

· 社会、人格与管理 ·

领导者性别身份的评价差异： 基于内隐领导理论的实证分析*

颜士梅 吴轶珂**

(浙江大学管理学院, 杭州, 310058)

摘 要 本研究基于内隐领导理论, 运用配对问卷法, 探究领导者性别身份的三种评价差异: 自我评价与下属评价的差异, 男性领导与女性领导的下属评价差异, 男性下属与女性下属的评价差异。结果显示, 与领导者自评的性别身份相比, 下属易高估领导者的男性化; 且下属评价男性领导的男性化显著高于女性化, 而评价女性领导时两者并不存在显著差异。此外, 男性下属对领导者男性化的评价高于女性下属的评价。

关键词 性别身份 领导原型 自我评价 下属评价 性别

1 问题提出

性别身份是个体以男性和女性社会文化期望为依据所形成的性别自我概念, 个体以此来评估、调节和指导自己的行为 (Wood & Eagly, 2015)。随着性别身份研究在经典个性途径研究传统下的发展, 性别身份的单维模型逐渐被双维模型取代 (Bem, 1974)。双维模型将性别身份的男性化因子和女性化因子视为两个独立维度, 并将两因子水平均衡的个体称为双性化性别身份者。

在领导力研究中, 领导者性别身份存在两种评价方式, 自我评价和下属评价。虽然 Spence 等人 (1975) 承认性别身份自我评价和他人评价的结果之间存在差异, 且采用不同评价方式的同模型研究间结论的不一致性也间接印证了这种差异 (Kark et al., 2012; Wolfram & Gratton, 2014), 但是以往研究却相对缺乏对领导者性别身份多元评价差异的直接探讨。此外, 由于领导特质及行为风格的感知评价会受到领导者性别、下属性别等诸多因素的影响 (Wolfram & Gratton, 2014), 因此, 领导者性别和

下属性别也可能是影响下属对领导者性别身份评价差异的重要因素。

鉴于此, 本研究将基于内隐领导理论, 聚焦性别身份的维度层面 (即男性化因子和女性化因子), 探索领导者性别身份的三种评价差异: (1) 自我评价与下属评价的差异, (2) 下属评价不同性别领导者时的差异, (3) 不同性别下属评价同一领导者时的差异。

尽管一些学者认为性别身份的自我评价和他人评价都难免会受到社会规范性期待的影响, 从而在一定程度上使评估结果与刻板印象趋于一致 (Spence et al., 1975), 但是, 领导者自我评价的性别身份相对下属评价更客观和全面。原因如下: 第一, 性别身份是个体自我概念的重要组成部分 (Wood & Eagly, 2015), 而自我概念是个体将自己作为知觉对象通过社会比较和自我觉知形成的对自己内外部状况的判断 (蔡丹等, 2018), 所以自我评价比下属评价更符合自我概念的定义; 第二, 由于对他人个性特征评价的准确性会受到观察对象行为领域公共可观察性的影响 (Paunonen, 1989), 下属只能通

* 本研究得到国家自然科学基金面上项目 (71872162) 的资助。

** 通讯作者: 吴轶珂, E-mail: wuyike@zju.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20210212

过领导者在工作场所中的行为对领导者这一侧面所反映的性别身份进行评价，而无法全面地评估领导者的性别身份。因此，本研究以领导者性别身份的自我评价为参照标准，从下属评价特有的认知过程，分析下属评价与自我评价可能存在差异的原因。

他人评价的认知过程是导致自我和他人评价差异的重要因素（Fleenor et al., 2010）。内隐领导理论指出领导原型会通过影响下属对领导行为的编码（比如过滤掉新的信息）和检索（比如依赖领导原型填补记忆中模糊、缺失或不可得的信息），使下属对领导者真实特质和行为的感知产生偏差（Larson et al., 1984; Singer, 1990）。因此，下属感知到领导者的特征并不是客观和固有的，而是下属以自己认知分类系统中相关领导范式为依据形成的对领导者特质和行为的主观认知（Lord et al., 2001）。而下属对领导者性别身份的评价也是通过对其特质和行为的感知形成的，所以领导原型将影响下属对于领导者性别身份的评价。

“想到领导者，想到男性”是人们对领导者的传统观念（Schein et al., 1996）。虽然 Powell 和 Butterfield（2015）的纵向研究发现过去 40 多年领导原型呈现出从男性化向双性化发展的趋势，但是 Offermann 和 Coats（2018）关于领导原型结构与内容的近期研究显示，男性化的领导原型观念仍然根深蒂固。

