

# 工作家庭的冲突与平衡： 工作—家庭边界理论的视角

李原

(中国社会科学院社会学研究所社会心理学研究中心, 北京 100732)

**摘要:** 我国正处于经济与社会的剧变时期, 各种因素促使近年来工作压力和家庭压力均有上升趋势, 工作与家庭之间的矛盾和冲突日益加剧, 有必要深入探讨工作家庭冲突的影响机制并寻求应对策略, 促进二者和谐发展。工作与家庭的边界理论从领域和边界的有关特点出发, 探讨个体与工作 and 家庭两个领域的互动, 分析工作与家庭冲突的原因, 进一步提出促进工作家庭平衡的策略。分割与融合是管理工作与家庭领域的两大主要策略, 两种策略各有优势和劣势。分割策略降低了创造、维护和管理领域边界的难度, 使得角色的转换要求更加清晰, 减少了个体在角色扮演时所经历的混乱。但这种区分常常使得领域之间的差异被人为放大, 增加了个体在角色转换时的跨度, 使得角色边界的跨越更为困难。融合策略由于角色变化的跨度较小, 降低了跨越角色边界的难度, 简化了角色转换的过程。但其最大的劣势在于, 个体可能同时面对多种角色要求, 这不仅会产生优先权、注意分配和时间上的冲突, 也会由于角色间混乱而增加个体的困扰和焦虑。

**关键词:** 工作家庭边界; 工作家庭冲突; 角色转换; 分割策略; 融合策略

**中图分类号:** C912.6-0 **文献标识码:** A **文章编号:** 0257-0246 (2013) 02-0180-09

工作与家庭是人生的两大重要舞台, 二者之间的和谐发展, 不仅可以提高个体的工作与生活质  
量, 还能改善个人与组织、个人与家庭的关系, 增强个人、家庭乃至整个社会的幸福感。然而, 现实  
生活中两个领域之间似乎总是或多或少地存在冲突和矛盾, 出现不协调之音。<sup>①</sup> 我国正处于经济与社会  
的剧变时期, 再加上人口老龄化、工作节奏加快、就业压力增加、子女赡养老人的负担加重等原  
因, 促使近年来工作压力和家庭压力均有上升趋势, 工作与家庭之间的矛盾和冲突日益加剧。<sup>②</sup> 因  
此, 深入探讨工作家庭冲突的影响机制并寻求应对策略来缓和矛盾和促进平衡, 显得尤为必要。

实际上, 把工作与家庭两个领域分割对待是工业大革命的产物。在工业革命和市场经济时代之  
前, 典型的农耕社会以自给自足为特点, 家庭生产的绝大多数产品是供自己消耗的。这一时期, 家庭  
活动与工作活动并无明显的区分。工业革命带来了生产场所与家庭场所的脱离, 由组织而不是由家  
庭来监督和管理生产活动; 家庭, 则主要成为维系血缘、婚姻和亲情的场所。随着这种分割的清晰  
化, 工作与家庭两个领域在手段、目的和文化方面的差异也越来越明显。“分隔世界”的倡导者进一

基金项目: 中国社会科学院创新工程项目。

作者简介: 李原, 中国社会科学院社会学研究所社会心理学研究中心副研究员, 研究方向: 社会心理学、心理辅导。

<sup>①</sup> Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M., "Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research," *Journal of Occupational Health Psychology*, No. 5, 2000, pp. 278-308; Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinley, A., "Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980-2002)," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, 2005, pp. 127-197.

<sup>②</sup> 李超平、石勘等 《医护人员工作家庭冲突与工作倦怠的关系》, 《中国心理卫生杂志》2003 年第 17 期; 张伶 《中国高校教师工作家庭冲突研究》, 北京: 中国社会科学出版社, 2007 年。

步强调，这两个社会领域不能也不该存在相互重叠。<sup>①</sup>然而，“分隔世界”的实施边缘化和私人化了与工作相关的家庭问题，使得组织在制定和实施政策时几乎无视家庭的存在，迫使组织成员自行寻找相应的解决之道。<sup>②</sup>当以个人之力无法调解工作与家庭之间的冲突时，这种失衡不仅会对个体和家庭带来不利影响，还会对工作场所中的工作动机和工作业绩带来负面影响。这种现象直到最近才有所缓解，许多组织逐渐发展出弹性工作制、现场日托中心、娱乐设施、远程办公等政策，旨在从工作与家庭完全分割的极端走向工作与家庭融合并蓄的发展道路。

