

上下级工作冲突处理方式量表研究

陈晶^{1,2,3} 陈丽娜^{2,3} 张建新^{*2}

(¹中国科学院心理研究所,脑与认知科学国家重点实验室,北京,100101)

(²中国科学院心理健康重点实验室,北京,100101) (³中国科学院研究生院,北京,100039)

摘要 本文目的是编制上下级工作冲突处理方式量表,探讨我国员工该行为方式的特点。根据开放式问卷调查结果和西方已有相关量表,构建量表题目,结合大五人格问卷简式版中宜人性分量表,有效测试了5家单位的254名员工。经探索性因素分析,获得退让、协调和对抗3个因素。检验结果表明该量表信度和效度达到心理测量学要求,体现了中国文化下上下级工作冲突处理方式的独特性。

关键词: 上下级 工作冲突处理方式 因素分析

1 引言

上下级工作冲突是工作中人际冲突的主要类型之一^[1]。有研究表明,员工与上司和下属发生冲突时采取的处理方式存在明显差异,而且文化差异对员工的冲突处理方式有显著影响^[2,3]。如Rahim对西方员工的研究发现,经理人员主要采用顺从的方式处理与上司的冲突,而采取合作的方式处理与下属的冲突^[4];Lee对韩国员工的研究则发现,员工与上司冲突时主要采取逃避方式,而与下属冲突时主要采取支配方式^[5]。有关我国企业内部上下级工作冲突处理方式的研究还很少,而且已有学者指出基于西方文化发展出来的概念架构,并不一定能够贴切地描述东方文化中的冲突化解模式^[6]。因此本研究将通过编制基于中国文化的上下级工作冲突处理方式量表,探讨我国员工处理上下级工作冲突的行为特点,并分析上下级角色、性别和受教育程度等因素对中国员工工作冲突处理方式的影响。

2 问卷的编写

2.1 开放式问卷调查

结合东西方学者的观点^[1,7-9],本文提出上下级工作冲突的操作定义为:在工作过程中处于上下级的两个或多个个体,由于工作态度、目标、期望或实际行动存在分歧,而不是由于私人事情,同时意识到彼此间的矛盾时所发生的冲突。据此设计开放式问题,随机抽取3个城市的50位国有、民营和外资单位员工进行调查,其中担任领导职务的占30%。共收回问卷39份。有效问卷30份,其中担任领导职务的为9人。要求受访者具体描述出自己在工作中遇到“与领导冲突”和“与下属冲突”的情况时,一般会采取什么样的典型处理方式。

2.2 预测试题目的编写

将开放式问卷调查结果中所有冲突处理方式合并,并参考国外学者所建立的相关量表^[2,10],初步形成本研究的问卷题目。然后根据与有关专家和企事业单位员工就题目合理性和适用性等所做讨论的结果,对题目进行删改,形成预测试量表的32个备选题目。

3 结构分析及量表的建立

3.1 预测试量表的编制

随机测查北京3家单位90名员工,其中部门高级领导20人,普通下属员工70人。首先采用正交旋转进行探索性因素分析,取负荷值大于0.3的题目,抽取3个有意义的因素。然后,对每个因素内部的题目分别进行项目分析,求出每个题目的“临界比率”(critical ratio, CR),保留CR值达到显著水平(<0.05)的题目^[11]。最后形成共计26题的上下级工作冲突处理方式问卷,采用Likert 5点记分。

3.2 正式测量与结构分析

3.2.1 受测者和工具

受测者来自国内3个省市的5家单位,每家单位随机抽取1-3个规模相似的部门,每个部门随机抽取部分高级领导和普通下属员工参加测试。共发放问卷300份,回收284份。有效问卷254份,其中男性120人,女性134人;领导39人,下属215人。被试工龄在5年以下的占41.7%,5年以上的占58.3%;受教育程度为大专以下的占12.4%,大专或本科的占81.3%,研究生及研究生以上的占6.3%。问卷分为领导版和下属版,受测者根据自己在本部门的上下级角色填写相应版本的问卷。

受测者还同时回答大五人格简式问卷(NEO-FFI)中的宜人性(A)分量表^[12]。A因素包含诚实、利他、合作等人格特征,这些特质必然会影响到个体与他人的人际互动^[13],包括人际冲突的处理方式。而且已有研究表明A与合作或逃避方式正相关,与支配方式负相关^[14]。因此以宜人性与冲突处理方式的相关结果考察上下级工作冲突处理方式量表的效标关联效度。

