

团队成员关系图式差异性与差异化冲突回避*

王 萍,李嘉文,黄 艳

(浙江理工大学 经济管理学院,浙江 杭州 310018)

摘要:基于信息加工理论和社会交换理论,在本土团队情境中检验两种团队成员上下级关系图式差异性与差异化冲突回避行为间的关系,并深入探讨上述关系的内在机制与边界条件。采用多时段的研究设计,通过 158 个团队的 920 份问卷调查数据分析发现:(1)团队成员情感性关系图式差异性、工具性关系图式差异性正向影响其差异化冲突回避;(2)团队成员差异化上下级关系在情感性上下级关系图式差异性与差异化冲突回避行为间起中介作用;(3)团队多样性负向调节团队成员上下级关系图式差异性与差异化上下级关系;(4)团队多样性调节了团队成员上下级关系图式差异性通过差异化上下级关系影响差异化冲突回避的关系。

关键词:关系图式差异性;差异化冲突回避;团队多样性;差异化上下级关系

中图分类号:F272.92

文献标志码:A

文章编号:1672-0598(2025)04-0126-18

一、引言

“和”作为儒家文化精髓,深植于中华民族精神。“以和为贵”“和而不同”等理念所突出的和平性,塑造了国人特有的思维方式和行事风格^[1]。当个体面对个人利益与人际和谐的冲突时^[2],在“和”文化背景下,国人往往倾向于采取冲突回避策略。然而冲突回避行为并非消极不作为^[3],包含了“被动回避-顺从”和“主动回避-迂回”两种形式^[4]。具体而言,前者是低权力者倾向于示弱、服从^[5];后者是“人情留一线,日后好相见”“以退为进”的规避哲学,通过己方的暂时退让来维系关系,强化双方的互惠信任^[6],从而迂回或间接地实现自身利益。这种中国式的冲突回避,与西方文化中的自利行为有本质上的差异,更加注重亲社会属性^[3]。已有研究表明,冲突回避行为受个体自主性^[7]、情境认知、策略选择、结果预期等

* 收稿日期:2024-11-14

作者简介:王萍(1969—),女,浙江诸暨人;浙江理工大学经济管理学院教授,主要从事组织行为及人力资源管理研究。

李嘉文(2001—),男,甘肃酒泉人;浙江理工大学经济管理学院硕士研究生,主要从事组织行为与人力资源管理研究。

黄艳(2000—),女,浙江乐清人;浙江理工大学经济管理学院硕士研究生,主要从事组织行为与人力资源管理研究。

本文引用格式:王萍,李嘉文,黄艳.团队成员关系图式差异性与差异化冲突回避[J].重庆工商大学学报(社会科学版),2025,42(4):126-143.

因素的影响,如权利不对等、依赖方式不对等^[3],由此可见团队成员针对不同的互动情境会采取差异化的冲突回避行为。而对于团队领导和团队成员而言,如何解释差异化冲突回避行为有助于团队成员间相互理解、支持,能够促进更为包容的冲突处理氛围,有效提升团队协作效率与成果。

在本土组织情境中,个体往往会根据关系亲疏和等级差异来确定自己与他人的角色定位^[8],并据此调整社会交往基调^[9]。受“关系本位”“差序格局”等典型文化特征的影响^[10],团队领导与不同成员之间的关系呈现差异化的特点^{[11][12]}。上下级的关系图式(SSRS),是个体对领导和下属之间关系应有模式的认知^[13],促使个体在人际交互中产生不同的角色互动期望与关系评价标准^[14];上下级的关系图式可划分为情感性关系图式(ERS)和工具性关系图式(IRS)^[15]。具体而言,情感性关系图式下领导希望与下属无话不谈,员工乐于向领导直言进谏;工具性关系图式下个体强调基于有形回报的短期经济交换^[13],导致更多的下属回避行为^[16]。由于领导和下属的人际交往经验不同,双方所持关系图式存在差异性^[17],并展现出不同的态度和行为^[18]。领导与下属的关系图式差异性会激化双方对交换关系的评价分歧^[19],从而影响实然的上下级关系(SSG)。低质量的上下级匹配会削弱双方信任,导致对方被归为“疏”“远”一类^[20]。因此上下级的关系图式是否符合彼此期望^[21],会影响员工的差异化工作行为。进一步从团队层面看,团队成员的上下级关系图式差异性(DSSRS),促使团队成员对实际的上下级关系产生不同的知觉,并在社会比较下对外部信息进行加工形成差异化上下级关系(DSSG),这可能是员工选择不同的冲突回避行为(CA)的重要影响因素。

鉴于此,本研究以差异化切入点,从领导和员工的双视角出发,探索团队成员间上下级关系图式差异性这一内隐认知结构,如何通过由此产生的外显的差异化上下级关系,作用于团队成员间的差异化冲突回避行为(DCA)。此外,团队成员不同的人口背景也会导致较高的认知、情感和行为差异^[20],作为社会分类过程中的重要解释变量,团队成员多样性构成了基于多特征子群^[22],这些子群间存在潜在或现实的冲突^[23]。团队成员间的差异性会导致交流障碍与冲突^[24-25],但同时团队成员多样性也能够丰富团队知识库,提高问题解决能力与团队创新能力^[26]。导致上述矛盾结论的原因,可能是因为没有细分团队多样性的不同程度。因此,本研究引入团队成员多样性作为权变要素,探究其在团队成员关系图式差异性与差异化上下级关系之间的调节机制,深入理解团队成员多样性在团队内部动态中的复杂作用。本研究不仅能够为进一步挖掘团队成员关系图式与冲突回避行为的作用机制提供一定启发,而且对于工作团队中成员差异化冲突回避行为的成因理解具有重要指导意义,促使管理者关注对于团队成员上下级关系内隐-实然水平、团队多样性水平的监控与调整,实施定制化管理策略。

二、理论基础与研究假设

(一) 理论基础

1. 信息加工理论

信息加工理论指出,人类的认知结构促进其对社会信息的选择、编码,形成对外部事件的知觉并对知觉进行解释、回应,进而影响其行为表现^[27]。由此可见,上下级关系图式作为一种对上下级对偶关系的认知结构^[28],在领导与下属间的人际互动中提供合适的策略^[13]。

信息加工理论强调不确定性社会情境的调节作用^[13]。从团队视角看,来自不同人口背景的成员构

成团队,团队多样性能够体现团队在人口统计学上的分散程度^[29],而团队成员会因自身阅历和个体特征上的差异,对获得信息的处理方式也各有不同^[30],呈现出差异化个体行为^[26]。

2. 社会交换理论

社会交换是人际交往中最为本质的关系形式^[31],基于社会交换理论中的互惠原则,人们往往期望在交换中获得预期回报,但关系在团队成员间往往存在分配不平等的趋势,因此团队成员上下级交换关系在质量上具有一定差异^[32]。差异化作为团队层面下体现社会交换理论核心内容的重要情境概念^[33],具有重要研究意义。诸多学者从基础概念出发构建差异化研究变量,如差异化变革型领导^[34]和差异化授权型领导^[35],以及基于团队上下级交换视角的差异化领导信任和基于团队成员间交换视角的差异化员工正念^[36]。基于此,本研究聚焦于同级团队成员之间的上下级交换差异,构建“上下级关系图式差异性”“差异化上下级关系”与“差异化冲突回避”,试图厘清团队构念在差异化组织情境中的复杂作用机制。

