한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 575-593
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.575-593

생각의 추상성이 편견을 강화하다: 해석 수준에 따른 남생도의 여생도 리더십 평가*

강 원 진 구 자 일†

제35보병사단 육군사관학교

본 연구는 해석 수준 이론에 따라, 육군사관학교 남생도들이 여생도를 인식하는 추상성 수준이 여생도 리더십 평가에 미치는 영향을 검증하였다. 대상을 추상적으로 인식(높은 해석 수준)할수록 고정관념적 판단이 강화되고, 구체적으로 인식(낮은 해석 수준)할수록 편견이 완화된다는 실증 증거에 근거해, 여생도를 추상적으로 사고할 때 리더십 평가가 더 부정적일 것이라 예측하였다. 연구 1에서는 평가 대상의 구체성 수준(개인 vs. 집단)을 조작하여 해석 수준을 간접적으로 유도하였다. 그 결과, 여생도를 집단으로 인식한 높은 해석 수준 조건의 남생도들은 개인으로 인식한 낮은 해석 수준 조건보다 리더십 자질을 유의하게 더 부정적으로 평가하였다. 연구 2에서는 평가 대상의 구체성은 동일하게 유지한 채 참가자들의 해석 수준을 직접 조작하였다. 동일한 '전형적인 여생도 집단'을 평가하는 상황에서도, 높은 해석 수준 조건의 참가자들이 낮은 해석 수준 조건보다 리더십 자질을 더 부정적으로 평가하였다. 이러한 결과는 여성을 추상적 집단으로 사고할수록 고정관념이 강화되며, 남성 중심 조직에서 여성 리더에 대한 인식이 인지적 해석 수준에 따라 달라질 수 있음을 실험적으로 보여준다.

주요어 : 리더십평가, 해석수준이론, 성고정관념, 남생도, 여생도, 육군사관학교

---

* 본 연구는 제1저자(강원진)의 학사학위 논문을 교신저자(구자일)의 지도 아래 보완・발전시킨 결과물임. 본 논문은 육군사관학교 화랑대연구소의 2025년도 논문게재지원비 지원을 받아 연구되었음.

† 교신저자 : 구자일, 육군사관학교 심리학과, 서울시 노원구 화랑로 574, E-mail: xyleku@kma.ac.kr

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

여성의 리더십 진출은 다양한 조직에서 꾸준히 확대되고 있으나, 리더십 직위에서 여성의 비율은 여전히 낮은 수준에 머물러 있다. 이는 조직 내에 여전히 “리더십은 남성에게 더 어울린다”는 인식이 깊게 뿌리내려 있기 때문이며, 이러한 편견은 여성 리더의 역량이 공정하게 평가받는 것을 저해하는 요인으로 지적된다(Heilman et al., 2024; Koenig et al., 2011). 군 조직 역시 이러한 흐름에서 예외가 아니다. 특히 군대는 전통적으로 남성 중심적 문화와 위계 구조가 강하게 작동하는 공간으로, 여군은 종종 ‘리더십이 부족하다’거나 ‘남성과는 다른 역할이 어울린다’는 식의 성 고정관념에 노출되어 왔다(구자일, 2019; 정계룡, 2018; 조은영, 서동하, 2018). 실제로 여군은 남군보다 리더십 역량이 낮게 평가되는 경향이 있으며, 이러한 평가는 군의 문화적·조직적 특성을 넘어 여러 국가에서 반복적으로 관찰된다(예: Karazi-Presler et al., 2018; McDonald, 2019). 그러나 이 같은 평가가 어떠한 심리적 메커니즘을 통해 (재)생산되는가에 대한 실증적 탐색은 여전히 부족하다. 본 연구는 해석수준이론(construal level theory; Trope & Liberman, 2010)에 기반하여, 남군이 여군을 인식하는 사고의 추상성 수준이 리더십 평가의 방향을 결정짓는 주요 심리적 요인임을 밝히고자 한다.

왜 여군의 리더십 자질은 부정적으로 인식되는가?: 전통적 설명 및 한계

여군의 리더십 역량에 대한 부정적 인식은 한국군을 포함해(구자일, 2019), 캐나다(Korabik, 2008), 영국(Dunn, 2007), 이스라엘(Karazi-Presler et al., 2018), 스웨덴(Ivarsson et al., 2005), 터키(Sakallı Uğurlu & Özdemir, 2017), 미국(Laurence et al., 2016; McDonald, 2019; Young & Nauta, 2013) 등 여러 국가의 군대에서 공통적으로 보고되고 있다. 이러한 인식은 주로 사회적 역할 이론(social role theory; Eagly, 1987)과 역할 부합 이론(role congruity theory; Eagly & Karau, 2002)을 통해 설명되어 왔다.

사회적 역할 이론에 따르면, 여성은 돌봄·공감 등 공동체적(communal) 특성을, 남성은 독립성·주도성 등 주체적(agentic) 특성을 지닌 존재로 인식된다(Eagly et al., 2000). 그러나 군대에서 이상적 리더의 이미지는 전통적으로 주체적(agentic) 속성과 강하게 결부되어 있으며(Connell, 2017; King, 2016), 이러한 불일치로 인해 여성 리더는 ‘리더답지 않다’는 인식에 직면하게 된다(Eagly & Karau, 2002). 이러한 설명들은 군대 내 성 고정관념의 존재를 드러내는 데 기여했으나, 이러한 인식이 구체적으로 어떻게 형성되고 유지되는지, 즉 편견이 작동하는 인지적 수준의 메커니즘을 충분히 설명하지는 못했다는 한계를 지닌다.

언제 여군의 리더십 평가가 더 부정적으로 형성되는가?: 해석 수준 이론의 관점

사람들은 사회적 대상을 평가할 때, 그 대상을 구체적 개인으로 보기도 하고, 추상적 집단의 일원으로 보기도 한다(Brewer, 1988; Fiske & Neuberg, 1990). 전자의 경우 세부적이고 맥락적 정보에 기반한 ‘개인적 인식(individuated perception)’이 작동하는 반면, 후자의 경우 범주적 정보에 의존한 ‘집단적 인식(category-based perception)’이 활성화된다. 예컨

대 육군사관학교(이하 육사)의 한 여생도를 바라볼 때, 개인의 특성에 주목한다면 '책임감 있고 유능한 리더'로 인식할 수 있지만, 집단적 범주로 바라본다면 '리더십이 부족한 여성 생도 집단의 일원'으로 인식할 수도 있다. 즉, 동일한 대상을 구체적으로 보는가, 혹은 추상적으로 보는가는 평가의 방향을 근본적으로 바꾼다. 이러한 인식의 추상성 수준은 해석수준이론(Trope & Liberman, 2010; Wiesenfeld et al., 2017)이 설명하는 핵심 개념이다. 높은 해석 수준(high-level construal)은 대상을 보다 추상적이고 일반적인 특성으로 파악하게 하고, 낮은 해석 수준(low-level construal)은 구체적이고 맥락적인 특성에 주목하게 한다(Fujita et al., 2006). 사람들의 해석 수준은 시간적 · 공간적 · 사회적 거리뿐 아니라 인지적 초점, 사고의 방향, 과제의 성격 등 다양한 요인에 의해 달라질 수 있다(Trope & Liberman, 2010).

