

走出女性领导者的矛盾困境： 中庸哲学的启示

尹俊 文秋香 郎艺 | 文

女性在职场越来越得到重视，然而作为不断崛起的新的领导力量，女性领导者却时常因为工作与家庭冲突、性别刻板印象等陷入困顿之中。面对这一矛盾困境，女性领导者迫切需要自我成长。中庸哲学可以帮助女性领导者辩证地认知工作与家庭矛盾、性别角色与领导角色矛盾，指导女性领导者运用“时中”的方法论，通过工作家庭平衡行为应对工作家庭冲突，通过矛盾领导行为应对性别与领导角色冲突，进而走出矛盾困境。

性 别平等和妇女赋权是《联合国2030年可持续发展议程》的重要目标。当前，女性在世界各国就业人员中的比例不断提升，也有越来越多的女

性进入了领导岗位。从实践来看，虽然女性在领导力的成长道路上面临的挑战并非是“玻璃天花板”那样无法突破，但与男性相对平坦的道路相比，总是更具挑战，这一现象常被称为

尹俊：北京大学习近平新时代中国特色社会主义思想研究院研究员、北京大学国家发展研究院研究员
文秋香：兰州理工大学经济管理学院讲师
郎艺（通讯作者）：北京外国语大学国际商学院讲师

“迷宫”，即女性领导力的成长道路错综复杂，需要更为谨慎的导航。此外，虽然在大部分发达社会中女性已经获得了很多领导机会，甚至有的国家由女性担任总统或总理，但与男性担任领导者的比例之间还有很大差距。

现有研究对这一现象的原因阐释大致可以分为两类，一是女性家庭责任更重导致工作投入更少，二是领导者性别规范对女性带来的偏见和歧视。从前者来看，在大部分国家，女性在儿童保育和家务方面花费的时间都比男性要多，这直接减少了女性的职业投入时间，较少的职业投入时间影响了女性职位的提升，事业上的受挫会使女性的工作进取心不断减弱，进而转向去承担更多的家庭责任。从后者来看，研究发现组织中存在着性别与领导者之间的刻板印象，人们对男女性别角色的描述性期望(男性和女性分别是什么样)和命令性期望(男性和女性应该是什么样)中，通常认为男性的典型特征与领导角色的期望相符，而女性的典型特征与领导角色的期望之间不一致，这就导致女性面临着双重约束，也就是说，如果女性的行为符合性别期望，那么人们会认为女性缺乏有效领导者的能力；另一方面，如果女性领导者的行为举止符合了领导角色期望，人们则会认为女性不符合温情等性别角色的期望。

这两类原因都使得女性领导者陷入矛盾的困境，导致女性领导者，尤其是女性高层领导者少之又少。长期来看，这会形成组织中对女性领导者的刻板印象，损害女性的领导有效性，进而使得女性必须表现出比男性更佳的性能、付出更多的努力才能担任领导职务。女性领导者应该如何走出这一矛盾困境呢？

2020年10月1日，习近平总书记在联合国大会纪念北京世界妇女大会25周年高级别会议上的重要讲话指出，建设一个妇女免于被歧视

的世界，打造一个包容发展的社会，还有很长的路要走，还需要付出更大努力。当前，我国已经建立了包括100多部法律法规在内的全面保障妇女权益法律体系，基本消除义务教育性别差距，全社会就业人员女性占比超过四成，女性领导者成长的外部环境不断得到改善。当然，女性领导者走出矛盾困境，不仅需要外部环境的改善，还需要女性领导者的自我成长。

中庸哲学是中国传统文化的典型代表，常常被认为是最高明的学问，所谓“极高明而道中庸”，因此可以对女性领导者应对矛盾困境提供许多有益的启示。中，指不偏不倚；庸，指平常。中庸的基本内涵就是用不偏不倚的方法来应对矛盾的困境。中庸哲学的世界观是“一分为三”，也就是认为矛盾的双方既是对立的，也是统一的。中庸的方法论是“时中”，是指合乎时宜而无过与不及，也就是根据环境和事物的变化规律来选择最适合的方法。基于中庸哲学，本文将提出女性领导者面临矛盾困境的新认知方式，以及女性领导者应对矛盾困境的新方法，进而讨论中庸哲学对女性领导者自我成长的重要启示。

