

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 基于扎根理论的地位冲突形成机制研究

研究生姓名: 邱滢非

指导教师姓名、职称: 董原教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 邱海非 签字日期： 2023.5.18

导师签名： 董尔 签字日期： 2023.5.18

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 邱海非 签字日期： 2023.5.18

导师签名： 董尔 签字日期： 2023.5.18

Research on the Formation mechanism of status conflict based on Grounded theoretical research

Candidate :Qiu Difei

Supervisor : Dong Yuan

摘 要

随着互联网技术的广泛应用和 VUCA 时代的到来,企业面临着更多不确定与未知的风险,为了保证组织能够在当前动态与复杂的环境中稳步发展,团队工作形式应运而生,成为引领组织颠覆原有业务模式和价值创造的主导力量。在新的团队工作模式下,企业可以更好的应对突发情况,在出现问题的第一时间通过协调合作,分工解决的方式解决,这为企业高效运作提供了很大的助力。但有人的地方就会有分歧,自古以来人类社会就免不了内部冲突的问题。随着团队工作模式的普及,内部冲突所带来的例如破坏信息共享、影响工作满意度等负面问题也日渐尖锐。因此,理清团队冲突发生的模型机理,从源头处降低发生频率,对组织更加灵活快捷的应对多变环境,促进组织稳步发展有着重要的意义。

通过对既有研究的梳理发现,当前团队冲突领域中即时性冲突(任务冲突、关系冲突、过程冲突)的研究已较为完善,然而结构性冲突——地位冲突的研究仍较为匮乏,尤其因为其本身复杂结构性的特殊属性,关于地位冲突的形成机制的研究更是较为空白。地位冲突作为一种隐性负面行为,本身难以被管理者察觉,同时其具有零和性、长时效性和联盟性的特点,一旦在团队内部发生,造成的负面影响往往比即时性冲突更大。基于此,本文认为理清地位冲突的发生机制,可以更好的规避其所带来的风险。

本研究以扎根理论的研究方法,通过对 25 名企业员工进行半结构化访谈的形式,访谈围绕“是什么导致了地位冲突的产生”的研究问题进行文本资料的收集整理工作,通过程序化扎根理论的三步编码过程,将所得到的文本材料进行深层次的提炼分析,最终构建出地位冲突的形成机制模型。

由本研究分析构建的模型可知,影响地位冲突的因素包括:即时性团队冲突、行业技术程度、外部环境、组织结构、个体特质和领导风格,并且各因素之间还存在着明显的相互作用关系,其中即时性冲突往往作为地位冲突的观测前因出现,行业技术程度会显著负向调节即时性冲突向地位冲突转化的过程。本研究的贡献在于构建了地位冲突形成机制的完整模型,填补了当前地位冲突研究领域的空白,同时对指导企业如何管理控制地位冲突具有重要的参考意义。

关键词: 地位冲突 扎根理论 行业技术程度 团队冲突

Abstract

With the wide application of Internet technology and the arrival of the VUCA era, enterprises are faced with more uncertain and unknown risks. In order to ensure the organization can develop steadily in the current dynamic and complex environment, the team work form emerges at the historic moment and becomes the dominant force leading the organization to subvert the original business model and create value. Under the new team working mode, enterprises can better cope with emergencies and solve problems through coordination and cooperation and division of labor at the first time, which provides great help for efficient operation of enterprises. However, where there are people, there will be differences, and human society has not avoided the problem of internal conflict since ancient times. With the popularization of teamwork mode, negative problems brought by internal conflicts, such as damaging information sharing and affecting job satisfaction, have become increasingly acute. Therefore, it is of great significance to clarify the model mechanism of team conflicts and reduce the occurrence frequency from the source for organizations to deal with the changing environment more flexibly and quickly and promote the steady development of organizations.

Based on the review of existing studies, it is found that the current

research on instant conflict (task conflict, relationship conflict, process conflict) in the field of team conflict has been relatively complete, while the research on structural conflict -- status conflict is still relatively scarce, especially because of its complex and structural characteristics, the research on the formation mechanism of status conflict is relatively blank. As a kind of implicit negative behavior, status conflict itself is difficult to be detected by managers. Meanwhile, it has the characteristics of zero-sum, long-term effectiveness and alliance. Once it occurs within a team, the negative impact is often greater than that of instant conflict. Based on this, this paper believes that clarifying the mechanism of status conflict can better avoid the risks it brings.

In this study, based on the research method of grounded theory, 25 employees were interviewed in the form of semi-structured interviews. The interviews focused on the research question "What causes the status conflict?" to collect and sort out the text materials. Through the three-step coding process of programmed grounded theory, the obtained text materials were deeply extracted and analyzed. And further systematically excavate the relationship between these factors, and finally build the formation mechanism model of status conflict.

According to the model constructed by this study, factors affecting status conflict include: Instantaneity team conflict, technical level of the industry, external environment, organizational structure, individual traits

and leadership style, and there is an obvious interaction relationship among all factors, among which instantaneity conflict often appears as the observed anteceology of status conflict, and technical level of the industry will significantly negatively regulate the transformation process of instantaneity conflict into status conflict. The contribution of this study lies in constructing a complete model of the formation mechanism of status conflict, filling the gap in the current research field of status conflict, and has important reference significance for guiding enterprises to manage and control status conflict.

Keyword: Status conflict; Grounded theoretical research; Technical level of the industry; Team conflict

目 录

1. 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.2.1 理论意义	3
1.2.2 实践意义	5
1.3 研究目的	6
1.4 创新点	6
1.5 研究方法	7
1.6 研究内容与思路	8
1.6.1 研究内容	8
1.6.2 研究思路	9
2. 文献综述	11
2.1 扎根理论	11
2.1.1 扎根理论研究历程	11
2.1.2 研究小结	13
2.2 团队冲突研究综述	14
2.2.1 团队的内涵及区分	14
2.2.2 冲突的内涵及区分	15
2.2.3 团队冲突的内涵界定	16
2.2.4 团队冲突研究历程	16
2.3 地位冲突研究综述	18
2.3.1 地位冲突内涵、特征及测量	18
2.3.2 相似概念区分	20
2.3.3 地位冲突研究的社会网络分析综述	21
3. 地位冲突形成机制扎根研究	28
3.1 数据收集	28

3.2 程序化扎根理论步骤	29
3.2.1 开放性编码	29
3.2.2 主轴编码	32
3.2.3 选择性编码	33
3.2.4 理论饱和度检验	35
4. 模型阐释	36
4.1 “即时性团队冲突”因素分析	36
4.2 “行业技术程度”因素分析	37
4.3 “外部环境”因素分析	38
4.4 “组织结构”因素分析	38
4.5 “个体特质”因素分析	39
4.6 “领导风格”因素分析	41
4.7 研究小结	42
5. 结论与展望	43
5.1 研究结论	43
5.2 理论贡献	44
5.3 管理启示	45
5.4 不足与展望	46
参考文献	47
附录 访谈提纲	53
致谢	54

1. 绪论

1.1 研究背景

随着信息化技术水平的发展以及全球化的进程不断深入,当前企业所面临的外部商业环境呈现复杂化、多元化的趋势。团队工作模式凭借自身快速的响应速度、多元化的观点及灵活性等优势,可以及时适应包含新元素的外部环境,因此团队工作在当前企业运作过程中成为维系企业存亡与发展的主流模式之一^[35]。而在团队工作的情境中,尤其是在需要对外部社会信息加工处理的背景下,团队内成员在沟通与交流中冲突问题频发,在一定程度上会对团队正常运作产生影响。

团队冲突是指团队成员间互不兼容或互相排斥的感知的产生过程^[61]。早期的管理学者认为,冲突总是起到破坏性的作用,应该想办法避免团队卷入冲突以规避其带来的危害^[24]。随着后续对于团队冲突的研究拓展,有学者发现冲突也不总是起到破坏性的作用。Jehn 于 1995 年首次提出关于冲突的划分,他的观点指出,冲突根据其作用的对象,划分为任务冲突以及关系冲突^[15]。任务冲突主要指团队成员对工作内容或执行方案存在不同想法,从而产生激烈的争论,而这些争论可能在一定程度上增加员工的知识共享,从而对团队绩效起到建设性促进作用;关系冲突主要指因为团队成员个体价值观的不同,进而产生于团队成员对立、人身攻击等行为。随着对于团队冲突的深入研究,Jehn 等人在实证研究中提出在组织中存在的第三种冲突:过程冲突。过程冲突主要指关于如何管理任务后勤完成的决定(任务战略)和关于如何协调人们完成任务的决定期间产生的冲突^{[17][2]}。当前既有研究已经论证了任务冲突在一定条件下可以通过增加知识共享来提高团队绩效,属于建设性冲突^{[14][18]};关系冲突方面的研究发现,会对员工组织承诺、绩效等方面产生显著的副作用,属于破坏性冲突^{[9][59][57]};同时既有研究表明,无论属于何种冲突,都会显著对员工满意度造成显著负向影响^{[4][55]}。因此如何降低冲突发生的几率或如何引导冲突转化为建设性冲突成为了冲突管理领域研究的热点^[43]。

值得注意的是,国外学者 Bendersky 和 Hays 于 2012 年提出一项新的冲突——地位冲突,它被定义员工为了维护或提升自己在团队中的相对地位而产生的一系列冲突,当团队成员对自己或他人的现有地位不满时,地位冲突就会发生^[3]。在实际工作中,员工的确不仅只关注自己在组织中的薪资福利等经济效应,他们

还会关注社会地位、尊重等成就方面所得，正如麦克利兰的成就动机理论所提出的，高成就归属感的人会对自身成就需要满足表现出强烈的欲望。同时，中国传统文化中强调了中国人的脸面观^[65]，高相对地位的人群会显得更“有面子”，从而为了争夺团队内的“面子”，员工可能会由此而产生地位冲突。同时，Gould认为，大多数人际冲突源于对社会关系中所施加的支配地位的分歧^[13]。高地位有许多好处，包括更大的影响力，工作的信用，获得有助于个人表现的信息和资源，以及比那些在群体中地位低的人更积极的评价。同时，人们还会从社会地位尊重中获得其内在价值，因此，个体会为地位而竞争，并试图操纵地位关系的社会建构。Bendersky 和 Hays 通过实证检验后发现，地位冲突与既有冲突研究的三个维度有显著不同，它是一种结构性的冲突，它的结构属性比其他类型的冲突更能诱发竞争行为，因为地位冲突具有更长期的后果，对其他群体成员的影响更大，并且具有更多的分配结果^[3]。这些特征使得地位冲突类似于竞争性谈判，往往会破坏团队内部的信息交流共享，从而损害了群体绩效。基于此，本研究认为人们在其群体的社会等级中相对地位的冲突是一种普遍存在的群体冲突形式。

国内部分学者在近年来也逐渐关注到地位冲突在中国企业内的问题，通过研究地位冲突与其他三个冲突的转化关系^[48]、与团队创造力^[49]、知识共享^[58]的关系以及影响其产生的领导风格等方面因素，确定了地位冲突与其他三类冲突确实有别但高度相关，并对团队工作产生一定的影响。由此可以得出结论，在中国情境下地位冲突问题的确存在。然而一方面既有研究主要沿用国外研究成果，对中国情境进行验证，缺乏了对中国本土文化对国人影响的考量；另一方面，国内学者主要关注团队内地位冲突所带来的影响，并已验证地位冲突通过破坏团队内部知识共享的行为从而降低团队绩效，对其形成机制的讨论相对比较匮乏。在 Hofstede 的文化维度理论框架中，中国人属于高权力距离以及集体主义的群体^[49]，同时儒家文化的中庸思想，以及差序格局理论中指出中国人普遍具有人情、面子的导向，这些特有的情境因素都会或多或少的影响到团队冲突的产生^[66]。因此综合当前理论与实践，本研究提出以下问题：中国情境下地位冲突的概念内涵是否与西方研究中不同？地位冲突的形成机理受到哪些因素的影响？高权力距离导向是否会更显著的引导团队内员工产生地位冲突现象？中庸思想及人情导向是否会在一定程度上遏制地位冲突的产生？这些问题还有待进一步的考量。

基于此,本研究拟采用扎根理论的质性研究方法,通过纳入对中国文化的思考,对中国情境下团队员工地位冲突的形成机理进行探究,并在扎根理论构建的形成机理基础上,通过实证研究验证理论的合理性,旨在通过质性与量化的综合研究方法,验证中国情境下地位冲突的内涵并借此打开地位冲突前因变量的“黑箱”。一方面有助于管理者规避员工地位冲突引发的更多破坏性冲突行为,另一方面有助于员工对自身行为进行调整,以避免受到潜在的地位冲突的影响。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

团队冲突作为在团队日常工作过程中频发的一个现象,其呈现出多变以及动态的复杂趋势^[61]。但现有的关于团队冲突的研究主要针对任务、关系、过程冲突,该方面的研究以静态冲突为主,即使有学者提到关于三个冲突之间的动态转换关系^[56],却仍缺少关于第四类——地位冲突的考量。本研究首先通过 *citespace* 软件对于 CNKI 数据库以及 *web of science* 数据库进行主题检索,从而确定当前关于团队冲突的研究方向。

其中 CNKI 数据库输入主题词“团队冲突”、“冲突管理”,期刊选择为 CSSCI 来源。检索结果发现,国内学者对于团队冲突的研究开始于 2003 年,截止 2022 年,共计发文量 305 篇。具体操作为设置 *Node Type* 为 *Keyword*,时间范围为 2003—2022 年,时间切片 *Years Per Slice* 设定 1,阈值分别设定为“*Top N=50, Top N%=10*”,对于可视化视图裁剪方法设定为 *Path=finder、Pruning sliced networks*,其余采用软件本身默认值,选择 LLR 聚类方式得到关键词时区聚类图谱如图 1.1 所示。模块值 *Modularity Q=0.648>0.3*,说明聚类结果可信;平均轮廓值 *Mean S=0.7527>0.5*,说明聚类比较合理^[44]。聚类分析共得到 29 个类别,由于部分类别占比较低,在本文中仅选取前 8 个类别作为展示,依次排名为团队冲突、任务冲突、冲突管理、科研团队、高管团队、团队绩效、团队、创新绩效。