특히 선행 연구들은 해석 수준의 차이가 사회적 판단의 성격을 근본적으로 변화시킨다는 점을 보여주었다. Rim 등(2009)은 사회적 거리가 먼 대상을 평가할 때, 사람들이 그들의 행동을 구체적 맥락이 아닌 일반적 성향으로 해석하는 경향-즉, 자동적 성향 추론(spontaneous trait inference)-이 강화된다는 점을 밝혔다. 이는 추상적 인식이 타인에 대한 본질화된 판단을 촉진할 수 있음을 보여준다. 또한 McCrea 등(2012)은 참가자의 해석 수준을 직접 조작한 뒤 사회적 집단에 대한 평가를 측정한 결과, 높은 해석 수준(추상적 사고)으로 유도된 참가자들이 낮은 해석 수준(구체적 사고)보다 특정 집단(예: 성별, 인종)에 대해 더 강한 고정관념적 판단을 내린다는 사실을 보고하였다.

즉, 사고의 추상성이 높을수록 사회적 대상의 개별성과 다양성이 간과되고, 대신 집단 정체성에 기반한 평가가 강화되는 것이다. 이러한 연구들은 해석 수준의 추상성이 고정관념적 판단을 활성화한다는 점을 일관되게 시사한다. 다시 말해, 추상적 사고는 집단적 일반화에 의존한 평가를 유도하는 반면, 구체적 사고는 개인의 실제 특성과 맥락에 기반한 판단을 가능하게 한다.

본 연구

본 연구는 이러한 가정에 따라, 육사라는 실제 군 조직 맥락에서 남생도의 해석 수준이 여생도 리더십 평가에 미치는 영향을 실험적으로 검증하고자 하였다. 이를 위해 두 개의 실험 연구를 실시하였다. 육사 생도대는 총 8개 중대로 구성되어 있으며, 각 중대에는 약 120명의 생도가 소속되어 생활한다. 한 중대 내에서 학년별 약 30명이 생활하며, 여생도는 학년당 약 2~4명에 불과하다. 동일 중대 · 동일 학년에 소속된 남생도와 여생도는 잦은 상호작용을 하며 과업과 생활을 함께한다. 이러한 구조는 여생도에 대한 평가가 개인적 수준과 집단적 수준에서 어떻게 달라지는지를 관찰하기에 적합하다.

연구 1에서는 평가 대상의 구체성 수준(여생도 개인 평가 vs. 여생도 집단 평가)을 조작하여 해석 수준의 차이를 간접적으로 유도하였으며, 이 조작이 여생도의 리더십 자질 평가에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 2에서는 해석 수준을 직접적으로 조작한 후(낮은 해석 수준 vs. 높은 해석 수준), 동일한 평가를 수행하게 하여 연구 1의 결과를 확장하고 인과관계를 엄밀히 검증하였다. 이 두 연구를 통해 본 연구는 군 조직 내 성 고정관념을

‘태도의 문제’가 아닌 ‘사고의 구조적 문제’로 재정의하고, 편견이 형성되는 인지적 경로를 실험적으로 규명하고자 한다.

연구 1

연구 1에서는 평가 대상의 구체성 수준(개인 vs. 집단)을 조작함으로써 평가자의 해석 수준을 실험적으로 유도하고자 했다. 이를 통해, 여생도를 구체적 개인으로 인식할 때(낮은 해석 구준)와 추상적 집단으로 인식할 때(높은 해석 수준), 리더십 자질 평가가 어떻게 달라지는지를 검증하였다.

방 법

연구대상 및 절차

연구 1에는 총 261명의 남생도(1학년 76명, 2학년 61명, 3학년 80명, 4학년 44명)가 참여하였다. 참가자들은 무작위로 “낮은 해석 수준 조건”(n = 123)과 “높은 해석 수준 조건”(n = 138)에 배정되었다. 모든 참가자는 지시문에 따라 여생도 리더십 자질을 평가하였으며, 사후 설명 후 연구참여를 종료하였다.

측정도구

해석 수준 조작

낮은 해석 수준 조건의 참가자들은 ‘동일 중대 내 동일 학년에 속한 여생도 각각’을 모두 떠올린 후, 각 여생도에 대한 자질을 평가하였다. 여생도는 한 중대 내 한 학년당 2명에서 4명으로 구성되어 있어, 해당 조건의 참가자들은 최소 2명에서 최대 4명까지의 여생도를 평가 대상으로 인지하고 평가할 수 있었다. 구체적으로, 4명의 여생도를 평가한 참가자는 64명, 3명의 여생도를 평가한 참가자는 57명, 2명의 여생도를 평가한 참가자는 2명이었다. 반면 높은 해석 수준 조건에 배정된 참가자들은 특정 개인이 아닌 ‘일반적인 여생도 집단’을 떠올린 후, 집단 전체에 대한 리더십 자질을 평가하였다.

여생도 리더십 자질 평가

여생도 리더십 자질 평가는 Boldry 등(2001)이 텍사스 A&M대학교 사관후보생단(Texas A&M Corps of Cadets)을 대상으로 사용한 리더십 자질 평가 항목을 참고하여 구성하였다. 이 척도는 사관후보생의 리더십 역량을 포괄적으로 평가하기 위한 것으로, 총 11개 항목(예: 진실성, 헌신, 리더십 등)으로 이루어져 있다. 본 연구에서도 동일한 항목 구성을 적용하였으며, 사용한 문항은 부록 1에 제시하였다. 참가자들은 각 문항에 대해 9점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 9 = 매우 그렇다)로 응답하였다. 낮은 해석 수준 조건과 높은 해석 수준 조건에서의 내적 일치도(Cronbach’s α)는 각각 .92[1] 및 .71로 양호했다.

1) 낮은 해석 수준 조건에서는 한 명의 남생도가 여러 명의 여생도(2~4명)를 평가하였으므로, 동일 남생도가 여러 여생도에 대해 내린 평가의 일관성을 검증하는 절차가 필요하였다. 즉, 남생도별로 평가한 여생도들에 대한 점수가 충분히 일관된다면, 각 문항의 평가값을 평균하여 참가자 수준 점수로 전환하는 것이 타당하다(Bliese, 2000). 이를 확인하기 위해 각 문항별 집단내상관계수(intraclass correlation coefficient; ICC(1))를 산출한 결과, .03~.30의 범위를 보였고 평균 ICC(1)

이에 따라 11개 문항의 평균을 계산하여 리더십 자질의 종합 점수를 산출하였으며, 점수가 높을수록 해당 여생도의 리더십 자질이 긍정적으로 평가되었음을 의미한다.

