

團體性別組成對團體衝突與集體效能的影響 ——探討領導者性別的干擾作用

羅新興* 林靜如**

(Received: Mar. 16, 2006; First Revision: Oct. 26, 2006, Second Revision: Mar. 29, 2007
Accepted: Apr. 11, 2007)

摘要

本研究的目的是探討性別組成對集體效能與團體衝突的影響，並且分析領導者性別對上述影響關係的干擾作用。分析所回收的 114 份有效團體問卷獲得以下研究發現：1. 「多數男性的追隨團體」之團體衝突顯著高於「多數女性的追隨團體」。2. 「多數女性的追隨團體」之集體效能顯著高於「多數男性的追隨團體」，此資料分析結果與本研究的推論相反，本研究推測此一結果是受到領導者性別的干擾而形成的現象。3. 「男性領導多數男性的追隨團體」之集體效能高於「女性領導多數男性的追隨團體」；「男性領導多數女性的追隨團體」與「女性領導多數女性的追隨團體」，其集體效能無差異。具體而言，女性領導以男性為主的團體，其集體效能會較低落。本研究針對研究發現討論實務上的意義。

關鍵字：性別組成、團體衝突、集體效能

* 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

隨著時代變遷及兩性平權觀念日益普遍，兩性互動場域逐漸擴大，使勞動市場性別組成趨向多元化，其所衍生的管理問題值得關注。性別(gender)是個外顯的人口統計變項，亦為社會分類中的一個重要分類項目。依據 Byrne(1971)相似吸引理論(similarity-attraction paradigm)觀點認為相同性別自然會產生較大的吸引力以及較佳的互動。然而，性別真的如同相似吸引理論所意涵的「同性相吸，異性相斥」那麼簡單嗎？Chatman and O'Reilly(2004)研究認為相似吸引理論過於簡化組織內性別組成多元化的影響，並實證發現相似吸引理論會對男性及女性造成不同的影響。因此，有關性別研究結論的解釋更為困難(Williams & O'Reilly, 1998)。例如，Dwight(2003)研究發現團體績效與團體女性人數比例呈 U 型曲線關係，團體性別組成的複雜性可見一斑，因此引發了本研究探究團體性別組成對團體運作的影響。

在團體性別組成多元化的過去文獻中，個體層次大都探討個體與其他成員在性別上的相似性或差異性，對個體行為或態度的影響；團體層次則探討組織人口性別的同質性或異質性對組織的影響（鄭亦敏，2002），較少以領導者與追隨團體性別組成對團體運作影響的研究。領導者是團體內不可缺少的重要成員，也是團體運作成效的重要關鍵(Parker, 1990)。那麼，領導者的性別是否會影響團體的運作呢？此外，被領導的團體之性別組成是否也會有不同的運作情況呢？這些疑問是為本研究的主要動機。

在團體運作的過程中，團體衝突是影響團體效能的重要因素(Katz, 1977; Jehn, 1995; Cox, 2003)。近年來，許多文獻開始探討團體衝突的前因變項，其中，團體組成即為其中一個重要的研究途徑，例如 Jehn(1999)即發現團體組成的多元性會正向影響團體的衝突。本研究將延續此一方向，探討團體的性別組成對團體衝突的影響，尤其是探討領導者性別與追隨團體性別組成的不同組合下，其團體衝突是否具有差異。另外，在團體研究中，集體效能(collective-efficacy)逐漸受到重視，所謂集體效能是指團體成員共同對於達成集體目標的相信程度，集體效能比自我效能更能預測團體績效（例：Feltz & Lirgg, 1998）。雖然集體效能與團體績效的關聯性已有大量學者進行研究(Gully, 2002)，但是對於集體效能的前因變項之探討則相對較少。本研究推測團體性別組成可能是影響集體效能的前因變項之一。綜合上述，本研究具體研究目的分別在探討追隨團體性別組成對團體衝突與集體效能的影響，以及探討領導者性別對於上述影響關係的干擾作用。

貳、文獻探討與研究假說

一、組織人口學

過去有關組織人口學的研究文獻經常以性別、年齡、年資、種族等人口背景特徵，來分析其對組織行為的影響。而有關組織人口學的相關研究，大致區分為關係人口學

(relational demography)與組成人口學(compositional demography) (鄭亦敏, 2002)。關係人口學係就組織中個體間人口屬性上的差異程度, 以瞭解其對個體行為的影響。例如 Tsui and 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、組織依附程度及績效。組成人口學則是以團體或組織為分析單位, 來探討其人口組成的同質性或異質性對個體行為或組織的影響。例如 Hoffman and Hurst(1990)研究指出組織人口的性別組成同質性過低時, 會降低組織成員的滿意度。綜上所述, 組織人口學大都運用相似吸引理論觀點, 認為具有相似背景的兩個人可以分享共同的生活經驗及價值觀, 且相處上較為輕鬆自在, 易於溝通, 若可以自由選擇的話, 人們會傾向選擇跟自己相似的人一起互動。然而 Chatman and O'Reilly(2004)的研究發現卻指出相似吸引理論並不全然適用於職場上的男性及女性, 原因是因為男性與女性的社會地位並不相同, 因而會產生不同的影響。本研究採用上述文獻有關組成人口學的研究觀點, 以團體為分析單位, 探討團體中的性別組成是否會影響其團隊衝突與集體效能, 但是本研究並不從同質性或異質性的觀點出發, 而是從組成比例的角度切入, 分析以男性為主的團體與以女性為主的團體, 其所表現的團體衝突與集體效能是否不同, 並且進一步探討領導者領導多數同性別團體以及領導多數異性別團體, 所產生的領導效能有何差異。上述領導者與追隨團體多數性別相同或相異, 是否可以用相似吸引來觀察? 或者屬於異性相吸? 還是 Chatman and O'Reilly(2004)的社會地位差異觀點比較能解釋領導效能? 本研究認為社會地位的性別刻板印象, 可能是一項合理的解釋。