认知女性领导者的矛盾困境：基于中庸哲学的世界观

女性领导者对工作与家庭冲突矛盾困境的两种认知

在大部分国家，女性是做家务的主力，还需要肩负生养子女的重任，由于许多家务是必须承担的责任，因工作而放弃家务通常是行不通的，同时工作和家庭之间没有绝对的平衡，只有阶段性的取舍。因此，女性要么牺牲工作的时间，要么牺牲个人休闲的时间。从人力资本角度来看，投入工作的时间减少，使得女性领导者在晋升和权威方面处于劣势。一些

研究还指出，虽然女性不太可能仅仅因为家庭责任而选择不担任领导职务，但这可能会影响到她们的收入，进而给女性管理者带来职业上的不安全感，以及情绪上的波动，从而陷入矛盾困境。

这一逻辑有一个隐含假定，即组织将长时间的工作和牺牲个人家庭责任作为优先考量，长时间的工作可以带来更高的奖励进而获得领导岗位，这更符合传统的男性角色，他们很少承担家庭责任，并对组织全身心投入。这一假定本质上属于二元哲学的范畴，即认为工作与家庭是对立的、非此即彼的关系。由于女性承担了大量的家庭责任，所以奖励长时间工作和个人牺牲对女性来说是一个特别的挑战，女性领导者不得不减少工作时间、打零工甚至辞职。

现实中许多现象也证明了这一点。财富500强企业中的专业人员和管理人员，女性离职率比男性高出36%。打零工的女性也越来越多。2010年，约26%的欧洲女性、约13%的美国女性，每周工作时间不足30个小时。即使是担任高级管理者岗位的女性也需要经常性的减少工作时间去承担家庭责任。基于时间资源的排他性，要求女性在工作和家庭间做出排序和选择，这样的二元假定使得这一困境只能通过牺牲某一方才能得以解决，锐化了矛盾的对立性。

与二元哲学不同，中庸哲学的世界观认为矛盾是对立统一的，工作与家庭绝非是纯粹对立的，存在相互促进的可能性。

为什么工作和家庭能相互促进呢？从工作对家庭的促进来看，现有研究发现，工作可以

为家庭提供经济、情感等多个维度的支持。许多研究发现，当女性能与丈夫共同承担养家糊口的责任时，夫妻之间的关系往往更为稳固，离婚的概率也会降低，孩子往往会得到更大的发展，女性还能拥有更健康的身体以及更高的生活满意度。

从家庭对工作的促进来看，现有研究发现，承担家庭责任可以获得伴侣的支持、减少家庭矛盾、提升心理安全，提升同理心和合作能力，这对领导力的提升至关重要。人生伴侣的支持，比如帮着照顾孩子，处理家庭琐事，或者为了事业而迁居等，是许多女性领导者成功的重要因素。研究还发现，女性如果较多参与了孩子的培养，其自身的适应能力、同情心、耐心等也会增强，进而增强其处理人际关系的能力。

一项关于工作家庭平衡的研究发现，同时担当家庭和工作等多个角色的女人焦虑更少，合作能力更强，心理安全感也更强。

正因如此，许多组织也在开展一系列家庭友好型的改革措施，进而对工作产生促进作用。比如家庭友好型的假期安排，在一定的组织环境中，组织能够为女性员工提供部分的家政服务（例如托儿或老人护理），使得女性员工能更专注于工作内容。

