

여성 리더의 특성과 효율성 : 조직의 성차별 문화의 영향*

김혜숙* 윤소연
아주대학교 연세대학교

본 연구에서는 역할불일치 이론(Eagly & Karau, 2002)에 근거하여 여성 리더들이 남성 리더들에 비해 리더지위 진출 및 리더 효율성이 부진한 이유를 분석해 보고자 하였다. 이를 위해 성차별적 조직 문화에 따라 여성 리더들의 심리적 특성, 리더십 유형 및 효율성에 대한 지각이 어떻게 영향을 받는지 (연구 1), 그리고 남녀 부하의 남녀 리더에 대한 평가가 어떻게 달라지는지를 검토하였다 (연구 2). 연구 1의 결과 예상대로 성차별 문화가 높은 조직에서는 여성 리더가 남성 리더에 비해 멘토링 양상이 부정적이며 자신의 리더십 효율성에 대해 낮게 지각하는 반면 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 리더간 차이가 유의하지 않았다. 또한 여성리더의 여성성은 남성리더와 달리 성차별이 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 더 낮아지는 경향이 나타났다. 연구2의 결과, 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 부하의 남녀 리더에 대한 평가에서 차이가 나타나지 않은 반면, 성차별 문화가 높은 조직에서는 남성 부하는 남성 리더를 여성 리더에 비해 더 긍정적으로 평가하였고 여성 부하는 여성 리더를 남성 리더에 비해 더 긍정적으로 평가하였다. 이러한 연구결과의 의미와 시사점에 대해 논의하였다.

주제어 : 역할불일치 이론, 조직의 성차별문화, 여성 리더, 리더효율성, 여성성, 부하평가

최근 들어 우리 사회에서 여성의 사회 진출 및 지위 향상에 많은 발전이 있어 왔다. 소위 사회적으로 비중 있는 영역에 여성들이 보다 활발하게 진출하고 매스컴에서 이를 강조해서 보도함에 따라 여성 리더들의 부각과 진출에 대한 기대가 당연히 높아지고 있다. 예를 들어, 2008년 행정고시 합격자의 51.2%가 여성이며, 외무고시 여성합격자의 비율은 66%에 달한다(2008. 11. 27 국민일보). 또한, 여성의 경제활동 참가율은 1985년 41.9%이었으나 2006년에는 50.3%로 증가하였으며, 전체 경제활동인구 중에

서 여성이 차지하는 비율은 1985년에는 38.3%이었던 것이 2006년에는 41.7%에 이르게 되었다 (한국여성정책연구원, 2006). 그러나 이러한 여성들의 고위 공직에의 진출에 대한 언론과 사회의 과장된 지적과 기대와 달리, 아직도 우리 사회의 여성 리더들의 현실은 이에 상응되지 못하는 열악한 실정이다. 즉, 우리 사회는 국제적 비교 결과, 주요 의사결정을 하는 고위 임직원 및 관리직의 여성 비율이 하위 수준에 머물러 있으며(2007 UN 여성권한척도 : 64위/93국), 10대 기업의 여성 임직원 비율은 2% 정

* 이 논문의 연구1의 자료는 이선이, 윤소연, 김혜숙(2007)의 자료와 동일하되 다른 측면의 분석을 포함하고 있다.

* 교신저자 : 김혜숙, (443-749) 경기도 수원시 팔달구 원천동 산 5번지, 아주대학교 심리학과, 전화 : 031) 219-22770,

E-mail : hsk@ajou.ac.kr

도에 불과하다 (한국여성정책연구원, 2006). 또한 2006년 현재 직급별 취업자의 분포를 살펴보면, 여성의 경우 조직 내에서 과장, 부장, 임원 등의 관리자의 비율이 전체 여성취업자의 3.2%에 불과하다. 이는 남성의 18.2%에 훨씬 못 미치는 수준이며, 전체 관리자 중 여성의 비율은 7.3%이다. 공공부문의 여성 관리자 분포도 비슷한 양상을 보이고 있다. 정부조직에서는 2003년 전체 일반직 공무원 중 여성이 25.8%를 차지하고 있지만, 1-5급 고위직의 여성비율은 4.6%에 지나지 않는다(한국여성정책연구원, 2006). 따라서 우리 사회의 여성 리더의 특성과 효율성에 대한 현황을 정확하게 파악하고 이에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 검토하여, 우리 사회의 여성 리더십이 나아갈 방향을 모색할 필요가 있다.

본 논문에서는 특히 여성 리더들이 남성 리더들보다 리더지위 진출 및 리더로서의 효율성이 부진하게 되는 이유를 여성의 역할 특성과 리더의 역할 특성의 불일치에 있다고 분석하는 역할불일치이론(Eagly & Karau, 2002; Role incongruity theory)에 근거하여 이 문제를 검토해 보고자 하였다. 다시 말하면 리더의 특성과 여성의 특성이 어울리지 않는다고 보는 성차별적 조직문화에 의해 여성 리더들의 심리적 특성, 리더십 유형 및 효율성이 어떻게 영향 받는지를 검토하고자 하였다. 또한 조직의 성차별적 문화에 따라 남녀부하의 남녀 리더에 대한 평가가 어떻게 달라지는지를 검토하고자 하였다. 이를 위하여 우리나라 공공기관에서 남녀 리더 및 부하를 대상으로 남녀 리더의 특성 및 효율성 평가에 대한 실증 자료를 구하였다.

여성 리더가 남성보다 사회 진출의 빈도, 지위나 실제 권력이 떨어지게 되는 이유는 무엇인가? 이에 대한 관련 학계의 설명은 크게 세 가지를 들 수 있다(Fagenson, 1990). 첫째, 여성들의 개인적 특성과 자질이 남성과 달리 리더십을 발휘하기에 적합하지 못하기 때문이라는 설명이다. 즉, 여성들의 특징과 자질이 직업적 능력, 인간관계 방식, 직업의식 및 몰입 등 업무수행과 관련된 개인적 자질이나 태도 및 행동양식이 여성들의 리더로서의 역할 수행을 방해하는 요인으로 작용하기 때문에 여성들이 리더로 진출하지 못하게 된다는 것이다. 이러한 설명은 그러나 남성만큼의 혹은 그 이상의 자질을 갖춘 여성들도 남성에 비해 리더로서의 능력 평가와 진출에서 불리하게 된

다는 것을 보인 연구들에 의해 그다지 지지받지 못하였다.

여성 리더십 진출 부진의 이유에 대한 또 다른 이론은 Kanter(1977)의 구조적 관점이다. 즉, 조직의 지위구조나 조직 운영상의 관행 등의 조직 환경이 여성들의 리더십 행동에 불리하게 작용하기 때문에 여성의 리더 진출이 방해받게 된다는 것이다. 다시 말하면 Kanter는 조직 리더의 행동에서 나타나는 성차는 사실상 조직 내에서 성별에 따른 지위구조의 차이 때문에 나타나는 것이라고 보았다. 조직 내에서 여성은 남성에 비해 승진의 기회를 제한받고 또 권력이 거의 없는 지위에 있게 되기 때문에 리더십 행동에 제약이 있게 된다는 것이다. 여성이 배제되는 권력 구조, 조직내 성비불균형, 비공식적 네트워크, 멘토링의 결여, 핵심적 업무에서의 배제 등이 여성에게 불리한 조직 환경을 이루게 된다. 이 이론은 그러므로 조직내에서 여성과 남성이 동일한 지위와 동일한 핵심업무에 배치 기회 등을 가진다면 성차이가 없어져 남녀 리더 진출이 동일해 질 것이라고 예언한다. 이 이론에 대한 실증적 검토 연구 결과는 양면적인데, 여성 관리자가 속한 조직 환경의 특성과 여성 리더의 조직내 구조적 위치가 여성의 업무 수행과 고위직 진출에 중요한 영향을 미친다는 연구 결과는 이 이론을 지지해 준다(Burke & Nelson, 2002). 그러나 한편, 이 이론은 남녀 리더가 동일한 역할 및 지위 구조를 가진 조직에서조차 구성원들은 여성리더보다 남성리더의 효율성을 더 높게 지각하고 기대한다는 연구 결과에 의해 지지되지 못하였다(Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989).

여성리더십의 진출이 어려운 또 다른 이유를 제공하는 이론은 여성에 대한 고정관념과 차별의 결과로 보는 입장이다. 조직 구성원들의 성고정관념과 차별은 조직 진입단계부터 여성에게 불리하게 작용하지만, 진입 이후에도 업무 수행에 대한 평가에도 부정적으로 작용함으로써 결과적으로 여성들의 승진 기회를 박탈한다는 것이다. Eagly와 그의 동료들(Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995)은 사회역할이론 (social-role theory), 또한 최근에 이를 확대한 역할불일치 이론(Eagly & Karau, 2002; Role incongruity theory)을 주창하여 여성리더에 대한 문화적 고정관념과 편견이 여성 리더에 대한 평가와 지각에 미치는 영향을 설명하고 있다. 역할불일치 이론에

의하면 여성 리더들에 대한 편견의 특성은 여성의 성역할 특성과 리더의 특성에 대한 지각이 서로 상충한다는 데에 기반한다. 다시 말하면 사람들이 여성리더에게 ‘리더’로서 수행해야 하는 역할에 대해 기대하는 바가 사람들이 ‘여성’의 역할에 대해 기대하는 바와 상충하기 때문에 여성들에 대한 리더로서의 가능성이나 잠재력 평가, 그리고 실제 리더 지위에 있는 여성들에 대한 평가가 부정적으로 되고 비효율적이라고 지각하게 된다는 것이다. 즉, 사람들이 리더에게 기대하는 전형적 특성과 역할은 남성적 특성과 역할(즉, 주도적(agentive) 역할)과 연관되며 이는 사람들이 여성에게 기대하는 특성 및 역할(즉, 협동적(communal) 역할)과는 상반된다. 예를 들어 Powell, Butterfield와 Parent(2002)는 Bem의 성역할 척도를 사용해서 전형적 경영자의 특성이 얼마나 여성성 혹은 남성성 특성을 가진다고 보는 지를 1976, 1985, 1999년 세 번에 걸쳐 검토한 결과, 리더의 특성을 남성적 특성으로 보는 비율이 이전에 비해 줄기는 했지만 사람들은 여전히 남성성이 좋은 경영인의 특성이라고 보고 있다는 것을 밝혔다. 따라서 사람들이 여성리더에게 기대하는 역할은 사회에서 ‘여성’에게 기대하는 역할이며 이는 ‘리더’에게 기대하는 바와는 상충되어(즉, 성역할 분출 : gender-role spillover; Gutek & Morash, 1982) 여성리더는 비효율적으로 지각된다는 것이다. 또한 여성 리더들은 역할 갈등을 겪게 된다.

이와 같은 사람들의 이중적 기대 때문에 여성리더들에게는 ‘좁은 띠’로 규정되는 제한된 범위내의 행동·‘여성다운’ 행동과 ‘리더다운’ 행동이 중복되는 범위-만 허용되는 어려움이 발생한다. 따라서 여성 리더들의 효율성이나 평가는 이러한 역할불일치가 더욱 두드러지는 상황에서 더욱 부정적으로 된다. 예를 들어, 리더 역할에 남성적인 주도성이 더욱 요구되는 조직의 경우(예를 들어, 군대 조직), 조직 문화가 전통적 성역할을 선호하고 찬미하는 경우, 여성 리더가 보다 남성적인 지시적 스타일을 취하는 경우(Jago & Vroom, 1982) 등이 그것이다(Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). 또한 여성고위직(즉, 리더)의 비율이 낮은 법률사무소에서 높은 조직의 경우에 비해 여자 부하들의 여자 상사에 대한 평가가 더 낮았고(Ely, 1994), 남성평가자의 경우 여성평가자보다 여성 리더에

대한 평가가 더 부정적이었다. 또한 최고 상위층 남성권력자의 여성부하에 대한 지원이나 지지가 높을 때 그렇지 않은 경우보다 여성경영자가 보다 성공하였다(Van Velsor, 1987). 즉, 역할불일치 이론은 전반적으로 조직의 성차별 문화가 높은 경우(즉, 여성의 특성과 리더역할의 특성이 맞지 않는다는 신념을 가지는 조직문화의 경우) 여성 리더의 역할불일치 지각이 더욱 커져 여성 리더들의 행동 범위와 효율성이 더욱 제한될 것이라고 제안하고 있다(Eagly & Karau, 2002).

