

東吳經濟商學學報 第五十九期
(民國九十六年十二月)：101-118.

領導者和追隨者的性別組成與追隨者 服從意願之關係

羅新興* 林靜如**

(收稿日期：95年4月26日；第一次修正：95年8月25日；第二次修正：95年11月20日；
第三次修正：96年3月15日；接受刊登日期：96年5月3日)

摘 要

本研究針對公務機關與民營企業的領導者與追隨者進行調查，探討領導者和追隨者的性別組成與追隨者服從意願的關聯性。分析所回收的620份有效問卷資料，獲得以下研究發現：1. 女性追隨者的服從意願高於男性追隨者。2. 男性領導的追隨者之服從意願高於女性領導的追隨者。3. 男性領導者所領導的男性追隨者所表現之服從意願，高於由女性領導者所領導的男性追隨者；但是女性追隨者無論是由男性或者女性領導者所領導，其所表現的服從意願無顯著差異。本研究針對研究發現討論管理實務上的意義與未來研究方向。

關鍵字：領導者、追隨者、性別組成、服從意願

* 清雲科技大學企業管理系副教授

** 國防大學資源管理研究所研究生

壹、緒論

領導是領導者透過影響力促使追隨者朝向特定目標而努力，在過去各種領導理論中，無論是特質論、行為論、情境論甚至近期的魅力領導理論，都可能因為其所關注的焦點不同，而提出不同的領導效能變項。例如工作績效（Fiedler，1967；House，1971；Greene，1979；Gombeski Jr.及Koscic，1989）、工作滿足（House，1971）、創新建議（Quezada-Broeder及Martin，2003）、尊敬與信任（Conger、Kanungo及Menon，2000）、追隨者自我概念（Van Kippenberg、Van Kippenberg、de Cremer及Hogg，2004）、知覺社會支持（Schmidt、Wood及Lugg，2005）、離職傾向（Pierro、Cicero、Bonaiuto、Van Knippenberg 及 Kruglanski，2005）。歸納以上文獻的領導效能指標，可以發現這些領導效能大致可以區分為結果指標與過程指標，並且似乎顯示有從結果指標逐漸發展到過程指標的跡象，例如追隨者在特定領導模式下的工作績效、滿意度、創新建議、離職傾向等，都是領導者特質或者領導行為透過持續一段時間的對偶互動之結果；而追隨者對領導者的尊敬、信任、本身的自我概念以及所知覺到的社會支持等，則是屬於追隨者在特定領導模式下與領導者的互動行為。此外，從魅力領導或轉換領導的觀點而言，追隨者在領導互動過程中對領導者的尊敬或信任，均指追隨者對「人」的態度，換言之，領導者藉由願景溝通、個人特質以及自我犧牲等魅力特徵，對追隨者產生態度移轉與行為動機。早期組織理論學者 Barnard(1938)的職權接受觀點也認為，具有正式職權並不保證職權發生作用，只有在職權被下屬所接受，才能保證該項職權發生效用。所以，本研究認為追隨者對於領導者的職權服從意願(obedience)是重要的領導效標，如果追隨者對於特定領導者所下達的各種工作指示願意完全服從，代表他可能會竭盡所能地努力以求工作目標的達成，反之，如果追隨者是口服心不服，那麼他的努力動機就可能不強烈，終將可能導致績效不佳或者滿意度不高。

在過去職場中，男性習慣擔任主管（領導者）的角色，所以男性領導者表現出具支配性的領導行為，可能被視為正常現象，由於女性習慣擔任部屬（追隨者）的角色，一旦女性擔任主管而表現支配性的領導行為時，經常可能不符合大家的角色期待，而可能被冠上「女強人」的稱號。在傳

統的性別角色刻板印象作用下，女性領導者是否面臨追隨者對其職權服從不如男性領導者的困境呢？相對地，女性因為經常扮演追隨者角色，是否因而出現自我暗示或者社會壓力，而使得相較於男性追隨者具有較佳的職權服從意願呢？再者，隨著教育普及與女性自主意識抬頭，在目前的職場中，女性勞動人口的數量以及素質均已普遍提升，職場中女性擔任領導者的情況愈來愈普遍，人們是否會因為女性領導者的普遍，開始打破大家在職場角色中的性別刻板印象呢？以上疑惑是為本研究的初始動機。換言之，本研究的初始目的是要探討不同性別的追隨者是否對領導者的職權有不同的服從意願，以及不同性別的領導者是否讓追隨者產生不同的職權服從意願。

