

领导风格和团队冲突控制的实验研究

戴佩华

(重庆工商大学 经济学院, 重庆 400067)

摘要: 在团队决策过程中,冲突在所难免。单纯的任务冲突能促使成员交换不同意见,更深刻地理解团队任务,有利于提高团队决策绩效;但任务冲突往往又会引发关系冲突,关系冲突一旦产生,就会对整个团队的决策绩效产生较大的负面影响。要提高团队决策绩效,关键在于有效抑制任务冲突向关系冲突的转化。鉴于团队领导能够显著影响团队的内部互动及团队结果,本研究在团队决策过程中引入了领导风格这一变量,通过行为实验模拟团队决策过程,来对比研究务实型领导风格和魅力型领导风格对任务冲突和关系冲突之间关系的影响。结果表明,务实型领导风格比魅力型领导风格更能有效抑制任务冲突向关系冲突的转化。

关键词: 任务冲突;关系冲突;务实型领导风格;魅力型领导风格

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)02-0082-11

一、引言

在团队决策过程中,任务的复杂性和成员的异质性使得团队内部冲突在所难免;而团队冲突往往又会对团队决策绩效构成重要影响。

Jehn(1995)根据冲突的目标对象是“事”还是“人”,把团队冲突分为任务冲突和关系冲突。任务冲突聚焦于“事”,源于成员对团队任务的意见分歧和讨论,它能够促使成员充分交换不同意见,增进成员对任务的理解,并有利于团队碰撞出新的火花(Amason, 1996);而关系冲突则针对的是“人”,体现了成员之间的人际关系压力和焦虑、愤怒、敌意等负面情绪,它会导致成员工作动力不足、满意度下降,对团队绩效而言总是有害的。

这两种冲突在定义、影响上有着明显的界限,但在现实中却有着密切的联系。因为在团队互动过程中,即使是单纯的任务冲突也难免被注入成员的主观情绪,致使原本仅针对“事”的任务冲突转化升级为针对“人”的关系冲突(Simon和Peterson, 2000)。而关系冲突一经产生,就会破坏团队成员之间正常的交流和相互的信任,抵消任务冲突的正面作用;尤其会影响成员参与决策的积极性,破坏成员对团队的认同感(Simons和Peterson, 2000; De Dreu和Weingart, 2003)。

收稿日期: 2017-03-22

基金项目: 教育部人文社会科学研究西部项目(15XJ630002)

作者简介: 戴佩华(1975—),女,重庆工商大学经济学院副教授,硕士生导师。

由于任务冲突会引发关系冲突,关系冲突又会负面影响整个团队的决策绩效,因此决策团队必须克服和解决任务冲突向关系冲突的转化这一难题。而对团队冲突进行管理,最合适、最直接的莫过于团队领导。已有研究表明,有效领导力的发挥能够促进团队内部的良性互动与协调合作,对于团队内部互动过程和结果都存在着显著影响(Hirst和Mann,2004;Somech,2006),因而本文在研究过程中引入了领导风格这一变量。

领导风格多种多样,鉴于本文的主要研究变量“关系冲突”源自人际关系,和情感、情绪有着密切关系,本文选取了两种在情感诱发上反差最大的领导风格即魅力型领导风格和务实型领导风格作为研究对象,用行为模拟实验的方法探察这两种领导风格在决策过程中对任务冲突和关系冲突之间关系的不同影响。通过对魅力型领导风格、务实型领导风格以及任务冲突进行严格的实验设定,本研究得出以下结论:①在决策过程中任务冲突会引发关系冲突,任务冲突程度越高,关系冲突程度就越高;②务实型领导风格能够有效抑制任务冲突向关系冲突的转化,而魅力型领导风格在抑制任务冲突向关系冲突转化方面没有明显的作用。本研究可以在一定程度上拓宽冲突管理的研究视角和方法,研究结果可以为决策团队的冲突管理提供一定的借鉴。

二、理论回顾及假设的提出

(一)任务冲突和关系冲突的关系

任务冲突是紧密围绕团队任务而形成的,是团队成员就任务内容、完成方法和完成途径等方面的不同意见、分歧产生的讨论,可以促使成员进行深入的信息分享,使成员对任务背景、任务性质有更加深刻的理解(De Dreu,2006)。它不仅有助于团队提高决策质量,也有助于在决策达成后提高成员对任务的接受度和执行度(Amason,1996;Jehn,1997)。