Kanter가 주장한 조직의 구조적 특성에 의한 설명과 Eagly의 역할불일치 이론은 여성리더가 불리한 이유에 대해 각각 불리한 객관적 조직환경과 조직구성원들의 역할에 대한 편견에 의한 것으로 설명하여 여성 리더십 진출의 어려움에 대한 서로 다른 측면의 이유를 제시하고 있다. 구조적 설명은 성별 구분은 리더효율성 평가와 무관하며 중요한 것은 리더의 역할, 지위 및 권력이라고 본다. 즉, 여성리더와 남성 리더의 조직 내 지위와 권력이 같다면 그 효율성은 같아진다는 것이다. 이에 반해 역할 불일치 이론은 남녀 리더의 지위와 권한이 같은 경우라도 조직 구성원들이 가지는 리더와 여성의 특성에 대한 문화적 고정관념과 편견에 의해 여성 리더들이 여전히 더 불리한 평가를 받게 되고, 또한 그 행동에 제한을 경험하게 된다고 본다. 이러한 두 이론은 각각 지지하는 연구 결과가 있다. 그러나 이 두 이론은 비록 그 설명 과정에 차이가 있다고 하더라도 꼭 상충되는 것은 아니고 통합될 수 있다. 즉, 여성리더에게 불리한 조직의 지위 구조 등 환경적 요인은 조직 구성원들의 성차별 의식과 편견을 더욱 강하게 만들 수 있고, 한편 조직의 장이나 고위직 구성원 등 조직 구성원들의 높은 성편견은 조직내 승진차별 구조를 정착시키는 등 여성 리더들에 불리한 조직 환경이나 문화를 유발할 수 있게 된다.

우리나라에서 조직 구성원들의 성차별의식이 여성 리더십에 어떠한 영향을 미치는 지를 검토한 심리학적 연구는 그다지 많지 않다. 여성 리더십에 대한 기존의 심리학적 연구(강혜련, 1998; 김혜숙, 안한숙, 1995)는 주로 남녀 리더별로 리더십 스타일(즉, 과제지향성, 관계지향성 등)이 다른가에 관심을 가지고 수행되었거나 혹은 보다 포괄적으로 남녀 리더의 특성과 활동(즉, 정보수집, 외부와의 교류, 원만한 분위기 유지, 업무규정의 준수, 멘토링

등)의 차이를 검토하였다(김양희, 2000).

성차별문화와 관련하여 리더십을 검토한 연구는 김혜숙과 장재윤(2002)이 있다. 그들은 공무원 조직에서 성차별문화에 따른 여성 공무원 리더(5급 이상 총 283명)들의 남성성, 여성성, 승진만족도, 상사·선배·동료 평가 및 삶의 만족도를 조사하였다. 그 결과 성차별성이 높은 조직에서 낮은 조직에서보다 여성 리더들의 승진만족도 및 삶의 만족도가 더 낮아졌고, 또한 여성 선배에 대한 평가가 더 낮았다. 이러한 결과는 비교적 평등한 조직으로 알려져 있는 공무원 조직에서도 성차별이 존재하며 그에 따라 여성 공무원 리더들의 삶의 만족도가 부정적으로 영향을 받게 됨을 지적해 준다. 이선이, 윤소연과 김혜숙(2007)은 우리나라 공공부문의 조직들- 정부, 공기업, 시민단체, 대학교-에서의 남녀 리더들(여성 138명, 남성 181명)이 조직의 반영성적 조직 환경을 어느 정도로 지각하는지를 검토하였다. 아울러 이러한 여성에게 불리한 조직 환경에 따라 리더십 효율성에 대한 지각이 낮아지는지를 검토하였다. 그 결과, 다른 유형의 조직에 비해 공기업의 조직환경이 여성 리더에게 보다 불리하다고 평가되었다. 또한 전반적으로 여성 리더가 남성 리더에 비해 조직 환경이 여성에게 더 불리하며 자신의 권력/지위가 더 낮고 또한 리더십 효율성이 더 낮다고 지각하였는데, 이러한 남녀 차이는 특히 공기업에서 두드러지게 나타났다. 이러한 결과는 특히 보다 관료적이고 규모가 큰 조직이 남성보다는 여성에게 불리한 조직 환경을 이루고 있으며, 그에 따라 이러한 조직에서 여성 리더의 효율성이 더욱 낮아지게 됨을 지적해 준다.

연구목적 및 내용

본 연구에서는 Eagly의 역할불일치 이론에 근거하여 조직의 성차별문화가 여성 리더의 심리적 특성이나 효율성 평가에 부정적으로 영향을 미치는 지를 두 연구를 통해 검토하고자 하였다. 연구 1은 우리나라 공공 부문 조직(즉, 정부, 공기업, 시민단체 및 대학교)에 근무하는 남녀 리더를 대상으로 하였으며, 연구 2는 남녀 부하를 대상으로 하였다. 연구 1과 연구 2를 통해 검증하고자 하는 연구 문제들을 구체적으로 기술하면 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 성차별 문화에 따라 리더 자신에 대한 평가가

달라지는지를 알아보려고 하였다(연구1). 보다 구체적으로 1) 성차별 문화에 따라 남녀 리더의 심리적 특성(여성성, 남성성, 개인자긍심, 리더역할 자신감 등) 및 리더십 효율성에 대한 평가가 달라지는지를 검토하고 2) 성차별 문화에 따라 남녀 리더의 효율성 평가에 영향을 미치는 요인들이 달라지는 지를 검토하고자 하였다. 둘째, 성차별 문화에 따라 남녀부하의 남녀 리더에 대한 평가가 달라지는 지를 알아보려고 하였다(연구2). 보다 구체적으로 1) 성차별 문화에 따라 남녀 리더의 리더-부하 관계, 멘토링, 리더에 대한 만족도 및 리더십 효율성에 대한 남녀부하의 평가가 달라지는지를 검토하고 2) 성차별 문화에 따라 리더의 효율성에 대한 남녀부하의 평가에 영향을 미치는 요인들에서 유의한 차이가 존재하는 지를 검토하고자 하였다.

연구 I : 리더 대상 연구

연구 1에서는 남녀 리더를 대상으로 성차별 문화의 영향에 대해 알아보았다. 즉, 연구 1에서는 성차별 문화가 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 여성 리더들은 남성 리더보다 자신의 여성성, 개인적 자긍심 및 리더 역할 자신감 등의 심리적 긍정성과 멘토링 활용 정도, 그리고 리더십 효율성을 더 낮게 평가할 것인지를 검토하고자 하였다. Eagly와 Karau(2002)의 역할불일치 이론에 의하면 성차별 문화가 높은 조직에서는 그렇지 않은 조직에 비해 남성 리더들과 달리 여성 리더들이 성역할 갈등이나 불일치를 더 심하게 경험한다. 이에 따라 여성리더들의 심리적 건강성, 멘토링 활용정도 및 리더 효율성이 남성리더들에 비해 낮아질 수 있다고 예언한다. 연구1에서는 또한 남녀 리더의 효율성 평가에 미치는 요인이 성차별 문화에 따라 달라지는 지를 검토해 보고자 하였다.

연구 1에서 검토할 연구 문제 중 중요한 하나의 이슈는 과연 성차별문화가 높아지면 여성 리더의 성역할 정체성이 보다 여성적으로 될 것인가 아니면 남성적으로 될 것인가의 문제이다. 또한 성차별문화가 높은 조직에서 보다 효율적으로 기능하기 위해서 여성 리더는 보다 여성적인 방식으로 행동하는 것이 효율성을 높이는 것으로 지각하는가 아니면 보다 남성적 방식으로 행동하는 것이 효율적이라고 평가하는가의 문제이다. 역할불일치 이론은 성차

별이 높은 조직에서는 낮은 조직에 비해 여성 리더들이 성역할 갈등과 불일치감을 더 심하게 느끼게 될 것이라고 지적하고 있다. 또한 성차별이 보다 높은 조직에서는 구성원들이 효율적 리더십을 보다 남성적 특성과 연결시키는 경향이 높기 때문에, 여성 리더들도 이러한 남성적 행동 형태를 취하고자 보다 노력할 가능성이 있다. 따라서 성차별 문화가 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 여성 리더들의 여성성이 약화되고 남성성이 높아질 것이라고 예언할 수 있다. 이에 반해 남성들은 성차별문화가 높은 조직과 낮은 조직에서 남성성 혹은 여성성이 그다지 변화되지 않을 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 ‘조직의 성차별문화’를 측정하기 위해 조직의 성차별성에 대한 구성원들의 인식을 직접 물어보았다. 즉, 구성원들이 지각한 조직의 성차별 정도를 측정하여 각 조직의 성차별 문화 점수로 삼았다. 구성원들의 성차별 의식 및 문화에 중요하게 영향을 미치는 구성 요인들은 여러 측면이 있을 수 있으나, 그중 고위직 구성원의 성차별성 혹은 성평등의식과 구성원들이 지각한 승진에 있어서의 성차별 경향성의 두 기준이 이전의 연구에서 조직의 성차별성의 주요 기준이 된다는 것을 보였으므로(Van Velsor, 1987), 이 두 기준을 ‘조직의 성차별 문화’의 중요 측면으로 간주하였다. 즉, 여기서는 조직의 성차별문화를 승진 구조나 지위의 성차이 등의 객관적 조직 구조 기준으로 측정하지 않고 구성원들이 지각한 조직 멤버들(특히 고위직 멤버)의 성차별 경향성·의식이나 승진차별의 여부를 측정함으로써 구분하였다.

방 법

조사대상자 및 성차별 문화 고저 집단 분류 기준

연구 1의 조사 대상은 공기업, 정부, 시민단체 및 대학 교의 남녀 리더들이다. 본 연구는 여성 리더십을 주제로 하고 있으나 남성과 구분되는 여성 리더십의 특성을 파악하기 위해 남성 리더에 대해 동일한 조사를 실시하였다. 리더는 팀장(공기업) 이상 또는 계장(정부) 이상 등 통솔하는 부하가 있는 직위의 담당자로 정의하였다. 대학에서의 리더는 교수로 규정하였다.

‘대학에서의 리더’를 교수로 규정한 것은 타 조직에서 ‘리더’를 ‘팀장/계장 이상의 부하가 있는 관리자’로 규정

한 것과 일치하지 않는 것일 수 있다. 대학에서는 타 조직과 동일한 직위체계를 지니지 않기 때문에 타 조직에서의 ‘관리자’에 가장 근접한 기준은 ‘보직 교수’라고 볼 수 있겠으나 ‘대학에서의 리더’를 ‘보직 교수’로 보았을 경우, 일반 조직에서의 ‘부하’에 해당하는 관리의 대상을 누구로 규정할 것인가의 문제가 발생하게 된다. 더욱이 대학 조직의 목표는 ‘인재 육성과 학문의 발전’이며 각 조직의 ‘리더’란 조직의 목표를 달성할 수 있도록 이끄는 사람이라고 규정한다면 행정을 담당하는 보직 교수보다는 대학의 본질적인 기능인 연구와 교육을 담당하는 일반 교수들을 대학 조직의 리더라고 보는 것이 보다 적절할 것이다.

이들 리더들을 대상으로 “우리 조직에서는 승진이 여성에게 불리하다”, “우리 조직의 최고 책임자는 남녀 평등 지향적이다”의 문항을 이용하여 자신이 속한 조직의 성차별적 조직문화에 대해 평가하도록 하고 이들의 응답을 근거로 상위 30%와 하위 30% 점수에 포함되는 집단들을 성차별 문화 고, 저 집단으로 분류하였다. 성차별 문화 정도가 높은 조직에는 5개의 공기업 조직, 1개의 정부 기관 및 1개의 시민단체 조직이 포함되었으며 성차별 문화 정도가 낮은 조직에는 4개의 시민단체 조직, 2개의 대학 및 1개의 정부 기관이 포함되었다. 성차별 문화가 높은 집단의 남성 리더는 67명이고 여성리더는 55명이었으며 성차별 문화가 낮은 집단에는 남성 리더 48명, 여성 리더 43명이 포함되었다. 성차별 문화 정도가 높은 조직과 낮은 조직별 조사대상자의 인구통계학적 특성은 표 1과 같다.

측정 변인

측정변인은 1) 리더의 심리적 특성, 2) 리더십 스타일, 3) 리더십 환경, 4) 리더십 효율성으로서 모두 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)로 측정하였으며 세부적인 변인들은 표 2에 제시되어있다.