(二) 研究假设

1. 团队成员上下级关系图式差异性与差异化冲突回避

上下级关系图式体现了个体对上下级对偶关系本质和应有模式的认知^[28]。基于信息加工理论,认知结构促进个体对知觉的解释与回应^[27],领导与下属的关系图式作为解释彼此行为的基础,影响其在交换中的差异化行为^[37]。而同级团队成员之间的关系图式亦存在差异,参照李邵龙^[35]对“差异化”概念的构建方式,将团队内同级成员的关系图式差异程度定义为“关系图式差异性”,其值越大,表示团队内成员关系图式的差异程度越大。团队成员关系图式差异性决定其个体认知差异与相应社会行为的不同。

此外,上下级关系图式具有内隐性特征^[13],内隐追随理论认为个体会主动对比内在原型与实际行为,进而影响其对实际领导或下属行为的感知,并根据比较结果采取行动^[38]。因此,团队成员可能主动评估自身上下级的关系图式这一内隐认知结构在团队内部的相对水平,形成对团队成员关系图式差异性这一外部事件的知觉,从而影响其角色判断。团队成员会因为这种差异形成“圈子”^[39],在本土组织情境特有的“圈子”文化下^[40],个体往往根据自身与交往对象所处圈子的位置选择不同的交换方式^[20]及差异化行为表现。

当团队成员情感性上下级关系图式差异性(DSSERS)较大时,意味着团队成员的情感性上下级关系图式水平参差不齐。高SSERS的团队成员倾向于视自己为团队领导的“圈内人”,强调情感互惠原则,关注领导需求,容易忽视或弱化自身利益^[13],为维护人际和谐进而选择冲突回避^[40-41]。而低SSERS的团队成员容易将自己归为团队领导的“圈外人”,降低团队内的沟通频率与质量^[40],为保护自身利益回避与领导之间的冲突^[4,42]。上述两种不同动机下的团队成员冲突回避行为存在程度上的差异,由此可推,这种来自团队成员情感性上下级关系图式的差异性会导致冲突回避行为的差异化程度提高。

当团队成员工具性上下级关系图式差异性(DSSIRS)较大时,说明团队成员的工具性上下级关系图式水平不一。SSIRS强调经济互利原则,注重自身利益得失^[13],更容易受互动主体间地位、权威对比的影响,在冲突情境中采取回避策略^[43]。基于团队视角,团队成员的SSIRS水平差异越大,在冲突情境下会形成截然不同的上下级关系认知与威胁感知,从而导致团队成员出于维护表面和谐动机所产生的冲突回避倾向^[44]的差异也越大。因此,团队成员工具性上下级关系图式的差异性促使其产生不同程度的维护表面和谐动机,为避免关系破裂可能造成的个人利益损失^[42],进而增大冲突回避行为的差异化程度。基

于以上分析,提出假设:

H1a:团队成员情感性关系图式差异性正向影响其差异化冲突回避;

H1b:团队成员工具性关系图式差异性正向影响其差异化冲突回避。

2. 差异化上下级关系的中介作用

由于个体人际交往经验不同,关系图式存在差异性^[17],上下级关系图式作为个体评估关系的内在标准,能够对实际关系的评价产生影响^[21]。究其原因,领导与下属间的关系图式差异性导致两者评估对方行为的标准不一致,相较于情感性关系图式,工具性关系图式更加注重“得”“施”平衡,不一致情况下其中一方势必会产生对回报等价性的担忧^[21],导致下属对于上下级关系产生不及预期的受挫感,以及对关系质量的较低评分^[15]。同一团队内部,领导对待不同成员亲疏有别^[45],关系差异化从团队层面反映了这种团队领导与不同团队成员间在交换关系质量上的差异性^[46-47]。而下属也会从团队视角出发观察团队领导与其他团队成员间的上下级关系质量,通过社会比较判断自己的“位置”^[48],被划归为“亲疏远近”中的哪一类。已有学者提出领导-成员交换差异化^[49-51]和关系差异化^[12]的概念,本研究基于本土情境下特有的差序特色^[11],引入上下级关系、借鉴 DLMX 的概念界定,构建差异化上下级关系(DSSG),将其定义为团队成员感知到的团队领导与不同团队成员之间的上下级关系质量的差异化程度。在不同水平、类型上下级关系图式的指导下,受“不患寡而患不均”的影响,团队成员上下级关系图式差异性会削弱其团队内公平感知^[52],带来一定的负面影响^[53-54]。由此可见,上下级关系图式差异性是影响其差异化上下级关系的重要前因变量。

在情感性关系图式下,团队成员在上下级互动过程中注重沟通交流与情感维系^[18],当团队成员间情感性关系图式差异性较大时,其对内隐领导的期望值差异较大。由于团队领导与不同成员间的交换并非千篇一律^[12],每个团队成员会与直接领导形成不同的上下级关系。高 SSERS 成员容易将自己视为“圈内”成员,与团队领导关系亲密、具有较高质量的交换关系^[32];而低 SSERS 成员在平行对比团队领导与自己的关系和与其他团队成员的关系时^[39],倾向把自己归为“圈外”成员,与团队领导的交换关系位于较低水平^[32]。这导致了团队成员在比较中感知到上下级关系实际水平与期望值之间的落差,受“领导差别对待”的公平心理影响,进一步扩大团队成员间上下级关系的差异程度。这促使团队成员维护人际关系的动机与对具体冲突情境的判断大不相同^[55],进而导致其对待冲突的态度以及选取的行为策略也大相径庭,也就是说团队成员之间冲突回避行为差异化程度越大,即差异化冲突回避行为越大。基于以上分析,结合 H1a,提出以下假设:

H2a:团队成员情感性关系图式差异性正向影响其差异化上下级关系;

H3a:团队成员差异化上下级关系在情感性关系图式差异性与差异化冲突回避行为间起中介作用。

在工具性关系图式下,团队成员在上下级互动过程中注重自我公平感,强调基于有形回报的短期经济交换^[13]。当 DSSIR 较大时,其对上下级关系的相关知觉的关注点不同,可能由于“互补性最优”,在个性、行为或资源上形成互补,表现出较好的上下级关系^[20]。当 DSSIRS 较小时,团队成员间具有相似的社会交换准则,工具性关系图式“关注个人利益”的特点导致个体倾向于将自己与其他团队成员在与领导交换中的“得失”差异进行比较;在比较的过程中,个体更加依赖对外部信息的觉察,致使其对与自身经济利益相关信息的敏感性程度大幅上升,因而更容易将差异化上下级关系视为自身资源的流失,放大对差异化上下级关系感知,导致团队内部成员之间的上下级关系差异程度的显著提升。而这种较大程度的

DSSG,促使团队内部权力距离差距的扩大^[56]。拥有较低水平上下级关系的团队成员在与领导的交换关系中处于弱势地位^[57],由于对资源流失的敏感度较高,提升其对工作与人际关系的负面预期^[58]。因此当低上下级关系团队成员面对冲突情境时,出于维护个人利益、达到印象管理等目的^[57],相比于高上下级关系团队成员,其更倾向于采取冲突回避策略,此时差异化冲突回避行为更加显著。基于以上分析,结合H1b提出假设:

H2b:团队成员工具性关系图式差异性负向影响其差异化上下级关系;

