

文章编号: 1006-8309 (2007) 02-0010-03

# 人际关系性人格因素与上下级工作冲突处理方式的关系

陈晶<sup>1a, 1b, 2</sup>, 陈丽娜<sup>1b, 2</sup>, 张建新<sup>1b</sup>

(1. 中国科学院心理研究所 a 脑与认知科学国家重点实验室;

b 中国科学院心理健康重点实验室, 北京 100101;

2 中国科学院研究生院, 北京 100039)

**摘要:** 采用基于中国文化编制的测量工具, 通过对 5 家单位 254 名员工的有效测查, 分析上下级工作冲突处理方式的特点及其与人际关系性人格因素的关系。结果表明, 下级倾向于采用退让方式, 领导倾向于采用对抗方式; 面子对退让方式有正向影响; 和谐性对退让或协调方式有正向影响; 灵活性对对抗方式有负向影响。部分人际关系性人格特征对上下级工作冲突处理方式有显著影响。

**关键词:** 上下级; 工作冲突处理方式; 人际关系性; 人格

**中图分类号:** C912.6      **文献标识码:** A

## The Relationship between Personality of Interpersonal Relations and Styles of Handling Superior - subordinate Conflict at Work

CHEN Jing CHEN Li-na ZHANG Jian-xin

(State Key Laboratory of Brain and Cognitive Science,

Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

Key Laboratory of Mental Health, Institute of Psychology, the

Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

Graduate School of the Chinese Academy of Sciences, Beijing 100039, China)

**Abstract:** In order to explore the effect of personality of interpersonal relations on styles of handling superior - subordinate conflict at work, the indigenously developed questionnaires were used to assess 254 employees from 5 organizations. The results showed that subordinates were inclined to resolve the conflict by conceding, in contrast, superior by dominating. Face had significant positive influence on conceding; harmony could positively affect conceding and collaborating, and flexibility could negatively affect dominating. It was suggested that the personality of interpersonal relations could predict the styles of handling interpersonal conflict, but its effect was limited.

**Key words:** superior - subordinate; styles of handling conflict at work; interpersonal relations; personality

### 1 引言

有研究表明, 人格因素与冲突处理方式存在明确的相关模式<sup>[1]</sup>, 但也有一些研究发现, 人格因素与人际冲突处理方式相关较低<sup>[2]</sup>。Rahim 认为, 低相关结果的部分原因可能是研究者

没有控制冲突双方的层级关系和冲突当时的情境<sup>[3]</sup>。鉴于上下级工作冲突是工作中人际冲突的主要类型之一<sup>[4]</sup>, 所以本研究以此为核心, 并根据前人研究将其定义为, 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

**作者简介:** 陈晶 (1968 - ), 女, 辽宁大连人, 助理研究员, 在职博士研究生, 研究方向为人格和社会认知心理学, (电话) 010 - 64855883 (电子信箱) Chenj@psych.ac.cn

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。

张妙清等在基于中国文化背景编制人格问卷中,提出了与中国传统文化密切相关的“人际关系性”构念,包含和谐、面子、人情和灵活性等量表,测量中国人人际关系中互惠互利、重视人情世故和名分地位、遵守传统规范和避免冲突等特点<sup>[5]</sup>。已有跨文化研究认为面子可以解释文化对冲突行为的影响<sup>[6]</sup>。因此,可以推论人际关系性人格因素对中国员工上下级工作冲突处理方式有影响和预测作用。为了避免西方文化中发展出来的有关概念架构和测量工具,可能无法贴切描述东方文化中人际冲突化解模式的问题<sup>[7]</sup>,本研究将采用自编的上下级工作冲突处理方式量表验证该假设。

## 2 对象和方法

### 2.1 对象

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部门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;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%。

### 2.2 方法

采用自编的上下级工作冲突处理方式量表和中国人性测量表(Chinese personality assessment inventory, CPAI)中人际关系性因素所含的和谐性、面子、人情和灵活性量表<sup>[5]</sup>。

上下级工作冲突处理方式量表是在开放式和封闭式问卷测查基础上,参照国外成熟的人际冲突处理方式量表<sup>[8,9]</sup>构建的,共计 25 个题目,采用 Likert 5 点记分。退让、协调和对抗 3 个分量表的 Cronbach 系数分别为 0.85、0.87 和 0.66,各个题目的因子负荷介于 0.36~0.84,均达到心理测量学要求。“退让”因子涉及回避、忍让、顺从之类的处理方式。“协调”因子涉及相济相成、协商折衷之类的处理方式。“对抗”因子涉及坚持己见、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,以及两败俱伤等直接和间接对抗方式。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。

数据采用 SPSS 13.0 进行分析和处理。

## 3 结果

采用逐层多元回归分析方法,把预测变量分为三组(block):人口学变量;上下级角色;人际关系性人格因素,以区分其影响。根据预测变量的相关不超过 0.30,变异数膨胀因子(VIFs)不超过 1.50,认为本研究数据可靠,结果没有受到共线性问题的污染。具体结果见表 1(篇幅所限,对 3 种冲突处理方式都没有显著影响的因素没有在表中呈现)。