在組成人口學相關實證研究中, 本研究整理了 Kanter 等三位學者的性別組成分類方式。首先, Kanter(1977)提出組織性別組成可分為一致的團體(uniform), 比率為 100 比 0; 歪斜的團體(skewed)比例為 85 比 15; 傾斜的團體(tilted)比例為 65 比 35; 平衡的團體(balanced)比例為 60 比 40 或 50 比 50, 並得到組織女性比例改變, 團體文化、關係形式亦會跟著改變的結論。Fenwick and Neal(2001)則將 Kanter 的分類方式簡化為三類, 分別為歪斜的團體(skewed groups, 女性佔 1-20%)、傾斜的團體(tilted groups, 女性佔 21-40%)及平衡的團體(balanced groups, 女性佔 41-50%), 並發現傾斜團體的表現優於歪斜及平衡的團體。Burke and McKeen(1996) 將組織層級及性別比例加以組成, 區分為組織各層級以女性為多數、組織各層級以男性為多數、組織各層級男女人數平衡、組織各層級為多數女性但由男性擔任高階主管、組織各層級為多數男性但由女性擔任高階主管、由女性主導男女人數平衡團體、由男性主導男女人數平衡團體等七種。研究結果顯示女性於不同性別比例的組織中, 其對離職傾向及工作滿意度有顯著的差異。綜合以上有關性別組成的研究結果, 吾人可以發現團隊中不同比例的性別組成, 可能會產生不同的團隊文化、團隊績效, 甚至不同的團隊態度。然而, 本研究並不精細區分團隊的各種性別組成, 以探討分別的團隊運作歷程是否具有差異, 而是希望將研究焦點置於男性與女性領導者, 分別在領導「多數同性別團體」與「多數異性別團體」下, 其所表現的團隊衝突與集體效能是否具有差異。換言之, 本研究僅想區分「多數」與「少數」的性別組成, 但本研究又擔心受試者對於 50 比 50 的性別比例難以精確作答, 基於 Kanter(1977)及 Fenwick and Neal(2001)都將 40 比 60 分類為平衡團體, 所以本研究的所謂「多數」則以該團體性別超過 60% 視為多數。本研究以此方式區分團體性別組成, 主要考慮是領導者

所領導的追隨團體究竟是性別觀點的支配性團體或者從屬性團體。

二、團體衝突

在組織運作過程中難免會面臨到許多的衝突問題。Pondy(1967)整理早期社會科學中各學科有關衝突的定義之後，主張採取廣義的衝突定義，認為衝突是一個過程，含蓋了過程中所有的衝突事件與現象。Rahim(1983)整合個體與團體層次的觀點，認為衝突是在社會實體之內或之間，互動過程當中所顯示的不相容、不一致與不和諧的現象。Passos and Caetano(2005)認為衝突是指個人或團體間關於目標、認知或情感上不相容的情境。綜合以上有關衝突的定義，本研究將團體衝突定義為：「團體內於運作過程中所顯示的不相容、不一致與不和諧的現象」。某些衝突可以支持團體目標並增進團體績效，稱為建設性衝突(functional conflict)，有些衝突則會妨害績效，稱為破壞性衝突(dysfunctional conflict)。如何區分建設性衝突與破壞性衝突呢？研究顯示，必須以衝突的類型而定。有關衝突的分類方式繁多，依 Jehn(1997)的分類可分為二種類型，即是工作相關的任務衝突(task conflict)與非工作相關的人際衝突(relationship conflict)。在團體衝突文獻中，已有許多實證研究探討團體衝突對團體產出的影響，例如探討團體衝突對於團體效能(Jehn & Chatman, 2000)、任務執行成果(Amason, 1996)的影響；或者探討影響團體衝突的前因變項，例如 Thomas(1992)提出引發衝突的原因包括衝突雙方的互依性、目標差異以及當事人特性。過去有關衝突的實證文獻，或有區分任務衝突與關係衝突分別探討其對效能的影響(例如 Jehn, 1997)，但是有關任務衝突與關係衝突尚難釐清彼此的因果關係，尤其在華人社會系絡中，二者關係更為微妙。因此，本研究不區分任務衝突與關係衝突，而以整合的團體衝突進行分析。

三、集體效能

集體效能的概念是從 Bandura(1982)自我效能(self-efficacy)的概念擴展而來，其定義為「團體所共享的信念，團體成員認為團體是否有能力組織與執行，以達成特定的團體任務之知覺與信心程度」。Guzzo, Y, Campbell, and Shea(1993)則定義及體效能為「個人對團體的信念，認為團體可以成功的執行任務的程度」。這些不同的學者，對集體效能所持有的共同看法就是，集體效能是 1.團體層次的概念，並非個體自我效能；2.是一種信念或知覺；3.對團體成功執行任務的信心程度（盧佩秋，2003）。綜上所述，本研究將集體效能定義為：「團體成員對於其所屬團體可以成功完成任務的信心」。過去文獻發現集體效能對團體績效有直接影響力，例如 Lester, Meglino, and Korsgaard(2002)發現集體效能與團體滿意度、努力程度以及團體績效有關；Gully, Incalcaterra, Johshi, and Beaubien(2002)透過後設分析(meta-analysis)亦證實集體效能與團體績效有高度相關。集體效能主要來自四種來源(Bandura, 1990)，包括 1.過去的成就表現:依團體過去的成功經驗，透過訊息處理的認知過程；2.社會比較過程:集體效能的知覺會受與其他團體比較以及團體內相互的社會比較所影響；3.說服性的訊息:說服訊息的來源，可能來自上級或同

儕；4.團體狀態:成員的生理狀態或團體狀況，也可能是提供團體成員有關維持團體努力能力的效能訊息。本研究推測，團體的性別組成及團體領導者的性別，就是一種可能會影響集體效能的「團體狀態」，這種團體狀態的訊息可能會經由性別刻板印象而影響團體成員產生達成特定目標的集體信念。