此外，许多组织还推出了女性的弹性工作时间和弹性工作地点，这既能提高工作效率，又无需延长工作时间。

可以看到，家庭—工作和工作—家庭的促进研究都强调了二者之间的相互增益。虽然时间资源仍然稀缺，但女性在其中一方的付出，可以协同带来另一方其他要素的上升。

同时担当家庭和工作等多个角色的女人焦虑更少，合作能力更强，心理安全感也更强。

这正是中庸哲学所强调的资源共生性，即资源之间有协同作用，增加在一种矛盾元素上的资源投入可以同时提升其他矛盾元素中的资源。

基于这一世界观，处于矛盾困境中的女性领导者可以有更多的元素聚焦点而不仅囿于时间冲突，可以探讨矛盾元素资源分配方式的协同可能性，并提出新的资源配置方案。

另一方面，虽然工作和家庭在时间维度上依然可能是对立的，但是这一点正在发生变化。随着社会观念的不断进步，女性所接受教育的不断提升，甚至女性的教育优势不断展现，家庭分工也逐渐发生变化，女性和男性开始更平等地分担家务、照顾孩子成为了一种趋势。这使得工作与家庭的相互促进成为可能。

二元哲学的简化假定在一定程度上降低了问题难度，通过二维拆解简化了矛盾问题，但它也将女性领导者限于“非此即彼”的选择困境中，并锐化了冲突；相反，中庸哲学基于资源的共生性假定，从更为系统、整体的角度看待问题，既看到女性对家庭和工作的付出，也看到女性在工作 and 家庭中获得的成长和支持，为女性领导者正确对待家庭与工作冲突提供了更广阔的视野，对女性领导者走出工作家庭矛盾困境有积极的启示。

女性领导者性别角色与领导角色冲突矛盾困境的两种认知

有研究对26个国家的性别印象数据分析发现，人们期望男性热情、果断、自信、有主见、有权威，期望女性热情、支持、善良和乐于助人。

尽管并非完全绝对，但是领导角色与男性的性别角色更为相似。因此，表现出领导才能的女性虽然会表现出工作能力，但会让人感觉违反了性别角色，这反过来降低了人们对女性

领导有效性的评价，因此陷入了性别角色与领导角色冲突的矛盾困境。

这一逻辑也有一个隐含假定，即女性的性别角色与领导角色是对立的关系。

正因如此，女性领导者往往陷入追求完美的困境中，习惯性陷入自我设定的标准，希望在多个方面都能获得正面评价，既要让别人信任她的工作能力，也要让别人相信她能很好地与他人共事。

然而，如果表现得“女性化”，女性就很难像男性那样获得机会，但不顾社会期待去争取机会，又会担心被别人认为不配获得机会，甚至被判定是一种自私的行为。

这种认知实质上也是一种二元判定，似乎女性无法同时满足性别角色要求，又满足领导角色要求，使得这一矛盾困境也变得无法解决。

中庸哲学提供了新的认知方式。中庸哲学认为多重目标之间可以相互调和，提倡整合性思维，在承认矛盾的同时，努力建立矛盾之间的联系，寻求综合性的、创新的解决方案。

以中庸哲学的世界观来看，女性的性别角色和领导角色可以达到统一。

首先，随着时间的推移，性别角色与领导角色都在发生变化，向中性化的角色靠拢，两者的对立性越来越小。一项对性别差异的跟踪研究发现，随着教育程度的提高，组织中的女性正在变得更为主动、更为自信、主导、冒险，并且对科学、数学和工程感兴趣。随着领导力理论的发展，现在被视为优秀领导力的特质已经变得更加中性化，早已不再是绝对的男性化特质，而是融合了更多女性化和群体性特质，比如民主决策、参与性决策、责任分配、培养下属以及充分依靠团队的技能等等。尤其是在组织陷入危机时，女性化特质往往是组织

的首选。如今的学者们通常建议有效的领导角色需要男女混合，特别是在谈判、合作、外交、团队建设、激励和培训中，有效的领导力已经不太可能主要是传统上男性化的命令和控制行为。

