

# 团队效能、共享领导如何作用于团队绩效：一个被调节的中介模型

曹茜<sup>1\*</sup> 晋峰<sup>2</sup>

1. 南京工业大学法学院，南京；

2. 四川大学商学院，成都

邮箱：963294732@qq.com

**摘要** | 本文整合团队效能理论和共享领导理论，提出了一个被调节的中介模型来解释团队效能和共享领导如何作用于团队绩效。利用 12 家教学型医院 150 个科室的数据来检验提出的假设。结果表明共享领导部分中介了团队效能与团队绩效之间的关系；高的团队主动性人格会增强共享领导与团队绩效之间的关系；高的团队主动性人格会增强共享领导在团队效能与团队绩效中的中介作用。这些发现扩展了团队效能和共享领导理论，也为团队建设和管理提供了指导意义。

**关键词** | 团队效能；共享领导；团队主动性人格；团队绩效

Copyright © 2021 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## 1 引言

随着信息化和全球化浪潮的到来，现代组织越来越嵌入在动态的、动荡的、

复杂的和充满竞争的环境中<sup>[1]</sup>。从组织的开放视角来看，组织必须有效地对外部环境进行管理。为了有效地管理这一环境，组织的一大举措就是更加扁平化。现代组织越来越多地依赖于基于团队的组织结构。这部分是相较于传统组织机构的科层制结构和集中化程度而言，团队型组织结构能够容纳更多的信息和获取更多的资源，做出更加快速、更加柔性的决策和行动。为了组织的生存和繁荣发展，人们越来越关注如何提高团队有效性或者团队绩效。在这种背景下，越来越多的学者和实践者投入相当多的精力去探索哪些因素影响团队的有效性<sup>[2]</sup>。在这些众多影响因素中，团队效能（Team Potency）是一个经常被提及的重要因素<sup>[3-4]</sup>；另一个经常被学者们在文献中讨论影响团队成功的重要因素就是领导力<sup>[5-6]</sup>。

Avolio, Walumbwa 和 Weber<sup>[7]</sup>认为，关于团队领导力的研究可以大致分为两个不同的，但同时又是互补的研究流派。第一个传统团队领导研究流派主要牵涉传统的领导理论，这些理论强调正式的、指定的单一个体（即正式的团队领导者）行为或态度如何影响下属的行为或态度，进而影响团队绩效<sup>[8]</sup>。这一研究流派通常被称之为垂直领导研究。例如，交易型领导、变革型领导以及具有典型东方特点的家长式领导都属于垂直领导的范畴。然而人们越来越不接受这样一种观念：团队领导力仅仅来源于单个的正式领导者，他们展现出自上而下，层级化的影响力。最近，一个新的研究流派——共享领导开始出现了。共享领导认为，团队领导力不仅来源于指派的正式领导者，而且来源于团队成员本身<sup>[9-10]</sup>。尽管共享领导只是在最近十年才繁荣发展，其核心思想却有着悠久的历史<sup>[5, 10]</sup>。共享领导被定义为“团队成员之间动态的、相互影响的过程，通过相互领导以达成团队和组织目标<sup>[11]</sup>”。共享领导的影响过程通常牵涉同事之间或者横向的影响，甚至某些时候涉及自下而上的影响。当领导角色或行为被多个团队成员分担时，我们就认为共享领导就发生了。在这里，不再区分正式领导者和下属。因为在不同的时间、地点，面对不同的团队任务时，团队成员会根据团队任务需要，基于自身的知识、技能和能力来承担领导角色<sup>[12]</sup>。

近年来共享领导研究呈现迅猛发展的势头，但许多研究问题仍需要回

答。尽管一些研究结果表明，共享领导与团队绩效呈现出一种总体正相关的关系<sup>[5, 9, 11, 13-14]</sup>，而另外一些研究结果却表明共享领导与团队绩效呈负相关关系<sup>[15-16]</sup>。这些混合的结果表明，共享领导理论有其理论边界。也就是说存在调节变量影响着共享领导与团队绩效之间的关系。已有研究表明：团队类型、工作复杂性、共享领导的测量方法、团队绩效测量指数调节这共享领导与团队绩效之间的关系<sup>[5, 13-14]</sup>。然而，尚未有研究就团队主动性人格（Team Proactive Personality）在共享领导——团队绩效这一关系中的作用做出探讨。