关系冲突则与团队成员的人际关系相关,是由团队成员个人偏好、性格差异所导致的人际关系压力和个人沮丧感,包含愤怒、紧张、压力、挫折等情绪成分(Jehn,1995;Porter和Lilly,1996)。关系冲突一旦产生,成员的压力、焦虑感就会大大增加,成员之间会变得相互猜疑、不信任。在不和谐的氛围中,成员无心探究任务的内容以及完成方法,参与项目的积极性大打折扣,致使团队的决策质量、成员对决策的情感接受度和满意度都受到极大的负面影响(Simon和Peterson,2000;De Dreu和Weingart,2003)。

任务冲突聚焦于“事”,关系冲突聚焦于“人”,且二者的影响完全相反,但在团队决策过程中,这两种冲突却有着非常紧密的关系。越来越多的学者意识到,在团队互动过程中成员很难把理性和情感完全割裂开来,因而关系冲突总是尾随任务冲突而出现(De Dreu和Weingart,2003)。

任务冲突引发关系冲突,通常是由成员的错误归因造成的。第一个错误归因是,人们通常会将成功归因于自己的能力,而将失败归因于外部因素。在团队讨论中,当成员提出的想法或观点遭到他人驳斥时,他们不会认为是自己的想法不可行,而会认为是他人心怀恶意或心存自私想法(Eisenhardt和Bourgeois,1988),从而把所有的责任都推卸到他人身上。在这种情况下,任务冲突就会通过有偏见的信息加工引起成员之间情感上的冲突。

第二个错误归因是,人们对于模糊的冲突行为,通常会按照自己对团队或个人的预期来进行理解。当成员之间缺乏信任时,成员会将含糊不清的冲突行为(冲突可能仅是针对“事”的)理解为有恶意的人身攻击,并通过自己的行为传递这种不信任。当其他被误认为有恶意的成员感受到这种不信任时,他们会回应以不信任(Zand,1972;Creed和Miles,1996)。这样就会形成恶性循环,引发成员之间情感上的冲突。

正是在这些“错误归因”之下,关系冲突就像任务冲突的“影子”(Jehn,1997;Simon和

Peterson, 2000),总是在任务冲突出现后的一段时间内发生。多位学者也曾对两种冲突的相关性进行了实证检验,发现两种冲突显著相关(Freidman等,1998;Jassen等,1999)。因此,我们就任务冲突和关系冲突提出以下假设:

H1:任务冲突正向影响关系冲突,即任务冲突程度越高,关系冲突程度就越高。

(二)领导风格对任务冲突和关系冲突的影响

陈璐等(2010)、孟炎和田也壮(2015)以及Notgrass等(2013)研究发现,主管的领导行为对团队成员互动行为的影响比以前设想的更大。所以,研究领导风格对团队冲突以及团队绩效的影响有着非常重要的意义。

领导风格一直是组织管理领域研究的重点。在当代领导理论研究中,比较有代表性的领导风格包括交易型领导、变革型领导、魅力型领导等;其中又以变革型和魅力型领导的研究最多。但目前有些学者认识到,并不是所有取得突出成就的领导者其领导风格都是魅力型,有的杰出领导者的领导风格属于务实型(罗凤英,2013)。

House(1977)最早提出了魅力型领导理论,其内涵是领导者凭借自身魅力以及构建的愿景来激励和指导他人,使追随者超越个人利益为集体目标而努力(Bass和Avolio,1990)。通常魅力型领导具有自信心强、能建立未来愿景、坚持理想、塑造改革形象、表现创新行为与敏感于环境变化等人格特质或行为(Pathardikar和Sahu,2014)。当领导者展现魅力型领导行为时,追随者会产生受激励、敬畏及被赋予权力的感觉,这些内心的感受能使追随者产生更高的组织承诺及工作满意度。

Conger(1989)专门研究了魅力型领导对追随者的影响过程:首先,领导者会清晰地描述宏伟愿景,让追随者对未来的目标有更深刻的认识;其次,领导者会通过语言和活动传达一种新的价值体系,并用自己的行为为追随者设立效仿的榜样;最后,领导者会向追随者表达高绩效期望,并对追随者达到这些期望表现出充分的信心,通过提高追随者的自尊和自信水平来促使追随者努力达成愿景。在这一过程中,强化追随者的自尊和价值意识是领导者的愿景得以实现的重要步骤(House和Shamir,1993),因为自尊心强的人比自尊心弱的人更可能接受挑战,去完成他们认为自己不能胜任的工作。

魅力型领导非常擅长通过情感依附和情感传递来增强追随者的自尊和自我价值意识。他们经常通过谈话内容、非语言行为或积极的情感,来传达对追随者能力、责任心的认可和对他们取得优秀业绩的厚望,让他们认为自己很有能力,对自己充满信心。追随者自尊和自我价值意识的提升,自我认识、自我肯定和自我提高等自我概念的觉醒,会对他们产生巨大的激励力量(Johnson,2008),使他们的工作积极性和工作效率都得到较大的提高(Shamir等,2000)。