其次，越来越多的研究发现，女性角色在领导力有效性方面同样具有重要作用，这或许能够成为女性领导者的优势。一些研究者将20世纪80年代以来盛行的变革型领导力与男性角色和女性角色进行对比，发现相比男性，女性领导者更倾向于采取变革型领导风格，这尤其表现在个性化考量的维度上，女性领导者更注重培养和指导下属，关注他们的个人需求，而男性领导者更倾向于采取交易型领导风格，他们更关注下属是否能完成目标，以及是否有错误需要实施惩罚。

一项研究对140项研究进行元分析后发现，董事会性别多样化对公司财务业绩的影响有显著正相关关系，董事会中女性的参与提高了企业社会责任。

综上所述，从中庸哲学视角来看，女性角色和领导有效性之间存在正向关联，这意味着这对矛盾存在互补兼顾的可能，女性领导者不需要对这两个目标作顺序排列，而是可以通过挖掘更多的矛盾关联处，把握住整体最优的平衡点，找到综合性解决方案，这对于女性领导者走出性别角色与领导角色冲突的矛盾困境有着积极的启示。

走出女性领导者的矛盾困境：基于中庸哲学的方法论

不同的管理哲学提供不同的方法论指引。二元哲学通常指向“权变”方法论，即根据情境不同，按照目标的排序优先解决矛盾的某一方。这种分析思想把矛盾分开，试图找出一定的规律，即在何种情境下矛盾的哪一方面占据主导作用，这是还原论哲学思想的典型体现。然而，在女性领导情境中，这种解决方案容易引导女性领导者产生割裂感，刻意切换角色，表面上似乎解决了冲突，但实际上很容易引发



自我耗竭，不利于女性领导者的自我成长。

中庸哲学在认识事物和理解问题时“以中为美”，承认任何事物均有两面性，矛盾的元素既对立又相互依存，因此需要全面地搜集信息，辩证地看待问题，掌握事物的正反面，以全局观念和整体视角认识环境，即要把握适当的“度”。

基于此，中庸哲学提出了自己的方法论——“时中”，也就是根据不同的时间和环境要求，实事求是、动态调整、不偏不倚。

如果女性领导者能做到既兼顾工作与家庭责任，又能根据实际情况动态调整，那么就更容易走出工作与家庭冲突的矛盾困境。如果女性能做到既兼顾人们对性别角色和领导角色的预期，又能根据具体领导情境灵活变化，那么就更容易走出性别角色与领导角色冲突的矛盾困境。

具体而言，我们对女性领导者走出矛盾困境提出以下几点建议。

（一）以工作家庭平衡行为应对工作家庭冲突

工作家庭冲突源于角色冲突，强调从工作到家庭或者从家庭到工作的具体方向冲突。而工作家庭平衡作为工作领域和家庭领域的交互关系构念，是指为达到工作和家庭角色之间的低冲突和高促进，而采取的抵御、转化、补偿、反馈和调节等行为，并且不预设方向性。

在高节奏发展的现代社会，工作与家庭角色难免出现方向倾斜，人们对工作—家庭平衡的关注日益增长。事实上，从时间投入的角度看，女性领导者做到工作家庭的平衡是很困难的，但是可以用其他方式进行弥补，以实现整

体性平衡。

因此，工作家庭平衡行为本质上是一种动态平衡行为，每个人在人生不同阶段都会有不同的优先考虑，不能苛求每时每刻的完美，可以根据实际情况来寻找平衡的方式。

女性寻求工作家庭平衡的方法可以包括：获得家庭成员的支持、加强家庭陪伴的质量、增强工作时间的效率、充分运用工作的灵活性。

最经典的案例为中国著名的女外交官傅莹女士，在女儿高考当天，早上送女儿进考场，上午与印度外交部来访官员进行双边磋商，中午休会陪女儿吃午饭，外方得知休会原因后，更加理解、尊重并支持傅莹女士的选择。傅莹女士在增加工作效率的同时增强了对女儿陪伴的质量。

其次，职场女性在面对工作和家庭之间的资源分配时可以同时做出短期和长期的规划、动态和联动的安排。如若两者兼顾，容易造成冲突，进而引起女性在生理和心理上的疲劳感知。短期内女性可以将更多的精力和时间集中于某一领域，这种倾向是为了获得工作和家庭的长期统一和整体平衡。