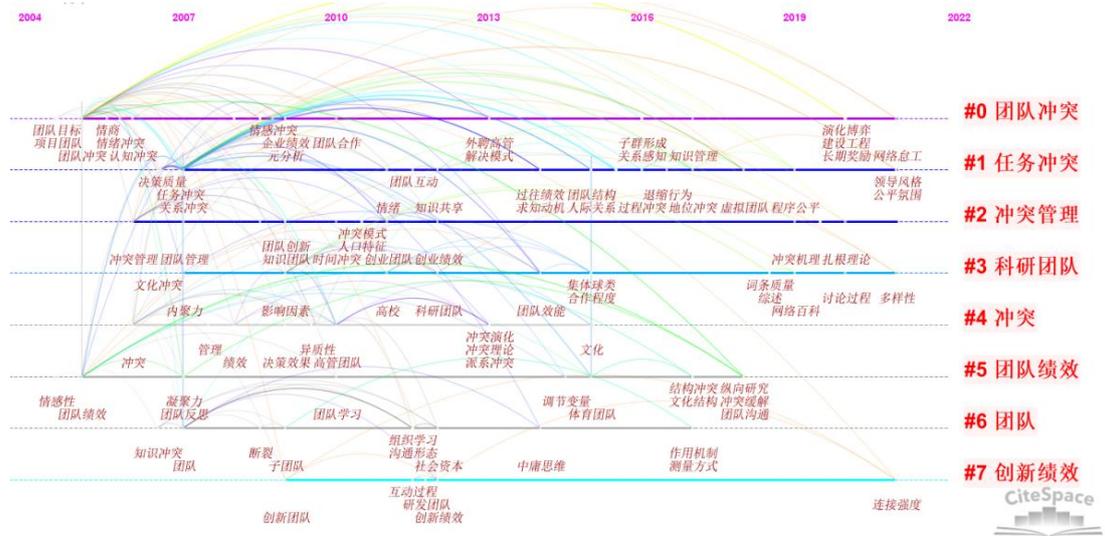


图 1.1 CNKI 数据库关键词“团队冲突”时区聚类图谱

同理，通过检索 web of science 数据库，以“team conflict”、“group conflict”作为主题词进行检索，其中文献学科选择“management”，共计检索到 2368 篇文章，由于国外早期对于团队冲突的研究自 1995 年开始步入正轨^[15]，因此时间范围选择 1995-2022 年，其余设置于上文相同，得到关键词时区聚类图谱如图 1.2 所示。模块值 Modularity Q=0.398> 0.3，说明聚类结果可信；平均轮廓值 Mean S=0.5103>0.5，说明聚类比较合理^[44]。其中前 8 类分别为“black box”、“task”、“virtual teams”、“identification”、“relationship conflict”、“strategic decision”、“communication”、“conflict management”。

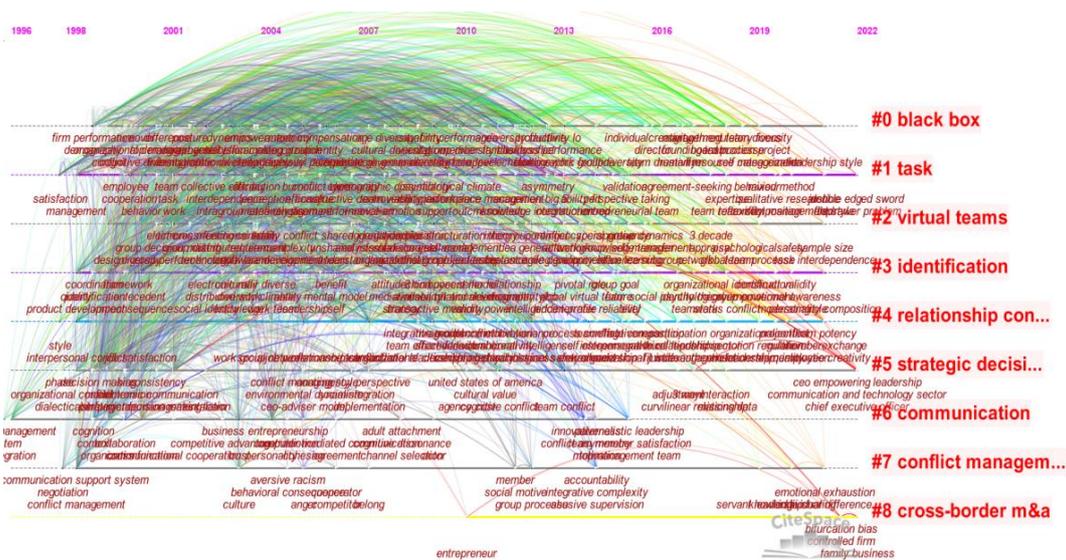


图 1.2 wos 数据库关键词时区聚类图谱

综上可知，目前学术界对于团队冲突的研究范围及程度相对有限，主要研究

聚焦于任务冲突及关系冲突维度，仅有少数研究涉及地位冲突相关领域，而地位冲突凭借自身特殊的结构性属性，相比于任务、关系、过程冲突，会给团队绩效带来更大的影响^[3]，因此对于地位冲突的研究就显得更加有必要。此外，国内学者对于地位冲突的研究仅停留在验证国外学者对于地位冲突的研究影响机制及中介机制层面，缺乏对该问题形成机制的探讨。因此无论是数量还是质量，地位冲突这一命题皆存在较大研究空间。本研究围绕“中国情境下地位冲突的形成机理是如何作用的？”这一研究问题展开，其具体理论意义如下：

第一，当前学术界对于冲突的研究划分主要借鉴传统意义上冲突维度的划分（任务、关系、过程冲突），对地位冲突这一特殊性质的冲突研究相对有限，同时关于地位冲突的研究仅局限在西方研究的基础上，那么地位冲突在中国的表现是否有别于西方研究的解释？本研究通过探讨地位冲突这一有别于传统研究中对团队冲突的三个维度划分的特殊冲突，旨在填补当前中国情境下对于团队冲突研究领域，地位冲突研究相对匮乏的问题。

第二，当前国内关于地位冲突的研究主要集中在地位冲突对团队绩效、团队创造力以及知识共享等作用机制方面的研究，有关于地位冲突在中国情境下的产生机制研究较为匮乏。另外，既有研究表明，地位冲突属于一种隐性冲突，人际关系好与坏并不能完全解释员工间是否可能产生隐性的地位冲突^[3]，那么如何从根源处遏止地位冲突的产生就显得尤为重要。基于此，本研究通过扎根理论的质性研究方法，旨在探讨中国情境下地位冲突的形成机理以及其形成过程是否有别于西方的理论研究。

第三，本研究结合扎根理论的质性研究方法，通过扎根理论构建中国情境下地位冲突的形成机理。当前国内学者对中国情境下地位冲突的形成并未做深入探讨，同时国内现有研究也仅仅借鉴西方成熟研究成果，在中国情境下做了相应的验证，既有研究指出，中国由于特殊的文化背景，是否会表现出显著有别于西方研究的地位冲突行为？因此本研究拟运用扎根理论方法有利于更精确、更符合中国情境的把握团队内部员工地位冲突的结构与特征，研究结论更贴近实践，旨在探究中国情境下地位冲突的成因是否有别于外国研究成果。

1.2.2 实践意义

团队合作是当前企业面对复杂商业环境的重要工作模式之一，后疫情时代更

是加剧了当前外部环境的剧烈变化,因此如何规避团队内部冲突、保障企业内团队和谐稳定成为目前主要研究课题。一方面在前人关于团队冲突的研究基础上,任务冲突、关系冲突的相关形成及作用机制研究已趋近成熟,目前管理者也在实际工作中尽量规避了这两类冲突会对组织带来的负面影响,而长效性的地位冲突问题却日益加剧,具体表现为团队内非正式群体的对立以及成员勾心斗角为获取更高的相对地位从而获得更多资源等,因此该领域依旧缺乏相关理论指导;另一方面,在中国的高权力距离导向以及面子导向等,强调高社会地位的文化影响下,国人对于高相对地位的追求可能与西方国家的表现形式有所差异,直接套用西方研究成果可能会在中国出现水土不服的情况。在此背景下,积极探索地位冲突的形成机理是一项具有现实意义的重大课题。通过审视团队内部地位冲突的形成过程,有助于管理者从整体上把握团队稳步运营,规避地位冲突可能带来的负面影响,提升员工工作满意程度,增多团队内部知识共享过程,从而提高企业团队绩效提供一定的助力。

1.3 研究目的

本研究的目的在于通过定性的综合研究方法,打开企业内部团队地位冲突形成机理的“黑箱”。基于此目的,本研究首先通过文献梳理对研究现状进行归纳总结,并在此基础上借鉴程序化扎根理论步骤,从行为者中心视角入手,以实际工作中的团队成员为访谈对象,提炼在其自身视角下,导致地位冲突产生的前因变量,并构建地位冲突形成机理模型。其次通过验证理论饱和度评估本研究最终团队成果的合理性。最后通过模型阐释,解释地位冲突的前因变量及整个模型的运作机理。具体而言,本研究的目的是主要有以下三个方面:

- (1) 运用扎根理论构建团队地位冲突形成机理模型;
- (2) 通过理论饱和度检验验证本研究模型的合理性;
- (3) 通过解释模型中的变量及模型运作机理为实践启示提供合理的指导意见。

1.4 创新点

(1) 内容创新

现有研究主要聚焦于地位冲突的作用机制,即地位冲突在团队工作过程中可能会导致的负面作用,主要包括从地位冲突转化为关系冲突、任务冲突从而影响到团队绩效/创造力以及地位冲突破坏了团队内部的知识共享过程从而影响到团

队绩效/创造力的路径。但在团队工作实践中，地位冲突属于一种隐性、难以被管理者觉察到的冲突，一旦管理者发现，可能就已经形成了非正式组织对立的形式。同时因为地位冲突的长时效性，管理者很难通过调解缓和地位冲突矛盾。因此研究地位冲突的成因，从源头上尽量降低其产生的可能性，会对企业内部团队工作的管理起到一定的助力作用。而目前有关地位冲突的成因研究较为匮乏，基于此，本文从该部分研究空白领域切入，从行为者中心视角探究中国情境下地位冲突的前因变量及其对地位冲突的作用机制，进一步拓展了既有研究中对地位冲突的探讨。

（2）理论创新

当前国内学者有关于地位冲突的研究均建立在西方理论成果的基础上，缺乏了对中国情境、中国文化下产生的独特变量的思考，本研究通过扎根理论的质性研究，深入根植于中国实践，提炼挖掘出中国情境下地位冲突的前因变量以及各主范畴的相互关系。在一定程度上拓宽了中国本土化理论的开发与实践研究道路，助力了本土化理论在组织行为学领域的拓展研究。

（3）视角创新

既有研究主要从组织整体层面视角入手探究冲突对于组织整体绩效的影响，而冲突本质上属于一种非伦理、高度敏感行为，调研对象可能为了美化团队形象而选择性汇报，因此既有冲突研究可能会存在一定的偏差。本研究从行为者中心视角出发，探究在团队内的员工自身对于地位冲突的看法观点，在一定程度上规避了社会赞许性心理的影响，从而保证调研文本材料的客观真实性，同时拓宽了团队冲突研究领域视角方面的选择。

1.5 研究方法

（1）文献分析法

本研究通过 CNKI 数据库、兰州财经大学图书馆、web of science 数据库等外部资源，查阅了有关任务、关系、过程以及地位冲突的相关文献，并对这些资料进行一定的概括和总结，从而将其作为本研究理论依据，为后续的质性研究提供一定的方向指导。

（2）程序化扎根理论

扎根理论是一种质性的研究方法，作为一种已经存在近半个世纪的成熟的研

究方法论,扎根理论应当也完全能够扮演一个不可或缺的角色^[51]。关于扎根理论的研究主要分为经典扎根理论学派^[12]、程序化扎根理论学派^[34]以及建构型扎根理论学派^[7]。其中经典扎根学派强调让研究问题在社会进程中自然涌现,避免研究者先入为主的思想影响问题的真实性^[12];程序化扎根学派在我国的应用最为广泛,相较于经典扎根学派,程序化扎根更侧重于借助预设等技巧探寻数据的规律性,这与本研究所提出的中国情境下构建理论思路一致^[34];建构型扎根理论认为数据中的规律虽然客观,但可被人所构建和感知,与其他两个学派观点不一致^[7]。综上,本研究主要探究的是地位冲突前因变量及其相互关系,一方面需要纳入中国元素进行考量,与程序化扎根理论的预设观点不谋而合,另一方面在提取主范畴后如何确定主范畴、核心范畴及他们之间的相关关系均需要通过程序化扎根理论的选择性编码后才能实现,由此本文拟采用程序化扎根理论方法进行研究。

(3) 文献计量法

本研究通过 *citespace* 软件对 CNKI 及 *web of science* 核心数据库进行团队冲突相关主题检索,并针对其中关键词聚类图谱进行文献梳理,为本文的研究起到了奠定基础以及问题发掘的作用。

(4) 社会网络分析法

本研究通过 *bibexcel*、*Ucinet*、*netdraw* 软件通过地位冲突相关文献构建了关键词网络矩阵及相关图谱,一方面证实了当前关于地位冲突的研究的确存在局限性,相关研究数量有限,同时有关地位冲突形成机理的研究少有学者进行探讨,从而为本文提供了一定的理论支撑;另一方面通过社会网络关系图谱,更有利于本研究构建与验证地位冲突的形成机理模型,将既有研究纳入本文的整体思路,在一定程度上拓宽了本文的研究视角。

1.6 研究内容与思路

1.6.1 研究内容

第一章:绪论。该章节从当前团队冲突的研究现状入手,从理论与现实意义两个层面提出当前地位冲突的形成机理相关研究较为匮乏,因此引入本文的扎根理论对地位冲突的形成机制进行提炼,以期丰富团队冲突中关于地位冲突的研究。

第二章：文献综述。该章节主要从四个方面进行相关文献的回顾。第一，对扎根理论的发展历程以及程序化扎根理论的研究步骤进行文献梳理回顾；第二，对当前团队冲突的研究理论进行梳理；第三，从地位冲突的概念及测量方面进行文献回顾。另外鉴于地位冲突与任务、关系、过程冲突均属于团队冲突，几个冲突之间可能存在较强的相关关系，因此该部分需要通过文献回顾区分地位冲突与其他三个冲突的性质；第四，针对国内外对于地位冲突的形成及作用机制研究进行综述。综合四个方面，为本文的定性研究做铺垫。

第三章：基于扎根理论的模型构建。该章节通过遵循程序化扎根理论步骤，首先介绍访谈对象基本信息，接着通过开放式编码将访谈文本资料进行整理归纳提炼，得到若干个具体的概念，并通过概念间的逻辑关系归纳出若干范畴，第二步主轴编码则是通过将这些范畴进行再度总结归纳，提炼出若干主范畴，第三步选择性编码则是通过结合访谈文本中各主范畴出现频次及逻辑思维能力，提炼出主范畴中最重要的核心范畴，并确定各范畴之间的因果关系，从而确定完整的理论模型。

第四章：模型阐释。该章节分为两个部分，第一个部分解释在模型中地位冲突的各个前因变量，第二个部分则是阐释整个模型运作机理。

第五章：结论与展望。该章节分为四个部分，第一，根据扎根理论结果提出本研究的最终结论以及对结论的讨论；第二，与前人学者进行对话，提出本研究的具体理论贡献；第三，根据结论提出具体的管理实践；第四，针对文章的不足之处提出对未来地位冲突研究的展望。