但追随者自我概念的唤醒和自我价值意识的提升,不仅能促使他们为理想、目标、职位奋斗,同时还很有可能引发他们自负、焦躁的情绪。在工作中强化自尊会使得追随者对批评更加敏感,容易将别人对其职位的批评都误认为是人身攻击。当追随者认为自身形象受损时,他们会努力反抗一切有损于其形象的威胁,相互的攻击则很可能导致追随者之间矛盾的爆发,从而引发关系冲突(Lazarus,1993)。Schraub等(2014)以及Kotlyar和Karakowsky(2006)通过实验证明,过分引导追随者的尊重需要会加剧团队成员间的人际关系矛盾,激发关系冲突。

而务实型领导正好和魅力型领导相反,他们不会对追随者阐述什么愿景,也不会通过情感手段去强化成员的自尊或自我价值意识;而是会专注于当前的问题,尽一切必要的手段处理手边的任务,因此被称作有效的“问题解决者”(Mumford,2006)。务实型领导擅长利用其专长来设计行动,通过对社会系统运行的深刻了解和敏感性来施展其影响力,有效地解决当前所面临的危机。务实型领导尊重追随者的实际需要,强调共同的结果,对绩效进行奖励,因而在各种条件下都能取得稳定的绩效。

务实型领导在解决问题的过程中,很少带有感情色彩,遵循的是“就事论事”的行为规则和“合理引导”的指导原则。务实型领导通过明确“就事论事”行为规则和管理成员预期,一方面可以阻止成员相互之间不合理的指责,理性地处理问题;另一方面可以使成员排除情绪干扰,意识到问题产生的真实源头(例如,降低错误归因的可能性),这不仅有助于找到问题的解决方法,还能有效降低团队成员间的攻击和敌意,降低成员间的情感强度(Hunter等,2011;赵可汗等,2014)。

团队领导通过合理引导讨论方向,例如“经常提醒团队成员必须达到的目标;提醒所有成员彼此相互依赖的关系”,能让团队成员专注于问题的解决,降低团队成员在讨论中可能遭受的挫败感,减少团队成员之间冲突转化升级的可能性。

务实型领导风格的核心是解决目前已存在的问题,包括采用明确团队目标、加强行为规则管理等手段来解决问题。这种务实的风格能够促使成员专注于实际问题,更多地进行理性思考和决策,有利于遏制任务冲突向关系冲突的转化;而魅力型领导风格则是描绘远大的愿景,通过唤起追随者的自尊和自信来实现愿景,讲究情感依附,在一定程度上可能促使任务冲突向关系冲突转化。因此,务实型领导风格在抑制任务冲突向关系冲突转化方面是强于魅力型领导风格的。由此可以提出以下假设:

H2:在抑制任务冲突向关系冲突的转化上,务实型领导风格比魅力型领导风格更有效。

图1展示了领导风格在任务冲突对关系冲突影响中的作用。

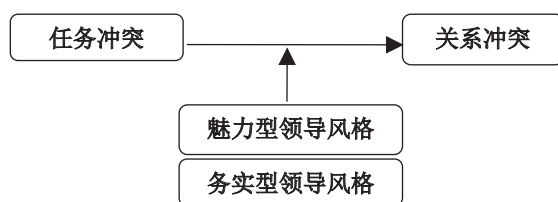


图1 领导风格在任务冲突对关系冲突影响中的作用

三、研究方法与过程

本文拟采用行为实验模拟不同领导风格下的决策过程,并基于实验数据和分析结果对上述假设进行验证。

(一)被试的选择和实验任务

本实验共有120名被试,均从我校大三学生中招募,包括40名男生和80名女生。120名被试按照每个团队三名成员,且保证有一名男性成员的条件随机进行分配,共组成40个团队。40个团队被随机平均分为魅力型领导组和务实型领导组。由于追随者对女性领导行为和男性领导行为的感知存在一定差别(Eagly和Johnson,1990),为避免性别的影响,所有团队的领导都由经过专门培训的男生担任。

鉴于被试都有一定的经济学科背景,本实验采用了某公司面临的真实事件作为实验任务。该公司的主要竞争对手在技术方面取得了重大突破,对该公司的主打产品构成了极大威胁。该公司急需做出决策,采取何种方式来消除威胁。