Zaccaro 等<sup>[7]</sup>认为，团队过程和团队浮现的状态（Emergent States）在团队发展过程中紧密相关，它们都会影响团队有效性。然而，团队效能对团队绩效的影响机制尚不完全清晰<sup>[4]</sup>。此外，团队效能（作为一种浮现的状态）与共享领导（作为一种团队过程）如何共同作用于团队有效性在文献中也十分稀缺。

为了填补这两个研究空白，本文发展了一个被调节的中介模型来解释团队效能、共享领导和团队主动性人格如何共同作用于团队绩效，并用来自中国 12 家大型医院的问卷数据对该模型进行了检验。

## 2 理论与假设

### 2.1 团队效能与团队绩效

团队效能指的是整个团队所共享的团队能够有效运作的信念<sup>[17]</sup>，它对于团队而言具有重要的激励作用。团队效能与集体效能感（Collective Efficacy）是不同的概念，二者最主要的区别在于团队效能感涉及到一般的、整体的团队能力，而集体效能感涉及的是具体的、特殊的团队能力<sup>[4]</sup>。Shea 和 Guzzo<sup>[17]</sup>认为团队效能能够引起高水平的团队绩效。在实证研究方面，两个元分析表明，团队效能显著地与团队绩效正相关<sup>[3-4]</sup>。与以往的研究一致，我们提出：团队效能与团队绩效正相关（H1）。

### 2.2 共享领导与团队绩效

近年来，集体领导的研究视角被学者们和组织广泛采纳<sup>[18-19]</sup>。集体领导中

最为重要的形式就是共享领导。相对于个体来说，团队拥有更多的知识存量，以及团队成员的承诺会增加。因而，那些践行共享领导的团队能够更好地响应当今基于知识的，复杂多变的，竞争的工作环境。共享领导关注的是整个团队本身的联合领导力，强调将团队作为一个整体，并不是只关注一个单独的领导者。因此，共享领导既强调个体的因素，更强调团队成员之间的互动。团队成员所拥有的知识、技能和能力的合力极有可能对那些拥有共享领导的团队的绩效产生正向影响。

Day, Gronn 和 Salas<sup>[20]</sup>认为共享领导对团队而言是一种可以利用的、重要的无形资源，在复杂环境下可以提高团队绩效。当团队成员为了达成团队目标而承担领导角色时，团队成员会表现出更高的团队承诺，共享更多的信息，并且为团队带来更多的个人和组织资源。当团队成员愿意接受其他成员的领导时，意味着团队成员之间充满了尊敬和信任。这样，团队成员之间的协作和沟通就会更加有效率，从而提高整个团队的绩效<sup>[9]</sup>。不少实证研究证据表明，共享领导对团队绩效的改善做出了贡献。例如，Pearce 和 Sims<sup>[21]</sup>通过对一家大型汽车制造商的变革管理团队的研究，发现相对于垂直领导，共享领导更能有效地预测团队绩效。Ensley 等<sup>[11]</sup>和 Drescher 和 Garbers<sup>[22]</sup>也发现了类似的结果。类似地，基于 59 个由 MBA 学生构成的管理咨询团队的问卷调查，Carson 等<sup>[9]</sup>发现团队内共享领导的程度与团队绩效呈正相关关系。最近的三个关于共享领导的元分析也揭示了共享领导能够显著地解释了团队绩效的方差<sup>[5, 13-14]</sup>。基于以上的分析和实证研究结果，本文认为：共享领导显著地预测了团队绩效（H2）。

## 2.3 共享领导的中介作用

Pearce<sup>[12]</sup>认为，共享领导极有可能在现代以知识和技能为基础的专业型团队中发生。在具有高水平团队效能的团队中，团队成员更有可能认为他们具有承担领导角色所必须的知识、技能和能力<sup>[23]</sup>。如果团队成员都认为整个团队的效能很低，那么这些成员是不愿意甚至没有能力去承担领导角色的。也就是说

在团队成员拥有知识和技能以及渴望相互影响的前提下，共享领导极有可能发生。Burke, Fiore 和 Salas<sup>[24]</sup>指出，只有对团队能力有信心的成员才有可能愿意承担领导角色以及愿意被他人领导。因而，团队效能是共享领导的一个重要预测因素。另外，如前所述，共享领导能够显著地影响团队绩效。这表明共享领导极有可能传导了团队效能对团队绩效的影响。