1.6.2 研究思路

本研究的主要的研究路线如图 1.3 所示。

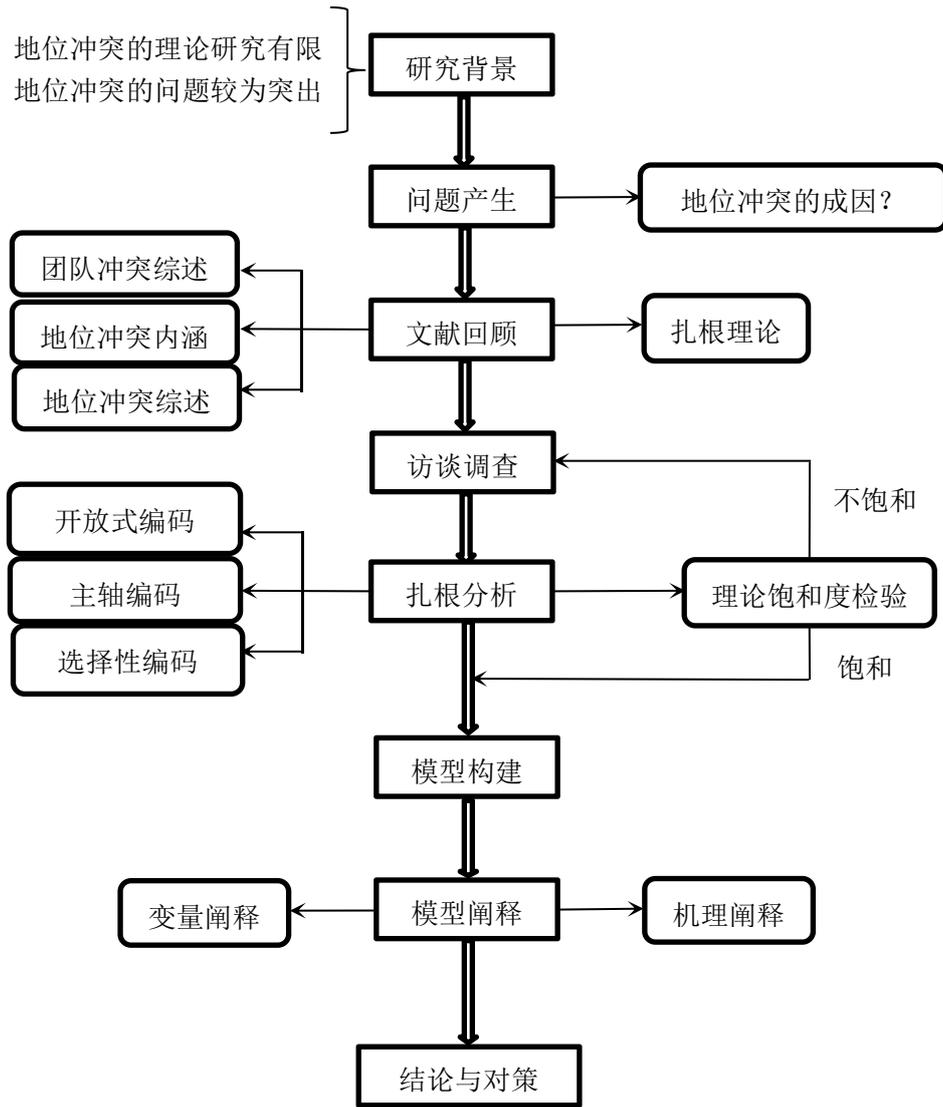


图 1.3 论文技术路线图

2. 文献综述

2.1 扎根理论

2.1.1 扎根理论研究历程

1967年哥伦比亚大学的 Glaser 和 Strauss 首次提出扎根理论的概念，这是一种与当时盛行的实证研究相对的质性研究方法。扎根理论的提出主要是为了回应社会调查研究中，如何系统化的获得与分析文本资料从而根据文本资料的提炼发掘出相对应的理论^[50]，属于一种自下而上构建理论的方法，通过对原始资料进行归纳提炼，自然而然呈现理论。换句话说，扎根理论就是一个指导学者如何从现实生活中构建理论的方法论^[51]。Glaser 和 Strauss 认为，新的理论可以通过对日常生活的观察描述以及观察者自身的总结解释而产生^[12]。早期扎根理论主要应用于社会学领域，其方法也被认为是社会学领域中用于构建理论的五大传统方法之一（另外四种为传记研究、现象研究、民族志及案例研究）^[31]，之后逐渐扩散到护理学、宗教学、教育学、经济学与管理学等学科^[50]，并在长期发展的过程中产生了三大不同的扎根学派：以 Glaser 为代表的经典扎根理论学派^[12]、以 Staruss 为代表的程序化扎根理论学派^[34]以及 Charmaz 为代表的建构型扎根理论学派^[7]。

（1）经典扎根理论学派

经典扎根理论作为一种质性研究的方法论，其最核心理念是强调研究问题的提出与理论的形成都是以自然涌现的方式产生^[50]。Glaser 认为，研究者在针对研究现状进行调研时，不能保有先入为主的观念，不能从主观想象、推测和臆断出发，而是要深入到被研究对象中间去，对被试者的所说所做加以整理收集，并根据收集的文本材料进行提炼，最后上升至理论层面^[12]。此外，经典扎根理论学派强调需要对不断涌现的数据保持充分的敏感性，以便研究者能够保持开放的头脑来对待现实环境中所实际存在的问题^[6]，从而按照不断对比的原则，按照规范化的数据处理步骤完成最终的理论构建。

经典扎根理论学派的数据处理以及理论构建流程由开放性编码、选择性编码以及理论性编码三个层面构成^[12]。开放性编码是指对数据进行逐行编码将其逐层概念化和抽象化，通过不断比较把数据及抽象出的概念打破、揉碎并重新综合。在此过程中，研究者并没有任何事先设想的编码——他必须完全保持开放的态度

[50]。选择性编码是在出现了核心范畴之后，由研究者确定的，只对那些可以和核心范畴产生足够重要关联的数据所进行的编码。在这一阶段，“核心范畴变成了进一步数据收集和理论性抽样的指导”[50]。理论性编码是指概念化实质性编码所形成的概念或范畴间隐含的相互关系，如并列、因果和递进等。“它们是自然涌现的，穿插于被破碎的事件之中形成概念，然后形成一个完整的理论”[12][50]。

（2）程序化扎根理论

Strauss 早期与 Glaser 共同提出经典扎根理论及其研究步骤后，他认为需要在此基础上将扎根理论向实证方向拓展[34]。他认为在进行研究前，科学的预设将会对研究的推进具有重大意义。由此，两位学者对于扎根理论的研究产生了巨大分歧，Strauss 认为程序化和精确化的质性研究过程能够进一步提高研究效率，而 Glaser 认为这种过于程序化的理论背离了扎根理论的根本原则[50]。因此两学派之间慢慢形成壁垒，从而以 Strauss 为代表的扎根理论研究向着技术化发展，最终形成了程序化扎根理论学派。

Strauss 将程序化扎根理论分成三个步骤：开放性编码、主轴编码、选择性编码。尽管从文字上看，与经典扎根理论学派提出的三步骤较为类似，但在实际编码过程中存在较大差异。程序化扎根理论中开放性编码主要指通过对访谈或二手数据所收集的文本材料进行贴标签，即对文本材料进行概念化与范畴化的处理。在实际编码过程中，逐字逐句对原始文本进行提炼转译，在确保概念与其本身意思没有区别的同时，对原始文本进行范畴化提炼；第二步是主轴编码，该部分主要是通过对开放性编码所获得的全部范畴进行结构、因果关系判断后，对所有范畴进行归类总结，提炼出更为抽象的几个主范畴；第三步则是选择性编码，在该部分的工作主要是根据已经提炼出的主范畴，确定其中起到核心作用的核心范畴，并根据相应故事线及理论推导，整合核心范畴与其他主范畴之间的相互关系，从而确定整个研究的最终理论模型。

（3）建构型扎根理论学派

建构型扎根理论学派与前两者之间最大的区别在于其遵循建构主义，强调由研究者与研究参与者在数据的收集分类过程中共同建构意义[52]。Charmaz 认为，“数据和理论都不是被发现的。我们是所研究世界及所搜集数据的一部分。通过我们在过去和现在的参与，以及与人们、视角和研究实践的互动，我们建构了扎

根理论。”^[7]作为一种成型较晚、发展历程较短的研究方法，当前国内学者对此方法的应用较少。有学者认为，现实世界是复杂多样的，所有的发现都应该来源于研究者与被研究者的互动种，在整个研究过程中强调双方之间的互动交流，并在此过程中共建理论^[52]。

建构型扎根理论的编码步骤主要包含四个内容：初级编码、聚焦编码、轴心编码以及理论编码^[7]。初始编码要求对资料所体现的概念保持开放性看法，同时提炼内容应简短生动，具有分析性。通过初始编码研究者可以发现一些想法，从而根据此发展成理论；聚焦编码意味着使用最重要或最频繁的初始代码，用大量的数据来筛选代码；轴心编码是根据聚焦编码所得出来的重要代码，确定其核心类属；理论编码则是通过带入研究者的逻辑性思考，将主要代码的因果关系加以解释，从而最终形成理论。

2.1.2 研究小结

根据以上对于扎根理论的梳理，可以发现尽管当前三大扎根理论学派对于扎根理论的研究呈现不同方向的研究趋势，但三大学派均遵循着理论源于实践、实践检验理论的认识论原则。因此本研究在采用扎根理论的质性研究过程中也将严格按照扎根理论的基本原则，以客观视角探究地位冲突在中国情境下的形成机制。在三大学派中，本研究拟采用程序化扎根理论的方法进行研究，其具体理由如下：

第一，程序化扎根理论的研究方法在国内学者的研究中占到了相当大的比重，本研究通过多方借鉴的形式可以在一定程度上更加完善该方法的使用准则，规避一些程序上的错误。

第二，本研究主要探究的是地位冲突前因变量及其相互关系的作用机理，一方面需要纳入中国元素进行考量，另一方面需要通过故事线梳理主范畴与核心范畴间的逻辑关系，这与程序化扎根理论的使用原则不谋而合。

综上所述，本研究拟采用程序化扎根理论的研究方法，通过对访谈文本材料进行开放性编码、主轴编码、选择性编码的形式，确定地位冲突表现形式以及其形成机理。

2.2 团队冲突研究综述

2.2.1 团队的内涵及区分

随着 VUCA 时代的到来,企业为了应对这种外部环境不确定性的风险,其组织结构设置越来越偏向于扁平化发展,由此团队合作逐渐占据了组织发展的主流。前人学者针对团队的研究渐趋多元化,在关于团队的内涵界定中,也产生了不同的观点。

Katzenbach 认为,在团队共事的成员有着相同的愿景,在向着这个共同愿景努力工作的过程中,他们进行自我管理约束,同时他们身处一个工作环境中,工作方法存在一定的相似性。此外,他们不仅对自身负责,同时也对其他团队成员负责^[19]。Cohen 和 Bailey 认为,团队是指一群人为达成团队目标,在工作中相互帮助相互依赖,并对最终的工作成果负责的工作模式。在团队中的员工将自己视为在组织结构中的组成实体,以扁平化的结构设计在企业中进行工作^[8]。Converse 和 Tannenbaum 指出,在团队中的工作成员数量通常在两个及两个以上,并具备着不同的专业技术与技能,在工作中团队成员相互帮助和依赖,每个成员都在向着实现团队目标而不断努力。

综合以上学者的定义研究,团队具有以下几种特征:(1)团队成员有着相同的目标;(2)团队成员数量在两个及以上;(3)团队内成员掌握的技术及技能呈现互补的形式;(4)团队成员共同为工作成果负责;(5)团队内成员互相依赖、互相帮助;(6)团队工作的模式意味着高效、积极。

基于此,本研究提出团队在本文中的内涵界定:由两个或两个以上个体,根据自身不同的技术及技能,在日常组织工作中以小组的形式聚集在一起,向着一个共同的目标共同努力的工作模式。

(2) 团队与群体的区分

团队与群体这两个概念相近,但也具有一定的区别。团队可以看作是群体的一种表现形式,本文通过对既有学者的观点进行梳理,共得到以下六个方面明显区分团队与群体的方面,见表 2-1。

表 2-1 团队与群体的区别

维度	群体	团队
成员责任	仅仅承担个人责任	同时承担个人和团体责任
目标	特定的目标	目标和组织使命一致
工作成果	强调个人工作成果	强调团队工作成果
会议过程	只注重有效率的会议	鼓励开放性讨论
绩效评估	根据个人工作成果衡量	根据团队工作成果衡量
工作方式	决策后授权个人执行	成员们共同完成

2.2.2 冲突的内涵及区分

(1) 冲突的内涵

冲突作为人际交往间普遍存在的互动行为，无论是在社会活动，还是在企业团队运作中都随处可见^[48]。早期冲突的研究并不局限在管理学领域，在教育学、社会学等其他学科也均有所涉及，本研究为了保持研究内容的一致性，仅对关于冲突在组织行为学中的定义做了梳理，以期为后续的研究做好铺垫。

第一个在组织行为学中提出冲突概念的学者是 Pondy，他认为组织冲突的过程包括了四种因素^[28]：（1）冲突的成因（个体特征的异质性、任务的复杂度、成员间的依赖性等）；（2）情感状态（当事人在冲突中产生的情绪变化）；（3）个体对冲突的感知；（4）当事人表现出的冲突性行为（主动的攻击及被动的躲避）。这种将冲突视为组织行为的动态过程的认知得到了许多学者的认同，并在此基础上，后续学者对组织行为学中的冲突做了如下定义，见表 2-2。

表 2-2 冲突的定义

学者	定义
Boulding	冲突是对各方观点的分歧以及人际间不兼容的感知。
Rahim	社会个体在互动的过程中产生不协调或不一致的现象。
Thomas	发生在个体、团队与组织间的目标、意见或利益的不协调。
Jehn	一方感知到的不一致就是冲突，包含关系上的敌对及观念上的差异等。
Stephen P.Robbins	冲突是一种过程，这个过程始于一方觉察到自己关注的事被另一方所

影响或是即将要影响，且这个影响是消极的。

Barki

冲突涉及三种特征：争执、干涉和负面情绪。

(2) 冲突与竞争的区别

既有研究中往往会将冲突与竞争相提并论，就定义而言，竞争是个体或群体间力图胜过或压倒对方的心理需要和行为活动。即每个参与者不惜牺牲他人利益，最大限度地获得个人利益的行为，目的在于追求富有吸引力的目标。相比而言，竞争具有强烈的导向性，是为了得到既得利益而与他人博弈的过程，而冲突指的是一种主观或客观上与他人认知、情绪、价值观不相容而产生的一种不确定性的行为。两者在其行为的产生因素就存在显著的区别。

2.2.3 团队冲突的内涵界定

本研究的核心研究对象是团队冲突，对冲突的普遍性描述在团队冲突中同样适用，此外，后续还有一些学者对于团队冲突的定义做了更详细的划分。Rahim认为，团队冲突是指团队内或团队间出现不一致和不相容的互动过程^[29]。Jehn和Mannix提出，团队冲突是团队多数成员的共同感知，这一感知是针对团队内部所存在的认知上的差异、目标的不兼容和愿景上的不协调^[16]。Korsgaard认为，团队冲突是拥有不同目标或者利益的团队之间的不相容，这种不相容是建立在情感、观念、价值观、行为等基础上的^[21]。

综合上述学者观点可以发现，尽管当前关于团队冲突的界定存在一定的区别，但其中依旧存在一些相似之处。例如他们都认为团队冲突一种团队成员之间不相容的表现形式，而这种不相容往往是建立在针对外部环境的认知或针对个人价值观等内在情绪的感知上的。此外，团队冲突可能会公开表示对另一方的敌对，也可能仅仅反馈在个人情绪中。

2.2.4 团队冲突研究历程

通过对团队冲突的研究历程综述进行归纳总结，本研究认为可以分为以下四个阶段：传统观点阶段、二维划分阶段、三维划分阶段、地位冲突阶段。

第一阶段：传统观点阶段。早期国外的管理学家普遍认为，只要发生冲突就一定是对团队绩效有害的，他们认为所有的冲突都是消极的，同时冲突常常作为暴乱、破坏、非理性的同义词，是应该避免的^[24]。