四、追隨團體性別組成對團體衝突與集體效能的影響

從性別角色特性觀點而言，男性化的特徵為具攻擊性、有野心的，而女性化的特徵是順服的、柔弱的，亦有研究證實男性的社會支配傾向是顯著高於女性的(Schmitt, Branscombe, & Kappen, 2003)。因此當團體為多數男性時，男性可能會因性別角色特性及社會支配傾向等影響，易形成互不相讓及誰也不服誰的衝突局面。反之，Rigg and Sparrow(1994)則指出女性的工作風格是善於溝通、強調合作關係等特質，而較不會引發衝突。Anthony and Horne(2003)指出不同性別比例的團體特性，會受性別與生俱來的特性所影響，例如女性愈多的團體，則此團體內的男性或女性均會有更多的合作行為。Chatman and O'Reilly(2004)研究則發現多數女性追隨團體的合作行為高於多數男性追隨團體的合作行為。基於男性的高支配傾向特質，以及多數男性追隨團體較少合作行為的實證文獻，本研究推測以男性為多數的團體成員，彼此間因多數想支配他人而容易產生意見衝突，因此本研究提出追隨團體性別對團體衝突具有影響的假說 1 如下：

假說 1：多數男性的追隨團體之團體衝突，高於多數女性的追隨團體。

當社會在分配資源時，往往會根據一些不同的特質而將人們進行分群，並且讓不同群或層之間擁有的資源不相等，這種現象是社會不平等。當這種不平等的現象重覆又穩定的發生，並且形成比較定型化的結構，一代傳一代時，就是社會階層化的現象。有些團體因為屬於較高的社會階層而享有較其他團體多的社會資源。擁有愈多社會資源的團體，歸屬於其中的成員越能在社會生活中獲得優勢。而社會上依性別將男性與女性劃分屬於不同的社會階層，造成性別階層化(gender stratification)，加上父權思想，男性階層高於女性階層，以至於女性擁有的各項社會資源都較男性短少，形成兩性之間不平等的基礎（彭懷真，2001）。Blumer's(1958)以種族偏見角度提出團體位置理論(group-position theory)，認為優勢群體有四種感覺：1.種族優越感；2.感到次種族在本質上不同；3.對特權及優勢有專屬感；4.害怕既得利益被其他團體奪取。基於上述這些觀點，使得團體有不同的高低位置，一般而言，男性團體一向被視為高地位團體的象徵(Bobo, 1998)，並且社會上的傳統觀點多為男性優勢(male dominate)觀點（張滿玲，1999），所以本研究推測以男性為多數的追隨團體，會擁有較多的社會資源及優越感，而比以女性為多數的追隨團體更有信心達成特定任務。因此，本研究提出追隨團體性別對集體效能具有影響的假說 2 如下：

假說 2：多數男性的追隨團體之集體效能，高於多數女性的追隨團體。

五、領導者性別對追隨團體性別組成與團體運作過程的干擾作用

男性與女性領導者可能會因其性別特質不同而有不同領導風格。過去研究指出男性領導者比較著重交易式的領導方式，以懲戒或獎賞來回應部屬的工作績效，而女性領導者則比較注重轉換型的領導方式，將其獨特的女性特質（如關懷、溫暖）融入領導技巧中，且女性領導者重視良好關係的維持，善於以調解的方式化解衝突(Rosener, 1991)。依據上述的文獻可以推測，女性領導者可能比男性領導者不意導致追隨團體的衝突。然而領導者性別與追隨團體性別組成對團體衝突的影響，不可忽略性別組成所可能產生的團體綜效。就 Campbell(1965)提出真實團體衝突理論(Realistic group conflict theory, 簡稱 RCT)而言，此理論認為爭取團體利益是造成團體間衝突的主要原因，地位低者與地位高者兩團體間會因爭奪高地位而出現衝突與競爭。然而後續有學者發現 RCT 並無法完整說明支配性團體與從屬性團體互動的現象，例如 Tajfel and Turner(1985)研究指出弱勢團體經常貶抑自己內團體，並對強勢外團體表現出正向的態度。依據 Tajfel and Turner(1985)的觀點，以及 Bobo(1998)認為男性團體一向被視為高地位團體象徵的觀點推論，既然女性在社會上屬低地位團體，故多數女性追隨團體對男性擔任領導者會表現出正向的態度（至少比較不會有負面態度）。因此本研究推測多數女性追隨團體並不會因男性領導者或女性領導者而有不同的團體衝突。反之，當男性的高地位團體優勢被低地位團體的女性所佔領時，男性會較無法適應且對女性領導者可能產生負面態度及行為(Bobo, 1998)。因此本研究推論，當女性領導者領導多數男性的追隨團體時，男性追隨者可能會對女性領導者出現較為負面的態度行為，進而產生服從傾向降低或更強烈表達不同主張的衝突傾向。換言之，對於以女性為多數的團體而言，無論由男性領導者或女性領導者領導，其所表現的團體衝突不會有明顯差異，但是以男性為多數的追隨團體，如果以女性領導者來領導，可能會比男性領導者所領導下更強烈的團隊衝突。因此，本研究提出領導者性別會干擾追隨團體性別組成與團隊衝突關聯性的假說 3 如下：