개인적 자아존중감 개인 자아존중감은 자신에 대한 태도가 긍정적인지 부정적인지에 관한 개념이다. 본 연구에서는 Rosenberg(1965)가 개발한 자아존중척도의 10개 문항 중 4개 문항을 발췌하여 측정하였다. 문항의 예로는 “나는 자신에 대해 만족한다” 등이다. 이 항목의 신뢰도 계수(Cronbach α)는 0.77이다.

표 1. 조사대상 리더의 인구통계학적 변인

		성차별 문화 높음		성차별 문화 낮음		총계
		남	여	남	여	
연령	20대	0명 (0.0%)	0명 (0.0%)	0명 (0.0%)	1명 (2.4%)	1명 (0.5%)
	30대	23명 (34.4%)	21명 (38.2%)	17명 (36.1%)	18명 (42.8%)	79명 (37.4%)
	40대	42명 (62.7%)	30명 (54.6%)	26명 (55.3%)	18명 (42.8%)	116명 (55.0%)
	50대 이상	2명 (3.0%)	4명 (7.3%)	4명 (8.5%)	5명 (11.9%)	15명 (7.1%)
	총계	67명 (31.8%)	55명 (26.0%)	47명 (22.3%)	42명 (19.9%)	211명 (100%)
학력	고졸 이하	5명 (7.5%)	1명 (1.8%)	0명 (0.0%)	0명 (0.0%)	6명 (2.8%)
	대학 중퇴	2명 (3.0%)	1명 (1.8%)	2명 (4.2%)	2명 (4.7%)	7명 (3.3%)
	전문대 졸	2명 (3.0%)	5명 (9.1%)	0명 (0.0%)	2명 (4.7%)	9명 (4.2%)
	대졸	40명 (59.7%)	31명 (56.4%)	26명 (54.2%)	23명 (53.5%)	120명 (56.3%)
	대학원 졸	18명 (26.9%)	17명 (30.9%)	20명 (41.7%)	16명 (37.2%)	71명 (33.3%)
	총계	67명 (31.5%)	55명 (25.8%)	48명 (22.5%)	43명 (20.2%)	213명 (100%)
재직기간	5년 미만	5명 (7.5%)	4명 (7.2%)	18명 (37.5%)	22명 (51.1%)	49명 (23.0%)
	5년~10년 미만	5명 (7.5%)	5명 (9.1%)	12명 (25.0%)	9명 (20.9%)	31명 (14.5%)
	10년~15년 미만	34명 (50.7%)	19명 (34.5%)	9명 (18.8%)	3명 (7.0%)	65명 (30.6%)
	15년~20년 미만	8명 (11.9%)	12명 (21.8%)	3명 (6.3%)	3명 (7.0%)	26명 (12.2%)
	20년 이상	15명 (22.4%)	15명 (27.3%)	6명 (12.5%)	6명 (14.0%)	42명 (19.7%)
	총계	67명 (31.5%)	55명 (25.8%)	48명 (22.5%)	43명 (20.2%)	213명 (100%)
결혼여부	무응답	0명 (0.0%)	1명 (1.8%)	0명 (0.0%)	0명 (0.0%)	1명 (0.5%)
	미혼	2명 (3.0%)	10명 (18.2%)	3명 (6.3%)	11명 (25.6%)	26명 (12.1%)
	기혼	64명 (95.5%)	42명 (76.4%)	45명 (93.8%)	32명 (74.4%)	183명 (86.0%)
	이혼/별거/사별	1명 (1.5%)	2명 (3.6%)	0명 (0.0%)	0명 (0.0%)	3명 (1.4%)
	총계	67명 (31.5%)	55명 (25.8%)	48명 (22.5%)	43명 (20.2%)	213명 (100%)

집단 자아존중감 집단자아존중감이란 자신이 속한 집단에 대해 가지고 있는 태도가 긍정적인지에 관한 개념인데, 본 연구에서는 자신이 속한 성별 집단 즉 자신의 젠더에 대한 자아존중감을 지칭한다. 김혜숙(1994)이 개발한 척도 중 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 이 문항들의 예는 “나는 여성들(혹은 남성들)에 대해 자랑스럽게 여긴다” 등으로, 내적 합치도는 0.47이다.

리더역할에 대한 자신감 리더로서 자신의 역할수행에 대한 자신감의 정도는 김지경(2002)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 3문항으로 측정하였다. 문항 예로는 “나는 내가 적어도 다른 사람만큼은 상급자의 역할을 잘할 수 있다고 생각한다”, “나는 대체로 상급자로서 실패자라고 느끼곤 한다” 등이다. 이들 문항들의 내적 합치도는

0.80이다.

직업의식 직업의식은 직업에 대한 태도 및 가치관으로서, 직무에 대한 태도와 조직에 대한 태도로 구성되어 있다. 본 연구에서는 김양희(2000)의 연구에서 개발된 척도 중 10문항을 사용하여 측정하였다. 문항 예로는 “나는 일을 하는 동안 업무에만 몰두한다”, “나는 업무 능력을 높이기 위해 무엇을 배우거나 규칙적으로 하는 일이 있다”, “나는 지금하고 있는 일을 만족스럽게 생각한다” 등으로 내적 합치도는 0.88이다.

성역할정체성 Bem(1974)은 여러 개의 형용사를 사용하여 성역할 유형을 판별하는 척도(Bem Sex Role Inventory)를 개발한 바 있다. 형용사에 대한 내용을 근거

표 2. 리더 대상 측정변인

차원	해당 요인명		
심리적 특성		개인적 자아존중감	
		집단 자아존중감	
		리더역할에 대한 자신감	
		직업의식	
리더십 스타일		성역할정체감	
		남성성	
		여성성	
		과제지향적	
		관계지향적	
		변혁적	
리더십 환경		거래적	
		리더-부하관계	
		조직의 성차별 문화	
	멘토링		업무조언
			인맥형성
			개인적 상담
			역할모델
			멘토 성별
	멘토와의 관계		
	리더십 효율성		

로 남성성, 여성성, 양성성, 미분화로 유형이 구별된다. 본 연구에서는 정진경(1990)이 한국형으로 전환한 18개 항목을 사용하여 측정하였다. 이 항목사중 일부는 남성의 전형적 특성이라고 여겨지는 특성들이고(예 “믿음직스럽다”, “자기주장적이다”)를 나타내고 일부는 여성 전형적 특성이라고 간주되는 특성(예를 들어, “섬세하다”, “따뜻하다”) 등이다. 점수는 김남숙, 정진경 및 박광배 (1997) 이 원래의 척도 점수를 수정하는 계산 방식을 사용하여 얻었다. 남성성 항목의 신뢰도 계수는 0.77이고 여성성 항목의 신뢰도 계수는 0.83이다.

리더십 스타일 리더십 스타일은 ‘과제지향적’, ‘관계지향적’, ‘변혁적’, ‘거래적’의 4가지 유형으로 측정하였으며 각 유형 당 4문항으로 구성되었다. 과제지향적 스타일과 관계지향적 스타일은 OSU(Ohio State University) 연구를 참고하여 작성한 김혜숙과 장재윤(2002)의 연구에서 사용된 문항을 사용하였으며, 변혁적 스타일과 거래적 스

타일은 한난영(2000)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 사용하였으며, 각각 4문항으로 측정하였다. 과제지향적 스타일은 부하로 하여금 규칙이나 절차를 따르게 하고, 업무수행수준을 높이고 리더-부하의 역할을 명확히 하는 행동적 특징을 지닌 유형이며(“나는 부서원들에게 업무 내용이나 해야할 일을 명확하게 지시한다”, “나는 부서원들의 업무 진척 상황을 수시로 점검한다” 등) 관계지향적 스타일은 구성원의 복지를 염려하고, 절차를 설명하여 친절하게 도움을 주는 행동을 포함하는 유형이다(“나는 중요한 의사결정을 할때 부서원들의 의견을 묻는다”, “나는 부서원들의 생각과 의견에 공감하고 지지해준다” 등). 거래적 스타일은 부하 자신의 이익에 호소하여 부하들 동기화시키는 행태를 의미하며(“나는 부서원들이 목표를 달성했을때, 얻게될 댓가가 무엇인지를 분명히 알려준다”, “나는 업무에 대한 부서원의 태도보다 수행 결과를 중시한다” 등), 변혁적 스타일은 리더와 부하가 서로 더 높은 단계로 도덕성과 동기를 끌어올리는 과정을 뜻한다(“나는 부서원들에게 미래에 대한 비전을 제시한다”, “나는 부서원들에게 새로운 시각으로 업무에 접근할 것을 요구한다” 등). 내적 합치도는 과제지향 스타일 0.70, 관계지향 스타일 0.80, 변혁적 스타일 0.77 그리고 거래적 스타일 0.35이다.

조직의 성차별 문화 김혜숙과 장재윤(2002)의 연구에서 제작된 문항으로서 조직의 분위기나 구성원들의 행동에서 나타나는 성차별을 의미한다. “우리 조직에서는 승진이 여성에게 불리하다”, “우리 조직의 최고 책임자는 남녀 평등 지향적이다”의 내용으로서 리더들이 응답한 결과를 근거로 상하위 30%를 성차별 문화가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 이 항목의 신뢰도는 0.71이다. 위 문항 평균에 대해 리더들이 응답한 결과를 근거로 상하위 30%를 성차별 문화가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다.

멘토링 McCauley(1986)를 비롯하여 멘토링과 관련된 기존 연구들을 기초로 하여, 조직내 멘토의 역할을 ‘업무 조언’, ‘관계에 대한 조언’, ‘개인적 상담’ 및 ‘역할 모델 제공’으로 구별하고, 각각의 측면에서 조직내 멘토가 있는지의 여부에 대해 총 4개의 문항으로 측정하였으며

이에 더하여 멘토와의 관계 및 멘토의 성별에 대해 측정하였다.

리더부하관계 리더-부하 관계를 측정하기 위해 부하로부터 ‘인간적’으로 신뢰와 존경을 받는가, ‘업무상’ 신뢰와 존경을 받는가, 그리고 전반적인 관계는 어떠한가에 대해 질문하였으며 5개 문항으로 측정하였으며 이들 문항의 내적 합치도는 .91이다.

리더십 효율성 리더십 효율성을 측정하기 위한 척도는 리더십의 통합적 모델에 근거하여 6가지 리더십 과정 - 업무 지시, 업무 수행, 업무 평가, 보상과 처벌의 부여, 관리 능력, 부하 육성 -으로 구분하여 각 영역의 핵심적인 활동들을 고려하여 작성하였다. 각 영역별로 1~4개의 문항이 포함되었으며, 전반적인 리더십 효과성을 측정하는 2개의 문항이 추가되어 총 17개의 문항으로 척도를 구성하였다. 리더십 효율성을 측정한 문항들의 내적 합치도는 .93으로 검증되었다. 대학교의 경우는 리더(교수)의 활동영역을 ‘강의’, ‘연구’, ‘학생 지도’, ‘행정’, ‘사회 봉사’, ‘인간 관계’로 구분하여 20개 문항으로 측정하였으며 문항들의 내적 합치도는 .91이다.

결과 및 논의

성차별 문화

앞에서도 기술했듯이 ‘성차별문화’는 기관의 성차별문화 점수를 내어 상위 30%에 속하는 기관들과 하위 30%에 속하는 기관들을 각각 성차별문화 고, 저 집단으로 분석에 포함시켰다. 성차별문화 고저 집단별 그리고 남녀리더별 성차별문화 평균 점수가 표 3에 나타나 있다. 이원변량분석을 실시한 결과 성차별 문화의 주효과가 유의하게 나타나 리더 성별에 상관없이 성차별 문화가 높은

조직에서 낮은 조직에 비해 성차별문화가 더 높게 평가되었다($F(1, 210)=4.85, p<.05$). 또한 리더 성별의 주효과가 유의하였는데, $F(1, 210)=17.47, p<.001$. 이는 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신이 속한 조직의 문화가 성차별적이라고 지각하는 정도가 유의하게 높았음을 보여 준다.

성차별 문화에 따른 남녀 리더의 평가

성차별 문화에 따라 남녀 리더의 심리적 특성, 리더십 스타일 및 리더십 효율성에 대한 평가가 다르게 나타나는지를 검증하고자 변량분석을 실시하였으며 멘토링 양상의 차이를 검증하기 위해 χ^2 검증을 실시하였다.