工作与家庭的边界理论从领域和边界的有关特点出发，探讨个体与工作、家庭两个领域的互动，分析工作与家庭冲突的原因，并进一步提出应对工作家庭冲突的管理策略。该理论着眼于每天都穿梭于这两个领域中进行角色转换的个体，这些个体经常需要调整他们的关注焦点、活动目标、沟通风格，以适应各自领域的独特需求。同时，个体的态度与行为也影响甚至改变着两个领域的环境，并在一定程度上构建起二者之间的边界和桥梁，以实现一种动态的平衡，使两个领域的功能良好，角色冲突达到最低限度。

## 一、工作与家庭的边界理论

工作与家庭的边界理论以勒温（Kurt Lewin）的生活空间（life space）概念为基础。根据勒温的思想，所有能够影响我们行为的事件都包括在这一生活空间当中。个体对生活空间中的事件进行组织和解释，并形成自己的生活经验。每个人的生活空间都有不同的范式。勒温相信，不同的区域有着十分不同的边界，其渗透性也不相同。有些区域与其他区域相连，另一些领域之间则相互封闭和孤立。例如，如果有人一周里有一天时间在教堂里虔诚地礼拜，捐出善款救助穷人，而在其他时间里则从事不道德的商业活动，则可以说在这个人的生活空间中，“宗教”和“生活”领域就是相互分离的。在典型的家族企业中，也可以看到领域之间相互关联的大量例子，工作中的同事常常是家庭亲属或好友，因此，工作领域中也交叉着对家庭事项的关怀和帮助，家族的人脉网络又常常成为工作关系的延伸。

工作家庭边界理论（work-family border/boundary theory）指出，个体作为边界的跨越者，每天在工作与家庭两个领域之间穿梭，并不断地进行角色转换。也就是说，人们塑造了工作和家庭这两个“世界”，也塑造了这两个“世界”之间的边界。人们如何处理及协调这两个领域的范围与疆界，决定了其在工作与家庭关系上的平衡状态。

### 1. 工作与家庭边界的核心概念

为了理解工作与家庭的边界理论，对以下几个核心概念进行阐释十分重要。

#### （1）领域（domain）

个体根据地理区域、历史事件、人员构成、观点态度及其他一些特点（如功能上类似，形态上相近，或要素之间有某种关联性）而树立起“心理围墙”（mental fence），这一过程使得人们可以把现实生活划分出对个体有不同意义的区域，每个区域称为领域（domain）。<sup>③</sup>家庭、工作、社区、学校和教堂就是不同社会领域的例子。其中，工作和家庭属于与个体关系最为密切的两个领域。在这两个世界中，人们所遵循的规则、思维模式和行为均不相同，其差异主要体现在两个方面：

<sup>①</sup> Kanter, R. M., *Work and Family in the United States: A Critical Revision & Agenda for Research & Policy*, New York: Russell, SAGE, 1977.

<sup>②</sup> Andrews, A., & Bailyn, L., "Segmentation and Synergy: Two Models of Linking Work and Family," in J. C. Hood (ed.), *Men, Work, and Family*, Newbury Park, CA: Sage, 1993, pp. 262-275.

<sup>③</sup> Zerubavel, E., *The Fine Line, Making Distinctions in Everyday Life*, Chicago, IL and London: University of Chicago Press, 1991.

首先, 价值和文化不同。工作的目的在于获得物质回报和认会认可, 工作通过提供收入和成就感而使个体感到满足; 家庭的目的是为了“归属”、“爱”与“安全”的需要, 在这里快乐源于亲密关系和情感满足, 这是二者在价值观上存在的差异。在价值体系的基础上, 两个领域所形成的文化常常也是不尽相同的, 有时甚至是相互对立的。Clark 指出, 工作场所的文化通常更为正式, 要求更少的自我决断, 更少私密性, 更为层级化, 有着更强的做事取向, 相互关系当中更可能以金钱为基础。与此相反, 家庭场合下的文化通常更为宽松随意、自由平等和非正式, 人际互动中强调情感纽带, 不计较互惠和回报。<sup>①</sup>

其次, 策略和手段不同。个体在工作中, 主要是为了获得成就感、胜任感, 为了达到工作中的理想结果, 最重要的手段是“负责任”和“有能力”; 个体在家庭中, 主要是为了获得归属与爱的满足, 为了达到家庭中的理想结果, 最重要的手段是“爱”、“给予”、“诚实”。例如, 一些高情绪劳动的工作(如航空服务或产品销售), 企业要求员工克制和掩盖自己的真实情感, 并刻意通过快乐与友好的情绪表达以营造客户取向的氛围。但在家庭中, 更被接受的情绪表达应该是真诚的流露与分享的意愿。可见, 两个领域中的价值导向不同, 导致个体所运用的策略和手段也不尽相同。

