

中庸思维对女性管理者应对角色冲突的影响

——基于 12 个幼儿园的纵向追踪调研

尹 俊 文秋香 郎 艺

[摘 要] 基于角色理论的“角色认知方式—角色行为—结果”框架和社会信息加工理论的逻辑,探讨了中庸思维对女性管理者应对两类角色冲突(工作家庭冲突、能动共生冲突)的影响,构建了“中庸思维—工作家庭平衡行为—家庭/家庭成员满意度”“中庸思维—矛盾领导行为—领导有效性”两个理论模型。通过对 137 份女性管理者的纵向追踪问卷调研,探讨了中庸思维对女性管理者家庭满意度、家庭成员满意度与领导有效性的影响机制。研究表明:中庸思维正向影响女性管理者的家庭满意度、家庭成员满意度及其领导有效性;工作家庭平衡行为和矛盾领导行为分别起到中介作用。相较而言,女性管理者面临更高的工作家庭冲突时,中庸思维对于她们工作家庭平衡行为的影响会更强;在工作复杂性更高的情境下,女性管理者的中庸思维对于她们矛盾领导行为的影响会更强。

[关键词] 中庸思维;角色冲突;工作家庭平衡行为;矛盾领导行为

一、引言

女性发展是社会和文明进步的重要标志。尽管女性在就业机会平等方面取得了巨大进步,中层管理职位的比例也在逐渐增多,但在高层领导职位上的比例一直很低,被称为“玻璃天花板”现象(Wood & Eagly, 2002)。以往研究发现阻碍女性成长为高层领导者的一个重要原因在于女性管理者比男性管理者面临更多的角色冲突(Eagly & Carli, 2007; 卿石松, 2011)。角色冲突是指由于个体在社会中往往扮演着多样化重叠的角色,导致其承担多重义务时发生的冲突,可分为角色间冲突(个体担任的不同角色之间的冲突)和角色内冲突(同一个角色,由于社会期望与要求的不一致产生的冲突)(Lynch, 2007)。相对男性管理者而言,在角色间冲突方面,女性管理者经历更多的工作家庭冲突,原因是传统的性别角色期望要求女性比男性承担更多的家庭责任,而女性管理者往往需要在工作上付出更多的时间,导致女性管理者在工作 and 家庭角色间面临时间、行为方面的冲突(林忠, 2013)。在角色内冲突方面,女性管理者一直面临着能动—共生冲突(潘哲等, 2013),这来源于社会大众对女性管理者的双重要求,既希望她们表现出女性特征的共生型角色(亲民、沟通支持、融入集

尹俊,管理学博士,北京大学习近平新时代中国特色社会主义思想研究院、国家发展研究院研究员(北京 100871);文秋香(通讯作者),管理学博士,兰州理工大学经济管理学院讲师(兰州 730050);郎艺,管理学博士,北京外国语大学国际商学院讲师(北京 100089)。本文系教育部人文社会科学研究规划基金项目“中庸思维对女性领导者应对角色冲突的影响及效果”(19YJA630104)、国家自然科学基金“中庸领导行为对团队创新的影响:基于激励信息处理理论的多方法研究”(71902012)阶段性成果。

体的协商角色),又希望她们表现出领导特征(或男性特征)的能动型角色(有决断、有魄力、有权威的主导角色),这经常是矛盾的,导致女性管理者角色内存在认知、行为方面的冲突(Johnson, et al., 2008)。这两种角色冲突使得身居高位的女性管理者经常会受到家庭和下属的反对和抱怨,可能影响女性身心健康、家庭幸福、工作绩效,成为她们事业发展的阻碍。

当前关于如何应对工作家庭冲突的研究可以分为两类。一类研究从个体的视角进行了探讨。比如王永丽和叶敏(2011)发现角色过载和角色投入分别是工作家庭冲突和工作家庭促进的首要影响因素。另一类研究聚焦于外部工作情境的影响,从资源以及组织/领导支持的角度进行了探讨。例如,Fritz 和 Van Knippenberg(2018)发现组织的工作生活计划与员工成为领导的愿望正相关,这一关系对于女性更加显著;变革型领导负向影响员工感知到的工作家庭冲突,进而能够提高员工福利(Munir, et al., 2012)等。关于个体如何应对能动共生冲突方面,现有研究主要从个体行为的视角作了探讨。Ashforth 和 Johnson(2011)提出角色转换行为在应对能动共生冲突中的作用。Lynch(2007)提出了角色灵活性与角色渗透性两种应对能动共生冲突的行为方法。此外,研究还表明形象维护策略行为对应对能动共生冲突也有积极影响(Little, et al., 2018)。

