

# 团队中的共享领导： 领导研究的新视角

孙利平<sup>1</sup>, 凌文铨<sup>2</sup>, 方俐洛<sup>3</sup>

(1. 广东金融学院 劳动经济与人力资源管理系, 广州 510521;

2 暨南大学 管理学院, 广州 510632 3 中国科学院 心理研究所, 北京 100101)

摘要: 首先介绍了共享领导的概念与结构维度, 以及测量共享领导的社会网络分析法; 接下来指出了共享领导对团队绩效的积极作用, 并对影响共享领导开发的因素进行了分析。最后, 指出了理论界对共享领导进一步关注和研究的问题。

关键词: 团队; 共享领导; 有效性

中图分类号: C933

文献标识码: A

文章编号: 1001- 8409(2009)11- 0083- 04

## Shared Leadership in Teams: The New Perspective of Leadership Research

SUN Liping<sup>1</sup>, LING Wenquan<sup>2</sup>, FANG Lili<sup>3</sup>

(1. Department of Labor Economy and Human Resource Management

GuangDong University of Finance, Guangzhou 510521; 2 Academy of Management,

Jinan University, Guangzhou 510632; 3. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101)

Abstract This paper firstly introduces the concept and the structure dimension of sharing leadership and introduces the social network analytic method of surveying sharing leadership. Then, it points out the positive role of sharing leadership to the team achievements and analyzes influencing factor of the development of sharing leadership. Finally, it puts out the questions and direction that theorists have further paid attention to.

Key words team, shared leadership, efficiency

当前科学技术的发展和市场竞争的加剧使得企业面临的环境愈加复杂、严峻, 这也就要求企业的组织形式更加灵活以适应外界变化。同时由于企业任务的完成已经超出个人能力所及, 工作团队遂成为一种重要的组织形式。如何提高工作团队的有效性成为理论界的一个重要研究内容。已有研究表明, 领导是团队有效性的一个重要影响因素。然而, 大多数关于团队领导的研究受传统的领导理论影响, 狭隘地关注团队的个体领导者, 即一个人居于某个权力位置对下属发号施令, 这在很大程度上忽略了团队成员提供的领导。目前更多的观点则是: 被指定的领导者并不是唯一能够实施领导行为的人; 领导者多被视

为一种职责, 以及施展影响力的过程, 而对于影响的方向和履行领导职责的人员的数量, 人们并没有进行假设。因而, 作为一种影响过程, 非领导者也能够施展这种影响。这种界定领导的视角为团队共享领导理论的提出奠定了基础。

共享领导是学者和管理者们从新的视角来研究在高度变化的环境下人们如何做出回应的一种领导理论。当前以知识工作为主的团队主要依靠那些有着高水平的技能和要求工作自主性的成员, 这些成员为了他们的团队, 希望有更多的机会去影响团队工作和参与领导。并且, 团队工作的复杂性和模糊性使得单独的团队外部的领导者

收稿日期: 2009- 06- 21

基金项目: 国家自然科学基金项目 (70871053); 广东省高校文科基地创新团队项目 (07JDTDXM63004)

作者简介: 孙利平 (1978- ), 女, 山东成武人, 广东金融学院劳动经济与人力资源管理系讲师、管理学博士, 研究方向为组织行为学与人力资源管理; 凌文铨 (1941- ), 男, 安徽凤阳人, 暨南大学管理学院教授、博士生导师, 研究方向为组织行为学与人力资源管理; 方俐洛 (1940- ), 女, 湖北武汉人, 中国科学院心理研究所研究员、博士生导师, 研究方向为工业心理学、职业心理学。

不可能成功地履行所有的领导职责。当前扁平的组织结构和自我管理团队的渐趋流行,强调了团队对领导的需要不再是局限于管理层级上的个体领导者。这些因素均促成了共享领导的出现。

## 一、共享领导的内涵与结构

### (一) 共享领导的概念界定

理论上,共享领导并不是一个等级地位,团队中的领导并不是层级管理者的事情,而是每一个团队成员的事情。从现有的研究来看,学者们通常是从领导职责的共享和影响强度,以及影响力的来源来界定共享领导。例如,Houghton等人将共享领导视为团队成员对领导职责的共同承担和分享,是团队成员为了达成团队共同的目标,而共享权力、愿景、信息、反馈和领导责任的过程;或者认为是领导职责在团队成员之间的转移,目的是将团队的需要与团队成员的知识、技能和能力相匹配、相适应,关键是团队作为一个整体参与到领导过程中来<sup>[1]</sup>。