### (2) 边界 (border)

人们在领域的周边创造、保持和维护边界, 主要是为了使周边环境变得简约化和有序化。通过给不同环境划定界线、形成边界, 保证了个体能够专注于当前的重要角色。边界一般可以划分为四种形式: 物理边界、时间边界、社会边界和心理边界。

物理边界 (physical border) 包括工厂的厂房和家庭房屋的围栏, 它界定了与该领域相关的行为发生的地点。时间边界 (temporal border) 对时间进行分隔, 并标明什么时候应该干什么样的活动——什么时候应该完成工作内容, 什么时候应该承担家庭职责。社会边界 (social border) 是对该领域相关的社会关系和社会网络进行界定: 在工作环境中, 主要的社会关系包括上下级、同事、客户; 在家庭环境中, 主要的社会关系包括夫妻、父母、亲朋好友。心理边界 (mental border) 在很大程度上是自我设立的: 个体根据物理边界、时间边界和社会边界中提供的要素, 用一种对自己有意义的方式把它们重新组合起来, 建立起自己的心理边界, 以此来管理他的思维、情感和行为。

很多领域和边界已经成为社会建构的一部分内容, 并或多或少地被制度化了(例如, 人们对于“家意味着什么”都有一些共识), 但 Nippert-Eng 指出, 个体还是可以在一定程度上根据自己的想法和意愿来塑造和管理边界(例如, 有人允许工作与家庭领域中的大量元素跨越边界; 有人则倾向于保持二者之间的相互分离)。<sup>②</sup>

### (3) 边界跨越者

那些在工作 and 家庭之间进行角色转换的个体称为边界跨越者 (border-crosser)。要了解边界跨越者的特点, 首先要区分个体在两个领域中是属于核心参与者 (central participant) 还是外周参与者 (peripheral participant)。

对于领域的核心参与者, 他们接纳该领域中的文化和价值观, 并内化为自己的核心观念; 他们与具有核心成员身份的人保持密切联系; 通过在该领域中承担的职责来界定自我概念。而外周参与者的特点正好相反, 他们忽视或贬低该领域中的主流价值和规范; 他们与该领域中的核心成员缺乏互动; 他们对该领域中承担的职责缺乏认同感。

### (4) 边界维护者

不论是工作活动还是家庭活动, 通常都需要与其他人共同完成, 这些人对于领域和边界的确定有着重要意义, 影响着边界跨越者对边界与领域的定义和管理, 这些人被称为边界维护者 (border-

<sup>①</sup> Clark, S., "Work/Family Border Theory, A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relation*, Vol. 53, 2000, pp. 747-770.

<sup>②</sup> Nippert-Eng, C., *Home and Work*, Chicago: University of Chicago Press, 1996.

keeper)。一般来说，工作领域的边界维护者主要是直接主管，另外还有同事、下属、客户等；家庭领域的边界维持者主要是配偶，另外还有孩子、亲属、朋友等。有时，边界跨越者在定义与管理领域与边界的过程中难以与边界维持者达成共识，并因而产生诸多分歧和异议，它会成为工作家庭冲突的主要来源。<sup>①</sup>

## 2. 工作—家庭领域的互动

### (1) 边界的硬度特点

无论是要跨越物理边界、时间边界、社会边界还是心理边界，需要首先考虑边界的硬度状况。衡量硬度水平包括三个指标：渗透性、柔韧性<sup>②</sup>和方向性<sup>③</sup>。当渗透性和柔韧性较低时，边界越硬，个体跨越边界时需要付出更多的努力和更大的代价。另外，两个领域之间的边界硬度未必是对称的，可能具有方向上的差异。

渗透性 (permeability) 指的是，来自一个领域内的要素可以自由进入到另一个领域的程度。例如，个体可能会在家中留出一间办公室，其物理空间由这间办公室的门窗和墙壁来确定。但是，这种物理边界是高度渗透性的，因为另一个领域中的要素（其他家庭成员）可以频繁进出该领域，并与正在工作的个体形成互动。同样，陪着家人在海边休假的管理者即使身在沙滩也可能会允许另一个领域的要素随时进入（如来自公司的电话、邮件查询相关问题、通报各种信息）。渗透性对于所有类型的边界都是存在的。员工把未完成的工作带回家中处理，是对物理边界的渗透；在工作时间打电话联系孩子的老师咨询教育问题，是对时间边界的渗透；工作中的同事或客户成为自己私人生活当中的朋友，是对社会边界的渗透；把工作中的消极情绪和态度带到家庭生活中，是对心理边界的渗透。

边界的另一个特点是它的柔韧性 (flexibility)，即根据领域中的要求不同，边界可以自主地扩张或收缩的程度。例如，当个体可以自由选择工作时间时，则表明时间边界有很强的柔韧性。当个体可以自由选择工作地点时，则表明其物理边界有柔韧性；如果可以在工作时间想着家里的事，在家里想着工作的事，则说明其心理边界十分灵活和柔韧。