(二)实验设计

1. 实验操控

(1)对领导风格的操控

大多数学者认为个体可以通过培训展现不同领导风格,Kirkpatrick和Lock(1996)就曾通

过一系列培训让学生学会了如何展现具有超凡魅力的领导风格。因此,本实验按照Kirkpatrick和Lock的培训方法,对四名男生(两名魅力型领导风格,两名务实型领导风格)进行专门的培训,让他们的行为符合相应的领导风格。

首先,让四名专门受训的男生学习领导手册,了解他们将要扮演的领导风格的特点。例如,务实型领导通常保持着平稳的情绪,主要使用语言进行沟通;魅力型领导则保持着乐观的态度,使用激情作为催化剂去激发他人的热情,用整个身体而不仅仅是语言与他人沟通。

其次,通过精心的排练让他们能自如地在团队沟通中展现出他们扮演的领导风格。扮演务实型领导的男生要求展示以下行为:①阐明团队的目标,例如“为了在竞争中赢取胜利,你们必须拟定出高质量的解决方案”。②在团队讨论过程中起到领导作用,给每名成员分配任务,鼓励成员就任务展开充分讨论,例如“掌控时间,防止某个成员垄断讨论等”。③通过明确哪些是可接受行为,哪些是不可接受行为,和团队成员保持良好的互动,例如“认真倾听别人的观点,不要随意打断别人”“就事论事,可以批判观点,但不能针对个人”“如果没有弄清楚别人争论的本质,不要轻易做出判断或设置问题”等等。④表达对团队成员高效表现的期望,坚信他们都具有完成期望的能力。⑤反复强调对于提出最佳解决方案的成员要提供奖励,并通过赞赏和负面评价来使团队专注于讨论,远离关系冲突。

扮演魅力型领导的男生被要求展现以下行为:①将组织目标和成员的价值观及理想连接在一起,提出一套令人动心的愿景,例如“我们必须在这场竞争中取胜,以确保我们今年能荣登行业榜首!到时各位都会在行业中占有一席之地”。②不像务实型领导那样反复强调物质奖励,而是引导追随者更高的追求(成就感或尊重需求),例如“我想你们在竞争中获胜,这样你们就可以向你们的朋友炫耀”;让追随者从只关心物质回报转向追求更高层次的自我认同和思考自己对团队的贡献,例如“这不是钱的问题,而是关乎名誉和骄傲”。③表达对团队成员的信任,例如“你在这方面是很有发言权的”“你完全具有这个能力”等等。④在团队讨论过程中通过语音语调和身体动作展示出热情和活力,激发其他成员的情感。例如讲话时眼睛直视对方,改变讲话的速度和音量的大小,使用手势表示强调,展示放松的姿势和生动的面部表情,等等。

(2)对任务冲突的操控

在讨论前,给予团队中三名被试的材料不尽相同,其中一部分信息是三名被试都掌握的共享信息,而其余信息则是只被某名被试单独拥有的独特信息。只有当所有信息都综合在一起时,团队才有可能做出高质量的决策。其中,每个团队中有一人获得的独特信息会支持他提出“投资自主开发新技术”的决策,而另一人获得的独特信息会支持他提出“并购竞争对手”的决策。

为了使自变量任务冲突存在一定差异,本研究分别在魅力型领导风格组和务实型领导风格组中随机选出10组,引入辩证探寻法;剩余的10组则进行完全自由的讨论。在引入辩证探寻法的小组中,要求每名成员必须根据自己获得的信息鲜明地表明自己的观点并阐述理由,对别人的不同意见进行逐一辩驳,以达到有效刺激团队任务冲突的目的。

2. 实验流程

整个实验安排如下:①引入辩证探寻法的20组成员预先观看一段有关“辩证探寻法”如何实施的短片。②进入团队讨论以前,各成员先认识团队领导(受过培训的男生),并被告知领导的工作就是通过过程指引来帮助他们达成高质量决策,但在讨论过程中不会提供和任务相关的任何建议。③成员们分别做简单的自我介绍,让彼此快速认识。④了解任务内容和任务目标,明确成员在讨论中的工作:其一,明确任务的主要问题;其二,提出可行的解决方案;其三,阐述支撑解决方案的理由。⑤进入60分钟讨论时间,被试可以充分交流彼此的意见,最终达成一致

做出决策(该阶段将被录像)。⑥讨论结束后,被试需要填写一份与实验相关的问卷。

3. 变量的测量

(1)任务冲突和关系冲突

为了更客观地反映两种冲突的强度,本研究让两名经过培训的评分者通过观看团队讨论录像片段,再依据研究者提供的冲突强度评定量表和标准定义(Devine, 1999),对冲突强度进行打分(1—6分)。任务冲突强度评定量表和关系冲突强度评定量表分别如表1和表2所示。