第二阶段：二维划分阶段。自 1995 年开始，有关团队冲突的研究开始步入正轨。学者 Jehn 在其实证研究中发现，冲突根据其性质被分为任务冲突以及关系冲突两种类型^[15]，同时在 1997 年又提出还存在第三种划分：过程冲突^[17]。然而由于当时提出第三类冲突的划分在内涵及测量两个方面与任务冲突和关系冲突存在部分重合的情况，且在后续研究中证实了 Jehn 此时做出的过程冲突的概念内涵及测量与任务、关系冲突显著相关，难以区分的情况。由此当时大多数学者普遍接受的是关于冲突的二维划分，并在二维冲突的基础上做了更深入的研究。Amason 通过实证研究发现任务冲突与关系冲突在不同边界条件下会对组织绩效产生不同的影响，并根据其属性，将任务冲突概括为认知冲突，将关系冲突概括为情绪冲突^[1]。Pelled 针对任务冲突与关系冲突之间的高相关性特点，通过纵向追踪数据以及 MBA 小组实验的方式，验证了两者之间的转化路径^[27]。在关于冲突的二维划分实证研究中，Olson 认为，任务冲突通过加强了成员对于当前任务的讨论，增多了知识共享的行为，从而对工作任务更加明确从而提升了组织绩效^[26]；De Dreu 和 Van Knippenberg 认为，关系冲突是由于个人价值观的不同，从而使得团队成员间产生敌意，而这类敌意的产生往往会对信任、知识共享等行为产生显著负向影响，从而导致组织绩效的下降^[10]。相较国外关于团队冲突的研究，国内的研究相对较为匮乏，且仅采用国外成熟量表验证了中国情景下的适用性，例如国内学者郎淳刚等人在中国情境下验证了国外成熟研究的适用性，探讨了任务冲突与关系冲突对团队决策质量和员工工作满意度的影响^[53]；潘晓云通过量化研究，结合情绪心理学与组织行为学两项学科，验证了任务冲突、关系冲突对员工积极/消极情绪的作用机理^[57]。

第三阶段：三维划分阶段。随着时代的发展，后续越来越多的学者在研究中发现，将冲突仅仅划分为任务及关系冲突不能完全解释在冲突管理领域的空白，对于第三类冲突的讨论重新被提上日程。2011 年学者 Behfar 借鉴 Jehn 的三维划分观点，通过三项子研究，对团队冲突进行了重新划分，并在实验研究的基础上重新对过程冲突内涵进行了重新概括，将过程冲突分为后勤冲突与贡献冲突两个子维度，同时通过实证研究验证了对应量表的可靠性^[2]。自此以后，团队冲突根据其性质内涵的不同，划分成三个不同维度的观点普遍得到了学术界的认可，后续学者也在此基础上运用元分析^[11]、归纳演化^[23]、问卷调查^[25]、实验法^[37]等方

法验证了过程冲突在冲突领域的重要性。

第四阶段：地位冲突阶段。2012年 Bendersky 和 Hays 提出了第四种与之前三类维度划分显著不同的冲突——地位冲突。地位冲突被定义为人们在其群体的社会等级中相对地位的争议，具有长时效性、零和性、联盟性的特征^[3]。

基于以上综述可以发现，当前团队冲突领域主要是关于三维划分（任务、关系、过程冲突）以及相对独立的地位冲突的研究，那么地位冲突的表现形式究竟如何？是否真正有别于三维划分的概念？如果是独立类型，那么地位冲突相较于其他三类冲突，其特殊性在哪里体现？地位冲突在前人研究中究竟扮演者一个“好”还是“坏”的角色？接下来本研究将带着以上问题，展开对于地位冲突的研究探讨。

2.3 地位冲突研究综述

2.3.1 地位冲突内涵、特征及测量

(1) 内涵

Bendersky 和 Hays 于 2012 年首次提出了地位冲突的概念，他们是这样给地位冲突做的定义：人们在其群体的社会等级中相对地位(即尊重)的争议——作为影响任务群体绩效的关键群体过程^[3]。它相较于认知冲突、情感冲突以及程序化冲突，有着结构性的特点。结构性在经济学中有句术语，叫结构性短缺。这是一种相对的短缺，是由于供求关系不平衡造成的：需要的缺乏，不需要的又很多。就是不是全部调整，而是整体中一部分内容有调整，一部分没有调整。而地位冲突的结构体现在它的构成相对结构化、复杂化，很难去以单一的认知、情绪等视角去解读，有种类似“牵一发而动全身”的复杂结构。

下面本研究例举一个案例来解释地位冲突的表现：在一个会计师事务所中有两名高管，其中地位相对较低的 Jimson “最近成为合伙人，在很大程度上要归功于 Vega 的指导。Jimson 一再吹嘘自己的业务水平，笑着补充说，‘一个新时代已经到来’，并开始指导 Vega 如何与客户打交道。Vega 为自己较高的地位进行了辩护，他告诉 Jimson，独立合伙人的一个显著特征是‘含蓄和专业的视角’。Vega 警告说，‘太过自信可能会导致傲慢和毁灭’。这种地位冲突的内容是 Jimson 和 Vega 在社会阶层中的相对地位，而不是任务问题、个人价值观或程序协调。

当前的团队工作模式中往往不设置正式等级结构，从而会不可避免的建立起

一个非正式的社会阶层^[13],当前已有相当多研究成果证实了这类非正式的社会阶层的存在^[5]。此外, Schein 认为, 权力斗争, 联盟形成, 战略操纵等行动可能是组织生活中特有的^[33]。研究学者认为, 在这类不设置正式等级结构的群体中, 往往会由于对于高地位导向所带来的更多信息资源以及从社会尊重中获得的内在价值^[13], 从而使得个体会为群体中的相对地位而产生竞争, 并试图操纵地位关系的社会建构, 也就是 Bendersky 和 Hays 所提及的地位冲突的产生。

(2) 特征

在 Bendersky 和 Hays 的研究中, 地位冲突具有长时效性、联盟性、零和性的特征^[3]。

其中长时效性主要体现在当前的互动中建立的支配和服从的相对地位往往会反应到未来更长时间的影响, 从而提高了冲突的利害关系作用。在介绍性的例子中, Vega 和 Jimson 之间的冲突是关于“新时代是否已经到来”, 即他们之间的顺从顺序是否已经改变。因为统治模式的长期影响, 社会关系中, 相对于触发事件, 行动者之间关于相对社会等级的模糊性变得不成比例的竞争和激烈。

联盟性则主要体现在地位冲突会影响到团队内部整个社会关系网络的重新洗牌, 以及对群体内社会等级制度的挑战, 群体中的盟友和旁观者对于任何一对群体成员之间合法的社会相对地位的授予是必不可少的。无论是主动参与的盟友还是被动的旁观者, 都会被卷入到地位冲突的影响中。然而, 盟友和旁观者不需要总是亲临现场, 就会卷入地位冲突。例如, 在最初的例子中, Vega 暗示 Jimson 违反“独立合伙人的显著标志”将损害他的声誉, 通过暗示重要的第三方(如客户、下属、同事等)对维持现有的地位等级感兴趣, 从而在冲突中获得影响力, 即使当时不存在, 也可能被动员起来加强 Vega 的更高地位。

零和性是指获得地位意味着降低另一个人在等级中的地位, 相对地位在企业中属于一种特殊的社会资源, 一方的获得往往会导致另一方的失去。例如, Jimson 在独立会计公司获得的地位将导致 Vega 的地位丧失。

(3) 测量

当前关于地位冲突的变量测量, 仅有 Bendersky 和 Hays 提出的四题项测量法, 在他们的研究中, 首先通过质性研究确定了地位冲突的存在性, 接着通过将四种冲突分别纳入模型中检验, 分离出了一个被广泛得到验证的地位冲突四题项

量表，其具体题项见表 2-3。

表 2-3 地位冲突测量量表

题项
我们团队成员经常会在冲突中“两立”（比如形成派系）
我们团队成员经常会为了维护自身主导地位而与他人发生冲突
我们团队成员经常会为了自身影响力而与其他成员产生争执
我们团队成员经常会否定其他成员观点的价值

2.3.2 相似概念区分

（1）地位冲突与任务冲突

任务冲突是关于团队任务的想法和意见的分歧，属于一种阶段性行为，即任务冲突的发生往往是因为就具体某项任务的操作流程不同，从而与组织内成员意见不一致而产生的冲突，强调由事件产生的即时性。而地位冲突是指团队内成员为了获得高相对低位而产生的冲突，这个过程具有长时效性的特点，同时由于相对地位的高低没有明确的界定，因此地位冲突的发生可能会不间断的持续发生，强调该冲突的动态性，与任务冲突的即时性显著不同。此外，既有研究提出，地位冲突类似于竞争性谈判，往往涉及有限的知识共享^[3]，从而形成敝帚自珍的局面而降低团队绩效，而任务冲突主要通过意见不统一的问题上开展更多的讨论，增加知识共享的环节从而提高组织绩效，由此两类冲突可能对于组织绩效产生完全相背的作用，因此两者存在显著区别，不存在不同视角看待相同问题的情况。

（2）地位冲突与关系冲突

关系冲突指团队内成员间价值观的差异而产生的不相容的行为，这种行为往往会在实际的工作中体现出来。例如 A 与 B 关系不好，那么在日常工作中两者打交道的次数就会显著较低，同时在他人眼中，也可以明显感知到两者之间关系微妙，会尽可能的减少同时与两人打交道的机会。而地位冲突是一种内心对高相对地位的导向，在 Bendersky 和 Hays 的研究中发现，地位冲突可能是很难在日常工作中被察觉的，由此提升了管理难度^[3]。因此，两者的第一个显著区别为

是否可以被外界轻易感知。此外，两者目的导向存在差异，关系冲突的目的，用老话讲可以是“不给他好脸色”、“有他好果子吃的”，即为了在某方面压过对方而使得对方既得利益受损或下不来台；而地位冲突强调的是对相对地位的占据，及冲突的目的是为了自身相对地位的获取从而得到更多的资源，因此从目的导向来看，二者也存在显著差异。

（3）地位冲突与过程冲突

过程冲突在当前的主流研究中被分为由于资源分配不均或由于利益分配不均而产生的冲突^[2]。相较地位冲突而言，过程冲突存在共同受益的可能性，因为有机会在对各方不同重要性的问题上交换让步，或找到相互接受的妥协。而地位冲突的零和性特征，决定了在地位冲突的双方面，只能有一个利益获得者，因此在冲突管理的视角下，地位冲突的零和性特点相较于过程冲突的协商性特点更加难以解决，也就是两者之间的显著差异性。

2.3.3 地位冲突研究的社会网络分析综述

为了保证本文研究的规范性及内容的严谨性，本研究通过采用 bibexcel、Ucinet 软件，分别梳理 CNKI 数据库以及 Web of science 数据库中关于地位冲突的研究文献，绘制了地位冲突当前研究的社会网络关系图，从而更好的去帮助理解当前关于地位冲突的研究进展及方向。国内学者魏瑞斌提出，围绕某一主题所检索的文献，可以将其关键词共现看作是一个关键词网络^[61]。从社会网络分析法内容来看，每个关键词构成了一个个节点，而关键词的共现关系则是通过节点之间的网络连线体现，由于关键词共现频次的不同，在该虚拟网络中节点间的网络连线粗细也会存在差异。通过对关键词网络的分析，可以发现隐藏在真实关系网背后的关系网络，它对于了解一个研究主题的成熟度、知识结构、研究的规模等状况具有非常重要的意义^[61]。

（1）国内文献综述

本研究首先选取 CNKI 数据库中，根据关键词地位冲突进行文献检索，剔除部分无效样本后，共计获得 19 份引文文本资料，导出内容包括题名、作者、关键词、所属机构四个主题。接着通过 bibexcel 软件对获得的初始样本 txt 文档进行编辑，首先在“Old Tag”栏填写“DE”，即关键词简称，其次在“Select field to be analysed”选项栏选择“Any”，并点击右侧“Prep”键进行第一步操作，

运行得到初始操作文本“out”。第三步则是用 bibexcel 软件打开“out”文本，鉴于 CNKI 数据库中地位冲突相关数据较少，因此在该步骤不进行数据删减，直接进行关键词共现频次由大到小的排序，操作顺序依次为在“Select tyep of unit”选项栏中选择“Whole string”选项，并在下方勾选栏中选择“Sort descending”选项，然后点击右侧“start”按钮，最终获得按照关键词共现频次由高到低排列的文档数据“cit”。第四步则是打开“cit”文档，绘制关键词矩阵数据。首先选择 bibexcel 软件工具栏中“Analyze”选项，依次选择“Co-occurrence”-“Make pairs in via listbox”，最终得到矩阵数据输出结果“coc”文档，即一个 22 行*22 列的矩阵数据，最终结果如图 2-1 所示。



Count	Keyword 1	Keyword 2
4	地位冲突	关系冲突
2	地位冲突	任务冲突
2	地位冲突	团队
2	地位冲突	团队创造力
2	任务互依性	团队创造力
2	任务复杂性	团队创造力
2	任务复杂性	任务互依性
2	地位冲突不对称	团队创造力
2	关系冲突	团队心理授权
2	关系冲突	团队创造力
2	地位冲突不对称	任务互依性
2	地位冲突	团队心理授权
2	地位冲突	知识共享
2	地位冲突不对称	任务复杂性
2	程序公平	团队心理授权

图 2-1 关键词矩阵数据图

接着运用 Ucinet 软件打开上述矩阵数据文档，构建 CNKI 数据库中，地位冲突相关研究中关键词的共现社会网络关系图。第一步，将上述矩阵数据导入 Ucinet 软件中，并给两者间无联系的关键词间赋值 0，得到一个关键词间系数 0-4 区间内的矩阵数据，最后将其保存为 Ucinet 文件，文件名末尾为###d。第二步，打开 Ucinet 绘图功能软件 netdraw，导入###d 文件，依次选择工具栏中“Analysis”-“Centrality measures”，选择根据关键词网络中心度（Degree）进行网络图节点大小排序，中心性越高，所代表的节点大小越大，说明该节点在整个网络中的地位越高；第三步，依次选择工具栏中“Properties”-“Lines”-“Size”-“Tie Strength”，以下限 1，上限 4 设置，将节点间连线按照其共现程度大小，以粗细体现，即两节点间共现频次越高，两者间的连线越粗。最终得到关键词共现社会网络分析图，见图 2-2。由于样本数量较少，因此不采用 netdraw 软件自带的聚类功能进行演化。

讨了地位冲突在团队心理授权的中介影响及关系冲突的负向调节下,对团队创造力的推动作用^[41];

其二视角是地位冲突作为中介变量的作用机制。蔡地等人验证了在谦卑型领导的作用下,地位冲突作为中介变量,向建设性冲突或破坏性冲突转化的作用机制^[40]。魏峰等人从人际协同视角出发,探讨了 CEO 包容性领导风格的影响下引发的地位冲突形式,以及其所带来的创新绩效提高的作用机制^[59];唐于红等人基于领导成员交换理论视角,提出领导成员交换差异通过地位冲突的中介作用,最终影响到知识共享的作用机制^[58]。

其三视角则是地位冲突作为边界条件的作用机制。程德俊等人将地位冲突作为调节变量,探讨了任务冲突对知识共享的建设性作用及关系冲突对知识共享的破坏性作用中,地位冲突的边界条件作用^[45];邓传军从团队断裂的研究入手,探讨了地位竞争对于团队断裂到团队创造力的影响机制研究的促进作用^[47]。