边界还具有方向 (direction) 上的不同，也就是说，从一个领域向另一个领域跨越时所面对的边界硬度未必是对称的。一个人的工作要求可能会让他不得不在家庭生活作出更多让步，从而能够不定期地加班加点或出差在外以完成在职工作。但是，他的家庭领域却没有相应的灵活性特权，能让他随便占用工作时间去处理家庭事务。概括来说，在一个强势的领域中，边界硬度会更高，边界更不容易作出改变或调整；对一个弱势的领域来说，边界的硬度会更弱，边界会不得不屈服于外界的作用而进行调整和变形。

### (2) 边界跨越者：角色扮演和角色转换

个体根据社会角色所要求的行为规范去活动，称为社会角色的扮演。角色转换指的是一种发生在角色之间的心理层面（也包括身体层面）的变化，它包括从一种角色中脱离，然后进入到另一种角色当中。例如，一个初为人母的职业女性在半夜是母亲角色为孩子热奶和换尿布，清晨又以一个中层主管的身份出现在办公室中。有时这种转换会在不经意之间轻易完成，有时这种突然的转换却很难实现，所以会有人抱怨自己无时无刻都需要“戴着不同的帽子”和“穿着不同的装扮”。有两个因素会影响边界跨越者的角色扮演和角色转换：影响力和角色认同。

<sup>①</sup> Clark, S., "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relations*, Vol. 53, 2000, pp. 747-770; Clark, S., "Employees' Sense of Community, Sense of Control, and Work/Family Conflict in Native American Organizations," *Journal of Vocational Behavior*, 2002.

<sup>②</sup> Hall, D. T., & Richter, J., "Balancing Work Life and Home Life: What can Organization Do to Help?" *Academy of Management Executive*, Vol. 11, 1988, pp. 213-223.

<sup>③</sup> Clark, S., "Work/Family Border Theory, A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relations*, Vol. 53, 2000, pp. 747-770.

影响力 (influence) 指的是, 个体是否有权力对于领域和边界的变化进行协商、谈判并相应作出调整。当个体在工作和家庭两个领域里有更多的自主权和选择权时, 则表现出在工作与家庭之间的较强调节能力, 其工作和家庭之间的平衡更容易达到, 能体验到更多的满意。<sup>①</sup>

角色认同 (identification) 指的是, 当个体把一个领域所持有的价值信念内化为自己的价值观时, 当他们的身份意识与领域中的成员身份密切相连时, 就会对该领域产生强烈的认同, 这种身份认同会使他们把该领域的责任内化为自我责任并努力工作, 以求作出自己的贡献。Clark 亦指出, 当个体在工作和生活当中有着清晰的身份认同并创建了活动和意义时, 会注入更多的个人努力使工作与家庭维系平衡。对于工作与家庭认同的缺乏, 与工作—家庭失衡相关的不利结果有颇多的关联。<sup>②</sup>

### (3) 边界维护者的影响

前面指出, 边界跨越者在定义与管理边界的过程中, 边界维护者有着重要影响。当两者意见难以达成共识时, 由此产生的异议会成为工作家庭冲突的主要来源。我们在个案访谈中有这样一个例子: 一名女员工与她的直接主管有矛盾。这位女员工承担着家庭重担, 她的父母年事已高, 丈夫因病需要照顾, 孩子也尚年幼。另外, 她的妹妹是个单身妈妈, 因为工作倒班缘故也常把孩子放在她那里请她照看。所以, 家庭负担占用了她所有的“工作之余”。有一次主管让她一同出差, 她却因为妹妹的孩子生病而希望请假, 主管很不满意, 理由是“怎么可以这么婆婆妈妈, 难道这些鸡手蒜皮的小事可以影响工作吗?” 后来两人出差在外时, 她提出两人一起周末加班以便尽早回家, 却被主管拒绝, 主管告诉她“工作的事无权占用我的个人休息时间, 那是我自己的生活圈子”。这位员工说“我真的很生气, 我不能照顾生病的孩子, 却要和她跑到大老远儿度过无所事事的周末, 这真是浪费我的个人时间!” 为什么会有这样的结果? 因为主管是个单身贵族, “一个人吃饱全家不饿”, 她的个人规划与安排自然与有着明显家庭负担的员工天差地别。