심리적 특성 남녀 리더의 심리적 특성이 리더가 속한 조직의 성차별 문화의 고저에 따라 다르게 나타나는지, 각 문화에서 남녀 리더가 심리적 특성에 차이가 있는지를 알아보기 위해 성차별 문화와 리더의 성별을 독립변인으로, 리더의 심리적 특성을 종속변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 조직의 성차별 문화에 따른 남녀 리더의 심리적 특성의 평균이 표 4에 제시되어 있다.

변량 분석 결과, 성별에 따른 유의한 차이가 나타난 변인은 집단 자긍심, $F(1, 198)=12.50, p<.01$ 과 여성성, $F(1, 211)=17.67, p<.001$, 이었으며 직업 의식, $F(1, 212)=3.25, p=.07$, 은 $p<.10$ 수준에서 유의미성에 근접한 차이가 으로 검증되었다. 집단 자긍심(“나는 남성들에 대해 자랑스럽게 여긴다” 등)에 대한 응답에서 남성 리더의 평가가 여성 리더의 평가보다 더 높았고 반면 직업 의식(“나는 일을 하는 동안 업무에만 몰두한다” 등)과 여성성(Bem의 성역할 척도 점수)에 있어서는 여성 리더가 남성 리더보다 더 높게 평가하였다.

조직의 성차별 문화와 리더 성별간의 상호작용이 유의하게 나타난 변인은 여성성, $F(1, 211)=17.67, p<.001$, 이었으며 집단 자긍심, $F(1, 198)=3.02, p=.08$, 에서는

표 3. 조직의 성차별 문화와 리더의 성별에 따른 성차별문화에 대한 지각

해당요인명	전체			성차별 문화 높음			성차별 문화 낮음		
	남	여	평균	남	여	평균	남	여	평균
성차별 문화	2.76(.96)	3.33(1.33)	3.02(1.17)	3.18(.86)	3.94(1.31)	3.52(1.14)	2.18(.78)	2.56(.87)	2.36(.84)

주. ()은 표준편차임.

표 4. 조직의 성차별 문화 정도와 리더의 성별에 따른 심리적 특성

해당요인명	전체			성차별 문화 높음			성차별 문화 낮음		
	남	여	평균	남	여	평균	남	여	평균
개인 자긍심	4.52(.75)	4.42(.73)	4.48(.74)	4.47(.81)	4.38(.71)	4.43(.76)	4.60(.65)	4.47(.57)	4.54(.70)
집단 자긍심	3.98(.74)	3.57(.82)	3.79(.80)	4.05(.69)	3.47(.88)	3.79(.83)	3.88(.79)	3.68(.75)	3.52(1.10)
리더 자신감	4.57(.69)	4.47(.73)	4.52(.71)	4.61(.72)	4.56(.70)	4.59(.71)	4.51(.67)	4.36(.77)	4.44(.72)
직업 의식	4.46(.71)	4.62(.61)	4.53(.67)	4.53(.64)	4.65(.64)	4.59(.64)	4.37(.80)	4.58(.58)	4.47(.71)
남성성	4.20(.77)	4.06(.61)	4.13(.70)	4.15(.60)	4.13(.65)	4.14(.62)	4.26(.96)	3.98(.56)	4.13(.80)
여성성	3.92(.91)	4.33(.73)	4.11(.86)	4.14(.66)	4.18(.72)	4.15(.68)	3.62(1.11)	4.53(.72)	4.04(1.05)

주. ()은 표준편차임.

$p < .10$ 수준에서 유의미성에 근접한 상호작용 효과가 나타났다. 상호작용 효과를 보다 자세히 알아보기 위해 성차별 문화 고저별로 성별에 따른 단순 주효과 분석을 실시한 결과, 예상대로 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 리더간 집단 자긍심의 차이가 없으나, $F(1, 90)=1.51$, $p=.22$, 성차별 문화가 높은 조직에서는 남성 리더의 집단 자긍심이 여성 리더에 비해 유의하게 높았다, $F(1, 106)=14.97$, $p<.001$. 여성성에 대한 분석에서는 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남성에 비해 여성이 유의하게 높은 여성성을 보였으나, $F(1, 89)=20.64$, $p<.001$, 성차별 문화가 높은 조직에서는 남녀차가 나타나지 않았다, $F(1, 120)=0.96$, $p=.76$.

이러한 결과는 남성 리더가 여성 리더보다 집단 자긍심을 높게 가지는데, 성차별 문화가 높은 조직에서는 그렇지 않은 조직에서보다 더욱 그러하다는 것을 의미한다. 즉, 예상한대로 성차별 문화가 높은 조직에서 남

성리더는 여성리더보다 자신이 남성이라는 것을 더욱 자랑스럽게 생각했다. 이 분석에서 나타난 또 하나의 흥미로운 결과는 여성성 점수에서 나타난 상호작용 효과이다. 이 상호작용은 성차별 문화가 낮은 조직에서는 여성의 여성성이 남성의 여성성보다 유의하게 높았으나, 성차별 문화가 높은 조직에서는 여성의 여성성은 상대적으로 약간 낮아지는 경향성이 있는 반면에 남성의 여성성은 높아져서 남성과 여성간 여성성의 차이가 나타나지 않았음을 지적해 준다. 이러한 결과는 Eagly와 Karau(2002)가 지적한 바대로 성차별 문화가 높은 조직일수록 남성적 리더십 스타일을 보다 더 찬양하고 더 강하게 요구할 것이므로 여성 리더들은 더 큰 역할 불일치를 경험하게 되기 쉬울 것임을 암시해 준다. 또한 이러한 조직의 요구에 부응하기 위해 여성 리더들이 자신의 여성적 특성을 약화시키거나 포기할 가능성을 보여 준다.

표 5. 조직의 성차별 문화와 리더의 성별에 따른 남녀 리더의 리더십 스타일

해당요인명	전체			성차별 문화 높음			성차별 문화 낮음		
	남	여	평균	남	여	평균	남	여	평균
과제지향	4.17(.65)	4.44(.83)	4.29(.75)	4.24(.61)	4.55(.86)	4.38(.75)	4.07(.70)	4.29(.78)	4.17(.74)
관계지향	4.61(.58)	4.73(.72)	4.67(.65)	4.74(.49)	4.79(.82)	4.76(.66)	4.44(.65)	4.66(.57)	4.54(.62)
변혁적	4.45(.74)	4.48(.82)	4.46(.78)	4.52(.68)	4.45(.92)	4.49(.80)	4.35(.82)	4.51(.68)	4.43(.76)
거래적	3.73(.50)	3.89(.68)	3.81(.59)	3.80(.45)	3.94(.84)	3.86(.65)	3.63(.54)	3.82(.40)	3.72(.49)

주. ()은 표준편차임

리더십 스타일 남녀 리더가 자신의 리더십 스타일에 대해 평가한 내용이 리더가 속한 조직의 성차별 문화의 고저에 따라 다르게 나타나는지를 알아보기 위해 성차별 문화와 리더의 성별을 독립변인으로, 리더의 리더십 스타일을 종속변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 조직의 성차별 문화에 따른 남녀 리더의 리더십 스타일 평균이 표 5에 제시되어 있다.

변량 분석 결과, 과제지향적 스타일, $F(1, 213)=6.85, p<.05$, 과 거래적 스타일, $F(1, 211)=4.01, p<.05$, 에서 성별에 따른 유의한 차이가 나타났으며 조직문화와 성별간의 상호작용 효과는 모두 유의하지 않았다. 남성 리더에 비해 여성 리더가 과제지향적 리더십 스타일(“나는 부서

원들에게 업무 내용이나 해야할 일을 명확하게 지시한다” 등)과 거래적 리더십 스타일(“나는 부서원들이 목표를 달성했을 때, 얻게 될 댓가가 무엇인지를 분명히 알려준다” 등)에 해당하는 행동을 보다 많이 보이는 것으로 검증되었으나 상호작용 효과는 유의하지 않았으므로 이러한 남녀 리더간 리더십 스타일의 차이는 성차별 문화에 따라 차이가 나타나지는 않는 것으로 검증되었다.

멘토링 ‘업무 조언’, ‘관계에 대한 조언’, ‘개인적 상담’ 및 ‘역할 모델 제공’ 측면에서 멘토가 있는지의 여부 및 멘토와의 관계, 멘토의 성별에서 성차별 문화에 따라 남녀 리더의 응답에 차이가 있는지를 알아보기 위해 차이

표 6. 조직의 성차별 문화와 리더의 성별에 따른 멘토링

멘토링		전체		성차별 문화 높음		성차별 문화 낮음	
		남성	여성	남성	여성	남성	여성
업무 조언자	있음	143(90.5%)	111(85.4%)	63(94.0%)	47(85.5%)	35(85.4%)	36(87.8%)
	없음	15(9.5%)	19(14.6%)	4(6.0%)	8(14.5%)	6(14.6%)	5(12.2%)
	χ^2	$\chi^2=1.797 p=.180$		$\chi^2=2.505 p=.114$		$\chi^2=.105 p=.746$	
인맥 형성 도움	있음	104(67.1%)	77(62.1%)	43(64.2%)	30(54.5%)	27(67.5%)	26(68.4%)
	없음	51(32.9%)	47(37.9%)	24(35.8%)	25(45.5%)	13(32.5%)	12(31.6%)
	χ^2	$\chi^2=.756 p=.385$		$\chi^2=1.166 p=.280$		$\chi^2=.008 p=.931$	
개인 상담자	있음	143(86.1%)	104(78.8%)	63(94.0%)	39(70.9%)	34(77.3%)	35(85.4%)
	없음	23(13.9%)	28(21.2%)	4(6.0%)	16(29.1%)	10(22.7%)	6(14.6%)
	χ^2	$\chi^2=2.805 p=.094$		$\chi^2=11.78 p=.001$		$\chi^2=.910 p=.340$	
역할 모델	있음	121(76.1%)	77(67.0%)	55(82.1%)	40(72.7%)	30(71.4%)	22(57.9%)
	없음	38(23.9%)	38(33.0%)	12(17.9%)	15(27.3%)	12(28.6%)	16(42.1%)
	χ^2	$\chi^2=2.784 p=.095$		$\chi^2=1.536 p=.215$		$\chi^2=1.606 p=.204$	
멘토와의 관계	동향	8(4.6%)	8(5.9%)	3(4.5%)	6(11.1%)	0(0.0%)	0(0.0%)
	학교선배	17(9.9%)	5(3.7%)	6(9.0%)	2(3.7%)	4(8.7%)	2(5.0%)
	동호회/동아리	4(2.3%)	11(8.1%)	2(3.0%)	1(1.9%)	2(4.3%)	2(5.0%)
	상사/전공연장자	85(49.1%)	67(44.1%)	44(65.7%)	33(61.1%)	19(41.3%)	21(52.5%)
	기타	36(20.8%)	31(22.8%)	9(13.4%)	8(14.8%)	13(28.3%)	12(30.0%)
	멘토없음	22(12.7%)	13(11.3%)	3(4.5%)	4(7.4%)	8(17.4%)	3(7.5%)
χ^2	$\chi^2=10.134 p=.181$		$\chi^2=3.753 p=.585$		$\chi^2=2.674 p=.614$		
멘토 성별	남성	141(79.2%)	85(61.6%)	61(91.0%)	42(77.8%)	30(63.8%)	15(36.6%)
	여성	12(6.7%)	38(27.5%)	2(3.0%)	7(13.0%)	8(17.0%)	22(53.7%)
	도움주는 사람없음	25(14.0%)	15(10.9%)	4(6.0%)	5(9.3%)	9(19.1%)	4(9.8%)
	χ^2	$\chi^2=25.237 p=.000$		$\chi^2=5.055 p=.080$		$\chi^2=13.108 p=.001$	

검증을 실시하였다. 검증 결과는 표 6에 제시되어있다.