在团队有效性研究中，经常被引用的是 IMOI (input-mediator-outcome-input) 框架<sup>[2, 25]</sup>。运用 IMOI 框架，联合共享领导的过程视角<sup>[26]</sup>，将团队效能视为团队投入，共享领导视为中介变量<sup>[27-28]</sup>，团队绩效视为团队结果，我们提出：共享领导中介了团队效能与团队绩效之间的关系 (H3)。

## 2.4 团队主动性人格的调节作用

在哪种条件下，共享领导更为有效？这是一个具有重要理论和实践意义的问题。Wang 等<sup>[14]</sup>呼吁人们应该从研究调节因素中获得对共享领导更加深刻的认识。

Friedrich, Griffith 和 Mumford<sup>[29]</sup>认为除了智力和专业知识外，人格特质也对于集体领导的使用具有重要作用。人格与领导者的出现和有效性相关，也与采用何种领导形式相关。正式领导者将领导者的角色交给下属要求正式领导者对下属充分信任，并对自身具有充分的信心。例如，宜人性人格与亲社会的领导行为和领导方式相关<sup>[30]</sup>。Brown, Treviño 和 Harrison<sup>[31]</sup>的研究表明，具有宜人性个性的个体更加关注公平和正义。宜人性人格与权力集中度呈负相关关系，也就是说具有宜人性人格特质的领导者更愿意与他人分享领导者角色<sup>[32]</sup>。Friedrich 等<sup>[29]</sup>声称开放性人格使得正式领导者更可能与他人分享权力或者与他人沟通获得更多可供选择的建议。简而言之，在个体层面上，人格与领导方式和行为紧密联系。

主动性人格 (Proactive Personality) 是一种个体特征，是个体改变环境的一种相对稳定的倾向<sup>[33]</sup>。Tornau 和 Frese<sup>[34]</sup>的元分析表明主动性人格是一个独特的，与其他人格特质迥异的变量，能够导致相当多的工作场所结果。

具有高水平主动性人格的人更可能具有高水平的工作控制，获得更多的主管和同事的支持，更具有创造性<sup>[34]</sup>。已有的关于主动性人格的理论和实证研究多数聚焦于个体层面，而关于团队主动性人格的研究则非常少见。作为一个例外，Williams, Parker 和 Turner<sup>[35]</sup>发现，那些自我管理水平较高和拥有变革型领导者的团队是最具有团队主动性人格的（通过聚合个体层面的主动性人格来测量）。在这里，团队主动性人格被定义为所有团队成员主动性人格的平均水平。

团队主动型人格从以下两个方面发挥其对共享领导——团队绩效关系的调节作用。首先，共享领导是否对团队有利取决于多大程度上团队成员之间表现出情感、心理和社会支持<sup>[9]</sup>。这种支持可能来自于主动承担领导角色，主动为完成团队任务寻求资源，以及积极主动地接受其他团队成员基于知识、技术和能力的领导。从而形成一种积极主动的支持性团队氛围，进而加强共享领导与团队绩效之间的关系。其次，在具有主动性人格的团队中，团队成员愿意主动承担领导角色，那么在完成团队任务后，该名成员的贡献将会被其他成员所认可<sup>[22]</sup>。相应地，这名成员将得到足够的尊敬和地位。从而激励每一个团队成员为参与到共享领导中来，并最终促进团队的整体绩效改善。Zhou<sup>[36]</sup>在中国创业团队中的实证研究发现，团队的关系导向人格调节了共享领导与创业团队绩效之间的关系。因此，我们提出：团队主动性人格调节共享领导与团队绩效之间的关系（H4）。

结合 H3 和 H4 所提出的关系，本研究进一步推测团队主动性人格对共享领导在团队效能与团队绩效之间的中介作用极有可能存在调节效应。也就是说，当团队主动性越高时，经由共享领导传递的团队效能对团队绩效的间接影响越大。因此我们提出如下假设：