综合以上国内学者观点,可以发现当前有关地位冲突的研究仍然处于起步阶段,并且绝大部分研究依旧局限于地位冲突与任务、关系冲突的转化关系研究以及有关团队创造力、创新绩效等的作用机制中,一方面缺乏更加广阔的视角,将地位冲突的研究与其他人力资源范畴的内容相结合,另一方面,有关地位冲突的形成机制的研究处于空白领域,国内学者仅探讨了地位冲突的作用机制与地位冲突作为边界条件的研究,缺乏对于地位冲突的形成机制的规范性探讨。此外,既有学者提出,当前地位冲突的研究主要借鉴国外成熟研究成果^[40],缺乏对中国情境下的探讨,因此当前有关地位冲突的研究,还有待得到后续学者进一步的深入探究。

(2) 国外文献综述

接着本研究选取 Web of science 数据库,以 Status conflict 作为主题词进行检索,仅选取 Management 学科进行文本资料导出,在筛选其中无效文本资料后,共计选取 150 份引文文本资料,接着将文本资料中的关键词单独提取,放入 bibexcel 软件中,操作与上文相同,最终得到一个 44*44 的关键词共现矩阵,见图 2-3。

理方式,通过释放适当的外部环境压力,营造良好的竞争氛围,从而提升团队绩效^[32];Yap 等人发现,地位冲突的产生在很大程度上是因为组织在结构设置上不清晰,即正式层次结构呈现非线性的特点导致的,而这种模糊的级别设置会让员工认为自己的地位要高于其他人,从而产生了地位冲突^[39];此外, Van 等人提出,当团队为稀缺的组织资源而竞争时,团队间冲突也可能通过威胁每个团队的内部资源而引发团队内部地位冲突^[36]。由于这种资源会对处于不同级别的分层团队成员产生不同的影响,因此会导致团队内部地位冲突,例如地位高的成员可能担心如果团队资源减少,他们将承受最大的损失,而地位低的成员则担心,他们将无法获得团队减少的资源。不同身份的成员这些观点和担忧凸显了成员的地位等级不平等,并使他们渴望在团队间的冲突中维护自己的地位。

在个体层面, Wolfe 和 Powell 通过情境实验的方式,验证了性别不同会对地位冲突的形成产生不同的作用^[38]; Kennedy 等人提出,当团队内部成员的一些与工作任务无关的人口统计学特征或人格特质较为突出,例如过度自信,则会导致团队内部产生地位冲突^[20]。随着时间的推移,团队成员获得了更多关于彼此实际能力的信息,或者绩效期望发生了变化,团队成员可能会质疑团队成员身份地位的合法性,这些地位与他们对团队的贡献不一致,当地位竞争突出时,可能成为公开的地位冲突。

其次是关于地位冲突的作用机制的研究。如图 2-4 可知,地位冲突的研究中,“performance”、“behavior”、“organization”这几个关键词出现频率较高,由此可以发现,当前有关地位冲突结果变量的研究聚焦于该行为对于团队内部的影响。Bendersky 和 Hays 将四种团队冲突同时纳入研究范围中,发现地位冲突通过破坏知识共享的过程最终对团队绩效以及员工工作满意度产生负面影响^[3]。同时在他们的研究中还指出,地位冲突与任务冲突及关系冲突会在一定的条件下相互转化;而在 2022 年, Reh 等人通过社会比较视角发现,动态性的地位冲突会对员工工作绩效起到双刃剑效应,即员工经常将自己与他人进行比较,以评估自己的地位。如果他们意识到自己的身份受到威胁或有失去身份的风险,他们就会采取行动防止身份丧失。这些行为可以是积极的,旨在改善自己的地位,也可以是消极的,旨在伤害他人^[30];此外,还有诸多学者探究了不同领导风格下地位冲突的作用。例如 Müller 等人验证了在有横向领导的团队中,存在地位冲突的情况下

员工会产生对工作的倦怠感^[22]。Sung 和 Choi 提出领导者的不同风格（威望型与支持型）会在团队内部员工地位冲突水平的高低条件下，对团队创造力产生不同的影响^[35]。

通过以上研究综述可以发现，当前国外对于地位冲突的研究较为完整，涵盖了其前因及后果的研究。在地位冲突的形成机制研究中，主要是从团队内员工主观特征及客观环境两个方面入手进行思考，尽管有学者关注到员工特质是形成地位冲突的动机之一^[37]，但仅仅关注与工作无关的人口统计学特征还是相对来说略显单薄，尤其是将该理论推广到整个学术理论层面，无法单一以该特征去解释全部的问题。Hofstede 在文化维度理论中提出，中国社会属于高权力距离社会，而较多西方国家均属于低权力距离社会，那么是否由于高权力距离的导向，会使得中国员工更易产生地位冲突？是否权力导向会成为在中国情境下的地位冲突形成因素之一？此外，中国是一个拥有漫长历史传承的国家，国民自古以来主流推崇儒家学说，而儒家学说的核心中庸思想教导人们“过犹不及，执两用中，不偏不倚，不左不右和取其正中”，即要求人们认识客观规律、遵循客观规律，对任何事物都持谨慎与理智的态度，不盲从、不躁动，适可而止。这种思想是否可能在一定程度上会遏制地位冲突的产生？这类中国情境下的问题仅用西方成熟研究似乎并不能被概括。基于此，本研究试图从中国实际情景下入手，通过访谈形式对地位冲突的形成过程进行研究。

3. 地位冲突形成机制扎根研究

3.1 数据收集

本文主要探究的是企业员工地位冲突的形成机制，各影响因素的提取需来自企业员工的真实感受，因此需要采用半结构化访谈的形式来对访谈对象进行深度交流获取文本材料。根据本人社交圈、亲友圈以及师门往届师兄师姐资源，选取了来自江苏、浙江、甘肃、四川、山东五个省份共计 25 名在职员工进行深度访谈，其中企业性质包含民营企业、外资企业、事业单位等。为了后续验证本研究理论饱和度，因此首先随机选择 20 份访谈文本进行扎根理论编码，后续 5 份用作理论饱和度检验，受访者个人信息见表 3-1。

表 3-1 受访者基本信息

顺序	性别	年龄	学历
1	男	23	中专
2	女	27	本科
3	男	26	本科
4	女	24	本科
5	女	27	硕士
6	女	54	大专
7	男	34	本科
8	女	26	本科
9	男	27	本科
10	男	35	硕士
11	男	26	本科
12	女	35	大专
13	女	32	本科
14	男	29	本科
15	女	32	硕士
16	男	35	博士
17	女	25	大专
18	男	43	本科
19	男	25	本科
20	女	39	中专
21	女	44	硕士
22	男	52	中专
23	男	29	本科
24	男	37	硕士
25	女	28	本科

本研究采用深度访谈的形式收集文本资料，因部分疫情原因，故而访谈主要通过电话访谈及社交软件访谈进行，平均时长 30 分钟。考虑到受访者年龄层次以及实际经历差异较大，因而本研究设计半结构化问题，以访谈提纲作为提示在工作过程中可能的地位冲突形成因素，具体访谈提纲例如：您在日常工作中是否有跟同事起过冲突或者身边同事之间是否起过冲突、请问您觉得贵公司的管理制度宽松还是较为严格、请问您觉得是什么样的原因导致的企业内部地位冲突的发生等。在访谈开始前邀请一位同为人力资源管理专业的硕士研究生进行同时电话访谈，主要负责记录和补充访谈内容。访谈前先向受访者解释本次访谈仅作为学术研究材料，会严格保密受访者的个人隐私和基本信息。同时在征得受访者同意后对访谈内容进行录音，访谈结束后通过软件将录音文件转变成文本材料，以便后期的编码工作。对于在社交软件上获取的文本资料，在向受访者说明匿名备份后进行整理。最终共计保存文本资料 49359 字。

3.2 程序化扎根理论步骤

3.2.1 开放性编码

根据程序化扎根理论的要求，第一轮开放性编码由实施者通读所有收集的访谈文字资料，并逐字逐句的对文本材料进行概念提取，在这个过程中要求实施者抛弃一切主观思想，以实际拥有的原始材料作为唯一信息来源，不带有任何个人思想进行提炼，其目的是为了从原始材料中将背后的意义逐渐收拢。

按照程序化扎根理论的步骤，开放性编码过程中应首先从文本材料中整理有价值的参考语句，并将这类语句标签化，例如本研究中获得的一手文本资料“我们部门正在进行优化人员”，即可被定义为裁员。在将所有访谈文本标签化之后，即可针对已有的全部标签进行初步归纳总结，将含义接近的标签归纳到同一概念下，例如本研究中“我的合同快要到期了”，这句参考语句也可以归纳到“裁员”的概念中。接着将全部标签通过类比得到数量更少、概括度更广的概念后，进行开放式编码的最后一步，将概念范畴化。范畴化是在概念化的基础上进行更加抽象的分析聚类过程，是对文本资料背后隐藏的联系的一步进一步挖掘。在这个阶段研究者需要对全部概念进行进一步的总结、提炼、类比，将描述同一个现象的概念归结到同一个初始范畴下。

本研究遵循完全客观的原则,从全部访谈资料中整理出 513 句参考语句作为标签,46 个概念以及 19 个初始范畴(初始范畴编码对应 A-S,各范畴下的概念对应例如裁员归属于可替代性,所以裁员编码为 A1)。开放式编码举例结果见表 3-2。

表 3-2 开放式编码

初始范畴	概念	文本资料内容(部分举例)
A 可替代性	A1 裁员	“目前我们部门正在进行优化”、“我的合同快要到期了”等
	A2 门槛低	“我这个岗位对学历和专业要求不高,会用电脑基本就行”、“没考上有编制的所以先来做合同工”等
	A3 辅助性	“我们部门主要是协调其他部门正常运作的”、“人事那边一直换人,然后给我们这边的考核指标也一直在变”等
B 持续性	B1 在编人员	“她有编制,肯定要干的比我久”、“我是有编制的老师,所以有些没编制的临时老师有点排挤我”等
	B2 从业年限	“那个老员工 09 年就在我们这儿了,资历比较久所以脾气比较大”、“我这三年招一次人,所以在里面的员工都是资历比较老的”等
C 内部行业竞争	C1 资源分配	“办公室两个女的相互谁都不服,在采购的时候爱到领导那里打小报告,说另一个人报价高损失大,都想压过对方,想做办公室主管。”
	C2 新老员工矛盾	“年纪大,因为我比较年轻,而且深得领导器重,有危机感,所以看我不顺眼。”、“老是指挥新员工干这干那”等
D 专业性	D1 技术部门	“当然了 manager 这种职位不一样,我们工程师可以完全做到下班之后就完全没有工作”、“我们软件工程师相对比较自由”等
	D2 支持部门	“人事么做的都是一些杂活”、“我其实也就是个闲职,领导让整理个资料啥的做做就行了”等
	D3 边缘岗位	“我这个岗位在银行里属于边缘部门,人也比较少的”等
E 层级设置	E1 公司规模	“新老师群体很多,然后要从里面选骨干教师”、“我们公司人比较少,所以很少有发生冲突的时候”等
	E2 岗位设计	“我们这里挺乱的反正,就一个项目经理管 30 来号人”、“每次临时项目组安排 6 个人来干活,但是经常是只有 4 个做事”等
F 规章制度	F1 打卡	“从去年开始实施早晚打卡”、“我领导老是抓早上卡点来上班”

	F2 着装	“现在开始每天都要检查仪容仪表”等
	F3 不定时签到	“人事那边时不时要来我们这转一圈”、“会突然有老师来听课”等
G 晋升渠道	G1 业绩	“我们纯靠业绩说话的”、“晋升的话需要轮岗拉绩效”等
	G2 管理岗位少	“我们这个部门没什么晋升空间的，领导位置就那么几个”、“我们公司人多，要升职得排队”等
	G3 走后门	“新来的那个小领导跟主任是亲戚关系，所以爬的快”、“得要提前打招呼，有人帮你说话才能评职称”等
H 官僚主义	H1 形式主义	“没啥事了也让我们加班”、“每天搞乱七八糟的检查”等
	H2 卡点上下班	“我们领导不让我们卡点上下班的，逮到就骂”等
I 外部行业竞争	I1 同行业竞争	“现在外面银行竞争太卷了”、“我们属于这个行业的领头羊，没啥企业跟我们竞争的”等
	I2 市场庞大	“现在我这个岗位急需啊，每年有好多猎头来我们公司挖人”等
J 政策法规	J1 疫情影响	“因为疫情要去站岗，每天就睡4个小时”、“疫情线上办公，感觉清净了很多”等
	J2 劳动法	“她仗着自己工龄长，开除她要依法赔几十万呗”等
K 个体性格	K1 邀功	“仓库里有个女的有的工作喜欢打头阵，给领导做样子，等后续工作开始了她就开始偷懒了”等
	K2 逞能	“客户发来的问题不是她负责的她非要做，最后导致我工作量变大”、“我们部门那个女的每次都要装的自己很厉害”等
L 成就导向	L1 吃苦耐劳	“新老师里有一个特别认真，每天都到10.30才走”、“我师傅就特别厉害，能连上一个月班不休息”等
	L2 摆烂	“我工作上比较摆烂的，能不做就不做”、“那个人老是把活推给别人做”等
	L3 胜负欲	“她老是PUA我，明明自己三十多了还没结婚还让我要求放低点”、“他总是要在言语上压我一头”等
M 人情导向	M1 情商	“那人说话不过脑子的”、“他每次都在大庭广众下大声跟客户打电话，搞得大家都没法工作”等
	M2 面子	“看他是个老员工，给他点面子不跟他吵”、“我脸皮薄的，不敢跟她争”等

	M3 关系	“那个人跟领导有关系的，所以领导特别照顾”、“我觉得会影响到同事间关系所以没跟她一般见识”等
N 任务冲突	N1 权责不清晰	“我拿到的 case 是他分配的，但是他没有做好他的职业去弄清楚这个 case 是什么情况，看了个大概就给了我，导致其实 case 不应该是我们组处理，资源分配错误，给我增加了额外的工作量”等
	N2 观点差异	“在之前一个项目上我跟另一个人观点不一样，然后吵起来了”等
O 关系冲突	O1 个性不合	“我就看不惯她，每天作的要死”等
	O2 价值观不同	“表面上氛围比较融洽，但是实际上会在背地里捅刀子、穿小鞋。”
P 过程冲突	P1 后勤保障	“最后资源分配的时候么我们干的多拿的少”等
	P2 协调不一	“生产部那边的指标一方面是车间主任给的，一方面我们这里也给的，然后就经常产生分歧”等
Q 关系导向型领导	Q1 区别对待	“我犯了点小错误领导一顿劈头盖脸的骂，但是那人就没啥事”、“我们领导不喜欢那个女的，经常私下跟我吐槽”等
	Q2 沟通频率高	“manager 觉得有必要的话，或者问题很严重，会 one one 面谈，也会有定期面谈的要求。我们的沟通大多都是面对面，效率很高。”等
	Q3 圈子文化	“那个新来的有编制的就跟领导一个圈子，有啥好事儿都是她的”、“之前项目主管把权力都给他亲信了，我们要干啥都得去跟他汇报”
R 任务导向型领导	R1 权力统一	“哪有什么民主性，说不好听点让你走人都不用理由的”、“小公司嘛，领导权力特别大”等
	R2 注重结果	“我们靠业绩说话的，领导只给我们布置指标”、“我觉得我们部门比较注重结果吧，就平时工作也不会做些无用功”等
S 结构性冲突	S1 联盟性	“我们跟他们团队互相看不顺眼，平时也没有啥沟通和交集”等
	S2 零和性	“升迁岗位只有一个，所以那两个领导谁如果失败了谁就会走人，可能是因为不愿意在别人手底下干活吧”等
	S3 长时效性	“那个女的从我进来以后就跟我不对头的，总是觉得我来了让她地位变低了，一开始我还想缓和关系，后来么就算了”等

