

10년간 리더 역할 도식의 변화: 리더와 응답자의 성별을 중심으로*

용 정 순[†]

최 훈 석[‡]

성균관대학교

본 연구는 지난 10년간 한국 사회의 남성 리더, 여성 리더, 좋은 리더에 대한 역할 도식의 구체적인 내용과 변화를 탐색하고, 응답자 성별에 따라 리더에 대한 인식이 다른지 살펴보고자 실시되었다. 이를 위하여 2007년과 2017년도 수도권 지역의 남녀 성인 응답자(대학생, 직장인) 736명을 대상으로 조사를 진행했다. 90개의 리더 특성 중 남성 리더, 여성 리더 그리고 좋은 리더의 행동 특성으로 생각되는 항목들을 각각 선택하도록 하고, 응답에 대한 빈도분석과 순위상관 분석 및 중첩도 분석을 시행한 결과, 남성 리더와 여성 리더의 전형적인 행동 특성은 각각 남성과 여성의 성역할인 주도성과 공동관계 지향성을 중심으로 구성되어 있는 반면, 좋은 리더에 대한 역할 도식은 주도적 특성과 공동관계 지향적 특성이 모두 포함되어 있음을 확인하였다. 그리고 남성 리더와 좋은 리더의 역할 도식은 조사 시점과 응답자 성별에 따라 차이가 있는 반면, 여성 리더에 대한 역할 도식은 상대적으로 고정되어 있음을 알 수 있었다. 특히, 좋은 리더의 역할 도식은 남녀 리더의 도식에 비해서 세분화되어 있고, 시기에 따라 표상의 내용이 다차원적으로 변화한 것으로 나타났다. 남녀 리더와 좋은 리더에 대한 도식이 얼마나 중첩되는지 분석한 결과, 2007년도에는 남성 리더를 여성 리더에 비해서 좋은 리더로 인식했으나, 2017년도에는 남성 리더와 여성 리더가 좋은 리더로 인식되는데 차이가 없었다. 그러나 이러한 인식은 응답자의 성별에 따라 달리 나타났는데, 2007년도에는 남성 응답자들이 여성 응답자들보다 남성 리더와 좋은 리더 간 중첩도를 높게 인식한 반면, 2017년도에는 여성 응답자들이 남성 응답자들에 비해서 여성 리더와 좋은 리더 간의 중첩도를 높게 인식하는 경향이 있었다. 끝으로, 본 연구 결과의 함의 및 향후 연구문제를 논의하였다.

주요어 : 남성 리더, 여성 리더, 좋은 리더, 성역할, 리더 역할 도식

* 본 논문의 2007년도 조사는 공동 교신저자의 지도로 수행된 용정순의 박사학위 연구의 일부임.

† 교신저자 : 서울특별시 종로구 성균관로 25-2, 성균관대학교 교육개발센터, E-mail: thfqldkf@skku.edu

‡ 공동 교신저자 : 서울특별시 종로구 성균관로 25-2, 성균관대학교 심리학과, E-mail: hchoi@skku.edu

조직의 리더들은 업무를 지시하고 부하들을 평가하는 권한을 행사하는 한편, 구성원들로부터 평가를 받고 그들의 협력과 도움을 통해 조직의 핵심 과업을 달성해야 한다. 이 때문에 리더들에게는 상사나 동료, 부하직원들이 리더에게 기대하는 역할 도식이나 성공적인 리더의 역할과 특성에 대해 학습하고 자신의 행동이 역할기대에 부합하는지 스스로 진단하며, 리더역량을 개발하는 과정이 매우 중요하다(노용진, 김현기, 2008).

본 연구는 한국에서 리더에 대해 구성원들이 지니고 있는 도식에 관한 기초자료를 수집하여 리더 역할 도식의 구체적인 내용을 확인하고, 지난 10년간 리더 역할에 대한 기대와 인식에 어떤 변화가 있었는지를 분석하였다. 이에 더해 리더에 대한 인식에 성별 고정관념이 존재한다는 선행 연구를 토대로(이에 대한 메타분석은 Eagly & Johnson, 1990 참조), 리더 역할 도식을 ‘남성 리더’, ‘여성 리더’ 그리고 ‘좋은 리더’로 구분하여 측정하고 한국에서 남녀 리더의 역할 도식이 남성과 여성의 성역할을 중심으로 구성되어 있는지, 그리고 만약 그렇다면 이처럼 남녀 성역할에 기반한 리더 도식과 ‘좋은 리더’에 관한 도식은 어떤 관련성을 보이는지 알아보았다. 또한, 리더에 대한 평가에서 리더 성별뿐만 아니라 평가자의 성별 역시 중요한 영향을 미친다는 선행 연구(윤소연, 김혜숙, 2005; 이동수, 2014; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995; Johnson et al., 2008; Vecchio, 2002)를 토대로 남녀 리더의 역할 도식이 응답자의 성별에 따라 달리 나타나는지 알아보았다.

한국에서 리더에 연합되어 있는 역할 도식의 구체적인 내용들을 알아내는 일은 리더십

개발 및 훈련과 같은 실무적 응용은 물론, 구성원들의 리더 효과성 평가에 관한 학술연구에도 중요하게 활용될 수 있다. 특히 본 연구에서는 남성 리더, 여성 리더, 그리고 좋은 리더 각각에 연합된 구체적인 역할 도식과 리더 평가에서의 성차를 확인함으로써, 그동안 리더십 연구에서 간과되어온 남녀차이를 중심으로 연구의 외연을 넓히고자 하였다. 이와 더불어, 각 리더 유형에 연합된 역할 도식을 고려하여 현장 조직에서 남성과 여성 리더의 효과성을 증진하는 개입전략을 개발하는데 필요한 기초자료를 제시하고자 한다.

리더십 범주화 이론(Leadership Categorization Theory)

리더 역할 도식은 리더에 관한 범주적 특징을 모아놓은 정신적 표상(mental representation) 또는 원형(prototype)을 의미한다. 즉, 다양한 상황의 리더들이 공통으로 지닌 성격이나 행동 특성으로, 리더와 리더가 아닌 사람을 구분 짓는 보편적인 리더 특성을 반영한다(Epitropaki & Martin, 2004; Lord & Maher, 1991; Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994). 이러한 원형은 경험을 통해 형성되어 장기 기억에 다차원적 표상으로 정교화되어 있다(Lord, Foti, & Phillips, 1982; Phillips & Lord, 1982).

리더십 범주화 이론(Lord & Maher, 1993)에 따르면 사람들은 리더 역할 도식을 바탕으로 리더에 대한 기대를 형성하며, 이러한 리더 역할에 대한 기대는 리더에 대한 평가에 영향을 미친다. 즉, 리더 역할기대와 일치하지 않는 행동을 보이는 리더가 일치하는 행동을 보이는 리더에 비해 부정적으로 평가된다(Lord, Foti, & De Vader, 1984; Lord & Maher, 1993;

Smith & Foti, 1998). 예를 들어, Lord 등(1984)은 시나리오에 등장하는 리더의 전형성을 높은 수준, 중간 수준 혹은 낮은 수준으로 조작한 후 남녀 참가자들에게 리더에 대해 평가하도록 하였다. 그 결과, 참가자들은 전형성 수준이 높거나 중간인 리더에 비해 전형성 수준이 낮은 리더의 리더십 효과성과 선호도를 낮게 평가했다. 리더의 전형성에 따른 이러한 차이는 사람들이 리더에게 적절하다고 생각되는 역할기대를 보유하고 있으며(Phillips & Lord, 1982), 이러한 역할기대와 불일치하는 리더보다는 기대와 일치하는 리더를 긍정적으로 평가한다는 것을 시사한다.

즉, 리더십 범주화 이론에 따르면 리더로서 긍정적으로 평가받기 위해서는 사람들의 리더 역할 도식의 내용에 대해 이해해야 한다. 그러나 최근 한국사회의 여러 분야에서 나타나고 있는 일련의 변화는 리더들이 구성원과 조직 안팎의 요구를 정확히 진단하고 대처하는 일을 더욱 어렵게 만들었다. 가족 중심 개인주의 가치와 남녀평등 의식의 증가(나은영, 차유리, 2010), 공정성과 도덕적 가치의 강조는 기업문화에도 그대로 반영되고 있다(강영환, 최은수, 2014). 또한, 임시직이나 계약직의 증가 등 직장에서 정년을 보장받는다든 인식의 약화되면서, 젊은 직원들을 중심으로 직장 내 관계를 중시하기보다 정해진 시간에 효율적으로 일하고, 시간 외 근무나 업무 이외 지시를 거부하며 쉽게 이직할 수 있다는 태도를 보인다(김홍규, 이상란, 2014). 일과 삶의 균형(work-life balance)이 강조되고 있고, 리더의 부정부패에 대한 문제 인식 수준과 개인 권리에 대한 인식 수준이 높아지고 있는 것도 사실이다. 이러한 최근 변화들은 리더 역할에 대한 조직 구성원들의 인식과 평가관점의 변화와도

밀접한 관련이 있으므로, 한국 사회에서 리더 역할 도식의 변화를 알아보는 것이 중요하다.