团队主动性人格会调节团队效能经由共享领导对团队绩效的间接影响（H5）。

图 1 总结了本文的研究模型。

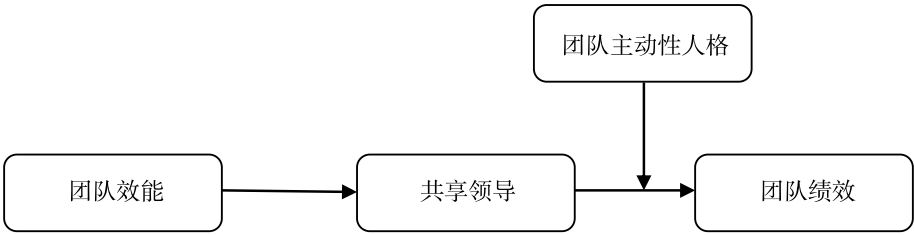


图 1 本研究的理论模型

Figure 1 Moderated mediation model

### 3 研究方法

#### 3.1 数据收集过程

我们从分布于北京、上海、广州和四川的 12 家教学型医院进行问卷调查收集数据。首先，我们通过联系各个医院的高层管理团队获得调研许可。然后联系医院院长办公室获得医院所有科室的相关信息，进而得到调查对象名单。本次调查只以西医科室的医护人员为调查对象，其他科室和部门不在调查之列。然后我们联系这些科室的主任，向他们说明本次调查的目的，争取得到他们的支持。那些同意进行调查的科室构成了此次调查的参与团队。紧接着，我们积极与科室成员沟通，告知他们本次调查只以科研为目的，并且是匿名回答，高度保密，鼓励他们参与此次调查。调查参与者需要满足三个条件：第一，他们必须是医院的全职员工；第二，他们必须在该科室至少工作了六个月；第三，他们必须是接受过正规医学教育和实践的西医人员。这些可能的参与人员完全自愿地参与本次调查。在调查过程中，一个研究助理团队在调查现场发放和回收问卷，并负责解答被调查对象提出的各种问题。

#### 3.2 样本描述

样本包括 906 名临床医生和 150 名科室主任，共计 150 个团队（科室）。问卷回答者的平均年龄约 37.8 岁，从事医务工作平均约 13 年，并且在本医院工作平均约 11 年。67.3% 的回答者是男性。获得博士学位的占 28%，获得硕士学位



位的占 41%，获得学士学位的占 30%，学士学位以下的低于 1%。在职称方面，约 10.2% 拥有最高等级职称，约 30.1% 拥有高级职称，约 34.6% 拥有中级职称，其余为初级及以下职称。

### 3.3 变量测量

本研究测量了四个构念：共享领导，团队效能，团队主动型人格以及团队绩效。前三个量表由临床医生回答，团队绩效量表由科室主任回答。

共享领导的测量题项源于前期和医院管理人员和临床医生的访谈而设计。包括 7 个题项。我们让临床医生根据自己的工作体会，就每个问题选出最重要的三个决策主体。其中的决策主体包括 6 个，依次是：我自己、科室领导、整个科室、全院职工代表大会、专项委员会和医院领导层。我们依次将这些决策主体赋予从高到低的分数，即我自己代表 7 分，医院领导层代表 1 分。然后将分数平均代表每题的得分。Cronbach's alpha 值为 0.882。

团队效能量表改编自 Kirkman 和 Rosen<sup>[37]</sup> 的量表，包括 3 个题项。采用 Likert7 点量表设计。具体为：“我们科室这个团队对自身很有信心”“我们科室只要大家一起努力，就会有很好的成效”“我们都认为我们科室的潜力是很大的”。Cronbach's alpha 值为 0.877。

团队主动性人格这一量表改编自 Frese, Fay, Hilburger, Leng 和 Tag<sup>[38]</sup> 所开发的主动性人格量表，包括 7 个题项，采用 Likert7 点量表设计。具体为：“科室或病房里出现问题，我会立即找到解决的办法”“我总会积极地解决工作上的问题”“每当有机会参与到与医疗相关的活动时，我一定会积极争取”“当遇到问题时，我会立即采取行动，甚至当别人还没有开始行动时”“我会利用各种可能的资源或机会，以实现工作对自身的要求”“通常情况下，我总是做的比别人要求的多”“我认为自己很善于将想法付诸实践”。这里，我们用平均分来测量团队主动性人格。Cronbach's alpha 值为 0.872。

团队绩效量表改编自 Chen, Ning, Li 和 Zhao<sup>[39]</sup> 以及陈国权<sup>[40]</sup> 的研究。该子量表由 4 个题项组成，采用 Likert7 点量表设计。包括：“本科室的工作达到（或超过）了院领导和病人的期望”“本科室的工作成绩出色”“本科室工作从没有



