

# 工作狂领导对员工工作-家庭冲突的影响：基于资源保存理论

赵烜瑜

东南大学经济管理学院，江苏南京，211189；

**摘要：**本研究结合了资源保存理论与边界理论，分两个时间点对 265 名员工进行问卷调查，探究了工作狂领导对下属工作-家庭冲突的影响机制及边界条件。实证分析结果显示，工作狂领导对下属的工作-家庭冲突具有显著正向影响；工作狂的领导会通过降低下属所拥有的边界控制感这一心理资源使其工作-家庭冲突增加；下属的心理韧性对工作狂领导与下属边界控制感的关系具有显著负向调节作用，进而调节了边界控制感在工作狂领导与员工工作-家庭冲突之间的中介效应。面对工作狂领导时，低心理韧性的员工的边界控制感通常更容易被削弱，而使其工作-家庭冲突水平升高。

**关键词：**工作狂领导；心理韧性；边界控制感；工作-家庭冲突

**DOI：**10.69979/3029-2700.24.6.042

## 1 引言

工作和家庭是人们生活中最关键的领域，当代员工不仅要面对工作中的各种压力，还要对家庭负责，当员工在工作场所与家庭领域承担不同身份时，因为时间、行为以及压力等方面无法协调而发生角色冲突时，工作-家庭冲突随之发生。这类冲突会给下属态度方面和家庭领域带来负面影响，这使管理者不得不面对工作-家庭冲突这一大难题。过往研究很少探究负面领导风格作用于工作-家庭冲突的路径。在资源保存理论的视角下，工作狂领导通常对自己和下属的工作结果抱有更高的期望（Taris & de Jonge, 2023），使得员工不得不在工作场所投入大量资源，从而处于工作和家庭之间的角色转换失衡的困境，难以平衡好工作和家庭，其边界控制感这一重要心理资源就会被削弱。心理韧性是可以帮助个体缓解受到挫折带来的负面影响的一种正面心理资源。

综上，本研究旨在探究工作狂领导如何通过边界控制感这一中介效应对下属工作-家庭冲突产生影响，同时探究心理韧性将怎样在工作狂领导和边界控制感的关系中发挥调节效应，从而对工作狂领导对下属工作-家庭冲突的作用路径产生影响。

## 2 理论基础与研究假设

### 2.1 工作狂领导与工作-家庭冲突

来源于工作场所和家庭领域之间的交互性角色冲突就是工作-家庭冲突。在领导风格方面，那些自身拥

有工作狂热特质的领导者被称为工作狂领导。过往研究指出，工作狂领导可能会增强员工的工作-家庭冲突。例如，Bakker 等（2014）验证，工作狂领导的行为很大程度上会加剧他们自身的工作-家庭冲突，当上司的工作-家庭冲突加剧时，对下属的家庭支持行为会因此变少，从而加剧下属的工作-家庭冲突。因此，提出以下假设：

H1：工作狂领导会增强下属的工作-家庭冲突。

### 2.2 边界控制感的中介作用

边界控制感指个体感知到的能够控制的工作与家庭之间界限的程度，属于心理资源的一种。工作狂领导会通过员工在员工休息时间布置工作任务，增加他们对工作量的感知，使员工在两个领域间的身份转化受到干扰，阻碍员工跨越边界的行为，降低边界控制感这一重要资源。过往研究表明，工作狂领导可能会削弱员工的工作-家庭边界控制感。例如，Carvalho 等学者（2022）证实了，与工作狂领导相反的家庭支持型的主管会增加员工在两个领域间的边界控制感。由此，提出以下假设：

H2：工作狂领导会降低员工的边界控制感。

边界控制感是个体认为自己有能力掌控其所处的环境的一类心理资源。基于资源保存理论，个体具备较为丰富的资源时，获取资源的能力也随之提升，而且这些资源不易流失。因此，当员工的边界控制感这一心理资源增强时，员工进一步获取了工作成就感、自尊和自信等积极心理资源，会更加倾向于从积极的视角审视工作与家庭关系，进入资源增值螺旋，从而更好地平衡工

作和家庭,高效地管理工作和家庭的边界,员工的工作-家庭冲突就会减弱。过往研究表明,边界控制感的增强可能会使员工工作-家庭冲突被削弱。例如,Kossek等(2012)结合角色理论和边界理论指出,低边界控制感的员工更容易经历负面的工作-家庭关系。由此,提出以下假设:

H3: 边界控制感对工作-家庭冲突具有负向影响。

综上,在资源保存理论与边界理论的视角下,工作狂领导作为工作这一领域的维护者,会迫使员工增加在工作领域的投入,忽视对家庭的付出,于是他们在工作-家庭两个领域失去了边界控制感这一心理资源,工作-家庭冲突水平也由此上升。综上,提出以下假设:

H4: 边界控制感在工作狂领导与工作-家庭冲突的关系间发挥中介效应。

### 2.3 心理韧性的调节作用

心理韧性指个体在逆境以及适应逆境的能力。在资源保存理论的视角下,高心理韧性也会对员工的工作绩效(Youssef et al., 2012)、工作满意度等产生正向影响,而工作绩效和工作满意度的提高可能会给员工带来更多的时间资源、积极心理资源等,从而更好地维持自身所拥有的边界控制感,因此,在家庭和工作两个领域中,对于高心理韧性员工,工作狂领导削弱他们边界控制感的作用越弱;反之,缺乏心理韧性资源的员工,因为难以适应在工作狂领导带领下的高压工作环境,边界控制感的削弱作用越强。基于上述分析,提出以下假设:

H5: 心理韧性调节工作狂领导与边界控制感之间的关系。对高心理韧性的员工,工作狂领导削弱边界控制感的强度相对较弱;对低心理韧性的员工,工作狂领导削弱边界控制感的强度则相对更明显。

H6: 边界控制感在工作狂领导与工作-家庭冲突之间的中介效应受到心理韧性的调节;员工的心理韧性越低,上述中介效应越强。对高心理韧性员工来说,工作狂领导对边界控制感的作用较弱,进而员工的工作-家庭冲突不强烈;反之,对心理韧性水平相对较低的员工而言,则较强。

## 3 研究方法

### 3.1 研究样本与数据收集

本研究以两周为间隔,将数据分两个时间点进行收

集,且以受试者手机号码为依据进行两个时间点数据的匹配:①时间点1:受试者(即员工)报告工作狂领导、心理韧性和人口统计变量相关信息;②时间点2:受试者报告边界控制感以及自身工作-家庭冲突。最终获取有效问卷203份,有效问卷回收率为76.6%。其中,女性占51.23%,年龄以36~45岁居多,占55.17%,在公司工作5年及以上的员工占50.74%。

### 3.2 研究工具

在控制变量方面,本研究选取研究中常用(例如性别、年龄、受教育程度以及现公司工作年限)的人口统计学变量。同时,本研究问卷采用Likert7点式计分量表,从1~7表示从“完全不一致”到“完全一致”,选取并采用回译程序了国外顶级期刊上论文中的成熟量表,以确保测量工具的有效性。

(1)工作狂领导量表(Cronbach's  $\alpha = 0.927$ )共有10个题项,由员工对主管的工作狂热行为进行统一报告,如,“在工作的时候,我的上司看起来总是争分夺秒”。

(2)边界控制感量表(Cronbach's  $\alpha = 0.866$ )共有4个题项,如,“我可以不让我的工作领域和家庭生活之间相互影响”。

(3)工作-家庭冲突量表(Cronbach's  $\alpha = 0.897$ )共有10个题项,如,“我的家庭以及家庭生活会受到工作场所的要求干扰”。

(4)心理韧性量表(Cronbach's  $\alpha = 0.858$ )共有6个题项,如,“当我在工作中面临困境时,我通常难以适应并将事情进行下去”。

## 4 研究结果

### 4.1 共同方法偏差分析

本研究利用单因子检验方法分析问题的严重性。结果显示,第一公因子的方差解释百分比为37.134%(小于40%)。可以证明本研究中的4个主要变量不存在严重的共同方法偏差问题。

### 4.2 验证性因子分析

本研究所涉及的4个变量均具有良好的区别效度。这是由于本研究中的观测数据与四因子模型的各拟合指标均达到学界公认的标准,拟合程度非常好( $\chi^2/df = 1.392$ , RMSEA = 0.044, CFI = 0.953, TLI = 0.949),且显著优于另外3种替代模型。

4.3 描述性统计分析

如表 1 所示, 工作狂领导与工作-家庭冲突的  $r = 0.539$ ,  $p < 0.001$ , 这说明他们之间存在正相关关系, 且这种正相关关系是显著的, 而工作狂领导与与边界控

制感之间的  $r = -0.299$ ,  $p < 0.001$ , 说明他们之间的显著负相关; 边界控制感与工作-家庭冲突之间的  $r = -0.658$ ,  $p < 0.001$ , 证实了边界控制感与工作-家庭冲突的负相关关系显著。这为本研究的理论模型提供了初步支持。

表 1 变量描述性统计和相关性分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.510	0.501								
2.年龄	1.330	0.935	0.055							
3.现公司工作年限	2.940	1.172	0.136	-0.416***						
4.受教育程度	1.540	0.615	-0.086	0.183*	-0.045					
5.工作狂领导	3.758	1.200	0.019	-0.012	-0.070	0.042	(0.927)			
6.工作-家庭冲突	3.361	1.231	-0.022	0.028	0.000	0.042	0.539***	(0.897)		
7.边界控制感	4.903	1.257	0.022	0.052	0.068	-0.012	-0.299***	-0.658***	(0.866)	
8.心理韧性	4.505	1.175	0.039	0.077	-0.012	0.085	-0.241**	-0.504***	0.743***	(0.858)

注: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

4.4 假设检验

如表 2 所示, 控制人口统计学变量后, 可以看出工作狂领导可以显著增强下属工作-家庭冲突 ( $p < 0.001$ )。假设 1 得到支持。由模型 2 可知, 工作狂领导对边界控制感有显著负向影响 ( $p < 0.001$ ); 由模型 7 可知, 边界控制感对工作-家庭冲突有显著负向影响 ( $p$