假設 3：女性領導多數男性的追隨團體之團體衝突，高於由男性領導多數男性的追隨團體；男性或女性領導多數女性的追隨團體，其團體衝突無差異。

關於領導者的性別是否會干擾追隨團體性別組成與集體效能的關連性，其推論與前述領導者性別干擾追隨團體性別組成與團體衝突關聯性的論述邏輯類似。過去的實證研究發現，只要女性維持是男性下屬的角色，則男性對女性的態度將持續獲得好的評價，但是當男性的情境地位低於女性時，則男性會對女主管出現有負面評價(Glick and Fiske, 1996；Richeson and Ambady, 2001)。此外，研究結果顯示男性的受試者較喜歡男性領導者，女性受試者則沒有偏向任一方(Eagly, Karau, and Makhijani, 1995)。不同性別的追隨者對領導行為的認知，會受到領導者性別的社會地位所影響(Crampton and Mishra, 1999)。由上述文獻推論，多數男性追隨團體會比較不喜歡由女性來領導，導致他們執行任務的意願可能因而降低，對於能夠如期完成任務的集體信心也可能比較微弱。本研究歸納上述文獻認為「男性領導多數女性追隨團體」與「女性領導多數女性追隨團體」的集體效能並沒有明顯差異，然而「女性領導男性追隨團體」的集體效能則可能會低於

「男性領導多數男性追隨團體」。因此本研究提出領導者性別會干擾追隨團體性別組成與集體效能關聯性的假說 4 如下：

假設 4：男性領導多數男性的追隨團體之集體效能，高於由女性領導多數男性的追隨團體；男性或女性領導多數女性的追隨團體，其集體效能無差異。

歸納前述假說 1 至假說 4 的變相間關係，本研究的觀念性架構如圖 1 所示。

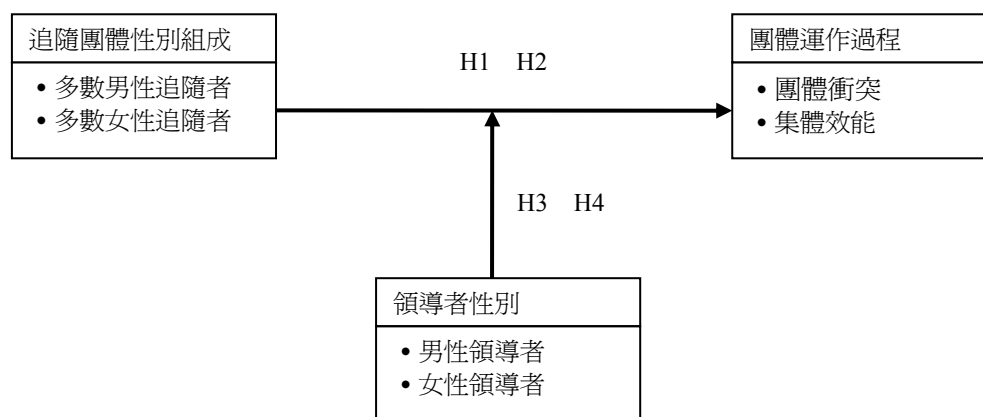


圖 1 研究架構圖

參、研究方法

一、操作性定義與衡量工具

本研究針對研究假說的變項進行衡量，編製的問卷包括詢問受試者直屬主管性別、所屬部門性別組成以及團體衝突量表、集體效能量表。本研究焦點置於男性與女性領導者，分別在領導「同性別多數團體」與「同性別少數團體」下，其所表現的團隊衝突與集體效能是否具有差異。換言之，本研究僅想區分「多數」與「少數」的性別組成，但本研究擔心受試者對於 50 比 50 的性別比例難以精確作答，基於 Kanter(1977)及 Fenwick and Neal(2001)都將 40 比 60 分類為平衡團體，所以本研究的所謂「多數」則以該團體性別超過 60%視為多數。因此本研究將追隨團體分類為多數男性追隨團體（男性佔 60%以上）、多數女性追隨團體（女性佔 60%）兩類。依此分類方式與領導者性別加以組成計有「男性領導多數男性追隨團體」、「男性領導多數女性追隨團體」、「女性領導多數男性追隨團體」以及「女性領導多數女性追隨團體」等四種團體組成。衡量方式由受試者於問卷中勾選直屬主管性別及直屬部門性別組成（多數男性、多數女性或是男女人數相同）。另外，團體衝突操作型定義為：「團體內於運作過程中所顯示的不相容、不一致與不和諧的現象」，衡量量表翻譯自 Jehn(1999)所採用之量表。集體效能操作型定義為：「團體成員對於其所屬團體可以成功完成任務的信心」，衡量量表翻譯自 Jung and Sosik(2002)所採用之量表。本研究所使用的量表均考量台灣社會文化及研究對象進行文字修改潤

飾，問卷題項均採用 Likert 6 尺度衡量。

二、研究對象與抽樣方法

本研究採用便利抽樣法，以團體人數超過五人以上之部門作為研究對象，並由同部門五員部屬填答。問卷編製完成後請同意受測的組織遴選一位連絡人協助問卷發放，問卷發放前針對連絡人進行問卷調查訓練，並編製「問卷發放備忘錄」以指引連絡人依據標準作業程序進行問卷調查，問卷置入密封的信封袋內，請受試者當場填寫完畢後密封交給連絡人收回，為了增加問卷回收率，研究者贈送每位填答者禮品。本研究於 94 年 9 月 24 日至 10 月 20 日施測，總計發出 146 份團體問卷（個人問卷 720 份），回收 141 份團體問卷，無效團體問卷 17 份，有效團體問卷 124 份，有效回收率為 85%。基於研究目的，本研究將 10 份男女人數相同團體樣本予以剔除，實際分析團體樣本計 114 份。其中多數男性的追隨團體計 73 個(64%)，多數女性的追隨團體計 41 個(36%)，經統計領導者與追隨團體性別組成中，「男性領導多數男性追隨團體」計 61 個(53%)，「男性領導多數女性追隨團體」計 15 個(13%)，「女性領導多數男性追隨團體」計 12 個(11%)，「女性領導多數女性追隨團體」計 26 個(23%)。