在領導者與追隨者的對偶性別組成中，包括男性的領導者領導男性的追隨者、男性的領導者領導女性的追隨者、女性的領導者領導男性的追隨者、女性的領導者領導女性的追隨者。究竟哪一種性別組成的對偶關係會有較佳的領導服從意願呢？人們經常以「異性相吸，同性相斥」的論點來解釋兩性關係的互動，然而，依據Byrne(1971)相似吸引理論(similarity-attraction paradigm)觀點，他認為相同性別會產生較大的吸引力及較佳的互動。有關於職場上的兩性關係，到底是「異性相吸，同性相斥」還是「同性相吸，異性相斥」呢？事實上，男女性特質、性別社會地位及性別刻板印象等因素，都會影響組織成員間的互動（Bobo，1998；Crampton及Mishra，1999），相似吸引理論會依不同情境適用於職場上的男性及女性（Chatman及O'Reilly，2004），例如職場中同事間的水平兩性關係，以及主管與部屬間的垂直兩性關係，可能會有不同的兩性互動形態。因此，本研究的第二個目的就是要探討領導者性別、追隨者性別及對偶性別組成，其追隨者所產生的職權服從意願是否具有差異性。

貳、文獻探討與研究假說

一、追隨者性別與服從意願的關聯性

服從意願為企業的員工培訓指標（古益靈，民 92），而所謂服從意願是指追隨者執行領導者工作指示之意願。國內外許多研究都認同男女兩性具有各自性別上特質，例如男性具有較強的侵略性、勇敢、果斷、負責及

重事業，而女性較擅長於溝通、溫柔、服從、善良、重家庭及人際關係經營等特質（劉秀娟及林明寬，民 87）。大部分的研究者認為這樣的性別差異除了與生俱來的生理差異外，同時也受到後天的文化因素、角色期許、學習過程以及社會規範等因素影響。因為人們普遍具有男性支配與女性服從的意識型態(Lerner, 1986)，所以，女性預期當她們表現出比男性更多的順從行為及更少的攻擊行為時，比較不會受到責難(Connor、Serbin及Ender, 1978)。

一般而言，女性在人際關係方面比男性更加關注，通常女性比男性更重視人際關係的互動模式，也會表現出比男性更高的服從性（Eagly及Kite, 1987）。過去文獻也指出，女性較男性而言，位居較低的社會地位，而低權力的人比高權力的人，更可能會受到他人動向的影響，會花費更多心力注意人際關係，以獲得主管或同事的支持（劉秀娟及林明寬，民 87）。從以上的文獻發現可以推論，女性不僅在先天特質上比較順從，同時也因為社會地位長期低於男性而承受更大的社會壓力，所以女性追隨者可能因而不斷自我暗示表現服從行為，以符合社會中他人的角色期待。因此，本研究針對男女追隨者在服從意願的差異，提出假說 1 如下：

假說 1：女性追隨者對領導職權的服從意願高於男性追隨者。

二、領導者性別與追隨者服從意願的關聯性

就特質觀點來看，從傳統領導理論可以發現大多男性領導者所展現的特質，例如進取、成就導向、競爭、獨立等，常被視為理所當然的領導特質；而當女性表現出傳統角色期望的女性特質時，例如重情緒的、直覺的、呵護的等，即被認為是不佳的領導者，使女性陷入「雙重束縛」的處境(Blackmore, 1999)。王大方（民 85）引述 Rosener(1991)所提出之「性別的弔詭」來說明女性領導者在工作上所處的兩難情境。「性別的弔詭」指的是女性所展現出來的特質若是負面的，性別變成關鍵因素（意即因為女性所以才會有此負面特質），但若女性展現出來的特質是正面的，性別則忽然變成毫不相干（意即有此正面特質並不是因為她是女性），甚至當女性領導者表現出如同男性領導者被正面增強的行為時，女性領導者依然會獲得負面的回饋。換言之，例如男性領導者表現果斷可能被視為有魄力；但是女

性領導者表現果斷可能被譏為強勢的「女強人」。

就領導能力觀點來看，Parker及Fagenson(1994)整理性別中心取向(gender-centered approach)之論點，認為男女領導能力優劣可區分三種型態的觀點：

1. 男性優於女性觀點：認為男性才具有領導的適當能力，女性比較不可能具有這些領導技巧、能力以及特質。2. 女性優於男性觀點：認為女性在職場上具有不同、甚至比男性好的領導技巧，例如關懷與滋養培育等重要領導特質，都是女性由傳統女性角色期望中轉化帶入職場的。3. 相互貢獻取向：認為男、女兩性領導者，基於性別差異所以是不同的，但是同樣對組織具有十分有價值的貢獻，不認為先天上誰優於誰，應視管理任務而定。