表1 任务冲突强度评定量表

| 分 值 | 表 现 |
|-----|--------------------------------------|
| 6分 | 对两个或两个以上的关键问题进行了深入讨论 |
| 5分 | 对两个或两个以上的关键问题进行了适度讨论 |
| 4分 | 对一个关键问题进行了深入讨论或者对两个或两个以上的关键问题进行了简单讨论 |
| 3分 | 对一个关键问题进行了适度讨论 |
| 2分 | 对一个关键问题进行了简单讨论 |
| 1分 | 没有任务冲突——提议被接受或没有关于其他选择的讨论 |

评分点的定义:

- 简单讨论:在问题上存在多个立场,但没有进行讨论或者没有明确的分歧;
- 适度讨论:在问题上存在多个立场,赞成者和反对者对问题进行了简短的讨论;
- 深入讨论:在问题上存在多个立场,每个立场都有明确的倡导者,且各方对不同意见进行了实质性的讨论。

表2 关系冲突强度评定量表

| 分 值 | 表 现 |
|-----|---------------------|
| 6分 | 严重的争辩;涉及面广且耗时长 |
| 5分 | 轻微的争辩;简短,已解决或者已规避 |
| 4分 | 公开的挫折或焦虑;肢体表现 |
| 3分 | 严重的气氛紧张;涉及面广且耗时长 |
| 2分 | 轻微的气氛紧张;简短,已解决或者已规避 |
| 1分 | 和谐 |

评分点的定义:

- 和谐:团队成员能顺利地一起工作,经常出现微笑和大笑,工作气氛令人愉快和放松。
- 气氛紧张:至少有两名成员不同意彼此的观点,却没有公开地反对;有不满情绪,但不满并不针对某个特定的人;成员需要精心设计措辞来表达建议;存在打断的行为或出现令人尴尬的沉默。
- 挫折:公开表示没有针对性的不耐烦。
- 焦虑:肢体表现;要和与陌生人焦虑或厌倦相关的肢体动作区别开来。
- 争辩:成员通过语言或非语言线索清楚地让特定的人知道他们有不同意见。语言线索包括对其他成员或成员的想法进行负面评价;非语言线索包括提高音量、嘲弄讽刺的语调或夸张的手势。争辩还包括某些团队成员结成联盟对付顽固的少数派。

(2)领导风格

本研究中的领导风格主要涉及魅力型领导风格和务实型领导风格。两种领导风格的量表是基于Kirkpatrick和Locke(1996)开发的量表结合本实验的实际要求编制的。魅力型领导风格量表包含6个题项,例如“领导是否总是鼓励你们坚持个人的意见和想法”“领导是否总是引导你们追求自身价值的实现”“领导是否总是对你们报以极大的信任”。该量表的信度系数Cronbach's $\alpha=0.85$ 。

务实型领导风格量表包含4个题项,例如“领导是否多次强调你们出色完成任务就会有奖励”“领导是否明确了讨论时哪些行为是可以接受的,哪些是不能接受的”。该量表的信度系数Cronbach's $\alpha=0.81$ 。

四、研究检验

(一) 评分者间信度分析

评分者间信度分析主要是为了检验评分者评分的一致性和稳定性。本实验对两位评分者在任务冲突和关系冲突的评分上的一致性进行了检验,任务冲突评分的相关系数Cronbach's $\alpha=0.88$,关系冲突评分的相关系数Cronbach's $\alpha=0.81$,均大于0.70,说明两位评分者对这两个变量的评分具有较高的一致性。

(二) 数据聚合

本研究是团队层面的研究,必须将团队成员的个体数据加总后再平均,形成团队数据。但在将个体数据整合成团队数据时,需要对个体数据加总的有效性进行检验,也就是要进行组内一致性和组间一致性检验。本研究采用Rwg系数和ICC(1)、ICC(2)来判断数据整合加总的合理性。如表3所示,魅力型领导风格和务实型领导风格两个变量的Rwg值均大于0.70,ICC(1)值均大于0.12,ICC(2)值均大于0.60,满足数据聚合的条件。

表3 各变量评分者间的信度

| 变量名称 | Rwg | ICC(1) | ICC(2) |
|---------|-------|--------|--------|
| 魅力型领导风格 | 0.842 | 0.198 | 0.824 |
| 务实型领导风格 | 0.816 | 0.174 | 0.854 |