3.2.2 主轴编码

开放性编码的主要作用是在大量原始数据中挖掘范畴，但所形成的范畴彼此

之间是相互独立的，概念之间的间隔也较为模糊，且并未讨论范畴之间可能存在的潜在联系。主轴编码是在开放性编码形成的范畴基础上，借助事件之间的连接关系进行反复的思考与分析，将不同类属的范畴联系起来进行聚类，整合出主要范畴，使得被分裂的原始数据又重新聚合在一起，从而形成更大解释意义的类属之“轴”。现有研究大多采用 Strauss 提出的“因果条件-现象-脉络-中介条件-行动/策略-结果”典范模型将所有范畴相连接。在典范模型中，能够用其他范畴进行解释说明的事件范畴称为主范畴，与主范畴有关而用来帮助了解主范畴的称为初始范畴，主、初始范畴共同架构起范畴间的紧密逻辑关系^[34]。通过典范模型中的这几个方面对所有范畴进行分析和归纳，从而使资料的内部逻辑关系更加清晰明了。

本研究通过对 19 个初始范畴进行类比、分析和归纳后，最终提取了行业技术程度、组织结构、外部环境、个体特质、即时性团队冲突、领导风格、地位冲突这七个主范畴，具体结果见表 3-3。

表 3-3 主轴编码

主范畴	初始范畴	主范畴内涵
行业技术程度	可替代性、持续性、内部行业竞争、专业性	行业需要的专业技能程度
组织结构	层级设置、规章制度、晋升渠道、官僚主义	组织晋升以及管理制度
外部环境	外部行业竞争、政策法规	同行竞争力以及外部环境复杂程度
个体特质	个体性格、高成就导向、人情导向	员工个体特殊性差异
即时性团队冲突	任务冲突、过程冲突、关系冲突	因具体某事引起的非结构性冲突
领导风格	关系导向型、任务导向型	不同领导类型对下属的影响差异
地位冲突	结构性冲突	为了竞争相对地位而产生的冲突

3.2.3 选择性编码

选择性编码是指为了从主范畴中确定核心范畴，理出核心范畴的“故事线”。它是在主轴编码所形成的主范畴的基础上，进一步分析主范畴之间的关系，以此来建立含义更为丰富的核心范畴。事实上，核心范畴的建立也是实质性理论框架的建立过程，这些核心范畴将其他范畴统一串联起来，从而使得研究结果呈现出

一个比较清晰的逻辑关系结构。本研究通过对 7 个主范畴和 19 个初始范畴进以及原始文本材料进行进一步的考量和分析，同时最终确定以“地位冲突”作为核心范畴来统领涵盖其他所有范畴及其概念。

围绕“地位冲突”这一核心范畴的故事线为：结构性的地位冲突往往通过即时性的团队冲突（任务冲突、过程冲突和关系冲突）的转化而形成，而即时性团队冲突会受到外部条件和内在驱动两方面的影响。外部条件是指员工在团队外部感受到的包括同行业竞争压力、外部法律法规影响的整体外部环境和影响组织正常运作的晋升、沟通及管理制度的组织结构设计。内在驱动是指员工在团队内部获得的阻碍或促进其产生冲突的影响因素，包括感受到来自上级不同领导风格的影响以及员工个体自身特质。另外，行业技术程度越低，即时性团队冲突转化为地位冲突的作用程度越高。

因此，基于数据编码结果以及上述故事线，本文构建出企业员工团队内部地位冲突的形成机制模型，具体如图 3.1 所示。

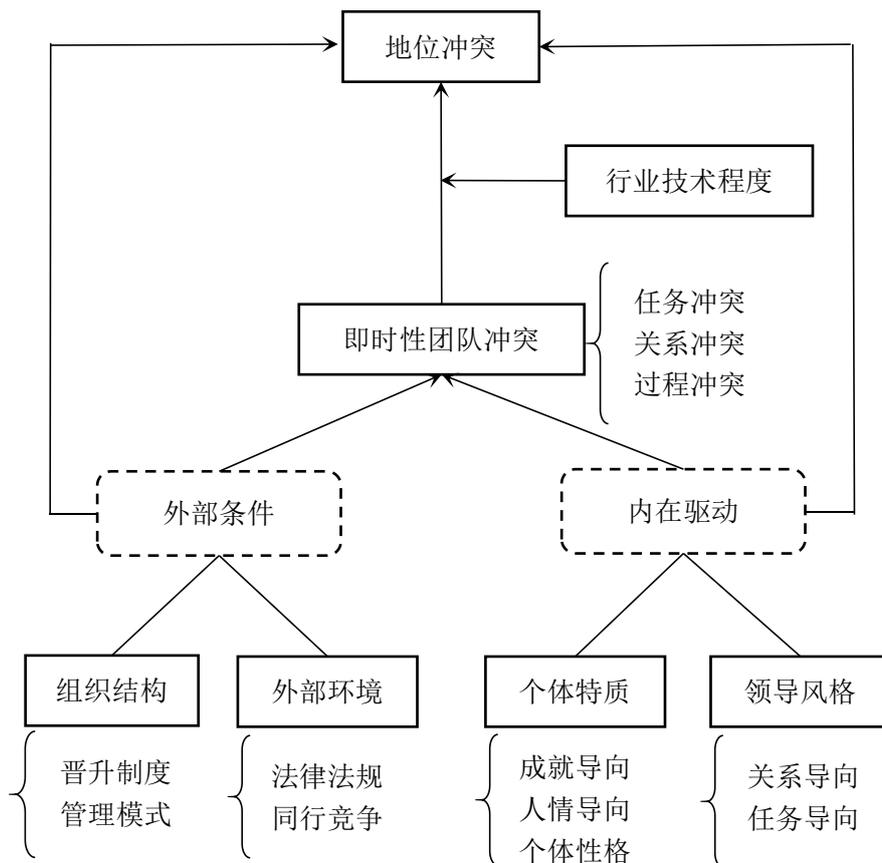


图 3.1 地位冲突形成机制模型图

3.2.4 理论饱和度检验

Strauss 提出，在扎根理论中需要通过理论饱和度的检验来进一步判断本项研究所收集的文本资料是否可以概括全部研究问题^[34]。理论饱和度检验通常是指观察者在研究问题的梳理中，随着越来越多的新数据加入，是否能析出新的概念，若在相同的事件形式中没有产生新的见解，则可以说明本项扎根理论已趋于饱和，没有必要再进行数据的收集。

在本研究中主要通过两个方法进行理论饱和性检验。第一种是在得到上述标签、概念以及范畴后，将其分享给受访对象，让他们判断是否存在遗漏或没有表述清楚的地方；第二种是在数据收集的初始阶段，本研究保留了 5 份文本资料没有进行开放性编码，因此在前 20 份资料的全部编码过程结束后，本研究针对未编码的 5 份资料进行开放性编码，结果未析出新的重要范畴和概念，且每个主要范畴内没有产生新的元素。因此可以得出结论，本研究以达到理论饱和。

4. 模型阐释

通过以上编码结果，得到了一些与地位冲突主题相关的理论范畴和概念。由此可以得知，多个影响因素分别对引起组织内部地位冲突产生了不同强度的影响，它们直接或间接的作用导致了地位冲突的产生。基于此，本研究将通过解释具体因素内涵以及运作机理的方式，进一步为上述研究结果提供支持。

4.1 “即时性团队冲突”因素分析

根据编码结果显示，组织中的“即时性团队冲突”是引起地位冲突的重要因素。在访谈中可以发现，团队中的冲突形式往往通过即时性团队冲突来表现的，当受访者被问及有关内部冲突的话题，他们普遍认为在任务结构不清晰、人际关系不协调、后勤分配不合理等问题上容易产生分歧。这类现象不难理解，任务冲突、关系冲突和过程冲突是因具体某件事而产生的短时效性的冲突，它们更容易被员工记住，地位冲突因为其隐性的特点，并不一定会借助具体的某件事情而体现。这里需要区分的是即时性冲突与地位冲突间的因果关系，为何当即时性冲突被观测到的时候，可能会因此引发更深层次的地位冲突，而不是由于地位冲突的产生导致了其他即时性冲突的发生。本研究尝试从具体冲突类型入手进行分析。

任务冲突是指在任务分配上存在分歧或权责不清晰导致的工作任务上的冲突，这类冲突的产生主要由于信息不对称或任务复杂程度较高引起。在解决任务冲突的过程中，冲突双方往往采用信息共享的沟通形式进行问题的解决，当两方各执己见，认为对方的观点不合理时，隐性的地位冲突就会产生，双方都认为自己的方案更合理，应该采用自己提出的建议，而反对方的不同观点可能会被认为是对自身地位的一种挑战，从而引发后续地位冲突。

关系冲突是由于个性、价值观不和引起的冲突，在职场中往往伴随着排挤、孤立等制裁行为。当团队内部产生关系冲突时，矛盾双方会本能的贬低质疑另一方的观点、地位以及绩效贡献，由此引发地位冲突。其次，关系冲突的产生会造成成长时效性的影响，例如团队内两名员工之间因为个人琐事发生了口角争执，在后期的很长一段时期内都很难化解双方矛盾，在这期间双方会有意贬低对方观点以此来抬高自身身份地位，形成了从关系冲突到地位冲突的转化。此外，当双方产生关系冲突时，双方会寻求其他同事的支持或联合其他同事对矛盾方进行孤立，由此引发地位冲突的特征联盟性，因而关系冲突会在一定程度上转化为地位

冲突。

过程冲突的形成与任务冲突类似,是由于具体某件工作过程中的事情引发的对立,当团队内部利益分配的不均匀时,过程冲突就会发生,认为自身利益受损的一方由此会对矛盾另一方产生偏见,从而引发一些直接或间接的冲突行为。在本研究的访谈中,受访者(编号3)说到“就是因为她有编制,我是外聘人员,所以就算她刚来公司,领导也更加器重她,而且她那里的活都很轻松。虽然不是因为她自身的原因,但是我反正对她没什么好感”。在此案例中受访者自身利益受损时,会本能的为了保护自身利益而产生排挤对方的行为,由此从显性的过程冲突转化为隐性的地位冲突。

4.2 “行业技术程度”因素分析

在本次访谈中,本研究发现员工所处行业的专业性,在其工作过程中会显著影响是否存在地位冲突的产生。在本次调研对象中,工程师、程序员等技术岗位人员10人,人事部、财务部等支持部门岗位11人。无论受访者属于何种部门,均会存在一定的团队冲突,有趣的是不同性质岗位之间,地位冲突的出现频率有着显著区别,即当所处以技术主导的行业时,团队冲突往往止步于即时性冲突,也就是在日常工作中可能会存在一些观点上的分歧,但最终都会迎刃而解,因此在技术岗位的员工产生地位冲突的频次较低。相反在支持部门中,往往即时性冲突都会在一定程度上转化成强度不定的地位冲突,并最终形成恶性非正式组织的形式。

基于此,本研究认为员工从事行业技术性高低显著影响即时性冲突向地位冲突的转化,具体而言从两个路径进行解释。第一,专业可替代性。一般而言支持部门所需要的专业技能水平相对较低,例如人事部门、销售部门等,在这个部门的员工主要通过基础性工作来维持整体组织的运作,行业进入门槛较低,则员工可替代性较强,当部门中存在与自身差距不大或略胜自己的员工时,员工会担心自己在组织内的相对地位降低从而被人取代,由此容易引发地位冲突。而技术部门例如工程师等需要通过专业技能来处理完成日常工作任务,而专业技能的积累需要长年累月的工作经验,难以在短时间内达到较高水平,可替代性较低,因此在组织中的相对地位主要根据工作年限、工作经验及职称来决定,很难通过地位冲突的形式来获得。第二,相对地位的优势性。支持部门中,相对地位越高的员

工，越接近于管理的中心，能够参与进上层领导的决策中，所能分配到的利益资源就越多，例如访谈中双方为了争夺相对地位的高低从而包揽下采购业务，因此在这种可获取的利益驱使下，员工会为了争夺相对地位的高低而引发地位冲突。而技术部门中的相对地位高的人更类似德高望重的概念，一般指工作经验较多，话语权较重的老员工，与其他员工相比两者之间并没有实质性的利益交集，因此在技术部门很少会出现地位冲突。

4.3 “外部环境”因素分析

外部环境主要包括同行业竞争与法律法规。在访谈中，受访者（编号4）说到“我们整个行业竞争特别激烈，特别是跟印度那边的同行，所以我们工作氛围都比较紧张，然后大家在工作的时候如果流程上出了点问题那真的是很烦”。由此本研究认为，外部同行业的竞争关系越激烈，越会导致团队内部的团队冲突的发生。当员工在日常工作中处于绷紧的状态时，工作任务出现了与预期设想不一致的变动或者与其他同事产生了不愉快的行为时，更易引起组织内部的团队冲突行为。在法律法规层面，受访者（编号6）提到，“她仗着自己工龄长，开除她要依法赔几十万呗”，这里体现的是某些员工凭借劳动法的保护，在不接触公司底线的情况下，对团队内部产生冲突有恃无恐，为获得自身利益而与其他同事产生对立行为。

此外，外部环境的压力还会直接导致员工间产生地位冲突的行为。当面临外界压力的冲击时，个体自我保护的防御机制将会触发，会表现出一些具有攻击性和非理性的行为。防御机制的启动可以为个体重新部署应对方式，在本研究中具体表现为获得更高相对地位从而诱发特殊的竞争行为，因此当外界压力冲击时，个体会为了缓解压力而渴望获得更高层次相对地位以减少压力的影响。

4.4 “组织结构”因素分析

在访谈中本研究发现，组织内部的晋升制度以及管理模式的建立，也与组织中的团队冲突息息相关。例如“我们这个部门没什么晋升空间的，领导位置就那么几个”、“我们公司人多，要升职得排队”、“新来的那个小领导跟主任是亲戚关系，所以爬的快”、“得要提前打招呼，有人帮你说话才能评职称”等，说明很多员工在所属部门或岗位难以发展，缺乏晋升空间，同时由于部分不公正的晋升导致了员工的不满，这类不满的情绪在有的员工身上得到了体现，会做出一些实质性的非理性行为，例如与走后门的同事间产生摩擦或抱怨公司制度的不合理等。当这类不满的

情绪积攒到一定程度时，员工可能会为了满足自身成就需要以及利益需要，而产生地位冲突的行为。

管理模式是否严格在很大程度上也决定了团队内部冲突的产生。在这里可以拿两个访谈案例进行比较，受访者 A 是在一家外企担任技术工程师岗位，受访者 B 在事业单位担任编外人员，隶属于辅助部门。A：“中午不忙的话就可以早点吃饭，早就休息，没有死板的必须几点吃饭几点午休，我们外企管理还是比较人性化的”，B：“没啥事了也让我们加班”、“每天搞乱七八糟的检查”、“我们领导不让我们卡点上下班的，逮到就骂”等。从两者的访谈内容可以看出，A 处在一种较为宽松的环境中，可以在工作中获得相对的有限自由，在这样的工作氛围中一般很难与他人发生冲突，这点在后续的访谈中也得到了验证，“我感觉我们公司真的还不错，偶尔有些冲突也都是在 case 上的权责分配问题”。而 B 处在一种较为压抑的工作环境中，这类体制性的官僚主义严重影响了员工积极性，同时还会让员工工作满意度、工作幸福感和归属感等显著降低，在这样的压力环境下工作，员工往往会表现出更易非理性的行为，这点在后续的访谈中也得到了验证“之前有次就因为一点鸡毛蒜皮的小事跟领导吵了两句”。对比两者可以得出结论，管理模式是否宽松或严格，会显著对员工理性情绪产生影响，换句话说，宽松的管理模式会减少组织内破坏性冲突的产生，而严格的管理模式会显著提高各类团队冲突发生的频率。

