

团队领导的职能、决定因素及有效性

周莹^{1,2}

王二平¹

(¹中国科学院心理研究所, 北京 100101) (²中国科学院研究生院, 北京 100039)

摘要 团队的情境特点和任务要求使团队领导具有了不同于传统组织领导的特点。该文从团队领导与群体领导的区别入手, 以职能领导观分析了团队领导的职能: 包括团队联络职能, 收集并转译来自团队内外的信息; 目标建立职能; 运作协调职能, 协调团队成员活动使其能在团队水平上充分整合; 以及决定领导职能相对重要性的团队特征与作业特征, 最后探讨了团队领导对团队有效性的作用及机制, 并指出将来研究的方向。

关键词 团队, 团队领导, 职能领导观, 团队有效性。

分类号 B849: C93

科技进步使得组织面临的环境更为复杂和多变, 组织的任务要求已经超出了个体能力所及的范围, 层次复杂的传统组织形式已经不能随境应变。工作团队这种小型组织单位应运而生, 并引起理论研究和实际应用领域的广泛关注。许多关于团队有效性的研究发现领导是其中重要的影响因素^[1,2]。

1 团队领导概述

1.1 团队领导与群体领导

团队是由若干个体构成的特殊群体, 群体行为的规律适用于团队, 但团队也有其特殊性。Paris 等人^[3]提出团队 (teams) 不只是个体的集合, 团队协作 (teamwork) 大于个体行为的相加。而且, 不能简单的将若干个体组成的一个群体 (group) 称为“团队”, 并期望这个群体有像团队一样的表现。团队是由两个或以上的彼此区别的个体组成的,

个体之间存在动态地、互依地 (interdependently) 交互作用, 朝向共同的有价值的目标、目的或使命, 每个个体都需要履行各自特定的任务 (role) 或功能 (function), 而且其作为团队成员的生命周期是有限的^[4]。有效的团队表现或团队协作, 不等于个体活动的简单累加或整合, 还需要各个队员履行各自的功能, 以实现有效的同步的产出。团队区别于群体的特点主要有: 共同的有价值的目标、队员间的协调、密切的沟通交流、作业的互依性、多样的信息来源、各自特定的任务和职责、与作业相关的知识、应对变化的适应性策略^[3]。

由于团队区别于一般群体的特点, 团队领导有了不同于一般群体领导的表现。一般群体的领导往往是被任命, 由某个固定的个体完成的; 而团队的领导, 会随着任务、情境要求体现于不同的载体上, 即它可以是特定的角色职责, 还可以是共享的影响过程^[5]。例如, Stewart 和 Barrick^[6]提出应该根据团队任务的特点, 授以队员权利实行不同程度

收稿日期: 2005-04-05

* 国家自然科学基金资助 (项目号: 70471059)。

通讯作者: 王二平, Email: wangep@psych.ac.cn, 电话: 010-64879237

的自我领导。又如,虚拟团队的领导因为受到时间空间的限制而很难监控队员的表现,所以,需要通过清楚界定了的团队目标、队员对于各自职责的理解、明确的规则程序实现团队领导,即团队中领导的实现可能是固定的个体。这与传统的组织形式相似,如上级任命的领导;可能由队员轮流负责^[2]或根据任务特点,由具有相关专业能力的队员承担^[7];可能体现在团队成员的互动过程中,Yukl^[5]称其为分布式(distributed)或共享(shared)领导,如自我管理团队^[1]、自规定团队(self-defining)或“无上级组织”(bossless organization)^[5]。

1.2 团队领导与传统领导理论

前文已述及,团队内部高度的互依性特点使得队员在应对外部持续变化的作业要求时,其沟通方式、信息流动和行为反应必须保持一致同步^[5]。团队的有效性不是个体贡献的简单相加,决定团队有效性的关键因素是能使队员行动一致、同步、连贯的团队协作技能。对于队员的团队协作技能的训练不像专业技能,可以通过传统的训练来完成,它是自然产生的、程序性的,是队员彼此协助配合以团队的组织形式来完成作业时所得到的。团队协作技能的发展是超出传统训练所及的范围的,因此,团队领导就承担起了训练队员的团队协作技能的职责。而传统的领导理论关注领导者如何影响被领导者^[3]、激励下属、建立对下属的约束机制等,如论述领导及其下属的特质、领导行为^[4,5]对于群体、组织绩效的作用。而对于领导者在整合队员的专业技能,培养队员的团队协作技能,发展出协调、适应且行为一致的团队的职责上并没有详述,直接将这些理论应用于团队存在不足。

