

# 女性员工如何进行性别身份印象管理？\*

王海珍 梅晓凤 卫旭华

(兰州大学管理学院, 兰州 730000)

**摘要** 女性员工性别身份印象管理是指女性员工为了扭转他人对自己女性身份的偏见和消极印象, 而影响他人看法的过程。性别身份印象管理策略包括社会再范畴化策略和积极区分策略, 前者旨在减少与女性身份的联系, 后者意在强调女性身份的积极意义。两类策略会对女性获得的评价、职业发展和个人福祉产生不同的效果; 工作场所偏好、性别刻板印象强弱等因素调节了这两类策略的效果。未来研究应继续从性别身份印象管理、组织干预和中国文化背景等方面探讨如何减少性别歧视对女性员工的影响。

**关键词** 女性员工; 性别歧视; 刻板印象; 印象管理; 性别身份

**分类号** B849:C93

## 1 引言

近年来, 女性劳动力的数量迅速增长, 她们越来越多地走进职场甚至参与组织的管理工作。女性的工作能力和男性相差无异(Leslie, Manchester, & Dahm, 2017), 同男性一样能够胜任领导的角色(肖薇, 罗瑾琰, 2013b; 颜士梅, 吴珊, 2014), 在风险控制等方面甚至比男性更加出色(杨静, 王重鸣, 2013)。诸多研究发现女性员工能够帮助组织提升绩效(任颀, 王崢, 2010)。然而, 女性在职场中的工作能力一直被低估和忽略(Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011)。她们不仅会在孕产哺乳等特殊时期遭遇歧视(Hebl, King, Glick, Singletary, & Kazama, 2007; Houston & Marks, 2003; King, 2008; Morgan, Walker, Hebl, & King, 2013), 还几乎在职业发展的每一个环节包括应聘(Joshi, Son, & Roh, 2015; Lee, Pitesa, Pillutla, & Thau, 2015; Ruffle & Shtudiner, 2015)、工作行为评价(Heilman & Chen, 2005)、薪酬待遇(Bekhouche, Hausmann,

Tyson, & Zahidi, 2015)、晋升(卿石松, 2011)、出任领导(Rudman & Glick, 2001)等方面都面临着性别歧视。性别歧视制约了女性人力资本创造价值, 既给组织带来潜在的资源浪费, 又损害了女性的心理福祉。

减少性别歧视对女性员工的制约, 是发挥女性员工的作用、减少组织人力资源浪费并增进女性员工福祉的关键。学术界关于性别研究的综述更多关注女性是否以及以何种方式遭受性别歧视, 如 Joshi, Neely, Emrich, Griffiths 和 George (2015) 综述了美国管理学报(Academy of Management Journal)近 50 年有关女性的研究, 发现虽然近年来有关女性员工的研究明显减少, 但是性别歧视问题却并未解决, 女性的绩效评估结果和工作报酬在多数情况下仍低于男性(Joshi, Son, et al., 2015)。在我国, 研究性别的学者分别梳理了人力资源开发之中的性别歧视(颜士梅, 颜士之, 张曼, 2008)、国外人力资源性别研究(孙芬, 曹家和, 2007)、女性领导力开发、女性职业成功和女性职业生涯的相关研究(罗瑾琰, 肖薇, 2012; 肖薇, 罗瑾琰, 2013a, b), 但是少有研究总结如何应对并减少性别歧视的不利影响, 以至于无论从组织还是员工的角度, 仍然缺乏应对性别歧视的具体指引。

关于组织如何作为来减少对女性员工歧视的研究并不多见, 大多数研究是从女性员工的角度, 研究女性如何主动管理他人对自己女性身份的印

收稿日期: 2016-11-07

\* 中央高校基本科研业务费专项资金自由探索项目(17LZUJBWZY039); 中央高校基本科研业务费专项资金创新团队培育项目(16LZUJBWTD006); 国家自然科学基金青年项目(71602080); 教育部人文社科青年项目(16YJC630168)。

通讯作者: 王海珍, E-mail: wangzh@lzu.edu.cn

象(Little, Major, Hinojosa, & Nelson, 2015; Rudman, 1998), 以及这些印象管理行为带来的后果。针对性别身份进行的印象管理, 是社会身份印象管理研究中的主要话题之一, 但是在以往的研究中很少被系统梳理。基于此, 本文从女性员工的角度, 按照现有研究对社会身份印象管理策略的分类, 梳理并总结女性员工印象管理的策略及其后果, 以及影响策略和策略效果之间关系的调节因素, 以期厘清女性员工性别身份印象管理的研究脉络, 为如何更好发挥女性人力资本的价值、增进女性员工的个人福祉带来启发。