实际上, 人们常以有限的个人经验对“工作”与“家庭”的边界进行理解和界定。有调查发现, 如果人们之间在家庭与工作的文化之间差异很大时, 他们很少与主管沟通自己的家庭生活。我们访谈的那位女员工说“和我的主管说话, 就像和来自另一星球的人交谈一样, 我们各有不同的语言、不同的习惯。”然而, 边界维护者和边界跨越者之间针对工作与家庭两个领域多加沟通与交流, 恰恰可以增进双方的彼此理解, 促进工作与家庭之间达成平衡。如果边界维护者不清楚边界跨越者在其他范围中的责任, 就可能在这个领域中提出不切实际和不合理的要求, 无形中进一步激发工作与家庭之间的矛盾与冲突。

## 二、管理工作—家庭领域的策略: 分割与融合

分割 (segmentation) 与融合 (integration) 是管理工作与家庭领域的两大主要策略。当边界缺乏渗透性与柔韧性时, 工作与家庭领域是相互分割的范式, 此时边界的硬度也非常高。分割策略使得工作与家庭的领域更易于管理; 当边界有着高度的渗透性与柔韧性时, 工作与家庭领域就是高度融合的范式。融合策略有利于领域之间的跨越及边界跨越者的角色转换, 但也由于个体需要面对多重角色的竞争性要求, 从而增加了角色的模糊性和不确定性。<sup>③</sup>

### 1. 领域分割策略的管理范式

概括来说, 领域分割的管理范式有三个主要特点: 第一, 各自领域在互不干扰的基础上独立活

<sup>①</sup> Repetti, R. L., "Effects of Daily Workload on Subsequent Behavior during Marital Interaction: The Roles of Social Withdrawal and Spouse Support," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, 1989, pp. 651-659.

<sup>②</sup> Clark, S., "Work/Family Border Theory, A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relation*, Vol. 53, 2000, pp. 747-770.

<sup>③</sup> Nippert-Eng, C., *Home and Work*, Chicago: University of Chicago Press, 1996.

动。领域之间的边界不灵活也不渗透，一个领域的信念、态度、价值观等等缺乏渠道进入到另一个领域中。第二，随着时间的推移，人们在互不渗透的领域中逐渐形成各自的时间安排、行为要求、人员构成，这进一步“加厚”和“巩固”了业已存在的边界。第三，个体在各自领域中形成的角色认同也会差异加剧，并在各自认同的周围划上清晰的“心理围墙”，当个体跨越领域时需要付出更大的努力和代价。

分割的管理策略常常适用于以下情境：1) 领域之间的相互差异十分明显，例如，它们常常在具体目标、价值信念、行为规则、互动类型以及时间范围上有着明显的差异；2) 角色要求常常与特定的背景和时间相关；3) 几乎不允许跨越角色的干扰；4) 角色的转换相对不频繁，相对来说很容易预测（比如，一天两次从家里到单位的地点变化，一周一次去教堂做礼拜）。<sup>①</sup>

完全的领域分割意味着领域的疆界密实不透而且硬度很高，个体在各自领域的角色认同是相互对立甚至是相互排斥的。这种极端例子在现实生活中其实很少，比较常见的是工作和家庭高度分隔的例子。例如，美国的大都市警察署（Big city police department）要求工作人员零失误的工作业绩，在其行为规范中明确要求——无论你是否正在承受着离婚的困扰还是亲人离去的痛苦，一旦进入（警察局）这道门，就要把所有个人的事项全部抛开，以避免工作分心，提高效率。<sup>②</sup> 电话中心也有明确的规章制度要求他们的接线员在工作时间不能接听个人电话，不能接待私人来访。<sup>③</sup>

领域分割策略的最大效益在于，它降低了创造、维护和管理领域边界的难度，使得角色的转换要求清晰可见，减少了个体在角色扮演时所经历的混乱；领域分割的最大劣势在于，这种区分常常使得领域之间的差异被人为放大，<sup>④</sup> 增加了个体在角色转换时的跨度，使得角色边界的跨越更为困难。

领域分割策略从三个方面降低了角色间混乱的局面。第一，由于每个角色都与具体的情境、时间、人物相连，这些明显的标志物给人们提供了线索进行恰当的身份认同和行为表现。当公司职员每个工作日的早上进入办公大楼时，当冰球运动员滑入冰场向观众致敬时，当工厂工人上班打卡时，当工作父母从日托中心把女儿接回家时，这些线索都在提醒个体采纳恰当的角色身份和行为模式。第二，由于边界的相对不渗透性，个体能够在一种环境下专心致志于恰当的角色扮演，很少感受到由于跨越角色的干扰和打断所带来的烦恼。第三，由于分割领域的明显对比性，个体更容易从心理上来划分角色认同。<sup>⑤</sup> 人们根据每个领域来建构一套完整的、自成逻辑的结构体系，其中活动目标、行为规范、地理位置、群体成员等等的差异均与特定的角色身份有关。例如，身为审讯人员，攻击性和怀疑心对该角色来说是恰当的，但身为父母，恰当的角色特点也许是敏感性和宽容心，两者在心理上缺乏共性。把两个角色隔离对待则会降低角色冲突。也就是说，当审讯人员的角色线索出现时，个体能够把自己浸入该角色的领域当中，以一种相应的价值信念、策略和手段扮演该角色；当为人父母的角色线索出现时，个体又会在该领域中根据相应的价值观采取恰当的策略和手段。概括说来，领域的明确差异以及边界的清晰化，可以使角色要求更为明朗。