리더 성별과 평가자 성별에 따른 리더 역할 도식

리더 역할 도식에 관한 선행 연구들을 살펴보면 리더에 대한 역할기대는 리더의 성별에 따라 다르게 형성되어 있음을 알 수 있다. 대표적인 예로 리더십 범주화 이론(Lord & Maher, 1993)에 따르면 일반적인 리더 역할기대와는 다르게, 남성 리더와 여성 리더의 원형은 각각 독립적으로 존재한다(예: Heilman et al., 1989; Russell et al., 1988). 즉, 남성과 여성은 일반적인 ‘리더’가 아닌 ‘남성 리더’와 ‘여성 리더’로 각기 달리 지각된다. 이는 리더 역할기대뿐만 아니라 리더의 성역할 기대가 리더에 대한 지각과 판단에 영향을 미침을 의미한다.

마찬가지로 사회 역할 이론(Eagly, 1987)에 따르면, 남녀의 성역할은 리더 역할에 대한 기대로 전이(spill-over)된다. 즉, 사람들은 남성 리더에게는 주도적 스타일의 리더십을, 여성 리더에게는 공동관계 지향적 스타일의 리더십을 기대한다. 주도성은 타인에 대한 권력과 통제를 지향하는 동기를 반영하는 것으로, 적극성과 효과성 및 지배를 강조하며 주로 남성의 성역할을 구성한다. 주도성의 구체적인 행동특징에는 자기 주장성, 통제, 자신감, 공격성, 야심, 지배성, 강제력(forceful), 독립성, 대담함, 자기 확신, 경쟁, 업무 중심성, 성취, 자율 등이 포함된다(Eagly, Wood, & Diekmann, 2000; Williams & Best, 1990). 반면, 공동관계 지향성은 사회적 관계를 형성하고 타인과 함께 조화를 추구하는 동기를 반영하는 것으로, 조화와

화합을 강조하며 주로 여성의 성역할을 구성한다(Eagly & Karau, 2002). 공동관계 지향성은 타인의 복지에 대한 관심, 애정, 도움, 친절, 동정심, 대인관계의 민감성, 양호(nurturing), 지원, 부드러움, 상냥함, 가까운 느낌(affinitive) 등의 특징을 포함한다(Eagly et al., 2000; Williams & Best, 1990).

이처럼 남녀 리더에 대한 역할 도식이 성역할을 반영한다면 평가자의 성별이 남녀 리더의 역할 도식에 영향을 미칠 가능성이 있다. 남성과 여성은 성역할에 대해 다른 내용을 차별적으로 학습하고(정해숙, 정경아, 1998; 구정화, 2009), 학습한 성역할 기대가 변화하는 속도도 성별에 따라 다르다(정순돌, 배은경, 최혜지, 2012). 또한, 평가자의 성별은 남녀 리더에 대한 평가에 영향을 미치는 주요 조절변수이므로(윤소연, 김혜숙, 2005; 이동수, 2014; Johnson et al., 2008; Luthar, 1996), 남녀 리더의 역할 도식이 응답자의 성별에 따라 남녀 리더에 대한 역할 도식이 어떻게 다른지 탐색하는 것이 중요한 과제가 된다.

역할 일치 이론(Role Congruity Theory)

역할 일치 이론에 따르면 여성 리더의 성역할과 리더십 역할의 불일치가 여성 리더에 대한 부정적 평가를 유발하며, 이러한 평가는 두 가지 결과를 수반한다(Burgess & Borgida, 1999; Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001). 첫째, 여성 리더들은 여성이기 때문에 리더 역할에 필요한 자질을 갖추지 못했다고 평가된다. 둘째, 여성 리더가 보여주는 리더 행동은 여성 리더의 성역할 행동과 부합하지 않기 때문에 부정적으로 평가된다. 예를 들면, 여성은 리더로서의 자질이 부족하고 리더보다는 부하

의 역할에 적합한 것으로 평가된다(DiMarco & Whitsitt, 1975; Petty & Bruning, 1980; Eagly & Steffen, 1984; Loden, 1985). 반면, 관리자적 능력은 주로 남성적 특성으로 인식되며(Powell, Butterfield, & Parent, 2002; Schein, 2001), 남성 특성이 여성 특성보다 리더 특성과 더 많이 중첩되기 때문에 여성이 남성에게 비해서 리더로서 지각될 가능성이 낮다(Schein, 1973, 1975).

즉, 역할 일치 이론에서 전제하는 것처럼 남녀 리더에 대한 역할 도식이 성역할을 반영한다면 여성 리더는 남성 리더에 비해서 좋은 리더로 인식되지 못할 가능성이 있다. 그러나 리더 역할 도식이 평가자 성별에 따라 다르다면, 남녀 리더가 좋은 리더로 인식되는 정도는 평가자 성별에 영향을 받을 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 배경에서 본 연구는 남녀 리더가 좋은 리더로 인식되는 정도에 차이가 있으며, 남녀의 역할 도식이 리더의 성별과 응답자의 성별에 따라 남녀 리더에 대한 평가에 영향을 미치는지 탐색하고자 한다.

본 연구의 연구문제를 정리하면, 최근 10년간 한국 사회에서 리더 역할기대의 변화추이를 조사하여, 1) 사람들이 리더에 대해서 지니고 있는 도식의 특징은 무엇인지, 그리고 이러한 지식구조가 지난 10년간 어떻게 변화했는지 알아보았다. 특히, 리더의 성별에 따라 리더 역할 도식이 독립적으로 존재함을 시사하는 선행 연구들에 기반하여(예: Heilman et al., 1989; Russell et al., 1988), 한국 사회에서 남녀 리더에게 기대하는 구체적인 행동들의 실체를 파악하고자 하였다. 또한, 남녀 리더의 효과성은 평가자의 성별을 반영하기 때문에(홍용기, 2010; Luthar, 1996), 2) 응답자들의 성별에 따른 리더의 역할 도식에서의 차이와 3) 응답자 성별에 따른 남녀 리더에 대한 평가에

서 차이도 확인하였다.

방 법

연구대상

수도권 남녀 대학생과 직장인 736명이 조사에 참여했다.¹⁾ 2007년 조사에는 총 432명(남 265, 여 167), 2017년 조사에 총 304명(남 108, 여 144, 무응답 52)이 참여했으며 응답자들은 참가사례로 연구 참여점수나 소정의 상품을 제공받았다. 2007년도 참가자는 만 18세~62세 ($M=27.80$, $SD=7.92$)로 직장인의 비율은 59%였으며, 2017년도 참가자는 만 18세~59세 ($M=29.22$, $SD=8.73$)로 직장인의 비율은 47.4%였다. 직장인들의 근무경력은 2007년도 평균 8.2년($SD=5.9$ 년), 2017년도 평균 8.4년($SD=5.6$ 년)이었으며 사원에서 과/차장까지 다양한 직급이 참여했다. 2007년과 2017년도 모두 1,000명 이상이 근무하는 조직에 재직 중인 응답자들이 가장 높은 비율을 차지했다(2007년 32.4%, 2017년 48.9%). 2007년도 조사의 응답자들은 대부분 금융(36.8%), 운송/유통(21.6%), IT(8.2%) 분야에서 근무하고 있었다. 본인 조직의 팀장 이상 직급에서 여성 비율을 10% 미만이라고 응답한 비율이 58.0%로 가장 높았고, 10%~30%가 28.4%, 30~50%가 11.6%였으며 50% 이상을 차지한다는 응답은 없었다. 2017년도 조사에서는 교육 및 서비스업(27.2%), 제조업(25.0%), 금융업(13.0%) 종사자

1) 대학생과 직장인 응답의 순위상관이 유의했기 때문에($r_s=.71\sim.83$), 결과제시 및 논의의 간결성을 위해서 본문에는 대학생과 직장인의 결과를 통합하여 제시하였다.

들이 대부분을 차지했고, 팀장 이상 직급에서 여성 근무자 비율은 10% 미만이 53.3%, 10%~30%가 25.0%, 30~50%가 10.9%였으며 50% 이상도 10.9%였다. 2017년도에 팀장 이상의 여성 비율이 높았던 것은 상대적으로 교육 및 서비스업 종사자들이 포함되었기 때문으로 판단된다.

연구절차

2007년과 2017년도 연구는 비교를 위해서 대부분 동일한 절차로 진행되었다.²⁾ 먼저, 응답자들에게 본인이 참여하고 있는 중요 집단(직장인의 경우, 본인의 팀이나 조직)을 떠올리도록 안내하고, 문헌 조사를 통해 구성된 90개 행동 특성 목록에서 남성 리더, 여성 리더, 좋은 리더의 행동 특성으로 생각하는 항목들을 각각 선택하게 했다. 총 3회의 응답 순서 중 남성 리더와 여성 리더에 대한 응답은 순서를 상쇄하였으며 좋은 리더에 대한 응답은 가장 마지막 순서로 제시하였다.