传统的领导理论将领导界定为一种行

为风格、个体差异、个体领导者与下属的交互作用。考虑周到的领导者对其下属亲切热情^[8];惯于构建体制(initiating structure)的领导者为下属提供目标、标准、方向和进度安排^[9]。在这个意义上,领导是个人性逻辑的(personallogical),不可避免地承担领导职责的特定个体有关,领导被认为是特定的领导者在与下属交互作用过程中对下属的影响^[10]。团队领导是一种职能,具体的说是动态的、社会激活的(socially enabled)并受社会约束的一组职能,这些职能可以由若干个体随着时间推移交替承担,占据团队中的专家权威的地位,在这个意义上,领导不是领导者个体差异的产物,而是一个组织或单位的规则、规范和职责定义^[10]。

2 团队领导的职能

团队领导的实证研究不多,理论研究逐渐增加。与原来的领导研究不同,团队领导的研究将焦点集中于团队领导者对团队过程、团队情感、团队发展、作业绩效及团队稳定性的影响。在描述领导者影响团队的生命周期和团队绩效采取的行动时,很多研究者^[11]都采用 McGrath^[12]的职能团队领导观(functional leadership approach)。该观点将领导看作社会问题解决,它不是指具体的领导行为(任务导向/关系导向),而是在制订方案实现团队目标过程中所需要的问题解决活动。职能领导观认为团队领导是情境性的(situational),团队领导者应该做的是为了保证团队有效性,情境要求其做的。无论这些活动以何种行为模式表现出来,只要能有效实现团队目标就构成了领导^[11]。这种职能领导观不单注意到了领导本身的特点,还强调了领导—情境之间的对应关系。

Fleishman^[13]等人将有效的问题解决活动进行了分类,形成四个维度的领导职能,

涉及 13 项活动：首先，领导在问题解决中利用获得的信息来实现目标。一旦确定了团队的任务或者目标，领导就要弄清任务的需要和要求（Identify needs and requirements），寻找并评估可能的解决方案，制定实施方案的计划（planning and coordination）（此时领导的任务是将团队的任务或目标转化成可以操作的具体的计划，计划中要充分利用一切现有的资源）。其次，领导要将计划传达给团队成员（communicating information），让队员理解方案的实施所需要开展的活动、如何协调这些活动以及任务本身的信息和任务完成的条件。再次，管理人力资源（Managing personnel resources）。包括选拔、调配（allocate）、激励、协调和监控个体，使其服从指令；整合队员的活动，训练提高队员的能力。最后，管理物质资源（Managing material resources），涉及获取、分配和利用物质资源。这些活动可能是团队领导最为突出的活动，尤其是在较低的层级上。有效领导通过上述活动使团队适应环境的变化，实现团队目标^[28]。

在 Fleishman 的基础上，Zaccaro^[14]提出三种重要的团队领导职能：其一是团队联络（team liaison），包含联络（networking），意义赋予（sense making），表征（representing）活动。团队的大多数问题都来源于环境，领导需要诊断（diagnose）团队外的变化和事件，同时负责解释团队任务，例如，在军队中，连长和排长传达上级的命令时要转化成具体的行动，在这个转译过程中包含了多种领导活动，其中主要是获取有关团队任务的信息和完成任务的资源。其二，团队目标的建立。团队是以目标为存在前提的，目标在广义上可以是远景