但是，分割的管理策略也导致角色的转换更为困难。由于领域的分割而形成的客观和主观的差异意味着，个体需要跨越更多心理或物理的沟壑才能完成角色的转换。例如，虽然审讯人员可能完全理

① Nippert-Eng, C., *Home and Work*, Chicago: University of Chicago Press, 1996.

② Robert, Dessci, & Madson, "Organization Reliability, Flexibility & Security," in Kossek and Lambert (eds.), *Work and Life Integration*, 2005.

③ Desrochers, S., & Sargent, L., "Boundary/Border Theory and Work-Family Integration," *Organization Management Journal*, No. 1, 2004, pp. 40-48.

④ Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H., "Labeling Processes in the Organization: Constructing the Individual," In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, Greenwich, CT: JAI Press, 1995, pp. 413-461.

⑤ Ashforth, B. E., & Mael, F., "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, pp. 20-39; Nippert-Eng, C., *Home and Work*, Chicago: University of Chicago Press, 1996.

解,自己一旦离开了警察局,攻击性行为就不再恰当,但在心理层面,收敛审讯人员的攻击性身份并转换成为人父母的关爱身份会很困难。有关角色溢出(spillover)的研究表明:在一个角色领域中形成的情绪、压力和思维通常会影响到其他领域。<sup>①</sup>角色之间跨越的幅度越大,这些角色体验中的附带特点在另一个角色中越可能是不恰当的。

此外,当个体处于高度分割的领域中,在角色转换时常常需要跨越多重边界,包括时间边界、物理边界、社会边界、心理边界,个体需要花费更多的身心 and 精力才能从一个角色转移到另一个角色。可见,领域的分隔降低了创造、维持和管理边界的难度,但也增加了个体跨越这些边界的难度。

## 2. 领域融合策略的管理范式

如果边界中存在着大量的渗透性和灵活性,就会出现交融现象。这时,原有的边界不会对其他领域的要素具有绝对的排他性,而是形成一种融合地带。例如,一个在家里工作的保险推销员,家中还有一个尚未上学的孩子,就会出现许多交融现象,你会看到他常常一手抱着孩子一手接着客户的电话。另外,家族企业也常常表现出很多交融地带,因为工作互动的同时还会卷入大量的家庭联络。

领域融合的管理策略常常适用于以下情况:1) 领域之间的差异不大;2) 角色要求与特定的地点和时间关系不大;3) 允许跨越角色的干扰和打断;4) 由于边界具有高度的灵活性和渗透性,因此高度整合的领域中,角色的转换相对来说十分频繁并可能难以预测。

领域融合策略的最大优势是,由于角色变化的跨度较小,因而降低了跨越角色边界的难度,简化了角色转换的过程;其最大的劣势在于,个体可能同时面对多种角色要求,这不仅会产生优先权、注意分配和时间上的冲突,也会由于角色间混乱而增加个体的困扰和焦虑。

边界的灵活性和渗透性常常被看做具有消极的和不利的影响,意味着另一个领域对于当前世界中从事活动的干扰。但是,它也具有积极意义。当家庭成员频繁地进出家中的办公室,可能使个体感受到自己在另一个领域中也占据重要位置。当人们的想法、观念、经验和情感可以在不同领域中自由流动和相互借鉴时,常常会带来创造性的问题解决之道。在我们的个案访谈中,一位女性管理者谈到,与子女的沟通经验有助于她们在工作中理解下属的不同处事风格和行为方式,并有意识地对其他人的成功给予鼓励和表达由衷的喜悦,从而增加了工作团队中的和谐气氛。另一位中层主管还提到,她把工作流程的日清原则和工作的激励措施应用到针对儿子中考的体能训练当中。他指出,自己的工作给家庭生活注入了更多的条理和理性,也使家庭活动更加丰富化。

对于领域融合的管理范式来说,虽然角色的变化跨度降低,但带来的角色混乱可能更大。<sup>②</sup>正如前面提到的,高度灵活性和渗透性的角色,伴随着重叠的角色认同以及相关的角色背景,可能导致个体对于哪个角色认同应该更为突出感到困惑和焦虑。此外,边界的高度灵活性和渗透性导致其他角色容易进入,对于当前角色的干扰与中断却没有预警。<sup>③</sup>这种干扰和打断扰乱了个体的持续认同保持过程,可能迫使他们并不情愿地转向另一个角色认同,并在不同角色之间来回跳跃。<sup>④</sup>其结果可能使个体难以集中精力完成当前任务,难以保证卓越的工作业绩。

