

创新团队共享领导、组织环境与创造力

孙沐芸 王济干 何凯元

内容提要 创新团队的出现顺应了时代需求,其创造力是现代组织获得和保持竞争力的关键。共享领导已被证实能有效影响团队产出,但其对团队创造力和个体创造力的影响仍有待确证。基于定性比较分析方法,以 116 个创新团队 1584 名个体为研究对象,考察创新团队共享领导网络要素与组织环境因素联动对团队和个体两个层面创造力的影响,结果发现:共享领导与组织环境因素配置的 4 个条件组合构成提高或降低团队创造力的充分条件组合,6 个条件组合构成提高或降低个体创造力的充分条件组合,且共享领导低网络密度是降低团队创造力和个体创造力的充要条件。因此,创新团队采用共享领导模式,既要重视环境不确定性对团队创造力的影响,又要重视组织文化对个体创造力的影响,注重发挥多种因素的联动效应。

关键词 创新团队 共享领导 创造力 组织环境

引言

“创新是引领发展的第一动力”,党的十九届五中全会进一步确立了创新在我国现代化建设全局中的核心地位。创新团队的出现顺应了时代需求,能迅速高效完成日趋复杂且涉及广泛知识领域的创新工作,提升创新能力。^①创造力是创新团队完成创新实践、获得竞争优势和实现可持续发展的关键。创造力研究起源于对个体创造力的研究,被定义为员工在工作中产生新颖而有用的想法的相关过程,后逐步扩展到组织层面的创造力研究,个体和组织创造力的提升问题备受学术界和实务界的关注。^②相关研究已证实,团队领导是影响团队创造力的重要因素。近期领导科学研究发现,传统自上而下的垂直型领导在从事创新工作的团队中显露出各种弊端,而分散的领导权力更能让拥有关键信息和知识的个体在特定情境中发挥优势,这种新的领导模式被称为共享领导。^③共享领导模式正在实际工作中被越来越多的组织

所采用,成为一种重要的新型管理模式,例如华为公司的团队管理模式、小米公司的矩阵式管理模式,都采用了水平集体领导模式。

虽然学界关于领导模式与创造力之间关系已有较多研究,但多数聚焦于垂直型领导对团队创造力的影响,缺乏关于横向领导模式与创造力之间关系的研究,且鲜有研究关注到领导模式对个体层面创造力的影响。本文重点探讨共享领导对团队和个体两个层面创造力的影响,以期更加全面、准确地反映出横向领导模式对团队多层创造力的影响机制,从而为改进企业和团队管理措施提供新思路。同时,本文使用定性比较分析方法探讨领导力与多种因素交互作用对创造力的影响,而现有相关研究多采用线性回归方式检验共享领导对创造力的净效应,忽略了现实管理情境中多种因素的耦合作用,对团队外部组织因素的研究较少;本文采用的组态研究方法能揭示条件间的互补性,补充了传统线性回归方法中的影响机理分析,弥补了现有研究对组织环境要素和各

要素间关联性关注不足的缺陷,为深化创造力研究提供了新的方法论。

不同组织情境下共享领导模式 与创造力间关系:作用机理与理论模型

领导模式连续分布场理论指出,在组织扁平化趋势愈加明显的情景中,领导方式和组织环境因素之间的相互影响关系会动态变化,因此,组织需要不断调整匹配找到具体环境和条件下适合的领导方式从而最大化组织绩效。组织文化和环境不确定性是组织环境中的重要情境因素,本文重点考察两者与共享领导网络的联动效应对团队和个体两个层面创造力的影响。