（vision），狭义上是具体可操作的任务步骤，目标可以是短期、中期或长期的。建立了目标方向能使团队保持与外环境的同步。其三是团队运作协调者。为了提高团队有效性，即确保整体大于部分之和，团队领导要监控协调队员的活动，将队员的活动水平、步骤或顺序实现制度化，同时让队员理解这种顺序的合理性；当团队活动不能适应环境时，领导要负责作出适当的调整；建立和维持合适的心理氛围。总的来说，一方面领导要对团队内部结构、任务分配、工作流动进行系统地监控、管理和组织，当组织的远景规划转化为团队的目标后，团队领导要明确任务需要、确定并评估可能的解决方案、选择最优方案并利用所有资源来实施方案，同时将这些方案计划有效地传达给队员（传达的内容具体包括实施方案所需要的活动、活动如何协调、评估作业或任务完成的方式）。另外领导在要组织框架下根据团队目标选拔和管理队员及资源^[13]：人员选拔与管理包含选拔、聘用、培养及激励队员，团队领导不需要在每次分配任务之后重新调整队员的知识、技能和态度，通过在每次任务完成过程中的培训和指导，使团队在面临新的任务时，队员有充分的准备和把握实施新计划并完成新任务；资源管理要求团队领导获取充足的资源并且有效地运用到团队活动中。

3 团队领导职能的影响因素

团队领导职能是由宏观的团队运作环境以及微观的团队任务目标、团队资源和自身的能力决定的^[11]。本文主要从微观层面，即从团队内部来对团队领导职能的决定因素进行探讨。在不同的团队发展阶段，团队构成以及作业特征的差异使得团队领导职能的相对重要性及其作用机制有所不同。

3.1 团队发展阶段

根据 Kozlowski 等人^[15]的团队汇集 (team compilation) 模型, 团队发展分为4个阶段: 阶段一, 个体通过社会化过程形成对自我社会地位的认识、掌握人际交往技能、了解团队目标并形成统一认识; 阶段二, 个体通过实际工作掌握了作业技能和自我管理技能; 阶段三, 上升到互动层次, 队员通过角色关系的讨论, 掌握职责任务和交往模式; 阶段四, 进一步上升到团队水平, 随着团队协作网络的完善, 队员能彼此协调, 应对环境的突然变化。

依据团队在不同发展阶段上的特点, Zaccaro^[11]认为团队领导的职能相应地涉及两类: 团队过程的发展和塑造 (development and shaping of team process)、对团队运作的监控和管理 (monitoring and management of ongoing team performance)。在建立新团队时或者有新队员加入团队时, 领导的职责就是将个体组织成一个紧密团结、合作无间的集体, 实现个体的同化和社会化^[16]。就发展职能而言, 指出团队发展方向, 增大队员为实现集体目标作出的贡献, 创造积极的情感氛围等; 另外还要提高团队的一致性, 包括将个体目标与集体目标相结合、整合策略, 一致性的建立有助于队员在紧急状态下能进行有效的自我管理。当团队发展到一定阶段, 队员彼此熟悉并且形成了规范的互动模式以后, 领导的职责是引导并授权团队实行自我领导, 如 Manz 和 Sims^[17]研究了自我管理团队中的6类领导活动: 自我强化、自我批判、自我目标设定、自我观察、自我期望以及预演 (rehearsal)。

3.2 团队异质性

团队异质性程度越高需要的控制协调越多^[18]。Wiersema 和 Bantel^[19]认为队员经

验、信念、价值观不同会导致沟通困难, 削弱社会同化 (social integration)。Smith 等人提出领导需要通过建立正式的规则、职责和行动步骤来协调和控制异质团队成员的行为^[18]。

Jehn, Northcraft 和 Neale^[20]以及 Pelled, Eisenhardt 和 Xin^[21]都发现, 团队构成的异质性与冲突成正相关。研究发现冲突包含两类, 一类与组织有效性成正相关, 如作业冲突 (task conflicts)、本质冲突 (substantive conflicts) 或认知冲突 (cognitive conflicts), Amason^[22]就发现认知冲突可以提高决策质量, 且它与理解决策以及对决策的情感接受有正相关。另一类会造成团队紊乱无效, 如情感冲突、情绪冲突和人际冲突。团队领导需要鼓励具有积极意义的冲突, 缓和调节具有消极影响的冲突, 增加团队凝聚力。