此外，文化对领导原型有着重要的影响，在低权力距离文化中，注重平等和被下属接纳是领导原型的重要成分，而在高权力距离文化中，则不然（House et al., 2002）。中国是高权力距离社会（刘德鹏等, 2015），家长式领导是中国组织情境中领导模式的典型代表（张君, 孙健敏, 2017），这使得敏感等女性化领导特质不被重视，支配、独裁等男性化特质则被强化（廖建桥等, 2010; 杨艳, 胡蓓, 2009）。

因此，本研究认为基于中国组织男性化的领导原型倾向，下属易高估领导者性别身份的男性化因子；而男性化的领导原型并不影响下属对领导者女性化的感知，所以下属对女性化因子的评价不受领导原型的影响。具体假设如下：

H1a：对于领导者性别身份中的男性化因子，下属评价高于领导者的自我评价

H1b：对于领导者性别身份中的女性化因子，下属评价与领导者自我评价一致

内隐领导理论还强调领导性别对下属评价领导者的作用（Lord & Emrich, 2000）。由于人们对领导者应该如何行为抱有期望的同时也对男性和女性应该如何行为有所期望，因此人们的领导原型同时受到性别角色和领导角色的双重影响（Johnson et al., 2008）。根据性别角色一致观点，男性领导只要展现男性化就能同时满足领导角色和性别角色的要求；而女性领导由于同时受到描述性偏见和规范性偏见的影响（Eagly & Karau, 2002），因此，她们若只展现男性化或女性化都会被消极评价，只有双性化才能帮助她们突破领导角色和性别角色的双重束缚。综上所述，本研究推断男性领导的原型是男性化的，女性领导的原型是双性化的。男性领导男性化的领导原型使下属增强了对领导者男性化行为的编码和检索，从而使下属评价的男性化因子水平偏高；而女性领导的双性化领导原型同时强调领导者的男性化与女性化特征，使得下属评价领导者的男性化因子与女性化因子间不存在显著差异。具体假设如下：

H2a：下属评价的男性领导者性别身份中男性化因子高于女性化因子

H2b：下属评价的女性领导者性别身份中男性化与女性化因子相当

内隐领导理论认为感知者性别也会影响他们对不同领导特质的重视程度（杨艳, 胡蓓, 2009）。Paris（2003）发现男性下属比女性下属更重视领导的侵略性、竞争性、坚韧性等男性化特质，而女性下属比男性下属更重视参与性、自信、帮助他人等性别中立的特质。由此推断，男性下属的领导原型是男性化的，女性下属的领导原型是性别中立的。受男性化领导原型的影响，男性下属与拥有性别中立领导原型的女性下属相比更容易高估领导者的男性化。但由于男性下属和女性下属的领导原型都不强调女性化的领导行为，因此两者对于女性化因子的评价不存在显著差异。

进而，本研究提出如下假设：

H3a：对于领导者性别身份中的男性化因子，男性下属的评价高于女性下属的评价

H3b：对于领导者性别身份中的女性化因子，男性下属与女性下属评价一致

2 研究方法

2.1 研究样本

由于高权力距离文化和家长式领导风格是中国组织的典型特征(张君,孙健敏,2017; House et al., 2002),而中国政府机关和事业单位受“官本位”思想和以集权和等级为特征的官僚主义作风的影响,是典型的具有高权力距离文化和家长式领导模式的组织(雷洋,2016; 郑伯坝等,2000),因此,本研究的样本取自某县11个政府部门及部分下属事业单位,并采用配对问卷法收集数据。本研究共

发出问卷386份(75份领导问卷和311份下属问卷),回收问卷338份(75份领导问卷和263份下属问卷),问卷回收率为87.6%。经有效性检查,共剔除无效问卷38份,有效问卷共计300份(70份领导问卷和230份下属问卷),有效问卷比例为88.8%(样本结构详见表1)。在有效样本中,单个领导匹配的下属人数为2~9人,平均下属人数为3.29人。