리더 행동 특성 목록은 국내·외 연구들(예: 김양희, 김홍숙, 2000; 김완석, 이선이, 김선희, 2004; 윤소연, 김혜숙, 2005)에서 일반적인 리더나 남녀 리더를 묘사하는 표현들을 수집하여 구성하였다. 문헌 조사에서 수집된 행동 특성 중에서 의미가 중복되는 표현을 제외하고, 일부 표현을 수정·보완하여 총 90개의 리더 특성을 최종적으로 사용하였다(표 1). 조사에서 응답자들이 선택할 수 있는 행동 특성의 개수에는 제한이 없었으며 만약 본인이 선택하고 싶은 행동 특성이 제시된 목록에 없을

2) 2017년도 직장인 조사는 온라인으로 진행되었으며, 다른 조사들은 모두 서면으로 조사가 이루어졌다.

표 1. 리더 행동 특성

번호	리더 행동 특성	번호	리더 행동 특성
1	유머 감각이 있다	46	예절바르다
2	여유가 있다	47	믿음직스럽다
3	철전팔기의 정신이 있다	48	섬세하다
4	순종적이다	49	털털하다
5	독립적으로 일을 추진한다	50	근면하다
6	일의 결과보다는 과정을 중시한다	51	점잖다
7	접근하기 쉽다	52	소박하다
8	권위가 있다	53	근엄하다
9	자기주장이 강하다	54	상냥하다
10	인간적이다	55	차분하다
11	친밀감이 느껴진다	56	꼼꼼하다
12	솔직하다	57	부주의하다
13	평등 지향적이다	58	진지하다
14	효율적이다	59	신경이 날카롭다
15	일보다 사람을 중시한다	60	화를 잘 낸다
16	자신의 감정을 억제할 줄 안다	61	활발하다
17	민주적이다	62	심술궂다
18	카리스마가 있다	63	집단 구성원에게 자율권을 준다
19	지적이다	64	문제의 세세한 면보다는 큰 부분을 본다
20	남을 배려한다	65	문제에 대한 직관 능력이 뛰어나다
21	유능하다	66	집단 구성원에게 지적 자극으로 줌으로써 영감을 제공한다
22	협동적이다	67	적극적으로 집단 활동을 추진한다
23	달성하고자 하는 목표가 높다	68	집단 구성원에게 원하는 바를 분명하게 전달한다
24	통찰력이 있다	69	집단 구성원이 잘못했을 때 적절한 처벌을 활용한다
25	비전이 있다	70	다른 교배 집단들과 폭넓게 교류한다
26	경쟁적이다	71	사적인 일로 집단 활동에 영향을 주지 않는다
27	말을 아름답게 표현한다	72	집단 구성원에게 감사할 줄 안다
28	쉽게 운다	73	집단 구성원들이 개인적으로 중요한 일을 잘하도록 적극적으로 도와준다
29	집단 구성원의 감정에 민감하다	74	집단 구성원의 취업에 필요한 지식과 기술을 지원해준다
30	집단 구성원들에게 잔소리가 심하다	75	좋지 않은 일로부터 집단 구성원을 보호해준다
31	자신의 체면을 중요시한다	76	도전적인 목표를 부여해 줌으로써 집단 구성원들의 능력을 키워준다
32	상대방을 잘 용서한다	77	창의적이다
33	구성원과 대화를 많이 한다	78	집단 내의 분위기를 원만하게 유지한다
34	박력 있다	79	집단의 목표를 달성하는데 필요한 방법과 절차를 잘 알고 있다
35	의지력이 강하다	80	한번 진하게 지낸 집단 구성원은 끝까지 도와준다
36	성실하다	81	문제의 핵심을 빨리 파악한다
37	대범하다	82	집단 규정을 적용하는데 융통성이 있다
38	자신감이 있다	83	집단 구성원의 동기를 유발한다
39	결단력이 있다	84	집단 구성원들이 잘했을 때 적절한 보상을 활용한다
40	모험적이다	85	집단 구성원들 간의 갈등을 잘 해결한다
41	온화하다	86	새롭고 참신한 집단 활동이나 문제 해결 방식을 제시한다
42	어질다	87	집단 규정이나 지침 준수한다
43	변덕스럽다	88	집단 구성원들이 개인적으로 어려움이 있을 때 수시로 상담자가 되어준다
44	동정심이 있다	89	집단의 과제를 수행하는데 필요한 전문성을 갖추고 있다
45	부드럽다	90	훌륭한 리더이다

경우에는 개방형 응답지에 추가로 작성하도록 하였다.

자료 분석

먼저, 2007년과 2017년도에 전체 응답자들이 생각하는 남성 리더, 여성 리더, 그리고 좋은 리더의 전형적인 행동 특성을 알아보기 위해서 빈도분석을 실시했다. 각 리더의 행동 특성으로 선택된 비율이 높을수록 각 리더와 강하게 연합된 행동 특성이라고 가정하고, 총 90개 특성 중 각 리더의 행동 특성으로 가장 많이 선택된 상위 10개 특성(약 10%)을 각 리더의 전형적인 행동 특성으로 제시하였다.³⁾ 빈도분석 결과로 제시한 선택비율은 남성 리더, 여성 리더, 그리고 좋은 리더 각각에 대해 응답자들이 선택한 특성의 총 개수를 분모로 하고, 각 특성이 선택된 수를 분자로 하여 산출하였다. 예를 들어, 2017년 조사 전체 응답자 304명이 선택한 남성 리더의 특성은 총 5,656개였으며 그 중 ‘권위가 있다’는 총 144회 선택되었다. 따라서 선택비율은 2.55%이다.

이에 더해, 조사 시점 또는 응답자 성별에 따라서 각 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 인식에 어떤 차이가 있는지 알아보기 위해서 순위상관(Spearman's rank correlation)을 실시했다. 즉, 2007년과 2017년에 상위 10위에 포함된 행동 특성 간에 유의한 순위변화가 있는지, 또는 응답자 성별에 따라 상위 10에 포함된 행동 특성 간에 순위 차이가 있는지 검증하였다.

3) 지면의 제약으로 상위 10개의 전형적인 행동 특성을 기술하였으며, 90개 행동 특성 전체의 반응 백분율 및 순위 원본은 교신저자를 통해 전달받을 수 있다.

끝으로, 남녀 리더가 좋은 리더로 인식되는데 차이가 있는지 알아보기 위해서 선행 연구(Schein, 1973, 1975)에서 사용된 중첩도 분석을 활용하였다. 이 분석에서는 전체 90개의 행동 특성 중에서 어떤 응답자가 특정 행동 특성을 남성 리더[또는 여성 리더]의 행동 특성으로 선택하고, 동시에 좋은 리더의 행동 특성으로 선택했다면 남성 리더[또는 여성 리더]와 좋은 리더 간 중첩이 발생한 것으로 정의한다. 이에 근거하여 총 90개의 행동 특성 중 몇 개의 행동 특성에서 중첩이 발생했는지 비율을 계산하여 중첩도를 산출하고, 조사 시기와 응답자 성별에 따라서 중첩도에 차이가 있는지 알아보기 위해 변량분석을 실시했다.

결 과

각 리더의 전형적 행동 특성 및 10년간 변화

각 리더의 전형적인 행동 특성이 무엇이며, 조사 시점에 따른 변화가 있었는지 알아보기 위해서 조사 시점별 각 리더의 상위 10개 특성과 특성 간의 순위변화를 살펴보았다.

2007년도 조사에서 전체 응답자들이 가장 많이 선택한 남성 리더의 행동 특성은 ‘카리스마가 있다(2.40%)’였고, ‘결단력이 있다(2.31%)’, ‘문제의 세세한 면보다는 큰 부분을 본다(2.22%)’, ‘권위가 있다(2.20%)’, ‘유머 감각이 있다(2.16%)’, ‘적극적으로 집단 활동을 추진한다(2.13%)’, ‘자신감이 있다(2.06%)’, ‘믿음직스럽다(2.01%)’, ‘의지력이 강하다(1.87%)’, 그리고 ‘비전이 있다(1.76%)’ 순이었다. 반면, 2017년도 조사에서 전체 응답자들이 가장 많이 선택한 남성 리더의 행동 특성은 ‘권위가

있다(2.55%)’였으며, ‘카리스마가 있다(2.35%)’, ‘결단력이 있다(2.26%)’, ‘자기주장이 강하다(2.00%)’, ‘자신감이 있다(1.94%)’, ‘집단의 과제를 수행하는데 필요한 전문성을 갖추고 있다(1.89%)’, ‘유능하다(1.87%)’, ‘믿음직스럽다(1.86%)’, ‘문제의 세세한 면보다는 큰 부분을 본다(1.84%)’와 ‘적극적으로 집단 활동을 추진한다(1.84%)’가 뒤를 이었다.