Hambrick, Cho 和 Chen^[23]发现异质团队对竞争对手的运动的反应速度上比同质团队要来得慢。所以领导要负责收集团队内外信息, 及时对团队目标和策略作出调整。

3.3 作业互依性 (interdependence) 与紧迫性 (urgency)

Morgans^[24]等将团队行为区分为两种轨迹 (tracks): 作业活动 (taskwork) 和团队协作, 前者指个体队员完成作业的活动, 后者指队员为完成作业的各种互动行为。团队协作是指为了完成共同的团队目标, 成员各自完成所分配的作业。由于团队作业在团队成员中的分解与分配, 对成员完成各自作业时提出了相互配合和支持的要求, 笔者将成员作业活动中相互间的配合和支持要求称为互依性, 互依性的程度即是团队协作的特征。根据团队成员互依性的高低, 可以把团队协作分成四种: 平行协作、继行协作、汇

聚协作和协同协作,不同的协作类型对团队领导的要求不尽相同。

对于互依性程度低的作业,如邮局投递班、车床加工车间等平行协作团队,团队领导需要说明团队任务,协调任务分配,整合队员的产出^[25]。

在互依性程度高的协同协作团队中,当时间压力不大时(如决策团队)队员能进行充分的沟通,团队领导要注意信息的收集和管理,承认重视专家的意见。^[26]

当协同协作团队面对时间压力大的作业时,如医疗小组、战机组、消防队、救援队、乐队或交响乐团、剧团等动作团队(action team),队员不能进行充分的沟通,队员之间的默契或共享心智模型是团队有效性的关键^[26],因此团队领导要培养队员的共享心智模型。同时环境的变化使得信息量剧增,对于需要赋予意义的情景(sense-making context)(如新奇环境,包含不熟悉的因素),队员会向领导求助,希望他能辅助进行信息的组织和解释^[13]。Klein^[10]发现领导通过任务前的简令形式进行的沟通使团队能灵活地适应变化的环境,所以领导要承担意义赋予和传达职能。

4 团队领导对团队有效性的作用

团队有效性是个多维度的变量,包括内部的(如队员满意感、团队流动性)和外部的(生产力、团队绩效)效标。团队领导对于团队有效性的作用可能与组织中领导的作用机制相似。例如,领导的个性特征^[27]、行为风格^[1]会通过群体动力学间接或直接影响组织或团队有效性。研究发现团队成员的个性^[27-29]与团队过程(沟通、冲突管理、工作负荷分配、协调)及团队有效性相关。Marks, Zaccaro 和 Mathieu^[30]对动作团队(action team)的研究发现领导简令(赋予

并传达意义的职能)有助于团队成员形成相似、正确的心智模型,进而通过团队沟通过程影响团队有效性(适应环境变化)。Burke^[31]采用与 Marks 等人^[30]相同的实验任务进一步研究领导传达的内容的作用,当领导提供的信息将环境线索与适宜的团队反应方式对应起来时,团队成员就能形成更加相似、准确的心智模型,而且如果能说明这种对应的道理,那么团队就更能适应变化环境。Smith-Jentsch, Salas 和 Brannick^[32]在飞行团队训练研究中发现领导通过任务前简令向队员表示鼓励和支持,有助于形成积极的建设性的团队氛围,影响训练的迁移效果或实际绩效。团队决策研究^[33]也发现领导比队员提问更多、重复共享及非共享信息更多,进而提高了团队决策的正确性。

与组织中变革型领导相似,团队领导通过培养队员自我管理能力^[34]、授以自我领导权利^[4]、采用分布式或轮换式领导形式^[35]能缓解团队冲突、处理团队运作障碍、提高团队凝聚力,进而影响团队有效性。

团队的沟通协调活动可能是团队领导影响团队有效性的平台之一。杨昆、王二平对软件开发团队管理的研究提出资源配置的协调有助于提高信息共享和队员对团队任务的关心度,进而促进团队目标的一致化和步骤的有序化,同时团队协调活动会影响软件开发效率、软件质量和客户满意度^[36]。