(一) 共享领导与创造力

共享领导被定义为一组互动影响的过程,指团队成员在实现团队目标时自愿共享团队领导职能。^④当创新团队成员在具体情境中面临特定问题时,如果他拥有某一方面的关键知识或技能就可以在该方面对团队进行暂时领导。基于社会网络理论可将共享领导视为团队成员间产生横向相互影响关系的现象。本文借鉴社会网络分析方法,用网络化特征指标衡量创新团队内部共享领导网络状态。以往研究中多采用网络密度和网络中心势反映共享领导网络,网络密度是度量团队成员间关系紧密程度的指标,网络中心势用于衡量团队成员对其他成员的依赖程度。^⑤本文增加反映共享领导负面效应的网络派系指标(网络聚集系数),以综合反映共享领导的特征。网络派系指标描述了给定社交网络成员之间不同类型交流的总体水平,这种连接被称为群聚属性。派系分析可以用来衡量网络中“小团体”现象是否严重,更全面反映共享领导状态。受传统文化影响的我国员工一直被认为是权利距离接受程度较高的群体,但随着市场经济的发展、人均受教育程度的提高,尤其是区别于传统员工的创新团队成员——知识工作者,他们对组织中权利距离接受程度降低,要求表达自身观点、争取和维护自身权益。研究发现,共享领导水平较高的团队能让团队成员获得一定的决策自主权和心理满足感,提高团队成员公平感知,更容易在团队中营造出积

极情感氛围,帮助团队和个体提升创造力。^⑥但共享领导作为横向相互影响的领导模式,其内部运作过程与对创造力的影响机制都更为复杂,目前共享领导对创造力的影响机制黑箱尚未完全揭开。已有研究多聚焦于团队内部知识共享与信息处理、团队交互记忆系统和共享心智模型以及团队任务复杂性等中介机制研究,相关理论分析有待进一步深化。^⑦

(二) 组织环境因素与创造力

组织文化是指在长期的生产经营实践中,员工们潜移默化形成的共同的价值取向和思维理念。组织文化不仅能够非正式地支持或抑制团队成员某些行为模式,还会直接影响组织和组织团队的核心竞争力。不同类型的组织文化对个体创造力有显著不同的影响,在有利于创新的组织文化氛围中,员工会更加积极地进行创造性活动。

环境不确定性是团队面临的重要情景之一,指团队整体感知到的外部环境处于一种持续变化的状态,且会给团队带来充满未知的影响。不确定性降低理论认为,当团队成员感觉团队外部环境较为动荡时,他们有可能会加强团队内部的交流,分享自己掌握的信息、知识,能有效提高团队创造力和个体创造力。Waldman 等针对创新企业面临的特定环境,设计了影响企业创新的组织情境因素问卷,发现环境不确定性直接影响着个体的创新工作方式与创新活动过程。^⑧

(三) 共享领导、组织环境因素对创造力的交互影响

创新工作往往面临复杂管理情境,团队和个体创造力受多种因素交互影响。根据匹配逻辑,在一定的情境中不同要素间的不同排列组合都会对结果产生重要影响。因而,管理者应该根据组织文化的特征选择最佳的领导风格,并根据不同类型组织文化选择与之匹配的胜任者从而不断提升组织绩效。Amabile 等的研究表明,支持型组织文化与员工创造力显著正相关。^⑨因此,组织创新绩效要得到有效提升,需要组织内部领导要素与组织文化相匹配。同样,在不确定性较高的环境中,团队在竞争者、需求、技术等方面均面临着风险与挑战。对于团队而言,环境的高不确定性会

导致很多线性因果关系失效。共享领导能为团队成员提供更多的资源以及提高团队成员的集体愿景认同,帮助成员更加有信心将环境不确定性看作团队的发展机遇,因而即使在高不确定性的环境中,创新团队的成员依然可以充满信心、高效地进行创造性工作。当共享领导网络要素与组织文化和环境不确定性相匹配时,创新团队可以有效提升团队创造力和成员个体创造力。

基于匹配逻辑和架构理论,本文构建了团队创造力提升的要素匹配模型,如图 1 所示。本文重点研究如下问题:(1) 导致创新团队中高团队创造力和低团队创造力的共享领导网络与组织环境因素组态;(2) 导致创新团队中高个体创造力和低个体创造力的共享领导网络与组织环境因素组态;(3) 创新团队中共享领导网络与组织环境因素间的交互作用。