통제변수

연구 1은 참가자를 무작위로 배정한 실험 연구이지만, 결과의 강건성을 확보하기 위해 성차별주의와 학년을 통제변수로 포함하였다. 성차별주의(sexism)는 적대적(hostile) 성차별주의와 온정적(benevolent) 성차별주의로 구성되어 있으며(Glick & Fiske, 2001), 이는 군 조직 내 여군에 대한 고정관념적 판단을 형성하는 핵심 심리적 요인으로 지적되어 왔다(Young & Nauta, 2013). 이를 측정하기 위해 한국판 양가적 성차별주의 척도(K-ASI; 안상수 등, 2005; Glick & Fiske, 1996)를 사용하였다. 본 척도는 적대적 성차별주의 18문항(α = .88)과 온정적 성차별주의 18문항(α = .91)으로 구성되어 있으며, 각 문항은 1점(전혀 그렇지 않다)에서 6점(매우 그렇다)까지의 6점 척도로 응답하도록 하였다.

또한 학년은 여생도와의 접촉 빈도 및 상호작용 경험의 누적 정도를 반영하는 변수로 포함하였다. 선행연구에 따르면, 집단 간 접촉은 편견을 감소시키는 효과를 가지며(Pettigrew & Tropp, 2006), 이에 따라 학년이 높을수록 여생도에 대한 리더십 평가에서의 부정적 편향이 완화될 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 해석 수준 조작의 효과가 이러한 개인차 요인에 의해 설명될 가능성을 배제하고, 조작 효과의 순수성을 검증하기 위해 두 변수를 통제하였다.

결 과

각 변수의 기술통계치 및 상관분석 결과는 표 1에 보고하였다. 가설을 검증하기 위해 여생도 리더십 자질 평가 점수를 예측하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모형 1에서는 조작 조건을 더미 코딩(0 = 낮은 해석 수준 조건/여생도 개인 평가 조건, 1 = 높은 해석 수준 조건/여생도 집단 평가 조건)하여 예측 변수로 투입함으로써, 본 연구의 주요 가설인 남생도의 해석 수준이 여생도 리더십 자질 평가에 차이를 유발하는지 여부를 검증하였다. 모형 2에서는 적대적 성차별주의, 온정적 성차별주의, 및 학년을 통제 변수로 추가 투입하여 결과의 강건성을 검증하였다(표 2 참조). 즉, 무작위 배정에 기반한 실험 연구는 일반적으로 통제변수를 포함하지 않지만, 본 연구에서는 종속변수인 여생도 리더십 자질 평가에 영향을 미칠 가능성이 높다고 판단되는 변수들을 보조적으로 통제하여, 해석 수준 조작의 효과가 이러한 변수들을 고려한 이후에도 유지되는지를 확인하고자 하였다.

조작 조건은 여생도의 리더십 자질 점수를 부적으로 유의하게 예측하였다, b = -1.02, p < .001 (표 2, 모형 1). 즉, 높은 해석 수준 조건(여생도 집단 평가 조건)에 배정된 남생도들(M = 4.64, SD = 1.14)은 낮은 해석 수준 조

= .20으로 나타나 문항 단위 여생도 평가 평균의 통계적 정당성이 확보되었다. 이에 따라, 동일 남생도가 평가한 여러 여생도에 대한 문항별 점수를 평균하여 참가자 수준의 점수를 산출하였다. 예를 들어, 한 남생도가 두 명의 여생도를 평가한 경우, '진실성' 문항에 대한 두 점수를 평균하여 해당 남생도의 진실성 점수를 구하였으며, 이러한 방식으로 11개 문항 모두에 대해 평균 점수를 산출하였다.

표 1. 기술통계치 및 상관분석 결과(연구 1)

	연구변수	*M*	*SD*	1	2	3	4
1.	여생도 리더십 자질 평가	5.12	1.21	-			
2.	조작 조건	-	-	-.42***	-		
3.	적대적 성차별주의	2.97	.91	-.32***	.13*	-	
4.	온정적 성차별주의	2.94	.90	-.01	.03	.44***	-
5.	학년	2.35	1.07	-.05	.05	.03	.09

주. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

표 2. 위계적 회귀분석(연구 1)

	여생도 리더십 자질 평가				
연구변수	*b*	β	*SE*	*t*	*p*
모형 1					
상수	5.663	.447	.099	57.241	<.001
조작 조건	-1.021	-.845	.136	-7.506	<.001
모형 2					
상수	6.424	.402	.287	22.403	<.001
조작 조건	-.918	-.760	.130	-7.056	<.001
적대적 성차별주의	-.455	-.344	.079	-5.726	<.001
온정적 성차별주의	.214	.160	.080	2.673	.008
학년	-.039	-.034	.060	-.644	.520

건(여생도 개인 평가 조건)에 배정된 남생도들(M = 5.66, SD = 1.04)보다 여생도의 리더십을 더 부정적으로 평가했다(그림 1 참조). 이는 여생도를 하나의 집단으로서 추상적으로 인식하는 것과 각각의 개인으로서 구체적으로 인식하는 것이 리더십 자질 평가에 체계적 차이를 유발함을 시사한다. 이러한 결과는 성차별주의(적대적 및 온정적)와 학년을 통제한 상태에서도 동일하게 나타남에 따라, b = -.92, p < .001, 조작 효과의 강건성이 확인되었다(표 2, 모형 2). 한편, 적대적 성차별주의가 높을수록 여생도 리더십 자질 평가는 부정적이었으며, b = -.46, p < .001, 온정적 성차별주의는 반대 효과를 보였다, b = .21, p = .008. 학년의 효과는 유의하지 않았다, b = -.04, p = .520.