H3b:团队成员差异化上下级关系在工具性关系图式差异性与差异化冲突回避行为间起中介作用。

3. 团队多样性的调节作用

团队多样性(TD)指团队成员之间个人属性的分布情况^[59],根据多样性来源可分为人力资本多样性、社会资本多样性和人口学多样性^[60]。本文关于团队多样性的研究主要考虑性别、年龄、教育等人口属性,探究团队成员在人口属性特征上存在的差异^[61]对团队内差异化行为的复杂影响机制。

现有研究认为团队多样性具有“双刃剑效应”^[62-63]。基于社会分类理论,个体倾向于将自己与团队内其他成员进行比较和分类,认同相似的个体^[64],将不相似的个体归为“圈外人”。具体而言,低团队多样性下,团队内部沟通顺畅,更具凝聚力^[24,65];此时,团队成员情感性关系图式差异性越小,团队成员在人口特征与认知结构上的相似程度越高,其对实际的上下级关系感知也相对趋同,因而团队成员的差异化上下级关系愈小。反之,高团队多样性下,团队成员间的刻板印象与偏见加深,容易滋生分歧与冲突^[66],进而增大团队成员所感知到的以及实际中的差异化上下级关系。基于此,提出假设:

H4a:团队多样性负向调节团队成员情感性关系图式差异性与差异化上下级关系,即当团队多样性较低时,团队成员情感性关系图式差异性对差异化上下级关系的正向影响更强。

此外,基于信息加工理论,团队构成的变化会导致信息和观点的熵增^[67],来自不同人口背景的团队对相同信息也可能存在截然不同的认知与加工过程,并展现出差异化的态度与行为。具体而言,高团队多样性下,如果团队成员的工具性关系图式差异性较小,说明其对于个人利益的敏感度较为相似;多样化的人口特征使团队成员间拥有更加大量且多元的信息和资源,相较于低团队多样性成员,高团队多样性成员更加关注个人与团队内部的各种资源流动,因此在对比自身和其他团队成员与领导交换中存在的“得失”差异时,其对于该差异的包容度较低,使得团队成员的差异化上下级关系进一步扩大。基于此,提出假设:

H4b:团队多样性负向调节团队成员工具性关系图式差异性与差异化上下级关系,即当团队多样性较高时,团队成员工具性关系图式差异性对差异化上下级关系的负向影响更强。

在团队多样性这一复杂情境构念的作用下,团队成员上下级关系图式差异性通过差异化上下级关系影响差异化冲突回避行为,而团队多样性负向调节了上下级关系图式差异性对差异化上下级关系的影响。结合假设H3a和H4a、H3b和H4b,提出有调节的中介假设:

H5a:团队多样性调节了团队成员情感性上下级关系图式差异性通过差异化上下级关系影响差异化冲突回避行为的关系;

H5b:团队多样性调节了团队成员工具性上下级关系图式差异性通过差异化上下级关系影响差异化冲突回避行为的关系。

基于上述假设,构建研究模型如图1所示。

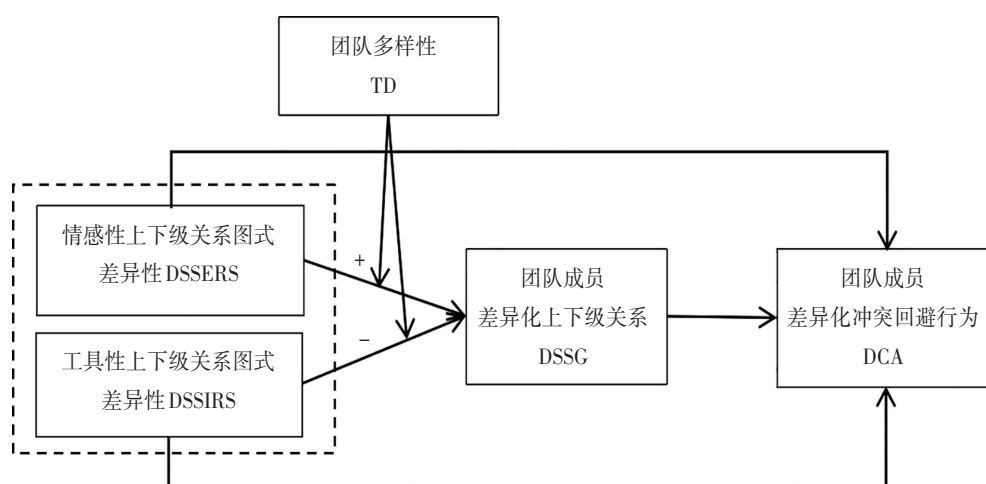


图1 研究模型

三、研究方法

(一) 程序和样本

本研究选取金融、互联网、通信、咨询服务等多个行业的企业,以企业中不同团队的员工为调查对象,调查过程中将“团队”界定为二级部门下的工作单元,包含1名部门领导且该领导管理至少3名下属。

为减轻同源偏差带来的影响^[68],调查将分为两阶段进行:(1)第一阶段:在问卷发放前对各团队(T_i , $i=1,2,3,\dots$)及各成员(M_j , $j=1,2,3,\dots$)进行编码,回收后按编码进行团队配套处理,第一次问卷调查请被调查者填写上下级关系图式问卷和上下级关系问卷,并收集人口统计学信息;(2)第二阶段:两个星期后发放第二次调查问卷,请被调查者填写冲突回避行为问卷。

本研究共向201个团队发放1048份配套问卷。为确保有效性,剔除无法配对问卷、缺失值问卷,以及团队成员(直属下属)数小于3的团队样本^[69],最终获得158个有效团队的920份有效问卷,有效回收率87.79%。

样本特征:在团队成员性别方面,男性604人(65.7%),女性316人(34.3%);在年龄方面,有517人出生在90年代(56.2%),280人出生在80年代(30.4%);在教育程度方面,初中及以下学历18人(1.9%),高中学历10人(1.1%),专科学历139人(15.1%),本科学历632人(68.7%),硕士研究生及以上学历为121人(13.2%);在婚姻状况方面,已婚565人(61.4%),未婚355人(38.6%);平均上下级共事时长为3年($SD=3.218$),与领导共事最久的20年(7人),最短的1个月(3人),共事3年的人最多,共有149人。从团队多样性看,团队成员人数至少3人,最多60人,团队平均人数为6人;团队成员男女性别比例分布上从20:0到2:11不等;团队平均学历水平分布上从高中到硕士不等;团队成员平均共事时长分布上从0.59年到9.18年不等。

(二) 变量测量

为保证问卷调查的有效性,本研究采用国内外已有的成熟量表进行测量,对英文量表采用“翻译—返译”流程,各测量量表均采用Likert五点计分。

1. 上下级关系图式及差异性

采用蔡松纯等^[18]在中国情境下修制的关系图式量表,包含情感性关系图式和工具性关系图式两个维度,各 5 个题项。团队成员情感性关系图式的 Cronbach's α 系数为 0.893;工具性关系图式的 Cronbach's α 系数为 0.868。此外,本研究将团队内成员报告的上下级的关系图式得分的标准差除以平均值,作为上下级关系图式差异性的值。

2. 上下级关系及差异化上下级关系

采用 Chen 等^[70]开发的上下级关系量表,共 12 个题项,题项包括“为了上级的利益,我愿意牺牲自己的利益”等。团队成员上下级关系的 Cronbach's α 系数为 0.780。

