

芭芭拉·凯勒曼 (Barbara Kellerman)

德博拉·L. 罗德 (Deborah L. Rhode) 编

张素玲 等译

女性领导力 现实与挑战

WOMEN &
The State of Play and Strategies for Change
LEADERSHIP

前美国最高法院大法官桑德拉·戴·奥康纳推荐

中国出版集团 东方出版中心



芭芭拉·凯勒曼 (Barbara Kellerman)

德博拉·L. 罗德 (Deborah L. Rhode) 编

张素玲 等 译



女性领导力 现实与挑战



WOMEN &
The State of Play and Strategies for Change
LEADERSHIP

中国出版集团 东方出版中心

上海市版权局著作权合同登记：图字 09-2010-081 号

Women and Leadership: the state of play and strategies for change
Barbara Kellerman, Deborah L. Rhode, editors. ISBN 978-0-7879-8833-3

Copyright © 2007 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under John Wiley & Sons.

No part of this book may be reproduced in any form without

the written permission of the original copyrights holder.

图书在版编目(CIP)数据

女性领导力：现实与挑战 / (美)凯勒曼, (美)罗

德编; 张素玲等译. —上海: 东方出版中心, 2012. 8

ISBN 978-7-5473-0499-0

I. ①女… II. ①凯… ②罗… ③张… III. ①女性—
领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 154004 号

策划编辑：陈 静

责任编辑：张芝佳

版式设计：董 伟

封面设计：张国樑

出版发行：中国出版集团 东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

邮政编码：200336

电 话：021-62417400

经 销：全国新华书店

印 刷：昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本：710×1010 毫米 1/16

印 张：22.25

字 数：383 千

版 次：2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0499-0

定 价：40.00 元

本书如有印装问题, 请与出版社联系调换

献给伊丽莎白·卡瓦纳和埃伦·凯勒曼

《女性领导力：现实与挑战》一书出版至今已有三年了，其间，女性在世界范围内取得了缓慢而切实的进步。女性受教育的水平不断提升，越来越多的女性逐步进入政治以及专业领域。许多国家男女之间薪资的差距正日益缩减。但颇具讽刺意味的是，正是这种进步令我们自满，使我们忽视了在女性领导领域中存在的那些持续的、无处不在的阻碍。

领导领域中，女性依然还是少数。在这本书里，我们对这一问题进行了深入的研究，其背后的原因是复杂的，并且一时难以言明。女性领导的数量少而又少，这一事实令人失望和沮丧。女性要谋得高位，获得与男性一样平等的权利，依然征程漫漫。我们可以从美国 2009 至 2010 年的经验中看出这一点：

- 在《财富》500 强企业里，只有 3% 的企业由女性掌管；
- 美国国会议员中只有 16.8% 是女性；
- 在美国拥有 10 万人以上的 249 个城市里，只有 14.5% 的市长是女性；
- 美国海军将领中只有 8% 是女性；
- 哈佛商学院获得终身教职、地位较高的人员中，只有 19% 是女性。

在中国，情况似乎相似。例如，在中共中央政治局九位常委中，依然没有一位女性，在美国，迄今也没有出现一位女性总统。中国各级人大代表中女性数量接近 20%，这一数字和美国联邦和州立法机构中女性的比例大致相同。中国商业企业中的女性现状与政府机构中基本一样，美国的情况也并不比中国好多少。在这两个国家里，企业几乎都是由男性掌管，要职和经理等高位，几乎无一例外地排斥着女性。

当然，可以从两个方面来看待这一问题。从历史的角度看，且不提几个世纪以来的变化，仅最近几十年里，女性就取得了显著的进步。从现代社会发展的历



程来看,在世界范围内,女性已开始踏上历史舞台,从几乎不拥有任何权利(诸如私有财产权、生育权、投票权等),到拥有和男人一样平等的法定权利,其间,人们的观念开始发生巨大的变化。但是,这还仅存于法律层面上,现实的情况离两性平等的目标依然遥远。女性在家庭中承担着极大的责任,包括照顾孩子和赡养老人。在外部的世界工作中,她们却由于性别偏见和工作机制受到阻碍,这两个因素极大地限制了她们进入领导和管理高层位置。