表1 领导和下属性别、年龄及科室(部门)任职时长统计

类别	特征	领导		下属	
		样本数	比例(%)	样本数	比例(%)
性别	男	42	60.0	102	44.3
	女	28	40.0	128	55.7
年龄	21~25岁	1	1.4	18	7.8
	26~30岁	5	7.1	51	22.2
	31~35岁	8	11.4	41	17.8
	36~40岁	8	11.4	26	11.3
	41~45岁	20	28.6	23	10.0
	46~50岁	16	22.9	36	15.7
	>50岁	12	17.1	35	15.2
	<1年	7	10.0	44	19.1
科室(部门)任职时长	1~3年	24	34.3	73	31.7
	4~6年	12	17.1	46	20.0
	7~9年	4	5.7	14	6.1
	>10年	23	32.9	53	23.0

2.2 变量测量

参考以往研究,本研究采用贝姆性别角色量表(BSRI; Bem, 1974)男性化和女性化分量表的40个条目对领导者性别身份进行测量(李成彦等,2012; Türetgen et al., 2008),并通过调整条目排序及重新翻译使问卷有效且适应中国情境。领导问卷和下属问卷通过分别询问“您认为自己或您的部门领导(科长/主任)在多大程度上符合以下特点”,采用Likert-7点评分法(1=非常不符合,7=非常符合)获得领导者的自我评价和下属评价。经检验,本研究中该量表的Cronbach α 信度系数为.907(男性化和女性化分量表分别为.880和.848),具有良好的内部一致性。

3 结果

3.1 验证性因子分析

本研究首先用验证性因子分析对BSRI量表进行检验。考虑到量表题项较多,而长量表直接进行因子分析时的因子结构较难确定(Floyd & Widaman, 1995),因此,本研究参考了Takeuchi等人(2015)的做法,对量表问项进行打包(男性化分量表和女

性化分量表中的问项被分别随机打包成三个包裹,每个包裹含6或7个问项)。模型的拟合指标显示模型的拟合情况如下: $\chi^2=42.926$, $df=8$, $p=.000$; 比较拟合指数(CFI)为.969; Tucker-Lewis指数(TLI)为.941; 近似均方误差(RMSEA)为.121; 标准化残差均方根(SRM)为0.031。经过综合判断,该模型的拟合情况可以被接受。

3.2 数据聚合

参考以往研究,为了减少下属个体差异对研究结果的影响,本研究将下属对领导者性别身份个体层面的评价聚合到科室(部门)层面(卿涛等,2012),最终形成70组下属评价在科室(部门)层面的聚合数据,与领导者性别身份的自我评价一一对应。经检验,本研究中性别身份男性化成分的 $R_{wg}(f)$ 为.981, ICC(1)为.301, ICC(2)为.597; 女性化成分 $R_{wg}(f)$ 为.981, ICC(1)为.410, ICC(2)为.696。因此,本研究中下属对领导者性别身份的评价具有较高的组内一致性,可以进行数据聚合。

3.3 描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数如表2所示。领导性别与性别身份的男性化因子呈现显著负

表 2 各量表的相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.领导性别										
2.领导婚姻状况	.059									
3.领导年龄	-.205	-.249 [*]								
4.部门规模	-.055	-.097	.007							
5.部门男女比例	.536 ^{**}	.136	-.248 [*]	-.334 ^{**}						
6.部门任职时长	-.137	-.283 [*]	.326 ^{**}	-.094	.043					
7.自我评价男性化	-.299 [*]	-.002	-.102	-.029	-.170	.301 [*]				
8.自我评价女性化	.081	-.007	-.170	-.003	.018	.020	.552 ^{**}			
9.下属评价男性化	-.256 [*]	-.059	-.018	.246 [*]	-.223	.180	.479 ^{**}	.358 ^{**}		
10.下属评价女性化	.141	.125	-.243 [*]	.241 [*]	.005	-.249 [*]	-.049	.315 ^{**}	.449 ^{**}	
均值	1.40	1.11	5.96	2.34	3.11	3.17	4.92	4.83	5.25	4.97
标准差	.493	.401	1.546	1.392	1.084	1.454	.664	.623	.546	.564

注：^{**} $p \leq .01$, ^{*} $p \leq .05$ 。

 表 3 领导者性别身份自我评价和下属评价的独立样本 t 检验

自我评价-下属评价		F	F 检验 Sig.	均值 M	标准误	t	自由度	95%置信区间		t 检验 Sig.
								低	高	
领导	男性化	2.554	.112	-.330	.103	-3.214	138	-.534	-.127	
	女性化	.425	.516	-.142	.101	-1.412	138	-.341	.057	.160
男性领导	男性化	.464	.498	-.283	.127	-2.227	82	-.536	-.030	.029
	女性化	.380	.539	-.119	.134	-.888	82	-.385	.147	.377
女性领导	男性化	.826	.367	-.402	.159	-2.522	54	-.721	-.082	.015
	女性化	.044	.834	-.177	.152	-1.165	54	-.481	.127	.249