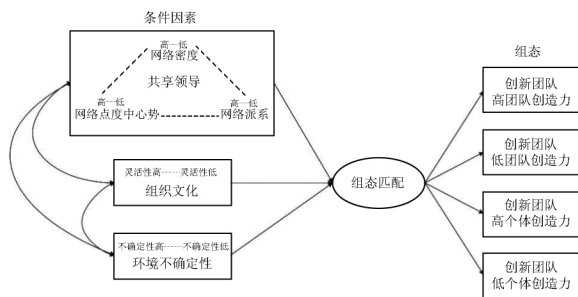


图1 共享领导与组织情境因素联动影响创造力的理论模型

共享领导、组织环境对创造力的联动影响: 基于定性比较分析法的检验

(一) 研究方法、数据收集与测量

定性比较分析方法(QCA)是基于“组态比较”和“集合论”的定量与定性相结合的研究方法,该方法对于处理多重并发复杂因果关系问题有明显的优势。本文采用csQCA探究各种条件组合和结果变量之间的非线性关系,主要借助Tosmana 1.54和QCA 2.0软件实现。

本文采用问卷调查方法获得数据,调查时间为2020年8月3日至8月30日,以创新团队及其团队成员为调查对象,先后调查了南京、上海、香港等地涉及教育、IT、生物、材料等多个领域的创新团队,剔除无效问卷后共采集了116个团队、

1584份有效问卷。

共享领导测量选取网络密度、网络点度中心势和网络派系作为反映指标,指标值均通过Ucinet 6.0软件计算得出。关于组织文化、环境不确定性、团队创造力和个体创造力的测量,主要参考国内外较为成熟的测量量表。组织文化的测量采用的是Camoron改进的OCAI测量量表中活力型组织文化测量量表,因为本文的研究对象是以创新为目标的创新团队,团队成员为更强调自主性的知识型员工。环境不确定性的测量采用的是Lu等基于合作创新背景考察环境不确定性的测量量表。团队创造力的测量采用Chen开发的团队创造力问卷,个体创造力的量表源于Guo和Tang开发的员工创造力测量量表。

(二) 数据信度和效度检验

组织文化、环境不确定性、团队创造力、个体创造力量表使用SPSS 22.0和Amos 17.0软件进行信度和效度分析。所有构念的Cronbach's α 系数均在0.7以上,说明量表信度通过检验。各测量构念的拟合指数均在临界标准内,标准化因子载荷均大于0.5且显著,AVE值大于0.5。本文潜变量的整体测量模型拟合指数为: $\chi^2/df = 1.713$,NFI = 0.907,CFI = 0.924,IFI = 0.927,TLI = 0.920,RMSEA = 0.051,说明整体测量模型和数据拟合较好。计算比较各变量AVE值的算术平方根与各因子标准化后的相关系数,结果显示前者均大于后者,测量效度通过验证。

(三) 定性比较分析

根据csQCA研究方法,本文的条件变量为共享领导网络特征、组织文化和环境不确定性,被解释的结果变量为团队创造力和个体创造力,构建基于布尔代数的二分数据表,对各条件变量和结果变量的原始数据进行二分处理。本文选用“均值锚点法”来对原始数据进行二分处理,计算各变量的均值。根据计算结果,对各变量进行1、0的二分赋值判断,如表1所示。

根据各变量的二分数据运用Tosmana软件生成真值表。以团队创造力为结果变量的真值表中共产生了15个组态,存在一个矛盾组态(C),通过再次访谈和对照处理矛盾组态后重新生成团队

创造力为结果变量的真值表,结果中没有出现矛盾组态。以个体创造力为结果变量的真值表中共产生 15 个组态,没有矛盾组态。之后根据真值表的结果运用 Tosmana 软件进行布尔最小化运算,可以找出影响团队创造力和个体创造力的最简条件组合。