目前鲜有研究从女性管理者自身的认知思维视角对此进行探讨。作为一种个人的主观感知,女性的认知思维在研究中颇为重要,比如现有研究发现成长型心智模式(Rattan & Dweck, 2018)以及矛盾思维模式(Zheng, et al., 2018)可以提高女性管理者的韧性、身份同一性和领导有效性。遵循这一范式,本研究从女性管理者的认知思维方式出发探讨其如何应对角色冲突。无论是工作家庭冲突的角色间冲突,还是能动共生冲突的角色内冲突,冲突的双方都是既相互联系又相互矛盾的。中国传统文化中的许多思维方式对有效应对冲突与矛盾有着重要的启示(Peng & Nisbett, 1999)。比如与西方崇尚非此即彼的二元对立思维不同,中国人的一大特色是向往中庸思维(刘昌, 2019)。中庸思维源于儒家文化,指从多角度考虑问题,在冲突中结合多方意见取得平衡,通过相互促进寻找矛盾因素相容的方法(吴佳辉、林以正, 2005)。现有研究认为中庸思维会影响个体信息处理策略、认知适应力、情绪控制、工作压力、任务绩效与情境绩效行为、员工沉默、建言等个体因素(Pan & Sun, 2017; 段锦云、凌斌, 2011; 孙旭等, 2014),以及组织两栖导向、组织绩效、董事会 IPO 定价过程、组织创新等组织因素等(张光曦、古昕宇, 2015)。基于以上背景,本文将研究中庸思维对女性管理者应对工作家庭冲突以及能动共生冲突的影响,这也顺应了当前本土化管理的研究趋势(Pan & Sun, 2017)。本文主要回答以下三个研究问题。第一,中庸思维是否以及如何影响女性管理者的角色冲突结果?第二,中庸思维通过什么中介机制影响女性管理者的角色冲突结果?第三,哪些因素会调节中庸思维对女性角色行为的作用?

二、理论基础与研究假设

中庸思维是一种元认知层面的实践思维体系,一种较为稳定的个人认知特征,包含三个维度:权衡和平衡(在规划时)、整合(在决策时)、寻求和谐(在执行决策时)(吴佳辉、林以正, 2005)。角色理论主要讨论的是个体对社会中某种角色的认知和行为(角色知觉)与社会对这种角色的期望(角色期待)之间相互作用的问题(Lynch, 2007)。本文立足中庸思维的元认知属性,将之与角色理论的基本逻辑和社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978)相结合,探讨中庸思维在影响女性管理者感知角色要求,进而处理角色冲突中发挥的重要作用。

(一) 中庸思维—工作家庭平衡行为—家庭成员/家庭满意度

1. 中庸思维与家庭/家庭成员满意度

社会信息加工理论认为,个体所在的社会环境蕴含着影响其态度和行为的各种信息,个体通过

能动地对周围信息的处理去理解环境,进而产生不同的态度和行为。中庸思维正是个体能动地认知和处理外部环境信息的重要方式,尤其是在对复杂和相互矛盾的信息的搜集和处理方面,具备独特的优势(Ning, et al., 2021)。具有高中庸思维的女性管理者,她们倾向于从整体角度思考问题,能够依据外部环境及时调整自身的行为,并运用发散性的思维解决问题(张光曦、古昕宇, 2015)。家庭满意度是指女性管理者在家庭领域中感受到积极情感的程度,其感知受到个体思维方式的影响;家庭成员满意度是指女性管理者的家庭成员在家庭领域中感受到积极情感的程度(Michel & Clark, 2009)。当外部环境存在工作家庭冲突时,女性管理者的高中庸思维能够缓和家庭领域和工作领域之间的冲突,建立和谐的工作关系和家庭关系,为工作和家庭领域带来积极情感体验,从而提高自身的家庭满意度以及家庭成员满意度。