肆、資料分析結果

一、團體內成員間的衡量一致性

在跨層級的分析上，是否可將個體樣本的衡量分數加總代表團體的特性，須先計算團體內成員間的衡量一致性是否可以接受。在分析受試者一致性最常使用的方法包括內在等級相關係數(intraclass correlation coefficient;簡稱 ICC)與評分者間信度係數(interrater reliability coefficient;簡稱 IRR)兩類指標。依 Kenny 與 La Voie(1985)的觀點，當 ICC 為正時，代表團體間的資料變異大於團體內的變異，亦即表示團體層級分析資料是可以接受的。依據 James(1982)的觀點，ICC(1)是指相同群體內成員對特定衡量的趨同程度，一般數值是在 0.00 至 0.5055 之間；ICC(2)係指群體間變異是否大於群體內變異的指標，數值若超過 0.70 堪稱信度良好，介於 0.50 至 0.70 則屬勉強可以接受範圍。本研究資料所計算團隊衝突與及體效能之 ICC(2)分別為 0.78 與 0.65，尚屬可以接受範圍。

第二種說明衡量一致性的 IRR 指標，則是利用系統性變異數相對於預期變異數的比例，來反應各團體成員在量表題項中的一致性，當 $IRR < 0.5$ 表一致性較低，介於 0.5 至 0.7 表示中度一致性，高於 0.7 則為高一致性(James, Demaree & Wolf, 1984)。Alper, Tjosvold, and Law(2000)指出以 IRR 判斷團體一致性時，可採用兩種方法：首先，觀察各量表中 IRR 的中位數，如中位數超過 0.7，則表示該團體有相當的一致性；其次，觀察各量表團體一致性的比率，超過 70%以上團體具一致性時，則可推論以團體層級分析是可行的。本研究團體衝突與集體效能於中位數高於標準之 0.7，超過標準值之團體比

率亦高於 70%。所以整體而言，本研究各團體在前述變項的衡量結果均在學者所提之合理範圍內（詳如如表 1 所示）。

表 1 團體變項之 IRR 指標

部門別	團體衝突	集體效能
平均值	0.88	0.90
中位數	0.89	0.91
達一致性部門	93	96
部門數	114	114
一致率	0.82	0.84

二、衡量工具的信度效度檢測

本研究衡量變項為團體衝突及集體效能，由於翻譯量表經過文字潤飾，所以本研究針對衡量結果進行探索性因素分析，因素分析結果發現每個題目在歸類因素的因素負荷量均達 0.5 以上，且在非歸類因素的因素負荷量均於 0.2 以下，所以能明確將每個題目進行因素歸類為團體衝突及集體效能兩個因素。兩個因素的累積變異解釋量達 76.5%。於信度檢測方面，團體衝突的 Cronbach's α 值為 0.95，集體效能的 Cronbach's α 值為 0.93，顯示量表的內部一致性良好。

三、假說檢定

本研究首先將不同追隨團體性別組成與領導者性別情況下的團體衝突與集體效能平均數與標準差統計如下表 2（見次頁），以作為解讀後續分析結果的參考。在假設驗證方面，本研究採用能夠同時將類別變項與數量變項均納入自變項的一般線性模型(GLM)進行分析，本節首先以追隨團體性別組成及領導者性別兩個自變項變項，對於團體衝突與集體效能二個因變項進行多變量變異數分析(MANOVA)，以瞭解其對團體衝突及集體效能是否同時具有解釋力，然後再進行單變量變異數分析(ANOVA)以利用二個變項的主效果及單純主效果分析檢定研究假說，同時，以上所有分析均將產業別、學歷及年資異質性納入模型作為控制變項。學歷及年資的異質性計算係依 Teachman(1980)建議之「entropy-based index」作為衡量指標。其公式如下：

$$H = - \sum_{i=1}^s p_i (\ln \cdot p_i)$$

Pi 表示團隊中每一類異質性特性的人數比例，如團隊中無該特性成員，則 Pi 為 0。異質性指標數值愈大表示該團隊的異質性程度愈高。例：一個由 5 人組成的團隊中，有 2 位大學學歷及 3 位研究所學歷則多元化指標為.67，若 5 人全為大學學歷或研究所學歷

則異質性指標為 0。

表 2 追隨團體性別組成與領導者性別對團體衝突及集體效能之平均數表

	追隨團體性別組成				Total
	多數男性追隨團體		多數女性追隨團體		
	Mean	s.d.	Mean	s.d.	
團體衝突					
領導者性別					
男性	2.96	0.71	2.65	0.45	2.89
女性	3.19	0.66	2.61	0.49	2.79
Total	2.99	0.70	2.62	0.47	
	追隨團體性別組成				Total
	多數男性追隨團體		多數女性追隨團體		
	Mean	s.d.	Mean	s.d.	
集體效能					
領導者性別					
男性	4.55	0.56	4.55	0.41	4.55
女性	4.08	0.48	4.71	0.34	4.51
Total	4.47	0.57	4.65	0.38	

註：N=114

(一)追隨團體性別組成對團體衝突與集體效能的影響

首先以 MANOVA 瞭解「追隨團體性別組成」對團體衝突及集體效能所造成的影響，其 Wilks's lambda=0.89, $F=6.4$, $p<.01$ ，達顯著差異，表示追隨團體性別組成與領導者性別可以同時解釋團體衝突與集體效能的變異。接下來則分別再以 ANOVA 檢定本研究假說 1 及假說 2。本研究假說 1 在探討的問題是多數男性的追隨團體是否其團體衝突高於多數女性追隨團體。經過 ANOVA 檢定結果發現，多數男性的追隨團體與多數女性的追隨團體之團體衝突具有顯著差異($F=10.94$, $p<.01$)，表 2 平均數顯示多數男性之追隨團體的團體衝突($M=2.99$)大於多數女性追隨團體的團體衝突($M=2.62$)。因此，本研究提出的假說 1 獲實證資料的支持。