남성 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 인식의 변화가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해서, 2007년도와 2017년도에 각각 상위 10위에 든 행동 특성들의 순위상관 분석을 실시했다. 그 결과, 두 시점 간 순위상관은 유의하지 않았다($r_s = .300, p > .05$). 이는 10년간 남성 리더의 전형적인 행동에 대한 인식이 변화했음을 시사한다.

구체적으로, 조사 시점 간 순위변화가 있었던 행동 특성이 무엇인지 살펴보았다. 특히, 10위 행동 특성 모두에서 순위변동이 있었기 때문에, 5순위 이상으로 변화 폭이 컸던 행동 특성들을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 2017년 조사에서는 2007년도 조사결과에 비해 ‘유머 감각이 있다(5위→13위)’는 8순위, ‘문제의 세세한 면보다는 큰 부분을 본다(3위→9위)’는 6순위, ‘비전이 있다(10위→15위)’는 5순위 하락하였다. 반대로, ‘집단의 과제를 수행하는데 필요한 전문성을 갖추고 있다(29위→6위)’는 23순위, ‘유능하다(25위→7위)’는 18순위, ‘자기주장이 강하다(19위→4위)’는 15순위 상승했다.

이는 남성 리더의 전형적인 행동 특성들이 카리스마와 결단력 등 전반적으로는 남성 성 역할과 부합하는 주도적 행동 특성들로 구성되어 있으나, 상대적으로 2007년도에는 거시적인 관점, 비전을 제시하고 유머 감각이 있는

행동을 남성 리더의 전형적인 행동으로 인식했던데 반해 2017년도에는 개인적인 전문성, 유능성과 자기 주장성을 남성 리더의 전형적인 행동으로 인식하고 있음을 보여준다.

한편, 2007년도 조사에서 전체 응답자들에게 가장 많이 선택된 여성 리더의 행동 특성은 ‘구성원과 대화를 많이 한다(2.58%)’였다. 그 다음으로는 ‘섬세하다(2.30%)’, ‘꼼꼼하다(2.27%)’, ‘집단 내의 분위기를 원만하게 유지한다(2.20%)’, ‘남을 배려한다(1.94%)’, ‘친밀감이 느껴진다(1.91%)’, ‘평등 지향적이다(1.90%)’, ‘성실하다(1.90%)’, ‘부드럽다(1.82%)’, ‘집단 구성원의 감정에 민감하다(1.67%)’가 차례로 뒤를 이었다. 2017년도 조사에서도 2007년도 조사와 마찬가지로 ‘구성원과 대화를 많이 한다(2.68%)’가 여성 리더의 1순위 특성으로 꼽혔으며, ‘꼼꼼하다(2.42%)’, ‘섬세하다(2.37%)’, ‘집단 내의 분위기를 원만하게 유지한다(2.21%)’, ‘남을 배려한다(1.94%)’, ‘평등 지향적이다(1.89%)’, ‘성실하다(1.87%)’, ‘친밀감이 느껴진다(1.80%)’와 ‘유능하다(1.80%)’, ‘집단 구성원들이 개인적으로 어려움이 있을 때 수시로 상담자가 되어준다(1.78%)’가 여성 리더의 전형적인 행동 특성에 포함되었다.

2007년과 2017년도 전체 응답자들의 응답에서 상위 10위에 포함된 여성 리더의 행동 특성을 대상으로 순위상관 분석을 실시한 결과, 2007년과 2017년 순위상관이 유의했다($r_s = .891, p < .01$). 이는 여성 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 순위변화가 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 또한, 전체 응답자들의 응답을 기준으로 10위 내에 포함된 행동 특성 중에서 5개 이상 순위변화가 있던 특성을 살펴보았을 때, 2007년에 비해 2017년도에 ‘유능하다(16위→8위)’가 8위 상승하여 여성 리더의 전형적

행동 특성에 포함되었다는 점 이외에는 주목할 만한 변화가 없었다. 즉, 여성 리더의 전형적인 행동 특성들은 2017도에 포함된 ‘유능하다’라는 행동 특성을 제외하면, 모두 여성의 성역할에 부합하는 공동관계 지향적 행동이며 여성 리더에 대한 도식은 지난 10년간 큰 변화가 없음을 알 수 있다.

마지막으로, 2007년과 2017년도 전체 응답자들이 응답한 좋은 리더의 상위 10위 행동 특성을 살펴보면, 2007년도 조사에서 전체 응답자들은 좋은 리더의 가장 전형적인 행동 특성을 ‘유머 감각이 있다(2.23%)’로 보았다. 또한, 좋은 리더는 ‘결단력이 있다(2.18%)’, ‘구성원과 대화를 많이 한다(2.14%)’, ‘자신감이 있다(2.13%)’, ‘문제에 대한 직관 능력이 뛰어나다(2.04%)’, ‘통찰력이 있다(2.03%)’, ‘여유가 있다(2.03%)’, ‘비전이 있다(2.01%)’, ‘성실하다(1.99%)’, ‘효율적이다(1.93%)’라고 답했다. 반면에 2017년도 조사에서 좋은 리더의 가장 전형적인 특성은 ‘통찰력이 있다(2.17%)’로 나타났고, ‘집단 구성원에게 감사할 줄 안다(2.16%)’, ‘집단의 과제를 수행하는데 필요한 전문성을 갖추고 있다(2.07%)’, ‘집단 내의 분위기를 원만하게 유지한다(2.03%)’, ‘믿음직스럽다(2.02%)’, ‘구성원과 대화를 많이 한다(2.00%)’, ‘집단 구성원에게 원하는 바를 분명하게 전달한다(1.95%)’, ‘유능하다(1.91%)’, ‘결단력이 있다(1.90%)’ 그리고 ‘집단 구성원들 간의 갈등을 잘 해결한다(1.90%)’가 그 뒤를 이었다.

좋은 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 조사 시점별 순위상관 분석을 실시한 결과, 2007년과 2017년 순위상관은 유의하지 않았다 ($r_s = -.451, p > .05$). 이 결과는 지난 10년간 좋은 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 인식이 유사하지 않은 수준으로 변화했음을 의미한다.

이와 일관되게 2007년도 또는 2017년도 조사에서 전체 응답자들이 응답한 좋은 리더의 행동 특성 10위 안에 포함된 행동 특성 17개 중, ‘구성원과 대화를 많이 한다’는 행동 특성을 제외한 16개 행동 특성에서 모두 5순위 이상 변동 폭이 있었다. 구체적으로 살펴보면, 2007년에 비해 2017년도 조사에서 ‘여유가 있다(6위→31위)’가 25순위 하락했으며, ‘자신감이 있다(4위→26위)’가 22순위, ‘유머 감각이 있다(1위→20위)’가 19순위, ‘문제에 대한 직관 능력이 뛰어나다(5위→19위)’가 14순위, ‘효율적이다(10위→23위)’가 13순위, ‘성실하다(9위→21위)’가 12순위, ‘비전이 있다(8위→17위)’가 9순위, ‘결단력이 있다(2위→9위)’가 7순위 하락했다. 반대로, 2007년에 비해 2017년도 조사에서 ‘집단 구성원들 간의 갈등을 잘 해결한다(34위→9위)’는 25순위 상승했으며, ‘집단의 과제를 수행하는데 필요한 전문성을 갖추고 있다(27위→3위)’는 24순위, ‘집단 구성원에게 감사할 줄 안다(20위→2위)’는 18순위, ‘집단 내의 분위기를 원만하게 유지한다(20위→4위)’는 16순위, ‘집단 구성원에게 원하는 바를 분명하게 전달한다(15위→7위)’는 8순위, ‘믿음직스럽다(11위→5위)’는 6순위, ‘통찰력이 있다(6위→1위)’와 ‘유능하다(13위→8위)’가 각각 5순위씩 상승하였다.

이러한 결과는 좋은 리더의 전형적인 행동 특성들이 남성의 주도적 행동 특성들과 여성의 공동관계 지향적인 행동 특성뿐만 아니라 유머 감각과 여유, 직관 능력이나 통찰력 등 다양한 단면의 행동들이 혼합되어 있으며 특히, 최근에는 개인적인 과제 수행 능력뿐만 아니라 팀으로 일하는데 필요한 커뮤니케이션, 갈등 해결과 정서 관리 등 공동관계 지향적 행동 특성을 두루 갖춘 리더를 좋은 리더로

인식하고 있음을 시사한다.

응답자 성별에 따른 리더 역할 도식의 차이와 변화

각 리더에 대한 역할기대가 응답자 성별에 따라 다른지 알아보려고 응답자 성별에 따른 각 리더의 행동 특성 순위를 비교하는 순위상관을 실시하였다. 또한, 지난 10년간 남녀 인식의 변화를 살펴보고자 2007년도의 남녀 응답의 순위상관과 2017년도의 남녀 응답의 순위상관을 비교하여 살펴보았다.