Carson等学者认为共享领导可以基于领导来源(团队成员数量)的连续带来界定<sup>[2]</sup>。连续带的低端是团队成员遵从一个独立个体的领导,这个个体领导者可能是强有力的。相比较之下,共享领导连续带的高端,是团队成员,如果不是全部,也是大多数的团队成员对他人形成一定的影响力。在一个特定的时间里,成员在某些团队功能方面提供领导,也会在其他方面服从其他成员的领导。高水平共享领导团队可能会在不同的时间里变换或轮换领导,不同的成员可能会在团队生命周期和发展的不同时间点提供领导。

总的来看,共享领导的概念体现了水平式的影响和团队成员有目的的相互依赖,每一个团队成员参与团队决策过程和为了团队整体的成功而承担责任。当一个团队成员具有经验和能力来影响他人完成一项任务时,这个成员就是承担或分享了领导。每一个团队成员都可能在不同的时间或者为了不同的功能、任务而作为领导者出现。

### (二) 共享领导的结构维度

#### 1. 从影响力的角度探讨共享领导的维度

从影响力的角度来看,Mayo等人认为共享领导在两个维度上呈现不同:领导分布和领导程度<sup>[3]</sup>。领导分布是指领导影响力在一个还是多个团队成员间的集中程度,它可以从高到低变动。当领导影响力平等地属于全体团队成员的时候,此时领导分布最大化;相反地,当领导影响力仅仅属于一个团队成员的时候,此时领导分布最小化。共享领导也被描述为团队中领导影响力的程度或数量。像领导分布一样,领导程度也能够从高到低变动。当团队成员对彼此拥有高水平影响力的时候,领导程度达到最高。领导分布和领导程度两维度的相互作用影响着团队共享领导的形成<sup>[4]</sup>。当领导分布广、领导程度高的时候,共享领导达到最大化,在这样的团队中,所有的团队成员都会对团队领导有贡献,是积极参与者。这样的团队通常会产生最大绩效,尤其是在那些需要相互依赖和创造性的情境下,高度相互依赖的团队,致力于克服困难解决问题而创造性地工作,将会从所有成员参与团队的领导中获益。

## 2 从领导行为的角度探讨共享领导的维度

为了使共享领导研究融入有效的领导行为,Yukl提出一个三维分类法将领导行为进行归类,并尝试将其适用于共享领导<sup>[5]</sup>。具体来说,Yukl认为,有效的领导行为包括工作导向、关系导向和变革导向的行为。工作导向的行为是指及时、有组织地完成与工作有关的事宜,具体包括为工作团队的活动做计划、澄清角色期望和绩效目标以及监督工作的进程和质量等。工作导向的领导目的在于保持团队协调、高效、多产,工作上。关系导向的领导行为主要是改善团队成员的关系和增强彼此的合作,具体包括对他人需要表示支持和关心,解决冲突和保持关系和谐,以及认可他人的成绩等。关系导向的领导者注意营造一个支持、友好与合作的氛围。变革导向的行为主要是与提高灵活性和适应性以促进变化和创新有关,包括设立一个新的、令人兴奋的愿景,并为此愿景赢得承诺,支持、鼓励他人尝试新的方法和策略,促进学习等。

由于Yukl的分类法包含的领导行为分类并没有要求领导者一定要具有职位权力或正式职权,因此,它也适用于水平式的共享领导。例如,所有的团队成员能够参与到团队活动中来(工作导向的行为),每个人能够支持、鼓励和赞赏他人(关系导向的行为),每一个团队成员都有可能对团队的愿景和战略规划做出贡献(变化导向的行为)等。

总的来看,许多研究者并不主张在探讨共享领导的时候也考虑领导行为,但是考虑到在过去几十年的领导研究中,大量的领导行为被探讨,因此,近些年来有学者从领导行为的角度探讨共享领导也就不足为奇。

## 二、共享领导的测量方法

有多种方法可用来测量共享领导。实证研究中所用到的最基本的方法是问卷调查法,主要是使用传统领导问卷的修订版,要求团队成员回答其总的从事领导行为的数量和程度。个体成员回答这些项目,汇总形成团体水平上的变量。这种方法收集数据相对容易,然而,大量信息,如领导功能是如何在团队成员之间分配的,在汇总过程中会丢失。