## 2 女性员工性别身份印象管理策略

社会身份印象管理(Social Identity-based Impression Management)是印象管理的重要组成部分, 是指个人为了塑造想要的形象而策略性地影响他人对某种社会身份看法的过程(Roberts, 2005)。性别身份使女性遭遇偏见和歧视, 因而女性需要针对性别身份进行印象管理。女性的性别身份印象管理是指在工作场所, 女性员工为了扭转他人对自己女性身份的偏见和消极印象, 所表现出的有意识或无意识的影响他人看法的过程(Roberts, 2005; Little et al., 2015)。社会身份印象管理的相关研究将针对某种身份所采取的印象管理策略分为两类, 即: 减少与该身份联系的社会再范畴化策略和强调该身份积极意义的积极区分策略(Roberts, 2005)。在女性员工的研究中, Little 等人(2015)应用上述策略分类分析了怀孕的女性员工管理他人对自己印象的策略和行为。如 Little 等人的研究, 本文也采用上述策略分类, 将女性员工的性别身份印象管理策略分为社会再范畴化策略和积极区分策略两大类。具体而言, 女性员工的社会再范畴化策略是指减少其与所属女性身份群体的联系, 而女性员工的积极区分策略是指强调女性的积极特质, 从而为女性身份群体创造一个新的更加正面的意义(Roberts, 2005)。由于印象管理理论认为, 印象管理可能是有意识的或无意识的(Roberts, 2005), 因此本文不考虑女性采取某种行为是否有意为之, 将以往有关女性员工印象管理、自我呈现、表现风格等研究都纳入梳理范围, 总结女性针对性别身份的印象管理策略与表现。

### 2.1 女性员工的社会再范畴化策略

以往很多研究中都提到女性会在外表整饰、工

作行为、领导方式以及身份管理等方面弱化女性特质或模仿男性特质, 这些行为或表现都可以归为旨在减少与女性身份联系的社会再范畴化策略。

(1)外表整饰方面: 职场女性为了表现其职业性, 会拒绝过于女性化的服饰, 而选择职业化服饰(Rafaeli, Dutton, Harquail, & Mackie-Lewis, 1997)。(2)工作行为方面: 女性在面试中常采取自我宣传(Self-promotion)的策略来展现自己的竞争能力和成就, 以增加录用机会(Rudman, 1998)。而自我宣传这种强调自己能力、成就和能动性的行为, 是一种典型的男性化行为。(3)领导方式方面: 对女性领导者的一系列研究表明, 女性领导者会表现出与男性领导者相似的能动性(Agentic)行为, 比如统治支配行为(Gardiner & Tiggemann, 1999; Livingston, Rosette, & Washington, 2012)、任务导向的领导行为(Lanaj & Hollenbeck, 2015; 梁巧转, 杨林, 狄桂芳, 2006)、行使专家权力(即使用专业知识来影响他人)(Wiley & Eskilson, 1982)以及与团队外成员进行的跨界协调行为(Boundary Spanning Behaviors)(Lanaj & Hollenbeck, 2015)等。(4)身份管理方面: 有些怀孕的女性员工在面对怀孕引发的多领域、多重身份的不确定性时, 可能会拒绝新身份转换(保留自己的职业性, 不做任何改变, 使他人关注自己怀孕之外的事情)或者延迟新身份转换(对转变为孕妇或母亲这一身份不敏感或不感兴趣)(Ladge, Clair, & Greenberg, 2012; Little et al., 2015)。通过以上回顾可以看出, 女性员工会在外表整饰、工作行为、领导方式和身份管理四个方面减少与女性身份的联系, 以避免可能的性别歧视。

### 2.2 女性员工的积极区分策略

除了上述减少与女性身份联系的社会再范畴化策略之外, 女性员工还会采用传递女性身份积极意义的积极区分策略, 包括仅表现女性积极特质的行为和同时表现女性和男性积极特质的行为。以往研究中所提到的这类印象管理行为或表现也可以归为外表整饰、沟通风格、领导方式、身份管理四个方面。

(1)外表整饰方面: 前文提到部分女性会选择弱化女性特质的男性化着装风格, 也有部分女性会采用女性化的装扮来迎合他人对自己的刻板印象, 例如, 女性应聘者若判断面试官认为他人的福祉着想、人际敏感、表达情感等传统女性特

质,那么她们会采用女性化的外表装扮(Von Baeyer, Sherk, & Zanna, 1981)。(2)沟通风格方面:女性员工常会采用道歉、顺从、逢迎、恭维(Guadagno & Cialdini, 2007)与谦虚(Rudman, 1998)等女性化的沟通策略,表现为女性化的语言风格,如试探性的语言(Carli, 1990);以及女性化的非语言行为,如微笑、点头、前倾和女性化的眼神及手部姿势等(Von Baeyer et al., 1981)。(3)领导方式方面:女性领导者会采用的女性化领导风格包括关系导向的领导行为(Chapman, 1975)、人际导向的民主型领导风格(Anderson, Lievens, van Dam, & Born, 2006; 杨静, 王重鸣, 2013)以及使用报酬权力(即:通过物质奖励和晋升等奖励来影响他人)(Wiley & Eskilson, 1982)。此外,还有一部分女性会选择将传统男性和传统女性的特征都整合到自己的形象中去(Ely, 1995),双性化的女性创业领导者也会同时表现出男性化和女性化两种领导风格,即高度定规且高度关怀(李成彦, 王重鸣, 蒋强, 2012)。(4)身份管理方面:怀孕女性的相关研究发现怀孕女性在面临跨领域身份不确定性时,除了部分女性会拒绝和延迟转换为母亲身份,还有一部分女性会积极转换为母亲身份(重视母亲身份或者寻求母亲身份和职业身份之间的平衡)并将其合并到职业形象中去(Ladge et al., 2012)。