H1a:中庸思维与女性管理者家庭满意度正相关。

H1b:中庸思维与女性管理者家庭成员的满意度正相关。

2. 工作家庭平衡行为的中介作用

女性管理者面临着工作与家庭的双重责任,这意味着其面临的外部环境中蕴含着高水平的复杂性和相互冲突的需求,女性管理者更加需要全面、整合性地通过对信息的获取和处理来作出决策。个体面临压力或冲突时会试图评估并作出解释,然后采取行动策略来应对(Meister, et al., 2017)。个体的思维认知方式在其中发挥着关键性的作用,对于工作家庭平衡问题至关重要(Leslie, et al., 2019)。工作家庭平衡行为是指为达到工作和家庭角色之间的低冲突和高促进,而采取的抵御、转化、补偿、反馈和调节等行为(林雪莹等, 2016)。中庸思维使得女性员工意识到并接受矛盾双方的共存,并以整合、协同矛盾的双方以追求和谐的方式处理矛盾。“权衡与平衡”使得女性管理者会从多个角度辩证看待工作和家庭的角色冲突,思考实现角色动态平衡以及化矛盾为动力的方法。“整合”使得女性管理者会充分考虑家庭和工作的需求,通过频繁的沟通和工作家庭平衡行为建立共识,调整工作和家庭的角色渗透性和角色灵活性,在矛盾的双方中寻找连接,创造性地寻求既满足工作又满足家庭两者需求的新方式。“寻求和谐”使得女性管理者会不断调整自身角色和行为,建立和谐的工作关系和家庭关系。工作家庭平衡行为产生的积极情绪体验不仅能够扩展到工作领域,也可以为个体带来更高的生活质量,从而提高家庭满意度和家庭成员的满意度。

H2a:工作家庭平衡行为在中庸思维与家庭满意度之间起中介作用。

H2b:工作家庭平衡行为在中庸思维与家庭成员满意度之间起中介作用。

3. 工作家庭冲突的调节作用

中庸思维即是一种对周围环境解读的重要方式,具有很强的“场依性”,通过全面地获取环境中的信息、整合性地分析和处理各因素来寻找矛盾双方相容的方法。工作家庭冲突是一种角色间的冲突,冲突产生于工作领域和家庭领域的压力之间,工作—家庭冲突与家庭—工作冲突(Netemeyer, et al., 1996),两者共同决定了个体工作家庭冲突的水平。当女性管理者面临更高的工作家庭冲突时,其实质上面临着更大的不确定性,在这一情境下,中庸思维将发挥更强的作用。

H3:工作家庭冲突在中庸思维影响女性管理者工作家庭平衡行为过程中起调节作用,具体而言,在更高的工作家庭冲突下,中庸思维对女性管理者工作家庭平衡行为影响更强。

(二) 中庸思维—矛盾领导行为—领导有效性

1. 中庸思维与领导有效性

领导有效性是指领导者对下属产生影响使得下属在态度、行为和绩效上改进的程度(Hiller, et al., 2011)。研究表明,领导有效性(工作满意度,工作绩效等)的发挥受到领导个体思维方式的影

响(段锦云、凌斌,2011;蒋文凯等,2016)。中庸思维作为个体面对不同意见时,能够多方思考,从而选择可以顾全大局的一种行为方式(Lin,et al.,2020),当女性管理者面临能动共生冲突时,具有高中庸思维的女性管理者更有利于平衡这两种矛盾性角色,其领导有效性通常更高。

H4:中庸思维与女性管理者领导有效性正相关。

2. 矛盾领导行为的中介作用

矛盾领导行为是一种能够综合运用悖论思维来满足组织结构和下属需求,从辩证统一的角度看待问题,以整合和协同处理矛盾问题的领导方式,包括“自我中心与他人中心相结合”“既维护决策控制又允许自主性”等5个维度(Zhang,et al.,2015)。我们认为善用中庸思维的女性管理者会更多表现出矛盾领导行为,进而导致更高的领导有效性。现有文献表明,整体思维以及认知整合复杂性是矛盾领导行为的重要前因变量,即个体以整体的视角看待矛盾的双方,寻求矛盾动态共存与平衡(整体思维),以及既承认对同一事件相矛盾的观点,又在不同视角之间建立起连接(Zhang,et al.,2015)。中庸思维包含的全面、整合和和谐的思维方式也能带来矛盾领导行为。具体而言,善用“权衡与平衡”思维的女性管理者承认和接受对女性领导的双重要求和偏见,能从整体角度思考能动和共生角色的权变性和辩证性,理解需要根据情境来表现出不同的领导角色和行为。善用“整合”思维的女性管理者表现出更多的主动选择行为,能扮演不同的角色组合,并根据组织需求以不同方式扮演这些角色以建立共识,表现出较强的行为复杂性和权变领导行为。善用“寻求和谐”思维的女性管理者更关注下属的认同,能修正领导行为,通过角色灵活性增强与下属的人际关系。由此,中庸思维有利于促进女性管理者的矛盾领导行为。

矛盾领导行为有助于领导有效性的发挥,具体表现在:第一,矛盾领导行为在工作中与下属保持一定的距离、适当考虑下属的个性特质、给予下属适当的自主权并允许有例外,从而最大化地发挥下属的个体优势和能力(Zhang,et al.,2015);第二,矛盾领导行为向下属传递出灵活的、整合性的思维方式,有助于下属学习和模仿如何在动荡的环境中应对矛盾、解决问题,从而不断提升其工作自主性和个人能力,以最终提升其工作满意度和工作绩效;第三,矛盾领导行为体现了领导对下属的关怀与帮助,既可以提升下属的工作满意度,又能够激发下属更努力地工作以回馈领导,从而展现出更高的领导有效性(姜平等,2019)。