正如上述,近年来,文化观念发生了变化,不仅如此,技术的变革也正在改变着人们的生活方式,这有助于使那些过去的无权者拥有权利。在中国,随着信息技术的日益完备,互联网对于推动社会、政治和经济的变革起到了重要的作用。互联网的用户量是巨大的,强烈的参与热情也推动了互联网自身的变革。(2002年,中国博客的数量接近23万,四年后达到了近800万,2010年,这个数字将会更高。)现在,如此多的人可以向社会发出自己的声音,而之前,他们只是沉默的大多数,很少有说话的机会。较之自上而下的改革,自下而上的变化正势不可挡。

描述美国和中国关于女性领导的图景,并不意味着模糊两者之间的差异。在领导问题上,两者的背景具有重要的作用,诸如不同的历史、文化甚至是民族性格,所有这些都形成了领导发挥作用的环境。但是,无论有怎样的差异,终究,还存在一些普遍的问题,一些无论是哪里的女性都需要、渴望和梦想的机会,一些无论是哪里的女性都在面临的困境。正是基于这样的信念——人们要适应共性而不是强调差异——我们撰写了这篇序。非常高兴能有机会看到更多美国之外的读者读到这本书。

芭芭拉·凯勒曼(Barbara Kellerman)

德博拉·L. 罗德(Deborah L. Rhode)

2011年7月

前言

一个世纪以来,女性世界和领导领域的风貌已发生了极大变化。曾几何时,在美国,女性参与选举是会遭人非议的,她们甚至没有选举权,而现在,这个国家一半以上的选民是女性,许多女性通过选举成为高级官员。50年前,当我从法学院毕业的时候,女律师占整个律师人数的比例不足3%。当时,我的毕业成绩是班级第一名,但是,在一间律师事务所,我所能得到的唯一的工作只是秘书一职。30年后,我成了美国高级法院里唯一的女性。今天,在法学院里,一半的学生是女性,她们在所有法律事务中具有重要的影响力。

然而,毫无疑问,也正如本书的研究所显示的,与男性相比,女性担当领导者的机会依然少之甚少。统计数字使我们能够更冷静地看到这一问题。律师事务所的合伙人、法官、大学校长、女议员的比例不足五分之一;美国《财富》杂志前500强企业的首席执行官中,女性也只占2%。从全球范围来看,情况依然。尽管在过去几十年里,女性已经取得了惊人的成就,诸如在一些世界上最强大的国家里,已有女性当选了国家领导人,然而,也只有6%的国家,其领导人是女性。

本书对女性一直以来在领导领域的劣势地位进行了迄今为止最详尽的阐释,探究为什么女性领导是重要的,以及我们应当如何改变目前的状况。来自不同学科领域的专家,运用大量资料研究了传统刻板印象、缺乏支持网络、家庭和工作之间的矛盾等问题,并认为,正是这些因素限制了女性最大限度地发挥自己的影响力。

我自己的职业生涯也充分说明了来自这些方面的阻碍。传统观念认为,律师这一行应拒绝女性,女性是不适合做律师的。她们的天性是哺育孩子,这个世界上所有的罪恶、污秽都将在正义的法庭得到审判,而女性是不合适做这类事情的。¹克拉伦斯·达罗(Clarence Darrow)曾这样指责女性:“女性太温柔,因而你



们不能成为法庭上耀眼的正义之光。女性缺乏冷静和理性,因而你们永远不可能成为公司的律师。你们智商不高。我甚至怀疑你们是否能够独自谋生。”²这一论断是荒谬的,然而女性却很难拿出证据证明它的错误,其部分原因在于,女性被排斥在有利于男性的内部支持网络和影响之外。

一个最重要的阻碍就是女性在家庭中承担着过重的家务负担,这常常限制了女性在外部的世界谋求发展机会。整整5年时间里,我放弃了律师工作,直到我的孩子进入学校读书,我才又重新开始工作。我的丈夫却不用为此放弃自己的职业,而我也从没有想过他应当承担照顾孩子的重要角色。当然,因为我丈夫意识到了这一问题,事情最终变得好转了。如今,人们的观念正在逐渐发生变化,男女要同样承担家庭责任已成为共识。然而,也正如这本书的研究所显示的那样,家庭依然不是,也许永远不是一个机会和责任均等的地方。

