

虚拟团队共享型领导的形成及作用：一个研究框架

李海虹¹ 余璇^{1*} 贺彬² 文俊³

1. 重庆工商大学工商管理学院, 重庆;

2. 哈尔滨商业大学商务学院, 哈尔滨;

3. 中海地产人力资源部, 郑州

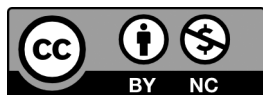
邮箱: yuxuan_0917@aliyun.com

摘要 | 在虚拟团队, 共享型领导比垂直型领导更有效。本文分析得出了虚拟团队共享型领导的形成及作用的一个探索性研究框架, 即引入多层次模型来解释虚拟团队垂直型领导如何影响共享型领导, 并通过跨层次影响个人绩效。具体包含两点: 一是分析虚拟团队垂直型领导如何影响共享型领导及其边界条件; 二是厘清虚拟团队共享型领导如何通过促进团队问责和责任感知进而促进个人绩效, 以及个人角色清晰度在虚拟团队共享型领导与绩效之间的调节作用。同时, 本文根据系列研究结论, 为企业组织管理和促进虚拟团队共享型领导的形成, 实现个人的绩效提升提供了针对性的建议和对策。

关键词 | 虚拟团队; 共享型领导; 垂直型领导

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

在“互联网+”时代, 基于传统工业发展而来的垂直领导模式, 层级分工冗杂,

难以迎接信息化、平台化和大数据经济的挑战^[1]，原有的传统团队领导模式已不能适用于虚拟团队^[2]。虚拟团队领导力应有更多灵活性，突破层级领导的限制，通过授权和发展团队成员的方式来共同实现。这种突破单一领导而将领导力延伸至每位团队成员参与的团队现象称为共享型领导^[3]。在虚拟团队，共享型领导比垂直型领导更有效^[4]。从自我决定理论的角度来看，共享型领导满足了“互联网+”时代员工对自我管理和自我决策方面的高要求，可以充分发挥员工的主动性^[5]。因此，许多企业开始采用这种领导模式，如小米公司的矩阵式管理和海尔公司的管理无领导模式^[6]。可见，“互联网+”时代下与虚拟团队共享型领导有关的关键性问题已逐渐成为理论和实践的研究热点。这些问题主要体现在三个方面：第一，虚拟团队共享型领导的内容结构没有形成明确的界定，并且已有共享型领导的相关研究鲜有体现“互联网+”时代下虚拟团队共享型领导的特点。“互联网+”时代企业内外部信息与资源的紧密联系使其必须秉持开放的理念，充分利用外部信息与资源，使协作与共享不仅出现在企业内部，而且出现在与企业外部利益相关者的交往中^[7]。那么“互联网+”时代下虚拟团队共享型领导内容是否有新的变化？第二，虚拟团队共享型领导是怎样发生的？垂直型领导对共享型领导有重要影响^[8]。当前研究主要关注了影响共享型领导的团队层次垂直型领导，较少关注影响共享型领导的个体层次领导变量，致使无法全景展现领导力由垂直到共享的内在作用机制。第三，虚拟团队共享型领导对个人绩效的跨层影响及其边界条件究竟是什么？这些都是本文亟需解决的问题。

2 文献综述与研究假设

2.1 垂直型领导与共享型领导

虚拟团队领导力研究可以分为两个阵营：“强力”的领导类型（即垂直型领导）和“新兴”的领导类型（即共享型领导）。垂直型领导（Virtual Leadership）是由组织正式任命，被分配到某个职位而具有相应职权的领导者^[9]。垂直型领导研究可分为三阶段：第一阶段是影响领导力的领导特质和行为研究，领导行为

研究又分为：任务导向、关系导向或变革导向行为；第二阶段是影响领导行为的情境因素研究^[10]；第三阶段是研究者一致注重领导者个人及情境的互动研究^[11]。共享型领导（Shared Leadership）突破了垂直个体领导者理论，研究团队层共享型领导^[12]。两者是具有差异的领导力：前者是对团队过程的一种影响，后者是一种团队过程；前者取决于个体智慧，后者来自集体知识；前者通过由上到下影响过程发挥作用，后者通过一个合作过程发挥作用^[7]。