依據以上「性別中心取向」觀點，男女性領導者的能力孰優孰劣，仍尚有多方不同的看法。然而Everett、Thorne及Danehower(1996)研究發現，儘管男性和女性在領導上的能力都很相近，但仍然有玻璃天花板(glass ceiling)的障礙，表示女性在職場仍會遭遇一種無形的障礙。對於這些障礙之所以存在，可從對於女性在主管職位的性別刻板印象(gender stereotypes)加以解釋，性別刻板印象是指社會裡的成員對男性或女性所持有相當固定且不具彈性的信念、想法或態度（李美枝，民73）。在過去傳統的印象中，女性領導者地位通常被視為低於男性且被認為較男性缺乏領導能力（Richeson及Ambady，2001）。Bergen及Williams(1991)年研究發現美國女性角色已有很大轉變（例如職業婦女比例明顯增加等），然而儘管有這些轉變，有關男性及女性個人屬性的刻板印象，卻仍保持得相當穩定。也就是說，雖然女性領導者在各行業逐漸嶄露頭角，但因性別偏見與歧視，造成女性地位並沒有相對提昇（王方，民91）。綜合以上文獻觀點，本研究推測，女性即使擔任領導者，但是可能因為領導行為本身需要支配性高的特性，而這些特性不符合人們對於女性的母性角色期待，而使得追隨者對女性領導者的服從意願受到影響，因此本研究提出假說2如下：

假說2：男性領導者所領導的追隨者對領導職權的服從意願，高於女性領導者所領導的追隨者。

三、領導者與追隨者性別組成對服從意願的影響

以人口統計背景相似的相關研究，大致區分為組成人口學(compositional demography)與關係人口學(relational demography)（陳心田，民87）。組成人口學是以群體或組織為基本分析單位，來討論其人口組成的異質性或同質性對個體行為或組織的影響。例如 Hoffman 及 Hurst(1990)研究指出組織人口性別組成同質性過低時，會降低組織成員的滿意度。關係人口學則是就組織中的個體間之人口屬性上差異程度，以瞭解其對個體行為的影響，而其發展趨勢亦從單一人口統計變項，演進到探討兩個個體間的「契合性」，而以對偶的人口統計背景的同質或異質性，探討個體間的人際互動（Tsui、Egan及Xin，1995）。例如 Tsui 及 O' Reilly(1989)實證指出銷售員的性別與管理者的性別相反，會有較高的角色壓力、較低的晉升機會、組織依附程度以及工作績效。本研究依循「關係人口學」的研究脈絡，將領導者與追隨者性別加以組成，探討四種性別組合型態下之追隨者職權服從意願是否有差異。

以性別的特質來看，Sidanius、Pratto及Mitchell(1994)與Schmitt、Branscombe及Kappen(2003)研究指出性別是個體社會優越傾向(social dominance orientation)的重要預測因子，實證結果指出男性的社會優越傾向顯著高於女性，換言之，男性比女性更認同某些群體比其它群體優越且享有更多社會資源是理所當然的。以性別的地位來看，過去的實證研究發現，只要女性維持是男性下屬的角色，那男性對女性的態度將持續獲得好的評價（Glick及Fiske，1996）。但是，當男性的情境地位低於女性時，會對女主管有負面評價（Richeson及Ambady，2001）。也就是說，追隨者的性別對領導效能評價有影響，其中男性的追隨者較喜歡男性領導者，而女性追隨者則沒有偏向任一方（Eagly、Karau及Makhijani，1995）。依據態度的認知、情感與行為傾向三要素觀點(Breckler，1984)，追隨者對領導的認知或情感評價（喜歡）可能投射成為行為傾向，因此本研究推論，男性追隨者較無法接受女性領導者，可能會產生較低的服從意願；但是女性因長久以來處於低地位社會群體且已習慣由男性領導，故會維持某種程度的服從意願。因此，男性領導者所領導的男性追隨者，其所表現的服從意願會比女性領導者所領導的男性追隨者為高；反之，男性領導者所領導的女性追隨者，或是女性領導者所領

導的女性追隨者，其所表現的服從意願並無顯著差異。綜上所述，本研究提出假說3如下：

假說3：男性領導者所領導的男性追隨者之服從意願，高於女性領導者所領導的男性追隨者；但無論男性領導者或女性領導者所領導的女性追隨者，其所表現的服從意願無差異。

參、研究方法

一、衡量工具

本研究採用問卷調查法，受試者及直屬主管性別之衡量方式，由受試者直接於問卷中勾選自己的性別，並回答直屬主管的性別。本研究定義服從意願為追隨者執行領導者工作指示的意願，所採用的衡量工具為羅新興、陳秀清及陳忠虎（民93）所編製的4題量表，題目包括「我願意貫徹直屬主管所下達的命令」、「我願意執行直屬主管所交付的任務」、「我願意服從直屬主管對我的指揮」、「我願意服從直屬主管所做的決策」，分別採用Likert 6尺度衡量受試者的服從意願。另外，為了避免社會期許偏誤(social desirability bias)影響研究結果，本研究也衡量受試者的社會期許以進行統計控制，社會期許的衡量採用 Hays、Hayashi 及 Stewart (1989)所發展的5題量表，例如「即使對不喜歡的人，我也能以禮相待」（正向題）、「我偶爾會佔別人的便宜」（負向題），分別採用 Hays et al. (1989)所主張的 Likert 5 尺度衡量。