出现大的失误”“本科室在不断发展进步”。Cronbach's alpha 值为 0.872。

关于控制变量，Carson 等<sup>[9]</sup>发现团队规模对团队绩效有显著影响。因此，本研究将团队规模视为控制变量。

## 4 数据分析及结果

### 4.1 数据聚合检验

由于我们是从个体收集的数据，因此在进行团队层次的研究时，需要对个体层次的数据进行聚合。检验数据聚合恰当与否的标准通常采用 Rwg, ICC (1) 以及 ICC (2) 这三个指标<sup>[41]</sup>。通过计算，团队效能的 Rwg 值为 0.91, ICC (1) 以及 ICC (2) 分别为 0.19 和 0.71；共享领导的平均 Rwg 值为 0.85, ICC (1) 以及 ICC (2) 分别为 0.23 和 0.75；团队主动性人格的平均 Rwg 值为 0.78, ICC (1) 以及 ICC (2) 分别为 0.21 和 0.75。这些结果表明，数据聚合是合适的。

### 4.2 信度与效度分析

由于团队效能，团队主动性人格和共享领导是由临床医生回答，而团队绩效是由科室主任回答。因而我们只对团队效能，团队主动性人格和共享领导进行验证性因子分析。通过运行 Mplus 7.0 进行验证性因子发现，基准模型所有的因子载荷介于 0.48 到 0.79 之间。因而测量具有较好的信度。在区分效度方面，我们通过比较基准模型与替代模型发现，三因子模型的拟合结果是最优的，详细结果参见表 1。

表 1 测量模型及竞争模型拟合

Table 1 Results of confirmatory factor analyses

模型	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
基准模型 TPO+SL+TPP	2.35	0.92	0.91	0.08
竞争模型 1 (TPO+SL) +TPP	4.23	0.81	0.78	0.19
竞争模型 2TPO+ (SL+TPP)	8.57	0.69	0.71	0.20
竞争模型 3 (TPO+TPP) +SL	4.54	0.67	0.66	0.17

注：TPO 代表团队效能；SL 代表共享领导；TPP 代表团队主动性人格。

### 4.3 变量的描述性统计和相关系数

计算各个变量的平均值，以此来进行后续的数据分析。表2详细展示了主变量的均值、标准差和相关系数。如表2所示，团队绩效与团队效能和共享领导均显著相关（ $r=0.28$ ,  $p<0.01$ ;  $r=0.32$ ,  $p<0.01$ ）。团队效能与共享领导也是显著相关的（ $r=0.26$ ,  $p<0.01$ ）。团队主动性人格与共享领导虽然显著相关，但相关系数并不高；团队主动性人格与团队绩效之间的相关性不显著。这些证据为后面的假设检验提供了初步证据。

表2 主变量的描述性统计分析

Table 2 Means, standard deviations, and correlations

变量	M	SD	1	2	3	4
TPO	4.86	0.58				
SL	3.77	0.72	0.26**			
TPP	4.96	0.93	0.09	0.14*		
TP	4.78	0.85	0.28**	0.32**	0.11	

注：N=150；TPO 代表团队效能；SL 代表共享领导；TPP 代表团队主动性人格；TP 代表团队绩效；\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 。

### 4.4 假设检验

#### 4.4.1 主效应及中介效应检验

表3列出了中介效应检验的结果。从表中可以看出，单独的团队规模与团队绩效显著相关。当加入自变量团队效能后，团队规模的路径系数不再显著。由模型2可以看出，团队效能显著地预测了团队绩效（ $\beta=0.22$ ,  $p<0.01$ ），从而H1得到了支持。由模型3可知，共享领导显著地预测了团队绩效（ $\beta=0.27$ ,  $p<0.01$ ）因而，H2也得到了支持。通过比较模型2和模型3，我们发现，在加入共享领导这一中介变量之后，团队效能虽然还能显著影响团队绩效，但路径系数已经降低（ $\beta=0.16$ ,  $p<0.01$ ）。这表明，共享领导部分中介了团队效能对团队绩效的影响。所以，H3得到了验证。

表 3 中介效应检验表

Table 3 Hypothesis testing

	团队绩效			共享领导	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量					
团队规模	0.14*	0.09	0.10	-0.03	-0.03
自变量					
团队效能		0.22**	0.16**		0.20**
中介变量					
共享领导			0.27**		
	0.09*	0.21**	0.34**	0.04	0.29**
	0.09*	0.12**	0.13**	0.04	0.25**

注：N=150；\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 。

#### 4.4.2 调节效应检验

表 4 报告了调节效应检验结果。从模型 8 可以看出，共享领导与团队主动性人格的乘积项系数显著（ $\beta=0.16$ ， $p<0.05$ ）。从而 H4 得到了统计验证。图 2 展示了团队主动性人格的调节模式，即团队主动性人格得分越高，共享领导与团队绩效之间的关系越强。