表 1 人际关系性人格因素对上下级工作冲突处理方式的回归分析结果 (n=234)

变 量	退 让		协 调		对 抗	
		t		t		t
性别	-0.03	-0.40	-0.11	-1.50	0.18	2.63**
工龄	0.22	3.20**	-0.06	-0.86	-0.04	-0.53
上下级角色	-0.37	-5.28***	0.13	1.77	0.22	3.04**
防御性	0.08	1.24	-0.15	-2.06*	0.09	1.23
面子	0.23	3.34***	0.07	0.96	0.07	0.98
灵活性	0.05	0.67	-0.13	-1.81	-0.15	-2.23*
和谐性	0.15	2.36*	0.18	2.59**	0.004	0.06
R <sup>2</sup>	0.23		0.12		0.16	
R <sub>adj</sub> <sup>2</sup>	0.20		0.08		0.12	
F	8.11***		2.87**		5.63***	

注\*: P < 0.05; \*\*: P < 0.01; \*\*\*: P < 0.001; 性别: 男 = 1, 女 = 0; 工龄: 5 年以上 = 1, 5 年以下 = 0; 上下级角色: 领导 = 1, 下属 = 0  
控制工龄、受教育程度的影响,领导角色对退让方式有显著负向影响,对对抗方式有显著正向影响,说明下属更倾向于采取退让方式,领导更倾向于采取对抗方式。排除人口学变量和上下级角

色的影响,人际关系性人格因素对退让方式的解释率在 9.0% ( $R^2 = 0.09, P < 0.001$ ),对协调方式的解释率在 7.0% ( $R^2 = 0.07, P < 0.05$ ),对对抗方式的解释率在 2.2% ( $R^2 = 0.022, P < 0.05$ )。从标准回归系数来看,爱面子是退让方式最主要的影响因素,其次是和谐性;和谐性对协调方式有显著正向作用;灵活性对对抗方式具有显著的负向作用。

#### 4 讨论

中国几千年以儒文化为代表的传统伦理特别强调家庭价值,提倡“和为贵”,个人属于群体的一部分,以达成群体和谐为原则。而且“和”是不同意见的调和,是在对立统一基础上建立和谐,与只听得到一种声音的盲从附和,一团和气的“同”有着本质的区别。自编的上下级冲突处理方式量表中的 3 个因子恰好反映出“和”与“同”之间的辩证关系:“退让”是“同而不和”;“协调”是“和而不同”;“对抗”则是“不同也不和”。

中国文化不仅强调“和”,而且强调“尊卑有序”,传统的管理思想强调“官本位”,上级对下级具有较大的影响力和控制力,讲究下级对上级的服从,而不注重下级的参与。而且领导处于优势地位,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。因此不难理解我国下属员工更倾向于采取退让方式,而领导更可能采取对抗方式。这与 Lee 对韩国员工的研究结果基本一致<sup>[10]</sup>,而与 Rahim 对西方员工的研究结果不大一致<sup>[4]</sup>。这可能由于中韩文化有更多的相似性。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<sup>[8]</sup>。

回归分析结果还表明,在排除人口学变量和上下级角色影响的情况下,爱面子、和谐性高的员工更可能采取退让方式;和谐性高的员工更可能采取协调方式;灵活性低的员工更可能采取对抗方式。面子测量的是在人际关系和等级关系中维护和提高自己的面子和避免丢面子的内容。爱面子的个体与他人发生冲突时,回避或退让可以避免伤害感情,保全双方的面子,保持人际关系的和谐,因此更可能采用退让方式。和谐性高的个体内心平和、满足,愿意为了满足他人而做出让步,友好、容易相处,追求人际和谐,因此更可能采取退让或协调方式。灵活性低分特征为不能根据处理问题的效果及时调整方式方法,适应性差,不容

易相处,因此具有该特征的员工不善于调和不同意见和利益,更可能采取对抗方式。

虽然本研究结果表明部分人际关系性人格特征对上下级工作冲突处理方式有显著影响,但对因变量的解释率并不高。这提示我们,处理人际冲突的过程可能是相当复杂的,冲突的性质、强度、冲突当时的情境,以及人格之外的其它个体因素,如需要、动机、价值观等可能都是需要考察的因素。

#### 5 结论

结果表明,下级倾向于采用退让方式,上级倾向于采用对抗方式;爱面子的员工更可能采取退让方式;和谐性高的员工更可能采取退让或协调方式;灵活性低的员工更可能采取对抗方式。部分人际关系性人格特征对上下级工作冲突处理方式有显著影响。