二、研究對象與資料蒐集過程

本研究以組織成員及其對偶主管為研究對象，於政府機關、警察機關、國軍組織與民營企業中採用便利抽樣。問卷編製完成後，作者首先於人際關係網絡中找到各組織願意協助問卷發放回收的聯絡人，接下來訪問各聯絡人進行訪員訓練，並編製「問卷發放備忘錄」以指引聯絡人依據標準作業程序進行問卷調查。受試者於問卷填答完畢後，請受試者將問卷放入事先已黏貼雙面膠且可彌封的信封密封，並交由聯絡人收回。此外，本研究分別贈送每位聯絡人與受試者小禮品，以增加問卷回收率以及衡量的效度。

本研究於94年9月至10月施測，總計發出730份問卷，回收705份問

卷，剔除無效問卷 85 份（填答不全、空白問卷以及沒有密封者），有效問卷 620 份，有效回收率為 85%。其中男性受試者（追隨者）計 371 位(60%)、女性受試者（追隨者）計 249 位(40%)；在領導者與追隨者性別組成中，「男性領導者所領導的男性追隨者」計 294 位(47%)、「女性領導者所領導的男性追隨者」計 77 位(13%)、「男性領導者所領導的女性追隨者」計 118 位(19%)、「女性領導者所領導的女性追隨者」計 131 位(21%)；年齡為 30 歲（含）以下者 355 人(59%)、31-40 歲者 193 人(31%)、40 歲以上者 61 人(10%)；學歷為高中（含）以下者 100 人(16%)、大學專科 457 人(73%)、碩博士 63 人(11%)；個體所屬組織類型分別為民營製造業 100 人(16%)、民營服務業 265 人(43%)、軍公教 190 人(31%)及其他 65 人(10%)。

肆、資料分析結果

一、衡量效度信度與變項敘述統計

本研究的資料分析過程中，首先將服從意願量表四題與社會期許量表五題進行因素分析，以粗略檢視變項衡量的聚合效度與區別效度，因素分析使用最大變異轉軸法進行轉軸，分析結果顯示兩個因素的累積變異解釋量 0.63，各題項歸類為衡量因素的因素負荷量均達 0.5 以上，在非衡量因素的因素負荷量均在 0.15 以下，能明確將題目進行因素歸類為「服從意願」及「社會期許」二個因素。於信度檢測方面，服從意願的 Cronbach' α 值為 0.93，社會期許的 Cronbach' α 值為 0.72，均達 0.7 以上，顯示量表的內部一致性良好。簡單相關分析發現，服從意願與社會期許有顯著正相關，表示受試者的社會期許愈高（愈依據社會期許的態度作答），則會表達愈高的服從意願，因此，本研究後續假說檢定分析時，即將社會期許納入模型進行統計控制。

二、假說檢定

在假設驗證分析方面，本研究採用一般線性模型(GLM)進行統計分析。分析時除了將追隨者性別以及領導者性別同時放入模型為自變項之外，並將受試者學歷、年資以及社會期許（一般線性模型允許類別變項與數量變

項同時納入自變項)等變項,也同時放入模型為控制變項。本研究以追隨者性別及領導者性別對服從意願的主效果(main effect)分別檢定假說1及假說2,以追隨者性別及領導者性別對服從意願的交互作用效果(interaction effect)檢定假說3,交互作用顯著則繼續進行單純主效果(simple main effect)分析,以更精確地檢測假說3是否為本研究資料所支持。資料分析結果顯示,控制變項中的學歷($F=4.51, p<0.05$)及社會期許($F=38.63, p<0.001$)會影響服從意願,但是年資($F=0.12, p>0.10$)及追隨者所屬組織類型($F=0.01, p>0.90$)對於追隨者的服從意願並沒有顯著的影響。

三個假說的檢定結果分別說明如下:

(一)追隨者性別對其服從意願的影響

本研究假說1在探討女性追隨者的服從意願是否高於男性追隨者,資料分析結果發現不同性別追隨者的服從意願具有顯著的差異性($F = 13.66, p < 0.001$),表1的平均數顯示:女性追隨者的服從意願($M = 4.80$)顯著高於男性追隨者的服從意願($M = 4.65$)。因此,本研究假說1獲資料支持。

(二)領導者性別對追隨者服從意願的影響

本研究假說2在探討男性領導者所領導的的追隨者,其服從意願是否高於女性領導者所領導的追隨者。資料分析結果發現不同性別領導者所領導的追隨者,其服從意願具有顯著差異性($F = 19.69, p < 0.001$),表1顯示由男性領導者所領導的追隨者之服從意願($M = 4.78$),顯著高於女性領導者所領導的追隨者之服從意願($M = 4.55$),故本研究假說2獲資料支持。