2.2 共享型理论研究进展

其一，共享型领导的内容结构与测量。共享型领导的内容结构可以概括为二因素论、三因素论和四因素论等。典型的二因素结构包括领导分布和领导程度^[8]。从领导行为的角度，典型的三因素结构包括工作导向、关系导向和变革导向^[9]。典型的四因素结构包括共同完成任务、相互技能开发、员工间分权化互动和情感支持，以及绩效期望、团队学习、相互协作和权责共享^[13]。共享型领导的测量主要有三种：一是基于社会网络观的共享型领导测量，如采用成员互动密度或者网络中心度测量。二是从垂直型领导转化为成员共享型领导的测量，如共享变革型领导等^[7]；三是基于理论分析和研究对象特征对成员共享型领导行为测量，如对管理团队、知识型团队或个体的共享型领导行为等^[6]；上述共享型领导的两类测量方式均采用个体感知聚合或者个体直接感知。

其二，虚拟团队共享型领导的影响因素。现有文献研究虚拟情境中团队成员个体、团队和其他等因素对共享型领导的影响。①个体因素。个性方面，包括大五人格^[14]；自我领导、内控倾向、主动性^[15]。认知和能力方面，包括团队认同、专业能力、环境敏锐洞察力、跨边界协作能力和沟通能力^[16]。参与性方面，包括活跃参与、绩效贡献、知识共享^[17]。②团队因素。结构因素方面，包括团队成员的人格构成、文化价值观结构、性别与年龄结构^[16]；任务与氛围方面，包括团队任务相依性、团队氛围、团队信任^[18]。③其他因素。垂直型领导方面，包括垂直型领导授权、树立授权榜样、多元信息支持^[19]；变革型领导、交易型领导、领导—成员交换；组织支持方面，包括组织信息和资源支持、公平奖励体系^[18]、感知差异性和团队授权；媒介方面，包括电子沟通媒介社交信

号缺失、媒介丰富性^[18]。

其三，虚拟团队共享型领导的作用结果。现有文献分析了虚拟团队共享型领导对团队和个体产出的作用。①对团队产出的作用。其一，对团队绩效的作用。存在三种不同观点：第一种观点认为有促进作用^[19]。第二种观点认为直接影响不显著^[20]。第三种观点认为有消极作用。另外，现有文献还关注两者之间的中介和调节因素等，如团队凝聚力的中介作用^[21]，以及任务特征、团队结构属性、成员领导认知和行为协同、知识共享和自我效能感的调节作用^[18]。其二，对其他产出的作用，如对虚拟团队潜能和问题解决质量^[20]，知识共享和整合，凝聚力和满意度^[22]，团队创造力^[23]等均有影响。②对个体产出的作用。如提升团队认同感^[22]、满意度^[22]、个体绩效^[24]。

2.3 现有研究评述

虚拟团队共享型领导研究仍然处于初期阶段，目前对虚拟团队共享型领导的理论研究还有待深入与拓展。关于未来研究的建议：①虚拟团队共享型领导的形成机理及跨层影响有待探索。现有研究关注到了虚拟团队共享型领导的不同层次影响因素，但专门针对虚拟团队共享型领导的前因变量的跨层次研究仍较缺乏。现有研究针对共享型领导与虚拟团队绩效关系的研究结论存在分歧，对个体绩效的影响较缺乏。未来研究应进一步探究虚拟团队共享型领导的形成机理及跨层影响。②虚拟团队共享型领导研究较少采用纵向动态的视角。现有研究较少采用纵向研究方式探索共享型领导在虚拟团队中的发展过程。然而，共享型领导本身就是一个情境式动态变量，会随着情境的发展而变化^[4]。因此，未来研究有必要从纵向动态视角对虚拟团队共享型领导及其影响机制展开研究。

3 研究目标及内容

3.1 研究目标

本研究有以下两个目标：（1）目标一：本文引入多层次模型来解释虚拟团队垂直型领导如何影响共享型领导，并通过跨层次影响个人绩效。目标一又

具体包含两个子目标：一是分析虚拟团队垂直型领导如何影响共享型领导及其边界条件；二是厘清虚拟团队共享型领导如何通过促进团队问责和责任感知进而促进个人绩效，以及个人角色清晰度在虚拟团队共享型领导与绩效之间的调节作用。（2）目标二：根据系列研究结论，为企业组织管理和促进虚拟团队共享型领导的形成，实现个人的绩效提升提供针对性建议和对策。

3.2 研究内容

（1）虚拟团队共享型领导的前因与效果

鉴于现有文献对于虚拟团队中领导力的综合理解是有限和分散的，我们有必要采用一种多层次的视角系统地研究在虚拟团队中不同级别的领导力是如何发挥作用的。本文通过采用多层次模型对虚拟团队共享型领导的前因及效果进行了整体化设计。