需要说明的是,分割与融合策略的划分,并不是单纯的二分维度,它们代表了一个连续数轴的两

<sup>①</sup> Marshall, C. M., Chadwick, B. A., & Marshall, B. C., "The Influence of Employment on Family Interaction, Wellbeing, and Happiness," in S. J. Bahr (ed.), *Family Research: A Sixty-year Review, 1930-1990*, New York: Lexington Books, 1992, pp. 167-229; Williams, K. J., Suls, J., Alliger, G. M., Learner, S. M., & Wan, C. K., "Multiple Role Juggling and Daily Mood States in Working Mothers: An Experience Sampling Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 1991, pp. 664-674.

<sup>②</sup> Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J., "Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance," *Personnel Psychology*, Vol. 51, 1998, pp. 667-683.

<sup>③</sup> Hall, D. T., "Telecommuting and the Management of Work-Home Boundaries," in *Paradigms Revised: The Annual Review of Communications in Society-1989*, Nashville, TN: Institute for Information Studies, 1990.

<sup>④</sup> Burke, P. J., "Identity Processes and Social Stress," *American Sociological Review*, Vol. 56, 1991, pp. 836-849.

极，一端是工作与家庭的完全分割，另一端是工作与家庭的完全融合。现实生活中人们所采取的策略往往落在数轴中间的某一点上。另外，两种策略在实际生活当中的效果和效率，以及对个体行为和态度的影响，还取决于其他因素的作用，包括边界跨越者的个性特点、他们对于工作与家庭意义的理解、他们对于融合和分割的偏好、情境因素等等。

在我们的访谈案例中，两位同在一所大学实验室从事类似研究工作的研究人员，在塑造和管理边界上却截然不同。张先生在每个工作日的9:00出现在自己的办公室里，风雨无阻，分秒不差。虽然实验室并无上下班的打卡制度，但他严守着8小时的作息不变。在他办公室的墙壁上，贴着各种奖励和学术素养的见证：国际国内会议和讲学的照片，以及他获得的各种学术证书。不过，除了一张全家合影之外，我们找不到其他与家庭有关的细节和线索。他给我们重复了多次的话是“拜托，工作就是工作。人家付了薪水给你，你就得对得起这8个小时，你没有任何个人的理由干扰这8个小时的工作时间”。“在工作时我是个工作狂，我会全身心沉溺其中，每一分钟都在思考实验程序。在工作当中被打断会令我十分恼火，我的家人和朋友都知道这一点。”与此相对应，隔壁的李先生则不同。他的墙上挂着家庭合影、外出旅游的纪念品以及来自各地的朋友寄来的贺卡。另一个白板上标出他近期的日程安排，不仅有实验进展状况，还有与家人和朋友的聚会时间。他办公室里的东西琳琅满目：喜欢的CD、运动衣裤和球拍，甚至还有一套他颇为得意的茶具。他的太太和朋友常常会在不忙的时候光顾他的办公室喝茶聊聊天，聊天内容从各自的研究课题到近日里的“八卦”无所不包，然后一起到楼下的餐厅里小聚。他认为自己的生活“很难分出是8小时之内还是之外，忙的时候也许每天工作20个小时，朋友和家人都会成为自己的实验助手；不忙的时候可能正好相反。对我来说，衡量工作的指标是结果，而不是时间。”

### 三、工作与家庭边界管理策略的应用实例

工作—家庭边界理论把个体与环境的交互作用观引入到工作家庭关系的研究中，为工作家庭研究开辟了一条崭新的思路。它认为，个体是边界的跨越者，他们建立、保持、管理和协商边界的能力决定了工作和家庭之间的关系。工作家庭边界的硬度特性、边界跨越者的角色扮演和角色转换、边界维护者的作用共同影响到工作和家庭之间的冲突和平衡。该理论可以应用于现实生活中的许多领域，对工作和家庭的边界进行管理。

首先，有助于对企业制定和实施家庭友好政策提供指导。所谓家庭友好政策（Family-friendly Program），是组织为了减轻个人面对的工作和家庭冲突而采取的各种措施，从而提高员工管理工作和家庭之间竞争性需要的能力。概括说来，家庭友好政策主要包括三类内容：亲属照料服务、家庭休假（由于家庭需要而请假）和弹性工作安排。<sup>①</sup>