(三)領導者性別與追隨者性別對服從意願的交互作用影響

本研究假說3探討領導者與追隨者性別組成對服從意願的影響。資料分析結果發現領導者性別與追隨者性別對服從意願具交互作用影響($F = 7.70, p < 0.01$),示意圖如圖1所示。單純主效果檢定發現:男性領導者所領導的男性追隨者之服從意願,高於女性領導者所領導的男性追隨者之服從意願($F = 19.45, p < 0.001$);但是,無論男性領導者或女性領導者所領導的女性追隨者,其所表現之服從意願並無顯著差異($F = 2.51, p > 0.10$)。亦即,男性追隨者會因領導者性別而產生不同的服從意願,表1平均數顯示:男性領導

者所領導的男性追隨者之服從意願($M = 4.76$)，顯著高於女性領導者所領導的男性追隨者之服從意願($M = 4.22$)；然而，男性領導者所領導的女性追隨者之服從意願($M = 4.83$)，與女性領導者所領導的女性追隨者之服從意願($M = 4.77$)無顯著差異。因此，本研究假說 3 獲資料支持。

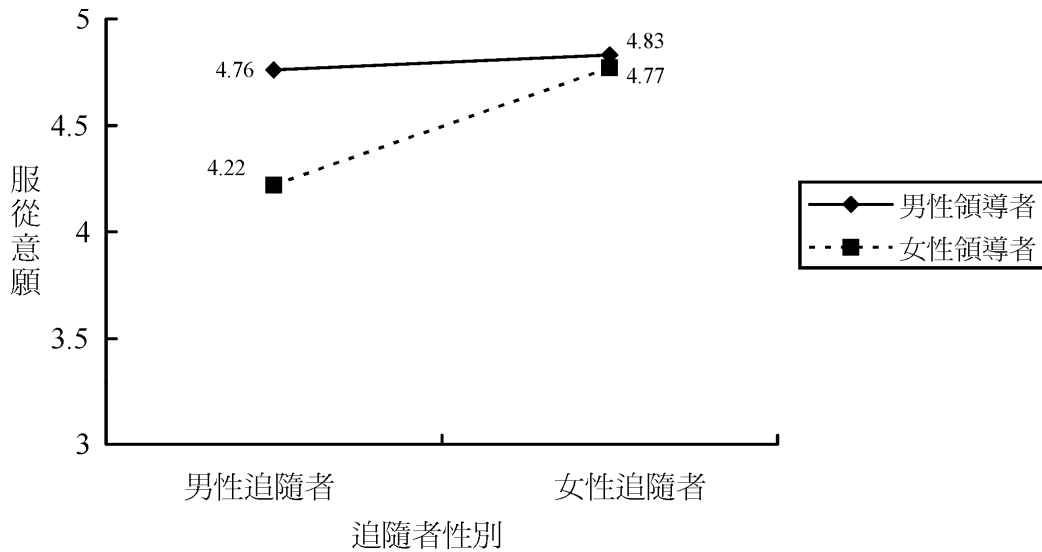


圖 1 領導者性別與追隨者性別對服從意願的交互作用示意圖

表 1 領導者性別與追隨者性別的組成下之服從意願平均數

領導者性別	追隨者性別				Total	
	男性追隨者		女性追隨者		Mean	S.D.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
服從意願						
男性	4.76 ^a	0.78	4.83 ^a	0.70	4.78	0.75
女性	4.22 ^b	0.87	4.77 ^a	0.63	4.55	0.78
Total	4.65	0.82	4.80	0.67		

註： $N = 620$ ；四種性別組合的服從意願平均數有標記 a 與 b 的上標，標記相同符號表示沒有顯著差異，例如女性追隨者接受男性領導($M=4.83$)與女性領導($M=4.77$)無顯著差異；標記不同符號表示具有顯著差異，例如男性追隨者接受男性領導($M=4.76$)與女性領導($M=4.22$)有顯著差異。