表 1 条件变量与结果变量的设置

变量	变量类型	判断说明
条件变量	共享领导网络密度(ND)	均值为 0.482,单个样本数据大于等于该均值的编码为“1”,小于该均值的编码为“0”
	共享领导网络点度中心势(PDCP)	均值为 0.401,单个样本数据小于等于该均值的编码为“1”,大于该均值的编码为“0”
	共享领导网络派系(NF)	均值为 2.900,单个样本数据大于等于该均值的编码为“1”,小于该均值的编码为“0”
	组织文化(OC)	均值为 6.000,单个样本数据大于等于该均值的编码为“1”,小于该均值的编码为“0”
	环境不确定性(EU)	均值为 4.867,单个样本数据大于等于该均值的编码为“1”,小于该均值的编码为“0”
结果变量	团队创造力(TC)	均值为 5.445,单个样本数据大于等于该均值的编码为“1”,小于该均值的编码为“0”
	个体创造力(TIC)	均值为 5.379,单个样本数据大于等于该均值的编码为“1”,小于该均值的编码为“0”。

1. 影响创新团队创造力的条件组合

将团队创造力的产出设置为“1”并包含逻辑余项,即最简化创新团队产出较高的团队创造力的条件组合,结果如表 2 所示。结果显示,产出较高团队创造力的 2 个条件组合,覆盖率最高的为 39.66%,共覆盖了 46 个案例。2 个条件组合分别表示:高环境不确定性且高共享领导网络密度、高灵活性组织文化且低共享领导网络点度中心势。

表 2 产出较高、较低团队创造力条件组合

	条件组合	案例个数	比例%
较高团队创造力	EU* ND	46	39.66%
	ND* PDCP	42	36.21%
较低团队创造力	nd	18	15.52%
	eu* pdcp	10	8.62%

注:大写表示该条件出现,小写表示该条件不出现,*表示“与”,下同。

将团队创造力的产出设置为“0”并包含逻辑余项,得到产出较低的团队创造力条件组合。由表 2 结果可知,产出较低团队创造力的 2 个条件组合分别表示:低共享领导网络密度、低环境不确

定性且高共享领导网络点度中心势。

2. 影响创新团队个体创造力的条件组合

将个体创造力的产出设置为“1”并包含逻辑余项,即创新团队成员产出较高的个体创造力,得到条件组合如表 3 所示。能提高个体创造力的条件组合共有 3 组,分别表示:高网络密度且高网络派系,高灵活性组织文化且高网络密度,低环境不确定性、高网络密度且低网络点度中心势。

将个体创造力的产出设置为“0”并包含逻辑余项,得到产出较低的个体创造力条件组合 3 个:低共享领导网络密度,低灵活性组织文化、高环境不确定性且高共享领导网络点度中心势,高共享领导网络点度中心势且高共享领导网络派系。最低条件组合仅包含 2 个案例,说明这个条件下很多案例可能已经被其他条件所覆盖。

表 3 产出较高、较低个人创造力条件组合

	条件组合	案例个数	比例%
较高个体创造力	ND* NF	44	37.93%
	OC* ND	36	31.03%
	eu* ND* PDCP	14	12.07%
较低个体创造力	nd	38	32.76%
	oc* EU* pdcp	8	6.90%
	pdcp* NF	2	1.72%

(四) 组态结果讨论

1. 影响团队创造力的组态结果讨论

在提高团队创造力的组态研究中得出的最简化条件组合共有 2 个,且都包含高共享领导网络密度(ND),说明高共享领导网络密度是提高创新团队创造力的必要条件,即共享领导的程度越高越能促进团队创造力的提升。对于创新团队而言,采用共享领导模式首先能在团队成员之间建立起较多的交流渠道,能有效促进团队内部知识共享。其次,网络密度的提高能减少成员间的网络距离,而合作网络中距离越短越能促进高生产力的产生。^⑩再次,团队成员间的高网络密度说明人际互动较多,易于建立起成员间的强关系,能有效减少团队成员对人际交往的投入使其将精力集中于创造性工作中。而高共享领导网络密度是提高团队创造力的必要但非充分条件,从组合 1 (EU* ND) 可知,创新团队创造力的提升还需要