企业实施家庭友好计划的目的，不仅是为了提升员工维系工作和家庭平衡的能力，而且是为了增强员工的忠诚度，提高员工的生产率和降低离职率，并最终提高企业的竞争优势。近年来家庭友好政策在全球发展迅速，然而目前为止，许多家庭友好政策的实施并未获得预期的效果。从工作家庭边界理论的视角出发，企业在设计和实施家庭友好政策时应充分考虑领域和边界的特点，以及个体对于边界的不同管理策略。也就是说，要注重考察员工之间的个体差异，设计符合员工需要的家庭友好政策。不同员工对家庭友好政策的需求往往不同，人力资源部门应该意识到不同员工的不同偏好和各自的管理策略，因人制宜。有条件的企业应该提供“自助餐式”的福利体系，给予员工选择的自由。

<sup>①</sup> Arthur, M. M., & Cook, A., "The Relationship between Work-Family Human Resource Practices and Firm Profitability: A Multi-theoretical Perspective," in Martocchio, J., Liao, H., & Joshi, A. (eds.), *Research in Personal and Human Resources Management*, Elsevier Science Ltd, 2003.

其次,有助于对远程办公人员的工作家庭边界进行管理。随着笔记本电脑、移动电话等一系列现代技术的普及,远程办公逐渐成为新型的工作方式。这些高科技产品的确有助于节省时间,协调时间安排,为个体的工作和生活带来一些灵活性。但是,这些设备的使用也使得工作领域总是处于突出地位,或总是很容易进入一个人的正常生活,这种状态将影响个体的家庭生活,给个体带来颇大的压力。<sup>①</sup>应用该理论有助于远程办公的个体界定和管理工作与家庭的边界,从而避免冲突获得平衡,提高工作与生活的总体质量。

再次,有助于对居家工作者(SOHO一族)的工作家庭边界进行管理。居家工作节约了路上交通所花的时间,因而在一定程度上缓解了时间方面的工作家庭冲突。另外,居家工作者拥有更多时间和需要照顾的家人待在一起,这也减轻了他们的心理压力。但是,这种方式有可能加剧其他方面的工作家庭冲突,如行为冲突。在家完成部分或全部工作的人会同时体验到工作线索和家庭线索,两者的高度渗透使得大多数时间里工作角色和家庭角色的突出性处于同等位置,<sup>②</sup>容易导致工作与家庭在角色上的竞争与混乱。居家工作者如何界定工作和家庭之间的边界才能获得更多的工作家庭平衡,是值得探讨的重要问题。Hawkin & Miller(1996)的调查发现,居家工作者比办公室工作人员感受到更大的灵活性。但有些人报告说他们的家庭因为灵活性而更为快乐;也有人报告说他们的家庭由于工作与家庭生活地点和时间上安排的模糊性而备受困扰。Ahrentzen的研究表明,居家工作者创建一些时间、空间、行为和心理的边界以划分领域,有助于减少角色之间的冲突。这些做法包括:在家庭中留有专门的工作空间,在工作时间限制他人的进入,重新安排工作与家务活动的时间,补充工作家庭的转换仪式等等。<sup>③</sup>

最后,有助于对家族企业中员工的工作家庭边界进行管理。家庭企业的环境常常意味着,与工作有关的行为和与家庭有关的行为交织在一起,使得一个领域很难与另一个领域分得清楚,一个领域的成功与失败也很容易影响到另一个领域。应用工作与家庭的边界理论有助于使边界跨越者和边界维护者认识到,在保持领域高度融合所带来的优点的同时,也应注意在一些方面适当管理,留出足够的空间保证个体的独立性。

责任编辑:王永平

<sup>①</sup> Chesley, N., Moen, P., & Shore, R. P., "The New Technology Climate: Work and Family in the Information Age," in P. Moen (ed.), *It's about Time: Couples' Career Strains, Strategies, and Successes*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2002; Galinsky, E., & Kim, S., "Navigating Work and Parenting by Working at Home: Perspectives of Workers and Children Whose Parents Work at Home," U. S. Department of Labor Website, *Telework and the New Workplace of the 21st Century*, 2000.

<sup>②</sup> Nippert-Eng, C., *Home and Work*, Chicago: University of Chicago Press, 1996; Desrochers, S., Hilton, J. M., & Larwood, L., *Measuring Work-family Boundary Ambiguity: A Proposed Scale*, Bronfenbrenner Life Course Center Working Paper, 2002; Desrochers, S. & Sargent, L., "Boundary/Border Theory and Work-family integration," *Organization Management Journal*, Vol. 1, 2004, pp. 40-48.

<sup>③</sup> Ahrentzen, S. B., "Managing Conflict by Managing Boundaries: How Professional Homeworkers Cope with Multiple Roles at Home," *Environment and Behavior*, Vol. 22, 1990, pp. 723-752.