差异化上下级关系反映团队内不同成员上下级关系的差异程度,参考领导-成员交换关系差异化的测量方式^[71],将团队内成员报告的上下级关系得分的标准差除以平均值,作为差异化上下级关系的值。

3. 冲突回避与差异化冲突回避行为

选用赵卓嘉^[72]在 ROCI-II 量表^[73]基础上编制的回避型冲突处理模式量表,共 4 个题项,题项包括“当工作中出现冲突时,我通常会保留不同意见,免得大家不愉快”等。团队成员冲突回避的 Cronbach's α 系数为 0.764。

本研究将团队内成员报告的 CA 得分的标准差除以平均值,作为差异化冲突回避行为的值。

4. 团队多样性

参考 Ma & Tang^[23]对团队人口多样性的测量方式,将团队成员之间总的人口统计学差异(与其他团队成员在性别、学历、教育、婚姻上的欧几里得距离之和)的标准差除以团队成员之间总的人口统计学差异的均值^[74]。

计算团队成员间个体人口背景差异性的欧几里得距离公式如下,即团队成员个人的人口背景(S_i)与其他所有团队成员的人口背景(S_j)之差的平方和除以团队成员总数的平方根。

$$\sqrt{(1/n) \sum_{i=1}^n (S_i - S_j)^2}$$

5. 控制变量

由于团队多样性已涵盖了团队成员的性别、年龄、教育程度和婚姻状况,本研究将不再对这些要素进行考量;为更全面地捕捉团队特征对研究结果的潜在影响,选取团队领导的性别、年龄、教育程度以及与团队领导的平均共事时长作为控制变量,进行数据收集和假设检验。

四、实证分析

(一) 共同方法偏差检验与验证性因子分析

本研究采用匿名、分时点调查以减轻共同方法偏差。但是,问卷调研是被调查者关于自我行为的主观评价,依旧较为容易产生共同方法偏差问题。为了保证本文研究假设验证的合理性,进行 Harman 单因素检验法对研究有可能存在的共同方法偏差问题进行检测。结果显示,有 4 个因子特征根大于 1,其中第一个因子方差解释率为 25.55%,小于 40%的临界值,表明不存在共同方法偏差。

考虑到 Harman 单因素分析法检验力不足,本研究进一步使用 AMOS 对上下级情感性关系图式、上下

级工具性关系图式、上下级关系和冲突回避等4个变量进行验证性因子分析,结果如表1所示。分析结果表明,与其他3个竞争模型相比,四因子模型的拟合效果较好,单因子模型拟合效果较差,表明本研究不存在严重的共同方法偏差。

表1 验证性因子分析结果

模型(因子)	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	IFI	TLI	CFI
四因子模型(ssers; ssirs; ssg; ca)	565.060	129	4.380	0.086	0.881	0.858	0.880
三因子模型(ssers+ssirs; ssg; ca)	1 528.868	132	11.582	0.152	0.618	0.555	0.616
双因子模型(ssers+ssirs+ssg; ca)	1 870.911	134	13.962	0.168	0.525	0.455	0.522
单因子模型(ssers+ssirs+ssg+ca)	2 305.648	135	17.079	0.187	0.406	0.323	0.403

注:上下级情感性关系图式:ssers;上下级工具性关系图式:ssirs;上下级关系:ssg;冲突回避:ca。

(二) 聚合检验

由于本研究涉及的差异化变量均通过团队内成员报告的上下级情感性关系图式、上下级工具性关系图式、上下级关系和冲突回避得分进行计算得出,因此需分别检验其Rwg值、ICC1和ICC2,是否大于临界值0.7、0.05和0.5^[75]。检验结果显示,上下级情感性关系图式(0.816、0.627、0.870)、上下级工具性关系图式(0.730、0.573、0.843)、上下级关系(0.885、0.255、0.672)、冲突回避(0.825、0.317、0.650)的Rwg值、ICC1和ICC2均大于临界值。这表明团队内成员对各变量的评价具有相似性,与此同时在团队间又存在显著差异性,说明团队成员的上下级关系图式、上下级关系和冲突回避可以从个体层面聚合到团队层面,形成上下级关系图式差异性、差异化上下级关系和差异化冲突回避。

(三) 描述性统计与相关性分析

各研究变量的均值、标准差以及变量间的相关关系如表2所示。团队成员情感性关系图式差异性、工具性关系图式差异性、差异化上下级关系均与差异化冲突回避显著正相关;团队成员情感性关系图式差异性与差异化上下级关系显著正相关,而团队成员工具性关系图式差异性与差异化上下级关系不存在显著关系。相关性分析结果为后续假设检验提供了初步支持。

表2 各变量描述性统计与相关系数

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Level-1 个体层面											
1. 团队成员性别	1.340	0.475	—								
2. 团队成员年龄	2.540	0.783	-0.076	—							
3. 团队成员学历	3.900	0.701	0.268**	-0.231**	—						
4. 团队成员婚姻	1.440	0.547	-0.061	-0.335**	0.015	—					
5. 团队成员与领导共事时长	3.218	3.244	-0.134**	0.366**	-0.229**	-0.169**	—				
6. 上下级情感性关系图式	3.380	1.081	-0.227**	-0.050	-0.138**	0.086	0.137**	—			

续表2

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. 上下级工具性关系图式	2.130	1.015	0.107 [*]	-0.147 ^{**}	0.013	0.191 ^{**}	-0.053	0.006	-		
8. 团队成员上下级关系	3.730	0.948	-0.168 ^{**}	0.008	0.001	-0.020	0.121 ^{**}	0.480 ^{**}	-0.167 ^{**}	-	
9. 团队成员冲突回避行为	3.070	0.982	-0.120 [*]	0.013	0.024	0.021	0.014	-0.039	0.055	-0.030	-
	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Level-2 团队层面											
1. 团队领导性别	1.300	0.458	-								
2. 团队领导年龄	3.190	0.729	-0.514 ^{**}	-							
3. 团队领导学历	4.270	0.445	-0.276 ^{**}	0.218 ^{**}	-						
4. 与团队领导的平均共事时长	3.269	2.333	-0.050	0.214 ^{**}	-0.297 ^{**}	-					
5. 团队多样性	0.150	0.046	-0.085 [*]	0.067	-0.236 ^{**}	0.421 ^{**}	-				
6. 上下级情感性关系图式差异性	0.246	0.095	-0.155 ^{**}	0.297 ^{**}	0.078 [*]	-0.059	0.005	-			
7. 上下级工具性关系图式差异性	0.379	0.086	0.029	0.156 ^{**}	0.166 ^{**}	0.133 ^{**}	0.046	0.447 ^{**}	-		
8. 差异化上下级关系	0.177	0.045	0.046	0.060	-0.047	0.038	-0.155 ^{**}	0.307 ^{**}	-0.040	-	
9. 差异化冲突回避行为	0.240	0.080	0.197 ^{**}	-0.039	-0.062	0.156 ^{**}	-0.028	0.227 ^{**}	0.329 ^{**}	0.185 ^{**}	-

注:1. 团队 $N=158$, 团队成员 $n=920$ 。2. *表示 $P<0.05$; **表示 $P<0.01$ 。

(四) 假设检验

1. 差异化上下级关系的中介作用

为进一步探究差异化上下级关系在两种团队成员上下级关系图式差异性(DSSERS和DSSIRS)与差异化冲突回避行为之间的不同作用路径,本部分采用分层回归分析与Bootstrap方法进行中介效应检验。检验步骤分三步:

第一步,检验自变量对因变量的影响:表3中模型3和模型4的回归结果表明,团队成员的DSSERS、DSSIRS均对DCA具有显著正向影响, β 值分别为0.290($P<0.001$)和0.315($P<0.001$),假设H1a和H1b得到验证。

第二步,检验自变量对中介变量的影响:表3中模型1和模型2可见,团队成员的DSSERS正向影响DSSG, β 值为0.325($P<0.001$);而团队成员的DSSIRS对DSSG不具有显著影响, β 值为-0.060($P>0.05$)。因此,假设H2a成立,假设H2b不成立。

第三步,检验中介效应是否存在:在模型3和模型4中分别加入中介变量DSSG后,得到模型5和模型6,团队成员的DSSERS对DCA的正向影响由原来的0.290($P<0.001$)减少为0.260($P<0.001$);团队成员的DSSIRS对DCA的正向影响由原来的0.315($P<0.001$)增加至0.326($P<0.001$)。这说明团队成员差异化上下级关系可能在两种不同的上下级关系图式差异性与差异化冲突回避行为之间扮演部分中介角色。

表3 线性回归结果

变量	差异化上下级关系		差异化冲突回避行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
团队领导性别	0.095 *	0.106 *	0.238 ***	0.179 ***	0.229 ***	0.159 ***
团队领导年龄	0.009	0.128 **	-0.061	-0.015	-0.062	-0.039
团队领导教育程度	-0.034	-0.032	0.059	-0.027	0.061	-0.021
与团队领导的平均共事时长	0.050	0.015	0.216 ***	0.119 **	0.211 ***	0.116 **
情感性关系图式差异性	0.325 ***		0.290 ***		0.260 ***	
工具性关系图式差异性		-0.060		0.315 ***		0.326 ***
差异化上下级关系					0.093 **	0.188 ***
差异化冲突回避行为						
<i>F</i>	17.630	2.517	24.660	27.534	21.814	29.095
<i>R</i> ²	0.108 ***	0.017 *	0.145 ***	0.160 ***	0.153 ***	0.194 ***
ΔR^2	0.102 ***	0.010 *	0.139 ***	0.154 ***	0.146 ***	0.188 ***

注:1. 团队 $N=158$ 。2. *表示 $P<0.05$; **表示 $P<0.01$; ***表示 $P<0.001$ 。

表3的层级回归结果验证了直接效应成立,加入中介变量后的结果表明,差异化上下级关系在两种不同的上下级关系图式差异性与差异化冲突回避行为之间存在不同的作用机制。因此,需进一步厘清中介变量分别在“DSSERS-DCA”“DSSIRS-DCA”间关系的不同影响机制,并辨析其所产生的中介效应的影响程度差异,采用Bootstrap方法进行中介效应检验,结果见表4。

表4 中介效应检验结果

前因变量	中介效应	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>	效应占比
情感性关系图式 差异性(DSSERS)	总效应	0.245 8	0.030 7	0.185 5	0.306 0	中介效应 10.41%
	直接效应	0.220 1	0.032 2	0.156 9	0.283 3	
	间接效应	0.025 6	0.013 6	0.000 2	0.053 6	
工具性关系图式 差异性(DSSIRS)	总效应	0.292 2	0.033 2	0.227 0	0.357 4	不成立
	直接效应	0.302 6	0.032 6	0.238 6	0.366 6	
	间接效应	-0.010 4	0.008 5	-0.029 0	0.004 4	

团队成员DSSERS-DSSG-DCA的间接效应值为0.025 6,95%置信区间(*BootLLCI*, *BootULCI*)内不包含0,因此上述间接效应显著,且间接效应占比10.41%,假设H3a得到进一步验证。

团队成员DSSIRS-DSSG-DCA的间接效应值为负($\beta=-0.026 5$,95%置信区间内包含0),上述间接效应不显著,假设H3b不成立。

由此可见,DSSG在两种团队成员上下级关系图式差异性与DCA的关系间存在不同的作用机制:DSSG在DSSERS与DCA的关系中起到中介作用;但DSSG未能够在DSSIRS与DCA的关系中起到中介

作用。基于信息加工理论,不同人口学背景的团队成員对于相同信息的感知理解与加工是不同的^[67]。如年轻且教育程度高的成员可能会将职业发展中的技能提升、人脉积累视为工具性关系的回报,而年长或经验丰富的成员则可能更加看重实际经济收益。该认知差异使得员工对工具性上下级关系图式的评估标准难以统一^[21],从而缓冲了工具性关系图式差异性对于差异化上下级关系的影响。因此,需要进一步探究团队多样性在上下级关系图式差异性与差异化上下级关系之间的复杂作用机制。

2. 团队多样性的调节作用

尽管上述研究结果显示,团队成员 DSSIRS 与 DSSG 之间不存在显著的直接关系,且 DSSG 并未在 DSSIRS 与 DCA 之间发挥中介作用。这一结果从表面上看,似乎表明工具性关系图式驱动下的差异化上下级互动可能不会直接地影响差异化团队行为模式;但是从深层次看,上述研究并未考虑团队多样性这一情景因素,团队内部无论是团队成员的横向互动还是成员与直接领导的纵向互动,均与团队成员间的个人属性分布密切相关;因此进一步引入团队多样性作为调节因素,深入探讨其在 DSSERS、DSSIRS 分别与 DSSG 之间可能发挥的情境性影响,为理解变量间关系的边界条件提供新的视角。

本部分采用分层回归分析进行调节效应的检验,探究团队多样性在两种团队成员上下级关系图式差异性(DSSERS 和 DSSIRS)与差异化上下级关系间起到的调节作用,分析结果见表 5。

表 5 调节效应检验结果

变量	差异化上下级关系		差异化冲突回避行为	
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
团队领导性别	0.075	0.074	0.230**	0.149***
团队领导年龄	0.071	0.135**	-0.003	-0.003 3
团队领导教育程度	-0.054	-0.079	0.055	-0.037
与团队领导的平均共事时长	0.093*	0.097*	0.215***	0.143***
情感性关系图式差异性	0.311***		0.266***	
工具性关系图式差异性		-0.072		0.432 0***
团队多样性	-0.275***	-0.232***	-0.140***	-0.076
情感性关系图式差异性×团队多样性	-0.244***		-0.207***	
工具性关系图式差异性×团队多样性		-0.121***		-0.044
差异化上下级关系			0.027	0.171***
<i>F</i>	25.310	7.132	21.293	22.310
<i>R</i> ²	0.198***	0.065***	0.192***	0.199***
ΔR^2	0.190***	0.056***	0.183***	0.190***

注:1. 团队 $N=158$ 。2. *表示 $P<0.05$; **表示 $P<0.01$; ***表示 $P<0.001$ 。

模型 7 和模型 8 的回归结果显示,两种团队成员上下级关系图式差异性(DSSERS 和 DSSIRS)与团队多样性的乘积项的标准化系数分别为 $\beta = -0.275$ ($P<0.001$) 和 $\beta = -0.232$ ($P<0.001$),因此假设 H4a 和假设 H4b 得到验证。为了更加直观地体现团队多样性的调节作用,根据数据结果绘制调节效应图,如图 2 和图 3 所示。