먼저, 남성 리더의 상위 10위 행동 특성에 대한 남성 응답자와 여성 응답자들의 응답 순위의 상관분석 결과(표 2), 2007년도 남녀 응답의 순위상관($r_s=.512, p>.05$)과 2017년도 남녀 응답의 순위상관($r_s=.406, p>.05$)이 모두 유의하지 않았다. 이는 남성 리더의 행동 특성에 대한 남성과 여성 응답자들의 인식에 차이가 있음을 시사한다.

구체적인 인식 차이를 알아보기 위해 남녀 응답자들 간 순위 차이가 있던 행동 특성들을 살펴보았다. 마찬가지로, 대부분의 행동 특성에서 남녀 응답 순위가 달랐기 때문에 5순위 이상 차이를 보인 특성들을 중심으로 분류하였다. 2007년도에는 남성 응답자들이 여성 응답자들에 비해서 남성 리더가 여유와 자신감이 있고 의지력이 강하다고 인식한 반면, 여성 응답자들은 남성 응답자들에 비해서 남성 리더가 유머 감각이 있고, 구성원에게 원하는 바를 분명하게 전달하지만 자기 체면을 중시하고, 자기주장이 강하다고 인식하고 있었다. 그리고 2017년도에는 남성 응답자들이 여성 응답자들에 비해서 남성 리더가 박력 있고, 비전과 과제 수행에 대한 전문성이 있는 훌륭한

리더라고 인식하는 반면 여성 응답자들은 남성 응답자들에 비해서 남성 리더가 적극적으로 집단 활동을 추진하고, 구성원에게 원하는 바를 분명하게 전달하지만, 여전히 자신의 체면을 중시한다는 인식을 갖고 있었다.

다음으로는 여성 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 남녀 응답자들의 인식 차이를 알아보았다. 2007년과 2017년도 조사에서 여성 리더에 대한 남녀 응답자들의 응답 순위 간 상관분석을 실시한 결과, 2007년도 남녀 응답의 순위상관은 유의했으나($r_s=.616, p<.05$), 2017년도 남녀 응답의 순위상관은 유의하지 않았다($r_s=.461, p>.05$). 이는 2007년도에는 여성 리더에 대한 남녀 응답자들의 인식이 유사했으나 10년 후인 2017년도에는 남녀의 인식 차이가 발생했다는 것을 의미한다. 즉, 2007년도에는 남녀 응답자 모두, 여성 리더가 구성원과 대화를 많이 하고, 섬세하고 꼼꼼하며, 성실하고, 집단 내의 분위기를 원만하게 유지하며, 평등 지향적이고, 남을 배려하는 것이 여성 리더에 대한 전형적인 인식이었다. 그러나 2017년도에는 남성 응답자들이 여성 응답자들에 비해서 여성 리더가 집단 구성원들의 감정이 민감하고, 인간적이며, 집단 구성원에게 감사할 줄 아는 평등 지향적인 리더라고 인식하는 반면, 여성 응답자들은 남성 응답자들에 비해서 여성 리더가 카리스마 있고, 성실하며, 민주적인 리더라고 인식하고 있었다.

마지막으로, 좋은 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 남녀 응답자들의 인식 차이를 알아보았다. 남녀 응답자들이 응답한 좋은 리더의 전형적인 행동 특성 1위부터 10위에 대한 순위상관 분석결과, 2007년도 남녀 응답의 순위상관($r_s=.530, p>.05$)과 2017년도 남녀 응답의 순위상관($r_s=.187, p>.10$)은 모두 유의하지 않

표 3. 조사 시점 및 응답자 성별에 따른 '여성 리더'의 전형적 행동 특성

	2017년도 응답자										2007년도 응답자									
	전체 (n=304)		남성 (n=108)		여성 (n=144)		전체 (n=432)		남성 (n=265)		여성 (n=167)									
	순위	N	%	순위	N	%	순위	N	%	순위	N	%	순위	N	%					
여성 리더 행동 특성																				
구성원과 대화를 많이 한다	1	152	2.68	1	56	2.91	1	75	2.60	1	291	2.88	1	177	2.54	1	114	2.64		
꼼꼼하다	2	137	2.42	3	47	2.44	2	69	2.40	3	256	2.27	3	155	2.22	2	101	2.34		
섬세하다	3	134	2.37	2	52	2.70	3	65	2.26	2	260	2.30	2	166	2.38	4	94	2.18		
집단 내의 분위기를 원만하게 유지한다	4	125	2.21	4	45	2.34	4	63	2.19	4	248	2.20	4	153	2.19	3	95	2.20		
남을 배려한다	5	110	1.94	5	41	2.13	7	56	1.94	5	219	1.94	10	126	1.81	5	93	2.15		
평등 지향적이다	6	107	1.89	5	41	2.13	10	52	1.80	7	215	1.90	6	136	1.95	9	79	1.83		
성실하다	7	106	1.87	14	35	1.82	6	57	1.98	7	215	1.90	7	135	1.94	8	80	1.85		
친밀감이 느껴진다	8	102	1.80	8	39	2.03	11	51	1.77	6	216	1.91	8	134	1.92	6	82	1.90		
유능하다	8	102	1.80	12	36	1.87	8	54	1.87	16	175	1.55	20	102	1.46	10	73	1.69		
집단 구성원들이 개인적으로 어려움이 있을 때 수시로 상담자가 되어준다	10	101	1.78	11	38	1.97	13	49	1.70	22	168	1.49	15	111	1.59	29	57	1.32		
집단 구성원에게 감사할 줄 안다	11	100	1.77	8	39	2.03	17	45	1.56	24	166	1.47	18	106	1.52	24	60	1.39		
집단 구성원의 감정에 민감하다	12	96	1.69	7	40	2.08	30	39	1.35	10	189	1.67	9	127	1.82	20	62	1.44		
민주적이다	12	96	1.69	19	31	1.61	8	54	1.87	26	153	1.36	25	97	1.39	36	56	1.30		
카리스마가 있다	16	90	1.59	42	21	1.09	5	60	2.08	48	120	1.06	63	57	0.82	18	63	1.46		
인간적이다	18	88	1.55	8	39	2.03	30	39	1.35	11	188	1.67	14	119	1.71	14	69	1.60		
온화하다	23	79	1.39	12	36	1.87	39	35	1.21	14	183	1.62	10	126	1.81	29	57	1.32		
자신감이 있다	25	78	1.38	31	25	1.30	19	44	1.53	13	184	1.63	20	102	1.46	6	82	1.90		
부드럽다	30	76	1.34	25	26	1.35	30	39	1.35	9	206	1.82	5	138	1.98	15	68	1.57		
상냥하다	37	69	1.22	22	28	1.45	47	30	1.04	12	186	1.65	10	126	1.81	24	60	1.39		

았다. 이는 2007년과 2017년도에 모두 좋은 리더에 대한 남녀 응답자들의 인식에 차이가 있다는 것을 의미한다.

2007년도에는 남성 응답자들이 여성 응답자들에 비해서 좋은 리더는 비전이 있다고 인식한 반면 여성 응답자들은 남성 응답자들에 비해서 좋은 리더는 카리스마가 있지만, 구성원들과 대화를 많이 한다고 인식하고 있었다. 또한, 2017년도에는 남성 응답자들이 여성 응답자들에 비해서 좋은 리더가 성실하며, 효율적인, 비전이 있는 훌륭한 리더라고 인식하는 반면 여성 응답자들은 남성 응답자들에 비해서 좋은 리더가 유머 감각이 있고, 집단 구성원에게 원하는 바를 명료하게 전달하는, 카리스마와 집단과제를 위한 전문성을 갖춘 리더이면서 집단 내의 분위기도 원만히 유지하는 리더로 인식하고 있었다.

남녀 리더와 좋은 리더 간 중첩도

선행 연구들에 따르면 남성의 주도적인 행동 특성은 여성의 공동관계 지향적 특성에 비해 리더의 특성으로 지각되며(Eagly & Karau, 2002; Schein, 1973, 1975) 그 결과, 남성이 여성에 비해서 리더로 지각될 가능성이 높다. 특히, Schein(1973, 1975)은 중첩(overlap) 개념을

활용해 일반적인 남성이 일반적인 여성에 비해서 일반적인 리더로 인식된다는 것을 수치적으로 분석했다. 즉, 특정 특성을 일반적인 남성[또는 여성]의 특성이라고 응답하고, 동시에 일반적인 리더의 행동 특성이라고 응답하면 중첩(overlap)이 발생한 것으로 간주했다.

본 연구에서는 선행 연구 결과를 확장하여 남성 리더와 여성 리더를 좋은 리더로 인식하는데 차이가 있으며, 응답자 성별에 따라서 중첩도 인식이 다른지 살펴보았다. 이를 위해 2 (중첩종류: 남성 리더-좋은 리더, 여성 리더-좋은 리더) x 2 (응답자 성별: 남, 여) 혼합설계에 대한 mixed ANOVA 분석을 실시했다. 중첩종류는 피험자 내 변인이었고, 응답자 성별은 피험자 간 변인이었으며 종속측정치는 리더 간 중첩도였다. 중첩도는 전체 90개의 행동 특성 중에서 몇 개의 행동 특성에서 중첩이 발생했는지 비율 값으로 계산하였으며, 분석에서는 편포를 교정하기 위해 비율에 대한 로그변환 값을 사용하였다.