(三) 实验操控检验

1. 对领导风格变量的操控检验

对于领导风格操控是否成功,本研究通过两种方法进行了验证。一是在实验现场随机抽查了受训男生的行为是否符合他所扮演的领导风格,结果表明这些男生都按照预先排练的内容,恰当地展示了他所扮演的领导风格;二是让被试填写了“领导风格”量表。通过对数据进行单因素方差分析,发现魅力型领导风格组在魅力型领导风格量表的6个题项上的分数 $M=4.013$, $SD=0.321$,高于务实型领导风格组的分数 $M=3.242$, $SD=0.356$,且显著性概率 $p=0.000<0.001$;务实型领导风格组在务实型领导风格量表的4个题项上的分数 $M=3.952$, $SD=0.221$,高于魅力型领导风格组的分数 $M=3.317$, $SD=0.145$,且显著性概率 $p=0.000<0.001$ 。这就表明对两种不同领导风格的操控,达到了预期效果。

2. 对任务冲突变量的操控检验

对任务冲突的相关数据进行单因素方差分析检验,结果显示,“辩证探寻法”组的任务冲突评分 $M=4.850$, $SD=0.512$,高于对照组的任务冲突评分 $M=4.150$, $SD=0.401$,且显著性概率 $p=0.000<0.001$,说明两组的任务冲突存在显著差异,表明对任务冲突的操控达到了预期的效果。

(四) 假设验证

1. 描述性统计结果

不同领导风格影响下变量的描述性统计结果如表4所示:

表4 不同领导风格影响下各变量的平均数与标准差

| | | 关系冲突 | |
|---------|----------|-------|-------|
| | | M | SD |
| 魅力型领导风格 | “辩证探寻法”组 | 4.550 | 0.369 |
| | 对照组 | 4.300 | 0.350 |
| 务实型领导风格 | “辩证探寻法”组 | 4.050 | 0.369 |
| | 对照组 | 3.350 | 0.242 |

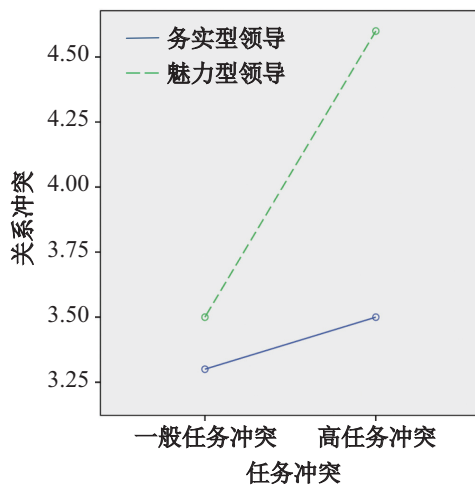
2. 任务冲突对关系冲突的影响分析

本文通过一元方差分析对任务冲突对关系冲突的影响假设进行了检验。首先进行了方差齐性检验,结果显示任务冲突影响的关系冲突($p=0.062>0.05$)满足方差分析的前提条件。然后进行方差分析,结果表明,团队任务冲突的主效应显著($F=8.715, p=0.005<0.01$),说明任务冲突程度越高,关系冲突程度就越高(均值分别为 $M_{辩证探索法组}=4.300, M_{对照组}=3.825$)。假设1得到验证。

3. 不同领导风格的调节作用

在检验两种领导风格对任务冲突和关系冲突的调节作用时,首先进行方差齐性检验,结果显示任务冲突和领导风格影响的关系冲突($p=0.850>0.05$)满足了方差分析的前提条件。然后进行方差分析,结果显示领导风格和任务冲突的交互项达到显著水平($F=4.472, p=0.041<0.05$)。

为进一步明确领导风格和任务冲突对关系冲突的交互作用,又进行了简单效应检验。结果显示在魅力型领导风格下,任务冲突对关系冲突的影响无显著差异($F=1.24, p=0.273>0.05$);而在务实型领导风格下,任务冲突对关系冲突的影响存在显著差异($F=9.71, p=0.004<0.05$)。结合绘制的简单交互效应图(见图2),由图中务实型领导风格和魅力型领导风格的斜率可知,在务实型领导风格下,随着任务冲突的增加,关系冲突上升趋势较为缓慢;而在魅力型领导风格下,随着任务冲突的增加,关系冲突的上升趋势较为急剧。



因此,在抑制任务冲突向关系冲突转化的问题上,务实型领导风格比魅力型领导风格更有效,假设2得到验证。

图2 领导风格对任务冲突和关系冲突的调节

五、结论与讨论

本研究通过对魅力型领导风格、务实型领导风格以及任务冲突进行严格的实验设定,验证了团队决策过程中领导风格在任务冲突对关系冲突影响中的作用,得出以下结论:①任务冲突正向影响关系冲突;②务实型领导风格比魅力型领导风格更能有效抑制任务冲突向关系冲突的转化。