H5:矛盾领导行为在中庸思维与女性管理者领导有效性之间起中介作用。

3. 工作复杂性的调节作用

工作复杂性作为工作特征的核心维度,是指完成一项工作所必需的处理问题的能力、专业技能和心理素质(Hatcher,et al.,1989)。工作越复杂,往往需要领导解决矛盾性需求以及协调冲突的可能性越大(赵新宇等,2016)。根据特质激活理论(Tett & Burnett,2003),个体的特质在特定环境中会被激活,我们认为,在女性管理者面临更高的复杂性工作时,个体的中庸思维被激活,对于她们矛盾领导行为的影响会更强。

H6:工作复杂性在中庸思维影响女性管理者矛盾领导行为过程中起调节作用。具体而言,工作复杂性越高,中庸思维对女性管理者矛盾领导行为影响越强。

三、研究方法

(一) 研究样本

本研究从位于中国东部某省的一家幼儿教育企业的12家连锁幼儿园中收集了问卷调查数据。幼儿园95%的老师皆为女性,由园长、副园长、年级主任、班主任(以上皆视为女性管理者)及普通老师组成。

为尽量降低同源偏差变异,本研究采用配对和多来源的方式收集数据,问卷分两个不同时间点进行发放。第一次问卷调查由女性管理者自身回答其中庸思维、工作家庭冲突、工作复杂性和人口统计学资料;1周后进行第二次的数据收集,由女性管理者自身回答工作家庭平衡行为、矛盾领导行为、其对家庭的满意度,并由其家属填写家庭成员满意度问卷,以及由女性管理者的上级领导(每个幼儿园的园长)评价其领导有效性。调研通过电子问卷发放,每次结束后给予一定数额的红包奖励。

第一次调研共收到195份问卷,第二次回收189份问卷,经过两次数据的匹配,以及删除非女性管理者(普通老师)及园长(因为未收集到领导有效性的评价)的问卷后,最终获得137份前后匹配一致的有效问卷。25岁以下占48.18%,25~30岁占19.71%,31~35岁占11.68%,36~40岁占6.57%,41岁以上占13.87%;受教育程度主要集中于大学本科与大专及以下;47.45%的女性管理者已婚,46.72%的女性有小孩。

(二) 变量测量

采用Likert 6点计分方法,其中领导有效性评价的1~6表示从“非常差”到“非常好”,其他关键变量评价的1~6表示从“完全不同意”到“完全同意”。

1. 因变量。家庭满意度/家庭成员满意度。采用Michel和Clark(2009)改编的两个题项来评估家庭满意度,由女性管理者填写,如“总的来说,我对我的家庭生活很满意”;这两个题项也适用于测量家庭成员满意度,由被试者的家属成员填写(已婚者由丈夫或子女填写,未婚者由父母填写),如“我对她在家庭中所承担的家务大致满意”,Crobach's α 值分别为0.778、0.740。

领导有效性。采用Hoogh和Koopman(2010)编制的量表。通过其上级领导的评价获得,如“您评估的**其工作效率如何?”等,Crobach's α 值为0.853。

2. 自变量。中庸思维。采用吴佳辉和林以正(2005)开发的量表,如“我会试着在意见有争执的场合中,找出让大家都能够接受的意见”,Crobach's α 值为0.947。

3. 中介变量。工作家庭平衡行为。采用林雪莹等(2016)编制的量表,如“工作过多地占用家庭的时间,导致一定的冲突感,这种冲突感让我想改变这种状态”,Crobach's α 值为0.717。

矛盾领导行为。采用Zhang等(2015)开发的量表,如“有很高的自我评价,但也有表明个人缺陷和他人价值的意识”,Crobach's α 值为0.935。

4. 调节变量。工作家庭冲突。采用Netemeyer等(1996)编制的量表,如“有时我没能做完计划内的工作,是因为家人提出的一些要求占据了我原本的工作时间”,Crobach's α 值为0.949。

工作复杂性。该变量的测量采用Shaw和Gupta(2010)所编制的量表,共3个测量题项,如“我的工作内容很复杂”,Crobach's α 值为0.762。

5. 控制变量。年龄、学历、工龄、婚姻状况以及有无小孩等人口统计学变量。

四、数据分析及结果

(一) 同源方法偏差检验

本研究采用Harman单因子检验方法,将自我报告的变量题项进行未旋转因子分析,结果显示解释力最强的第一个因子的方差贡献率为26.61%,尚未超过Hair等建议的50%的标准,说明本研究的关键变量不存在严重的同源方差问题。