성차별 문화에 따른 남녀 리더의 멘토링 차이를 검증한 결과를 전체적으로 살펴보면 예상대로 성차별 문화가 낮은 조직에 비해 높은 조직에서 여성리더에 대한 멘토링 양상이 부정적임을 알 수 있다. χ^2 값을 살펴보면 성차별 문화가 낮은 조직에 비해 높은 조직에서 멘토링의 각 양상에 있어서의 남녀차가 상대적으로 높게 나타남을 볼 수 있는데 성차별 문화가 낮은 조직에서는 멘토링 유무, 인맥형성도움, 개인상담자 유무, 역할모델 유무에 대한 답에서 남성리더와 여성리더간의 차이가 유의미하지 않은 반면, 성차별 문화가 높은 조직은 남녀 리더간 응답의 차이를 검증한 χ^2 값이 성차별 문화가 낮은 조직에 비해 전반적으로 높으며, 또한 개인상담자가 ‘없다’고 답한 비율이 남성리더에 비해 여성리더가 유의하게 높음을 알 수 있다. 이상의 분석결과는 흥미로운 양상을 보여주고 있다. 성차별 문화가 낮은 조직에 비해 높은 조직에서 남녀 리더의 개인상담자 유무의 비율차이가 더 크게 나타나 개인상담자를 가진 비율이 남성 리더가 여성 리더보다 더 높으며, 또한 멘토의 성별에 있어서도 성차별 문화가 낮은 조직에서 여성 리더에 있어 여성 멘토 비율이 남성 멘토 비율보다 더 높았는데, 성차별 문화가 높은 조직에서는 남성 멘토의 비율이 여성 멘토의 비율보다 더 높아졌다. 남성 리더는 성차별 문화 여부에 관계없이 남성 멘토의 비율이 여성 멘토의 비율보다 더 높았다.

이러한 결과는 여성 리더들에 있어 성차별 문화가 높은

조직에서 낮은 조직에서보다 가용한 멘토의 수가 더 작으며, 한편 멘토가 가용한 경우 조직의 성차별 문화에 적응해서 살아남기 위해 보다 권력이 있는 남성 멘토에게 의존함을 보여주는 것일 수 있다.

리더십 효율성 성차별 문화에 따라 남녀 리더가 자신의 리더십 효율성에 대한 지각이 달라지는지를 알아보기 위해 성차별 문화와 리더 성별을 독립변인으로 리더십의 각 영역을 종속변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 학교 조직의 경우, 효율성을 측정하는 하위 요인들이 다르기 때문에 리더십 영역별 분석에서는 제외되었으며(학교 조직의 경우, 성차별 문화가 높은 집단에 어떤 학교도 포함되어있지 않기 때문에 학교 조직만 따로 성차별 문화와 리더 성별에 따른 차이를 분석할 수도 없음) 효율성 전체 점수를 종속변인으로 하는 회귀분석에는 포함되었다. 성차별 문화와 리더 성별에 따른 리더십 각 영역에서의 평균은 표 7에 제시되어있다.

변량분석 결과, 전반적으로 리더의 성별에 따른 평가의 차이는 유의하지 않았으나 관리능력, $F(1, 201)=2.99, p=.09$ 및 전반적 효율성, $F(1, 200)=3.37, p=.07$, 에 대한 평가에서 $p<.10$ 수준에서 유의미성에 근접한 성별차이가 나타났다. 관리능력(“다른 부서/ 외부와 교류하여 정보가 많다” 등)과 전반적 효율성(“탁월한 업무 성과를 보이고 있다” 등)에 대한 평가 모두에서 여성 리더에 비해 남성 리더가 자신의 효율성을 높게 평가하였다.

표 7. 조직의 성차별 문화와 리더의 성별에 따른 남녀 리더의 효율성 지각

해당요인명	전체			성차별 문화 높음			성차별 문화 낮음		
	남	여	평균	남	여	평균	남	여	평균
업무할당	4.40(.72)	4.32(.63)	4.37(.68)	4.49(.59)	4.33(.61)	4.42(.60)	4.09(1.00)	4.29(.74)	4.17(.90)
업무수행	4.43(.68)	4.36(.59)	4.40(.64)	4.52(.58)	4.39(.60)	4.46(.59)	4.09(.88)	4.26(.77)	4.16(.77)
평가	4.25(.77)	4.21(.70)	4.23(.74)	4.33(.69)	4.27(.70)	4.30(.69)	3.97(.98)	3.92(.64)	3.95(.85)
보상	3.72(.81)	3.68(.69)	3.70(.81)	3.80(.80)	3.72(.72)	3.76(.76)	3.45(.83)	3.54(.52)	3.48(.71)
관리능력	4.23(.73)	4.09(.62)	4.17(.69)	4.33(.67)	4.12(.62)	4.24(.65)	3.89(.85)	3.95(.65)	3.92(.76)
부하육성	4.01(.98)	3.79(.82)	3.92(.91)	4.10(.97)	3.82(.82)	3.98(.91)	3.68(.95)	3.69(.85)	3.69(.90)
전반적 효율성	4.02(.82)	3.72(.76)	3.89(.80)	4.10(.80)	3.64(.75)	3.89(.81)	3.76(.86)	4.08(.67)	3.89(.79)

주. ()은 표준편차임.

성차별 문화와 리더 성별 간 상호작용 효과는 ‘전반적 효율성’에 대한 평가에서 유의하게 나타났다, $F(1, 154)=6.01, p<.05$. 성차별 문화에 따른 남녀 리더의 효율성 평가 차이를 보다 자세히 알아보기 위해 단순 주효과를 분석한 결과, 예상대로 성차별 문화가 높은 조직에서는 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신의 전반적 효율성에 대해 유의하게 낮게 평가하는 반면, $F(1, 121)=10.49, p<.01$, 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 리더의 평가 간에 차이가 나타나지 않았다, $F(1, 31)=1.23, p=.28$. 남녀별 성차별문화의 영향에 대한 단순 주효과 분석 결과, 여성 리더들은 성차별 문화가 높은 조직에서 낮은 조직에서보다 자신을 덜 효율적이라고 평가하였다, $F(1, 68)=23.69, p<.001$. 반면 남성 리더들은 성차별 문화가 높은 조직의 경우에서 낮은 경우보다 자신을 더 효율적이라고 지각하였다, $F(1, 86)=14.14, p<.001$ (그림 1). 이러한 결과는 다시 한 번 성차별 문화가 높은 조직에서 남성 리더

와 달리 여성 리더의 활동과 리더십이 제약되고 있음을 보여준다.

성차별 문화에 따른 남녀 리더의 효율성 평가에 영향을 미치는 요인

조직의 성차별 문화에 따라 남녀 리더의 효율성 지각에 영향을 미치는 요인이 다르게 나타나는지, 다르다면 그 요인들은 어떤 것들인지를 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. 효율성 영역들에 대한 평가 점수를 평균하여 산출한 ‘효율성 전체’ 점수를 종속변인으로 하여 독립변인들을 단계적(stepwise) 방식으로 투입하였다. 회귀분석 결과는 표 8에 제시되어있다.

회귀분석 결과, 성차별 문화가 높은 조직에서 남성 리더의 경우, 남성성이 높을수록, 거래적 리더십 스타일을 보일수록, 리더-부하 관계가 좋을수록 그리고 관계지향적 리더십 수준이 높을수록 효율성 지각이 긍정적인 것으로 나타났으며 여성 리더의 경우에는 직업의식이 높을수록 그리고 남성성이 높을수록 효율성 지각이 높은 것으로 검증되었다. 이와 같은 결과는 성차별 문화가 높은 조직에서 남녀 리더의 효율성은 서로 다른 요인에 의해 영향을 받음을 보여주는 것으로 여성 리더들은 직업의식과 더불어 성역할과 관련된 요인인 ‘남성성’이 리더 효율성 지각에 영향을 미친 반면, 남성 리더들에 있어서는 남성성 뿐 아니라 리더십 스타일, 리더-부하 관계 등 리더십 특성이 효율성 지각에 더 관련이 되었다.

성차별 문화가 낮은 조직에서는 남성 리더의 경우, 변혁적 리더십이 효율성 지각 전체 변량 중 57%를 설명하

그림 1. 성차별 문화와 리더의 성별에 따른 전반적 리더 효율성에 대한 평가

표 8. 조직의 성차별 문화와 리더의 성별에 따라 남녀 리더의 효율성 지각에 영향을 미치는 요인

문화	성별	단계	변인	R ²	R ² 증가분	β	t	p	
성차별 문화 높음	남성	1	남성성	.46		.32	3.19	<.01	
		2	거래적 리더십	.59	.13	.34	3.78	<.001	
		3	리더-부하 관계	.65	.06	.22	2.10	<.05	
		4	관계지향적 리더십	.68	.02	.20	2.06	<.05	
	여성	1	직업의식	.44		.48	3.60	<.001	
		2	남성성	.52	.08	.35	2.68	<.05	
	성차별 문화 낮음	남성	1	변혁적 리더십	.57		.76	7.93	<.001
			2	남성성	.68	.11	.35	3.32	<.01
여성		1	남성성	.34		.45	3.32	<.01	
		2	변혁적 리더십	.43	.09	.35	2.59	<.06	

는 것으로 나타났으며 회귀모델에 포함되지는 않았으나 ‘리더-부하 관계’, $\beta=.27, t=1.87, p=.07$ 도 효율성 지각에 긍정적인 영향을 미치는 경향이 나타났다. 여성 리더의 경우, 남성성이 높을수록 그리고 회귀모델에 포함되지는 않았으나 ‘변혁적 리더십 스타일’, $\beta=.28, t=1.94, p=.058$ 도 .05수준에 가까운 유의도를 보이며 효율성 지각에 긍정적인 영향을 미치는 경향이 나타났다. 이와 같은 결과를 요약해보면 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 리더 공통적으로 변혁적 리더십이 효율성과 관련되었는데 그 외에 남성 리더에게는 리더-부하 관계가, 여성 리더에게 있어서는 남성성도 효율성 지각에 영향을 주었다.

이러한 결과에서 여성 리더들은 리더로서 효율적으로 기능하기 위해 특히 남성적 스타일이 필요하다고 평가한다는 것을 알 수 있다. 앞서서도 살펴보았듯이 여성 리더들은 특히 성차별 문화가 높은 문화에서 여성성이 약화되는 경향이 있었는데, 이는 아마도 특히 성차별문화가 높은 조직에서 여성 리더들은 이러한 조직 문화에 더욱 변화하여 적응해야 할 필요성을 인식하여 여성성을 약화시키고 더욱 남성적으로 행동하고자 하는 것일 수 있다. 그러나 역할불일치 이론에 의하면 여성 리더에게 사람들이 요구하는 바는 ‘여성’이기도 하면서 ‘리더’일 것을 요구하는 이중적인 기대이므로, 이와 같이 높은 성차별 문화에 대항하고 리더로서 적응하기 위해 여성 리더의 여성성이 약화되는 것은 실제로는 여성 리더에 대한 전반적 평가를 오히려 부정적으로(예를 들어, 여자답지 못한 여자, 성격 나쁜 여자 등) 만들 수 있다. 한편, 성차별문화가 낮은 조직에서도 여성리더들이 효율적으로 기능하기 위해 남성성이 필요한 것으로 인식하지만 이러한 조직에서는 성차별문화가 높은 조직에 비해 그다지 변화의 요구나 절박성이 높지 않을 수 있기 때문에 실제의 여성성이나 남성성의 변화로 연결되지는 않을 수 있다.

연구 2 : 부하 대상 연구

연구2에서는 성차별문화에 따라 남녀 부하직원들이 남녀 리더를 다르게 평가하는가, 그리고 부하들이 남녀 리더를 보다 효율적으로 지각하는 데 영향을 미치는 요인들이 조직의 성차별문화에 따라 달라지는지를 검토하였다. 역할불일치 이론에 의하면 조직 구성원들의 성편견이 더

욱 두드러지는 상황에서 여성 리더에 대한 평가가 부정적으로 된다고 보았는데, 이러한 상황요인 중 하나가 평가자의 성이다(Eagly & Karau, 2002). 즉, 평가자가 남성인 경우 여성인 경우에 비해 성편견이 더 크므로 여성 리더에 대한 편파적 평가가 더 크게 나타나는데, 이러한 경향성은 성차별 문화가 높은 조직에서 낮은 조직에서보다 더욱 두드러지게 나타나리라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구2에서는 남성 부하가 여성 부하에 비해 여성 리더를 남성 리더보다 더 부정적으로 평가(즉, 리더십 스타일, 리더-부하 관계, 멘토링 및 효율성) 하는데, 이는 성차별문화가 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 더욱 두드러지리라고 예상하였다. 연구2에서는 또한 조직의 성차별 문화 고저에 따라 남녀 부하들의 여성 리더와 남성리더의 효율성 평가에 영향을 미치는 요인들이 달라지는지를 검토하였다.