通过以上总结可以看出,有些女性员工会在各个方面使用女性化的穿着、沟通与领导方式和身份管理策略,以迎合他人的刻板印象或利用女性特质的优点来应对性别歧视。而前述的社会再范畴化策略则是以弱化和女性身份的联系来应对性别歧视。这两种相反的策略究竟哪种会起作用?为回答这一问题,本文回顾了关于女性员工的行为表现与他人评价、职业发展机会和个人福祉之间关系的研究结论。

### 3 女性员工性别身份印象管理策略的效果

如前所述,帮助组织利用并发挥女性员工工作的关键在于避免或减少职场上的性别歧视对女性员工造成的不利影响。关于女性员工应该采取何种印象管理策略才能获得他人的认可,基于不同理论视角的研究给出了相反的答案。总体来说,期望违背理论(Expectancy Violation Theory)和地位特征理论(Status Characteristics Theory)支持女

性违背性别刻板印象、模仿男性特质(社会再范畴化策略);相反,角色一致理论(Role Congruity Theory)认为女性应该顺应性别刻板印象表现出女性特质(积极区分策略)(Eagly & Karau, 2002)。这几种理论都得到了一些实证研究的支持,即:研究发现每种策略都既有积极影响,又有消极影响。

#### 3.1 社会再范畴化策略的效果

关于女性采取社会再范畴化策略的效果,基于期望违背理论和基于角色一致理论的研究得出相反结论。基于期望违背理论的研究认为,女性表现出违背性别刻板印象的男性化行为有利于克服性别歧视(Eagly & Karau, 1991; Jussim, Coleman, & Lerch, 1987; Rudman & Glick, 1999)。而角色一致理论则认为女性违背性别刻板印象会被视为专横与放肆(Koenig et al., 2011; Livingston et al., 2012),并遭到他人反对和惩罚(Eagly & Carli, 2007; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004)。因而部分研究发现了社会再范畴化策略的积极效果,另一部分研究发现了这一策略的消极效果。

##### 3.1.1 社会再范畴化策略的积极效果

一些实证研究结论支持了期望违背理论的观点,发现社会再范畴化策略可以帮助女性员工获得正面评价、更多职业发展机会和个人福祉。在评价方面,研究发现对于女性应聘者,自我宣传这种被刻板印象归类为男性化的行为,可以带来较高的任务完成能力评估(Rudman, 1998)。与之一致的是,对于任何年龄和体型的女性来讲,代表男性化的西装比代表女性化的连衣裙传递了更强的职业形象(Thurston, Lennon, & Clayton, 1990)。在职业发展机会方面,面试环节中,女性应聘者服装在一定范围内的男性化程度与面试雇用的可能性之间呈正向关系(Forsythe, Drake, & Cox, 1985);在晋升环节,违背女性刻板印象表现出男性化行为的女性,即:表现出以任务为中心的行为(Task-related Behaviors)和与团队外成员进行跨界协调行为(Boundary Spanning Behaviors)的女性,比男性更容易成为自我管理团队中的领导(Lanaj & Hollenbeck, 2015)。在个人福祉方面,怀孕女性保持工作原状、更努力工作有助于减少职场怀孕女性的歧视感知和体验到的倦怠,并促进女性做出产后回归的决定,但隐瞒怀孕迹象、对怀孕轻描淡写等行为对上述结果没有影响(Little et al., 2015)。

### 3.1.2 社会再范畴化策略的消极效果

上述研究肯定了女性性别身份印象管理中社会再范畴化策略的积极作用,但后来基于角色一致理论的研究认为,女性采用社会再范畴化策略——弱化女性特质或模仿男性,违反了性别角色规范,会带来消极评价,对职业发展造成不利影响。一系列研究发现了社会再范畴化策略对职业女性造成的消极影响。在评价方面,对于女性应聘者,自我宣传这种被刻板印象归类为男性化的行为,虽然可能会导致较高的任务完成能力评估,但是会降低社交吸引力和社交技能评价,最终减少雇用可能性(Phelan, Moss-Racusin, & Rudman, 2008)。在工作中,女性员工使用恐吓、威胁等印象管理策略会令其主管感到厌恶,而男性使用这些策略却不会被主管厌恶,还会获得更高的绩效评价(Bolino & Turnley, 2003)。女性领导者若表现出男性化的行为也会遭到负面评价。例如,由于使用专家权力(来自个体在某一领域的专业知识,含有竞争和专业的概念)被认为是男性化的行为,因此女性在领导角色中使用专家权力这种行为与社会对女性的期望不一致,这将使女性领导者获得更低的管理效能评价,与之相反男性领导者使用专家权力却能获得更高的管理效能评价(Wiley & Eskilson, 1982)。类似的,表现出能动性行为(被视为男性化的行为)的女性领导者会受到他人对其统治性特征或行为的惩罚(Dominance Penalty)(Rudman, Moss-Racusin, Phelan, & Nauts, 2012)。

综上所述可以看出,现有研究发现减少与女性身份联系的社会再范畴化策略所带来的积极作用主要集中在提升与任务完成相关能力的评估等方面,即提升了他人对女性能动性的评价,从而提高录用和晋升的可能性。而社会再范畴化策略的消极作用主要体现在降低了他人对女性在社交等方面技能的评价,即降低了他人对女性集体性的评价,从而降低了录用可能性和对领导效能的评价。

