



女性要自信，为什么光有能力还不够？





为什么女性领袖这么少？我与合作的研究者欧洲管理与工程学院（ESMT）的劳拉·吉兰和英士国际商学院（INSEAD）的纳塔利娅·卡列雷亚都认为，我们对这个难题有了一些全新的解答。但首先要介绍一些相关背景。

经常提到的一个原因是信心。我和同事之前的一项研究发现，女性往往能准确评估自身能力，而男性时常对个人能力过于自信。由此有观点认为，女性不如男性自信，结果失去晋升机会。

上述研究衡量了女性自我评估的方式，可我们想知道外人——老板、上司和同事怎么看女性的自信，以及哪些因素会影响看法。

苏珊·菲斯克和同事发现，人们普遍从两个方面评判他人：能力和亲和力。我们决定，除了自信，也要针对这两个因素做测试。我们还测试了另

一个可能影响晋升的素质：影响力。因为有一种理论认为，有影响力的人更有可能成为领导。

我们选择一家跨国软件开发公司的项目组，调研项目组里 236 位工程师，分析同事对这些工程师的能力和亲和力作何评价。作为绩效评估的一部分，工程师的上级、同级和合作者在网上对他们的能力和亲和力给予匿名评估，共有 810 人参与。一年后，我们又对同一批工程师收集评估数据，评估他们在工作中表露的自信和对公司的影响。这次共有 1236 人提供评估。

我们的研究在一次国际管理学会会议上做过演示，并得到认可。研究显示，如果人们认为某位男性有能力，他在大家眼中就是自信的。然而只有能力与亲和力兼具的女性，才会看起来自信。为了施展自己的能力，看上去自信，提高影响力，女性必须表现出热情。而有能力的男性无论是否和蔼可亲都不影响自信和影响力。

换言之，对男工程师来说，有能力和自信密切相关。男工程师越有能力，看上去就越自信（反之亦然）。越有自信在公司就越有影响力，与性格讨不讨喜没关系。看起来亲和力与男性自信与否和有影响力无关，至少在通常男性居多的工程领域是如此。

不同的评判标准

如果女性没有亲和力，能力与自信的评估水平之间几乎毫无关系。如

果人们觉得某位女性既平易近人又有能力，也会认为她更自信，进而更有影响力。在同事眼里有能力却不够亲和的女工程师不够自信，因而在公司里影响力偏小。总之，评估女性的工作绩效一定会考虑亲和力。

以我的亲身经历和实证来看，女性仅仅表现得跟男性一样随和、喜欢交际、乐于助人还不够。如果要证明自己有亲和力，或是其他能力水平得到认可，她们要比男性付出更多努力。

我还记得当助教时第一次得到的绩效评估，建议我要多注意“培养学生”。我和男同事参加的社会活动一样多，和他们一样和学生打成一片。但人们就是希望女性再多些亲和力。比如有研究显示，在对女性的绩效评估中，提到亲和力、同理心、助人为乐和有奉献精神等词语的几率，几乎是男性的两倍。

这项研究表明，假如女性想在歧视的环境下获得成功，仅仅鼓励她们更自信还不够。若要表现得有自信有能力，还要在公司里拥有足够影响力，女性必须不遗余力提高亲和力。

我们也希望借此来告诉，希望女性的职业化进程能利用性的相同

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32096