注：均值 (M) 为领导者性别身份自我评价减去下属评价的平均差值。

 表 4 领导者性别身份评价中男性化因子和女性化因子的独立样本 t 检验

男性化-女性化		F	F 检验 Sig.	均值 M	标准误	t	自由度	95%置信区间		t 检验 Sig.
								低	高	
男性领导	自我评价	.031	.861	.298	.139	2.136	82	.020	.575	
	下属评价	.051	.821	.462	.121	3.818	82	.221	.703	.000
女性领导	自我评价	.124	.727	-.207	.167	-1.241	54	-.542	.128	.220
	下属评价	.206	.652	.017	.143	.122	54	-.270	.305	.903

注：均值 (M) 为男性化因子减去女性化因子的平均差值。

相关关系（包括自我评价和下属评价，分别为 $r = -.299$, $p < .05$; $r = -.256$, $p < .05$ ），而与女性化因子无显著相关关系。此外，领导自评的男性化与自评的女性化（ $r = .552$, $p = .000$ ）以及下属评价的男性化（ $r = .479$, $p = .000$ ）都呈显著正相关关系，且下属评价的女性化与领导自评的女性化（ $r = .315$, $p = .008$ ）以及下属评价的男性化也显著正相关（ $r = .449$, $p = .000$ ）。

3.4 假设检验

因为本研究的样本来自两个不同的群体（领导群体和下属群体），所以本研究主要采用独立样本 t 检验方法对假设进行检验（吴明隆，2010）。对于自我评价与下属评价的差异，独立样本 t 检验的结果（如表 3 所示）显示，领导者自评的男性化显著低于下属评价（ $M = -.330$, $t = -3.214$, $p < .01$, $d =$

.543），而自评的女性化与下属评价间并不存在显著差异（ $M = -.142$, $t = -1.412$ ）。由此，假设 1a 和 1b 都获得支持。并且，无论针对男性领导还是女性领导我们都获得了一致的结论（如表 3 所示）。

对于男性领导，独立样本 t 检验的结果显示下属对男性化因子的评价显著高于女性化因子（ $M = .462$, $t = 3.818$, $p = .000$, $d = .833$ ），即假设 2a 成立（详见表 4）；而对于女性领导，下属评价的男性化与女性化不存在显著差异（ $M = .017$, $t = .122$ ），即假设 2b 成立（详见表 4）。

同理，关于男性下属与女性下属评价差异的独立样本 t 检验结果显示（详见表 5），对于男性化因子，男性下属和女性下属的评价差异边缘显著，且男性下属的评价高于女性下属（ $M = .247$, $t = 1.962$, $p = .052$ ）；而对于女性化因子，男性下属和女性下

表 5 领导者性别身份下属评价中男性下属评价与女性下属评价的独立样本 t 检验

男性下属-女性下属	F	F 检验 $Sig.$	均值	标准误	t	自由度	95%置信区间		t 检验 $Sig.$
							低	高	
男性化	.217	.643	.247	.126	1.962	108	-.003	.496	.052
女性化	.035	.851	-.016	.130	-.120	108	-.274	.243	.905

注：均值 (M) 为男性下属评价减去女性下属评价的平均差值。
属的评价之间不存在显著差异 ($M = -.016, t = -.120$)。
因此，假设 3a 和 3b 在一定程度上得到支持。

4 讨论

本研究将内隐领导理论直接引入分析逻辑中，通过配对取样分析了不同评价方式、评估对象性别、评估者性别下的领导者性别身份评价差异，对领导者性别身份评价差异问题进行了直接探究。

首先，领导者性别身份自我评价和下属评价的差异研究，通过引入内隐领导理论，强调了领导原型对领导者性别身份下属评价的影响，细化了领导者性别身份与领导力的相关研究，同时还为未来研究提供测量思路借鉴。虽然已有学者开始针对领导者性别身份与领导原型间的关系进行研究，如 Koenig 等人 (2011) 的元分析研究发现领导原型的男性化成分逐渐减少；Powell 和 Butterfield (2015) 以学生样本为研究对象的纵向研究证明，四十年来领导原型从男性化向双性化过渡；然而，这些研究忽略了文化这一权变因素，并且相对欠缺针对现实组织的直接检验。而本研究依据内隐领导理论，强调了特定文化情境下的领导原型倾向，并通过问卷法获得现实组织中管理者和下属关于领导者性别身份的配对评价，进而对以往研究进行补充和延伸。此外，在测量上，Spence 等 (1975) 虽然承认性别身份自我评价与他人评价在测量结果上可能存在不一致，但研究者过去在进行相关研究时，一般可以在两种方法间任意选择。而本研究通过实证研究检验了在领导视角和下属视角下对于领导者性别身份的评价差异，为未来研究者提供选择领导者性别身份评价方式的参考依据。