연구 2

연구 1에서는 여생도를 개인으로 인식할 때보다 집단으로 인식할 때 남생도들이 여생도

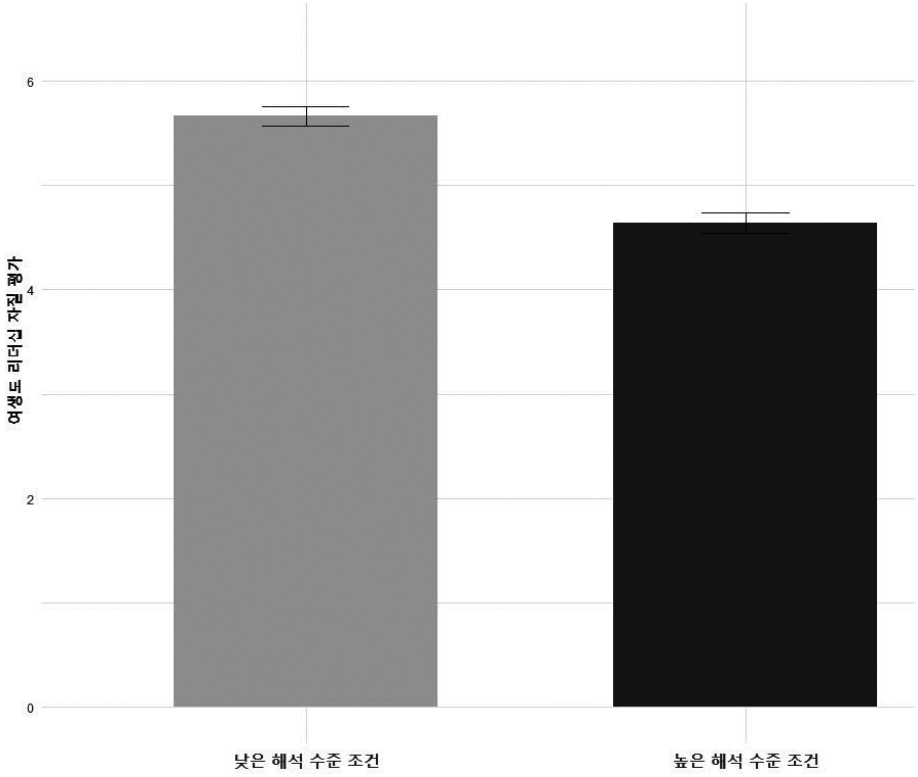


그림 1. 해석 수준 조건에 따른 여생도 리더십 자질 평가(연구 1)

의 리더십 자질을 더 부정적으로 평가함을 확인하였다. 이러한 결과는 평가 대상의 구체성이 해석 수준을 변화시켜 리더십 평가에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 연구 2에서는 이러한 효과가 평가 대상의 구체성 차이에 기인한 것이 아니라, 해석 수준 자체의 차이에 의해 나타나는지를 검증하였다. 이를 위해 모든 참가자가 동일하게 '일반적인 여생도 집단'을 평가하도록 한 상태에서, 남생도들의 해석 수준을 직접 조작하였다. 이를 통해 동일한 평가 대상을 두고도 해석 수준의 조작이 리더십 평가에 체계적 차이를 유발하는지를 검증하였다.

방 법

연구대상 및 절차

연구 2에는 총 223명의 남생도(1학년 114명, 2학년 51명, 3학년 54명, 4학년 4명)가 참여하였다. 이들은 연구 진행자로부터 약 15분간 진행되는 두 개의 독립적인 과제(단어연상 과제 및 리더십 평가 과제)에 참여하게 될 것이라는 안내를 받았다. 이후 참가자들은 무작위로 "낮은 해석 수준 조건"(n = 112)과 "높은 해석 수준 조건"(n = 111) 중 하나에 배정되어, 각 조건에 따라 과제를 수행함으로써 해석 수준이 조작되었다. 해석 수준 조작 과제

를 완료한 후, 참가자들은 여생도에 대한 리더십 평가 과제에 응답하였다. 모든 과제를 마친 뒤에는 사후 설명이 제공되었으며, 이후 연구참여를 종료하였다.

실험조작 및 측정도구

해석 수준 조작

해석 수준 조작은 기존 연구에서 그 타당성과 효과가 입증된 절차를 기반으로 설계되었다(Fujita & Han, 2009; Fujita et al., 2006). 모든 참가자에게 총 40개의 단어(예: 컴퓨터, 신문, 가방 등)가 제시되었다[2]. 높은 해석 수준 조건에 배정된 참가자들은 각 단어가 속하는 상위 범주(superordinate category)를 떠올려 기술하도록 요청받았다. 예를 들어, '탄산수'라는 단어가 제시되었을 때, 연구대상자들은 '음료', '식품'과 같은 상위 개념을 응답하도록 유도되었다. 반면, 낮은 해석 수준 조건에 배정된 참가자들은 각 단어의 구체적인 예시(concrete exampler)를 제시하도록 요청받았다. 예컨대, '탄산수'라는 단어에 대해서는 '펩시 제로'나 '트레비'와 같은 특정 브랜드명을 예로 들 수 있었다. 이러한 절차를 통해 참가자들이 각각 구체적(낮은 해석 수준) 혹은 추상적(높은 해석 수준) 사고 방식에 몰입하도록 유도하였다.

여생도 리더십 자질 평가

해석 수준 조작 과제를 완료한 모든 참가자들은 '전형적인 여생도'를 떠올린 뒤, 해당 인물의 리더십 자질을 평가하였다. 여기서 전형적인 여생도는 '평균적이거나 일반적인 특성을 지닌 (육사) 여생도'로 정의되었다(Boldry et al., 2001). 리더십 자질 평가는 Bartone 등(2007)이 미국 육사 생도들의 리더십 평가를 위해 개발한 척도인 생도 성과 보고서(Cadet Performance Report; CPR)를 기반으로 실시되었다. 해당 척도는 총 12개 문항으로 구성되어 있으며, 각 문항은 여생도의 다양한 리더십 행동 및 특성을 평가하도록 설계되어 있다. 평가에 사용된 문항은 부록 2에 제시하였으며, 연구대상자들은 각 문항에 대해 5점 리커트 척도(1 = 많은 개선 필요, 2 = 개선 필요, 3 = 충분함, 4 = 우수함, 5 = 탁월함)를 사용하여 응답하였다. 각 문항의 점수를 평균하여 리더십 자질의 전반적 수준을 나타내는 총점 지표를 산출하였으며(Cronbach's α = .88), 점수가 높을수록 전형적인 여생도의 리더십 자질이 긍정적으로 평가되었음을 의미한다.

통제변수

연구 1에서 성차별주의(적대적 및 온정적)가 조작 조건의 효과에 영향을 미치지 않았으므로, 연구 2에서는 성차별주의를 측정하지 않았으며, 학년만을 통제변수로 포함하였다.

결 과

변수의 기술통계치 및 상관분석 결과는 표 3에 제시하였다. 연구 1과 동일하게, 모형 1에서는 조작 조건을 더미 코딩하여(0 = 낮은 해석 수준 조건, 1 = 높은 해석 수준 조건), 해석 수준 조작이 여생도 리더십 자질 평가 점수의 차이를 유발시키는지를 검증하였다. 모형 2에서는 학년 변수를 추가하여, 해석 수준

2) 40개 단어 목록은 Fujita 연구실 웹페이지(https://u.osu.edu/fujita/materials/)에서 확인할 수 있으며, 본 연구에서는 해당 (영어) 단어들을 연구 목적에 맞게 한국어로 번역하여 사용하였다.

표 3. 기술통계치 및 상관분석 결과(연구 2)

연구변수	*M*	*SD*	1	2	3
1. 여생도 리더십 자질 평가	3.07	.64	-		
2. 조작 조건	-	-	-.18***	-	
3. 학년	1.77	.88	-.08	-.03	-

주. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

조작의 효과가 학년을 통제한 이후에도 유지되는지를 확인하였다.