目前,一种基于社会网络理论测量共享领导两个维度(领导分布、领导程度)的方法得到了越来越多的使用。社会网络分析不但检验了个体之间的关系,而且允许探讨领导影响力的多重来源和一个团队内的影响力模型<sup>[6]</sup>。共享领导本质上也是一种关系现象,反映了团队成员彼此相互影响,向着共同的工作目标努力等。网络分析法揭示了团队成员间的影响关系,以及这个网络作为一个整体的关联度。因此,社会网络理论为研究团队中的关系结构提供了一个合适的分析方法。

社会网络观点强调多层次的分析,即个体水平和群体水平的分析。由于共享领导模型是在群体水平上描述领导关系,因此,这里主要从群体水平上进行分析。用网络分析法测量共享领导的两个维度,可以通过测量网络集中度和网络密度来实现(Mayo等)。网络集中度是测量领导影响力集中在一个或少数几个中心个体的程度,作为共享领导分布维度的具体操作。网络密度作为共享领导程度

维度的测量操作,是测量一个网络中全部可能关系的尺度,反映了网络中影响关系的总数量或总体水平,能够获得关系模型的总的变化。

采用网络分析法来测量共享领导,在团队内形成一个共享领导的整体模式,同时克服了行为测量法将影响力限定在一些特定行为上的缺陷。当然,在这种方法中,由于强调对整体模式的把握,共享领导的含义缺乏可操作性,可能一定程度上测得了一些本来不属于领导影响力的内容,如帮助与合作、尊重与倾听等。因而,还需要开发一个更加丰富的可操作性概念,增加识别领导来源、领导质量等问题的内容。

### 三、共享领导的影响效果

有关共享领导的实证研究还比较少。已有的研究中,除了少数研究者认为参与共享领导增加了成员的角色压力,如增多的人际关系、团队期望和更大的工作负荷等导致了这种角色压力的增加。大多数研究者几乎一致表明,共享领导是正向预测团队绩效的一个重要变量。A volio等、Pearce等研究发现,共享领导与管理者和顾客对团队绩效的高度评价、团队成员的额外付出、满意度、团队潜能的发挥、社会化以及问题解决的质量等密切相关<sup>[7]</sup>。Laschinger等人坚持认为,如果有更多的自由使工作任务与团队成员个人的技能水平、资源相适应,就会适度降低成员对角色压力的感知。此外,共享领导也能有效预测高层管理团队中的风险绩效。

总的来看,共享领导能够提供超过任何个体领导者的团队资源。当团队成员自愿、自发地对他人实施影响,以支持共享的目标时,共享领导即提供了促使团队提高其竞争力的有利条件:满足复杂工作所需的个人或团队资源,增加获得相互影响的互惠的开放性,增加信息的共享以及对共同目标的承诺等。

### 四、影响团队共享领导开发的因素

共享领导的出现,必须依赖两个内在条件:一是团队成员必须能够提供领导和对团队方向、动机产生影响;二是团队作为一个整体必须情愿依赖多个团队成员的领导。也就是团队成员必须相信提供影响力和接受团队其他成员的领导是有建设性的行为。团队内外部的一些因素会通过这些内在机理影响团队共享领导的开发,这些因素包括支持共享领导开发的团队内部环境和外部领导者的支持水平。

#### (一)支持共享领导开发的团队内部环境

支持共享领导开发的团队内部环境包含三个维度:共享目的、社会支持、谏言。这三个维度一起形成一种促使团队成员情愿提供影响力和接受其他成员领导的团队内部环境,使共享领导成为可能。

共享目的,使共享领导成为可能的团队内部环境的第一维度,当团队成员对团队的基本目标有同样的理解,并且采取措施关注集体的目标时,共享目的就产生了。Kirkman和Rosen研究表明,有共同目标的团队成员承担团队领导职责的意愿更高,更可能感受到被激励、授权和对他们的团队工作做出承诺,也更可能采取行动支持其他