其次，关于男性领导和女性领导性别身份下属评价差异的研究，为聚焦性别身份的女性领导研究的相关结论提供支持和佐证。本研究发现下属评价男性领导的男性化因子显著高于女性化因子（男性化性别身份）；而女性领导的男性化因子和女性化因子间则不存在显著差异（双性化性别身份）。然而，传统社会期望则认为男性和女性分别呈现典型的男

性化特征和女性化特征是一种理想的性别身份模式（Ashmore, 1990）。可见，女性领导性别身份的下属评价与传统女性性别身份的社会期望之间存在一定的偏差，而这一偏差恰好反映了能够成为领导者的女性与传统女性在性别身份上的差异。由此，本研究从下属评价的女性领导性别身份分布特征角度，侧面印证了双性化的女性在领导力方面具有优势的结论（Kark et al., 2012）。

再次，本研究通过探究不同性别下属对于领导者性别身份的评价差异，与以往基于评估者性别的领导力评价差异研究进行对话。尽管以往研究在立足点上存在差异，但都普遍认为评估者性别会影响他们对领导者的感知和评价（Kark et al., 2012; Koenig et al., 2011）。本研究关于男性下属对于领导者性别身份男性化因子的评价高于女性下属评价的结论，从侧面验证了以往研究关于评估者性别会对领导者的评价产生影响的结论，并且为 Koenig 等 (2011) 等关于男性评估者更注重领导者男性化倾向的研究结论给予实证支持。

最后，本研究还能为相关组织管理实践提供理论指导。对于领导者，想要提高自己的领导有效性应该首先了解下属的领导原型倾向，然后基于自身性别通过有针对性地展现匹配的行为，塑造自己在下属心目中的领导形象，从而获得更高的领导有效性；并且，面对特定下属时，领导者还应考虑下属性别，以期使自己的行为与下属的期望更加匹配。对于组织，在选拔领导者的过程中也需要基于组织特征和领导原型趋势选择匹配组织文化需求的领导者。

5 结论

本研究运用内隐领导理论对领导者性别身份多元评价差异进行了直接探讨，延伸了性别视角下的领导力研究。研究发现，（1）下属对于领导者男性化的评价显著高于领导者自评，而对女性化的评价则与领导者自评基本一致；（2）下属评价男性领导的男性化显著高于女性化，而评价女性领导的男性化和女性化间不存在显著差异；（3）男性下属对于