①整体框架模型（如图1所示）

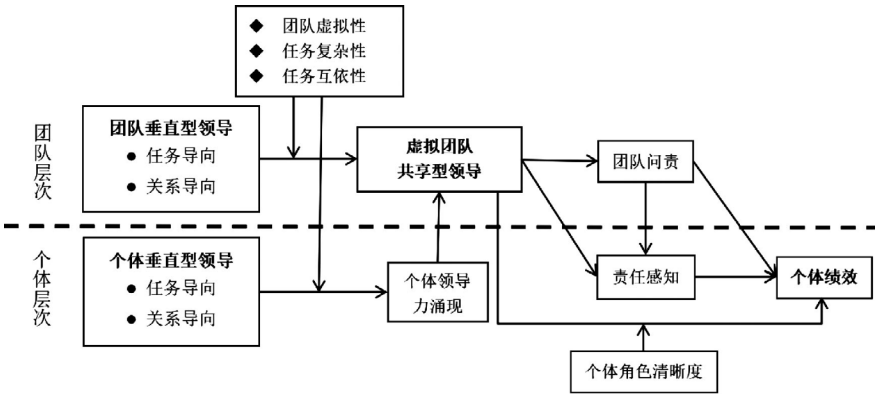


图1 整体框架模型

Figure 1 Holistic frame model

②模型中的变量选择及理论基础

从前因变量上来看，本文重点关注垂直型领导（团队层次和个人层次）对虚拟团队共享型领导的影响。主要有两个方面的原因：第一，在关于虚拟团队

领导力的文献中,研究可以分为两个阵营:“强力”的领导风格(如垂直型领导)和“新兴”的领导风格(如共享型领导)。前者的样本侧重于企业中的虚拟团队,后者的样本侧重于实验室的学生被试。由此,虚拟团队的领导力在研究设计上有很大差异。虚拟团队研究人员在他们对领导力的概念化和操作化方面应该更加谨慎并努力争取研究之间的一致性,或更明确地注意其边界条件。第二,以往文献指出垂直型领导的授权行为、支持、角色示范促进共享型领导^[8],但尚未从分类视角研究何种行为更有利于促进共享型领导。已有研究指出虚拟团队领导者可能需要主动引导关系构建的过程,会投入更多时间和精力来帮助协调虚拟团队任务,在分散的员工之间建立联结关系以及促进团队效能^[25, 33]。此外,共享型领导在虚拟团队中的出现是“最具任务型领导特点”^[26]。因此,本文选取最经典的二维领导行为框架(领导的任务导向行为、领导的关系导向行为),从团队层次和个体层次研究垂直型领导对虚拟团队共享型领导的影响。

在中介变量的选取上,本文采用个体领导力涌现来解释个体层次垂直型领导对虚拟团队共享型领导的促进作用。第一,虚拟团队中个体层次垂直领导者与个体单独交互时,会聚焦他们的行为在任务和关系上。领导成员交换理论是在个体层面理解领导方式影响的最好方法^[23],而正式的领导和成员交换对个体非正式领导力涌现的积极作用。第二,团队整体共享型领导作为一种集体的非正式领导方式,很可能源于个体成员表现出一定的非正式领导力,进而相应团队具有较高集体领导力水平。因此,本文选取个体领导力涌现作为中介变量,中介个体层次垂直领导与虚拟团队共享型领导之间的关系。

关于调节变量的选取,虚拟团队中是否有其他情境因素可能会加强、削弱或消除虚拟团队领导力的影响?第一,虚拟团队最重要的特点就是团队虚拟性。虚拟性的不同维度对虚拟团队中的协作提出了挑战^[32]。在虚拟性高的虚拟团队中促进协作和提供指导,领导力尤其重要^[27]。第二,在某一团队中,虚拟情境可能已经导致了不确定性和疑惑^[25],高任务复杂度可能会给员工带来额外的认知负担。因此,当任务复杂度很高的时候,领导者要明确并指导团队任务和对个体员工提供建议和资源。第三,任务互依性评定了员工为完成工作,哪些成员需要相互交流和依赖彼此的程度^[28]。当任务互依性比较高时,虚拟团队中领

领导者要重视关系建立。因此，本文选取团队虚拟性、任务复杂性和任务互依性作为调节变量，调节垂直型领导与虚拟团队共享型领导、个体领导力涌现之间的关系。

在虚拟团队共享型领导的结果变量上，重点关注个人绩效。共享型领导是实现高团队绩效的关键因素^[19, 26, 28]，而个人绩效是团队绩效的基础。在探索虚拟团队共享型领导对个人绩效的作用机制上，本文之所以选取团队问责，以及责任感知和个人角色清晰度这三个变量作为中介和调节变量，是因为：