연구 1과 마찬가지로, 조작 조건은 여생도 리더십 자질 평가 점수를 부적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다, $b = -.22$, $p = .008$(표 4, 모형 1). 즉, 높은 해석 수준 조건에 배정된 참가자들($M = 2.96$, $SD = .62$)은 여생도의 리더십 자질을 낮은 해석 수준 조건의 참가자들($M = 3.19$, $SD = .64$)보다 통계적으로 유의하게 낮은 수준으로 평가하였다(그림 2 참조). 이는 일시적으로 높은 해석 수준을 지닌 남생도들이 낮은 해석 수준을 지닌 남생도들에 비해 여생도의 리더십에 대해 더 고정관념적-즉, 편견에 기반한-평가를 내리게 된다는 것을 나타낸다. 이러한 결과는 학년을 통제하였을 때에도 유지되었으며, $b = -.23$, $p = .007$, 학년의 효과는 유의하지 않았다, $b = -.06$, $p = .180$(표 4, 모형 2).

종합 논의

본 연구는 해석 수준 이론에 기반하여, 남생도의 인지적 사고 수준이 여생도의 리더십 자질 평가에 어떤 차이를 초래하는지를 검증하고자 하였다. 이를 위해 두 개의 실험을 통해 남생도의 해석 수준이 여생도 리더십 평가에 미치는 영향을 체계적으로 분석하였다. 연구 1에서는 남생도가 여생도를 개인으로 인식할 때(낮은 해석 수준) 와 집단으로 인식할 때

표 4. 위계적 회귀분석(연구 2)

	여생도 리더십 자질 평가				
연구변수	*b*	β	*SE*	*t*	*p*
모형 1					
상수	3.186	.175	.060	53.331	<.001
조작 조건	-.225	-.351	.085	-2.657	.008
모형 2					
상수	3.302	.178	.105	31.447	<.001
조작 조건	-.229	-.357	.085	-2.703	.007
학년	-.065	-.089	.048	-1.344	.180

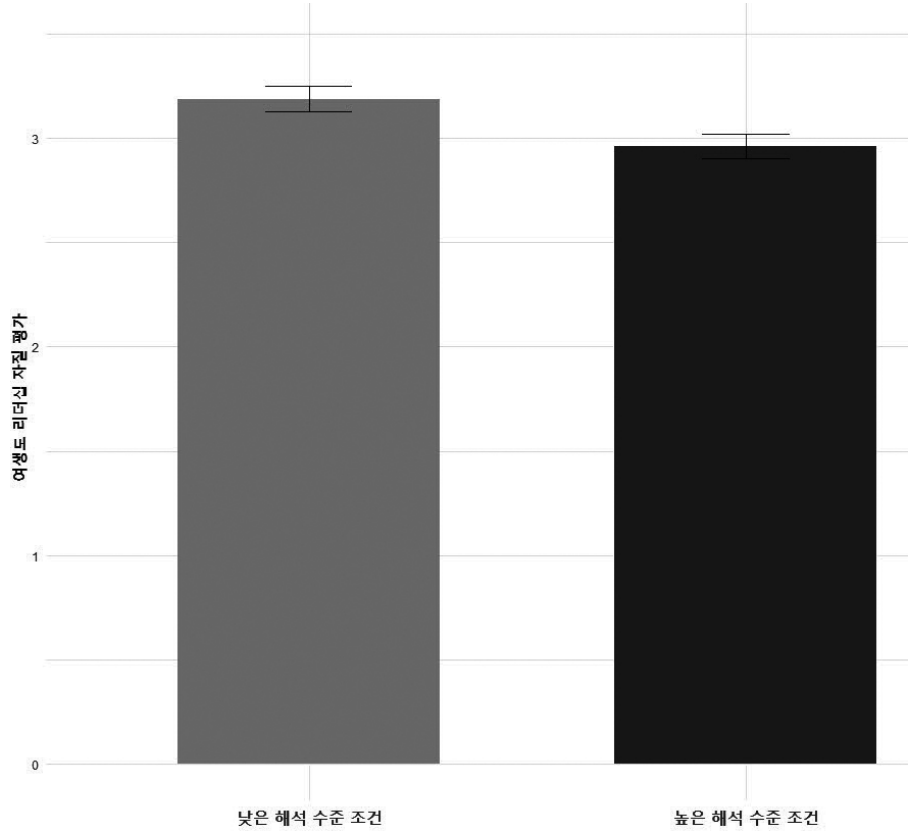


그림 2. 해석 수준 조건에 따른 여생도 리더십 자질 평가(연구 2)

(높은 해석 수준) 의 평가 차이를 비교하였다. 그 결과, 여생도를 집단으로 인식한 남생도들은 개인으로 인식한 남생도들보다 여생도의 리더십을 유의하게 더 부정적으로 평가하였다. 연구 2에서는 평가 대상을 동일하게 유지한 채('전형적인 여생도 집단'), 남생도의 해석 수준을 직접 조작하였으며, 동일한 효과가 재현되었다. 즉, 높은 해석 수준으로 사고하도록 유도된 남생도들이 낮은 해석 수준 조건의 남생도들보다 여생도의 리더십 자질을 더 부정적으로 평가하였다. 이러한 결과는 남생도의 해석 수준-즉, 여생도를 인식하는 사고의 추상성 수준-이 리더십 평가의 방향을 결정짓는 핵심 요인임을 보여준다.

이론적 함의

본 연구는 여생도를 집단적·추상적 범주로 인식할 때 실제보다 더 부정적이고 고정관념적인 평가가 이루어질 수 있음을 보여주었다(연구 1). 이는 여군이나 여생도와 같은 소수 집단에 대한 인식이 구체적 개인 수준이 아니라 추상화된 집단 수준에서 이루어질 경우, 실제 역량보다 부정적 특성이 과대평가될 위험이 있음을 의미한다(구자일, 2019). 다시 말해, 군 조직이나 다른 남성 중심 조직에서 "여

군은 원래 ○○하다"와 같은 집단적 담론이 형성될 때, 이는 실제보다 왜곡된 인식을 강화하는 심리적 메커니즘으로 작용할 수 있다. 이러한 결과는 해석 수준 이론을 성 고정관념 연구에 적용함으로써, 집단적 사고의 추상성이 편견을 재생산할 수 있음을 실험적으로 입증했다는 점에서 이론적 의의가 있다.

또한 본 연구는 해석 수준 이론을 군 조직 내 성 인식 연구로 확장하고, 남군이 여군의 리더십을 어떻게 인식·평가하는지를 인과적으로 검증한 최초의 실험 연구라는 점에서 학문적 기여를 지닌다. 기존 연구들이 주로 여군의 경험이나 불평등한 대우의 결과를 기술하는 데 초점을 맞추었다면(예: 나달숙, 2020), 본 연구는 그러한 인식이 형성되는 심리적 기제를 규명하였다. 즉, 해석 수준이라는 인지적 요인에 주목함으로써, 성 고정관념을 사회문화적 현상이 아닌 사고 구조의 문제로 재정의했다는 점에서 중요한 이론적 확장이 이루어졌다.