### 3.2 积极区分策略的效果

与社会再范畴化策略类似,对于积极区分策略的效果,基于不同理论的研究得出不一致的结论。基于角色一致理论的研究认为,女性符合女性角色规范才会得到他人的认可(Von Baeyer et al., 1981);而基于地位特征理论的研究认为,表现出女性特质印证了女性不具备能动性或地位较

低的刻板印象,会得到负面评价(Berger, Cohen, & Zelditch Jr, 1972)。这两种观点都得到了一些研究的支持。

#### 3.2.1 积极区分策略的积极效果

部分研究发现了积极区分策略的积极效果。如:女性在微笑、眼神交流等非语言行为方面表现出色,所以女性在面试中使用非语言行为会更有效地传递女性的集体性特征,进而得到面试官的好评(Von Baeyer et al., 1981)。而同时表现出男性化和女性化特征更有利,例如:表现得有能力且乐于合作互助,即集能动性和集体性为一身的女性应聘者不会被抵制(Rudman & Glick, 2001);此外,女性在执行纪律规定时,若能既按照规定惩罚员工又能照顾到员工的个人需求,会受到下属积极的行为回应(例如:积极改进等行为)(Atwater, Carey, & Waldman, 2001; Brett, Atwater, & Waldman, 2005)。

#### 3.2.2 积极区分策略的消极效果

地位特征理论认为:个人特征会影响自己及他人对个体的地位感知,进而影响绩效期望,那些被感知为处于较低地位的员工(如女性)相比于高地位的员工(如男性)会被寄予更低的绩效期望(Berger et al., 1972; Berger, Norman, Balkwell, & Smith, 1992; Powell & Greenhaus, 2010)。一些研究支持了地位特征理论的观点,发现女性表现出女性特质会加剧他人对自己的低地位和低绩效期望(Rudman & Glick, 1999; Rudman et al., 2012),甚至连表现出女性特质的男性,也会得到较低的录用评价(Rudman & Glick, 1999)。除此之外,前文也提到,女性所穿着服装的男性化程度与面试雇用的可能性之间呈正向关系,也就是说女性员工若着装女性化,则会降低面试录用可能性(Forsythe et al., 1985)。

通过上述回顾可以看出,强调女性特质的积极区分策略会为女性带来集体性方面的积极评价,但带来任务表现相关能力也就是能动性方面的消极评价,从而影响录用的可能性和领导效能评价。

## 4 性别身份印象管理策略与策略效果之间关系的调节因素

通过上述总结可以看出,减少与女性身份联系的社会再范畴化策略和强调女性特质的积极区分策略,都会对女性的职业发展有积极或消极的

影响,不同结论的背后是角色一致理论和期望违背理论与地位特征理论的矛盾之处。然而这些理论所预测的看似矛盾的关系,实则通过能动性评价和集体性评价这两种不同的路径发生影响,即:女性若采用社会再范畴化策略违背刻板印象会带来能动性的正面评价,但会带来集体性的负面评价(Rudman, 1998; Phelan et al., 2008);女性若采用积极区分策略顺应刻板印象会带来集体性的正面评价,但会带来能动性的负面评价(Von Baeyer et al., 1981; Rudman & Glick, 1999)。

因此,哪种性别身份印象管理策略更有利于女性的职业发展,取决于工作场所更看重能动性还是集体性,以及工作场所性别刻板印象的强弱。如果工作场所偏好能动性,那么社会再范畴化策略有利于女性员工职业发展;如果工作场所偏好集体性,则积极区分策略更有利于女性员工的职业发展。而另一方面,工作场所性别刻板印象越强,女性员工顺应刻板印象才能带来积极后果。基于此,本文从工作场所的偏好、性别刻板印象强弱程度这两个方面总结了女性员工性别身份印象管理策略与女性员工获得的评价、职业发展机会之间关系的调节因素。

#### 4.1 有关工作场所偏好的因素

现有研究发现在偏好集体性(刻板印象中的女性化特质)的工作场所之中,试图弱化女性特质模仿男性的社会再范畴化策略往往无法起到积极作用,在偏好能动性(刻板印象中的男性化特质)的工作场所之中,则反之(Rudman & Glick, 1999; Amanatullah & Morris, 2010; Amanatullah & Tinsley, 2013)。然而,现有研究关注的调节因素,只有岗位性别特征和谈判情境反映工作场所偏好能动性还是集体性。

具体而言,女性化的岗位往往看重女性的集体性,因而在应聘女性化工作岗位(如:护士)时,相比于表现出能动性特征的男性,采用社会再范畴化策略表现出能动性特征的女性应聘者会获得更低的社会技能评价(Rudman & Glick, 1999)。此外,研究发现在谈判情境中,女性代表的利益方决定了人们偏好女性的集体性还是能动性。如果女性代表他人利益,则人们偏好女性的能动性;如果女性代表自身利益,则人们偏好女性的集体性。因此,当女性代表他人利益参与谈判时,女性采取社会再范畴化策略表现出独断行为(能动性

行为中的一种),符合此情景中人们对女性能动性的偏好,因而会得到有利的谈判结果;而当代表自己的利益参与谈判时,采取同样的社会再范畴化策略(表现得独断)则违反了此场景中人们对女性集体性的偏好,会招致社会反对(例如:亲民性减弱)(Amanatullah & Morris, 2010; Amanatullah & Tinsley, 2013)。