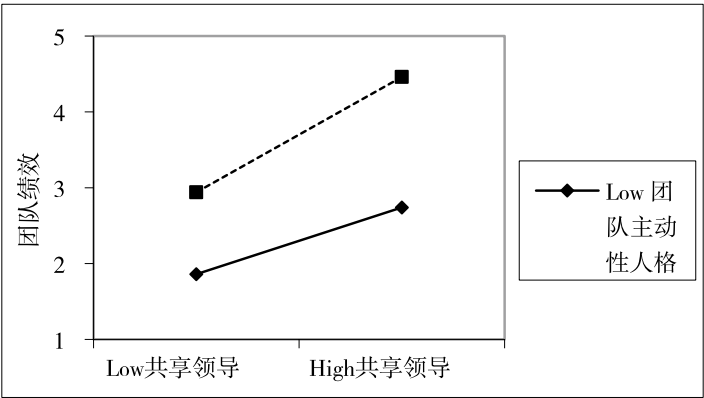


图 2 团队主动性人格对共享领导与团队绩效之间关系的调节效应图

Figure 2 The interactive effect of team proactive personality and shared leadership on team performance

表 4 调节效应检验表  
Table 4 Hypothesis testing

	团队绩效		
	模型 6	模型 7	模型 8
控制变量			
团队规模	0.14 <sup>*</sup>	0.08	0.09
自变量			
共享领导		0.24 <sup>**</sup>	0.22 <sup>**</sup>
调节变量			
团队主动性人格		0.10	0.11
乘积项			
共享领导 x 团队主动性人格			0.16 <sup>*</sup>
$R^2$	0.09 <sup>*</sup>	0.23 <sup>**</sup>	0.31 <sup>*</sup>
$\Delta R^2$	0.09 <sup>*</sup>	0.14 <sup>**</sup>	0.08 <sup>*</sup>

注：N=150；\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 。

H5 提出团队主动性人格会调节团队效能经由共享领导对团队绩效的间接影响。我们将采用 Edwards 和 Lambert<sup>[42]</sup> 所提出的方法来检验被调节的中介效应。其做法是：“将自变量对因变量的间接影响按照调节变量的高低水平分别进行计算，然后比较高低组之间的间接效应是否有显著差异。如果有显著差异，说明被调节的中介效应存在，反之则不存在”。按照这一方法，间接效应计算和对比结果如表 5 所示。由表 5 可知，对于高团队主动性人格组，团队效能经由共享领导对团队绩效的间接影响达到了约 0.21 ( $p<0.01$ )。而对于低团队主动性人格组，间接效应约为 0.01（不显著）。高低组之间的间接效应差异为 0.20 ( $p<0.01$ )。因此，H5 得到了支持。

表 5 被调节的中介效应检验  
Table 5 Results of the moderated path analysis

	自变量对中介变量的影响	中介变量对因变量的影响	间接效应
共享领导为中介变量 团队主动性人格（高）	0.42 <sup>**</sup>	0.51 <sup>**</sup>	0.21 <sup>**</sup>
团队主动性人格（低）	0.13 <sup>*</sup>	0.08	0.01
高低组间的比较	0.29 <sup>**</sup>	0.43 <sup>**</sup>	0.20 <sup>**</sup>

注：N=90；\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 。

## 5 讨论

本研究探讨了团队效能、共享领导、团队主动性人格如何作用于团队绩效。研究结果对于深化团队效能理论和共享领导理论做出了贡献，同时也为团队管理提供了指导意义。

### 5.1 理论启示

已有研究表明，团队效能能够显著地预测团队效能<sup>[4]</sup>。学者们较少关注团队效能影响团队绩效的中间机制<sup>[14]</sup>。我们的发现，拓展了前人研究，阐明了共享领导如何传导团队效能对团队绩效的影响；过去的研究表明共享领导与团队绩效的关系并不是特别稳定<sup>[14]</sup>，响应 Wang 等<sup>[14]</sup>的号召，弄清共享领导有效性的边界条件，发现当团队主动性人格较高时，共享领导与团队绩效之间的联系更强。最后，整合团队效能理论和共享领导理论，本研究开发了一个被调节的中介模型，来解释如何改善团队绩效。总之，我们的研究对于共享领导理论和团队效能理论都进行了拓展。