另外，组织的工作支持可以协助女性更好地平衡工作和家庭，如制定特定的工作场所政策，包括弹性工作时间和弹性工作地点；领导和同事的支持也可以为女性提供便利，这既能提高工作效率，增加女性的工作信心，也可以改善家庭生活。

（二）以矛盾领导行为应对性别与领导角色冲突

在传统父权制占主导的影响下，女性领导者在实际工作中面临诸多压力和挑战，性别

如果女性能做到既兼顾人们对性别角色和领导角色的预期，又能根据具体领导情境灵活变化，那么就更容易走出性别角色与领导角色冲突的矛盾困境。

与领导角色的冲突加重了女性的心理和生理负担。如何有效平衡性别与领导角色冲突以促进女性成长变得至关重要。张燕等学者提出的矛盾领导行为（paradoxical leadership behavior）作为应对组织中不同需求的典型构念，有助于拓宽个体的注意力范围，并在不同要素之间建立新的联系。

矛盾领导行为属于中庸哲学的典型构念，既有能动性（agentic）特征，又有共生性（communal）特征，因此兼具了领导角色和女性性别角色的二元特征，是女性领导者应对性别与领导角色冲突的有效方法。基于阴阳学说，矛盾领导行为强调（1）整合自我中心与他人中心；（2）既保持距离又拉近距离；（3）既同等对待下属又允许个性化；（4）既强制执行工作要求又允许灵活性；（5）既维持决策控制又允许自主性，因此在同时满足组织的结构需求和个人需求方面左右逢源。

在实际工作中，一方面，矛盾领导行为可以帮助女性领导者在工作时不去关注性别身份，而是去关注其领导职业的身份认同，即更关注岗位的责任而非性别的差异。换言之，女性领导者一旦出任了领导者的岗位，事实上并不存在“性别”，也可以被称为“雌雄同体”。

（三）以中庸思维指导日常行为

中庸思维是中庸哲学的基本应用，指从多角度考虑问题，在冲突中结合多方意见取得平衡，通过相互促进寻找矛盾因素相容的方法。与西方崇尚非此即彼的二元对立思维不同，惯用中庸思维的人们可以形成自己独立的看法，也能够尊重并包容他人不同的观点，从而有助于化解内部矛盾，达到整体和谐。

在面对日常矛盾情形时，中庸思维者往往会以“和谐”的态度和方式处理问题，在“利己”与“利他”的矛盾之间寻求平衡点。个体

认知对于应对矛盾情景很重要，每个个体在认知层面对于世界是如何运行的都有着基本的思考，女性领导者首先要建立全面、权变以及和谐共生的认知思维，从整体的角度看待工作—家庭、女性角色—领导角色问题，体察自身对于各种角色组合的有效性、满意度、适合度和参与度，给出适合自己的平衡规划。举例来说，如果女性内心更重视工作，即便在工作和家庭领域投入相同精力也难以感到平衡。

吴佳辉和林以正的研究中提出了中庸思维的三个维度：权衡和平衡（在规划时）、整合（在决策时）、寻求和谐（在执行决策时），这对女性领导者而言颇有帮助。女性领导者在规划目标时要深思熟虑，多角度思考，一旦确定目标后，就不要轻言放弃，不要质疑自己的目标与追求，用梦想牵引、提升自我发展的能力。女性领导者在决策时要注重结合多方诉求，整合团队期望，建立目标一致的优秀团队。拥有优秀团队成员是领导者和企业组织获得成功的关键要素，女性领导者要不断去尝试找到更优秀的人，消除身边优秀的人给自己带来压力的顾虑，克服自己内在的不安全感，授权与建立信任，让优秀的人围绕在身边。