5 研究展望

尽管组织心理学中已经提出很多领导理论并进行了大量实证研究,但在团队这个特殊组织形式下,团队领导研究还比较缺乏,且大多停留在定性阶段。将来的研究可以从如下几个方面来开展:

首先,以往的群体决策研究中提出领导的产生方式会影响^[37]领导有效性或决策质

量。团队是特殊的群体,从领导的产生上来说可能有两种情况,一种是传统的上级任命的领导者,另一种是非任命的领导者。非任命的领导既包括被大多数队员认可的领导者,还包含全体队员自我管理的情况。团队领导的产生方式可能是影响领导有效性以及团队绩效的因素之一。任命的团队领导对于领导有效性及团队绩效的作用可能与其领导技能、领导行为、专业技能和个性有关。非任命的团队领导与任命的团队领导在对团队绩效的作用上可能各有优劣,其中可能存在的心理机制包括队员的态度、价值观以及对领导的认同等。

其次,实际团队中的领导除了管理专家外还有技术专家,当技术专家成为团队领导时,决定其领导有效性或提高团队绩效的关键职能有待确认。

再次,Salas等人^[38]将领导看作是团队过程之一,而团队过程是通过沟通实现的功能(achieving function)。将来的研究应该用多水平(multilevel)的视角来探讨团队成员的特征是如何在团队水平上整合实现共享领导的。

第四,从理论上以职能型观点研究团队领导。将来的研究可以根据团队的本质特征和团队环境特点,确定有效领导职能的全集及对应于不同情境的主导职能;开发适合于团队特点的测量领导有效性的方法和工具;通过现场或实验室研究对影响团队领导有效性的因素进行探讨;分析团队领导对团队有效性的作用,并探索共享心智模型在其中的中介或调节机制。

最后,就实际的团队建设、人员培训来说,团队领导职能需要根据团队的发展进行调整,并且根据队员的成长变化将某些领导职能授权给队员实现自我领导;另外,团队

领导有必要通过变化作业密度、复杂度以及负荷为队员提供自然的交叉培训机会和经历。

参考文献

- [1] Pearce C L, Sims H P, Jr. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, 6(2): 172~197
- [2] Erez A, LePine J A, Elms H. Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 2002, 55: 929~948
- [3] Paris C R, Salas E, Cannon-Bowers J A. Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 2000, 43(8): 1052~1075
- [4] Salas E, Dickinson T L, Converse S A, Tannenbaum S I. Toward an understanding of team performance and training. c. f. C Paris, E Salas, J A Cannon-Bowers. *Teamwork in multi-person systems: a review and analysis*. *Ergonomics*, 2000, 43(8): 1052~1075
- [5] Yukl G. *Leadership in organizations* (4th Ed.). New Jersey. 1998: 351~376
- [6] Stewart G L, Barrick M R. Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 2000, 43: 135~148
- [7] Wittenbaum G M, Hollingshead A B, Botero I C. From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 2004, 7(3), in press
- [8] Stogdill R M. *Leadership, membership, and organization*. *Psychological Bulletin*, 1950, 47: 1~14
- [9] Avolio B J. *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999. <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/96/randd-leaders-business-avolio.pdf>, 2005-01-25
- [10] Klein K J, Ziegert J C, Knight, A P, Xiao Y. A leadership system for emergency action teams: rigid hierarchy and dynamic flexibility. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1282.pdf>, 2005-01-25