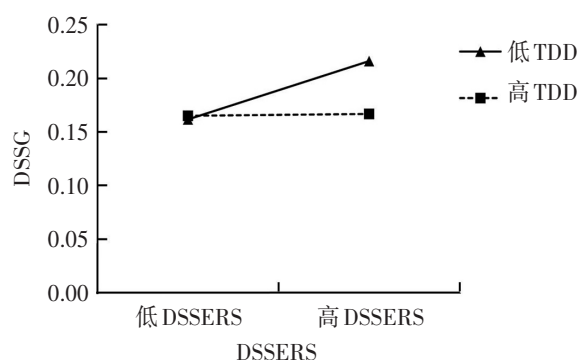


图2 团队多样性在 DSSERS-DSSG 间的调节效应

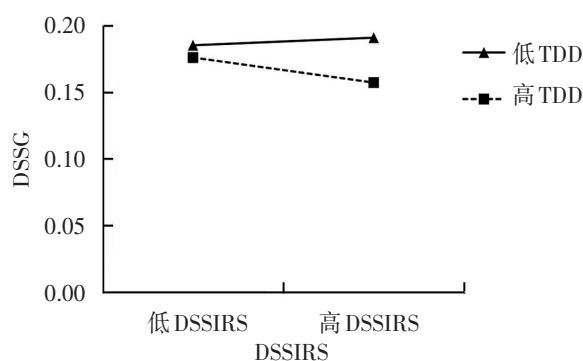


图3 团队多样性在 DSSIRS-DSSG 间的调节效应

团队多样性在两种团队成员上下级关系图式差异性与差异化上下级关系间均起到负向调节作用,但发挥的调节作用显著不同。具体而言:在团队多样性较高的情况下,DSSERS与DSSG的关系不显著,而DSSIRS与DSSG之间的负向关系却得到强化;在团队多样性较低的情况下,DSSIRS与DSSG的关系不显著,而DSSERS与DSSG之间的正向关系却得到加强。可以发现,在考虑团队多样性这一情境要素后,两种团队成员上下级关系图式差异性与差异化上下级关系的关系出现了完全相反的结果。这充分说明了考虑团队多样性的必要性,在多维且复杂的团队内部关系中,团队多样性这一权变要素的加入对两种DSSRS与DSSG间的关系产生截然不同的显著影响。

加入中介变量后的结果如表5中的模型9和模型10所示,由于差异化上下级关系对差异化冲突回避行为、交互项对差异化冲突回避行为的影响尚未达到均显著的状态,因此需进一步分析。参考姜鹤等^[76]的检验方法与流程,使用PROCESS 3.3插件,选择Model 7,通过Bootstrap法进行有调节的中介检验,结果见表6。

表6 被调节中介效应检验结果

情感性上下级关系图式差异性→差异化上下级关系→差异化冲突回避				
团队多样性	Effect	SE	95%置信区间	
			LLCI	ULCI
低团队多样性	0.047 3	0.023 4	0.003 3	0.094 1
高团队多样性	0.001 4	0.006 3	-0.009 0	0.017 5
高低团队多样性差异	-0.045 9	0.022 7	-0.093 0	-0.003 3

续表6

工具性上下级关系图式差异性→差异化上下级关系→差异化冲突回避				
团队多样性	Effect	SE	95%置信区间	
			LLCI	ULCI
低团队多样性	0.011 0	0.009 1	-0.006 8	0.028 8
高团队多样性	-0.036 3	0.016 0	-0.069 7	-0.006 9
高低团队多样性差异	-0.047 3	0.021 0	-0.089 8	-0.009 6

对于低团队多样性(M-1SD)的团队成員,其DSSERS通过DSSG对DCA的间接影响显著存在($\beta=0.047\ 3$,95%置信区间不包含0);而高团队多样性(M+1SD)下,DSSERS通过DSSG对DCA的间接影响不显著($\beta=0.001\ 4$,95%置信区间包含0);团队多样性高低取值不同时,情感性关系图式差异性通过DSSG对DCA的间接效应的差值为-0.045 9,95%置信区间不包含0,因此有调节的中介效应存在。同法可推,团队成员的DSSIRS通过DSSG对DCA的间接效应,在低团队多样性情形下不显著($\beta=0.011\ 0$,95%置信区间包含0),在高团队多样性情形下显著($\beta=-0.036\ 3$,95%置信区间不包含0);但团队多样性的高低取值不同时,DSSIRS通过DSSG对DCA的间接效应的差值为-0.047 3且95%置信区间不包含0,因此有调节的中介效应存在。即假设H5a和H5b成立。

被调节的中介效应检验结果表明,团队多样性调节了团队成员DSSERS、DSSIRS通过DSSG影响DCA的关系。即便在直接效应和中介效应不显著的情况下,加入团队多样性这一情景要素后,调节效应与被调节的中介效应的成立揭示了其对研究变量的情境化作用机制,说明在不同的团队多样性水平下,原有的关系模式可能发生根本性的变化。

五、结论启示与研究不足

(一) 结论启示

本研究基于信息加工理论和社会交换理论,通过团队配套、多时段调查的实证研究,考察了团队成员情感性关系图式差异性和工具性关系图式差异性分别对其差异化冲突回避行为的影响,以及差异化上下级关系的中介作用和团队多样性的调节作用。研究表明:团队成员情感性关系图式差异性和工具性关系图式差异性均对其差异化冲突回避行为具有积极预测作用,存在显著正向影响;团队成员差异化上下级关系在情感性上下级关系图式差异性与差异化冲突回避行为间起中介作用;团队多样性负向调节团队成员上下级关系图式差异性与差异化上下级关系;团队多样性调节了团队成员上下级关系图式差异性通过差异化上下级关系影响差异化冲突回避的关系。基于以上研究发现,本研究提出以下管理启示:

第一,重视团队成员上下级关系图式的差异性,理解其差异化冲突回避行为的成因。本研究基于信息加工理论探讨了团队成员上下级关系图式差异性,即团队成员间对上下级关系内隐认知上的差异程度对其差异化冲突回避行为的影响。对个体而言,在上下级互动过程中,需关注自身关系图式并评估其与团队成员关系图式间的差异性,意识到在比较中该种认知结构的差异性能够发挥的作用,调用元认知觉察到自己是如何通过关系图式差异性对某项行为或事件进行解释、归因的^[13],从而做到真正地相互理解

与包容,避免非必要的矛盾与冲突^[77]。对组织而言,管理者应注重上下级关系管理,通过评估团队成员上下级关系图式的差异性,认识、了解其对于上下级关系的心理预期差异,试图理解其选择差异化冲突回避行为的内在动机与原因,并向团队成员提供合适的、满足其期望的帮助与指导。可以通过培训和发展项目,帮助团队成员更好地理解 and 适应不同同事的工作风格和沟通方式,从而减少冲突、提高团队合作效率。

第二,辩证看待团队多样性,具体问题具体分析,实施定制化管理策略。团队多样性在团队复杂化情境中常常扮演重要的角色,在不同水平的团队多样性的调节作用下,同一路径在高水平组与低水平组间的作用效果截然不同。因此,管理者应更加辩证地看待团队多样性,不能片面地视其为障碍,而应该将其作为一种资源进行管理。根据具体的团队情境进行具体分析,管理者应对症下药,采用差异化管理策略^[36]。具体而言,管理者应综合考虑团队多样性、上下级关系图式差异性与差异化上下级关系,根据团队成员的内隐需求和团队特征调整自身领导风格,提供符合团队成员预期的不同的资源和支持;制定更具包容性的团队规范,鼓励团队成员尊重和利用彼此间的差异性,促进良性互动循环、营造“良性冲突”氛围。