방 법

조사대상자

연구 2의 조사 대상은 공기업, 정부, 시민단체 및 대학교의 남녀 부하들이다. 대학에서의 ‘리더’를 교수로 규정하였기 때문에 대학에서의 ‘부하’의 응답은 학생들로부터 받았다. 연구 1에서 성차별 문화 정도가 높은 조직과 낮은 조직으로 분류된 기관의 부하들이 조사대상이 되었으며 성차별 문화가 높은 집단에 남성 부하 76명, 여성 부하 64명이 포함되었고 성차별 문화가 낮은 조직에 남자 부하 140명, 여자 부하 139명이 포함되었다.

측정 변인

남녀부하를 대상으로 남녀 리더의 리더십 스타일, 멘토링 정도, 리더-부하 관계 및 리더로서의 효율성에 대해 평가하도록 하였다. 모든 문항은 6점 척도로 구성되었다.

리더십 스타일 과제지향적, 관계지향적, 변혁적 및 거래적 리더십 스타일에 해당하는 행동을 제시하고 남녀 리더 각각에 대해 각 행동과 일치하는 정도를 평가하도록 하였다. 4가지 유형의 리더십 스타일 문항은 연구1의 리더 대상 질문지에서 사용한 것과 동일한 문항을 사용하였다.

리더-부하 관계 리더-부하 관계는 리더십의 효율성에 영

향을 줄 수 있는 요소로서(Fiedler, 1978), 남녀 리더 각각에 대해 부서원들로부터 ‘인간적’으로 존경/신뢰를 받는가, ‘업무상’ 존경/신뢰를 받는가의 4문항에 대해 평가하도록 하였다. 여성 리더 대상과 남성 리더 대상 각각에 대해 평가하도록 하였으며 여성 리더의 리더-부하 관계에 대한 응답의 문항간 내적 합치도는 0.95이며 남성 리더의 리더-부하 관계에 대한 응답의 문항간 내적 합치도는 0.93이다.

멘토링 (mentoring) 멘토링의 내용을 ‘업무조언’, ‘인맥형성’, ‘개인적 상담’, ‘역할모델 제공’으로 구분하여 남녀 리더가 각 멘토링 행동을 어느 정도 보이는지에 대해 평가하도록 하였다. 여성 리더의 멘토링에 대한 응답의 내적 합치도는 0.89, 남성 리더의 멘토링에 대한 응답의 내적 합치도는 0.88이다.

리더에 대한 만족도 “귀하께서는 여성/남성 상급자와 일할 때 어느 정도 만족하셨습니까?”의 단일 문항으로 남녀 부하가 남녀 리더 각각에 대한 만족도를 측정하였다.

리더십 효율성 리더 대상 문항과 동일 문항을 사용하여 남녀 리더가 각각의 리더십 행동과 어느 정도 일치하는지를 평가하도록 하였다. 여성 리더와 남성 리더의 효율성에 대한 응답의 문항간 내적 합치도는 둘 모두 0.96이다.

결과 및 논의

성차별 문화에 따른 남녀 리더에 대한 남녀 부하의 평가 구성원이 속한 조직의 성차별 문화에 따라 남녀 리더에 대한 평가가 어떻게 차이가 나는지를 알아보기 위한 시도로서 성차별 문화별로 남녀부하가 남녀 리더를 어떻게 평가하는지를 알아보았다. 이를 위해 성차별 문화가 높은 집단과 낮은 집단을 나누어 평가하는 부하의 성별(피험자간 변인)과 평가 대상 리더의 성별(피험자 내 변인)을 독립변인으로, 리더에 대한 평가 변인들을 종속변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 성차별 문화별 남성 부하의 남녀 리더 평가 및 여성 부하의 남녀 리더 평가 평균이 표 9에 제시되어있다.

분석 결과는 성차별 문화가 높고 낮음에 따라 확연하게

다르게 나타났다. 표 9에 나타나 있듯이, 성차별 문화가 높은 집단에서는 평가하는 부하 성별과 평가 대상 리더 성별에 따른 상호작용 효과가 명확하게 나타난 바, 부하 성별에 따라 남녀 리더의 평가가 뚜렷하게 차이가 난 반면 성차별 문화가 낮은 집단에서는 부하 성별에 따른 남녀 리더 평가 차이가 거의 나타나지 않았다. 즉, 성차별 문화가 높은 집단에서는 리더의 과제지향적 스타일, $F(1, 134)=20.62, p<.001$, 관계지향적 스타일, $F(1, 133)=5.43, p<.05$, 변혁적 스타일, $F(1, 135)=14.47, p<.001$, 거래적 스타일, $F(1, 134)=14.32, p<.001$, 멘토링, $F(1, 134)=16.47, p<.001$, 리더십 효율성, $F(1, 127)=17.52, p<.001$ 에서 통계적으로 유의한 부하성별 x 리더성별의 상호작용 효과가 나타났으며 리더-부하 관계에 대한 평가에서도 $p<.10$ 수준에서 유의미성에 근접한 상호작용 효과가 검증되었다, $F(1, 133)=3.52, p=.06$. 이는 리더에 대한 만족도를 제외한 모든 변인에서 부하 성별에 따라 남녀 리더를 다르게 평가했음을 의미한다. 반면 성차별 문화가 낮은 집단에서는 멘토링, $F(1, 279)=5.97, p<.05$, 을 제외한 모든 변인에서 상호작용 효과가 유의하지 않게 나타남으로써 성차별 문화가 낮은 집단에서는 부하 성별에 따라 남녀 리더에 대한 평가가 달라지지 않는다는 사실이 검증되었다.

성차별 문화가 높은 집단에서 나타난 상호작용 양상을 살펴보면 남성 부하는 예상대로 과제지향적 스타일, $F(1, 73)=7.40, p<.01$, 변혁적 스타일, $F(1, 74)=2.86, p=.09$, 거래적 스타일, $F(1, 75)=16.29, p<.001$, 및 멘토링, $F(1, 75)=3.21, p=.08$, 에 있어서 남성 리더를 여성 리더에 비해 좋게 평가한 반면, 여성 부하는 과제지향적 스타일, $F(1, 61)=12.43, p<.001$, 변혁적 스타일, $F(1, 61)=11.58, p<.001$, 리더-부하 관계, $F(1, 61)=9.47, p<.01$, 및 멘토링, $F(1, 59)=13.61, p<.001$, 에 있어서 여성 리더를 남성 리더보다 더 좋게 평가하였다. 단, 관계지향적 리더십 스타일에 대해서는 성차별 문화와 상관없이 남성 부하, $F(1, 73)=15.26, p<.001$ 와 여성 부하, $F(1, 60)=43.91, p<.001$ 모두 남성 리더보다는 여성 리더가 보다 관계지향적 리더십 측면에서 남녀 리더간의 차이를 보다 크게 평가한 것으로 나타났다.

리더십 효율성에 대한 평가에서도 부하 성별과 리더 성별 간의 상호작용이 뚜렷하게 나타나 성차별 문화가 높은

표 9. 성차별 문화별 남성 부하의 남녀 리더 평가 및 여성 부하의 남녀 리더 평가

		성차별 문화 높음				성차별 문화 낮음			
		남성 부하		여성 부하		남성 부하		여성 부하	
		남성 리더	여성 리더	남성 리더	여성 리더	남성 리더	여성 리더	남성 리더	여성 리더
리더십 스타일	과제지향	4.34(.61)	4.13(.75)	3.95(.56)	4.33(.68)	3.95(.63)	3.99(.65)	3.95(.65)	4.08(.77)
	관계지향	4.07(.71)	4.46(.81)	3.71(.67)	4.45(.74)	3.77(.70)	4.00(.73)	3.82(.58)	4.10(.81)
	변혁적	4.14(.76)	3.98(.95)	3.68(.84)	4.12(.81)	3.89(.85)	3.74(.88)	3.87(.74)	3.74(.98)
	거래적	4.04(.56)	3.81(.63)	3.77(.47)	3.89(.53)	3.86(.59)	3.77(.53)	3.91(.61)	3.79(.58)
리더십 상황	리더-부하관계	4.12(.87)	4.15(1.03)	3.90(.71)	4.26(.87)	4.09(.90)	4.00(.95)	4.09(.69)	4.05(1.00)
	멘토링 리더에	4.08(.84)	3.88(.95)	3.58(.81)	4.09(.89)	3.77(.71)	3.59(.83)	3.51(.71)	3.59(.94)
	대한 만족도	4.39(.98)	4.34(1.57)	4.17(1.12)	4.36(1.03)	4.21(.82)	4.10(1.01)	4.19(.88)	4.14(1.21)
	효율성	4.23(.74)	3.95(.82)	3.79(.66)	4.12(.83)	4.02(.64)	3.93(.75)	4.02(.61)	3.95(.84)

주. ()은 표준편차임.

조직에서는 남성 부하는 남성 리더를 보다 효율적이라고 평가하고, $F(1, 69)=8.75, p<.01$, 여성 부하는 여성 리더를 보다 효율적이라고 평가하였다, $F(1, 58)=8.68, p<.01$. 그러나 성차별문화가 낮은 조직에서는 멘토링을 제외하고는 남녀 리더에 대한 남녀 부하의 평가 차이가 없었다 (그림 2).

멘토링에 대한 평가에서는 남성 부하는 여성 리더보다는 남성 리더의 멘토링을 보다 높게 평가하였지만, $F(1, 139)=5.17, p<.05$, 여성 부하는 남성 리더와 여성 리더의 멘토링에 대한 평가에서 유의한 차이가 나타나지 않았다, $F(1, 140)=1.31, p=.25$.

이러한 결과는 성차별 문화가 낮은 조직에서보다 높은 조직에서 남자 부하는 남자 상사를 여자 상사보다 더 긍정적으로 평가하는 반면 여자 부하는 여자 상사를 남자 상사보다 더 좋게 평가하였음을 보여 준다. 반면 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 부하는 남성 리더에 대한 평가와 여성 리더에 대한 평가에 있어 차이를 보이지 않았음을 나타낸다. 이러한 결과는 역할불일치 이론의 예상과 일치하게 남성 부하는 성차별문화가 낮은 조직의 경우에 비해 높은 조직에서 여성 리더를 남성 리더보다 상대적으로 낮게 평가하였음을 지적해 준다. 그러나 한편 여성 부하는 성차별 문화가 낮은 조직에 비해 높은 조직에서 여성 리더를 남성 리더보다 더 좋게 평가하였다. 이러한 결과는 성차별문화가 높은 조직에서 여자 부하들은 조직문화의 성 편견으로 인하여 여성 리더가 낮게 평가된다고 인식하고 있고 이를 상쇄시키기 위해 여성 리더를 남

성적으로 평가하는 반면 여자 부하는 여자 상사를 남자 상사보다 더 좋게 평가하였음을 보여 준다. 반면 성차별 문화가 낮은 조직에서는 남녀 부하는 남성 리더에 대한 평가와 여성 리더에 대한 평가에 있어 차이를 보이지 않았음을 나타낸다. 이러한 결과는 역할불일치 이론의 예상과 일치하게 남성 부하는 성차별문화가 낮은 조직의 경우에 비해 높은 조직에서 여성 리더를 남성 리더보다 상대적으로 낮게 평가하였음을 지적해 준다. 그러나 한편 여성 부하는 성차별 문화가 낮은 조직에 비해 높은 조직에서 여성 리더를 남성 리더보다 더 좋게 평가하였다. 이러한 결과는 성차별문화가 높은 조직에서 여자 부하들은 조직문화의 성 편견으로 인하여 여성 리더가 낮게 평가된다고 인식하고 있고 이를 상쇄시키기 위해 여성 리더를 남

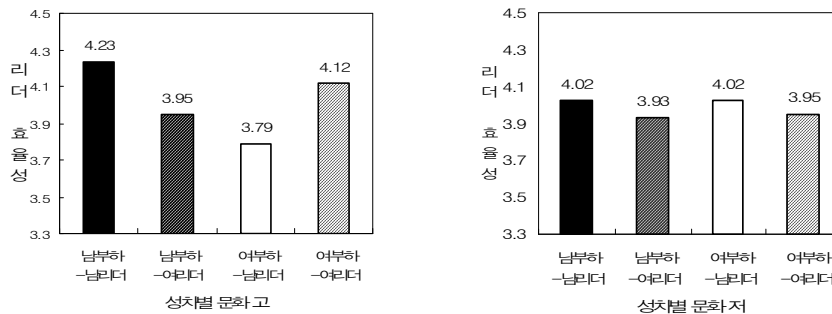


그림 2. 성차별 문화가 높은 조직(좌)과 낮은 조직(우)에서 남녀 부하의 남녀 리더의 효율성에 대한 평가

성 리더에 비해 더 긍정적으로 평가했을 가능성을 보여 준다. 혹은 더 나아가서 성차별문화가 높은 조직에서 남녀 의견대립과 갈등이 클 수 있음을 시사해 준다. 또한 일반적으로 성차별 문화가 높은 조직일수록 남성의 비율이 상대적으로 높다는 사실을 감안할 때 여성 리더에 대한 전체 평가에는 남자 부하의 평가가 여자 부하의 평가보다 더 큰 비중을 차지하기 쉽고, 따라서 이러한 조직에서 여성 리더는 불리한 평가를 얻게 될 가능성이 크다는 것을 보여 준다. 또한 이러한 결과는 연구1에서 검토한 바대로 리더 스스로가 리더 효율성에 대해 평가한 바와도 일치하여, 실제 타인의 평가에서도 성차별 문화가 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 남성 리더에 대해서는 그 효율성 평가가 높아지지만 여성리더는 더 낮아질 수 있음을 보여 준다.

