attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 119-135.
- Glick, P., & Fiske, S. (1999). The ambivalence toward men inventory : Differentiating hostile and benevolent beliefs about men. *Psychology of Women Quarterly*, 23, 519-536.
- Glick, P., Fiske, S. T., & Masser, B., et. al. (2004). Bad but bold : Ambivalent attitude toward men predict gender inequality in 16 nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 713-728.
- Glick, P., Fiske, S. T., & Mladinic, A., et. al. (2000). Beyond prejudice as simple antipathy : Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 763-775.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance : Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56, 109-118.
- Goodwin, S., Operario, D., & Fiske, S. T. (1998). Situational power and interpersonal dominance facilitate bias and inequality. *Journal of Social Issues*, 54, 677-698.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes : Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237-252.
- Heilman, M. E., Simon, M. C., & Repper, D. P. (1987). Intentionally favored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perception and self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 62-68.
- Jacobs, R. L., & McClelland, D. C. (1994). Moving up the corporate ladder : A longitudinal study of the leadership motive pattern and the managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal*, 46, 32-41.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
- Lenny, E. (1977). Women's self-confidence in achievement settings. *Psychological Bulletin*, 84, 1-13.

- Moskowitz, D. S., Suh, E. J., & Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753-761.
- Pratch, L. & Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 48, 203-220.
- Rojahn, K., & Willemssen, T. M. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex Roles*, 30, 109-119.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. (1978). *Masculinity and femininity*. Austin : University of Texas.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism : Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-214.
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A. M., & Joly, S. (1995). Neo-sexism : Plus ca change, plus c'est pariel. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 842-849.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time : A meta-analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles : A cross-temporal meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133-145.
- William, J. E., & Best, D. L. (1990). *Sex and psyche : Gender and self viewed cross-culturally*. Newbury Park, CA : Sage.
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 523-535.

## 부록. 전제방식과 민주방식의 리더십 조직에 사용된 원고

### 전제방식의 여성지도자

이숙희씨는 기혼 여성으로서 모 회사의 중견 임원이다. 그녀는 성공적으로 과제를 완수하기 위해 부하 직원들로 하여금 가능한 한 높은 수준의 수행을 하도록 이끈다. 그녀는 앞장서서 과제를 구조화하고 해결책을 제안하며 부하 직원들 각자가 책임져야 할 부분들을 할당해 주며 그 일을 총지휘하는 편이다. 의사결정의 주요 단계에 부하 직원들을 참여시키지는 않지만 그녀는 자신이 맡은 부서가 높은 수행수준을 유지하도록 부서원들의 행동을 조정하거나 의사소통 방식을 개선하기도 한다. 그녀는 자신의 지시 하에 일이 진행되기를 원하며 상하 위계질서를 분명히 하는 편이다. 부하 직원들을 평가하는 데 있어서 그녀가 가장 중요시하는 점은 실제적인 성과량이다. 그녀는 적극적이고 도전적으로 일을 성취해 나간다. 그녀는 직무에 관련된 정보를 충분히 얻기 위해 노력하며 이를 위해 사내, 외 여러 주요 인물들과 교류할 수 있는 중요한 회식자리나 사교모임에 적극적으로 참여하는 편이다. 일에 집중해야 할 때, 그녀는 집에 들어가지 않고 사무실에서 밤을 새우는 경우가 종종 있다.

### 민주방식의 여성지도자

이숙희씨는 기혼 여성으로서 모 회사의 중견 임원이다. 그녀는 성공적인 과제를 완수하기 위해 부하 직원들과의 긍정적인 대인관계를 창출해 내고자 한다. 그녀는 부하 직원들 전체의 의견을 폭넓게 수렴하며 그들을 의사결정과정에 참여시키는 편이며 때로는 부하직원들의 요구나 희망에 부응하여 과제 완수가 늦어지는 일도 감수한다. 그녀는 각 부서원들이 해야 할 일의 절차를 설명해 주며 수행을 높이기 위해 그들의 복지를 중시하고 돕는 역할을 하고자 한다. 그녀는 긍정적인 직장 분위기를 만들어 내고 부서 내의 갈등을 줄이며 부하 직원들에게 개인적인 관심과 배려를 보임으로써 부서원들 간의 좋은 관계를 개선시킨다. 부하들을 평가하는데 있어서 그녀가 가장 중요시하는 점은 동료 직원들과의 인화와 협동적인 관계이다. 그녀는 관계 중심적이며 협동적으로 일을 성취해 나간다. 그녀는 성공적인 직무수행을 위해 관련된 사내, 외 여러 주요 인물들과 교류할 수 있는 중요한 회식자리나 사교모임에 적극적으로 참여하는 편이다. 그러나 그녀는 일에 집중해야 할 때라도 집에 들어가지 않고 사무실에서 밤을 새우는 경우는 거의 없다.

## **Hostile and Benevolent Sexism and the Evaluation of the Autocratic vs. Democratic Female Leadership**

**Miyoung Ahn**  
Silla University

**Hai-Sook Kim**  
Ajou University

**Sangsu Ahn**  
Kyungbuk University

An experiment was conducted to investigate whether the evaluation of a female leader with either autocratic or democratic leadership style would be affected in terms of the sex of the evaluator and the hostile and/or benevolent sexism of the evaluator. The evaluation of a female leader was measured on 3 aspects : relational aspects, competence, and the attitude toward the female leader. The results of the analyses regarding the evaluation on the relational aspects, such as warmth, acceptability and likability, and the attitudes toward the female leader were consistent with the prediction by the role congruity theory; the democratic female leader, whose behaviors were congruent with the expectation of female gender-role, was more highly evaluated than the autocratic female leader, whose behaviors were incongruent. This differential evaluations between the democratic and autocratic female leader were more conspicuous in male evaluators. The competence of a female leader tended to be more highly evaluated for the autocratic female leader than the democratic female leader, which was significant only for the female evaluators. The more the participants advocated the benevolent sexism, the more positively the female leader was evaluated on all aspects. This positive influence of the benevolent sexism was especially true when the female participants evaluated the attitudes toward the democratic leader. The more male and female evaluators advocated the hostile sexism, they evaluated the autocratic female leader as more competent than the democratic female leader. The results and the implications of the study were discussed.

**Key words : autocratic-democratic leadership style, female leader, role congruity theory, ambivalent sexism, hostile/benevolent sexism, gender-role**

원고접수 : 2005년 3월 12일  
심사통과 : 2005년 4월 7일