第一，虚拟团队中个体不会面对面工作，在团队中的责任性会降低^[29]。Darley（1968）将这种效应背后心理机制称为责任分散效应。共享型领导是团队成员互动承担领导责任的动态过程^[30]。因此，虚拟团队共享型领导可能通过责任认知影响绩效。团队层次上，团队问责可分为三维度：责任、透明和回应。个体层次上，责任感知是个体关于是否应该关心组织福祉和帮助组织达成目标的一种信念^[31]。因此，本文选取团队问责和责任感知作为中介变量，分别中介共享型领导与个体绩效之间的关系。

第二，Belbi（1994）将团队角色划分为四种类型：情感型、意愿型、思维型、决断型。不同的团队角色组合可能会影响共享型领导与团队绩效的关系。角色清晰度是指个体对组织所赋予的工作职业和努力方向的明确程度，包括目标清晰度和过程清晰度。不同的个体角色清晰度可能会影响共享型领导与个体绩效的关系。因此，本文分别选取个体角色清晰度作为调节变量，分别调节共享型领导与个体绩效之间的关系。

4 研究价值

4.1 研究的理论价值

研究的理论价值如下：第一，引入垂直型领导的多层次模型，全景展现虚拟团队中垂直型领导是如何影响共享型领导，以及这种影响在何种情境下更加有效。第二，运用责任分散效应理论和角色理论，剖析虚拟团队共享型领导影响个人绩效的内在机制，丰富虚拟团队共享型领导的效果研究。

4.2 研究的现实意义

研究的现实意义如下：第一，有助于虚拟团队领导者依据不同的情境因素（团队虚拟性、任务复杂性和任务互依性）展现不同类型的领导行为，促进个体领导力的涌现和共享型领导的形成。第二，有益于虚拟团队领导者在团队内部完善团队问责体系，强化个体责任感知，明晰个体角色，从而实现绩效提升。

基金项目

重庆工商大学科研团队项目（QYGLTD201807）；2019年度重庆高校人文社科研究项目“领导由垂直到共享：虚拟团队共享型领导的形成及作用研究”（19JD041）；国家自然科学基金青年项目“虚拟团队高质量联结的形成及对团队和个体创造力的影响：一项跨层次追踪研究”（71802033）；中国博士后科学基金第67批面上资助项目“可持续性人力资源管理：影响因素与作用效果的追踪研究”（2020M673191）；2019共青团中央“青少年发展研究”重点项目“积极心理学视域下青少年恢复体验形成及作用的追踪调查研究”（19ZD028）；重庆工商大学研究生创新型科研项目“恢复体验的影响因素与作用后果：基于大学生的一项追踪调查”（yjscxx2019-101-96）；重庆市教育科学规划课题“大学生品格优势对个体产出的影响及其管理对策研究”（2019-GX-123）；重庆市高等教育学会高等教育科学研究课题“立德树人背景下大学生品格优势的效能发挥及保障机制研究”（CQGJ19B40）；2019年校级教育教学改革研究项目“管理类本科‘全程多维递进’品格优势管理工程的探索与实践”（2019102）。

参考文献

- [1] 龚丹丹, 张颖. “互联网+”时代领导模式的转型：从垂直领导到共享领导[J]. 领导科学, 2016(11z): 38-39.
- [2] 宋源. 共享领导——虚拟团队的重要领导方式[J]. 现代领导, 2007(2): 24-25.
- [3] 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.
- [4] 吴丽薇, 顾琴轩. 虚拟团队共享领导及其影响因素与作用结果研究评述 [J]. *科技管理研究*, 2016 (12): 101–106.
- [5] 朱瑜, 王小霏, 孙楠, 等. 基于战略人力资源管理视角的组织复原力研究 [J]. *管理评论*, 2014, 26 (12): 78–90.
- [6] 蒿坡, 龙立荣, 贺伟. 共享型领导如何影响团队产出? 信息交换, 激情氛围与环境不确定性的作用 [J]. *心理学报*, 2015, 47 (10): 1288–1299.
- [7] 王亮. 我国中小企业的融资现状及问题分析 [J]. *现代商业*, 2017 (18): 64–66.
- [8] Muethel M, Hoegl M. Cultural and societal influences on shared leadership in globally dispersed teams [J]. *Journal of International Management*, 2010, 16 (3): 234–246.
- [9] 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, 171 (6): 172–197.
- [10] Fiedler F E. A Contingency Model of Leadership Effectiveness 1 [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1964, 1 (1): 149–190.
- [11] Seligman, Stephen. Louis Sander and Contemporary Psychoanalysis An Introduction [J]. *Psychoanalytic Dialogues*, 2002, 12 (1): 1–10.
- [12] Fransen L, Schalk J, Auld G. Community structure and the behavior of transnational sustainability governors: Toward a multi-relational approach [J]. *Regulation & Governance*, 2018. 10 (1): 23–25.
- [13] 刘博逸. 企业共享领导的理论与实证研究 [D]. 暨南大学, 2009.
- [14] Dowling P J, Festing M, Engle A D, et al. International human resource management: a Canadian perspective [J]. *Asia Pacific Journal of*