高环境不确定性。与王海花和谢富纪的研究结果一致,环境不确定性能影响组织网络与创新的关系,当团队外部环境具有高不确定性时,组织会增加网络关系来获取更多的信息以满足创新活动的需要。^⑪从组合 2(ND*PDCP)的条件来看,高共享领导网络密度且低网络点度中心势说明,团队成员资源分布较为平均,没有将资源集中于某一个团队成员。已有研究表明,创新团队成员的知识专长程度较高,容易形成“知识孤岛”,点度中心势的降低说明网络中关键点之间能有效汇集和分散,从而提高创造力。^⑫

从降低团队创造力条件组合来看,第一组条件组合(nd)是低共享领导网络密度,说明创新团队共享领导网络密度低是导致团队创造力降低的充要条件,即创新团队共享领导程度低直接导致团队创造力降低。第二组条件组合是低环境不确定性和高网络点度中心势(eu*pdcp),说明两者是导致团队创造力降低的必要但非充分条件。在低环境不确定性下团队中权力和资源集中于个别团队成员,会对团队成员的公平感知产生消极作用,从而减少信息交换,降低团队创造力。

2. 影响个体创造力的组态结果讨论

提高创新团队成员个体创造力的最简化条件组合共有 3 个,高共享领导网络密度在 3 个条件组合中都有出现,说明它是提高个体创造力的必要条件之一。第一组条件组合(ND*NF)表明,高共享领导网络密度和高网络派系更有助于提高个体创造力。共享领导模式下团队中出现了高网络密度的小团体,有助于团队成员间加强情感交流形成强关系。高网络密度也增加了派系间的联结,当派系之间信息传递路径增多、知识分享增加时,有利于创新绩效的提高。在第二组条件组合中,当组织文化趋于灵活且创新团队共享领导网络密度较高时(OC*ND),团队成员能保持较高的交流频率。为了实现创新目标,灵活性的组织文化能保证团队成员获取多样化的信息。这说明,共享领导能提升团队成员的共享心智模型与交互记忆系统,在灵活度较高的组织文化影响下,团队成员反应敏感且迅速,能更好理解团队目标和团队成员间差异化认知,从而更好提高自身创

造力。在第三组条件组合中,当团队外部环境不确定性较低且团队共享领导网络密度较高、点度中心势较低时(eu*ND*PDCP),个体创造力能得到提升。这说明,在不确定性较低的环境下,团队领导和成员的环境敏感度虽然会下降但却能更充分地掌握信息从而做出最优判断,进而使外部环境不确定性对团队产生最小的负面影响。

降低创新团队个体创造力的条件组合共 3 个,共享领导网络密度是充要条件,即当创新团队共享领导网络密度较低时团队成员个体创造力较低。当组织文化灵活性低、环境不确定性高且网络点度中心势较高时(oc*EU*pdcp),个体创造力较低。一方面,组织文化灵活性较低,会降低团队成员的交流与合作,使其偏向保守和安于现状。另一方面,高不确定性的环境意味着团队成员面临的外部环境变化剧烈,会影响缺少资源和信息且保守的团队成员的创造力。当团队共享领导网络点度中心势高且团队中网络派系较多时(pdcp*NF),个体创造力也会降低^⑬。当资源过于集中于个人时,信息和知识无法在团队内进行充分融合和分散,而且团队内部派系较多导致资源更集中于个人,容易在团队内部形成知识孤岛,导致团队中其他成员的个体创造力降低。