结论①说明在团队决策过程中,任务冲突往往会引发关系冲突。而关系冲突一旦产生,就会对团队的决策绩效产生显著的负面影响。因此,要提高团队的决策绩效,关键在于抑制任务冲突向关系冲突的转化。可见,寻找能有效抑制任务冲突向关系冲突转化的方法,在团队绩效管理是非常必要和重要的。

团队领导能够显著影响团队的内部互动及团队结果,用领导行为去干预团队内部的冲突应该是行之有效的。但不同领导风格能起到的作用不尽相同,本文在引入魅力型、务实型两种领导风格进行研究后,发现务实型领导风格比魅力型领导风格更能有效抑制任务冲突向关系冲突的转化。究其原因,魅力型领导风格容易通过情感传染激发成员的自尊和自我价值意识,从而使得成员对不同的意见更敏感,因此魅力型领导风格很难阻止任务冲突向情感冲突的转化;而务实型领导风格只专注于“事”和行为规范,不带有感情色彩,更能有效避免任务冲突向关系冲突的转化。

以上实验结果表明,在决策团队中采用合适的领导风格是可以有效抑制任务冲突向关系冲突转化的。该结论对决策团队的领导风格实践具有一定的指导意义。

本研究也存在一定不足。主要问题是魅力型领导风格可能需要较长的时间才能对下属产生显著影响(陈致中,2013),而务实型领导风格因为更强调直接有效的手段和措施,会比魅力型领导在更短的时间对下属产生显著影响。采用实验方法,由于时间限制,很可能更多地获得了务实型领导的显著影响而没有真正捕捉到魅力型领导对团队的影响,这对研究结果存在一定的影响。另外,还存在实验过程中操控较多、实验数据较少等问题。未来的研究可以尝试采用长时期跟踪调查真实企业决策团队的方法,获取更多的样本数据,从而使研究更深入、更具现实性和普适性。

主要参考文献

- [1]陈璐,杨百寅,井润田,等.家长式领导、冲突与高管团队战略决策效果的关系研究[J].南开管理评论,2010,(5):4-11.
- [2]陈致中.魅力型领导理论综述及对管理者的启示[J].现代管理科学,2013,(6):33-35.
- [3]罗凤英.杰出领导研究的新视角——CIP领导模型述评[J].上海行政学院学报,2013,(4):102-111.
- [4]孟炎,田也壮.基于领导价值观的企业领导行为与其绩效关系的研究[J].管理学报,2015,(9):1313-1318.
- [5]赵可汗,贾良定,蔡亚华,等.抑制团队关系冲突的负效应:一项中国情境的研究[J].管理世界,2014,(3):119-130.
- [6]Amason A C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(1): 123-148.
- [7]Bass B M, Avolio B J. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire[M]. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, 1990.
- [8]Conger J A. The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership[M]. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1989.
- [9]Creed W E D, Miles R E. Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls[A]. Kramer R M, Tyler T R. Trust in organizations: Frontiers of theory and research[C]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996: 16-39.
- [10]De Dreu C K W, Weingart L R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(4): 741-749.
- [11]De Dreu C K W. When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams[J]. Journal of Management, 2006, 32(1): 83-107.
- [12]Devine D J. Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness[J]. Small Group Research, 1999, 30(5): 608-634.
- [13]Eagly A H, Johnson B T. Gender and leadership style: A meta-analysis[J]. Psychological Bulletin, 1990, 108(2): 233-256.
- [14]Eisenhardt K M, Bourgeois J L III. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory[J]. Academy of Management Journal, 1988, 31(4): 737-770.
- [15]Friedman R A, Tidd S T, Currall S C, et al. Stewing in your own juices: The effects of conflict style on work environment and stress[R]. International Association for Conflict Management Conference, Washington, D C, 1998.
- [16]Hirst G, Mann L. A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance[J]. R&D Management, 2004, 34(2): 147-160.
- [17]House R J. A 1976 theory of charismatic leadership[A]. Hunt J G, Larson L L. Leadership: The cutting edge[C]. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press, 1977.
- [18]House R J, Shamir B. Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories[A]. Chemers M M, Ayman R. Leadership theory and research: Perspectives and directions[C]. New York, NY: Academic Press, 1993.
- [19]Hunter S T, Cushman L, Thoroughgood C, et al. First and ten leadership: A historiometric investigation of the CIP leadership model[J]. The Leadership Quarterly, 2011, 22(1): 70-91.