（二）验证性因子分析

为检验构念之间的区分效度,本研究对两个基准模型与其他备选模型的拟合指标分别进行了比较,结果显示,模型一的五因子(中庸思维、工作家庭平衡行为、工作家庭冲突、家庭满意度、家庭成员满意度)模型($\chi^2 = 1650.704$; $CFI = 0.915$; $TLI = 0.901$; $RMSEA = 0.058$; $SRMR = 0.062$)、模型二的四因子模型(中庸思维、矛盾领导行为、工作复杂性、领导有效性)对数据的拟合效果($\chi^2 = 731.450$; $CFI = 0.922$; $TLI = 0.906$; $RMSEA = 0.054$; $SRMR = 0.058$)在统计学意义上显著优于其他备选模型,表明变量间的区分效度较好,可以进行后续假设检验。

（三）描述性统计与相关分析

表 1 变量均值、标准差与相关性

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 年龄	1												
2 学历	0.071	1											
3 工龄	0.255 **	0.376 **	1										
4 婚姻状况	-0.752 **	-0.157	-0.390 **	1									
5 有无小孩	-0.785 **	-0.126	-0.341 **	0.927 **	1								
6 中庸思维	0.297 **	0.137	0.260 **	-0.293 **	-0.265 **	1							
7 工作家庭平衡行为	0.138	-0.048	0.079	-0.097	-0.076	0.292 **	1						
8 矛盾领导行为	0.114	0.180 *	0.385 **	-0.155	-0.150	0.378 **	0.288 **	1					
9 工作家庭冲突	-0.064	0.004	-0.079	0.036	0.048	-0.363 **	0.142	-0.169 *	1				
10 工作复杂性	-0.173 *	0.196 *	0.158	0.048	0.067	0.303 **	0.207 *	0.323 **	0.081	1			
11 家庭满意度	0.226 **	-0.051	0.137	-0.200 *	-0.224 **	0.497 **	0.305 **	0.254 **	-0.249 **	0.128	1		
12 家庭成员满意度	0.184 *	-0.096	0.122	-0.213 *	-0.216 *	0.423 **	0.296 **	0.273 **	-0.256 **	0.106	0.528 **	1	
13 领导有效性	0.084	0.049	-0.008	-0.112	-0.062	0.287 **	0.054	0.254 **	-0.159	0.088	0.074	0.170 *	1
均值	2.18	1.18	1.87	1.53	1.53	5.078	4.101	4.895	2.629	4.319	4.978	5.164	4.387
标准差	1.446	0.388	0.922	0.501	0.501	0.732	0.547	0.682	1.151	1.032	0.911	0.814	0.770

注: * $P < 0.05$ 、** $P < 0.01$ (双侧)

（四）假设检验

表 2 模型 5 和模型 9 可知,中庸思维对女性管理者家庭满意度和家庭成员满意度分别具有显著正向影响($\beta = 0.486, p < 0.001$; $\beta = 0.413, p < 0.001$),假设 1a 和 1b 得到数据的支持。由模型 2 可知,中庸思维正向影响工作家庭平衡行为($\beta = 0.280, p < 0.01$);由模型 6 和模型 10 可知,工作家庭平衡行为对家庭满意度和家庭成员满意度具有正向影响($\beta = 0.277, p < 0.01$; $\beta = 0.269, p < 0.01$)。控制了中介变量工作家庭平衡行为之后,发现中庸思维对家庭满意度和家庭成员满意度的回归系数分别由 0.486 减少到 0.439,0.413 减少到 0.363。这说明工作家庭平衡行为部分中介了中庸思维与家庭满意度和家庭成员满意度的关系。同时,本研究运用 Bootstrap 法进一步检验中介效应,抽取 5000 次样本发现结论稳健,假设 2a 和 2b 得到支持。

本研究将中庸思维和工作家庭冲突进行中心化处理,采用分层回归检验假设 3(见表 2)。由模型 3 可知,中庸思维与工作家庭冲突的乘积项对工作家庭平衡行为的影响显著($\beta = 0.210, p < 0.05$),说明工作家庭冲突对中庸思维与工作家庭平衡行为的关系具有正向调节作用。假设 3 得到支持。

表 3 模型 16 可知,在控制人口统计变量的条件下,中庸思维对领导有效性具有显著正向影响($\beta = 0.304, p < 0.01$)。假设 4 得到支持。由模型 13 可知,中庸思维正向影响矛盾领导行为($\beta = 0.312, p < 0.001$);由模型 17 可知,矛盾领导行为对领导有效性具有正向影响($\beta = 0.298, p < 0.01$)。控制了中介变量矛盾领导行为之后,发现中庸思维对领导有效性的回归系数分别由 0.304 减少到 0.234,