성차별 문화에 따른 남녀 리더에 대한 남녀 부하의 평가에 영향을 미치는 요인

남녀 부하가 남성 리더와 여성 리더의 효율성을 평가하는 데 영향을 미치는 요인이 성차별 문화에 따라 다르게 나타나는지를 알아보기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다. 성차별 문화가 높은 조직에서의 결과는 표 10에, 성차별 문화가 낮은 조직에서의 결과는 표 11에 제시되어있

다. 성차별 문화 고저별로 남녀 리더의 효율성에 대해 남녀 부하가 각각 중요시하는 요인들에 대한 회귀 분석 결과를 검토하면, 우선 성차별 문화가 낮은 조직에서는 리더의 성이나 부하의 성에 크게 상관없이 변혁적 리더십이나 리더-부하관계가 리더 효율성 평가에 중요하게 나타났다. 반면, 성차별 문화가 높은 조직에서는 리더의 성에 따라 달라져 남성 리더의 효율성 평가에 있어서는 남녀 부하 평가 모두 멘토링 능력이 제일 중요하게 연관되었고, 리더-부하 관계도 중요한 요인으로 나타났다. 한편 여성 리더의 효율성 평가에 있어서는 남녀 부하 평가 모두 리더-부하 관계가 제일 중요하게 연관되었는데, 여자 부하 평가에 있어서는 남자 부하보다 여자 상사의 멘토링이 더 중요하게 관련되었다.

이러한 결과는 특히 성차별 문화가 높을 때 남녀 부하 모두에 있어 부하에 대한 멘토링 능력이 남성 리더의 효율성 평가에 가장 높게 연관되었으나 여성 리더에 대해서는 리더-부하 관계의 긍정성이 그 효율성 평가에 가장 강하게 연관되었음을 보여 준다. 부하들이 남자 상사에 대해 중요하게 간주하는 바는 부하들에게 조언을 해 주거나 상담을 해주고 이끌어 주는 능력이었고 여자 상사에 대해서는 인간관계적 측면을 중요시한다는 사실은 전자는 보다 업무관련 인간 관계의 측면이 강하고 반면 후자는 보

표 10. 성차별 문화가 높은 조직에서 부하 성별에 따라 리더 효율성 평가에 유의한 영향을 미치는 변인

부하성별	평가대상 리더성별	단계	변인	R ²	R ² 증가분	β	t	p
남성부하	남성리더	1	멘토링	.76		.66	7.80	.000
		2	리더-부하관계	.79	.03	.22	2.53	.014
		3	과제지향적 리더십	.80	.01	.14	2.19	.032
	여성리더	1	리더-부하관계	.75		.40	4.66	.000
		2	변혁적 리더십	.83	.08	.29	4.15	.000
		3	과제지향적 리더십	.84	.01	.19	3.04	.003
		4	멘토링	.85	.01	.20	2.70	.009
여성부하	남성리더	1	멘토링	.67		.38	4.62	.000
		2	변혁적 리더십	.77	.10	.29	3.61	.001
		3	리더-부하관계	.81	.04	.30	3.55	.001
		4	과제지향적 리더십	.83	.02	.14	2.50	.016
	여성리더	1	리더-부하관계	.66		.25	2.63	.011
		2	멘토링	.78	.12	.27	3.01	.004
		3	변혁적 리더십	.81	.03	.30	3.27	.002
		4	리더에 대한 만족	.83	.02	.23	2.77	.008

표 11. 성차별 문화가 낮은 조직에서 부하 성별에 따라 리더 효율성 평가에 유의한 영향을 미치는 변인

부하성별	평가대상 리더성별	단계	변인	R ²	R ² 증가분	β	t	p
남성부하	남성리더	1	변혁적 리더십	.59		.31	4.70	.000
		2	멘토링	.69	.10	.29	4.67	.000
		3	리더-부하 관계	.73	.04	.30	4.85	.000
		4	과제지향적 리더십	.75	.02	.14	2.65	.009
	여성리더	1	리더-부하 관계	.59		.41	5.82	.000
		2	변혁적 리더십	.67	.08	.25	3.41	.001
		3	멘토링	.70	.03	.22	2.80	.006
		4	과제지향적 리더십	.71	.01	.13	2.39	.019
여성부하	남성리더	1	리더-부하 관계	.44		.37	5.86	.000
		2	변혁적 리더십	.57	.13	.19	2.58	.011
		3	멘토링	.62	.05	.25	3.81	.000
		4	거래적 리더십	.64	.02	.21	3.15	.002
	여성리더	1	리더-부하 관계	.54		.29	3.93	.000
		2	멘토링	.64	.10	.36	5.15	.000
		3	리더에 대한 만족	.70	.06	.32	5.06	.000

다 관계적 측면이라는 점에서 다시 한번 기존의 고정관념적인 기대와 일치한다는 것을 보여 준다. 또한 여성 리더에 대한 결과는 앞에서 여성 리더가 자신의 리더 효율성이 직업의식 및 남성성에 의해 결정된다고 보는 바와는 괴리가 있다. 즉, 남녀 부하 공히 여성 리더에 대해서는 부하와의 관계를 원활하게 하는 것이 가장 효율성을 높일 수 있는 요인으로 평가하였다. 물론 부하 평가에는 리더의 남성성 평가 항목이 없어서 완전히 대등한 비교는 가능하지 않으나 이러한 결과는 역할불일치 이론이 강조하는 바 여성 리더는 어느 정도 여성적이고 관계지향적이고 민주적인 스타일을 취할 때 보다 평가가 호의적으로 되고 효율적일 수 있다는 제안을 지지해 준다.

종합 논의

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 성차별 문화가 높은 조직에서는 낮은 조직에 비해 여성리더의 집단자긍심이 남성 리더보다 더 낮아졌고 여성리더의 여성성은 상대적으로 더 낮아지는 경향이 있는 반면 남성 리더의 여성성은 더 높아졌다. **둘째**, 성차별 문화가 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 여성 리더들이 개인담당자를 가진 비율이 남성리더보다 더 낮았다.

남성리더는 성차별문화에 상관없이 남성멘토가 여성멘토보다 더 많았는데, 여성리더는 성차별문화가 낮은 조직에서는 여성멘토의 비율이 높았으나 성차별이 높은 조직에서는 남성멘토의 비율이 여성멘토의 비율보다 더 높았다. **셋째**, 성차별문화가 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 여성리더는 자신을 덜 효율적이라고 지각하였는데, 반면 남성리더는 자신을 더 효율적이라고 평가하였다. **넷째**, 성차별문화가 낮은 조직에서는 남녀 리더 공히 변혁적 리더십이 리더 효율성과 관련있었고 여성리더의 경우에는 남성성도 효율성과 관련되는데, 성차별 문화가 높은 조직에서는 여성리더들은 직업의식과 더불어 남성성과 같은 성역할관련 요인들이 리더 효율성 평가와 관련된 반면 남성리더들은 남성성, 거래적 리더십스타일 및 리더-부하 관계 등 남성성과 리더십 특성이 리더효율성과 관련되는 것으로 나타났다. **다섯째**, 성차별 문화가 낮은 조직에서보다 높은 조직에서 남자 부하는 남자 상사를 여자 상사보다 더 긍정적으로(과제, 관계, 변혁, 거래, 멘토링 및 리더 효율성) 평가하는 반면 여자 부하는 여자 상사를 남자 상사보다 더 좋게 평가하였음을 보여 준다. 반면 성차별문화가 낮은 조직에서는 남녀 부하는 남성리더에 대한 평가와 여성 리더에 대한 평가에 있어 차이를 보이지 않았다. **여섯째**, 성차별 문화가 높을 때 남녀 부

하 모두에 있어 부하에 대한 멘토링 능력이 남자 상사의 효율성 평가에 가장 높게 연관되었으나 여성 리더에 대해서는 리더-부하 관계의 긍정성이 그 효율성 평가에 가장 강하게 연관되었음을 보여 준다. 성차별 문화가 낮은 조직에서는 리더의 성이나 부하의 성에 크게 상관없이 변혁적 리더십이나 리더-부하관계가 리더 효율성 평가에 중요하게 나타났다.

성차별문화가 높은 조직에서 낮은 조직에서보다 여성 리더들이 자신의 효율성을 남성 리더에 비해 낮게 평가하였다는 결과는 역할불일치 이론(Eagly & Karau, 2002)과 보다 일치한다. 즉 높은 성차별 문화의 조직에서 여성 리더들은 “여성”과 “리더”가 어울리지 않는다고 보는 조직구성원들의 성편견의 벽에 부딪혀 높은 역할 같음이나 스트레스를 겪게 되고 그에 따라 스스로를 덜 효율적이라고 평가할 수 있다는 것을 지적해 준다. 또한 여성 리더 스스로의 이러한 평가는 성차별 문화가 높은 조직에서 남성 부하는 여성 리더를 남성 리더에 비해 덜 효율적이라고 평가하는 경향성과 일치하는 것이어서 객관적으로도 근거가 있는 평가임을 보여 준다. 비록 성편견이 높은 조직에서 낮은 조직에 비해 여자 부하들은 남자 리더보다 여자 리더를 더 좋게 평가하여 이것이 여자 리더에 대한 평가 점수를 높인다고 하더라도, 실제 조직에서는, 그것도 성편견이 심한 조직일수록 조직의 구성이 남성 다수로 편중되어 있기 쉽고 그에 따라 여성리더에 대한 평가는 여자 부하들보다는 남자 부하들에 의해서 결정되어 평균적으로 평가 점수가 낮아지기 쉽다. 이러한 본 연구 결과-특히 조직구성원들의 성차별 의식이나 성차별적 행동이 높은 조직에서 그렇지 않은 조직에 비해 여성 리더에 대한 효율성 평가가 특히 남성 부하에 의해 더 부정적으로 되었다는- 는 구조적 설명보다는 역할불일치 이론에 의해 더 잘 설명된다. 즉, 여성 리더에 대해 남자 부하들이 여자 부하들보다 더 부정적으로 평가하였다는 사실은 동일한 지위를 가진 리더에 대해서는 동일한 평가를 하게 된다는 구조적 관점과는 일치하지 않는다. 그보다는 여성과 리더십이 어울리지 않는다는 편견이 상대적으로 더욱 강한 남자 부하가 여자 부하에 비해 특히 성차별이 심한 조직에서 여자 상사를 더욱 부정적으로 평가하였다고 볼 수 있고 이러한 결과는 역할 불일치 이론과 보다 일치한다.

성편견이 높은 조직에서 여자 부하들은 남자 상사에 비해 여자 상사를 더 효율적이라고 평가하는 경향성이 나타났는데, 이러한 결과는 일면 예상하지 못한 결과이다. 실상 이러한 경향은 리더 효율성 평가뿐만 아니라 리더십 스타일 평가(즉, 과제, 관계, 변혁 및 거래)와 멘토링 활동에 대한 평가에서도 나타나, 성차별문화가 높은 조직에서 여성들이 더 이상 성편견이나 차별을 수용하거나 수동적으로 인내하기 보다는 보다 적극적으로 이와 대항하는 형태의 평가와 행동을 하고 있음을 보여 준다. 이는 곧 조직 내 여성 구성원들의 불만과 갈등을 높여 조직이 원활하게 기능하지 못하도록 하고 결과적으로 구성원들 모두의 효율성과 삶의 만족도를 저하시키는 결과를 초래할 수도 있음을 보여 준다.