- [11] Zaccaro S J, Rittman A L, Marks M A. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 2001, 12: 451~483
- [12] McGrath J E. 1962. Leadership behavior: some requirements for leadership training. Washington DC: U.S. Civil Service Commission. c. f. K J Klein, J C Ziegert, A P Knight, Y Xiao. A leadership system for emergency action teams: rigid hierarchy and dynamic flexibility. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1282.pdf>, 2005, 1~25
- [13] Fleishman E A, Mumford M D, Zaccaro S J, et al. Taxonomic effects in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 1991, 2(4), 245~287. c. f. S J Zaccaro, A L Rittman, M A Marks. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 2001, 12: 451~483
- [14] Zaccaro S J, Marks M A. The role of leaders in high-performance teams. In: E D Sundstrom (Eds.). *Supporting work team effectiveness*. Jossey-Bass Inc. 1998
- [15] Kozlowski S W J, Gully S M, McHugh P P, Salas E, Cannon-Bowers J A. A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader roles. c. f. B W Irving (Eds.). *Handbook of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. 2004. 277~371
- [16] Ostroff C, Kozlowski S W J. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 1992, 45: 849~974
- [17] Manz C C, Sims H P Jr. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32: 106~128
- [18] Smith K G, Smith K A, Olian J D, Sims H P, et al. Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 29: 412~438
- [19] Wiersema M F, Karen A B. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 1992, 35: 91~121
- [20] Jehn K A, Northcraft G B, Neale M A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(4): 741~763
- [21] Pelled L H, Eisenhardt K M, Xin K R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44: 1~28
- [22] Amason A C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(1): 123~148
- [23] Hambrick D C, Cho T S, Chen M J. The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 659~684
- [24] Morgans B B, Jr., Salas E, Glickman A S. An analysis of team evolution and maturation. *Journal of General Psychology*, 1993, 120, 277~291. c. f. G K W K Chung, H F O'Neil, H E Herl. The use of computer-based collaborative knowledge mapping to measure team processes and team outcomes. *Computers in Human Behavior*, 1999, 15: 463~493
- [25] Hollenbeck J R, Ilgen D R, Segoe D J, et al. Multilevel theory of team decision making: decision performance in teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(2): 292~316
- [26] Cannon-Bowers J A, Salas E. Shared mental models in expert team decision making. In N J Castellan, Jr. (Eds.). *Individual and Group Decision Making: Current Issues*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993: 221~246
- [27] Lim B C, Ployhart R E. Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(4): 610~621
- [28] Barrick M R, Stewart G L, Neubert M J, Mount M K. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(3):377~391
- [29] Judge T A, Bono J E, Ilies R, Gerhardt M. W. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 87(4):765~780
- [30] Marks M A, Mathieu J E, Zaccaro S J A. A conceptual framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 2001, 26: 356~376
- [31] Burke C S, Zaccaro S J. (in preparation). The influence of leader sense-making and sense-giving on team mental models and team adaptation. c. f. S J Zaccaro, A L Rittman, M A Marks. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 2001, 12: 451~483

- [32] Smith-Jentsch K A, Salas E, Brannick M T. To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(2): 279~292
- [33] Larson J R, Jr., Christensen C, Franz T M, et al. Diagnosing groups: the pooling, management, and impact of shared and unshared case information in team-based medical decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 75(1): 93~108
- [34] Tesluk P E, Mathieu J E. Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(2): 200~217
- [35] Erez A, LePine J A, Elms H. Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 2002, 55: 929~948
- [36] 杨昆, 王二平. 软件开发管理中的沟通与协调问题研究. *中国管理科学*, 2004, 12(3): 141~148.
- [37] Henningsen D D, Henningsen M L, Jakobsen L, et al. It's good to be leader: the influence of randomly and systematically selected leaders on decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practices*, 2004, 8(1): 62~76
- [38] Salas E, Burke C S, Cannon-Bowers J A. Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2000, 4, 339~356. c. f. C L Cooper, I T Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 2004: 47~91

The Functions, Determinants and Effectiveness of Team Leadership

Zhou Ying^{1,2}, Wang Erping¹

¹*Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China*

²*Graduate School of the Chinese Academy of Sciences, Beijing 100039, China*

Abstract: Team leadership is distinct from traditional leadership in organization because of the team's specific contextual characteristics and task requirements. However, the functions of the team leadership are general. This literature review, based on the Functional Leadership Perspective, first explained the functions of team leadership, such as team liaison-information collection and sense making, goal setting, and team coordination-coordinating team members' actions to achieve team's goal; the factors determining the importance of each function; and the mechanisms underlining leadership and team effectiveness. Finally the authors indicated some promising field that the research would be conducted.

Key words: team, team leadership, functional leadership perspective, team effectiveness.