나아가 본 연구는 단순한 상관관계 분석에 그치지 않고, 두 개의 실험 연구를 통해 평가자(남생도)의 사고 수준을 조작하고 그 인과적 효과를 직접 입증했다는 점에서 방법론적 강점을 지닌다. 이러한 접근은 성평등 연구가 주로 서술적·상관적 수준에 머물렀던 기존의 한계를 보완하며, 군 조직 내 편견의 심리적 근거를 실험적으로 규명한 첫 시도로서 학문적 의의를 갖는다.

사회적 함의

본 연구는 중요한 사회적 함의도 지니는데, 즉 연구 1의 결과는 여군과 관련된 사회적 담론이 실제보다 부정적으로 과장되어 유통될 가능성을 시사한다. '여군은 어떤가?'와 같이 추상적 범주를 전제로 한 질문이나 담론은, 응답자가 개인적 경험이 아닌 사회적으로 통용되는 고정관념에 기반하여 판단하도록 유도할 위험이 있다. 따라서 여군에 대한 논의가 구체적 경험보다는 추상적 사고에 의해 구성될수록, 부정적 인식이 실제보다 과장·왜곡될 수 있는 심리적 경로를 본 연구는 실험적으로 보여준다.

이는 여군에 관한 공적 담론을 집단적 차원에서만 다루는 관행의 한계를 지적하며, 향후 정책과 연구 설계에서 개별 경험과 실제 접촉을 기반으로 한 구체적 접근이 필요함을 강조한다. 이러한 맥락에서, 여군이나 여생도를 평가하거나 논의할 때 그들을 '여군 중 한 사람'이 아니라 '한 명의 개별적 인물'로 인식하는 관점의 전환이 요구된다(구자일, 2019). 즉, 여성을 범주적 정체성의 대표로 보기보다 개인의 특성과 경험을 지닌 독립된 존재로 인식할 때, 보다 공정하고 현실적인 평가가 가능하다. 이는 단순한 태도 변화가 아니라, 구체적 사고를 촉진함으로써 편견을 완화할 수 있는 인지적 접근이라는 점에서 실질적 의미를 갖는다.

조직 및 정책적 함의

이러한 인식의 전환은 여군 관련 제도와 정책 설계에도 중요한 시사점을 제공한다. 여군의 특수성을 강조하거나 "여군을 위한 정책"이라는 명목으로 별도의 기준이나 제도를 마련하는 방식은, 의도와 달리 여군을 하나의 '구별된 집단'으로 재구성함으로써 오히려 추상적 범주 인식을 강화할 수 있다(정계룡, 2018). 예를 들어, 체력검정이나 인사관리에서

‘여군 전용 제도’를 별도로 두는 것은 보호적 조치로 보일 수 있으나, 동시에 “여군은 다르다”는 인식을 제도적으로 고착화하여 편견을 재생산할 위험이 있다. 따라서 정책적 접근은 여군의 개별성과 실제 수행 능력을 중심으로 설계되어야 하며, ‘차이의 강조’보다는 공통의 기준 속에서 구체적 상황을 반영하는 방식이 바람직하다.

한편, 연구 2의 결과는 해석 수준이 높아질수록 성 고정관념적 판단이 강화된다는 점을 직접적으로 보여준다. 특히 조직 내에서는 직급이 높아질수록 심리적·시간적 거리감이 커지고, 이에 따라 추상적 사고가 강화되는 경향이 있다(Magee et al., 2010). 이러한 맥락에서 고위 리더일수록 여군이나 여성 구성원을 개별 인물로 보기보다 ‘여성 집단’이라는 범주로 인식할 가능성이 높으며, 그 결과 무의식적 편견이나 성차별주의적 태도—적대적이든 온정적이든—가 강화될 위험이 존재한다. 높은 해석 수준을 지닌 리더는 여성을 구체적 인물로 평가하기보다 “여성은 보호받아야 한다”거나 “여성은 리더십에 적합하지 않다”는 범주적 신념에 기반한 판단을 내릴 가능성이 크기 때문이다. 따라서 리더의 인지적 거리감과 해석 수준을 조절하는 교육적·조직적 개입은 성평등한 리더십 평가 문화를 구축하는 핵심 전략이 될 수 있다.

일반 조직으로의 확장

지금까지는 본 연구의 결과를 군 조직 내 여군 혹은 여생도에 대한 평가에 국한하여 논의하였으나, 사실 본 연구의 주요 발견은 군을 넘어 일반 조직에도 유의미한 시사점을 제공한다. 여성이 소수집단으로 구성되어 있고 남성 중심적 문화가 뿌리 깊게 자리한 군 조직뿐 아니라, 비교적 성비가 균등한 일반 조직에서도 여전히 “리더는 남성이 더 어울린다”는 성 고정관념적 인식이 잔존한다(Heilman et al., 2024; Koenig et al., 2011). 따라서 일반 조직에서도 개별 구성원으로 평가받기보다 ‘여성 구성원 중 하나’로 평가받는 문화적·제도적 체계가 지속되는 한, 여성 리더의 역량은 실제보다 과소평가될 가능성이 높다. 이는 여성의 리더십이 객관적 성과보다 성별 범주에 근거한 인식에 의해 판단되는 구조적 편향을 의미하며, 본 연구에서 확인된 해석 수준의 효과-즉, 대상을 구체적 개인으로 보기보다 추상적 범주로 인식할 때 부정적 평가가 강화된다는 결과-가 일반 조직에서도 동일하게 작동할 수 있음을 시사한다.

나아가 이러한 인식은 리더 선발, 성과평가, 승진 등 주요 인사 의사결정 과정에서 누적되어, 결과적으로 조직 내 ‘유리천장(glass ceiling)’을 강화한다(Eagly & Sczesny, 2009). 즉, 조직 구성원이 여성 리더를 개별적 인물로 보기보다 “여성이라는 집단의 대표자”로 인식할수록, 그에 대한 평가는 실제 역량보다 사회적 고정관념에 의해 왜곡될 가능성이 커진다. 결국 본 연구의 결과는 성별 다양성이 확보된 조직이라 하더라도, 인식의 수준(해석 수준)을 변화시키지 않는 한 평가의 공정성은 실질적으로 달성되기 어렵다는 점을 보여준다.