성차별 문화가 높을 때 남녀 부하 모두에 있어 남성 리더의 효율성 평가에 부하에 대한 멘토링 능력이 가장 높게 연관되었으나 여성 리더에 대해서는 리더-부하 관계의 긍정성이 리더의 효율성 평가에 가장 강하게 연관되었다. 이에 비해 성차별문화가 낮은 조직에서는 부하들은 남녀 리더에 대해 변혁적 리더십이나 리더-부하 관계가 높은 사람을 보다 효율적이라고 평가하였다. 그러나 성차별문화가 높은 조직의 경우 이러한 부하 평가와 달리 여성 리더는 직업의식이나 남성성을, 남성리더는 남성성, 거래적 리더십 및 리더-부하관계 등을 효율성을 높이는 데 관련된 요인들로 평가하여 부하 평가와 괴리가 있다. 성차별 문화가 높은 조직에서 남녀 리더 공히 남성성을 효율성과 관련된 요인을 지목하고 있는데, 이는 조직의 성편견이 높을수록 구성원들은 남성적 특성과 행동이 리더 효율성을 높이는 데 필요하다고 지각하고 있음을 의미한다. 높은 편견적 문화를 가진 조직에서 여성 리더가 리더 효율성을 높이기 위해 필요한 특성이 남성적 특성이라고 지각하는 것은, 이러한 조직에서 실제로 여성 리더의 여성성이 그렇지 않은 조직의 경우에 비해 상대적으로 낮아졌다는 결과에 의해 일면 현실화되고 있음을 알 수 있다. 그러나 이렇게 여성 리더가 성편견이 높은 조직에서 여성성이 약화되거나 혹은 보다 주도적이고 경쟁지향적인 특성과 행동을 보이는 것은 리더-부하관계를 보다 중시하는 부하들의 요구와는 괴리가 있고 오히려 부정적 부하 평가를 불러일으킬 수 있어 여성 리더에 대한 전반적 평가를 부정적으로 만들 수 있다.

본 연구는 “리더”와 “여성”이 어울리지 않는다는 구성원들의 의식과 편견적 시각이 여성 리더가 효율적으로 기능하고 긍정적으로 평가받을 수 있는 데에 중요한 걸림돌이 되고 있음을 지적한 역할불일치 이론에 근거하여 우리나라 조직의 성차별문화가 여성리더의 효율성, 심리적 특성 및 멘토링 행동에 미치는 영향을 검토하였다. 본 연구 결과는 이러한 역할불일치 이론을 전반적으로 지지해 주고 있다. 그러나 본 연구에서 사용한 조직의 성차별 문화 측정 문항은 “우리 조직의 최고 책임자는 남녀 평등 지향적이다”와 “우리 조직에서는 승진이 여성에게 불리하다”로 이루어져 있다. 이는 역할불일치 이론에서 제안한 바 여성의 특성과 리더의 특성이 일치하지 않는다고 보는 의식과 관련되어 있으나 그 자체는 아니다. 따라서 후속 연구에서는 조직구성원들의 이러한 역할불일치 인식을 직접 조사하여 이에 따른 남녀 리더에 대한 평가를 검토해 볼 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 리더스스로의 평가와 부하 평가를 간접적으로만 비교하여 보았고 동일한 리더에 대한 리더 스스로의 평가와 부하의 평가 자료를 구하지 못해 직접 비교는 하지 못하였다. 후속 연구에서는 이러한 자료를 구해 리더 스스로의 평가와 부하의 평가의 괴리가 어떠한가 또한 성차별문화에 따라 이러한 괴리의 성격과 정도가 달라지는 지를 검토해 볼 필요가 있다. 아울러 성차별문화와 리더의 여성성이 리더 평가에 어떠한 영향을 미치는 지를 실험 연구를 통해 검토할 필요가 있다.

본 연구에서는 우리나라 공공부문의 조직에서 성차별 문화의 고저에 따라 여성 리더십에 대한 평가가 어떻게 달라지는 지를 검토하였다. 그러나 본 연구의 조직의 샘플 수가 충분하지 못하여 ‘성차별문화가 높은 조직’의 대부분(5개 조직/7개 조직)은 공기업 조직이었고, 이에 반해 ‘성차별문화가 낮은 조직’의 대부분(6개 조직/7개 조직)은 시민단체와 대학 조직이었다. 따라서 본 연구의 핵심 독립변인인 조직의 ‘성차별문화’는 조직의 다른 특성-예를 들어, 이익 추구 목표, 조직의 수등-과 혼재(confound)되어 있을 수 있다. 후속 연구에서는 하위 조직유형별로 더 많은 수의 표본을 구해 성차별문화와 조직유형을 구분하여 그 영향을 검토해 볼 필요가 있다.

본 연구 결과는 남성 리더와 여성 리더에 대한 평가가

구성원의 성에 따라 달라졌다는 사실을 지적해 주고 있고 이는 동일한 지위와 권력을 차지하고 있는 리더일지라도 평가자들이 특정 성의 리더에 대해 가지는 편견적 시각에 의해 그 평가가 달라질 수 있음을 보여 준다. 따라서 사람들이 가지는 “리더”와 “여성”의 특성이 불일치한다는 편견적 인식과 신념의 변화가 없이는 여성 리더들의 리더십 진입과 활동 부진 및 “좁은 띠”의 어려움은 지속될 수밖에 없을 것이다. 이러한 어려움은 앞에서도 지적했듯이 조직의 성차별 문화가 높은 경우에 여성 리더는 남성성이 효율성을 높일 수 있다고 지각하고 실제로 여성성이 약화되는데, 그러나 부하들은 여성 리더가 부하와의 관계를 좋게 하는 것이 보다 높은 효율성과 관련된다고 평가하여 현실과 괴리가 있음을 보여 준 데에서도 엿볼 수 있다.

따라서 앞으로 여성 리더가 보다 자유로운 행동양식을 구사하면서도 효율적으로 기능할 수 있기 위해서는 우선 리더 스스로가 이러한 사회와 조직의 성차별적 문화에 대한 인식을 가지고, 이를 변화시키는 주도적 노력을 할 필요가 있다. 즉, “리더”의 특성과 특성 성이 연관되어 있기 보다는 남녀 공히 “남성적” 혹은 “여성적” 리더십 스타일을 취할 수 있으며, 이러한 리더십 스타일은 상황에 따라 또 개인의 특성에 따라 달라질 수 있다는 인식을 가지도록 구성원들의 의식과 조직문화 및 구조를 변화시키고 개선하고자 하는 노력과 활동을 할 필요가 있다. 또한 “리더”와 “성”에 대한 기존의 편파적 의식과 문화는 남성들에게도 부담과 제약을 가할 수 있으며 조직의 생산성과 창의성을 가로막는 걸림돌로도 작용할 수 있음을 사회와 조직의 구성원들이 인식하도록 하는 운동과 조직내 여성들끼리의 연대 활동 및 뜻을 같이하는 남성들과의 연계가 필요할 것이다. 아울러, 이러한 현재의 성차별적 문화 상황에서 여성 리더들이 “리더”로서 보다 효율적이고 한편 “여성”으로서 보다 긍정적으로 지각되기 위해서 필요한 행동 전략과 특성이 무엇인지에 대한 과학적 연구가 뒷받침되어야 할 것이다.

본 연구는 실제 조직 현장에서의 여성 리더들이 조직의 성차별 문화에 의해 어떤 영향을 받는지를 실질적으로 검증하였다는 의의를 지니고 있으나 연구 대상이 공공부문의 조직에 한정되었다는 제한점을 지닌다. 일반 기업은 공공부문의 조직과 비교해볼 때, 그 목적과 운영 방식에서 차이가 있으므로 본 연구에서와는 다른 결과가

나타날 가능성이 있다. 보다 구체적으로, 정부의 양성평등정책에 의해 덜 영향을 받고, 상대적으로 보다 이윤을 추구하는 일반 기업에서는 조직의 성차별적 문화가 더욱 당연시될 수 있고 이에 따라 여성리더십의 효율성이 더욱 저하되고 한편 부하의 남녀 리더에 대한 평가에 있어 성차이가 더욱 강하게 나타날 수 있다. 따라서 조직의 여성 리더십 효율성을 향상시키기 위한 체계적인 방안을 밝히기 위해서는 일반 기업에서의 성차별 문화가 여성 리더의 특성 및 효율성에 미치는 영향이 공공 부문의 조직과 어떤 공통점과 차이점이 있는지를 밝히는 후속 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 강혜련 (1998). 리더십과 조직 적응 : 남녀 관리자의 비교 연구. *인사·조직 연구*, 6(2), 81-123.
- 국민일보 (2008. 11. 27).
- 김남숙, 정진경, 박광배 (1997). 한국 성역할 검사의 수정 점수 및 분류기준 산출. *한국심리학회지 : 사회 및 성격*, 11(2), 77-90.
- 김양희 (2000). 기업내 남녀관리자의 리더십 비교 연구. *한국여성개발원*.
- 김지경 (2002). 성차별 경험이 여성의 사회적 정체감에 미치는 영향. 연세대학교 박사학위청구논문.
- 김혜숙 (1994). 한국집단지아존중척도. *한국심리학회지 : 사회*, 8(1), 103-116.
- 김혜숙, 안한숙 (1995). 리더의 성, 리더십 유형과 직업 유형이 리더에 대한 평가에 미치는 영향. *아주 사회과학 논총*, 10, 185-206.
- 김혜숙, 장재운 (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. *한국심리학회지 : 사회문제*, 8(2), 191-208.
- 이선이, 윤소연, 김혜숙 (2007). 공공부문 여성 리더가 처한 조직 환경에 대한 인식 : 조직 유형별 차이 분석. *한국심리학회지 : 여성*, 12(4), 491-518.
- 장필화, 김혜숙, 장재운, 정진용, 황상민, 김효선, 노지향, 박수선, 허순희 (2002). 여성 공무원의 리더십과 관리능력 향상을 위한 모듈 개발과 워크숍. 중앙인사위원회 보고서.
- 정진경 (1990). 한국 성역할검사 (KSRI). *한국심리학회지 : 사회 및 성격*, 5(1), 82-92.
- 한국여성정책연구원 (2006). *여성통계연보*.
- 한국여성개발원 (2003). *여성백서*.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Burke, R. J., & Nelson, D. L. (2002). *Advancing women's careers*. Oxford : Blackwell.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior : A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style : A Meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and 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 : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 59-112.
- Gutek, B. A., & Morasch, B. (1982). Sex ratios, sex role spillover, and sexual harrasment at women at work. *Journal of Social Issues*, 38, 55-74.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterization of men, women and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.

- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes : Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, N. J. : Princeton University Press.
- Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling : Can women make it to the top at America's largest corporations?* Reading, MA : Addison Wiley.

The Characteristics and the Effectiveness of Female Leaders : The Effect of the Organizational Culture of Gender Prejudice

Hai-Sook Kim
Ajou University

So Yeon Yoon
Yonsei University

The present study examined the effect of the organizational culture of gender prejudice on the perception of the effectiveness as well as various psychological characteristics of male and female leaders, as suggested by the role incongruity theory. More specifically, we examined the effect of gender prejudice of the members of the organizations of the public sectors on male and female leaders' evaluation of themselves (Study 1) as well as the evaluation of the subordinates regarding their male and female leaders (Study 2). The results of Study 1 demonstrated that as expected, in the high-prejudiced organizations female leaders showed lower collective self-esteem, had fewer mentors and evaluated themselves as being less effective than male leaders did, while no such gender differences emerged in low-prejudiced organizations. Female leaders tended to evaluate their femininity characteristics lower in the high-prejudiced organization than in the low-prejudiced organization, unlike male leaders. The results of Study 2 demonstrated that in the low-prejudiced organization male and female subordinates did not differ in their evaluation of male and female leaders, while in the high-prejudiced organization male subordinates evaluated male leaders more positively than female leaders and female subordinates evaluated female leaders more positively than male leaders. We discussed the theoretical and practical implications of these results.

Keyword: Role incongruity theory; Female leadership; Gender prejudice; Organizational culture; Leadership effectiveness; Subordinates' evaluation

1차원고 접수일 : 2008년 12월 8일
수정원고 접수일 : 2009년 1월 28일
게재 확정일 : 2009년 2월 8일