伍、綜合討論與建議

本研究從性別的特質、地位以及刻板印象等觀點，提出「女性追隨者對領導者的服從意願高於男性追隨者」、「男性領導者所領導的追隨者之服從意願高於女性領導者所領導的追隨者」以及「男性領導者所領導的男性追隨者之服從意願，高於女性領導者所領導的男性追隨者」等研究假說，並針對企業組織與公務機關的成員進行實證對象，分析所回收的 620 份有效問卷，驗證了上述三個研究假說。本研究發現在管理實務應用方面，可以作為派任領導者的參考，例如男性追隨者的服從意願會受領導者性別影響，對於女性領導者會產生較低的服從意願，組織如果為了避免造成低服從意願，以男性為主的工作部門中，就應該避免由女性出任該部門的主管。本研究結果在理論發展的意義上，基本上驗證了過去文獻認為男性追隨者比較喜歡男性領導者，而女性追隨者並無明顯偏好男性或女性的領導者的論點(Eagly et al., 1995)，同時，也驗證了「情境地位」會影響男性對女性態度的論點(Richeson及Ambady, 2001)，亦即當男性的情境地位低於女性時，會對女性有負面評價；反之，當男性地位高於女性時，對於女性則比較不會有負面反應。本研究中的領導者角色與追隨者角色即為所謂「情境地位」，所不同於上述文獻的是，本研究所關注的焦點不在於喜歡與否的評價，而是以更貼近領導效能的「服從意願」為研究效標。

由上述的研究結果可以推測，女性追隨者會比男性追隨者具有更高的服從意願，除了女性先天的順從特質高於男性之外，也可能是女性知覺在職場環境中，女性仍然居於弱勢地位，而且也符合多數人的角色刻板印象，因此女性在組織中擔任部屬的追隨者角色，是符合自己也符合多數他人的預期。此外，研究結果發現：由男性領導者所領導的追隨者，其所表現的服從意願高於由女性領導者所領導的追隨者，此一結果也可能是因為在多數職場中，男性比較具有支配性地位，所以擔任領導者是符合多數組織成員（無論男性女性）的角色期待。也因此，雖然兩性平權觀念普及的現在社會中，組織中越來越多的女性主管，但是組織採用女性領導者來領導男性追隨者仍然存在無形障礙，這些障礙的來源可能不是領導才能的問題，而可能是女性領導者與男性追隨者，同時都存在「女尊男卑」的心理壓力，

這個壓力有待長時間形成普遍現象之後才會逐漸解除。

本研究結果發現了職場上的兩性關係，不能單純地從「異性相吸，同性相斥」或「同性相吸，異性相斥」來討論，必須要區分「水平」的同事兩性關係或者是「垂直」的對偶兩性關係分別探討。本研究從「垂直」面探討職場的兩性關係，結果發現：男性領導者與男性追隨者的相同性別組成，會比女性領導者與男性追隨者的不同性別組成，其追隨者會表現出較高的服從意願，也就是說，本研究的「垂直」面的對偶兩性關係支持「相似吸引理論」的，而並非俗話所說的「異性相吸、同性相斥」的說法。但是職場上的「水平」兩性關係，是否亦為「同性相吸、異性相斥」呢？則有待後續學者研究。此外，相似吸引理論可能會依不同情境適用於職場上的男性及女性，Chatman 及 O' Reilly(2004)研究指出：即使女性在全女性(all-female)的工作群體中會表現出更高的承諾感、正面情感以及合作知覺，但是女性仍然會比男性更想離開同質群體。因此建議後續研究男女性領導效能時，可以將「群體性別組成」納入分析，例如在多數男性或者多數女性的工作群體中，本研究的結論是否仍然可以出現。

影響領導效能的因素相當複雜，過去文獻有關特質論、行為論以及情境論的各種領導理論，提出了各種不同的影響因素，本文僅以「性別」來預測領導效能，故其模型的解釋力(R-square)是有限的。例如：本研究資料的男性與女性追隨者的服從意願雖然具有統計顯著性，但其平均數僅有 0.15 的些微差距；男性與女性領導者所領導下的追隨者，其服從意願差距 0.23 雖然具有統計顯著性，但也是僅有相當小的差異。上述無論是領導者性別或者追隨者性別對於服從意願的解釋力相對較低，可能的原因為領導者性別與追隨者性別二者對服從意願的交互作用結果，亦即男性追隨者對於女性主管的服從意願相對較低所致。但無論如何，本研究如同過去僅以性別來解釋領導效能的「解釋性研究」之文獻一樣（例 Chi 及 Lo，2003），其研究結果的「預測性」功能是比较不足的，此為本研究的研究限制之一。

此外，雖然本研究有針對受試者的所屬組織類型、學歷、年資以及社會期許進行統計控制，但是仍然不能排除其他外生變數的影響，尤其是以個體為分析單位的微觀領導研究，對於可能影響個體服從意願的組織系絡因素，特別是受試者所屬的組織特性，可能會透過不同的文化價值觀或行