女性在迈向领导岗位的路途上,依然要面临许多障碍和困境。显然,这对于我们要创造和改变的社会来说,不是无关紧要的。如果女性的生活经验、需要和价值能够在领导岗位上被充分体现出来,我们的世界将变得更加美好。女性出现在领导岗位上这一现象,对于激励下一代女性,激发她们的理想和渴望,以及对于批驳保守的观念,即关于女性领导能力的错误认识,都意义深远。在今天这个日益全球化、充满竞争的环境中,任何一个社会,如果无视它一半的人力资源,都将会付出惨重的代价。

当然,这并不表明,女性具有一些特殊的女性领导风格。人们常常会问我,女性是否具有独特的法庭决断风格。我的回答是,人们在作出决定时,不仅仅是性别,而是他们整个的生活经验在起着重要作用,而这一点是和本书的研究结论相一致的。正如我的同事露斯·贝德·金斯伯格(Ruth Bader Ginsburg)法官所指出的那样,“我发现,没有显著的男性或女性的思考方式,甚至在书写风格上两性也没有明显的不同”。³我们应当警惕的是那些所谓的“女性的观点”,那种建立在传统性别刻板印象基础上的认识,因为这些曲解会限制人类的经验。今天,正如俄克拉荷马州前高等法院法官吉恩·克伊恩(Jeanne Coyne)所指出的,“一个富有智慧、上了年纪的男人和一个富有智慧、上了年纪的女人会作出同样的决定”。⁴

然而,事实上,性别也确实是凸显女性领导价值和优势的部分原因。在我自己的职业生涯中,我常常感到自己肩负有一种特殊的责任,要去关心女性的利益,而这些在基本上是由男性控制的决策团体中,通常不会被关注和提议。比如,作为州立法委员,由于我的工作,改变了原有的家庭和劳动保护法,使之去除

了性别差异。此外,作为法官,我尽力确保了联邦民事和刑事诉讼程序规则中删去性别敏感的语言,并使高等法院改变了原有的列名方式,即把女性律师称为小姐或女士,而男性律师则只用其名字的做法。我是全国女法官协会的会员,因此,在法律系统中我也同样扮演着与性别偏见作斗争的重要角色。

这是一部具有里程碑意义的著作,在这部书中,有关女性的不同背景和使命怎样导致女性在领导岗位上不同表现的例子不胜枚举。女性为之奋斗的问题并不只是女性的问题,它们体现的是基本的公平和福祉,而这关乎男女两性。过去几十年里,我们的社会已经取得了极大的进步,为女性提供了许多领导机会,但依然需要我们作出更大的努力。这本书就是这一努力的体现。它描绘了仍要追寻的路径,并清晰阐明了这一行程何以如此重要。

桑德拉·戴·奥康纳法官(Justice Sandra Day O'Connor)

尾注:

1. *Bradwell v. Illinois* 83 U. S. 130 (1872) (Bradley, J. concurring); *In re Goodell*, 39 Wis. 232 (1875).
2. Karen Berger Morrello, "Bar Admission Was Rough for Nineteenth Century Women," *New York Law Journal* 189 (May 13, 1983): 19.
3. Ruth Bader Ginsburg, Remarks to California Women Lawyers, *Pepperdine Law Review* 22 (1994): 4-5.
4. David Margolick, "Women's Milestone Majority on the Minnesota Supreme Court," *New York Times*, February 22, 1991, B16.



目 录

中文版序	I
芭芭拉·凯勒曼 德博拉·L. 罗德	
前言	
桑德拉·戴·奥康纳法官	
女性领导力：现实状况	001
德博拉·L. 罗德 芭芭拉·凯勒曼	
第一部分 性别差异与性别刻板印象	
1. 跨越性别之桥：对女性领导力的反思	049
娜奈尔·O. 基欧汉	
2. 伟人女性领导理论？正面刻板印象的危机和摇摇欲坠的基石	067
托德·L. 皮廷斯基 劳拉·M. 培根 布赖恩·韦勒	
3. 战胜对女性领导的排斥：领导风格的重要性	089
琳达·L. 卡利 艾丽斯·H. 伊格莱	
4. 女性、领导和自然秩序	104
罗莎琳德·查特·巴尼特	
5. 女法官将带来什么变化？再次审视“女性问题”	123
阿尼塔·F. 希尔	
第二部分 领导环境：政治领域中的女性	
6. 打开通向领导之门：伊拉克和阿富汗的女性领导与宪法建设	139
皮帕·诺里斯	