#### 4.2 有关性别刻板印象强弱的因素

与反映工作场所偏好的因素不同,许多研究关注的调节变量反映工作场所性别刻板印象的强弱。总体而言,现有研究发现,当工作场所存在较强性别刻板印象时,女性员工挑战性刻板印象选择社会再范畴化策略会产生消极后果,而应顺应其要求采用积极区分策略,更有利于女性员工的职业发展(Rudman, 1998; Rudman & Glick, 2001; Carli, 1990; Livingston et al., 2012)。这类调节变量可以归为两个方面的因素:评价者因素和女性员工自身因素。

##### 4.2.1 评价者因素

评价者如面试官等,其评价动机、信念和性别都会直接决定工作场所的性别刻板印象强弱,因而会调节女性性别身份印象管理策略与评价结果之间的关系。

在动机方面,评价者的动机会调节女性自我宣传(社会再范畴化策略)与评价结果之间的关系(Rudman, 1998)。具体而言,如果评价者持有结果依赖动机(Outcome-dependent),即评价者个人的成功与女性员工是否完成任务相关,评价者就会更加关注结果,在这种情况下评价者就会忽略女性的表现是否与刻板印象一致,会对女性表现出男性化的自我宣传行为给予正面评价;如果评价者持有精确动机(Accuracy-motivated),即希望应聘者的表现与自己的要求处处相符,就会关注女性的表现是否与刻板印象一致,因此会对女性表现出男性化的自我宣传行为予以消极评价。

在信念方面,评价者的内隐刻板印象(即:不由自主地认为男性是能动性的,女性是集体性的)能加强人们对表现出能动性特质女性的抵制(Rudman & Glick, 2001)。此外,性别信念也会影响评价者对女性能动性行为的看法,即如果评价者认为“女性地位低、男性地位高”是理所当然和社会公认的,那么他们会对女性的能动性特征和行为表露出更多反对(Rudman et al., 2012)。

除此之外,评价者的性别也调节了女性员工性别身份印象管理策略与评估结果之间的关系(Carli, 1990)。当评估者为女性时,她们更容易接受女性员工的男性化表现(强势的语言风格);而当评估者为男性时,他们更容易接受女性员工的女性化表现(试探性的语言风格)。这是因为男性认为女性社会地位较低,因而持有更强的刻板印象,认为试探性的语言风格更符合女性较低的社会地位;当女性面对同样社会地位的女性时,刻板印象较弱,因而强势的语言风格比试探性的语言风格更有影响力。

#### 4.2.2 女性员工特征

除了评价者因素之外,女性员工自身的一些特点,如种族,也会调节女性性别身份印象管理策略与其效果之间的关系。当白人女性或黑人男性领导者表现出统治行为(能动性行为中的一种,属于刻板印象中的男性化行为)而非集体性行为时会遭到抵制(Backlash),但是黑人女性或白人男性领导者表现出统治行为时不会遭到抵制。这是种族和性别两种刻板印象交互作用的结果,黑人女性和白人男性属于性别和种族刻板印象中的边缘群体,因而刻板印象中对他们的约束相对较少,这导致他们的违背主流刻板印象行为(社会再范畴化策略)的接受度更高(Livingston et al., 2012)。

#### 4.3 其他调节因素

除了有关工作场所的偏好和性别刻板印象强

弱的调节因素之外,还有研究发现女性员工的某些特征,例如正念(Mindfulness),可以弥补女性员工性别身份印象管理策略在某一方面的不利影响。一项关于女性领导者正念的研究发现,冷静被视作男性化的演讲风格,采用这种风格进行演讲(社会再范畴化策略)的女性领导者,如果具备较高水平的正念,就能够得到男性评价者的更多认可。这是因为,男性化演讲风格违背了他人对女性的性别期望,被他人看作不真诚,而正念会让女性显得更真诚,弥补男性化演讲风格在真诚感知方面的不利影响(Kawakami, White, & Langer, 2000)。

#### 4.4 小结

综上所述,女性员工针对性别身份的印象管理研究已经得到了不少学者的关注,该领域的研究取得了可观的成果。图 1 概括了上述提及的有关女性性别身份印象管理的研究。从图中可以看出,女性员工性别身份印象管理策略效果研究主要集中于他人的评价和职业发展机会这一类结果变量,反映女性员工个人福祉的结果变量与研究较少。再者,女性员工印象管理策略很难同时促进他人对自己能动性和集体性的评价(除非同时表现出女性化与男性化特质),因而采用哪种策略取决于工作场景偏好能动性还是集体性,以及工作场景中性别刻板印象的强弱。当工作场景偏好集体性或性别刻板印象很强时,采用积极区分策略表现出女性特质更容易被接受;当工作场景偏