- Management, 1988, 6 (1) : 39–65.
- [15] Hoch, Julia E, Dulebohn, et al. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource; management system implementation [J] . Human Resources Management Review, 2013, 23 (1) : 114–125.
- [16] Muethel M, Hoegl M. Shared Leadership Functions in Geographically Dispersed Project Teams [J] . Advances in Strategic Management, 2011, 28 (28) : 289–321.
- [17] Sarker S S. Exploring Agility in Distributed Information Systems Development Teams: An Interpretive Study in an Offshoring Context [J] . Information Systems Research, 2009, 20 (3) : 440–461.
- [18] Nordback E, Sivunen A. Leadership Behaviors in Virtual Team Meetings Taking Place in a 3D Virtual World [C] // Hawaii International Conference on System Sciences. 2–0.
- [19] Hoch J E, Kozlowski S W. Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. [J] . Journal of Applied Psychology, 2014, 99 (3) : 390–403.
- [20] Muganda N, Pillay K. Forms of power, politics and leadership in asynchronous virtual project environment [J] . International Journal of Managing Projects in Business, 2013, volume 6 (3) : 457–484.
- [21] Balthazard P, Waldman D, Howell J, et al. Shared Leadership and Group Interaction Styles in Problem–Solving Virtual Teams [C] // Hawaii International Conference on System Sciences. 2004.
- [22] Haddad R, O'Neill A, Rabinowits G, et al. Induction chemotherapy followed by concurrent chemoradiotherapy (sequential chemoradiotherapy) versus concurrent chemoradiotherapy alone in locally advanced head and neck cancer (PARADIGM) : a randomised phase 3 trial [J] . Lancet Oncology, 2013, 14 (3) : 257–264.
- [23] Yukl G. Leading organizational learning: Reflections on theory and

- research [J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20 (1): 49–53.
- [24] 顾琴轩, 张冰钦. 虚拟团队变革型和交易型领导对团队创造力的影响机理: 共享领导视角 [J]. *中国人力资源开发*, 2017 (11): 6–16.
- [25] Bell B S, Kozlowski S W J. A Typology of Virtual Teams Implications for Effective Leadership [J]. *Group & Organization Management*, 2015, 27 (1): 14–49.
- [26] Carte T, Chidambaram L, Garfield M, et al. Group Creativity and Collaborative Technologies: Understanding the Role of Visual Anonymity [C] // *International Conference on Groupware: Design*. Springer-Verlag, 2006.
- [27] Hill N S, Bartol K M. Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams [J]. *Personnel Psychology*, 2015, 69 (1): 159–198.
- [28] Kiggundu M N. Task interdependence and job design: Test of a theory [J]. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1983, 31 (2): 145–172.
- [29] Whyte I, Whyte K A. The changing Scottish landscape, 1500–1800 [M]. Routledge, 1991.
- [30] Becker-Olsen K L, Cudmore B A, Hill R P. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior [J]. *Journal of Business Research*, 2006, 59 (1): 46–53.
- [31] Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al. Reciprocation of perceived organizational support. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1): 42–51.

The Formation and Function of Virtual Team Shared Leadership: A Research Framework

Li Haihong¹ Yu Xuan^{1*} He Bin² Wen Jun³

1. School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing;
2. School of Management, Harbin Commercial University, Harbin;
3. Human Resources Department, Zhonghai Real Estate, Zhengzhou

Abstract: In virtual teams, shared leadership is more effective than vertical leadership. This paper analyzes and concludes an exploratory research framework for the formation and function of virtual team shared leadership, that is, introducing a multilevel model to explain how virtual team vertical leadership affects shared leadership and influences individual performance across levels. It includes two points: one is to analyze how vertical leadership of virtual team influences shared leadership and its boundary conditions; the second is to clarify how shared leadership in virtual teams promotes individual performance by promoting the perception of team accountability and responsibility, and the moderating role of individual role clarity between shared leadership and performance in virtual teams. At the same time, according to the conclusions of a series of studies, this paper provides targeted suggestions and countermeasures for enterprises to organize and manage, promote the formation of virtual team shared leadership, and achieve individual performance improvement.

Key words: Virtual team; Shared leadership; Vertical leadership