7. 政治领域中的性别平衡将自发形成吗?	158
杜德·达拉普	
8. 女性政治领导的未来: 性别和竞选公职的决定	173
理查德·L. 福克斯	
9. 现在是女性时代了	186
玛丽·C. 威尔逊	
10. 她是总统候选人! 一位想成为总统的女性	196
鲁思·B. 曼德尔	
第三部分 重新定义领导: 职权、真诚和权力	
11. 领导力、职权与女性: 男性的挑战	215
罗纳德·A. 海菲茨	
12. 全身心地投入工作: 真诚奉献的女性领导者及其经验	228
劳拉·摩根·罗伯茨	
13. 女性与权力: 有关旧挑战的新观点	250
伊万杰琳娜·霍卫诺	
14. 公司领导中的女性: 现状与展望	265
凯瑟琳·吉斯克慕	
第四部分 重新界定问题, 改变解决问题的办法	
15. 离职与入职: 女性曲折的职业之路	281
西尔维娅·安·休利特	
16. 难道她不讨人喜欢吗? 建立促使女性晋升(并持续领导)的人际关系	299
卡伦·L. 普劳德福特	
17. 打乱性别, 修正领导	313
黛布拉·迈耶森 罗宾·伊利 劳拉·韦尼克	
致谢	327
作者介绍	328
译后记	337

女性领导力：现实状况

德博拉·L. 罗德

芭芭拉·凯勒曼

四十几年前,贝蒂·弗里丹(Betty Friedan)出版了她的《女性的奥秘》(*The Feminine Mystique*)一书,并由此引发了轰轰烈烈的当代女权主义运动。这部名著提出了一个深埋在美国妇女心中的“无名的问题”:美国妇女囿于孤独、不平等的家务世界中。导致女性陷于不平等地位的一个重要因素,就是因为她们远离了领导位置。另一方面的原因是缺乏文化共识,这本身是问题的一部分,也是社会所应该关注的。

过去几十年里,我们已意识到了这一问题,并开始对之进行研究。因女性在领导岗位上的缺失而产生了一系列的委员会、咨询机构、研究中心、研讨会和评论等,这些在后面的章节中会有探讨。然而,令人沮丧的是,虽然我们在认识这一问题上已取得了极大的进步,但离解决这些问题依然距离遥远。

女性在领导岗位上的缺失

近半个世纪以来,除了在法律上争取到的机会均等之外,女性的领导机会少之又少,与男性相比,几乎是完全不平等的。这样的事实多么令人沮丧而又熟悉啊。确实,这一时期,情况有所好转,特别是,当我们把领导宽泛地定义为包括了正式和非正式的权力运作时。¹按照该种定义,女性领导的比例是巨大的,并呈急速上升趋势,尤其在管理岗位上,在那种女性几乎占据了一半人数的工作领域中,这种情况是事实。²女性在政府、非营利、宗教等广阔的领域中也取得了领导权力。³但是,在最具有影响力的领导体制中,女性高层领导依然甚少,而在基层,女性又占据了大多数。



在美国,大多数选民是女性,但是,只有四分之一联邦政府要员是女性,女性只占了16%的国会议员议席。⁴一半的大学毕业生是女性,但是,在大学教师队伍中,只有不足四分之一的教授和五分之一的大学校长是女性。⁵在管理领域,工商管理硕士(MBA)课堂上三分之一的学生是女性,但是,在《财富》“世界500强”企业的首席执行官(CEO)中女性只占2%,在获得最高薪酬的员工中女性只占6%,在高层领导职位中,女性只占8%,在董事会主席、公司官员中,女性只占16%。⁶女性在法律上享有和男性一样的求职机会,但是,只有不足五分之一的律师事务所的合伙人、法官、法律学院的校长、《财富》“世界500强”企业的法律顾问是女性。⁷神学院中一半的学生是女性,数十年来,基督教教堂也已允许女性成为牧师,但是,事实上,只有3%的牧师是女性。有色人种的女性与男性的差异更大,⁸只有4%的议员,3%的大学教授,1%~2%的公司高管、富豪、律师事务所的合伙人以及法律顾问是有色人种女性。⁹