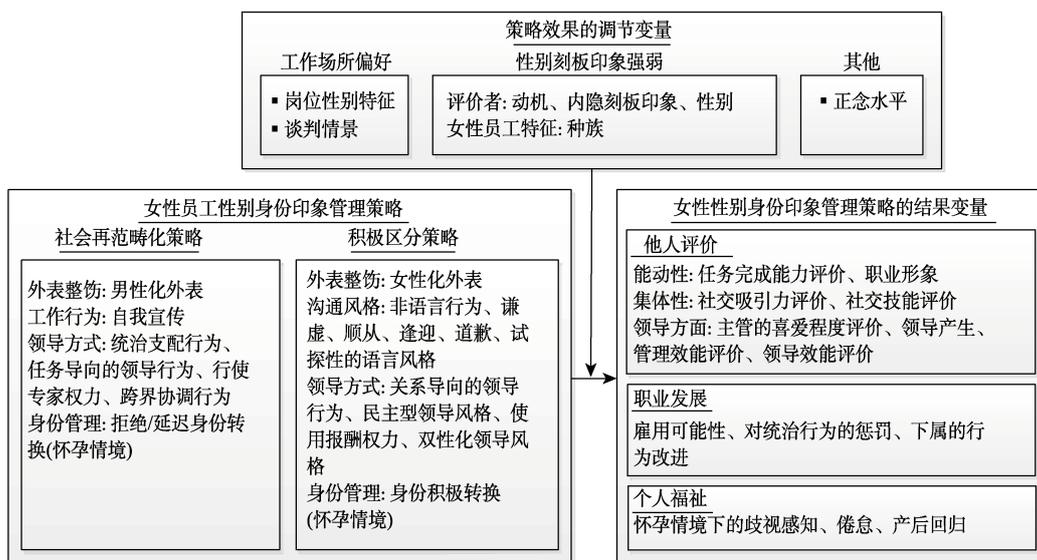


图 1 女性员工性别身份印象管理策略与效果研究内容

好能动性或性别刻板印象较弱时,采用社会再范畴化策略表现出男性特质更有竞争力,更容易被接受(Rudman & Glick, 1999; Amanatullah & Morris, 2010; Amanatullah & Tinsley, 2013)。除此之外,也有学者提出弥补单一性别身份印象管理策略局限性的办法,例如正念(Kawakami et al., 2000)。

## 5 不足与评述

以往的研究对女性员工不同类别的性别身份印象管理策略和效果都已经做了丰富的研究。但与近年来明显减少的女性员工的研究一样,女性员工性别身份印象管理的研究在近年来也得到较少关注。然而正如 Joshi 和 Neely 等(2015)所指出的,性别歧视问题并未解决,而且在中国这样一个低性别平等文化的国家之中(Hofstede, 1984),性别歧视问题可能更加严重。因此,本文呼吁中国组织管理研究学者增加对女性员工性别歧视这一话题的关注,从女性员工与组织两方面研究如何帮助女性员工更好地发挥作用,让女性员工的人力资本发挥更大价值,并增进女性员工的个人福祉。具体而言,本文认为对于如何消除性别歧视带来的影响应在以下几个方面进一步研究。

### 5.1 性别身份印象管理

以往研究对于女性员工应采取何种策略来减少性别歧视的影响提供了丰富的答案,可以看出基本上无论社会再范畴化策略还是积极区分策略都无法同时给女性带来能动性和集体性两方面的好评。因此,回答女性究竟应采用何种策略来进行性别身份的印象管理,需要从以下4个方面进一步探索。(1)双性行为:虽然少数研究认为同时表现出女性化和男性化特质(如高度定规又高度关怀的领导风格、既惩罚员工又照顾员工),能同时促进能动性和集体性的评价,但具体如何作为尚不清楚,例如女性应采用何种外表整饬风格、沟通风格、工作行为、身份管理办法才能同时表现出女性化和男性化特质值得更多探讨。(2)策略的弥补措施:就某种性别身份印象管理策略而言,女性员工应如何作为才能利用该策略的优势并避免该策略的劣势并未得到足够关注。正如正念所传递的真诚可以弥补社会再范畴化策略造成的不真诚感知一般,更多的研究需要关注女性员工在采取某种策略时,应如何作为来弥补该策略的不足。(3)调节因素:哪种性别身份印象管理

策略有利于女性员工的职业发展,取决于工作场景更看重能动性还是集体性,以及工作场所性别刻板印象的强弱。然而,研究更多关注了反映工作场所性别刻板印象强弱的因素,较少关注反映工作场所能力偏好的因素。除了这些岗位特征和场景之外,还有哪些工作场景中会有相对明确的能动性或集体性行为偏好可以指引女性选择印象管理的策略,值得未来研究的更多关注。(4)结果变量:女性员工在印象管理过程中,尤其是在模仿男性化行为和表现时,是否损失了部分心理福祉并未得到关注。可以想象,女性为了改变性别身份带来的性别刻板印象,将会投入一定的努力,相应的策略表现虽然有可能会带来积极的影响效果,但同时也可能会违背女性自己的行事风格,导致认知失调。而这种失调会对女性的情绪、满意度和幸福感等带来怎样的影响值得探究。