### 5.2 实践启示

本研究对于团队建设和团队领导具有重要实践指导意义。首先，团队领导者和团队成员应该时刻关注团队成员对团队能力的认识。创造出学习的氛围，经常对团队成员进行培训，让他们习得更多的知识和技能。其次，团队的正式领导者不能大权独揽，而应该支持和鼓励团队成员分担领导责任，以发挥每个团队成员在特定工作任务中的专门知识和技能。再次，在招募团队成员时，应当进行人格筛选，那些具有主动性人格的人应该优先招募。

### 5.3 局限与展望

由于所有的数据都是一次性收集完成，这可能影响本文中涉及的因果关系检验。因此，未来关于共享领导的研究，尽可能地采用纵向的研究设计，多时段地调查不同的研究变量。此外，团队绩效的主观测量可能会放大共享领导与团队绩效之间的关系<sup>[5]</sup>，未来研究中应尽可能采用客观指标来测量团队绩效。

共享领导既可以视为一种过程，也可以视为其他团队过程或者浮现状态的投入<sup>[19]</sup>。另外，Wang等<sup>[14]</sup>指出，相对于团队绩效，共享领导与态度和行为类变量联系更加紧密。因此，共享领导也可能经由诸如团队效能、团队信任这类浮现的状态间接影响团队绩效。未来研究需要检验这一关系。

共享领导和垂直领导都能够影响团队绩效。现实中相当多的团队是存在正式领导者的。有些学者甚至认为共享领导是团队正式领导者赋予的<sup>[10]</sup>。结合这些洞见，未来研究可以检验垂直领导与共享领导之间的交互作用。例如德行领导（家长式领导的一个维度）与共享领导如何共同影响团队成员的行为、态度和团队绩效。

## 基金项目

国家自然科学基金重点项目“变革环境下中国企业领导行为研究”（71432005）。

## 参考文献

- [1] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32 (1): 273–292.
- [2] Mathieu J, Maynard T M, Rapp T, et al. Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future [J]. *Journal of Management*, 2008, 34 (3): 410–476.
- [3] Gully S M, Incalcaterra K A, Joshi A, et al. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87 (5): 819–832.
- [4] Stajkovic A D, Lee D, Nyberg A J. Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 (3): 814–828.
- [5] Nicolaides V C, Laport K A, Chen T R, et al. The shared leadership of



- teams: a meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships [J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25 (5): 923-942.
- [6] Zaccaro S J, Rittman A L, Marks M A. Team leadership [J]. *Leadership Quarterly*, 2001, 12 (4): 451-483.
- [7] Avolio B J, Walumbwa F O, Weber T J. Leadership: current theories, research, and future directions[J]. *Annual Review of Psychology*, 2009, 60(1): 421-449.
- [8] Morgeson F P, Derue D S, Karam E P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes [J]. *Journal of Management*, 2010, 36 (1): 5-39.
- [9] Carson J B, Tesluk P E, Marrone J A. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (5): 1217-1234.
- [10] Denis J L, Langley A, Sergi V. Leadership in the plural [J]. *Academy of Management Annals*, 2012, 6 (1): 211-283.
- [11] Ensley M D, Hmieleski K M, Pearce C L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17 (3): 217-231.
- [12] Pearce C L. The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work [J]. *Academy of Management Executive*, 2004, 18 (1): 47-57.
- [13] D'Innocenzo L, Mathieu J E, Kukenberger M R. A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations [J]. *Journal of Management*, 2014, 10: 1964-1991.
- [14] Wang D, Waldman D A, Zhang Z. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99 (2): 181-198.
- [15] Boies K, Lvina E, Martens M L. Shared leadership and team performance in a