这说明矛盾领导行为部分中介了中庸思维与领导有效性的关系。运用 Bootstrap 法进一步检验中介效应,假设 5 得到支持。

表 2 层级回归结果 1

变量	工作家庭平衡行为			家庭满意度			家庭成员满意度				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
年龄	0.193	0.130	0.072	0.134	0.024	0.081	0.002	0.023	-0.071	-0.029	-0.094
学历	-0.088	-0.101	-0.095	-0.114	-0.138	-0.089	-0.121	-0.165	-0.185 *	-0.141	-0.167 *
工龄	0.084	0.040	0.057	0.112	0.044	0.099	0.038	0.111	0.045	0.088	0.038
婚姻状况	-0.134	-0.079	-0.006	0.109	0.204	0.146	0.217	-0.074	0.006	-0.038	0.020
有无小孩	0.217	0.174	0.078	-0.193	-0.268	-0.253	-0.297	-0.112	-0.176	-0.171	-0.207
中庸思维		0.280 **	0.336 ***		0.486 ***		0.439 ***		0.413 ***		0.363 **
工作家庭平衡行为						0.277 **	0.166 *			0.269 **	0.178 *
工作家庭冲突			0.198 *								
中庸思维 × 工作家庭冲突			0.210 *								
R ²	0.034	0.102	0.209	0.074	0.279	0.148	0.304	0.074	0.222	0.144	0.250
ΔR ²		0.068	0.034		0.205	0.074	0.025		0.148	0.070	0.028
ΔF	0.924	9.820 **	5.519 *	2.097	36.918 ***	11.274 **	4.597 *	2.084	24.762 ***	10.644 **	4.902 *

注: * $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$ (双侧)

表 3 层级回归结果 2

变量	矛盾领导行为			领导有效性			
	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17	模型 18
年龄	0.018	-0.059	-0.013	0.093	0.018	0.088	0.031
学历	0.042	0.025	0.006	0.063	0.047	0.051	0.042
工作任期	0.365 ***	0.310 ***	0.257 **	-0.055	-0.109	-0.164	-0.178
中庸思维		0.312 ***	0.313 **		0.304 **		0.234 *
矛盾领导行为						0.298 **	0.223 *
工作复杂性			0.103				
中庸思维 × 工作复杂性			0.203 *				
R ²	0.150	0.235	0.299	0.011	0.092	0.059	0.130
ΔR ²		0.085	0.030		0.081	0.075	0.038
ΔF	7.834 ***	14.641 ***	5.492 *	0.509	11.704 **	10.893 **	5.716 *

注: * $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$ (双侧)

本研究将中庸思维和工作复杂性进行中心化处理,采用分层回归检验假设 6(见表 3)。由模型 14 可知,中庸思维与工作复杂性的乘积项对矛盾领导行为的影响显著($\beta = 0.203, p < 0.05$),说明工作复杂性对中庸思维与矛盾领导行为的关系具有正向调节作用。假设 6 得到支持。

五、研究结论与讨论

现有关于女性管理者应对角色冲突的研究大多是在西方理论体系中发展的,本文创新性地基于中国传统哲学,从中庸思维的角度探讨了女性管理者如何应对角色冲突。本文通过纵向追踪的调查发现:第一,作为个体的一种典型认知思维方式,中庸思维能够显著提高女性管理者的家庭满意度及其家庭成员满意度,对其个体的领导有效性也起到积极作用。第二,女性管理者在面对工作家庭冲突的情境下,工作家庭平衡行为在中庸思维与家庭满意度、家庭成员满意度之间起着部分中介作用;女性管理者在面对能动共生冲突的情境下,矛盾领导行为在中庸思维与领导有效性之间起着部分中介作用。第三,工作家庭冲突在中庸思维对工作家庭平衡行为的作用关系中发挥调节作用,当女性管理者面临更高的工作家庭冲突时,中庸思维对工作家庭平衡行为的正向影响更强;工作复杂性在中庸思维对矛盾领导行为的作用关系中发挥调节作用,当女性管理者在面临更高的工作复杂性时,中庸思维与矛盾领导行为的正向关系更为显著。