团队成员的活动<sup>[8]</sup>。社会支持,被定义为团队成员彼此提供情感和心理学上的力量的努力。团队成员彼此通过鼓励和认可他人的成功和对团队的贡献来支持对方<sup>[9]</sup>。这有助于创造一种使团队成员感到他们的投入得到重视和赏识的环境氛围。通过积极参与,并体验到被支持,团队成员更可能合作工作和产生一种对团队的责任感。社会支持联系着团队的维持和文化,尤其是领导者的支持行为是建立强有力的社会网络的粘合剂。团队内部环境的第三个维度是谏言,谏言行为联系着参与决策制定和建设性的讨论以及围绕着对实现团队目标、任务和步骤的可供选择的方案的辩论等,它的核心意义是/参与和投入<sup>[10]</sup>。它能提高集体的影响力和对重要的团队决议的承诺。

团队内部环境的这三个维度相互增强和互补。当团队成员聚焦于共同的目的时,将会使团队成员产生一种更强的意义、责任感和动机去畅所欲言,发表意见,投入更多的时间参与领导和服从其他成员的领导;谏言行为通过对共同目的感知的增强和团队内积极的人际支持而有助于共享领导;当团队成员在团队内感到被认可和被支持时,他们更可能去分享责任、合作和对团队共同目的的承诺。因而,这三个维度一起创造了一种内在的团队环境,其特点是对共同目标的一致理解,对认同和重要性的感知、高水平的参与、挑战与合作等。

#### (二)外部领导者的支持水平

Morgeson研究发现,团队外部的领导者在开发和提高团队成员的自我指导的动机和能力方面起关键性作用,通常被称为教练行为<sup>[11]</sup>。在团队中,支持性教练是促进共享领导开发的一个重要因素,主要表现在:一是通过参与行为,如鼓励、加强和酬报那些团队成员发挥领导的例子,支持性教练会在团队成员中培养一种胜任工作和独立的感知。当团队成员相信他们有更大的自主权,并对他们自己管理团队工作有信心时,他们更有可能实施领导。二是通过向团队成员提供鼓励和支持,外部教练可帮助建立起对团队及其目标的承诺,这会提高团队成员的个人主动性。三是通过向团队成员提供适当的工作战略的建议,确保成员的活动与工作任务的要求相适应。支持性教练使团队成员更清楚如何更好地管理他们的工作和进程,有了这种理解之后,团队成员更可能有效地影响彼此。

当然,在团队有一个支持性的内部环境时,来自于团队外部的教练可能很大程度上是多余的。但是,对于那些缺乏强烈的共享目的,并且不能促进成员的有效参与,以及成员不能为彼此提供社会支持的团队来说,外部管理者的教练技术是特别重要的,它使共享领导成为可能。

### 五、研究展望

将来的研究应该对共享领导的本质、开发及有效性的影响条件等进行更加详细的研究。关于共享领导的内涵和结构维度,目前仍然处于理论开发阶段,还需要更多的实证研究来探讨。对影响共享领导开发的因素还需要继续研究,例如,团队授权、团队结构、情境因素等。并且,共享领导与绩效以及其他有效性指标之间的中介效应和调节效应也应该受到关注。例如,共享领导可能导致团队凝

聚力或动机激励状态的提高,如团队认同感或集体效能感的提高,从而带来了高的团队绩效。

对影响共享领导有效性的重要限定条件也需要探讨,例如,工作胜任水平、任务的相互依赖性、任务的复杂性、团队生命周期和文化价值观等。当团队成员有高水平的工作胜任力,当一项任务相对复杂,当任务的相互依赖程度高,以及团队的生命周期允许共享领导的开发时,共享领导可能会更有效。在一个低权力距离和高集体主义的文化中,共享领导可能更易于开发和成长。

此外,在团队领导中,有许多领导类型可供团队成员选择采用,例如,交易型、变革型、授权式以及权变式领导等。将来的研究可探讨不同的领导类型在共享领导的团队中是如何相互作用和补充,以及共享领导与外部领导的关系。

### 参考文献:

[1] Houghton JD, Neck C P, Manz C C. Self-leadership and Super-leadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams [A]. C L Pearce, J A Conger. Shared leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership [C]. Thousand Oaks Sage 2003 123- 140

[2] Carson J B, Tesluk P E, Murnighan J A. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance [J]. Academy of Management Journal 2007, 50(5): 1217 - 1234.

[3] Mayo M, Meindl J R, Pastor J. Shared Leadership in Work Teams: A Social Network Approach [A]. C L Pearce, J A Conger. Shared Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership [C].