분석결과, 2007년도 조사에서 중첩종류의 주효과가 유의했다. 즉, 남성 리더-좋은 리더 행동 특성 간 중첩도(M=17.65%)가 여성 리더-좋은 리더 행동 특성 간 중첩도(M=15.66%)에 비해 유의하게 높았다($F=8.11, p<.01$). 더불어 중첩종류와 성별 상호작용 효과도 유의했다

표 5. 중첩도 변량분석 결과(2007년도)

변산원	df	F	η^2	p
중첩종류(A)	1	8.11**	.02	.01
성별 (B)	1	2.82	.01	.09
AxB	1	42.48**	.09	.00
집단내 오차(S/AB)	410	(168.23)		

주. 괄호 안의 수치는 오차제곱평균(MSE)을 나타냄.

* $p<.05$, ** $p<.01$

표 6. 중첩도 변량분석 결과(2017년도)

변산원	df	F	η^2	p
중첩종류(A)	1	1.70	.01	.19
성별 (B)	1	.44	.01	.51
AxB	1	11.45**	.06	.00
집단내 오차(S/AB)	184	(87.62)		

주. 괄호 안의 수치는 오차제곱평균(MSE)을 나타냄.

* $p < .05$, ** $p < .01$

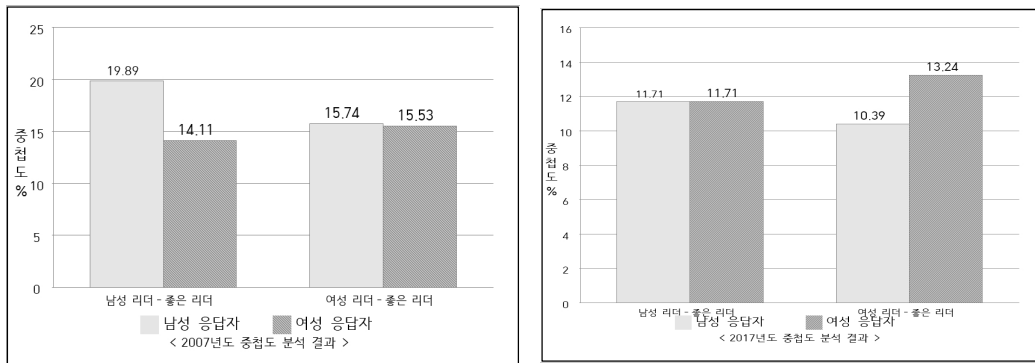


그림 1. 조사 시기와 성별에 따른 남녀 리더-좋은 리더의 중첩도

($F=42.48, p<.001$). 단순주효과 분석결과, 여성 응답자들에($M=14.11\%$) 비해서 남성 응답자들의($M=19.89\%$) 남성 리더-좋은 리더 간 중첩 비율이 높았지만($F=17.44, p<.001$), 여성 리더-좋은 리더 간 중첩도에는 응답자 성별에 따른 차이가 없었다(남성 $M=15.74\%$, 여성 $M=15.53\%$, $F<1$). 이는 2007년도에는 남성 리더가 여성 리더에 비해 좋은 리더로 인식되고 있으며, 이러한 인식 차이는 특히 남성 응답자들에게서 뚜렷하게 나타나고 있음을 의미한다.

한편, 2017년도 조사에서는 리더의 주효과가 유의하지 않았다($F=1.70, p=.194$). 즉, 남성 리더-좋은 리더 행동 특성 간 중첩도

($M=11.71\%$)와 여성 리더-좋은 리더 행동 특성 간 중첩도($M=11.82\%$) 간에 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 이는 10년 전과 달리, 남성 리더와 여성 리더가 좋은 리더로 인식되는데 차이가 없음을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 그러나 이러한 해석은 리더와 응답자 성별 간 상호작용 효과가 유의했기 때문에 제한적이다($F=11.45, p<.001$). 단순주효과 분석결과, 남성 리더-좋은 리더 간 중첩도는 남성 응답자들과($M=11.71\%$) 여성 응답자들($M=11.71\%$) 사이에 유의한 차이가 없었던 반면($F<1$), 여성 리더-좋은 리더 간 중첩도는 여성 응답자들이($M=13.24\%$) 남성 응답자들에($M=10.39\%$) 비해 경계선에서 유의하게 높았다($F=3.15, p=.078$).

이는 유의하지는 않지만, 10년 전과 달리 여성 응답자들이 남성 응답자들에 비해서 여성 리더를 남성 리더보다 좋은 리더로 인식하고 있음을 보여준다.

논 의

본 연구에서는 2007년도와 2017도에 수도권의 남녀 성인 응답자들을 대상으로 남성 리더, 여성 리더, 좋은 리더의 전형적인 행동 특성에 대한 세부도식과 변화 양상을 확인했다. 또한 리더들에 대한 인식이 응답자 성별에 따라 다른지 탐색하고, 리더의 성별에 따라 좋은 리더로 인식되는데 차이가 있는지 검증하였다. 본 연구의 주요결과와 논의를 정리하면 아래와 같다.

첫째, 전체 90개의 행동 특성 중에서 각 리더의 전형적인 행동으로 가장 많이 선택된 상위 10위 항목들을 확인한 결과, 조사 시점에 관계없이 남성 리더의 전형적인 행동 특성은 전통적인 남성의 성역할인 주도성을 중심으로, 여성 리더의 전형적인 행동 특성은 전통적인 여성의 성역할인 공동관계 지향성을 중심으로 구성되어 있었다. 특히, 남성 리더나 좋은 리더의 전형적인 행동 특성 상위 10위 항목 중에는 성역할과 독립적인 행동 특성들도 일부 포함되어 있던 반면, 여성 리더의 전형적인 행동 특성 상위 10위에 포함된 12개 특성은 1개 항목(유능성)을 제외하면 모두 전형적인 여성의 성역할에 해당하는 공동관계 지향적 행동이었다. 이는 사회역할이론에서 주장한 대로 성역할이 리더 역할에 대한 기대로 전이되며, 특히 여성 리더에 대한 역할 도식은 성역할 도식을 중심으로 구성됨을 시사하는 결과

이다.

둘째, 좋은 리더에 대한 표상이 남녀 리더에 비해서 다양화, 세분화 되어 있으며 시기에 따라 그 내용이 다양하게 변화한다는 것이다. 2007년과 2017년도 조사에서 상위 10위에 포함되었던 좋은 리더의 행동 특성 17개 중 16개의 행동 특성에서 5순위 이상의 순위변동이 있었다. 또, 통계적으로 유의하지는 않았지만 2007년과 2017년도 10위 행동 특성들의 순위상관 값이 음의 상관 값을 보였다.

좋은 리더에 대한 도식이 다양화, 세분화 되어 있는지 확인하기 위해서 각 리더의 도식이 얼마나 많은 특성으로 구성되어 있는지 추가로 살펴보았을 때도 결과는 크게 다르지 않았다. 절반 이상의 응답자가 선택한 행동 특성의 개수를 기준으로 했을 때, 좋은 리더는 평균 29개 특성(2007년도 30개, 2017년도 28개)으로 구성되어 있던 반면, 남성 리더는 평균 10.5개(2007년도 13개, 2017년도 8개), 여성 리더는 평균 4개(2007년 6개, 2017년 2개)의 행동 특성이 포함되어 있다. 이는 좋은 리더에 비해서 남녀 리더의 도식은 성역할을 반영하는 몇 개의 행동 특성을 중심으로 단순하게 구성되어 있으며, 특히 여성 리더에 대한 도식은 성역할을 중심으로 매우 단순하게 구성된 도식이 시간의 변화에도 바뀌지 않고 있음을 시사한다. 반면 좋은 리더의 도식은 남녀 리더에 비해 다양하고 많은 행동특성들로 구성되어 있음을 알 수 있다.

이러한 결과는 선행 연구의 결과들과도 일관된다. 즉, 일련의 연구에 따르면 성공적인 리더가 조직 내 팀 구성원들과의 상호작용 장면에서 팀 구성원들의 성숙도에 따라 다양한 리더십 행동을 구현할 수 있어야 하며(Hersy & Blanchard, 1977), 조직 내/외부와의 관계에서도

리더의 지위나 상황의 요구에 따라 다양한 행동을 활용할 수 있어야 한다(Kotter, 1982; Yukl, 1989). 특히, 사회의 구조, 교육 방식 및 가치관, 조직의 문화와 규범 그리고 조직의 과업 특성 등이 변화하면서 현대 조직 사회에서는 급변하는 환경에 대응할 수 있는 다면적인 리더 행동이 요구되고 있다(Eagly, Beall, & Sternberg, 2004; Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995).