本研究假說 2 在所探討的問題是多數男性追隨團體之集體效能是否高於多數女性追隨團體。經過 ANOVA 檢定結果發現，多數男性追隨團體與多數女性追隨團體的集體效能具有顯著差異($F=9.50$, $p<.01$)，從表 2 平均數可以觀察發現，多數女性追隨團體集體效能($M=4.65$)大於多數男性追隨團體的集體效能($M=4.47$)，此結果與本研究假說 2 推論方向相反（本研究假說為多數男性追隨團體的集體效能會高於多數女性追隨團體），所以本研究假說 2 並未獲得實證資料的支持。本研究不排除可能團體性別組成對集體效能的影響受到領導者性別的干擾，換言之，不同性別組成的追隨團體可能會因為不同性別的領導者而有差異。本研究接下來即進行領導者性別對追隨團體性別組成與團體運作過

程關係的干擾作用，以確認上述之懷疑。

(二) 領導者性別對追隨團體性別組成與團體運作過程關係的干擾作用

本研究仍然以 MANOVA 探討領導者性別與追隨團體性別組成是否對團體衝突及集體效能同時具有解釋力，其交互作用之 Wilks's lambda=0.92, $F=4.62$, $p<.01$ ，達顯著水準，接下來再進行 ANOVA 以檢定本研究的假說 3 及假說 4。經過 ANOVA 檢測結果發現，領導者性別與追隨團體性別組成對團體衝突的交互作用影響未達顯著水準($F=1.77$, $p>.1$)，換言之，追隨團體性別組成對團體衝突的影響，並不會因為領導者的性別不同而有差異，因此，本研究假說 3 未獲得實證資料的支持。但是領導者性別與追隨團體性別組成對集體效能的交互作用達顯著水準($F=9.03$, $p<.01$)，接下來進一步以單純主效果檢定發現，當追隨團體為多數男性時，領導者性別對集體效能具有顯著影響($F=9.62$, $p<.01$)；但是當追隨團體為多數女性時，領導者性別對其集體效能則不具有顯著影響($F=0.77$, $p>.1$)。亦即，多數男性的追隨團體會因領導者性別不同而產生不同的集體效能，表 2 平均數顯示：男性領導多數男性的追隨團體之集體效能($M=4.55$)，高於女性領導多數男性的追隨團體之集體效能($M=4.08$)，換言之，以男性為主的團體如果被女性主管來領導會比較沒有信心完成特定任務（集體效能）；然而女性領導多數女性的追隨團體之集體效能($M=4.55$)，與男性領導多數女性的追隨團體之集體效能($M=4.71$)並無顯著差異，也就是說以女性為主的團體由男性或者女性來領導，其集體效能是沒有重大差異的。上述交互作用的情況如圖 2 所示，因此本研究所提出的假說 4 獲得實證資料的支持。

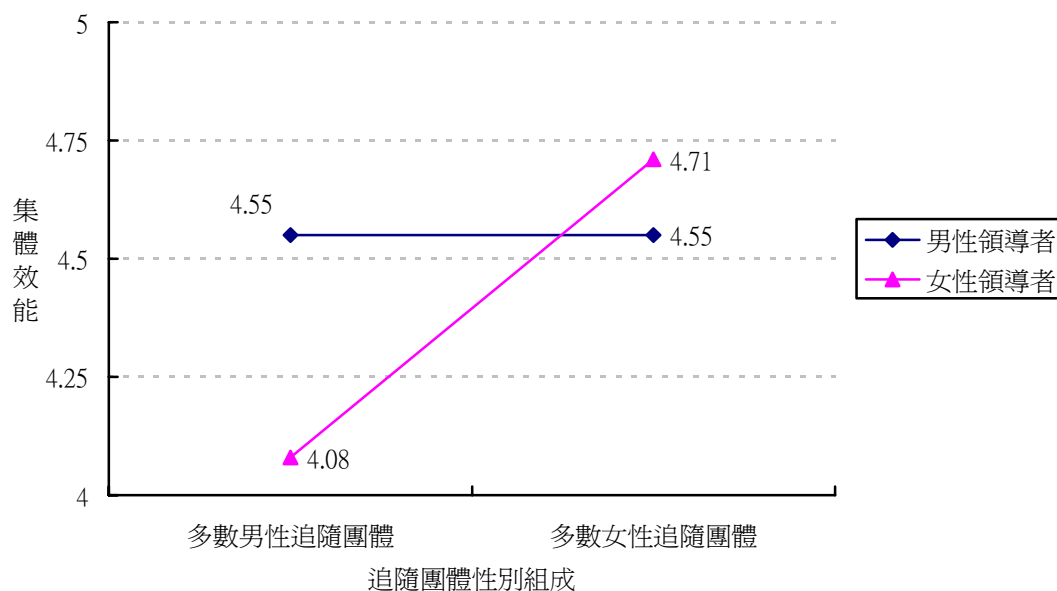


圖 2 領導者性別與追隨團體性別組成對集體效能之交互作用圖

伍、綜合討論與建議

本研究針對性別的特質以及性別的社會地位等觀點，發展團體性別組成對團體衝突與集體效能影響的研究假說，試圖補足組成人口學於性別研究的缺口。本研究針對不同的「追隨團體性別組成」以及不同的「領導者與追隨團體性別組成」，探討其運作歷程的團體衝突及集體效能是否具有差異性，分析所回收的 114 份有效團體問卷後獲得一些重要發現，分別討論如下。

首先，本研究發現多數男性的追隨團體之團體衝突顯著高於多數女性的追隨團體。即當追隨團體中的性別組成，以男性為多數時，那麼團體衝突會高於以女性為多數的追隨團體。本研究的結果某種程度上呼應了過去相關的實證文獻，Anthony and Horne(2003)指出女性愈多的團體，則此團體內的男性或女性均會有更多的合作行為；此外，Chatman and O'Reilly(2004)也同樣發現多數女性追隨團體的合作行為高於多數男性追隨團體的合作行為。本研究與上述文獻所不同的是，所觀察的效標變項分別為個體合作行為以及團體衝突，似乎也說明了以女性為主的團體內，可能因為多數是有較多合作行為的女性個體，所以在團體互動過程就比較少衝突行為。