- [20]Janssen O, Van De Vliert E, Veenstra C. How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams[J]. *Journal of Management*, 1999, 25(2): 117–141.
- [21]Jehn K A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(2): 256–282.
- [22]Jehn K A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 530–557.
- [23]Johnson S K. I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2008, 19(1): 1–19.
- [24]Kirkpatrick S A, Locke E A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(1): 36–51.
- [25]Kotlyar I, Karakowsky L. Leading conflict? Exploring potential linkages between leader behaviors and group conflict[J]. *Small Group Research*, 2006, 37(4): 377–403.
- [26]Lazarus R S. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks[J]. *Annual Review of Psychology*, 1993, 44: 1–21.
- [27]Mumford M D. Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders[M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.
- [28]Notgrass D, Conner C, Bell T J. Leading external auditing teams: The correlation between leaders’ behaviors and team dynamics of cohesion and conflict[J]. *International Journal of Business & Public Administration*, 2013, 10(2): 1–14.
- [29]Pathardikar A D, Sahu S. Can visionary leaders be role models for collaborative style of conflict handling among teams in IT organizations?[J]. *Management and Labor Studies*, 2014, 39(1): 103–120.
- [30]Porter T W, Lilly B S. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance[J]. *International Journal of Conflict Management*, 1996, 7(4): 361–376.
- [31]Schraub E M, Michel A, Shemla M, et al. The roles of leader emotion management and team conflict for team members’ personal initiative: A multilevel perspective[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(2): 263–276.
- [32]Shamir B, Zakay E, Breinin E, et al. Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 30(3): 612–640.
- [33]Simons T L, Peterson R S. Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1): 102–111.
- [34]Somech A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(1): 132–157.
- [35]Zand D E. Trust and managerial problem solving[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17(2): 229–239.

Experimental Research on Leadership Style and Team Conflict Control

Dai Peihua

(School of Economics, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

Summary: In the team decision-making process, the complexity of tasks and the heterogeneity of members make the team internal conflicts unavoidable; however, the team conflicts usually have important impacts on team decision-making performance. Task conflict focuses on “things”, which stems from members’ disagreement and discussion on team tasks. It can increase members’

understanding of tasks and spark new ideas, and is conducive to improving team decision-making performance. Relationship conflict is aimed at “persons”, which reflects the interpersonal relationship pressure and negative emotions such as anxiety, anger, and hostility. It can lead to insufficient motivation and low satisfaction of members, and is always harmful to team decision-making performance. Although the two kinds of conflict are distinctly different in definition and influence, but in reality there is a close relationship between them. In the process of team interaction, even simple task conflict is inevitably infused with members’ subjective emotions, resulting in the transformation from task conflict that is originally beneficial to team decision-making performance to relationship conflict that is harmful to team decision-making performance. Therefore, the key to the improvement of the decision-making performance lies in effective prevention from the transformation from task conflict to relationship conflict. Team leaders are most suitable to manage team conflicts. Previous studies have shown that effective leadership is able to promote team positive interaction and coordination, and has significant effects on team internal interaction process. There are diverse leadership styles. Owing to the variable of relationship conflict derived from interpersonal relationships and closely related to emotions, we choose two leadership styles with the greatest contrast in emotional induction, namely pragmatic leadership style and charismatic leadership style, to study. On the basis of generalizing and analyzing the team conflict theory, pragmatic leadership style theory and charismatic leadership style theory, we structure a model of “task conflict-relationship conflict” under the regulation of pragmatic leadership style and charismatic leadership style, and explore the different effects of the two leadership styles on the transformation from task conflict to relationship conflict in the decision-making process. The behavior simulation experiment method is used to verify the model.

Through strict experimental manipulation on pragmatic leadership style, charismatic leadership style and task conflict, and rigorous analysis of the data obtained, the conclusions can be drawn as follows: firstly, in the decision-making process, task conflict leads to relationship conflict, and the higher the degree of task conflict is, the higher the degree of relationship conflict is; secondly, pragmatic leadership style can effectively inhibit the transformation from task conflict to relationship conflict, while charismatic leadership style has no obvious effect on the inhibition of the transformation from task conflict to relationship conflict; the key reason lies in that charismatic leadership style is easy to arouse the members’ self-esteem and self-concept through emotional contagion, and the enhancement of self consciousness makes members more sensitive to the different ideas, therefore, it is hard to stop the transformation from task conflict to relationship conflict; however, pragmatic leadership style only focuses on “things” and behavior regulation without emotion, which can effectively avoid the transformation from task conflict to relationship conflict. The above conclusions show that in the decision-making teams, the selection of suitable leadership style can effectively avoid the transformation from task conflict to relationship conflict, which has certain guide significance to the leadership behavior practice of decision-making teams.

Key words: task conflict; relationship conflict; pragmatic leadership style; charismatic leadership style

(责任编辑: 苏宁)