#### 参考文献:

- [1] Moberg P J. Linking Conflict Strategy to the Five-factor Model: Theoretical and Empirical Foundations [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12 (1): 47 - 68.
- [2] Jones R E, Melcher B H. Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution [J]. *Human Relations*, 1982, 35 (8): 649 - 658.
- [3] Rahim M A. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict [J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26 (2): 368 - 376.
- [4] Rahim M A, Antonioni D, Psenicka C. A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12 (3): 191 - 211.
- [5] Cheung FM, Leung K, Fan R, et al. Development of the Chinese Personality Assessment Inventory (CPAI) [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1996, 27: 181 - 199.
- [6] Oetzel J G, Ting-Toomey S. Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory [J]. *Communication Research*, 2003, 30 (6): 599 - 624.
- [7] 黄光国. 关系与面子: 华人社会中的冲突化解模式 [M] // 陈烜之, 梁觉. 迈进中的华人心理学. 香港: 香港中文大学出版社, 2000: 181 - 200.

(下转第 6 页)

不同抗眩晕训练时间下军事人员的图上作业成绩,进行了对比分析,得到结果如表 2所示。

表 2 不同抗眩晕训练时间下图上作业数据对比分析

训练时间	0-10min	0-20min	0-30min	0-40min	10-20min	10-30min	10-40min	20-30min	20-40min	30-40min
时间	<i>t</i> 7.702	5.122	5.567	5.704	-4.491	-4.625	-3.880	-0.929	-0.515	0.410
	<i>P</i> 0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.364	0.612	0.686
准确率	<i>t</i> 2.550	1.232	1.094	0.414	-1.807	-1.144	-2.292	0.696	-0.926	-1.019
	<i>P</i> 0.020	0.233	0.288	0.683	0.087	0.267	0.034	0.495	0.366	0.321

3.2.1 从作业时间上对比

从不同的抗眩晕训练时间下图上作业技能的时间数据来分析,除了 20 min 抗眩晕训练与 30 min 抗眩晕训练、20 min 抗眩晕训练与 40 min 抗眩晕训练以及 30 min 抗眩晕训练与 40 min 抗眩晕训练间的实验数据采用配对样本检验,得到检验的双侧检验概率 Sig (2-tailed)值,即 *P* 值均大于 0.05 外,其余的抗眩晕训练时间下的实验数据对比结果,*P* 值均 < 0.05,即认为都具有显著性差异;

3.2.2 从作业精度上对比

从图上技能作业的准确率数据分析,除了正常状况与 10 min 抗眩晕训练、10 min 抗眩晕训练与 40 min 抗眩晕训练对比结果 *P* < 0.05,具有显著性差异,其余结果 *P* 值均大于 0.05,无显著性差异。

4 讨论

由此,我们不难得出结论:军人在抗眩晕训练后进行智慧技能作业时会产生反应迟钝,作业笨拙的情况。在履行操作较为复杂的智慧技能任务时,操作能力会明显下降,作业时间增长,规范性下降,而作业的准确度并没有明显减退。综合分析我们认为,抗眩晕训练对军人智慧技能的影响是明显存在的。在瞬息万变的战场上,时间就是

生命。眩晕影响智慧技能作业的速度,将直接影响作战效能。从各种强度训练对技能影响的关系分析来看,我们认为应该逐渐加强抗眩晕训练,以使图上作业在眩晕状态下的技能水平不断提高。

军事技能是军人完成渡海登岛作战的基础,智慧技能是不可分割的重要组成部分。因此,应根据渡海登岛作战对军人军事技能综合素质的要求,来设置军事技能的训练科目。不同兵种、不同军事专业、不同岗位的军人,应该紧密结合自身的工作特点和实际需要,将抗眩晕训练与军事技能训练有机结合,加大抗眩晕训练与军事技能综合训练的力度,确保抢滩登陆后军事技能的稳定发挥。

参考文献:

[1] 庞志兵. 测手技能生成 [M]. 北京:解放军出版社, 1992: 5 - 23.

[2] 张树德,何志敏,庞志兵. 渡海登岛抗眩晕与“三能一体化”综合实验研究 [R]. 郑州:防空兵指挥学院, 2005.

[3] 洪楠,林爱华,侯军. 统计产品和服务解决方案教程 [M]. 北京:清华大学出版社, 2003: 201 - 222.

[收稿日期] 2006 - 01 - 13

[修回日期] 2006 - 08 - 28

(上接第 12 页)

[8] Morris M W, Williams K Y, Leung K, et al. Conflict Management Style: Accounting for Cross-national Differences [J]. Journal of International Business Studies, 1998, 29(4): 729 - 747.

[9] Rahim M A, Nace R M. Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-order Factor Model and its Invariance across Groups

[J]. Journal of Applied Psychology, 1995, 80 (1): 122 - 132.

[10] Lee C. Relative Status of Employees and Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Experimental Study with Korean Managers [J]. International Journal of Conflict Management, 1990, 1 (4): 327 - 340.

[收稿日期] 2006 - 05 - 15

[修回日期] 2006 - 07 - 28