좋은 리더에 대한 도식이 다양화, 세분화 될 수 있는 또 다른 이유 중 하나는 남녀 리더에 대한 도식이 기술적(descriptive)인데 반해서, 좋은 리더에 대한 도식은 규준적(prescriptive)이기 때문일 가능성도 있다. 즉, 남녀 리더에 대한 도식은 응답자들의 인식이나 관찰결과를 통해 형성되지만, 좋은 리더에 대한 도식은 좋은 리더에 대한 관찰뿐만 아니라 좋은 리더에 대한 기대를 담고 있을 수 있다. 그 결과, 시대와 문화의 흐름에 따라서 좋은 리더에 대한 ‘기대’에 담기는 내용이 리더들에 대한 인식보다 빠르고 민감하게 변화했을 가능성이 있다. 이러한 추론에 따르면, 한국 사회가 갖는 다양한 사회문제들을 해결하는데 필요한 역량들이 좋은 리더에게 기대하는 행동 특성으로 반영된 것으로 해석된다. 본 연구의 결과, 2007년도와 2017년도 남녀 응답자 모두, 좋은 리더는 결단력이 있고, 구성원과 대화를 많이 하며, 효율적이고, 비전과 통찰력이 있다고 보았다. 그러나 2007년도에는 특히 유머 감각과 자신감, 여유가 있으면서도 문제에 대한 직관력과 성실성을 지닌 리더가 좋은 리더로 인식되는 반면, 2017년도에는 좋은 리더에 대해 집단 구성원에게 감사할 줄 알고, 집단의 갈등을 해결하고 분위기를 원만하게 유지하면서도 집단과제에 대한 전문성을 지닌,

유능하고 믿음직스러운 리더를 좋은 리더로 인식하고 있었다.

이는 이념과 사회경제적 지위의 양극화, 세대 간 갈등과 혐오, 다문화 사회로의 전환과정에서 나타나고 있는 소수집단에 대한 편견과 차별, 성차별과 역차별 등과 같은 한국의 사회문제와도 일정 정도 관련이 있을 것으로 보인다. 즉, 좋은 리더에 대한 도식의 내용들 토대로 현재 한국에서는 구성원들 간의 갈등을 효과적으로 해결하고 해당 문제에 관하여 전문성과 유능성을 지니고 있으며, 차별과 혐오를 거부하고 구성원 간 다양성을 존중하는 평등 지향적이고 민주적인 태도와 타인에 대한 배려를 갖춘 리더를 요구하고 있는 것으로 추론할 수 있다.

셋째, 조사 시점에 따른 순위상관 분석결과, 남성 리더나 좋은 리더의 전형적인 행동 특성들에 대한 2007년도 응답 순위와 2017년도 응답 순위 간에는 상관이 유의하지 않았다. 반면, 2007년도와 2017년도 조사에서 여성 리더의 전형적인 행동 특성들 순위 간에는 높은 상관을 보였다. 이는 10년간 남성 리더와 좋은 리더에 대한 인식이 변화하는 동안, 여성 리더에 대한 응답자들의 인식은 크게 변화하지 않았음을 의미한다. 10년 전과 비교하면 정치, 경제, 사회의 각 분야의 여성 리더가 증가하고, 여성의 사회경제적 지위 상승과 남녀 평등 가치의 신장이 이루어졌음에도 불구하고 여성 리더에 대한 도식이 이렇듯 단순하고 정형화되어 있는 이유는 무엇일까?

먼저, 여성 리더의 행동이 10년 동안 크게 변하지 않았기 때문일 수 있다. 여성 리더들의 행동이 전통적인 성역할의 범위를 넘어서지 못하고 여성의 역할에 국한된 형태로 리더십을 발휘해 왔다면 여성 리더에 대한 관찰자

들의 도식에는 변화가 발생하기 어려울 것이다. 이와 달리 여성 리더가 발휘하는 리더십 행동이 10년간 변화했음에도 불구하고 관찰자들이 이를 인식하지 못하고 있을 가능성도 있다. 즉, 성역할 고정관념이 강력한 한국 사회에서 여성 성역할에 반하는 여성 리더의 행동은 무시되거나 예외로 처리(subtyping)되었을 수 있다. 또한, 관찰자들이 소수인 여성 리더를 다수인 남성 리더와 비교하여 평가하는 과정에서 여성 리더의 전형적 특성이나 남성 리더에게서는 발견하기 힘든 여성 리더의 특성에 강하게 영향 받았을 가능성이 있다. 즉, 통상적으로 남성이 여성보다 리더 역할을 수행하는 경우가 흔하기 때문에 남성 리더를 응답의 준거로 하여 남성 리더에게서는 관찰하기 어려운 특성들을 중심으로 정보처리가 발생했을 수 있다.

이 밖에도 본 연구에서 관찰된 흥미로운 결과 중 하나는 각 리더에 대한 도식이 응답자들의 성별에 따라 달랐다는 점이다. 남성과 여성 응답자들이 응답한 행동 특성의 순위 간 상관 값을 바탕으로 살펴본 결과, 조사 시점에 관계없이 남성 리더에 대한 남녀의 응답 순위에 차이가 있었다. 남녀의 응답 차이를 살펴보면, 남성 응답자들은 남성 리더를 주도적이고 강인하다고 인식하는데 반해, 여성 응답자들은 남성 리더가 주도적이고 자기주장이 강하며 체면을 중시한다고 인식했다. 반면, 여성 리더에 대한 남성과 여성 응답자들의 응답은 2007년도에는 유사했으나, 2017년도에는 차이가 있었다. 이러한 인식의 차이는 여성 응답자들이 여성 리더에게도 카리스마, 자신감, 유능성과 같은 주도적 특성을 인식하게 되면서 발생한 것으로 보인다. 그리고 좋은 리더에 대한 인식은 흥미롭게도 응답자 본인의 성

별에 해당하는 특성을 인식하거나 기대하는 방향으로 차이가 있었다. 즉, 2007년도 조사에서 남성 응답자들이 여성 응답자들에 비해, 좋은 리더를 비전과 카리스마가 있다고 인식한 반면, 여성 응답자들은 남성 응답자에 비해서 구성원과 대화를 많이 한다고 인식했다. 2017년 조사에서도 남성 응답자들은 여성 응답자들에 비해서 좋은 리더를 효율적이고 비전이 있는 성실하고 훌륭한 리더라고 인식한 반면, 여성 응답자들은 남성 응답자에 비해서 좋은 리더가 유머 감각과 카리스마, 전문성을 갖추면서도 집단 구성원에게 원하는 바를 분명히 전달하고 팀 내 분위기를 원만히 유지한다고 보았다. 이는 상대적으로 좋은 리더가 되기 위하여 필요한 특성들이 응답자 본인의 성별에 따라 달리 지각됨을 의미한다. 이는 부하들이 자신의 성별과 동성인 관리자를 상대적으로 더 높이 평가한다는 선행 연구와 일관된다(Luthar, 1996). 그리고 예상대로 이러한 결과는 중첩도 분석에서도 유사하게 관찰되었다.

중첩도 분석을 통해서 남녀 리더가 좋은 리더로 인식되는데 차이가 있는지 살펴본 결과, 2007년도 조사에서는 선행 연구들과 일관되게 남성 리더가 여성 리더에 비해서 좋은 리더로 인식됨을 확인하였다. 그리고 이러한 차이는 여성보다 남성 응답자들에게서 뚜렷하게 확인할 수 있었다. 즉, 남성 응답자들이 동성인 남성 리더를 좋은 리더로 인식하는 비율이 더 높았다. 2017년도에는 남녀 리더가 좋은 리더로 인식되는데 차이가 없었으나, 여성 응답자들이 남성 응답자보다 동성인 여성 리더를 좋은 리더로 인식하는 경향이 있었다.

이와 같이 본 연구는 10년간 리더 도식의 변화를 통해 다양한 발견적 가치와 시사점을

제공하고 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 아래와 같은 몇 가지 제한점이 있다. 첫째, 본 연구는 조사 대상이 수도권 지역의 성인으로 한정되었으며 편의 표집에 의해 조사자가 선정되었다. 리더에 대한 도식은 개인의 경험이나 사회문화적인 규범에 영향을 받을 수 있기 때문에 추후 연구에서는 전국으로 조사지역을 확대하고 응답자의 연령과 성별을 고려한 정밀한 표집을 거쳐 연구를 진행할 필요가 있다. 다양한 지역의 참가자들과 폭넓은 연령대를 반영한다면 각 리더 역할 도식의 대표성 확보와 시점 간 비교가 더욱 신뢰로울 것이다.