第三,实时监控和调整团队构成,创造平等的参与机会。管理者需要定期监控团队多样性,分析团队成员间上下级关系图式的差异性以及差异化上下级关系的动态,从而能够及时调整团队结构、干预潜在的冲突;有效利用团队多样性,对团队成员角色、分工进行合理地再分配。为确保团队成员都能够发声并参与到决策过程中,管理者应塑造一个相对公平的团队环境,尽量做到一视同仁,缩小团队成员的差异化上下级关系感知,有助于减少团队内部由于“差别对待”产生的不平等感,强化更为开放和包容的沟通,促进团队成员间的信任与合作。

(二) 研究不足

第一,本研究的调查样本存在局限性。选用158个团队920名下属员工样本进行实证研究,团队样本数量相对较少,且各团队中的受访者数量差异较大(3~60名团队成员)。建议在未来的研究中收集更多来自不同地区、不同行业类型的样本数据,根据实际情况将团队成员数量限定在一定范围内,对符合条件的团队进行调查,以增强数据有效性。

第二,本研究在数据收集上存在局限性。虽然分阶段、多样本地收集了团队内部的配套数据,但仍不能从根本上解决同源方法偏差的问题,建议在未来研究采用自评和他评相结合的方式,或者通过时序上的动态变化进行纵向探索,进一步验证研究结果的客观性和准确性。

第三,本研究中的“差异化”存在局限性。理论上,差异化的值越大代表差异程度越大;但实际上的高差异化,既有高水平下的差异程度高,又有低水平下的差异程度高,两者间势必存在差异。本研究尚未能解释具体在何种水平下的高差异化,导致最终的作用结果,有待在未来的研究中深入明晰。

参考文献:

- [1] 马鹏,蔡双立.“和为贵”——中庸思维背景下组织间冲突的规避逻辑[J].企业经济,2020(11):24-31.
- [2] 张志学.负面预期、冲突回避与抑制性进言:理论建构中的概念化历程[J].旅游导刊,2022(1):1-23.
- [3] 蔡双立,马鹏.组织间冲突回避动机与行为:网络嵌入性的调节作用[J].财经问题研究,2018(10):122-129.
- [4] TJOSVOLD D, SUN H F. Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences[J]. Interna-

- tional Journal of Conflict Management, 2002(2): 142-164.
- [5] DRORY A, RITOV I. Effects of work experience and opponent's power on conflict management styles[J]. International Journal of Conflict Management, 1997(2): 148-161.
- [6] 赵卓嘉. 面子作用于知识型员工任务冲突选择的内在机理——基于期望理论的实证研究[J]. 财经论丛, 2013(4): 101-106.
- [7] RICHARDSON J. Avoidance as an active mode of conflict resolution[J]. Team Performance Management, 1995(4): 19-25.
- [8] HWANG K K. Chinese relationalism: Theoretical construction and methodological considerations[J]. Journal for the Theory of Social Behaviour, 2000(2): 155-178.
- [9] 张志学, 魏昕. 组织中的冲突回避: 弊端、缘由与解决方案[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2011(6): 121-129, 157.
- [10] 王国保, 蔡水涌, 张笑笑. 面子、人情、和谐对员工知识共享的影响研究——以心理契约为调节变量[J]. 郑州航空工业管理学院学报, 2023(2): 54-61.
- [11] 刘军, 章凯, 仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. 管理世界, 2009(8): 92-101.
- [12] 赵红丹, 吴桢, 高原. 关系差异化与团队创造力——团队心理安全的视角[J]. 首都经济贸易大学学报, 2018(3): 61-69.
- [13] 代毓芳. 上下级关系图式匹配对员工谏言行为的影响机制研究[D]. 泉州: 华侨大学, 2022.
- [14] BALDWIN M W, CARRELL S E, LOPEZ D F. Priming relationshipschemas: My advisor and the pope are watching me from the back of my mind[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 1990(5): 435-454.
- [15] TSAI C Y, DIONNE S D, WANG A C, et al. Effects of relational schema congruence on leader-member exchange[J]. The Leadership Quarterly, 2017(2): 268-284.
- [16] WALDRON V R, KASSING J W. Managing risk in communication encounters: Strategies for the workplace[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.
- [17] 王雁飞, 郑立勋, 郭子生, 等. 领导—下属关系图式一致性、信任与行为绩效——基于中国情境的实证研究[J]. 管理世界, 2021(7): 162-181, 12.
- [18] 蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 等. 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效果[J]. 中华心理科学, 2009(1): 121-138.
- [19] HUANG X, WRIGHT R P, CHIU W C K, et al. Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence[J]. The Leadership Quarterly, 2008(3): 266-282.
- [20] 刘超, 刘军, 陈星汶, 等. 本土组织情境下上下级匹配模型的构建与探讨[J]. 中国人力资源开发, 2020(3): 58-77.
- [21] 代毓芳, 张向前, 郑文智. 上下级之间应该存在何种关系? 上下级关系图式[J]. 心理科学进展, 2022(1): 216-229.
- [22] STAHL G K, MAZNEVSKI M L, VOIGT A, et al. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups[J]. Journal of International Business Studies, 2010(4): 690-709.
- [23] MA Q J, TANG N Y. Too much of a good thing: The curvilinear relation between inclusive leadership and team innovative behaviors[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2023(3): 929-952.
- [24] PELLED L H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory[J]. Organization Science, 1996(6): 615-631.
- [25] TSUI A S, EGAN T D, O'REILLY C A. Being different: Relational demography and organizational attachment[J]. Administrative Science Quarterly, 1992(4): 549.
- [26] BANTEL K A, JACKSON S E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a