為規範而影響服從意願。本研究也針對這項疑慮，進行了進一步的資料分析。亦即針對本研究所蒐集的「所有資料」($N=620$)、「軍公教等公務機關資料」($N=215$)以及「民營企業資料」($N=405$)，分別分析了本研究的核心論點（領導者與追隨者不同性別組合下的服從意願是否具有差異），資料分析發現：(1)「所有資料」分析結果，男性追隨者在女性領導者領導下的服從意願($M=4.22$)，相對低於其他三種的性別組合（男性追隨者男性領導者 $M=4.75$ ；女性追隨者女性領導者 $M=4.77$ ；女性追隨者男性領導者 $M=4.83$ ）。(2)「公務機關資料」分析結果，男性追隨者在女性領導者領導下的服從意願($M=4.03$)，相對低於其他三種的性別組合（男性追隨者男性領導者 $M=4.84$ ；女性追隨者女性領導者 $M=4.69$ ；女性追隨者男性領導者 $M=4.72$ ）。(3)「民營企業資料」分析結果，男性追隨者在女性領導者領導下的服從意願($M=4.53$)，相對低於其他三種的性別組合（男性追隨者男性領導者 $M=4.71$ ；女性追隨者女性領導者 $M=4.79$ ；女性追隨者男性領導者 $M=4.87$ ）。觀察上述分析結果，在四種性別組合下的追隨者服從意願，三個資料庫所呈現的資料分析結果具有相同的模態(pattern)，也就是均呈現女性領導者所領導下的男性追隨者，其服從意願低於其他三種性別組合。然而，吾人也可以觀察到，確實民營企業組織中男性追隨者對女性領導者的服從意願，其相對較低的程度($M=4.53$ 相對於其他三者)並沒有公務機關($M=4.03$ 相對於其他三者)的追隨者來得強烈。此結果似乎說明了民營企業組織中，男性追隨者對於女性主管的接受度相對高於公務機關的男性追隨者。然而整體服從意願的表現上，民營企業追隨者服從意願（女性： $M=4.83$ ；男性： $M=4.69$ ），公務機關追隨者服從意願（女性： $M=4.71$ ；男性： $M=4.59$ ），二者並沒有明顯的差異。本研究推測認為，或許是本研究的衡量變項為「服從意願」（態度），並非「服從行為」，可能因為公務機關追隨者必須接受較為嚴格的行為規範（尤其是軍警公教人員），所以直覺上會有較高的「服從行為」，然而在深入探索心理的「服從態度」時，並不必然公務機關具有較高的服從意願。歸納以上這些現象，建議後續研究者可以朝向進行整合組織特性、領導風格以及領導者與追隨者性別組合三者的研究，同時也可以觀察服從意願與服從行為上的表現是否不同。

參考文獻

1. 王大方 (民 85), *玻璃天花板：管理女性 VS. 女性領導*, 台北：時報文化。
2. 王方 (民 91), 「性別與勞動的社會學分析:台灣女性勞動的福利與權益問題」, *勞資關係月刊*, 第十九卷第十二期, 頁 736-746。
3. 古益靈譯 (民 92), Graham, S. D. 著, *服從：世界各大企業的員工培訓指標*, 台北：海洋文化出版社。
4. 李美枝 (民 73), *女性心理學*, 台北：大洋出版社。
5. 陳心田 (民 87), *我國企業人口組成結構之研究*, 中山大學企業管理學系博士論文。
6. 劉秀娟及林明寬譯 (民 87), Basow, S. A. 著, *兩性關係*, 台北：揚智出版社。
7. 羅新興、陳忠虎及陳秀清 (民 93), 「領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究」, *國防管理學報*, 第二十五卷第二期, 頁 51-60。
8. Barnard, C. I. (1938), *The Functions of Executive*, MA: Harvard University Press.
9. Bergen, D. J. and J. E. Williams (1991), "Sex Stereotypes in the United States Revisited: 1972-1988." *Sex Roles*, 24, p.413.
10. Blackmore, J. (1999), *Troubling women-feminism, leadership, and educational change*, Philadelphia: Open University.
11. Bobo, L. (1998), "Race, Interests, and Beliefs About Affirmative action." *The American Behavioral Scientist*, 41, No.7, pp.985-1003.
12. Breckler, S. J. (1984), "Empirical validation of affect, behavior, and cognition as destine components of attitude." *Journal of Personality and Social Psychology*, No.May, pp.1191-1205.
13. Byrne, D. (1971), *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press.
14. Chatman, J. and C. O'Reilly (2004), "Asymmetric Reactions to Work Group Sex Diversity among Men and Women." *Academy of Management Journal*, 47, No.2, pp.193-208.
15. Chi, S. C. and H. H. Lo (2003), "Taiwanese Employees' Justice Perception on Co-Workers' Punitive Events." *The Journal of Social Psychology*, 143, No.1, pp.27-42.
16. Conger, J. A., R. N. Kanungo, and S. T. Menon (2000), "Charismatic Leadership and Follower Effects." *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.747-767.
17. Connor, J. M., L. A. Serbin, and R.A. Ender (1978), "Responses of Boys and Aggressive, Assertive, and Passive Behaviors of Male and Female Characters." *Journal of Genetic Psychology*, 133, pp. 59-69.
18. Crampton, S. M. and J. M. Mishra (1999), "Women in Management." *Public Personnel Management*, 28, No.1, pp.87-106.