从国际视角来看,美国无疑是典型。然而,也正如下述论述所显示的那样,至少在女性担当政治领袖这一方面,美国并非做得最好。本书研究显示,美国女性议员的数量在世界排名第69位,位于佛得角、新加坡、土库曼斯坦、津巴布韦、菲律宾等之后。¹⁰总体上看,过去25年间,女性当选领导的比例已极大提高,但正如本书第二部分的研究者们所指出的那样,这种进步依然是迟缓的。女性在议会中只占16%的席位,只有11%的主席职位由女性担任。以目前的发展速度,还需要一个世纪,女性才能在立法会达到和男性持平的人数。¹¹从国家领导人的情况来看,显然也是如此。世界上大约6%的政治领袖是女性,比1950年的不足1%有所提高。尽管在一些国家,如英国、印度、德国、智利等,这一数字正在不断上升,但是,自从20世纪90年代开始,只有大约30位女性成为了国家领导人。¹²

关于女性在商业和专业领域中担任领导这方面全面的和国际性的数据尽管尚无法得到,但是现有的一些信息显示,女性仍有很大的上升空间。例如,从欧洲的情况来看,女性只占高层决策者的三分之一,这些高层决策包括立法委员、高层政府官员和商业管理者。在200个最大的企业中,只有8%的董事和5%的高层领导是女性。¹³

一些最强大的国家,包括德国、日本和英国,数字甚至更糟。¹⁴近期《财富》杂志对欧洲薪俸最高的25个首席执行官进行的调查发现,这些首席执行官中没有一个是女性。在一些国家,大型跨国企业中还没有出现女性领导人。¹⁵在亚洲、非洲和中东的许多国家,女性在家庭以外还很难自由出入或工作,更不用说成为

领导了。¹⁶ 尽管国家之间存在巨大的差异,但是,从全球来看,工作依然存在性别隔离和限制,在高层职位上谋求性别平等,其取得的进步是缓慢且不均衡的。¹⁷

这部分介绍探讨了性别不平等的原因,这些不平等可谓是根深蒂固且无处不在的。尽管因国家、文化、职业背景不同,原因会有一些变化,但是也存在一些阻碍女性成为领导的共同因素。下面的论述主要聚焦在美国,对这一问题,美国学者已有精深的研究。但是,分析中所使用的数据具有国际性,尤其是在政治领导和工作一家庭政治这些主题上,因为在这些问题上,美国远远落后于其他国家。

首先要探讨的问题涉及女性对自我角色的选择,这可以解释女性在领导岗位上缺失的部分原因。尽管这些选择起了重要的作用,但是,我们不能片面地分析问题,而是要将之与更广泛的文化制约因素结合起来认识。这些文化制约因素包括谋求领导机会中的性别偏见、家庭中的性别角色、工作模式的缺乏弹性和公共政策的不完善等。

女性的选择

对于女性在领导岗位上的缺失这一问题,最常见、最省事的解释是,这是女性自己的选择。知名新闻出版物、电视访谈、员工闲聊等都对这一长期存在的话题,即“是女性自己不愿参加全职工作,好使家里的烟火不断”发表了诸多见解。¹⁸ 20世纪60年代,弗里丹的《女性的奥秘》对于女性在领导岗位上的缺失提出了相似的解释。《纽约时报》的评论员写道:“亲爱的弗里丹女士,这句著名的话的意思是,错误并不在于我们的文化,而在于我们自己”,¹⁹ 40年后,《纽约时报杂志》刊登的莉萨·贝尔肯(Lisa Belkin)的封面报道在相似的栏目中展开了批评。对于非全职工作这一革命性的变化,她认为,女性在领导岗位上的缺失并不是因为“工作使女性感到失望”,而是因为“女性拒绝工作”。“为什么女性不去掌管这个世界?”莉萨·贝尔肯问道,“也许是因为她们不想吧。”²⁰

这样的解释揭示了部分的事实。女性,包括那些女性领导,一般而言,作出的选择是不同于男性的。一些女性至少在人生的某个时间段选择非全职工作,而另一些女性则选择不要孩子。工作一家庭政策研究中心(Center for Work-Life Policy)曾对3000名成绩优异(所谓成绩优异主要是指那些拥有专业学位或研究生毕业,或获得荣誉本科学位的人士)的美国女性和男性进行了一项调