4.5 “个体特质”因素分析

本研究中个体特质主要指个体性格、成就导向和人情导向三个方面。由于每个员工个体特质的差异，在实际工作中会产生不同的效应。

个体性格主要侧重于内向和外向的区别，内向型的人会把更多的精力放在自己的内心世界，沉浸在自己的想法、观点和情绪中，因此在工作中更加注重自身工作满意度，更倾向于守好自己应得的利益，例如访谈中“我属于一个摆烂型的人，领导让我做什么我就做什么，把自己份内的事儿做好就大吉大利”。由于这类员工对外部刺激敏感，不喜欢太多刺激，喜欢对自己体验的事情做深入了解，因此这类员工在日常工作中与同事间少有冲突；而外向的人会把更多的精力指向外部世界，愿意在人多、事多、活动多的环境中工作，因此这类员工会积极参与组织发展建设，除了做好自己份内的事情以外，会跟其他同事产生更多的交集，例如访谈中“每年我们公司的年会都是我来组织策划的，我挺喜欢参与这种除了自己工作以外的事儿

的”。外向型的员工喜欢更强烈而丰富的刺激，在频繁与同事打交道的过程中，很容易因为一些与自己心意不符的事情引起争执。此外，有部分外向型员工喜欢炫耀自身成就以彰显自己的地位，例如“她谈了个大客户，就非得在办公室里大声打电话跟客户交流，反正就是在我们面前炫耀嘛，搞得大家被吵的没法工作”，这类炫耀型人格的员工渴望获得他人认可和尊重，更希望能够获得较高相对地位从而获得内心满足感，因此容易引发与其他员工间的地位冲突。

成就导向主要指为自己及所管理的组织设立目标、提高工作效率和绩效的动机与愿望。个人希望出色地完成任务，愿意从事具有挑战性的任务。这种人在工作中有强烈地表现自己能力的愿望，不断地为自己设立更高的标准，努力不懈地追求事业上的进步。高成就导向的员工希冀通过自身努力实现自身成就的突破，而这种成就的突破往往需要通过他人的认可或地位的晋升来达成。上文中已经提到，当前很多企业中晋升空间有限，那么对于这类员工而言，他们会退而求其次的追寻一种相对地位的提升，即在团队中说话有分量，相比同级别员工，自身更加靠近管理中心，以此来满足自身获取成就的心理满足感。值得注意的是，员工个体性格并不能直接解释成就导向的内涵，例如访谈中“她负责考勤，要求别人不可以迟到早退，但是她从来不准点到，自己做不到的事情还会要求别人，而且公司部门聚餐的事情她一直想主办，可以从里面捞点钱主要”，可以看出这类员工属于外向型低成就导向人格，对于自身份内工作任务不上心，更追求其他额外利益，同时与其他同事之间相处不和谐，这类员工也很容易引起团队内部冲突。

人情是人们交往过程中情感纽带和交换行为的混合体，交换性、回报性和伸缩性是人情的三个主要特点。在实际工作中，员工除了完成正常的工作任务外，还会与组织内其他员工产生人际交往，因此人情导向会在日常的沟通过程中产生。由于人与人之间的社会交换是通过人情来维持的，即人情的施予和回报在形式上表现为资源的调用和对换，那么显然“人情法则”是建立在“报之规范”的基础上的，也就是说这种人情运作法则遵循的是一种施报规范。例如访谈文本中“我这个行业三年招一次新人，所以进来后基本所有的同事都能教我很多知识，而且因为现在这个行业前景很好，所以各种资源都比较丰富，所以我主观上是不愿跟同事之间产生冲突的，毕竟有啥事了都需要请教他们，要是闹起来了以后不好相处”这类人情导向就是属于资源的对换，这位受访者由于承了同事指导的恩惠，不愿与同事之间产生

冲突。另一种还有“我才来这个公司两年，我挺喜欢这个公司的，但是有个老员工老是倚老卖老，我跟他有点不太对付，因为那个老员工是09年入职的，所以每次他找我麻烦，我都想着多一事不如少一事，真闹起来了以后不好相处，也就息事宁人了”。这一类人情导向不属于资源利益上的交换，更倾向是一种关系上的回报，施恩不忘报，主要目的是加强和稳定情感^[65]。因此，当员工人情导向处于较高水平时，往往会采取一种谦让的工作态度，在这种态度下参与工作中的人际交往，很少会与同事之间产生团队冲突。

4.6 “领导风格”因素分析

在本研究中主要将领导风格范畴划分为注重任务导向和注重关系导向。注重任务导向的领导更关注员工的绩效成果，喜欢通过完成工作任务获得成就和自尊，对自己的工作和下属的工作追求完美，同时这类领导对没有完成工作任务的员工很苛刻，对完成工作任务的员工比较欣赏。例如文本材料中“我们团队领导跟对面团队领导在争一个晋升名额，然后是要看我们两个团队业绩的，所以现在对我们业绩上的要求就特别高，完不成就得走人，搞得大家都特别紧张”。这类任务导向型的领导在业绩上给员工很大的心理压力，同时较少关心员工情感、生活上的问题，会促使员工在紧张、压迫的工作氛围中难以获得安全感和工作满意感，因此这类员工会由于压力的影响下，呈现出两种形式，一种是努力达到业绩目标以获得领导青睐，从而获得更好的资源。在这种情况下，员工会为了达成预期目标采取一些进攻性的行为，例如上述访谈中提到“我们两个团队就为了抢优质客源来提高业绩嘛，经常会有明里暗里的一些碰撞摩擦”，因此可能会引起一些负面性的团队冲突。当然也并不是说注重任务导向的领导就一定会带来更多的团队冲突，例如另一名受访者提到“工作上遇到困难，完全是可以找领导帮忙，团队内部会找相应职位的人来帮你处理问题。也就是你会觉得，你有问题不会只是你一个人去硬抗，可以找到人帮忙，有求必应”。任务型领导会最大程度上为员工提供一定的方便，保证工作进度的顺利推进，因此可以适当降低工作中任务冲突、过程冲突的产生。

关系导向型领导是指与下属的关系比较在意，比较有人情味儿，认为下属的忠诚度是最关键的特质。与任务导向型的领导类似，关系导向型领导对团队内部冲突的影响也是呈现两面性。一方面，当上司处于完全看重与下属关系时，可能会进一步产生“圈子文化”，将下属分为圈内圈外人，例如“那个新来的有编制的

一进我们部门，领导就比较器重她，拿她当自己人因为我是编外人员，所以她来了之后我感觉领导对我就很不客气了”当下属感受到这种区别对待时，就会本能的对圈内人产生排斥，“所以哪怕她本身没做错啥，我看她还是有些不爽的，平时我们也没有什么交集”，由此隐性的地位冲突便形成了。同时因为圈内人所能获得的资源较多，圈外人也希冀通过进入圈内获得更多的利益，因此圈外人会通过直接向领导示好或挑战圈内人地位的形式，获取领导信任，从而可能会导致一系列团队冲突的产生。另一方面，注重关系导向的领导也可能会形成家长式的领导风格，例如“我们法院系统因为人事变动比较少的，所以我领导从我刚进来到现在都是我师傅，刚进来的时候因为不太懂，他都是手把手教我处理一些事务，然后遇到任何问题都可以随时向他请教，我觉得他真的很有耐心的。”这类领导会给予员工较多的人文关怀，帮助下属员工解决工作问题的同时，对下属的生活也能提供一些帮助。因此在这类领导的管理下，员工之间较少出现团队冲突。

4.7 研究小结

基于上述对编码产生的主范畴的分析，可以发现这六个主范畴均对本研究核心范畴地位冲突有显著的影响作用。其中三类即时性冲突对地位冲突的产生起到了催化剂的作用，这四类团队冲突本质上都是一种对企业员工心理自我效能感的破坏，因此它们之间存在着一定的联系。由于地位冲突难以观测的特点，一旦在组织中形成往往已经造成恶劣的不可逆负面影响，因此关注其他三类团队冲突对地位冲突的转化更具有一定的管理作用。第二，本研究发现行业技术程度会显著调节即时性冲突向地位冲突的转化过程，当员工所处行业专业性较强时，其为了追求团队内部相对地位高低的欲望会变低，更多的是追求专业技能的提高。第三，本研究将外部环境因素与组织结构因素作为外部条件影响团队即时性冲突和地位冲突的发生，主要是由于这类属于团队工作之外的难以改变的客观因素，它们会通过影响即时性团队冲突的产生间接发生地位冲突或直接对地位冲突产生作用。其次，本研究将员工个体特质与领导风格作为影响地位冲突发生的内在驱动，主要是因为这两类因素更多偏向于员工内心活动，包括个体性格、成就导向、人情导向及上司不同风格下对员工心理作用的影响，与外部条件类似从两条路径分别对地位冲突的形成起显著作用。

5. 结论与展望

5.1 研究结论

本文研究基于 Strauss 和 Glaser 所提出的扎根理论, 通过对 25 个不同工作团队的员工进行资料收集和整理, 通过程序化扎根理论的“三步编码法”, 即开放式编码、主轴编码和选择性编码的方式, 将所获得的初始数据进行逐字逐句分析提炼总结归纳, 最终得出了导致企业内员工地位冲突产生的影响因素, 而后进一步根据各因素之间的逻辑关系与原始资料的深度挖掘, 构建了地位冲突形成机制模型。具体而言, 本研究的结论如下:

企业内部员工地位冲突的形成是多种要素共同作用下的产物。在团队外部的因素包括企业外部环境以及企业组织结构, 其中外部环境又分为了外部相同行业竞争者带来的工作压力以及政策法规一类主导企业正常经营的大环境。这类因素通过对团队内部的员工进行压力传导, 潜移默化的改变工作氛围, 一方面导致了其他即时性冲突的产生从而最终转化成地位冲突, 另一方面由于工作压力的变大, 员工积攒的情绪需要宣泄, 因此会在一定程度上引发了为了获得相对地位而产生的地位冲突。企业组织结构主要通过晋升制度、沟通渠道、管理模式三个方面影响着团队内地位冲突的产生。当内部晋升空间较小、沟通渠道较为闭塞、管理模式较为官僚主义时, 团队内部的相对地位高低就更易被人所重视, 员工因此会为了追求相对地位从而产生一系列冲突。

团队内部的因素包括员工个体特质以及领导风格。员工个体因不同的成就导向、人情导向及个性特点因素, 会导致其更易产生或更难形成隐性的地位冲突, 当员工成就导向较高时, 员工希望得到团队内部成员的认可, 在一定程度上会形成与他人竞争相对地位的局面; 当员工人情导向较高时, 会因为“讲人情”的关系, 规避与他人发生冲突的情况; 当员工倾向于在组织中表现自己, 炫耀自己的功劳时, 往往会引起其他同事的反感与排斥从而转化为任务或关系冲突, 并最终形成长时效性的结构性冲突。领导风格对于地位冲突的形成作用主要体现在任务导向型领导, 这类领导风格因为更关注于任务的结果, 往往忽略了对员工的关心, 从而导致在员工内部产生不和谐的恶性冲突, 而关系导向型领导对员工较为了解, 可以及时通过沟通等形式化解即时性冲突以及降低员工之间潜在的结构冲突可能性。

地位冲突本质上是属于团队冲突中的一种，划分标准与其他三类即时性冲突不同，但归根结底其依旧与任务冲突、关系冲突、过程冲突密切相关。本研究发现团队内部地位冲突最开始的表现形式往往通过即时性团队冲突所观察到，也就是说即时性冲突是产生地位冲突的开端，大部分地位冲突都是由其他类型的冲突所转化而来。因此本研究认为，任务冲突、关系冲突和过程冲突在地位冲突的形成机制中起中介作用。

行业技术程度作为关键变量，在地位冲突的形成机制中起到最重要的作用。在本研究中发现，无论是何种企业何种行业，在日常工作中均存在着大大小小的团队冲突，但技术岗位由其他类型冲突转化为地位冲突的频率远低于辅助岗位的频率。因此本研究认为，行业技术专业程度越高，则即时性冲突对地位冲突的影响就越低，即行业技术程度在即时性冲突对地位冲突的影响中起调节作用。

5.2 理论贡献

本研究通过程序化扎根理论的方法，以员工在职场中面临的实际情况作为切入点，探究了团队内部地位冲突的形成机制，相较既有研究成果，本研究的主要理论贡献如下：

第一，揭示了中国情境下地位冲突产生的影响因素。既有研究大多聚焦于地位冲突会带来哪些负面影响，例如破坏团队工作有效性^[40]、抑制团队创新^[48]、降低团队创造力^[49]等，忽略了地位冲突在华人社会中产生的根本原因。本研究通过扎根理论分析提炼出了六个影响地位冲突形成的主要因素，解释了“什么原因会导致出现地位冲突”的问题，拓宽了既有研究在地位冲突前因变量研究领域的缺失，同时在团队冲突领域为后续学者提供了一定的思考。

第二，理清了地位冲突形成机制。前人学者关于地位冲突的形成机制的研究往往针对单一范畴^[25]^[37]^[53]，忽略了地位冲突结构性的基本属性。本研究通过深度访谈的形式，将所有可能影响地位冲突形成的全部范畴纳入思考，最终通过三层编码得到了完整的地位冲突形成机制模型，在一定程度上拓宽了既有研究在单一维度上的局限性。此外，当前国外学者主要采用情景实验的形式进行地位冲突的研究，由于团队冲突的特殊性、被试者的社会赞许性心理以及地位冲突的长时效性，最终得出的结果可能与实际情况存在一定的出入。本研究采用的半结构化访谈，针对受访者曾经工作中的实际情况进行资料收集，在一定程度上可以得到

更加精确的路径模型。

第三，提出了行业技术程度在地位冲突形成机制中的核心地位。既有研究主要聚焦于员工个体^[61]或外部环境^[59]带来的影响，忽略了员工本身工作性质会对地位冲突带来影响的差异。行业技术程度会在实际工作中起到不同的作用，当员工工作本身专业程度较高时，地位冲突发生的可能性就会降低。因此，本研究提出的这一新视角有助于揭开地位冲突研究领域的新序幕，所得出的研究成果，弥补了现有理论研究的局限与不足，为开展后续研究奠定了重要的理论基础。

5.3 管理启示

基于本文研究结果，可以得到如下管理启示：

首先，在当前变化快、不确定性高的商业环境中，团队内部中的地位冲突是影响团队正常运作的重要负面因素，同时因其具有隐匿性的特点，往往令管理者难以察觉。本文的研究旨在启示管理者，当团队内部产生即时性冲突时，要及时参与缓和双方矛盾，避免这类即时性冲突转化成为地位冲突。因此管理者应当以身作则，给员工树立良好榜样，倡导合作行为，降低员工可能发生的团队冲突，通过广泛沟通、建立完善沟通渠道保证团队工作的有效性。

此外，考虑到地位冲突可能由于人格特质的影响而间接产生，因此企业应从两方面入手去降低其发生的可能。一方面在招聘环节进行有针对性的人才选拔，例如通过性格测试题、半结构化面试、无领导小组讨论等形式，筛选合适的人才；另一方面管理者应当言传身教，普及地位冲突的危害性并以身作则，以消除员工间可能产生的地位冲突。