한계점 및 후속 연구

모든 연구가 그러하듯, 본 연구 역시 몇 가지 한계가 존재한다. 첫째, 본 연구는 장교를 양성하는 교육기관인 육사라는 특수한 조직 환경에서 수행되었다는 점에서, 그 결과를 군

조직 전반에 일반화하는 데에는 한계가 있다. 육사는 강한 위계질서와 규율 중심의 문화가 뚜렷한 집단으로, 이러한 구조적 특성이 남생도의 인식이나 평가 양식에 영향을 미쳤을 가능성을 배제하기 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 일반 대학의 사관후보생단이나 실제 부대에서 근무하는 장병 집단을 포함하여, 보다 다양한 조직문화와 직무 맥락에서 동일한 효과를 재검증할 필요가 있다. 이를 통해 해석 수준이 군의 위계·문화적 특성과 어떤 상호작용을 통해 편견을 유발하는지를 구체적으로 탐색할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 남생도들이 여생도의 리더십을 평가한 결과에 한정되어 있다. 그러나 해석 수준에 따른 리더십 평가의 차이는 평가자와 피평가자의 성별 조합에 따라 다르게 나타날 수 있다. 예를 들어, 여생도가 여생도를 평가하는 경우나 여생도가 남생도를 평가하는 경우에도 해석 수준이 편견적 판단을 강화하거나 완화하는 방식이 달라질 수 있다. 특히 국군간호사관학교처럼 여성이 약 90% 이상을 차지하는 여초 조직에서는, 반대로 남성이 소수집단이 되기 때문에 해석 수준의 작동 양상이 본 연구와 다를 가능성이 있다. 이러한 비교 연구는 성별 비율과 권력 구조의 차이가 해석 수준과 편견의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 규명함으로써, 성 고정관념 연구의 외적 타당성을 확장하는 데 기여할 것이다.

셋째, 본 연구는 여생도에 대한 인식의 한 측면으로 리더십 자질 평가에 초점을 맞추어 해석 수준의 효과를 검증하였다. 그러나 편견은 리더십뿐 아니라 협업 태도, 신뢰, 사회적 유능감, 감정적 호감 등 다양한 차원에서 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 리더십 평가에 국한되지 않고, 다양한 사회적 평가 준거와 행동적 지표를 포함하여 해석 수준이 여성 구성원에 대한 전반적 인식과 상호작용 행동에 미치는 영향을 폭넓게 탐색할 필요가 있다.

마지막으로, 군 조직 내 소수집단은 여군에 국한되지 않는다. 예를 들어, 다문화 가정 출신 장병(조선웅 등, 2020), 성소수자 장병(송경재 등, 2024) 등 다양한 형태의 소수성이 존재한다. 이러한 집단들 역시 다수 구성원으로부터 추상적 범주화와 인지적 거리감을 경험할 가능성이 높다. 따라서 향후 연구에서는 성별을 넘어 다양한 사회적 정체성과 소수성의 맥락에서 해석 수준이 편견적 판단에 미치는 영향을 비교함으로써, 군 조직 내 포용성과 공정성을 제고하는 심리적 요인을 보다 폭넓게 규명할 필요가 있다.

결론

본 연구는 남생도의 인지적 사고 수준이 여생도의 리더십 평가를 형성하는 핵심 요인임을 실험적으로 입증하였다. 여군을 집단적·추상적 범주로 인식할수록 부정적 평가는 강화되었으며, 이는 성 고정관념이 단순한 태도의 문제가 아니라 사고 수준의 구조적 산물임을 보여준다. 이러한 결과는 성 인식 연구의 초점을 사회문화적 요인에서 인지적 메커니즘으로 확장하고, 군 조직 내 성평등 담론을 보다 심리학적 근거 위에서 재정립할 필요성을 제기한다. 나아가 개인의 사고 수준을 구체화하는 교육·조직적 개입이 이루어진다면, 군 조직 내에서도 편견을 줄이고 포용적 평가 문화를 촉진할 수 있는 실질적 경로를 마련할 수 있을 것이다.

참고문헌

구자일 (2019). 여군을 인식하는 생각의 틀: 사회심리학적 관점을 기반으로. 한국군사학논집, 75(2), 85-119. http://doi.org/10.31066/kjmas.2019.75.2.004

나달숙 (2020). 여군 인권의 실태조사 분석 연구-여군의 인권전반과 차별의 인식 및 실태를 중심으로. 법과인권교육연구, 13(3), 165-192.

송경재, 안동현, 김정원, 석혜선 (2024). 군대 내 성 소수자의 군 생활 적응을 위한위험요인과 보호요인 연구. 한국군사회복지학, 17(1), 179-208.

정계룡 (2018). 여군 인력의 효율적 활용을 위한 시론: '여군에 관한 인식'을 중심으로. 한국군사학논집, 74(2), 115-138. http://doi.org/10.31066/kjmas.2018.74.2.005

조선웅, 고재원, 강성록, 구자일, 권은영, 전영수 (2020). 다문화장병에 대한 연구: 다문화수용성 진단도구 개발을 중심으로. 한국군사학논집, 76(3), 315-348. http://doi.org/10.31066/kjmas.2020.76.3.012

조은영, 서동하 (2018). 육군 내 여군 인식에 대한 비판적 고찰: '군은 남성만의 공간'이라는 인식 비판을 중심으로. 한국군사학논집, 74(1), 81-101.

Bartone, P. T., Snook, S. A., Forsythe, G. B., Lewis, P., & Bullis, R. C. (2007). Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. *The Leadership Quarterly, 18*(5), 490-504. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.008

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). Jossey-Bass.

Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues, 57*(4), 689-705. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00236

Dunn, M. (2007). British army leadership: is it gendered?. *Women in Management Review, 22*(6), 468-481. https://doi.org/10.1108/09649420710778709

Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21-47). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/11863-002

Fujita, K., & Han, H. A. (2009). Moving beyond deliberative control of impulses: The effect of construal levels on evaluative associations in self-control conflicts. *Psychological Science, 20*(7), 799-804. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02372.x

Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006). Construal levels and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(3), 351-367. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.90.3.351

Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and*

Social Psychology, 70(3), 491-512. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491

Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist, 56*(2), 109-118. https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.2.109

Halbeisen, G., & Jaffé, M. E. (2022). Construal level mindsets modulate gender categorizations in preschool children. *Acta Psychologica, 229*, 103708. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103708

Heilman, M. E., Caleo, S., & Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*(1), 165-192. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105

Ivarsson, S., Estrada, A. X., & Berggren, A. W. (2005). Understanding men's attitudes toward women in the Swedish Armed Forces. *Military Psychology, 17*(4), 269-282. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1704_2

Karazi-Presler, T., Sasson-Levy, O., & Lomsky-Feder, E. (2018). Gender, emotions management, and power in organizations: The case of Israeli women junior military officers. *Sex Roles, 78*(7), 573-586. https://doi.org/10.1007/s11199-017-0810-7

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin, 137*(4), 616-642. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0023557

Korabik, K. (2006). Sub-group issues in military leadership. *CSL Leadership Review, 1*(2), 73-93. https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/csl/article/view/473