-
19. Eagly, A. H. and M. E. Kite (1987), "Are stereotypes of nationalities applied to both women and men?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp.451-462.
 20. Eagly, A. H., S. J. Karau, and M. G. Makhijani (1995), "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, 117, pp.125-145.
 21. Everett, L., D. Thorne, and C. Danehower (1996), "Cognitive Moral Development and Attitudes toward Women Executives." *Journal of Business Ethics*, 15, pp.1277-1235.
 22. Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
 23. Glick, P. and S. T. Fiske (1996), "The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism." *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp.491-512.
 24. Gombeski Jr., W. R., and D. J. Koscic (1989), "Improving Managerial Effectiveness." *Marketing Research*, 1, No.3, pp.68-72.
 25. Greene, C. N. (1979), "A Longitudinal Investigation of Modifications to a Situational Model of Leadership Effectiveness." *Academy of Management Proceeding*, pp.54-58.
 26. Hays, R. D., T. Hayashi, and A. L. Stewart (1989), "A Five Item Measure of Socially Desirable Response set." *Educational and Psychological Measurement*, 49, pp.629-636.
 27. Hoffman, C. and N. Hurst (1990), "Gender stereotypes: Perception or rationalization.?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, No.2, pp.197-208.
 28. House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of leader effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, pp.321-338.
 29. Lerner, G. (1986), *The creation of patriarchy*, New York: Oxford University Press.
 30. Parker, F. and P. Fagenson (1994), "An Introductory Overview of Women in Corporate Management." *Women in Management*, pp.17-19.
 31. Pierro, A., L. Cicero, M. Bonaiuto, D. Van Knippenberg, and A. W. Kruglanski (2005), "Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness: The moderating Role of Need for Cognitive Closure." *Leadership Quarterly*, 16, No.4, pp.503-516.
 32. Quezada-Broeder, G. and R. Martin (2003), "Leading Individuals to Creative Performance: Exploring-Leader-Culture Relationships and Their Effects on Subordinate Performance, Attitudes and Perceptions." *Australian Journal of Psychology*, pp.55-59.
 33. Richeson, J. A. and N. Ambady (2001), "Who's in Charge? Effects of Situational Roles on Automatic Gender Bias." *Sex Roles*, 44, No.5, pp.493-512.
 34. Schmidt, L. L., J. Wood, and D. J. Lugg (2005), "Gender Differences in Leader and Follower Perceptions of Social Support in Antarctica." *Acta Astronautica*, 56, No.4, pp.923-931.
 35. Schmitt, M. T., N. R. Branscombe, and D. M. Kappen (2003), "Attitudes toward Group-Based Inequality: Social Dominance or Social Identity?" *British Journal of Social Psychology*, 42, pp.
-

- 161-186.
36. Sidanius, J., F. Pratto, and M. Mitchell (1994), "In-Group Identification, Social Dominance Orientation, and Differential Intergroup Social Allocation." *The Journal of Social Psychology*, 134, No.2, pp.151-167.
37. Tsui, A. S. and C. A. O'Reilly (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads." *Academy of Management Journal*, 32, pp. 402-423.
38. Tsui, A. S., T. Egan, and K. Xin (1995), "Diversity in Organizations: Lessons from Demography Research." In *Diversity in Organizations: Perspectives from a Changing Workplace*, Vol. 37, edited by M. Chemers, S. Okampo, and M. Costanzo, Thousand Oaks: Sage Publications, pp.191-219.
39. Van Knippenberg, D., B. Van Knippenberg, D. de Cremer, and M. A. Hogg(2004), "Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda." *Leadership Quarterly*, 15, No.6, pp.825-856.

Soochow Journal of Economics and Business

No.59 (December 2007) : 101-118.

The Relationship between Leader-Member Gender Combination and Followers' Obedience

Hsin-Hsin Lo* Ching-Ju Lin**

(Received: April 26, 2006; First Revised: August 25, 2006; Second Revised: November 20, 2006; Third Revised: March 15, 2007; Accepted: May 3, 2007)

Abstract

This study examined the relationship of leader-follower gender combination and followers' obedience. The members of public and civilian organizations were selected as target sample. Three findings, resulted from the research of the 620 effective responses, are as follows. First, female followers are more obedient than male ones. Second, the followers of male leaders are more obedient than those of the female leaders. Final, male-led male followers are more obedient than female-led male ones. This study empirically explains the above findings.

Keywords: Leader, Follower, Gender Combination, Obedience

* Associate Professor, Department of Business Administration, Ching Yun University.

** Master, Department of Resource Management, National Defense University.