둘째, 직장생활 경험이 없는 대학생이 표본 집단에 포함되어 있다는 점에서 해석에 주의할 필요가 있다. 본 연구에서는 예비 사회인으로서 대학생이 직장인의 도식과 큰 차이를 갖지 않을 것으로 기대했다. 도식이나 사회적 표상에 관한 선행 연구(예: 임유진, 1996; 최훈석, 용정순, 2010)에 따르면, 도식은 사회적으로 공유된 표상이기 때문에 우리가 일상적으로 접하게 되는 다양한 원천의 정보들, 예를 들면 사회적 관계에서의 소통, 유행하는 생각이나 신념, 전통적 가치나 지식, 상식, 이념, 대중매체를 통한 정보를 통해 형성되고 강화될 가능성이 있다. 따라서 각 리더에 대한 전형적인 행동 특성에 대한 인식이 직접적인 직장 경험 없이도 형성될 수 있다고 보았다. 그러나 상당 기간의 상호작용 경험을 통해 형성된 직장인들의 리더 역할 도식은 근무환경이나 경험에 따라 변화할 수 있으므로, 추후 연구에서는 이러한 직장 경험을 세분화하여 업종, 직위, 기업문화 등 도식에 차이가 있는지 확인할 필요가 있다.

셋째, 남녀 리더에 대한 질문 자체가 성역할 고정관념을 점화시켰을 가능성이 있다. 특

정인에 대한 질문이 아니라 남성 리더, 여성 리더의 특성을 묻는 질문 자체가 성역할과 일관된 행동 특성들을 선택하도록 했을 수 있다. 물론 고정관념과 일관된 응답과 비일관된 응답을 선택할 수 있는 자율성이 응답자들에게 있었으며, 실제로 남녀의 행동 특성이 다르지 않기 때문에 남녀 리더의 행동 특성을 같은 행동 특성들로 선택한 응답자들이 존재했다. 특히, 2017년도 조사에서는 특정 남성 혹은 여성 리더의 행동 특성이 있지 않다면 좋은 리더의 행동 특성만을 선택한 응답자들도 있었다. 그러나 추후 연구에서는 리더의 사진을 제시하거나, 자신의 리더 행동에 대해 응답하는 등 리더 성별이 직접 드러나지 않는 방식으로 반복검증 될 필요가 있다.

남녀 리더에 대한 사회적 표상은 각 리더에 대한 평가와 중요한 관련성이 있다. 조직 구성원들이 지닌 리더 역할 도식은 누구를 리더로 인식하고, 성공적인 리더라고 평가하며, 함께 일하는데 만족감과 몰입을 유발하는지에 영향을 미친다. 그리고 이러한 리더 역할 도식에 대한 이해는 리더 자신이 리더십을 발휘하고 효능감을 느끼는 데에도 중요한 요인이다. 따라서 본 연구에서 확인된 리더에 대한 역할 도식의 기초자료를 토대로 리더에 대한 타인평가와 자기평가 과정을 정밀하게 살펴보는 추후 연구들이 가능할 것이다. 본 연구에서 조사한 구체적인 리더 행동 특성들을 리더십에 관한 실험 연구에 활용하는 것도 흥미로운 확장 연구가 될 수 있다. 현장 연구의 유용성과는 별개로, 남녀 리더가 집단에 미치는 영향이나 리더에 대한 남녀 구성원들의 평가 등에서 인과관계를 탐색하기 위해서는 통제된 실험실에서 구체적인 리더의 행동을 조작할 필요가 있다. 또한, 리더와 평가자의 성별 조

합이 리더와 구성원 간 상호작용 과정과 리더십 평가에 어떤 영향을 미치는지도 연구할 수 있을 것이다. 더불어, 리더에게 기대하는 역할도식의 내용과 변화에 관한 자료는 리더십 훈련이나 코칭의 기초자료로써 활용가치가 크다.

참고문헌

- 강영환, 최은수 (2014). 이러닝 기업 CEO의 윤리적 리더십, 과업지향 조직문화, 학습조직 수준, 조직유효성 간의 구조적 관계. HRD연구, 16(4), 113-142.
- 구정화 (2009). 초등학생의 성역할 고정관념에 대한 학년 및 성별 차이 연구. 사회과교육, 48(3), 35-46.
- 김양희, 김홍숙 (2000). 기업 내 남녀 관리자의 리더십 비교연구. 한국여성개발원.
- 김완석, 이선이, 김선희 (2004). 여성 리더의 심리·사회적 특성과 커리어지향성. 한국심리학회지: 여성, 9(2), 1-23.
- 김혜숙, 장재운 (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. 한국심리학회지: 문화 및 사회 문제, 8(2), 191-208.
- 김홍규, 이상란 (2014). 한국인의 가치관과 라이프스타일에 관한 연구. 교육문화연구, 20(4), 281-314.
- 나은영, 차유리 (2010). 한국인의 가치관 변화 추이. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 24(4), 63-92.
- 노용진, 김현기 (2008). 대한민국 직장인 리더십 진단(LGERI 리포트). IG경제연구원.
- 박정호 (2016). 한국형 리더십과 리더십 효과성의 관계에서 성역할 정체성의 조절효과 검증. 리더십연구, 7(3), 53-83.
- 윤소연, 김혜숙 (2005). 남녀 교수의 리더십 비교 연구: 학생의 인식을 통한 교수 리더십에서의 성별차이 분석. 한국심리학회지: 여성, 10(2), 233-267.
- 이동수 (2014). 공무원의 리더십과 리더유효성에 대한 자타평가의 남녀차이 분석. 여성연구, 86(1), 137-174.
- 이정아, 최영봉 (2012). 다국적기업의 문화지향성과 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석. 통상정보연구, 14(3), 351-379.
- 임유진 (1996). 도식(schemas)이론의 관점에서 본 보도 기사 인지의 왜곡 현상. 연구논총, 31, 29-45.
- 장영임 (2013). 가부장적 리더십 연구의 현황과 과제. 리더십연구, 4(3), 111-134.
- 정순돌, 배은경, 최혜지 (2012). 세대별 부양식 및 성역할인식 유형. 한국가족복지학, 17(2), 5-23.
- 정해숙, 정경아 (1998). 성인지적 관점에 기초한 제6차 교육과정 운영 및 교과서 분석. 서울: 한국여성개발원.
- 최훈석, 용정순 (2010). 한국 청소년과 성인의 게임에 관한 사회적 표상. 한국심리학회지: 일반, 29(2), 195-219.
- 홍용기 (2010). 남성리더십과 여성리더십 스타일과 리더십 효율성에 관한 연구. 경영과 정보연구, 29(4), 187-205.
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E.

- (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- DiMarco, N., & Whitsitt, S. E. (1975). A comparison of female supervisors in business and government organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 185-196.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 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 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: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-754.
- Eagly, A. H., Beall, A. E., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *The psychology of gender (2nd ed.)*. Guilford Press.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender (pp. 123-174)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293-310.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women' ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources (3rd)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 39-60.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin Hyman.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. New York: Routledge.

- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & Phillips, J. S. (1982). A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Luthar, H. K. (1996). Gender difference in education of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35, 337-361.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43-48.
- Petty, M. M., & Bruning, N. S. (1980). Relationships between employee training and error rates in public welfare programs. *Administration in Social Work*, 4, 33-42.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 67, 486-492.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177-193.
- Russell, J. E. A., Rush, M. C., & Herd, A. M. (1988). An exploration of women's expectations of effective male and female leadership. *Sex Roles*, 18, 279-287.
- 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). The relationship 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.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9, 147-160.
- Vecchio, R., & Anderson, R. (2009). Agreement in self-other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 165-179.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multinational study (rev. ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- 논문 투고일 : 2019. 11. 14
1 차 심사일 : 2019. 11. 20
계재 확정일 : 2020. 06. 03

Changes in Leader Role Schemas Over The Past 10 Years: Comparisons by Gender

Joung-Soon Ryong

Hoon-Seok Choi

SungKyunKwan University

The present study examined the content and changes in leader role schemas associated with ‘male’ leaders, ‘female’ leaders, and ‘good’ leaders over the past 10 years in Korea. In addition, we analyzed how the gender of the respondents affects their perception of male leaders versus female leaders as a good leader. A total of 736 Korean adults residing in the Seoul metropolitan area participated in the survey at two different time points, one in 2007, and the other in 2017. The respondents were presented with a total of 90 behavior items driven from the literature and asked to choose the items that represent male leaders, female leaders, and good leaders, respectively. We found that the chosen behavior items for male leaders versus female leaders matched closely to the typical sex role of males (i.e., being agentic) versus females (i.e., being communal). By contrast, the chosen behavior items for good leaders reflected both the male-typed roles and the female-typed roles. We also found that the role schemas associated with male leaders as well as good leaders have changed over the 10 year period. Those schemas also differed between male versus female respondents. For female leaders, however, the role schemas were found to be stable over the 10 years. We also found that the good leader schemas are more specified and variable than are the male or the female schemas. Additionally, in the 2007 survey male characteristics overlapped with good leader characteristics to a greater degree than did female characteristics. This difference was no longer observed in the 2017 survey. The observed difference in the degree of overlap between male (versus female) characteristics with good leader characteristics was attributable to the perceptions of male respondents. We discuss implications of our findings and directions for future research.

Key words : male leader, female leader, good leader, sex-role, leader role schema