研究结论与管理启示

本文使用定性比较分析方法,以创新团队共享领导与组织环境因素为前因条件,通过对比产出较高和较低团队创造力与个体创造力的组态,分析了不同条件组合对创造力的影响。基于前文研究结论可得出如下管理启示:

其一,以创新为导向的组织和团队在管理实践中应关注共享领导的重要性,可积极采用共享领导模式。在团队管理过程中实行共享领导模式,有助于增加团队成员间的互动交流,提高团队整体与个体的创造力。其二,团队创造力的提升应更注重环境不确定性的影响。环境不确定性作为创新团队面临的重要情境之一,会给创新团队带来未知的影响。当团队外部环境不确定性较高时,应鼓励团队成员加强交流合作、促进团队知识共享以提高团队创造力;当环境不确定性较低时,

应避免资源集中于少数团队成员,以规避团队创造力下降的风险。其三,重视组织文化灵活性对个体创造力的影响。灵活的组织文化能给团队成员提供充分的自主性,与高共享领导网络密度发挥联动作用,更能激励团队成员完成富有挑战性的工作,产生更多的创造性活动。当团队外部组织文化灵活性较高时,应鼓励团队采用共享领导模式,授予团队成员更多自主性以提高工作热情和创新产出。其四,多种因素的联动效应不容忽视。不同组态殊途同归,都能提高团队创造力,同时也说明只满足一个因素的团队无法产出高创造力。因此,在团队管理过程中不仅需要考共享领导、团队外部环境、组织文化等单独因素的边际作用,更需要综合考虑不同因素组合的集成影响,组态思维需要贯穿于管理活动全过程。例如,当团队重点在于产出集体成果时,应更侧重于环境不确定性与共享领导的匹配;当团队侧重于产出个体成果时,应更多考虑组织文化与共享领导的联动效应。(本文受到江苏省社科应用重大课题“江苏鼓励激励机制的案例研究”(项目号:18WTA013)资助)

- ①张忻、詹浩、韩争胜《高校创新团队持续创新能力形成机理》,《科技进步与对策》2016年第3期。
- ②林芹、易凌峰《创业型领导对团队创造力的跨层次影响研究》,《外国经济与管理》2020年第9期。
- ③孙谋轩、朱方伟、孙秀霞《创新项目中水平领导者角色认同的影响因素研究:基于模糊集的定性比较分析》,《南开管理评论》2020年第4期。
- ④Pearce, C. L., & Ensley, M. D., "A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs)", *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(2),

pp. 259 ~ 278.

- ⑤Jay B. C., Paul E. T., Jennifer A. M., "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", *Academy of Management Journal*, 2007, 50(5), pp. 1217 ~ 1234.
- ⑥李伟、梅继霞《领导授权赋能对员工创新行为影响研究——一个有调节的中介模型》,《软科学》2018年第12期。
- ⑦周晓寒、赵军哲、李巧灵《共享型领导对团队创造力的影响:团队创意效能感的中介作用》,《心理研究》2020年第4期。
- ⑧Waldman, D. A., Ramirez, C., House, R. J., & Prunam R., "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 2001, 44, pp. 134 ~ 143.
- ⑨Amabile T. M., Conti R., Coon H., et al., "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 2006, 39(5), pp. 1154 ~ 1184.
- ⑩张鹏程、彭茵《科研合作网络特征与团队知识创造关系研究》,《科研管理》2011年第7期。
- ⑪王海花、谢富纪《企业外部知识网络能力的影响因素——基于扎根方法的探索性研究》,《系统管理学报》2015年第1期。
- ⑫Wang, D. N., Waldman, D. A., & Zhang, Z., "A Meta-analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 2014(99), pp. 181 ~ 198.
- ⑬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》,《心理学报》2015年第10期。

作者简介: 孙沐芸,1991年生,管理学博士,南京航空航天大学马克思主义学院助理教授; 王济干,1959年生,河海大学商学院教授、博士生导师; 何凯元,1995年生,河海大学商学院博士研究生。

(责任编辑: 李 芸)