领导者男性化的评价高于女性下属对于同一领导者的男性化评价，而男性下属与女性下属对于同一领导者的女性化评价则基本相同。

参考文献

- 蔡丹, 王凤娟, 赵佳林. (2018). 青少年的心理弹性及自我概念：一年跟踪的交叉滞后分析. *心理科学*, 41(4), 856-861.
- 雷洋. (2016). 权力距离影响下的政府领导方式研究. *华北水利水电大学学报 (社会科学版)*, 32(1), 70-72.
- 李成彦, 王重鸣, 蒋强. (2012). 性别角色认定对领导风格的影响：以女性创业者为例. *心理科学*, 35(5), 1169-1174.
- 廖建桥, 赵君, 张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报*, 7(7), 988-992.
- 刘德鹏, 贾良定, 杨椅伊. (2015). 下属如何评价上司的领导行为——社会竞争和关系规范理论的视角. *经济管理*, 37(4), 178-188.
- 卿涛, 凌玲, 闫燕. (2012). 团队领导行为与团队心理安全：以信任为中介变量的研究. *心理科学*, 35(1), 208-212.
- 吴明隆. (2010). *问卷统计分析实务——SPSS 操作与应用*. 重庆：重庆大学出版社.
- 杨艳, 胡蓓. (2009). 基于认知视角的内隐领导理论研究述评. *外国经济与管理*, 31(8), 28-35.
- 张君, 孙健敏. (2017). 中国组织情境下的家长式领导研究述评. *现代管理科学*, 11, 24-26.
- 郑伯坝, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导：三元模式的建构与测量. *本土心理学研究*, 14, 3-64.
- Ashmore, R. D. (1990). Sex, gender, and the individual. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 486-526). New York: Guilford Press.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.
- 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.
- Larson, J. R. Jr., Lingle, J. H., & Scerbo, M. M. (1984). The impact of performance cues on leader-behavior ratings: The role of selective information availability and probabilistic response bias. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 323-349.
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.
- Paris, L. D. (2003). *The effects of gender and culture on implicit leadership theories: A cross-cultural study*. Unpublished doctoral dissertation of New Mexico State University.
- Paunonen, S. V. (1989). Consensus in personality judgments: Moderating effects of target-rater acquaintanceship and behavior observability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 823-833.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The role of androgyny in leader prototypes over four decades. *Gender in Management*, 30(1), 69-86.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41.
- Singer, M. (1990). Implicit leadership theory: Are results generalizable from student to professional samples? *The Journal of Social Psychology*, 130(3), 407-408.
- Spence, J. T., Helmreich, R., & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(1), 29-39.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239-1248.
- Türetgen, I. Ö., Unsal, P., & Erdem, I. (2008). The effects of sex, gender role, and personality traits on leader emergence: Does culture make a difference? *Small Group Research*, 39(5), 588-615.
- Wolfram, H. J., & Gratton, L. (2014). Gender role self-concept, categorical gender, and transactional-transformational leadership: Implications for perceived workgroup performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(4), 338-353.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2015). Two traditions of research on gender identity. *Sex Roles*, 73(11-12), 461-473.

The Differences of Leaders' Gender Identity Ratings: An Empirical Analysis Based on the Implicit Leadership Theory

Yan Shimei, Wu Yike

(School of management, Zhejiang University, Hangzhou, 310058)

Abstract As a significant part of people's self-concept, gender identity refers to people's self-understanding of their gender based on social or cultural expectations. According to the two-dimension model of gender identity, masculinity and femininity are two independent dimensions of gender identity, and self-rating and subordinate-rating are two principal approaches using questionnaires (such as BSRI) to evaluate leaders' gender identity. However, by using these two rating methods, researchers often reach different results. Hence, this study firstly tried to find out whether there were any substantive differences between self-rating and subordinate-rating in leaders' gender identity.

In the studies of gender identity and leadership, gender role congruity perspective was always the choice of researchers as their theoretical basis. However, since both target stimulus' (leader') and perceivers' (subordinate') characteristics played important roles in leadership perception, it was insufficient to consider such research mainly from the target stimulus's (leader's) perspective. Thus, this study adopted the implicit leadership theory and stood on both leaders' and subordinates' sides to explore the influences of leaders' sex and subordinates' sex.

Based on the implicit leadership theory, this study explored three differences in the evaluation of leaders' gender identity, which were the differences between self-rating and subordinate-rating in leaders' gender identity, the subordinate-rating differences between male leaders and female leaders in leaders' gender identity, and the differences between male subordinates' rating and female subordinates' rating in gender identity of leaders. By using a matched questionnaire survey, this research collected 70 valid department samples (including 70 leader samples and 230 subordinate samples) from employees of the Chinese government and government-affiliated institutions. Specifically, leaders were asked to rate their own gender identity, while subordinates were asked to rate their department managers' gender identity.

The results are as follows: (1) Subordinates tend to overestimate the masculinity component of leaders' gender identity compared with leaders' self-rating, while there is no significant difference between leader-rating and subordinate-rating in femininity dimension; (2) Subordinates' rating of male leaders' masculinity is significantly higher than that of femininity, while there is no significant difference between masculinity and femininity when evaluating female leaders; (3) Male subordinates rate higher than female subordinates in the masculinity component of leaders' gender identity, while male and female subordinates' evaluation of femininity is almost the same.

In summary, this study explores three differences in leaders' gender identity ratings based on the implicit leadership theory, which may not only contribute to theory development for future research, but also shed light on the internal mechanism exploration. Furthermore, this study gives some suggestions to both leaders and organizations. For leaders, depending on their gender and organizational types, they can shape their behaviors to make themselves match subordinates' prototype; For organizations, when they choose or promote a leader, they need to consider whether a candidate comprehensively fit with their organizations' leadership prototype. Therefore, a leader or organization can be much more effective.

Key words gender identity, leadership prototypes, self-rating, subordinate-rating, gender