- business strategy simulation [ J ]. *Journal of Personnel Psychology*, 2010, 9( 4 ): 195–202.
- [ 16 ] Neubert M J. Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams [ J ]. *Small Group Research*, 1999, 30: 635–646.
- [ 17 ] Shea G P, Guzzo R A. Group effectiveness: What really matters? [ J ] *Sloan Management Review*, 1987, 28: 25–31.
- [ 18 ] Friedrich T L, Vessey W B, Schuelke M J, et al. Collectivistic leadership and George C. Marshall: A historic analysis of career events [ J ]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25 ( 3 ) : 449–467.
- [ 19 ] Yammarino F J, Salas E, Serban A, et al. Collectivistic leadership approaches: putting the “we” in leadership science and practice [ J ]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2012, 5 ( 4 ) : 382 – 402.
- [ 20 ] Day D V, Gronn P, Salas E. Leadership capacity in teams [ J ]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15 ( 6 ) : 857–880.
- [ 21 ] Pearce C L, Sims H P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors [ J ]. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 2002, 6 ( 2 ) : 172–197.
- [ 22 ] Drescher G, Garbers Y. Shared leadership and commonality: A policy-capturing study [ J ]. *Leadership Quarterly*, 2016, 27 ( 2 ) : 200–217.
- [ 23 ] Bligh M C, Pearce C L, Kohles J C. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics [ J ]. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21 ( 4 ) : 296–318.
- [ 24 ] Burke C S, Fiore S M, Salas E. The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability, in Pearce C L, Conger J A. ( Eds ), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* [ M ]. Sage Publications, Thousand Oaks, CA: 103–122.

- [ 25 ] Ilgen D R, Hollenbeck J R, Johnson M, et al. Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models [ J ] . *Annual Review of Psychology*, 2005, 56 ( 1 ) , 517-543.
- [ 26 ] 蒿坡, 龙立荣, 贺伟. 领导力共享、垂直领导力与团队创造力: 双视角研究 [ J ] . *管理科学*, 2014, 6: 53-64.
- [ 27 ] Daspit J, Tillman C J, Boyd N G, et al. Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences [ J ] . *Team Performance Management*, 2013, 19 ( 1/2 ) : 34-56.
- [ 28 ] Serban A, Roberts A J B. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach [ J ] . *Leadership Quarterly*, 2016, 27 ( 2 ) : 181-199.
- [ 29 ] Friedrich T L, Griffith J A, Mumford M D. Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use [ J ] . *Leadership Quarterly*, 2016, 27 ( 2 ) : 312-333.
- [ 30 ] Colbert A E, Judge T A, Choi D, et al. Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success [ J ] . *Leadership Quarterly*, 2012, 23 ( 4 ) : 670-685.
- [ 31 ] Brown M E, Trevino L K, Harrison D A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing [ J ] . *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2005, 97 ( 2 ) : 117-134.
- [ 32 ] Hernandez M, Eberly M B, Avolio B J, et al. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory [ J ] . *Leadership Quarterly*, 2011, 22 ( 6 ) : 1165-1185.
- [ 33 ] Bateman T S, Crant J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates [ J ] . *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14, 103-118.
- [ 34 ] Tornau K, Frese M. Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their

- incremental validities [J]. *Applied Psychology*, 2013, 62 (1): 44–96.
- [ 35 ] Williams H M, Parker S K, Turner N. Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83: 301–324.
- [ 36 ] Zhou W. When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition [J]. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 2016, 12: 153–169.
- [ 37 ] Kirkman B L, Rosen B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment [J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (1): 58–74.
- [ 38 ] Frese M, Fay D, Hilburger T, et al. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70: 139–161.
- [ 39 ] Chen G Q, Ning N, Li L, et al. Current status and future direction of research & practice in the field of organizational learning and learning organization in China [J]. *Journal of Industry*, 2009, 6 (5): 560–579.
- [ 40 ] 陈国权. 团队学习和学习型团队：概念、能力模型、测量以及对团队绩效的影响 [J]. *管理学报*, 2007, 4 (5): 602–609.
- [ 41 ] James L R, Demaree R G, Wolf G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69: 85–98.
- [ 42 ] Edwards J R, Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis [J]. *Psychological Methods*, 2007, 12 (1): 1–22.

# How Did Team Potency and Shared Leadership Contribute to Team Performance: A Moderated-Mediation Model

Cao Qian<sup>1\*</sup> Jinfeng<sup>2</sup>

1. Law School, Nanjing Tech University, Nanjing;

2. School of Business, Sichuan University, Chengdu

**Abstract:** Integrating team potency theory and shared leadership theory, we proposed a moderated-mediation model to explain how team potency and shared leadership contributed to team performance. We use the data collected from 150 teams of clinicians in 12 teaching hospitals to test the proposed model, results showed that shared leadership partially mediates the relationship between team potency and team performance; the relationship between shared leadership and team performance will be stronger when team proactive personality is high; the mediation effect of shared leadership on the relationship between team potency and team performance will be stronger when team proactive personality is high. These findings deepen our standings of team potency theory and shared leadership theory, and provide insights into team building and team management.

**Key words:** Team potency; Shared leadership; Team proactive personality; Team performance