其次，设置完备的晋升机制，开展弹性管理制度。本研究结论指出，当晋升空间受限时，员工往往会通过追求相对地位的提升从而获取晋升机会，而在这种环境下，团队内部更容易产生隐性地位冲突。因此企业需要通过合理的改进晋升渠道，营造公平和谐的良好竞争环境。同时，在新生代员工渐成为职场主力的背景下，传统的官僚主义形式已经显得不合时宜。因此企业需要通过开放式的弹性化管理模式，让员工产生归属感及工作满意感，从而降低地位冲突发生的可能性。

最后，领导风格需要适度改变。一味的追求绩效或一味的追求员工关系都会带来负面的影响，因此管理者需要在任务导向与关系导向间追求平衡。具体而言，管理者应该尊重和认可员工的能力，以便更好地接纳来自下属的新想法和建议，

同时管理者应当发挥榜样作用，以带动团队良好氛围的形成，并提高员工对团队的认可。

5.4 不足与展望

本研究仍存在一些不足，这也构成了未来进一步研究的方向。

第一，本研究样本较为局限，由于团队冲突的特殊性以及本人所能接触到的工作团队的局限性，无法将呈对立的双方同时纳入访谈中，可能会在一定程度上对研究结果产生一定的误差。后续学者可以通过将冲突双方同时纳为研究对象，以期能够获得更加准确的研究结果。

第二，在领导风格对于冲突的影响过程中，本研究仅区分了任务型和关系型领导，因篇幅受限并没有纳入具体的领导风格，因此未来研究中可以通过比较不同的领导风格类型（例如差序式领导、家长式领导、独裁型领导、变革型领导、包容型领导等），来进一步区别领导风格在团队冲突中扮演的角色。

第三，本研究仅采用定性的研究方法进行地位冲突形成机制的探讨，缺乏定量数据的支持，后续研究可以通过开发量表，将本研究所提出的观点带入进行进一步的验证。

第四，本研究在访谈过程中发现，人情导向的出现可能跟共事年限、权责地位等因素有一定的关系，有学者也指出，工作团队中的人情导向往往根据时间和空间结构的变化而变化^[64]，后续研究可以细化该领域的内容，完善整个人情导向对于团队冲突如何起作用的详细机制。

参考文献

- [1]Amason A C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams[J]. Academy of management journal, 1996, 39(1): 123-148.
- [2]Behfar K J, Mannix E A, Peterson R S, et al. Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict[J]. Small Group Research, 2011, 42(2): 127-176.
- [3]Bendersky C, Hays N A. Status conflict in groups[J]. Organization Science , 2012, 23 (2) : 323-340.
- [4]Bendersky C, Hays N. Status Deconstruction Theory: Status conflict's destabilization of group status hierarchies[C]//IACM 23rd Annual Conference Paper. 2010.
- [5]Berger J, Rosenholtz S J, Zelditch Jr M. Status organizing processes[J]. Annual review of sociology, 1980, 6(1): 479-508.
- [6]Breakwell G M, Hammond S E, Fife-Schaw C E, et al. Research methods in psychology[M]. Sage Publications, Inc, 2006.
- [7]Charmaz K. Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis[M]. sage, 2006.
- [8]Cohen S G, Bailey D E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite[J]. Journal of management, 1997, 23(3): 239-290.
- [9]Dreu, C K W., Gelfand, M.J.Conflict in the workplace: sources,functions,and dynamics across multiple levels of analysis[J]. Intertional Journal of Research and Reviews in Applied Sciences,2007,9(3):149-153.
- [10]De Dreu C K W, Van Knippenberg D. The possessive self as a barrier to conflict resolution: effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior[J]. Journal of personality and social psychology, 2005, 89(3): 345.
- [11]De Wit F R C, Greer L L, Jehn K A. The paradox of intragroup conflict: a

- meta-analysis[J]. *Journal of applied psychology*, 2012, 97(2): 360.
- [12]Glaser B G, Strauss A L. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*[M]. Routledge, 2017.
- [13]Gould R V. *Solidarity and Group Conflict*[M]//*Collision of Wills*. University of Chicago Press, 2020: 105-146.
- [14]Hewitt B, Walz D B, McLeod A. The effect of conflict and knowledge sharing on the information technology project team performance[J]. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 2020, 16(1): 1-20.
- [15]Jehn K A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict[J]. *Administrative science quarterly*, 1995: 256-282.
- [16]Jehn K A, Mannix E A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance[J]. *Academy of management journal*, 2001, 44(2): 238-251.
- [17]Jehn K A, Shah P P. Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups[J]. *Journal of personality and social psychology*, 1997, 72(4): 775.
- [18]Kakar A K. How do team conflicts impact knowledge sharing?[J]. *Knowledge Management Research & Practice*, 2018, 16(1): 21-31.
- [19]Katzenbach J R, Smith D K. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*[M]. Harvard Business Review Press, 2015.
- [20]Kennedy J A, Anderson C, Moore D A. When overconfidence is revealed to others: Testing the status-enhancement theory of overconfidence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2013, 122(2): 266-279.
- [21]Korsgaard M A, Soyoung Jeong S, Mahony D M, et al. A multilevel view of intragroup conflict[J]. *Journal of management*, 2008, 34(6): 1222-1252.
- [22]Liu B, Wu G, Müller R, et al. Exploring the Effects of Horizontal Leaders' Presence on Team Members' Job Burnout: A Moderated Mediation Model[J]. *Journal of Management in Engineering*, 2021, 37(6): 04021073.
- [23]Lee D, Huh Y, Reigeluth C M. Collaboration, intragroup conflict, and social skills in project-based learning[J]. *Instructional science*, 2015, 43(5): 561-590.

- [24]Medina, F. A., Munduate, L., Dorado, D. A., Martinez, I., Guerra, J. M.. Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 2005, 20(3/4): 219-230.
- [25]Melo C O, Cruzes D S, Kon F, et al. Interpretative case studies on agile team productivity and management[J]. *Information and Software Technology*, 2013, 55(2): 412-427.
- [26]Olson B J, Parayitam S, Bao Y. Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes[J]. *Journal of management*, 2007, 33(2): 196-222.
- [27]Pelled L H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory[J]. *Organization science*, 1996, 7(6): 615-631.
- [28]Pondy L R. Organizational conflict: Concepts and models[J]. *Administrative science quarterly*, 1967: 296-320.
- [29]Rahim M A. A measure of styles of handling interpersonal conflict[J]. *Academy of Management journal*, 1983, 26(2): 368-376.
- [30]Reh S, Van Quaquebeke N, Tröster C, et al. When and why does status threat at work bring out the best and the worst in us? A temporal social comparison theory[J]. *Organizational Psychology Review*, 2022: 20413866221100200.
- [31]Riley R W. Handbook of qualitative research[J]. *Journal of Leisure Research*, 1996, 28(2): 132.
- [32]Salmela E, Oikkonen E. How conflicts with partners help an underdog to innovate and grow the largest in the world-case Metallica[J]. *Conflict Resolution Quarterly*, 2022.
- [33]Schein V E. Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality[J]. *Academy of management review*, 1977, 2(1): 64-72.
- [34]Strauss A, Corbin J M. Grounded theory in practice[M]. Sage, 1997.
- [35]Sung S Y, Choi J N. Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions and status conflict among members[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(8): 1120-1133.
- [36]Van Bunderen L, Greer L L, Van Knippenberg D. When interteam conflict spirals

into intrateam power struggles: The pivotal role of team power structures[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(3): 1100-1130.

[37]Woehr D J, Loignon A C, Schmidt P B, et al. Justifying aggregation with consensus-based constructs: A review and examination of cutoff values for common aggregation indices[J]. *Organizational Research Methods*, 2015, 18(4): 704-737.

[38]Wolfe J, Powell E. Positive and Future-Focused vs. I-Focused: A Comparative Examination of Effective Conflict Resolution Scripts to Minimize Gender Backlash in Engineering Settings[J]. *Sex Roles*, 2022, 86(9): 504-527.

[39]Yap A J, Madan N, Puranam P. Formal Hierarchy As a Source of Upward Status Disagreement? A Theoretical Perspective[J]. *Organization Science*, 2022, 33(1): 464-482.

[40]蔡地, 马金鹏, 孙艳, 蔡亚华. 领导越谦卑, 团队越有效?——地位冲突的中介作用[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(07): 129-141.

[41]常涛, 董丹丹. 地位冲突对团队创造力的影响: 共享内在动机视角[J]. *科技进步与对策*, 2019, 36(20): 144-153.

[42]陈波, 杨东涛, 潘亮. 基于核心自我评价视角的团队关系冲突与员工拖延行为研究[J]. *管理学报*, 2020, 17(02): 216-224.

[43]陈晓红, 赵可. 团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2010, 13(05): 31-35+52.

[44]陈悦, 陈超美, 刘则渊, 胡志刚, 王贤文. CiteSpace 知识图谱的方法论功能[J]. *科学学研究*, 2015, 33(02): 242-253.

[45]程德俊, 吴金璇, 张如凯. 创造性团队中的地位冲突及其对知识共享的影响[J]. *经济管理*, 2018, 40(10): 106-121.

[46]戴佩华, 范莉莉. 团队冲突、信息分享在团队决策有效性中的作用[J]. *中央财经大学学报*, 2014(10): 93-98.

[47]邓传军. 地位竞争导致的团队断裂及其对团队创造力的影响[D]. 华中科技大学, 2016.

[48]樊富珉, 张翔. 人际冲突与冲突管理研究综述[J]. *中国矿业大学学报(社会科学版)*, 2003(03): 82-91.

- [49]蒋晓萍,张嘉洛.对霍夫斯泰德儒家物力论的新反思[J].长沙大学学报,2020,34(06):68-74.
- [50]贾旭东,谭新辉.经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值[J].管理学报,2010,7(05):656-665.
- [51]贾旭东,衡量.基于“扎根精神”的中国本土管理理论构建范式初探[J].管理学报,2016,13(03):336-346.
- [52]连志英.数字档案资源整合影响因素分析:基于建构型扎根理论的研究[J].档案学通讯,2015(06):52-56.
- [53]郎淳刚,席西民,郭士伊.团队内冲突对团队决策质量和满意度影响的实证研究[J].管理评论,2007(07):10-15+63.
- [54]李婷婷.中国本土化人情在管理学中的研究现状及展望[J].财会月刊,2021(17):107-113.
- [55]李雪松.工作—家庭冲突对知识型员工工作满意度的影响——基于心理所有权的效应分析[J].现代管理科学,2012(08):99-101.
- [56]刘智强,卫利华,周空,廖书迪.地位冲突的“双面”特性与团队创新[J].南开管理评论,2019,22(04):176-186.
- [57]潘晓云.基于个体、团队视角冲突与情绪的研究[D].复旦大学,2008.
- [58]唐于红,赵琛徽,陶然,胡西武.团队中领导—成员交换差异对知识共享行为的影响研究——地位冲突的中介作用[J].研究与发展管理,2021,33(02):97-108.
- [59]魏峰,曹星,贝玉莲.人际协同视角下CEO包容型领导与创业绩效的关系研究[J].工业工程与管理,2020,25(02):10-16.
- [60]魏瑞斌.社会网络分析在关键词网络分析中的实证研究[J].情报杂志,2009,28(09):46-49.
- [61]张钢,乐晨.团队有效性研究新进展:团队适应研究综述[J].科技进步与对策,2017,34(01):154-160.
- [62]赵可汗,贾良定,蔡亚华,王秀月,李珏兴.抑制团队关系冲突的负效应:一项中国情境的研究[J].管理世界,2014(03):119-130.
- [63]张珺婷.团队冲突与团队绩效的关系[D].南京大学,2015.

[64]翟学伟.关系向度理论的提出及其应用[J].旅游导刊,2020,4(01):1-11.

[65]翟学伟.人情、面子与权力的再生产——情理社会中的社会交换方式[J].社会学研究,2004(05):48-57.

[66]翟学伟.再论“差序格局”的贡献、局限与理论遗产[J].中国社会科学,2009(03):152-158.

附录 访谈提纲

在与企业员工的深度访谈中，运用的半结构化访谈提纲如下：

- (1) 请介绍一下您当前工作的年限、岗位以及所处企业的性质与规模。
- (2) 请问您觉得您在工作中是一个怎样的人呢？
- (3) 请问您觉得贵公司内部工作氛围/人际关系如何？
- (4) 请问您觉得贵公司外部竞争关系如何？（同行业）
- (5) 请问您觉得现在的工作令你满意吗，请具体谈谈。
- (6) 请介绍一下您公司的晋升渠道制度，并谈谈您的看法。
- (7) 请您介绍一下您公司的沟通渠道。
- (8) 请您介绍一下贵公司的管理制度。
- (9) 您的工作有没有获得过同事或者领导的认可？如果有请您详细说说。
- (10) 您在日常工作中是否有跟同事起过冲突或者身边同事之间是否起过冲突？请详细说说。
- (11) 请问您或您的同事中存在德高望重/非正式地位较高的人吗？
- (12) 请问您觉得哪些原因会导致地位冲突？（在介绍地位冲突的概念后提出该问题）

致谢

落笔至此，思绪万千，回想三年硕士生涯如白驹过隙，犹记得第一次作为研究生踏入兰州财经大学大门时，心中怀揣着对学术研究的憧憬、对导师的好奇和对新同学的期待。转眼间走到了硕士研究生的最终章，我想在这里向这三年认识的人道一声感谢。

首先感谢我的导师，或许是命中注定让我来到了您的“大院”。在学习路上您尽心尽责的为我指点方向，我可能是您的学生中最爱找您交流的学生了，有啥新的想法新的思路我都会兴冲冲的去向您请教跟您讨论，您也很有耐心的帮我去推敲想法的合理性；在日常生活中，您的关心无微不至。封校期间您还专门给我们几个在校生做了家常菜送过来，在我因疫情难以回家时，您也时不时来问候我的处境。总而言之，真的非常感谢能遇到您，也非常感谢您对我的教育指导和关心。

其次感谢兰财遇到的所有老师。三年时光说短不短，在课堂里课堂外，认识了很多影响我一生的老师，无论是学术上的思维交流，还是未来发展的职业规划，都对我今后的人生路影响深远，再次感谢您们的悉心指教。

当然还要感谢研究生三年所认识的师兄师姐和同班同学们。我们因缘分从天南地北来到兰州相遇，在求学路上我们相互扶持，在日常生活中我们互相帮助，尤其感谢我的室友张希坤（坤狗）、余志远（崴子），感谢你们三年来对我的包容和照顾；感谢班长焦育琛（焦狗），永远怀念跟你一起暑期留校的时光，也感谢你三年来帮我又是找杂七杂八的资料，又是给我带饭又是跟我探讨学术，祝你以后的博士道路一帆风顺；感谢隔壁宿舍的好兄弟崔琛（老公）、王雨晨（小可爱），未来的行长和青年学者要好好努力！感谢我的同门焦艳芳、蒙思凡，希望今后还能有这样的缘分，再回兰州重聚小董院；感谢好搭档韩丹（partner），要记得以后经常找我玩！感谢蒋俏（金鱼翘翘），回江苏务必绕道无锡请我吃饭！

兰财是我们梦想的起点，希冀若干年后我们能历经风尘后在兰财校园再次相聚。最后衷心的祝愿各位师长在今后的生活中一帆风顺！祝愿各位同学们的人生不负韶华，前程似锦！