数据采用SPSS13.0进行分析和处理。

3.2.2 因素结构的确定

本研究采用探索性因素分析的方法,探讨上下级工作冲突处理方式的结构。根据主成分分析和碎石图的结果,抽取3个有意义的因子(特征根大于2),并进行最大方差正交旋转,取负荷值大于0.3、共同度大于0.2的题目,最后保留25个题目,共解释总方差的44.76%。具体结果见表1。

* 通讯作者:张建新,男。E-mail: zhangjx@psych.ac.cn

表1 上下级工作冲突处理方式量表的因素分析结果

因素	题目数	因子负荷值	贡献率(%)
因子1	10	0.36 - 0.84	17.88
因子2	7	0.53 - 0.81	17.09
因子3	8	0.41 - 0.58	9.79

因子1的题目涉及回避、忍让、顺从之类的处理方式,命名为“退让”;因子2的题目涉及相济相成、协商折衷之类的处理方式,称其为“协调”;因子3的题目涉及坚持己见、据理力争或寻求其他力量支持,从而使对方顺服或采纳自己主张的处理方式,以及两败俱伤等直接对抗方式,将其命名为“对抗”。

3.3 信度

采用克隆巴赫一致性系数检验各分量表的信度。从表2可以看出,“退让”和“协调”的信度达到0.85以上。虽然“对抗”量表略低,为0.66,但也基本符合心理测量学的要求,具有可以接受的信度。

3.4 效度

由表2可见,3种冲突处理方式与宜人性的相关均有显著性,而且与理论预期和已有结果相一致^[14],说明本研究中的上下级工作冲突处理方式量表具有较好的效标关联效度。

表2 各因子的信度和效标关联效度(n=254)

因素名称	M + SD	Cronbach	r _{宜人性}
退让	3.01 + 0.66	0.85	0.152 *
协调	3.40 + 0.73	0.87	0.228 **
对抗	2.29 + 0.54	0.66	- 0.139 *

*: $p < 0.05$; **: $p < 0.01$

4 部分个体因素对上下级工作冲突处理方式的影响

采用多因素方差分析方法,分析上下级角色、性别、受教育程度和工龄对3种上下级工作冲突处理方式的影响,并采用Bonferroni检验进行多重比较。结果显示,各因素间均无交互作用,而且只有组织角色对各种冲突处理方式的选择有主效应($F(3,198) = 6.42, p < 0.001$)。领导更倾向于采用对抗方式($F(1,200) = 7.88, p < 0.01$);下属更倾向于采用退让方式($F(1,200) = 8.52, p < 0.01$)。研究生及其以上比大专以下学历的员工更倾向于采用对抗方式($p < 0.05$),大专或本科比研究生及其以上的更倾向于采用退让方式($p < 0.05$)。性别和工龄对上下级工作冲突处理方式没有显著影响。

5 讨论

本研究在开放式问卷调查和文献综述基础上构建预测试量表,并对预测题目进行项目分析,形成正式测试量表。经过探索性因素分析发现,有退让、协调和对抗3种上下级工作冲突处理方式。“退让”和“协调”因子的Cronbach系数达到0.85以上。虽然“对抗”量表略低,为0.66,但也基本符合心理测量学的要求。3种方式与NEO-FFI中A量表的相关结果与理论预期和已有结果一致^[14]。结果表明,该量表具有较好的信度、结构效度和效标关联效度。

中国几千年以儒文化为代表的传统伦理提倡“和为贵”和“尊卑有序”。在不平等层级关系中,对个人主张被接受与

和谐人际关系的保持之间的权衡,可能是中国员工选择冲突处理方式的重要限制因素。“退让”是为保持现有和谐关系而放弃自己的主张;“协调”则通过相互合作和共同努力,达成对双方都有利的结果,既兼顾双方的主张,又不对和谐关系造成破坏。“对抗”虽然对和谐关系有较大的冲击性,相对更注重自己的主张是否被他人接受,但中国员工的“对抗”除直接对抗外,还包括寻求第三方力量的支持,迂回坚持自己主张的方式,也就是说中国员工在选择坚持自己主张的具体方式时,仍会考虑尽量减小对和谐关系的破坏。这种迂回的间接对抗方式是西方成熟模型所没有的^[15]。该模型在结构和具体方式上都体现了我国文化下上下级工作冲突处理方式的独特性。

研究结果显示,领导更倾向于采取对抗方式,而下属更倾向于采取退让方式。这与Lee对韩国员工的研究结果基本一致^[5],而与Rahim对西方员工的研究结果不大一致^[4]。这可能由于中韩文化有更多的相似性。在中国文化下,上下级层级差异必然带来在和谐关系中的不平等权力。领导处于优势地位,对和谐关系发生变化所带来的负面影响有更多的承受和应对资源,更可能采取坚持自己主张的对抗方式;下属的地位和资源状况则反之,因此更倾向于采取保全和谐关系的退让方式。此结果进一步支持了民族文化影响人际冲突处理方式的已有结论^[2,3]。本研究还发现高学历员工更倾向于采取对抗方式,而低学历的更倾向于采取退让方式,可能是因为高学历受到我国企业和社会的高度重视而影响到层级和地位差异,进而影响所采用的冲突处理方式。至于性别的影响,本研究支持Renwick^[16]和Shockley^[17]的结论,我国员工上下级工作冲突处理方式也没有性别差异。