研,研究发现,每十位女性中,有近四位女性在她们职业生涯的某个阶段,满怀遗憾地离开了工作岗位。在工作选择上,也出现了同样的情况,即一些女性虽然是有能力的,但总是希望能少出差,不要负担太多的责任,这样好使她们能够有更多的时间和精力照顾家庭。与此不同,十位男性中,可能只有一位会因为与家庭有关的原因而选择离开工作。²¹ 尽管其他的调研发现,在从事非全职工作以承担家庭责任方面,女性的数量有一些变化,但是,所有这些研究都显示了性别的巨大差异。²² 几乎 20% 研究生毕业或拥有专业学位的女性没有从事工作,而只有 5% 拥有同样学历和资格的男性不去工作。在获得工商管理硕士学历的女性中,有三分之一没有从事全职工作,而只有二十分之一的男性是这样的。²³ 然而,尽管常常没有可观的职业薪俸且面临极大的困难,绝大多数身处这种境况中的女性还是希望回到工作岗位上去,而且大多数女性也这样做了。²⁴ 在其他发达的工业化国家里,得到的数据显示,情况同样如此。²⁵

研究发现,职业热情和期待也是重要的影响因素,其同样存在显著的性别差异。一项对位于世界不同区域的 1 200 个领导的调研发现,与男性相比,绝大多数女性降低她们的职业热情,以此照顾个人和家庭。²⁶ 美国最近的一项调研发现,三分之一的女性(男性只有五分之一)称她们面临着工作—家庭的矛盾。为了促进职业发展,她们不得不牺牲自己的时间,不去旅行,背负重压。²⁷ 大多数研究也证实了,与男性相比,有才干的女性很少会愿意把自己描绘为颇有野心,或是对首席执行官的位置或参选政治职位感兴趣的女性。²⁸ 正如随后的探讨中所显示的,与那些能力相当的男性相比,这些女性很少会为她们的职业机会奋力争取。²⁹

在生育问题的选择上,性别差异也是显著的。与男性相比,更多才华横溢的女性把协调工作与家庭责任的问题看做是严肃的问题。选择不要孩子的女性比男性的百分比更高。上述提到的一项国际调研显示,选择推迟结婚时间或生孩子从而发展职业生涯的女性领导是男性的两倍,12% 的女性决定不要孩子,而只有 1% 的男性有这样的决定。³⁰ 对美国高级主管所作的调研表明,27% 的女性没有孩子,而男性只有 3%; 只有 46% 的女性结婚,而她们的男性同行的比例是 94%。³¹ 对其他领域的精英的调研也显示了相似的比例。例如,在一项对美国学术界的调研中发现,有一半的女性选择不生育孩子,可是,男性选择不生育孩子的比例是四分之一。³² 总之,对于职业升迁不关注的女性更有可能注重家庭责任。

然而,在讨论女性的“不同选择”时,常常被忽视或被边缘化的问题是,这种选择

004 选择在何种程度上是由社会建构,受社会影响和限制而形成的。女性的选择和

决定来自多重外力的影响。对于女性的选择而言,同样需要引起关注的还有男性作出的选择,作为配偶、政策制定者和老板,男性也在限制着女性所可能作出的选择。正如下述讨论所揭示的,分析和阐释常常聚焦于女性的倾向,而忽视了潜在的、常常是无意识的偏见,这些形成了女性的选择偏好,从而使女性退出对于领导职位的关注和争取,并限制了那些致力于此的女性获得平等的机会。在过去二三十年里,大量的女性和男人一样盼望成为领导者,她们和男性同胞作出了同样的选择,但是,她们要面临更多的障碍。对于这些障碍,公众和政策的制定都应当予以更多的注意。

谋求领导机会中的性别偏见

有许多因素阻碍女性迈向领导职位,女性的职业发展受到性别刻板印象、评价和指导中的性别偏见、承担家庭责任中的性别差异、工作模式的缺乏弹性和公共政策中的不完善等因素的掣肘。