$< 0.001$ )。由模型 8 可知, 边界控制感的预测作用依然显著 ( $p < 0.001$ ), 而工作狂领导的  $\beta$  值变为 0.385, 其预测作用有明显的下降 ( $p < 0.001$ ), 这表明了边界控制感在工作狂领导对工作-家庭冲突的影响中只发挥了部分中介效应。本研究还采用 PROCESS 对中介作用进行分析, 结果显示, 中介效应的作用是显著的, 假设 4 得到支持。

表 2 主效应、中介效应、调节效应检验结果 (N = 203)

变量	边界控制感				工作-家庭冲突			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	-0.003	0.017	-0.068	-0.080	-0.033	-0.096	-0.035**	-0.060
年龄	0.138	0.126	0.069	0.085	-0.054	-0.032	0.036	0.036
受教育程度	-0.054	-0.024	-0.155	-0.162	0.096	-0.043	0.061	0.030
现公司工作年限	0.118	0.111	0.105	0.096	-0.014	-0.002	0.063	0.058
工作狂领导		-0.311***	-0.126*	-0.106*		0.552***		0.385***
边界控制感							-0.649***	-0.539***
心理韧性			0.768***	0.751***				
工作狂领导 $\times$ 心理韧性				0.138*				
F	0.661	19.206***	222.696***	5.852*	0.171	80.462***	151.369***	122.380***
R2	0.013	0.101	0.579	0.591	0.003	0.292	0.436	0.564
$\Delta R^2$	0.013	0.088	0.478	0.012	0.003	0.289	0.433	0.272

注: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ 。

由图 1 可知, 对于高心理韧性的员工, 工作狂领导对边界控制感的作用不显著 ( $b = -0.005$ ,  $p > 0.001$ ); 对低心理韧性的员工, 工作狂领导对边界控制感的负向作用较强 ( $b = 0.119$ ,  $p < 0.001$ )。由此, 假设 5 得到支持。

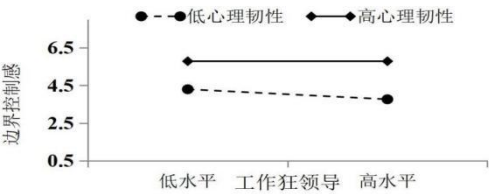


图 1 心理韧性在工作狂领导与边界控制感间的调节作用

对心理韧性低的员工来说,边界控制感在工作狂领导与工作-家庭冲突之间的中介效应相对较显著;对心理韧性高的员工来说,中介效应则不显著。在两个水平的差异对比下,置信区间为 $[-0.2324, -0.0202]$ ,中介效应的差值为 $-0.142$ ,不包括0,这说明低心理韧性和高心理韧性两个水平之间的差异是显著的。由此可知,心理韧性可以调节工作狂领导通过边界控制感对工作-家庭冲突的间接影响。由此,假设5得到支持。

#### 4 结论与讨论

本研究基于资源保存理论,得出以下主要研究结论:

①工作狂领导对工作-家庭冲突具有正向影响;②边界控制感在工作狂领导对工作-家庭冲突的作用中发挥中介效应;③心理韧性调节工作狂领导对边界控制感的影响以及通过边界控制感对员工工作-家庭冲突的间接效应。

基于此,企业管理者在实践中应该时刻关注自身的工作狂热倾向,避免对员工提出超出正常水平的工作要求,施加太多压力,占用员工过多的私人时间,如果管理者本身拥有工作狂热倾向,那么他们应该防止这种倾向给员工带来被工作-家庭冲突方面的困扰。

然而,尽管本研究基于资源保存理论深入探讨工作狂领导和工作-家庭冲突的关系路径,但却未能探讨和控制其他较为新颖的领导风格对员工工作-家庭冲突的作用机制。

#### 参考文献

- [1]Bakker A B, Shimazu A, Demerouti E, et al. Work engagement versus workaholism:a test of the spillover-crossover model[J]. Journal of Business & Psychology, 2014, 29(1):63-80.
- [2]Carvalho,V.S.,Imam, H.,Chambel,M.J.,& Santos,M.(2022). Family supportive supervisor behavior and work-family boundary control in teleworkers during a lockdown: Portugal and Pakistan comparison. Frontiers in Psychology, 13, 1008992.
- [3]Kossek E E,et al. Work-nonwork boundary management profiles:A person-centered approach[J]. Journal of Vocational Behavior, 2012, 81(1):112-128.
- [4]Luthans F,Avolio B J, Walumbwa F O, et al. The Psychological Capital of Chinese Workers : Exploring the Relationship with Performance Fred Luthans, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa [J]. Blackwell Publishing Ltd. 2005, 1(2):249-271.

作者简介:赵烜瑜(2000-)女,汉族,陕西宝鸡人,硕士在读,单位:东南大学经济管理学院,研究方向:领导力与员工关系。