本研究的理论贡献主要在于:第一,本文创新性地从矛盾的视角出发,探讨了女性管理者如何应对工作家庭冲突。工作家庭冲突的核心在于个体感知的矛盾及对矛盾的应对,因而从个体认知出发,围绕如何平衡、整合冲突的双方并追求和谐的思维方式进行研究具有重要的意义。从中庸思维的角度研究女性管理者应对角色冲突,也丰富了该领域的本土化管理理论研究。中国传统文化提倡以和为贵,和谐高于冲突,这为女性管理者应对角色冲突提供了很好的本土理论视角。中庸思维作为一个基于中国儒家文化的概念,核心思想是“中和之用”,即用“中”的方法致“和”,“喜怒哀乐之未发谓之中”,“中”就是情绪没有起来之前,内心虚静淡泊、本然自得的状态;“发而皆中节谓之和”,“和”就是有了喜怒哀乐的情绪也能符合节度。得中庸之道之要旨,则能临危不惧、处变不惊,在应对矛盾和冲突方面受用不尽。从中庸思维的角度研究女性管理者应对角色冲突,既从本土化管理理论视角解释和扩展了女性管理者应对角色冲突的前因后果变量和理论机制,也丰富完善了中庸思维本土化管理理论的内涵。第二,深入探讨女性管理者应对角色冲突的理论机制和作用过程,丰富了角色理论在该情境下的内涵和应用。本文基于角色理论的基本理论逻辑,结合社会信息加工理论,构建了“中庸思维—工作家庭平衡行为—家庭/家庭成员满意度”“中庸思维—矛盾领导行为—领导有效性”两个理论模型,探讨了中庸思维与女性管理者家庭满意度、家庭成员满意度、领导有效性的关系,并提出了工作家庭平衡行为、矛盾领导行为的中介作用和工作家庭角色冲突、工作复杂性的调节作用,深入探讨和解释了女性管理者应对角色冲突的理论机制和作用过程,进一步丰富了角色理论的内涵。

本研究的管理启示主要在于:第一,有助于女性管理者从中国传统哲学中汲取智慧,在实践中理解中庸思维的内涵,灵活恰当地运用中庸思维应对角色冲突,提升家庭幸福,增强领导有效性。第二,有助于营造更有利于女性管理者成长的环境。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视促进妇女全面发展,强调要充分发挥妇女伟大作用、构建和谐包容的社会文化。本文研究变量涉及企业、家庭、领导者、员工多个层面,有助于社会、企业、家庭更好地理解女性管理者的角色冲突和压力,制定更有利于女性发展的政策制度,营造更友好的、支持女性成长的环境。

本研究仍存在一些局限性:第一,通过问卷调查获取的纵向取样数据可以在一定程度上反映变量间的因果关系,但变量间的因果关系说服力仍存在不足。未来研究可以采用多种研究方法(如实验研究等)进一步展开检验。第二,本研究的样本选择来自于幼儿园,未来研究可以进一步扩大样本范围,增加各个行业的企业样本,检验结果是否仍有一致性。

参考文献:

- 段锦云、凌斌,2011:《中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响》,《心理学报》第10期。
- 姜平、张丽华、秦歌,2019:《关系视角下悖论领导行为的有效性研究》,《当代财经》第8期。
- 林雪莹、王永丽、郝雨洁、李慧晶,2016:《领导—成员交换对工作—家庭平衡的影响机制研究:工作弹性能力的中介作用及工作弹性意愿的调节作用》,《管理评论》第2期。
- 林忠、鞠蕾、陈丽,2013:《工作—家庭冲突研究与中国议题:视角、内容和设计》,《管理世界》第9期。
- 刘昌,2019:《中庸之可能与不可能:兼论中庸心理实证研究之困境》,《南京师大学报》(社会科学版)第5期。
- 潘哲、郭永玉、徐步霄、杨沈龙,2017:《人格研究中的“能动”与“共生”及其关系》,《心理科学进展》第1期。
- 卿石松,2011:《职位晋升中的性别歧视》,《管理世界》第11期。
- 孙旭、严鸣、储小平,2014:《坏心情与工作行为:中庸思维跨层次的调节作用》,《心理学报》第11期。
- 王永丽、叶敏,2011:《工作家庭平衡的结构验证及其因果分析》,《管理评论》第11期。
- 吴佳辉、林以正,2005:《中庸思维量表的编制》,《本土心理学研究》第24期。
- 张光曦、古昕宇,2015:《中庸思维与员工创造力》,《科研管理》第S1期。