其次，本研究資料分析結果顯示，多數女性的追隨團體之集體效能顯著高於多數男性的追隨團體。也就是說，當追隨團體中的性別組成，以女性為多數時，那麼團體的集體效能會高於以男性為多數的追隨團體。此資料分析結果與本研究的推論相反，本研究推測此一結果是受到領導者性別的干擾而形成的現象，並於後續的資料分析中，確實驗證了領導者性別會對追隨團體性別組成與集體效能間的關係產生顯著的干擾作用。而此干擾作用的形式是，男性領導多數男性的追隨團體之集體效能高於女性領導多數男性的追隨團體；而男性領導多數女性的追隨團體與女性領導多數女性的追隨團體，其集體效能無差異。換言之，以男性為多數的追隨團體會因為領導者為女性而出現較低的集體效能；而女性為多數的追隨團體則不會因領導者性別而產生不同的集體效能。本研究的發現也某種程度呼應了過去相關文獻的研究結果，Bobo(1998)研究指出當男性的高地位團體優勢被低地位團體的女性所佔領時，男性會較無法適應且對女性領導者可能產生負面態度及行為，此外，過去文獻也指出男性的情境地位低於女性時，男性會對女主管出現有負面評價(Glick and Fiske, 1996; Richeson and Ambady, 2001)，而且男性較喜歡男性領導者，女性則沒有偏好男性或女性領導者(Eagly, Karau, and Makhijani, 1995)。本研究與上述文獻所不同的是，本研究是以團體為分析單位，而且探討的效標是對於達成團體目標的信心（集體效能），所以，綜合本研究發現與過去相關實證文獻的發現，或許可以推論以男性為主的團體，可能因為不喜歡被女性領導者所領導而出現較低的集體效能。

在管理實務的應用方面，本研究發現多數男性的追隨團體較易引發衝突，所以建議領導者於領導多數男性的追隨團體時，宜更加強衝突管理的知能，並且創造有助於提高集體效能的有利因素。同時，多數男性的追隨團體則會因為受女性領導者所領導而出現較低的集體效能，此項研究發現也提供組織於派任領導者時作為參考，亦即組織如果在

可以選擇的情況下，建議盡量減少由女性領導者來領導以男性為主的團體。在兩性平權觀念已日益盛行的現代組織中，各組織中已有女性領導者出現，建議組織將女性領導者派任以女性為多數的部門擔任主管，而避免派任女性主管領導男性為多數的部門。如果以男性為主的部門非得要遴選女性主管，則此時可能需要對男性部屬進行更多的溝通以調整男性部屬的心態，同時，建議女性領導者在領導男性為主的團體時，宜表現出更多的男性領導風格，例如增進自信、更為果斷與提高對部屬支配性，女性領導者增加這種衝擊性別刻板印象的作法，或許有助於男性追隨者對於女性領導者的接受度。此外，組織可以盡量選派女性擔任擁有許多成功經驗的團隊主管，利用成功經驗來強化該團體的集體效能。

在研究限制方面，由於本研究採便利抽樣，各種性別組成的組數相差較大，其中「女性領導多數男性追隨團體」以及「男性領導多數女性追隨團體」的團體數目均不及 20 個，在樣本規模不足且各組別人數相差懸殊的情況下，資料分析結果的一般化有不足的疑慮。同時因為本研究是採用調查法，所以沒有控制團體（部門）人數，例如部門人數為 100 人或 5 人中的多數男性（或多數女性），對團體運作過程可能會有不同的影響，建議後續研究採取實驗法，並針對追隨者團體性別組成再予以細分，例如全數男性或全數女性及其他不同的男女比例，以更精緻地探討不同團體性別組成比例的團隊運作。此外，本研究僅控制了產業別、團隊學歷異質性以及團隊年資異質性等變項，對於團隊規模以及團隊成立時間等因素，以及領導者的年齡、團體成員的平均年齡等因素，均可能會對於團體運作過程產生影響，然而本研究均未能於事前蒐集資料進行統計控制，建議未來研究將上述變項列入控制。

參考文獻

1. 張滿玲譯，Shelley E. T., Letitia A. P., David O. S.著，1999，社會心理學，台北：雙葉書廊。
2. 彭懷真，2001，社會學導論，台北：東海大學。
3. 鄭亦敏，2002，軍事組織成員知覺晉升機會之分析：關係人口學的觀點，國防大學國防管理學院後勤管理研究所未出版碩士學位論文。
4. Alper, S., Tjosvold, D., Law, K. S., 2000, “Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams”, Personnel-Psychology, vol.53, no.3, pp.625-642.
5. Amason, A. C., 1996, “Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams”, Academy of Management Journal, vol.39, pp.23-148.
6. Anthony, D., Horne, C., 2003, “Gender and cooperation: Explaining loan repayment in micro-credit groups”, Social Psychology Quarterly, vol.66, no.3, pp.293-302.
7. Bandura, A., 1982, “Self-efficacy mechanisms in human agency”, American Psychologist, vol.37, pp.122-147.
8. Bandura, A., 1990, “Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency”, Applied sport psychology, vol.2, pp.128-163.
9. Blumer, H., 1958, “Race prejudice as a sense of group position”, The Pacific Sociological Review, vol.1, no.1, pp.3-7.
10. Bobo, L., 1998, “Race, interests, and beliefs about affirmative action”, The American Behavioral Scientist, vol.41, no.7, pp.985-1003.
11. Burke, R. J., McKeen, C. A., 1996, “Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women”, Human Relations, vol.49. no.8, pp.1093-1104.
12. Byrne, D., 1971, The Attraction Paradigm, New York: Academic press.
13. Campbell, D. T., 1965, Ethnocentric and other altruistic motives, Paper presented at the 1965 Nebraska symposium on motivation, Lincoln.
14. Chatman, J., O'Reilly, C., 2004, “Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women”, Academy of Management Journal, vol.47, no.2, pp.193-208.