Thousand Oaks Sage 2003. 193- 214.

[4] Pearce C L, Manz C C. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work [J]. Organizational Dynamics 2005, 34: 130- 140.

[5] Yukl G. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology 1999, 8: 33- 48.

[6] Sparrowe R T, Liden R. C, Wayne S J, Kraimer M L. Social Networks and the Performance of Individuals and Groups [J]. Academy of Management Journal 2001, 44: 316- 325

[7] Avolio B J, Jung D I, Sivasubramanian N. Building Highly Developed Teams: Focusing on Shared Leadership Processes, Efficacy, Trust, and Performance [A]. M M Beyerlein, D A Johnson. Advances in Interdisciplinary Study of Work Teams: Team Leadership [C]. Greenwich CT: JAI Press 1996 173 - 209

[8] Kirkman B L, Rosen B. Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment [J]. Academy of Management Journal 1999, 42: 58 - 74.

[9] Marks M A, Mathieu J E, Zaccaro S J. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes [J]. Academy of Management Review 2001, 26: 356 - 376.

[10] De Dreu C K W, West M A. Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making [J]. Journal of Applied Psychology 2001, 86: 1191 - 1201.

[11] Morgeson F P. The External Leadership of Self-managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events [J]. Journal of Applied Psychology 2005, 90: 497 - 508.

(责任编辑: 李映果)

(上接第 57页)当该溢出水平高于  $\frac{1}{2}$  时,效果则相反。这些结论表明,不论联盟活动涉及到了哪些资源类型,如果伙伴间的知识溢出水平较高,即伙伴间能够较为容易地学习和转移对方的核心知识或技能,那么与对手结盟往往会对企业的绩效产生负面影响,而且联盟所选择的结构模式越紧密,这种负面效应越显著。

因此,当企业认为其所组建的联盟中存在机会主义者时,决策者应选择恰当的联盟结构模式,建立配套的风险防范机制并控制知识的溢出水平,以降低机会主义风险并提高联盟绩效,从而实现竞争性战略联盟合作效应的最大化。

### 参考文献:

[1] Bengtsson M, Kock S. Cooperation in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously [J]. Industrial Marketing Management 2000, 29: 411- 426

[2] 龙勇,王妹.竞争性战略联盟的行业影响研究——以中国汽车制造业为例 [J]. 软科学, 2008, 22(1): 38- 41.

[3] Zneid M. Co-opetition: The Organisation of the Future [J]. Marketing Intelligence & Planning 2004, 22(6/7): 780- 789.

[4] Nielsen B B. Determining International Strategic Alliance Performance: A Multidimensional Approach [J]. International Business Review 2007, 16: 337- 361

[5] Lee Y, Cavusgil T. Enhancing Alliance Performance: The Effects of

Contractual-based Versus Relational-based Governance [J]. Journal of Business Research 2006, 59: 896- 905

[6] Casciaro T. Determinants of Governance Structure in Alliances: The Role of Strategic Task and Partner Uncertainties [J]. Industrial and Corporate Change 2003, 12(6): 1223- 1251.

[7] Ring P S, Van de Ven A H. Structuring Cooperative Relationships between Organizations [J]. Strategic Management Journal 1992, 13: 483- 498

[8] Das T K, Teng B S. Managing Risks in Strategic Alliances [J]. The Academy of Management Executive 1999, 13(4): 50- 62.

[9] Shelanski H A, Klein P G. Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment [J]. Journal of Law, Economics & Organization 1995, 11(2): 335- 361.

[10] Cabon-Dhersin M, Ramanis V. Does Trust Matter for R&D Cooperation? A Game Theoretic Examination [J]. Theory and Decision 2004, 57: 143- 180

[11] 卢现祥,朱巧玲.新制度经济学 [M]. 北京大学出版社, 2007. 35- 40

[12] Todava E, Knoke D. Strategic Alliances and Models of Collaboration [J]. Management Decision 2005, 43(1): 123- 148

[13] 李丹,郭建民.高科技企业战略联盟方式与经营绩效的实证研究 [J]. 软科学, 2008, 22(5): 129- 133.

[14] 陈小洪,马骏,袁东明.产业联盟与创新 [M]. 经济科学出版社, 2007. 55- 59.

(责任编辑: 秦颖)