- Ashforth, B. E. & S. A. Johnson, 2001, "Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts", in M. A. Hogg and D. J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, New York: Psychology Press, pp. 31 – 48.
- Eagly, A. H. & L. L. Carli, 2007, *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Fritz, C. & D. Van Knippenberg, 2018, "Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives", *Human Resource Management*, Vol. 57, No. 4, pp. 855 – 868.
- Hatcher, L., T. L. Ross & D. Collins, 1989, "Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 25, No. 3, pp. 231 – 248.
- Hiller, N. J., L. A. Dechurch & T. Murase, et al., 2011, "Searching for outcomes of leadership: A 25 – year review", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1137 – 1177.
- Hoogh, A. H. B. D. & H. P. L. Koopman, 2010, "Linking the five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 7, pp. 839 – 865.
- Johnson, S. K., S. E. Murphy & S. Zewdie, et al., 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*, Vol. 106, No. 1, pp. 39 – 60.
- Leslie, L. M., E. B. King & J. A. Clair, 2019, "Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life", *Academy of Management Review*, 2019, Vol. 44, No. 1, pp. 72 – 98.
- Little, L. M., A. S. Hinojosa & U. S. Paustian, et al., 2018, "Managing the harmful effects of unsupportive organizations during pregnancy", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 631 – 643.
- Lynch, K. D., 2007, "Modeling role enactment: Linking role theory and social cognition", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 37, No. 4, pp. 379 – 399.
- Meister, A., A. Sinclair & K. A. Jehn, 2017, "Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work", *The Leadership Quarterly*, Vol. 28, No. 5, pp. 672 – 690.
- Michel, J. S. & M. A. Clark, 2009, "Has it been affect all along? A test of work-to-family and family-to-work models of conflict, enrichment, and satisfaction", *Personality and Individual Differences*, Vol. 47, No. 3, pp. 163 – 168.
- Munir, F., K. Nielsen & A. H. Garde, et al., 2012, "Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing", *Journal of Nursing Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 512 – 521.
- Netemeyer, R. G., J. S. Boles & R. Memurrian, 1996, "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, pp. 400 – 410.
- Ning, B., R. Omar & Y. Ye, et al., 2021, "The role of Zhong-Yong thinking in business and management research: A review and future research agenda", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 150 – 179.
- Pan, W. & L. Sun, 2017, "A self-regulation model of Zhong Yong thinking and employee adaptive performance", *Management and Organization Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 135 – 159.
- Peng, K. & R. E. Nisbett, 1999, "Culture, dialectics, and reasoning about contradiction", *American Psychologist*, Vol. 54, No. 9, pp. 741 – 754.
- Rattan, A. & C. S. Dweck, 2018, "What happens after prejudice is confronted in the workplace? How mindsets affect minorities' and women's outlook on future social relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 676 – 687.
- Salancik, G. R. & J. Pfeffer, 1978, "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 224 – 253.

- Shaw, J. D. & N. Gupta, 2010, "Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter", *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 4, pp. 847 – 879.
- Tett, R. P. & D. D. Burnett, 2003, "A personality trait-based interactionist model of job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, pp. 500 – 517.
- Wood, W. & A. H. Eagly, 2002, "A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences", *Psychological Bulletin*, Vol. 128, No. 5, pp. 699 – 727.
- Zhang, Y., D. A. Waldman & Y. L. Han, et al., 2015, "Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 58, No. 2, pp. 538 – 566.
- Zheng, W., R. Kark & A. L. Meiste, 2018, "Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion", *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, No. 5, pp. 584 – 596.
- (责任编辑: 刘利平)

The Effects of Zhong-Yong Thinking on Female Administrators' Role Conflict: A Longitudinal Survey Carried out in 12 Kindergartens

YIN Jun, WEN Qiuxiang, LANG Yi

Abstract: Based on the logic of "role cognitive style—role behavior—result" adopted by the role theory and social information processing theory, this paper explores the effects of Zhong-Yong thinking on female administrators' coping with two types of role conflict (i. e., work-family conflict and agency-communion conflict), and construct two theoretical models: "Zhong-Yong thinking—work family balance behavior—family/family member satisfaction" and "Zhong-Yong thinking—paradoxical leadership behavior—leadership effectiveness." Based on a longitudinal survey of 137 female administrators, this paper explores the influence mechanism of Zhong-Yong thinking on female administrators' family satisfaction, family member satisfaction and leadership effectiveness. The results show that Zhong-Yong thinking has a positive effect on female administrators' family satisfaction, family member satisfaction and leadership effectiveness; and work-family balance behavior and paradoxical leadership behavior mediate the two effects respectively. When female administrators are faced with higher work-family conflict, the influence of Zhong-Yong thinking on their work family balance behavior will be stronger. In the context of higher job complexity, the influence of female administrators' Zhong-Yong thinking on their paradoxical leadership behavior will be stronger.

Keywords: Zhong-Yong thinking; role conflict; work family balance behavior; paradoxical leadership behavior

About the authors: YIN Jun, PhD in Management, is Researcher at National School of Development, Peking University (Beijing 100871); WEN Qiuxiang (corresponding author), PhD in Management, is Lecturer at School of Economics and Management, Lanzhou University of Technology (Lanzhou 730050); LANG Yi, PhD in Management, is Lecturer at School of International Business, Beijing Foreign Studies University (Beijing 100089).