15. Cox, K. B., 2003, "The effect of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction", Nursing Administration Quarterly, vol.27, no.2, pp.153-164.
16. Crampton, S.M., Mishra, J. M., 1999, "Women in management", Public Personnel Management, vol.28, no.1, pp.87-106.
17. Dwight, D. F., Robert, K. R., Brian, R., 2003, "Gender demography and organization Performance", Group & Organization Management, vol.28, no.1, pp.127-147.
18. Eagly, A. H., Karau, S. J., Makhijani, M. G., 1995, "Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis", Psychological Bulletin, vol.117, pp.125-145.
19. Feltz, D. L., Lirgg, C. D., 1998, "Perceived team and player efficacy in hockey", Journal of Applied Behavior, vol.20, pp.141-183.
20. Fenwick, G. D., Neal, D. J., 2001, "Effect of gender composition on group performance. Gender, Work and Organization", vol.8, no.2, pp.205-225.
21. Glick, P., Fiske, S. T., 1996, "The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism", Journal of Personality and Social Psychology, vol.70, pp.491-512.
22. Gully, S. M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A., Beaubien, J. M., 2002, "A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships", Journal of Applied Psychology, vol.87, no.5, pp.891-832.
23. Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., Shea, G. P., 1993, "Potency in group: articulating a construct", British Journal of Social Psychological, vol.32, pp.87-106.
24. Hoffman, C., Hurst, N., 1990, "Gender stereotypes: Perception or rationalization?", Journal of Personality and Social Psychology, vol.58, no.2, pp.197-208.
25. James, L. R., 1982, "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement." Journal of Applied Psychology, vol.67, pp.219-229.
26. James, L. R., Demaree, R. G., Wolf, G., 1984, "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias", Journal of applied psychology, vol.69, no.1, pp.85-98.
27. Jehn, K. A., 1995, "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup Conflict", Administrative Science Quarterly, vol.40, no.2, pp.256-283.

28. Jehn, K. A., 1997, "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups", Administrative Science Quarterly, vol.42, pp.530-557.
29. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A., 1999, "Why differences make a difference: a field study of diversity conflict, and performance in workgroups", Administrative Science Quarterly, vol.44, pp.741-763.
30. Jehn, K. A., Chatman, J. A., 2000, "The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance", International Journal of Conflict Management, vol.11, no.1, pp.56-73.
31. Jung, D. I., Sosik, J. J., 2002, "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance", Small Group Research, vol.33, no.3, pp.313.
32. Kanter, R. M., 1977, Men and women of the corporation, New York: Basic Books.
33. Katz, R., 1977, "The influence of group conflict on leadership effectiveness". Organizational Behavior and Human Processes, vol.20, no.2, pp.265.
34. Kenny, David A., Lawrence La Voie, 1985, "Separating individual and group effects", Journal of Personality and Social Psychology, vol.48, pp.339-348.
35. Lester, S. W., Meglino, B. M., Korsgaard, M. A., 2002, "The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups", Academy of Management Journal, vol.45, no.2, pp.352-368.
36. Parker, G. M., 1990, Team Player and Teamwork, San Francisco: Jossey-Bass.
37. Passos, A. M., Caetano, A., 2005, "Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness", Journal of Managerial Psychology, vol.20, no.3, pp.231-244.
38. Pondy, L. R., 1967, "Organizational conflict: Concepts and models". Administrative Science Quarterly, vol.12, pp.296-320.
39. Rahim, M. A., 1983, "Measurement of organizational conflict", Journal of General Psychology, vol.109, pp.189-199.
40. Richeson, J. A., Ambady, N., 2001, "Who's in charge? Effects of situational roles on automatic gender bias", Sex Roles, vol.44, no.9/10, pp.493-512.
41. Rigg, C., Sparrow, J., 1994, "Gender, diversity and working styles", Women in Management Review, vol.9, pp.9-16.

42. Rosener, J. B., 1991, "Ways women lead", Harvard Business Review, vol.11, pp.119-25.
43. Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kappen, D. M., 2003, "Attitudes toward group-based inequality: Social dominance or social identity?" British Journal of Social Psychology, vol.42, pp.161-186.
44. Tajfel, H., Turner, J. C., 1985, Psychology of Intergroup Relation, Chicago: Nelson-Hall.
45. Teachman, J. D., 1980, "Analysis of Population Diversity", Sociological Methods and Research, vol.8, pp.341-362.
46. Thomas, K. W., 1992, Conflict and negotiation process in organizations, In Dunnette, M.D., Hough, L. M.(Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, pp.651-717.
47. Tsui, A. S., C. A. O'Reilly, III., 1989, "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads", Academy of Management Journal, vol.32, pp.402-423.
48. Williams, K. Y., O'Reilly, C. A., 1998, "Demography and diversity in organizational: a review of 40 years of research", Research in Organizational Behavior, vol.20, pp.77-140.

The Effects of Group Gender Composition on Group Conflict and Collective Efficacy: Exploring the Moderation Effects of Leader's Gender

Hsin-Hsin Lo* Ching-Ju Lin**

Abstract

This study examined the effect of gender combination on the group conflict and collective efficacy. The sectors of public and civilian organizations were selected as target sample. From the 114 effective responses, we got three results: (1) The group conflict of male-dominated groups is bigger than that of the female-dominated ones. (2) The collective efficacy of female-dominated groups is better than that of the male-dominated one. The response analysis is contrast to the study's assumption. We concluded that this phenomenon is moderated by leader's gender. (3) The collective efficacy of a male-dominated group led by a male leader is higher than that of a male-dominated group led by a female leader. While, there is no efficacy difference between a female-dominated group led by a male leader and a female-dominated group by a female leader. Generally speaking, the collective efficacy of a male-dominated group led by a female leader is lower. This study empirically explains the above findings.

Keywords : Gender Combination, Group Conflict, Collective Efficacy

* Department of Business Administration Ching Yun University

** Department of Resource Management National Defense University