Laurence, J. H., Milavec, B. L., Rohall, D. E., Ender, M. G., & Matthews, M. D. (2016). Predictors of support for women in military roles: Military status, gender, and political ideology. *Military Psychology, 28*(6), 488-497. https://doi.org/10.1037/mil0000142

Magee, J. C., Milliken, F. J., & Lurie, A. R. (2010). Power differences in the construal of a crisis: The immediate aftermath of September 11, 2001. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*(3), 354-370. https://doi.org/10.1177/0146167209360418

McCrea, S. M., Wieber, F., & Myers, A. L. (2012). Construal level mind-sets moderate self- and social stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(1), 51-68. https://doi.org/10.1037/a0026108

McDonald, J. H. (2019). *Moderators of gender-based barriers in the U.S. Army: How enlisted women increase their own recruitment, promotion, participation, retention, and integration* (Doctoral dissertation, City University of Seattle). ProQuest Dissertations Publishing.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(5), 751-783. https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751

Rim, S., Uleman, J. S., & Trope, Y. (2009). Spontaneous trait inference and construal

level theory: Psychological distance increases nonconscious trait thinking. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(5), 1088-1097. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.06.015

Sakallı Uğurlu, N., & Özdemir, F. (2017). Predicting attitudes toward the masculine structure of the military with Turkish identification and ambivalent sexism. *Sex Roles, 76*(7), 511-519. https://doi.org/10.1007/s11199-016-0676-0

Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review, 117*(2), 440-463. https://doi.org/10.1037/a0018963

Wiesenfeld, B. M., Reyt, J. N., Brockner, J., & Trope, Y. (2017). Construal level theory in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 367-400. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113115

Young, L. M., & Nauta, M. M. (2013). Sexism as a predictor of attitudes toward women in the military and in combat. *Military Psychology, 25*(2), 166-171. https://doi.org/10.1037/h0094958

투고일자 : 2025-10-10
수정일자 : 2025-11-12
게재일자 : 2025-11-17

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 575-593
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.575-593

Abstract Thinking Reinforces Bias: Male Cadets' Evaluations of Female Cadets' Leadership Across Construal Levels

Wonjin Kang 35th Infantry Division

Xyle Ku Korea Military Academy

Grounded in construal level theory, the present study examined how the level of abstraction with which male cadets at the Korea Military Academy perceive female cadets influences their evaluations of female cadets' leadership qualities. Based on empirical evidence suggesting that abstract (high-level) construals strengthen stereotypical judgments, whereas concrete (low-level) construals reduce prejudice, we hypothesized that perceiving female cadets more abstractly would lead to more negative leadership evaluations. In Study 1, we indirectly induced construal levels by manipulating the specificity of the evaluation target (individual vs. group). Male cadets who viewed female cadets as a group (high-level construal condition) evaluated their leadership qualities significantly more negatively than those who viewed them as individual persons (low-level construal condition). In Study 2, while keeping the evaluation target constant, we directly manipulated participants' construal levels. Even when evaluating the same "typical group of female cadets," participants in the high-level construal condition rated their leadership qualities less favorably than those in the low-level construal condition. These findings demonstrate that abstract construals of women amplify stereotypical judgments, whereas concrete construals promote more individualized and favorable evaluations, offering experimental evidence that perceptions of female leaders in male-dominated organizations vary with cognitive construal level.

Key words : leadership evaluation, construal level theory, gender stereotypes, male cadet, female cadet, Korea Military Academy

부 록

부록 1. 리더십 자질 평가 문항(연구 1)

구성 개념		문항	
		여생도 개인 평가 조건 (○○○ *여생도는...*)	여생도 집단 평가 조건 (*일반적으로, 여생도는...*)
1.	진실성(청렴결백)	진실되다(청렴결백하다).	
2.	이기심*	이기적이다.	
3.	재치(기지)	재치(기지)가 있다.	
4.	헌신	헌신적이다.	
5.	체력	체력이 좋다.	
6.	리더십	리더십이 있다.	
7.	권위에 대한 존중	권위에 대해 존중하는 의식이 있다.	
8.	성실(근면)	성실(근면)하다.	
9.	자신감	자신감이 있다.	
10.	오만*	오만하다.	
11.	동기부여	동기부여가 되어 있다.	

주. 문항은 선행연구(Boldry et al., 2011)에서 발췌・수정하였으며, * 표시된 문항은 역채점 문항임.

부록 2. 리더십 자질 평가 문항(연구 2)

	구성 개념	문항
1.	임무 달성을 위한 동기부여	자신 혹은 동료(상 · 동 · 하급자) 등의 높은 수준의 성과 달성을 위해 노력하고 인내하는 행동 측면
2.	군인 기본자세 유지	군인에게 요구되는 두발 및 복장, 체력, 인성(예의, 평정심, 정중함 등) 등의 규정을 따르는 행동 측면
3.	팀워크 발휘	동료와 효율적으로 일하면서 조직 목표를 달성하기 위해 헌신하고, 조직의 규정과 통제를 지지하는 행동 측면
4.	타인에게 영향 미치기	임무 달성 및 갈등(혹은 의견충돌) 해결을 위해 개인 혹은 집단에게 적절한 대인관계적인 방식과 수단을 사용하는 행동 측면
5.	타인 배려	타인의 감정과 욕구에 대한 민감성과 특정 행동이 타인에게 유발할 수 있는 효과에 대한 자각을 바탕으로 타인을 배려하는 행동
6.	군대 윤리 준수	군인에게 요구되는 윤리 · 도덕적 가치를 준수하고, 개인의 행동과 그에 따르는 결과에 대해 수용하고 인정하는 행동
7.	계획과 실행	목표를 달성하기 위해 개인과 타인이 행동해야 할 방향을 선정하는 행동(우선순위 선정, 시간 · 자원의 적절한 배분 등)
8.	(권한 등의) 위임	후배 생도들을 의사결정 과정에 참여시키고, 본인의 권한을 적절하게 위임함으로써 후배 생도들의 능력을 효과적으로 사용하는 행동
9.	감독	후배 생도들에게 주어진 업무 · 활동 진행 과정을 관리하고, 해당 업무의 결과를 감시 · 관찰할 수 있는 방식 · 체계를 확립하는 행동
10.	후배 생도 교육	스스로 모범을 보이고, 후배 생도들의 (현재 및 미래의) 과업과 관련된 행동을 교육함으로써, 후배 생도들의 능력과 자신감을 향상시키는 행동
11.	의사결정	정보를 바탕으로 타당하고 논리적인 결론을 도출하며, 타인이 그 결론을 통해 적절한 행동을 기꺼이 하려는 마음가짐을 가지도록 하는 행동
12.	구두/서면을 통한 의사소통	여러 상황에서 적절한 용어, 몸짓 및 비언어적 수단을 사용하는 등 구두 혹은 서면을 통해 자신의 의사를 효과적으로 전달하는 행동

주. 문항은 선행연구(Bartone et al., 2007)에서 발췌 · 수정하였음.