性别刻板印象

对于女性来说,在她们追求具有影响力的岗位时,一个最难对付的障碍就是,传统意义上与女性联系在一起的特性与传统意义上与领导联系在一起的特性是不相一致的。虽然这一术语很少拿来使用,但是“领导特质理论”依然深深影响着我們。大多数和领导联系在一起的特性是男性化的:控制、权威、果断,等等。³³近年来,女性与领导毫无关联的情况已有所减弱。在职业期望、成就等方面,女性正变得和男性一样,她们越来越乐于看到自己具有和权威联系在一起的特性。³⁴有更多的女性占据了那些经常公开露面的领导岗位,而且,近年来出现的领导理论强调人际关系能力,诸如合作、协调等的重要性,而这些正是女性所具有的。³⁵

然而,尽管出现了这种趋势,传统的性别刻板印象带给女性的依然是双重标准、双重约束和责任。在大多数与领导相关联的特质上,男性仍被认为比女性强。³⁶人们更愿意相信男人具有领导能力,更愿意接受男性作为领导者。³⁷一个男人所具有的果断,在女性那里就成为了粗鲁和粗暴,女性领导常常会被认为是过于女性化,或者是没有女人味儿。一方面,她们可能显得太“软弱”——不能或不愿意发号施令;另一方面,那些模仿男性领导模式的女性常常会被视为强硬、



暴戾和有野心。“阿提拉母鸡”、“母夜叉”很难赢得来自同行的尊重、支持与合作。³⁸确实,一些职业教练已经发展起了一个职业市场,即让那些“强悍的婆娘”,那些缺乏女人味儿的女经理通过训练恢复她们的女性特质。³⁹约有 100 多个研究证实,当女性采用权威式的或似乎是男性化的领导风格时,尤其是当评价者是男性,或者是当这个职位通常由男人充任时,女性作为领导者的评价低于男性。⁴⁰然而,其他的研究发现,具有男性行事风格的人比那些具有女性行事风格的人更可能成为领导者。实际上,女性面临着如何协调一致这一问题,而男性则不必。在那种可能要求人们同时具有被欣赏和被尊重才能取得成功的环境中,那些具有抱负的女性领导有可能被欣赏而不被尊重,或者是被尊重而不被欣赏。

其他与性别相关的刻板印象也是与领导角色不相一致的。对于生育孩子的女性,人们总认为她们不如男性那样有能力和时间去承担工作责任。⁴¹我们很少见到“忙碌工作的父亲”这一词语,而且它所传递的意思也截然不同于“忙碌工作的母亲”。对于自我发展的态度也反映出与领导相关的刻板印象和与女性相关的刻板印象不相一致——人们期望女性哺育孩子、自我奉献,而开拓进取则被视为是男性的行为,若女性如此,则被认为不合时宜。⁴²

由于这些刻板印象存在于人们的无意识之中,而选拔领导涉及主观和非公开的评价,因此,我们很难估量会有多少偏见存在。然而,在试验室环境中,可以发现,男性的个人履历要比女性的个人履历更受欢迎。⁴³一项对女性高管所作的大规模的调研发现,在阻碍女性升迁的因素中,人们最常提及的是“男性的刻板印象和偏见”。⁴⁴女性政治家们也面临着同样的障碍,与此同时,还要面临公众认同的问题。尽管最近的调研发现,97%的美国人认为,他们会选举一位有资历的女性成为总统,然而,只有一半的人认为,这个国家已经为一位女性领导作好了准备,甚至没有多少人相信,他们的邻里有这样的心理准备。⁴⁵尽管偏见的程度因国家不同而有所差异,不过,跨文化的研究数据无疑显示出,传统的性别刻板印象无处不在。⁴⁶

许多女性已经内化了这些刻板印象,这创造了一种心理上的玻璃天花板现象。一般来说,女性似乎不愿意表现得自我标榜或坚决独断,不愿意冒风险,而所有这些对领导角色可能都是必要的。⁴⁷在一项关于谈判中性别差异的研究中,发现“女性不爱问问题”,不愿意显得太爱出风头或太难相处,自我评价过低,在女性为争取她们想或需要的东西而进行谈判时,这些常常会阻碍她们进行有效的谈判。⁴⁸其结果就是,与她们的男性同事相比,女性雇员难以为领导角色赢得必要的任务、地位和支持。