本研究结果提示我国员工在处理上下级工作冲突中,追求的不仅仅是个人主张能否被接受,同时考虑到人际和谐的重要性。中国传统儒家文化对于理解现代人际关系以及实际冲突管理工作仍然有很大的启示作用。

6 参考文献

- Rahim, M. A., Antonioni, D., Psenicka, C. A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(3): 191 - 211
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K. Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 1998, 29(4): 729 - 747
- Ting-Toomey S., Gao G., Trubisky P., et al. Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 1991, 2(4): 275 - 296
- Rahim, M. A. Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 1986, 126(1): 79 - 86
- Lee, C. Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *The International Journal of Conflict Management*, 1990, 1(4): 327 - 340
- 黄光国. 关系与面子: 华人社会中的冲突化解模式. 见: 陈之, 梁觉主编. 迈进中的华人心理学. 香港: 香港中文大学出版社, 2000: 181 - 200
- 沙莲香. 社会心理学. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 76 - 81

- 8 Jehn, K., Weldon, E. Managerial attitudes toward conflict: Cross-cultural differences in resolution styles. *Journal of International Management*, 1997, 3(4): 291 - 321
- 9 Xin, K. R., Pelled, L. H. Supervisor - subordinate workplace conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *Leadership Quarterly*, 2003, 14 (1): 25 - 40
- 10 Rahim, M. A., Nace, R. Magner. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(1): 122 - 132
- 11 吴明隆. SPSS 统计应用实务. 北京:中国铁道出版社,2001:15 - 27
- 12 许淑莲,吴志平,吴振云,孙长华. 成年人某些个性特征的年龄差异研究. *心理科学*,1996,1:1 - 5,63
- 13 McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr. The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56(4): 586 - 595
- 14 Antonioni, D. Relationship between the big five personality factors and conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 1998, 9: 336 - 355
- 15 孙海法. 回避冲突的多层多维模型. *中山大学学报(社科版)*, 2002,42(4):119 - 125
- 16 Renwick, P. A. The effects of sex differences on the perception and management of supervisor - subordinate conflict: An exploratory study. *Organization Behavior and Human Performance*, 1977, 19: 403 - 415
- 17 Shockley, Z. P. The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: An exploratory study. *Public Personnel Management*, 1981, 10: 289 - 292

A Research on the Styles of Handling Superior-subordinate Conflicts: Its Questionnaire and Analysis

Chen Jing^{1, 2, 3}, Chen Lina^{2,3}, Zhang Jianxin²

(¹ State Key Laboratory of Brain and Cognitive Science, Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101)

(² Key Laboratory of Mental Health, Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101)

(³ Graduate School, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100039)

Abstract This research was aimed at constructing a questionnaire on the styles of handling superior-subordinate conflicts. The items of the scale stemmed from open-ended interviews with superiors or subordinates and scales developed by Western scholars. The questionnaire, along with the Agreeableness Subscale of NEO-FFI, was used to assess 254 employees from five organizations. The exploratory factor analysis results showed that there were three styles of handling superior-subordinate conflicts, namely, conceding, collaborating and dominating. The internal consistent reliability and validity of the scale were also reported. It suggested that the model of handling Chinese superior-subordinate interpersonal conflicts of was different from those developed by Western scholars.

Key words: superior-subordinate, styles of Handling conflict at work, factory analysis

(上接第 946 页)

The Development of Elementary School Students' Creative Science Question-asking Ability

Hu Weiping, Han Qin

(Curriculum and Instruction Institute, Shanxi Normal University, Linfen, 041004)

Abstract The development of the creative science question-asking ability (CCQA) of 371 elementary school students was studied with the experimental method. The results show that (1) The CCQA of elementary school students tend to be on the rise; (2) male and female development trends of CCQA are similar. The CCQA of boys is higher than that of girls. But the difference is not remarkable; (3) The development trend of CCQA of elementary school students is different between urban and rural schools. It remains stagnant from grade 2 to 3 in city schools, but develops quickly in countryside schools. The development trend is similar from grade 3 to 5; (4) The "key period" for the rapid development of CCQA of elementary school students is from grade 3 to 4.

Key words: elementary school students, creative science question - asking ability, development