- difference? [J]. Strategic Management Journal, 1989(S1): 107-124.
- [27] SHIH M, AMBADY N, RICHESON J A, et al. Stereotype performance boosts: The impact of self-relevance and the manner of stereotype activation[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2002(3): 638-647.
- [28] 蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳. 领导者与部属上下关系认定之理论模式建构[J]. 中华心理学报, 2015(2): 121-144.
- [29] BLAU P M. Inequality and composition: A primitive theory of social structure[M]. New York: Free Press, 1997.
- [30] HOEVER I J, VAN KNIPPENBERG D, VAN GINKEL W P, et al. Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential[J]. Journal of Applied Psychology, 2012(5): 982-996.
- [31] CROPANZANO R, MITCHELL M S. Social exchange theory: An interdisciplinary review[J]. Journal of Management, 2005(6): 874-900.
- [32] WENG L C. Improving employee job performance through ethical leadership and "Guanxi": The moderation effects of supervisor-subordinate Guanxi differentiation[J]. Asia Pacific Management Review, 2014(3): 321-345.
- [33] 周明建, 侍水生. 领导—成员交换差异与团队关系冲突: 道德型领导力的调节作用[J]. 南开管理评论, 2013(2): 26-35.
- [34] 张征, 王叶雨. 差异化变革型领导对员工创新绩效的跨层次影响[J]. 科技进步与对策, 2020(12): 146-153.
- [35] 李绍龙. 基于团队情境的领导差异化授权研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2015.
- [36] 王萍, 陈超颖. 差异化员工正念和差异化领导信任的匹配作用对团队创新的影响——基于差异化二元工作激情的中介作用[J]. 科技管理研究, 2023(21): 130-141.
- [37] LORD R G, MAHER K J. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance[M]. Boston: Unwin Hyman, 1991.
- [38] FOTI R J, HANSBROUGH T K, EPITROPAKI O, et al. Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories: Approaches, findings, and future directions[J]. The Leadership Quarterly, 2017(2): 261-267.
- [39] 陈超, 刘新梅. 领导成员交换差异对员工创造力的跨层次作用研究[J]. 预测, 2018(4): 1-8.
- [40] 罗家德. 关系与圈子——中国人工作场域中的圈子现象[J]. 管理学报, 2012(2): 165-171, 178.
- [41] KIRKBRIDE P S, TANG S F Y, WESTWOOD R I. Chinese conflict preferences and negotiating behaviour: Cultural and psychological influences[J]. Organization Studies, 1991(3): 365-386.
- [42] LEUNG K. Negotiation and Reward Allocations across Cultures[M]//Christopher, P. E. & M. EREZ. New Perspectives on International Industrial Organizational Psychology, San Francisco, CA: New Lexington, 1997.
- [43] HUANG X, VAN DE VLIET E, VAN DER VEET G. Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally[J]. Management and Organization Review, 2005(3): 459-482.
- [44] LEUNG K, BREW F P, ZHANG Z-X, et al. Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia[J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2011(5): 795-816.
- [45] MEINDL J R. The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach[J]. The Leadership Quarterly, 1995(3): 329-341.
- [46] HENDERSON D J, LIDEN R C, GLIBKOWSKI B C, et al. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes[J]. The Leadership Quarterly, 2009(4): 517-534.
- [47] ERDOGAN B, BAUER T N. Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate[J]. Journal of Applied Psychology, 2010(6): 1104-1120.
- [48] 潘静洲, 王震, 周文霞, 等. LMX 差异化对创造力的影响: 一项多层次研究[J]. 管理科学学报, 2017(2): 108-126.
- [49] 潘静洲, 唐子阳, 张光磊, 等. 领导—下属交换关系差异化基础对分配公平氛围及团队绩效的影响[J]. 南开管理评论, 2021(1): 202-212, 257-259.

- [50] HU J, LIDEN R C. Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness[J]. *Personnel Psychology*, 2013(1): 127-172.
- [51] 包艳, 马伟博, 赵海涛. 领导成员交换关系差异对团队绩效的影响: 团队情绪抑制氛围与领导权力感的作用[J]. *中国人力资源开发*, 2023(8): 67-81.
- [52] 张一杰, 郭一蓉, 郑晓明. 领导成员交换差异的影响: 有益还是有害? [J]. *管理评论*, 2024(3): 159-170.
- [53] VAN BREUKELEN W, KONST D, VAN DER VLIST R. Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment[J]. *Psychological Reports*, 2002(1): 220-230.
- [54] MCCLANE W E. Implications of member role differentiation[J]. *Group & Organization Studies*, 1991(1): 102-113.
- [55] ZHANG Z X, WEI X. Superficial Harmony and Conflict Avoidance Resulting from Negative Anticipation in the Workplace[J]. *Management and Organization Review*, 2017(4): 795-820.
- [56] KELTNER D, ROBINSON R J. Extremism, power, and the imagined basis of social conflict[J]. *Current Directions in Psychological Science*, 1996(4): 101-105.
- [57] 刘慧, 王晓庄. 上下级关系: 概念、测量、影响因素及其结果[J]. *心理研究*, 2016(5): 69-75.
- [58] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? [J]. *管理世界*, 2010(10): 99-109, 121.
- [59] JACKSON S E, JOSHI A, ERHARDT N L. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications[J]. *Journal of Management*, 2003(6): 801-830.
- [60] JOHNSON S G, SCHNATTERLY K, HILL A D. Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics[J]. *Journal of Management*, 2013(1): 232-262.
- [61] TASHEVA S, HILLMAN A J. Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness[J]. *Academy of Management Review*, 2019(4): 746-765.
- [62] MILLIKEN F J, MARTINS L L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups[J]. *The Academy of Management Review*, 1996(2): 402.
- [63] Williams K Y, O'Reilly III C A. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1998(20): 77-140.
- [64] ZINN A K, LAVRIC A, LEVINE M, et al. Social identity switching: How effective is it? [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2022(101): 104309.
- [65] JEHN K A, NORTHCRAFT G B, NEALE M A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999(4): 741-763.
- [66] 司广森, 刘汕, 吴依珂. 在线健康平台医生团队多样性对服务绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2023(3): 422-431.
- [67] LORD R G, MAHER K J. Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice[J]. *Academy of Management Review*, 1990(1): 9-28.
- [68] PODSAKOFF pM, MACKENZIE S B, PODSAKOFF N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it[J]. *Annual Review of Psychology*, 2012(1): 539-569.
- [69] MA L, QU Q. Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010(5): 733-744.
- [70] CHEN Y, FRIEDMAN R, YU E H, et al. Supervisor-subordinate Guanxi: Developing a three-dimensional model and scale[J]. *Management and Organization Review*, 2009(3): 375-399.
- [71] HRRISON D A, KLEIN K J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2007(4): 1199-1228.

- [72] 赵卓嘉, 宝敏. 知团队内部任务冲突的处理: 感知面子威胁的中介作用研究[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2011(1): 187-200.
- [73] RAHIM A, BONOMA T V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention[J]. Psychological Reports, 1979(3): 1323-1344.
- [74] CHATMAN J A, FLYNN F J. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams[J]. Academy of Management Journal, 2001(5): 956-974.
- [75] JAMES L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. Journal of Applied Psychology, 1982(2): 219-229.
- [76] 姜鹤, 叶华蓉, 张力伟, 等. 差序式领导对员工绩效的影响: 有调节的中介模型[J]. 心理与行为研究, 2023(5): 705-711.
- [77] 陈超, 张树满. 团队建言差异对团队创造力的作用机理[J]. 系统管理学报, 2023(5): 1074-1085.

Team Members' Relational Schema Dissimilarity and Differential Conflict Avoidance

WANG Ping, LI Jiawen, HUANG Yan

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, Zhejiang, China)

Abstract: Grounded in information processing theory and social exchange theory, this study examines the relationship between two types of supervisor-subordinate relational schema (SSRS) dissimilarity (encompassing affective and instrumental dimensions) and differential conflict avoidance in indigenous team contexts, while exploring the underlying mechanisms and boundary conditions. Using a multi-wave research design and analyzing 920 survey responses from 158 teams, the findings reveal that: (1) Affective relational schema dissimilarity and instrumental relational schema dissimilarity among team members positively influence differential conflict avoidance; (2) Differential supervisor-subordinate relationships among team members mediate the link between affective SSRS dissimilarity and differential conflict avoidance; (3) Team diversity negatively moderates the relationship between SSRS dissimilarity and differential supervisor-subordinate relationship; (4) Team diversity further moderates the effect of SSRS dissimilarity on differential conflict avoidance via differential supervisor-subordinate relationship.

Keywords: relational schema dissimilarity; differential conflict avoidance; team diversity; differential supervisor-subordinate relationship

(责任编辑: 杨 睿)