### 5.2 组织干预

虽然女性员工实施性别身份印象管理有助于减少性别歧视带来的影响,然而归根结底,想要减少性别歧视对女性员工的影响以及发挥女性人力资源的作用,需要从组织层面实施干预。但是,以往的研究表明,单纯地关注女性职场问题,或是提携女性非但不能消除性别刻板印象,反而会因此加强刻板印象以及他人对女性员工的偏见(Leslie, Mayer, & Kravitz, 2014)。因而,组织如何进行制度安排来减少职场性别歧视,是女性相关研究者和实践者面临的巨大挑战。已有部分关于面试评估的研究取得了一些进展。例如:在没有任何干预的情况下,持有性别刻板印象的评估者会对女性予以消极评价,但是对评估者的结构化自由回忆干预(Structured Free Recall Intervention)会减少这种性别偏见(Bauer & Baltes, 2002)。除此之外,结构化面试情境可以减少面试官对怀孕应聘者的偏见(Bragger, Kutcher, Morgan, & Firth, 2002)。然而除了面试评估这一环节,在其他的诸多人力资源管理环节中,组织如何作为可以消除性别偏见,更好地发挥女性人力资源的作用,是组织管理研究需要关注的议题。

### 5.3 中国文化背景

中国情境下的女性身份管理研究十分匮乏,多数对印象管理的研究都借鉴于西方。由于东西方文化差异的影响,人们对很多事物的认知和管理方式会存在不同,例如组织公民行为(Farh,

Zhong, & Organ, 2004)、关系(张晓洁, 王海珍, 2014)、性别特征与领导风格的相关关系(李鲜苗, 罗瑾琰, 霍伟伟, 2012)等。其中性别平等在东西方文化中的差异也非常明显。Hofstede (1984)在其早期的跨文化研究中便已提出在中国、日本以及其他男性化(关注事业成功)程度高的亚洲国家较难实现性别平等(陈晓萍, 2005)。后来蔡华俭、黄玄凤和宋海荣(2008)研究发现西方理想的性别角色模型只有部分适用于中国。Chang (1999)对中国香港、北京与美国进行的跨文化研究表明: 对于工作角色的性别态度, 中国人比美国人的平等意识要弱。由此可以推断东西方跨文化的思想和行为差异可能会导致东西方女性员工印象管理方式和效果的不同。然而现有研究较少关注在中国这样性别更加不平等的文化之中, 女性员工应如何有效应对性别歧视, 这有待未来的研究进一步探索。

## 6 结论

女性员工为减少性别歧视而实施的印象管理会影响女性员工的工作表现与个人福祉, 因此了解女性员工性别身份印象管理的策略及效果, 尤其是明了影响女性员工性别身份印象管理策略效果的调节因素, 对于营造平等的工作和互动氛围、充分发挥女性员工的工作优势、提升组织的绩效与女性员工的个人福祉十分重要。本文梳理了女性员工为减少性别歧视所采取的不同印象管理策略和效果, 以及影响策略和策略效果之间关系的调节因素; 在此基础上分析了当前研究的不足和未来的研究方向, 为后续有关女性员工的研究和管理实践提供了启示。

## 参考文献

- 蔡华俭, 黄玄凤, 宋海荣. (2008). 性别角色和主观幸福感的关系模型: 基于中国大学生的检验. *心理学报*, 40, 474-486.
- 陈晓萍. (2005). *跨文化管理*. 北京: 清华大学出版社.
- 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, 1169-1174.
- 李鲜苗, 罗瑾琰, 霍伟伟. (2012). 基于 Cross-Temporal Meta-Analysis 方法的性别特征与领导风格及跨文化比较研究. *科学学与科学技术管理*, 33(5), 160-168.
- 梁巧转, 杨林, 狄桂芳. (2006). 社会性别特征与领导风格性别差异实证研究. *妇女研究论丛*, (3), 9-13.
- 罗瑾琰, 肖薇. (2012). 女性职业生涯研究共识与现实矛盾梳理及未来研究展望. *外国经济与管理*, 34(8), 57-63.
- 卿石松. (2011). 职位晋升中的性别歧视. *管理世界*, (11), 28-38.
- 任颖, 王峥. (2010). 女性参与高管团队对企业绩效的影响: 基于中国民营企业的实证研究. *南开管理评论*, 13(5), 81-91.
- 孙芬, 曹家和. (2007). 国外人力资源管理中的性别研究理论评述. *科学学与科学技术管理*, 28(9), 181-183.
- 肖薇, 罗瑾琰. (2013a). 女性职业成功的辅征及评价标准构建问题研究回顾与展望. *外国经济与管理*, 35(6), 73-80.
- 肖薇, 罗瑾琰. (2013b). 第二代性别偏见与女性领导力开发. *中国人力资源开发*, (9), 96-99.
- 颜士梅, 吴珊. (2014). 女性角色特征与领导角色特征的匹配性分析: 基于国外相关研究的综述. *妇女研究论丛*, (5), 118-123.
- 颜士梅, 颜士之, 张曼. (2008). 企业人力资源开发中性别歧视的表现形式——基于内容分析的访谈研究. *管理世界*, (11), 110-118.
- 杨静, 王重鸣. (2013). 女性创业型领导: 多维度结构与多水平影响效应. *管理世界*, (9), 102-117.
- 张晓洁, 王海珍. (2014). 中国文化背景下管理中的“关系”研究综述. *管理学报*, 11, 1087-1094.
- Amanatullah, E. T., & Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 256-267.
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 110-122.
- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, 555-566.
- Atwater, L. E., Carey, J. A., & Waldman, D. A. (2001). Gender and discipline in the workplace: Wait until your father gets home. *Journal of Management*, 27, 537-561.
- Bauer, C. C., & Baltes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 47, 465-476.
- Bekhouche, Y., Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2015). The global gender gap report 2015. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch Jr, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241-255.
- Berger, J., Norman, R. Z., Balkwell, J. W., & Smith, R. F. (1992). Status inconsistency in task situations: A test of four status processing principles. *American Sociological Review*, 57, 843-855.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Counternormative

- impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237–250.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46, 215–226.
- Brett, J. F., Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (2005). Effective delivery of workplace discipline: Do women have to be more participatory than men? *Group & Organization Management*, 30, 487–513.
- Carli, L. L. (1990). Gender, language, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 941–951.
- Chang, L. (1999). Gender role egalitarian attitudes in Beijing, Hong Kong, Florida, and Michigan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 722–741.
- Chapman, J. B. (1975). Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal*, 18, 645–650.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62–71, 146.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685–710.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589–634.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241–253.
- Forsythe, S., Drake, M. F., & Cox, C. E. (1985). Influence of applicant's dress on interviewer's selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 374–378.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301–315.
- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. *Sex Roles*, 56, 483–494.
- Hebl, M. R., King, E. B., Glick, P., Singletary, S. L., & Kazama, S. (2007). Hostile and benevolent reactions toward pregnant women: Complementary interpersonal punishments and rewards that maintain traditional roles. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1499–1511.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 431–441.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416–427.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Houston, D. M., & Marks, G. (2003). The role of planning and workplace support in returning to work after maternity leave. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 197–214.
- Joshi, A., Neely, B., Emrich, C., Griffiths, D., & George, G. (2015). Gender research in *AMJ*: An overview of five decades of empirical research and calls to action: Thematic issue on gender in management research. *Academy of Management Journal*, 58, 1459–1475.
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58, 1516–1545.
- Jussim, L., Coleman, L. M., & Lerch, L. (1987). The nature of stereotypes: A comparison and integration of three theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 536–546.
- Kawakami, C., White, J. B., & Langer, E. J. (2000). Mindful and masculine: Freeing women leaders from the constraints of gender roles. *Journal of Social Issues*, 56, 49–63.
- King, E. B. (2008). The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancement in academe. *Human Relations*, 61, 1677–1711.
- 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, 616–642.
- Ladge, J. J., Clair, J. A., & Greenberg, D. (2012). Cross-domain identity transition during liminal periods: Constructing multiple selves as professional and mother during pregnancy. *Academy of Management Journal*, 55, 1449–1471.
- Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2015). Leadership over-emergence in self-managing teams: The role of gender and countervailing biases. *Academy of Management Journal*, 58, 1476–1494.
- Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M., & Thau, S. (2015). When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, 15–28.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., & Dahm, P. C. (2017). Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women. *Academy of Management Journal*, 60, 402–432.
- Leslie, L. M., Mayer, D. M., & Kravitz, D. A. (2014). The

- stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 57, 964–989.
- Little, L. M., Major, V. S., Hinojosa, A. S., & Nelson, D. L. (2015). Professional image maintenance: How women navigate pregnancy in the workplace. *Academy of Management Journal*, 58, 8–37.
- Livingston, R. W., Rosette, A. S., & Washington, E. F. (2012). Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological Science*, 23, 354–358.
- Morgan, W. B., Walker, S. S., Hebl, M. R., & King, E. B. (2013). A field experiment: Reducing interpersonal discrimination toward pregnant job applicants. *Journal of Applied Psychology*, 98, 799–809.
- Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32, 406–413.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53, 513–534.
- Rafaeli, A., Dutton, J., Harquail, C. V., & Mackie-Lewis, S. (1997). Navigating by attire: The use of dress by female administrative employees. *Academy of Management Journal*, 40, 9–45.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30, 685–711.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629–645.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004–1010.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743–762.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165–179.
- Ruffle, B. J., & Shtudiner, Z. (2015). Are good-looking people more employable? *Management Science*, 61, 1760–1776.
- Thurston, J. L., Lennon, S. J., & Clayton, R. V. (1990). Influence of age, body type, fashion, and garment type on women's professional image. *Home Economics Research Journal*, 19, 139–150.
- Von Baeyer, C. L., Sherk, D. L., & Zanna, M. P. (1981). Impression management in the job interview: When the female applicant meets the male (chauvinist) interviewer. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 45–51.
- Wiley, M. G., & Eskilson, A. (1982). The interaction of sex and power base on perceptions of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 25, 671–677.

## How do female employees conduct gender identity-based impression management?

WANG Haizhen; MEI Xiaofeng; WEI Xuhua

(School of Management, Lanzhou University, Lanzhou 730000, China)

**Abstract:** Female employees' gender identity-based impression management refers to the process of female employees influencing others in order to reverse the prejudiced views of their gender identity. Gender identity-based impression management includes social recategorization strategy and positive distinctiveness strategy. The former intends to reduce the stereotypical connections with a female identity, and the latter aims at stressing the positive meaning of the female identity. Both strategies produce distinctive effects on evaluation, career development and personal well-being of females. We summarize that variables reflecting workplace gender preference or stereotype strength moderate the effects of the aforementioned strategies. Future research should continue to explore how to reduce the impact of gender discrimination against female employees from the perspectives of gender identity-based impression management and organizational interventions, especially within the Chinese culture.

**Key words:** female employees; gender discrimination; stereotype; impression management; gender identity