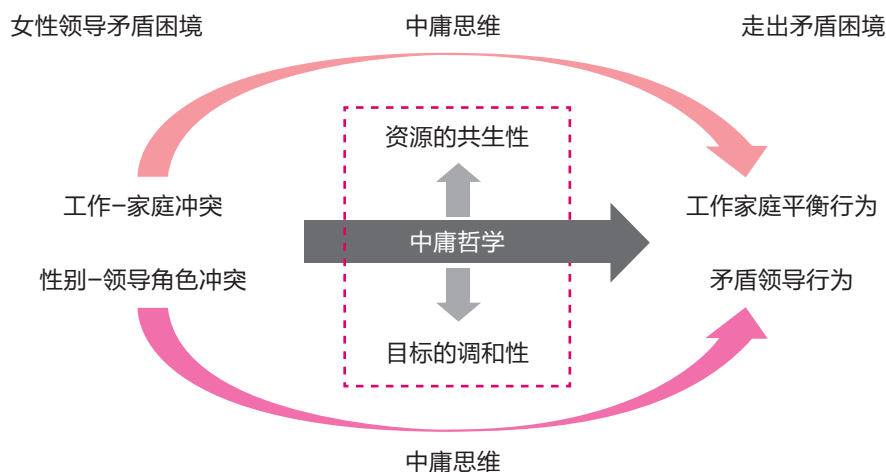
女性领导者在执行决策时要寻求和谐，可以积极寻求组织支持和家庭支持，比如在适当时候向你的上级要求加薪升职，对伴侣和孩子诚实地说出你的困难等等，这是促进和谐的重要方法。除了追求团队的和谐之外，女性领导者也需要关心内心世界的和谐，需要女性自我内在力量的锤炼，不为自我设限。

图1展示了女性领导在共生管理视角下的矛盾困境路径。

展望

尽管面临着许多挑战，但是古今中外，依

图1 女性领导者基于中庸哲学应对矛盾困境的方法论



然有许多女性走上了高层领导者岗位，而且21世纪以来，女性领导者正在崛起，许多女性都担任了极为重要的领导岗位，比如德国总理默克尔，国际货币基金组织总裁拉加德，格力电器董事长董明珠，Facebook首席运营官桑德伯格等，这既在一定程度上说明了女性领导者正在成长，比如教育优势日益凸显，领导力越发成熟等，也在一定程度上说明外部环境正在发生变化，比如社会分工深化带来男女职业的差异程度越来越小，以及一些追求男女平等的政策干预，比如根据政府要求修改选拔和晋升程序，以增加女性在领导岗位中的代表性，这些政策会增加女性领导者的比例，但也可能会产生一些负面效果。比如有的组织会采取一些特殊的行动，避免被纳入强制令，而且这些政策干预有时会使女性蒙羞，引起没有从中受益的人的反感，使得女性压力陡增。政策制定者要去区分，哪些追求男女平等的政策干预是最有效的，以及在什么条件下才会有效。正因如此，由于外部环境的变化仍属于外因的范畴，更为重要的是女性的自我作为和成长。

对于类似女性领导者这样的矛盾困境，传

统的二元哲学所提供的指导有限，并不能完美地解决这类复杂问题，越来越多的学者呼吁关注东方的传统哲学思想。本文遵循这一趋势，基于中庸哲学为女性领导者应对矛盾困境提供了新认知、新方法。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视促进妇女全面发展，强调要充分发挥妇女伟大作用、构建和谐包容的社会文化。随着市场化、信息化、工业化、国际化的不断深入，尤其新经济时代的到来，女性领导者将会发挥更为重要的作用，中庸哲学可以帮助企业女性领导者更好地识别和适应内外部环境，走出矛盾困境，发挥女性优势、规避劣势，提升企业的竞争力，促进员工和企业多层面的发展。❏

本文系教育部人文社会科学研究规划基金一般项目(19YJA630104)“中庸思维对女性领导者应对角色冲突的影响及效果”、国家自然科学基金青年基金资助项目(71902012)“中庸领导行为对团队创新的影响：基于激励信息处理理论的多方法研究”的阶段性成果。

本文责任编辑：高菁阳
gaojy@sem.tsinghua.edu.cn