

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.07.010

领导越谦卑,团队越有效?

——地位冲突的中介作用

蔡地¹, 马金鹏¹, 孙艳¹, 蔡亚华²

(1. 山东大学管理学院, 山东 济南 250100; 2. 上海财经大学国际工商管理学院, 上海 200433)

摘要: 团队已经成为当今组织的流行工作模式, 提高团队有效性一直是组织与管理研究的热点话题。本文从地位冲突的视角分析了谦卑型领导对团队成员合作与制裁行为的影响。基于7个城市52个施工项目团队277名成员的问卷调查数据, 实证分析结果显示: (1) 领导越谦卑, 团队成员之间发生地位冲突的可能性越小; (2) 地位冲突发生的可能性越小, 团队成员之间采取合作行为的可能性越大, 采取制裁行为的可能性越小; (3) 地位冲突在谦卑型领导对团队成员合作行为及制裁行为的关系中起中介作用。

关键词: 谦卑型领导; 地位冲突; 合作行为; 制裁行为

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)07-0129-13

一、引言

在当今快速变化、高度不确定的商业环境中, 团队工作模式因其更快的响应速度、更多元的观点、更高的灵活性等优点而在组织中愈发流行(张钢和乐晨, 2017; Rego等, 2018)。然而, 并不是所有的团队都能有效运转, 现实中失败的团队亦随处可见。因此, 如何提高团队有效性一直是组织管理领域研究的重要和热点话题(Parker, 2016; 赵祁和李锋, 2016)。毫无疑问, 团队工作模式的最大优点在于其能够通过有效的合作充分利用成员之间不同的知识、技能和能力, 通过成员间良好的“化学反应”实现“1+1>2”的协同效应(Mathieu等, 2008)。但是, 正如“每一枚硬币都有两面”, 团队工作模式也并非完美无瑕。“有人的地方就有江湖”, 相比于个体独立工作, 团队这一工作模式大大增加了个体搭便车、与他人冲突进而互相抵制甚至制裁的可能。

收稿日期: 2017-05-17

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年项目(17YJA630002); 山东大学基本科研业务(人文社科青年团队)项目(IFYT15003)

作者简介: 蔡地(1983—), 男, 山东大学管理学院副教授, 硕士生导师;
马金鹏(1993—), 女, 山东大学管理学院硕士研究生;
孙艳(1994—), 女, 山东大学管理学院硕士研究生;
蔡亚华(1987—), 男, 上海财经大学国际工商管理学院讲师。

Varella等(2012)一针见血地指出,在一个团队中,会同时存在合作与制裁这两种看起来截然相反的行为,这些行为甚至会出现同一个人身上。换言之,团队成员可能在某些方面或针对某些成员表现出合作的同时在另外一些方面或针对另外一些成员进行制裁。因此,若要提高团队的有效性,一方面要积极激发团队成员之间的合作行为以发挥团队工作模式的天然优势,另一方面也要努力降低团队成员之间的制裁行为以克服团队工作模式的潜在弊端。遗憾的是,目前很少有文献同时从合作和制裁两个方面研究团队有效性的影响因素(Varella等,2012;Parker,2016)。

在以往关于团队有效性影响因素的文献中,领导的作用一直是学者们关注的焦点(赵祁和李锋,2016;Ceri-Booms等,2017)。学者们已经研究了家长式领导(Cheng和Wang,2015)、交易型领导(Boies等,2015)、变革型领导(陈璐等,2016)等多种领导风格或行为对团队有效性的影响。需要强调的是,近年来,一方面,技术和市场环境的剧烈变化使得企业面临的经营环境愈发复杂和动荡,领导者或管理者个人知识技能和能力的局限性日益凸显;另一方面,更加注重公平、自由和自我价值实现的新生代员工渐成职场主力,传统依赖控制的“自上而下”的领导风格不断受到挑战,而“自下而上”、关注员工、认可员工甚至向员工学习的领导方式则大受欢迎。基于这一现实背景,Owens和Hekman(2012)提出了一种新型领导风格——谦卑型领导。许多实证研究发现,谦卑型领导有助于改善员工的心理状态和行为(Owens和Johnson,2013;Oc等,2015;王艳子等,2016),从而促进个体和组织绩效的提升(Owens和Heckman,2016;Rego等,2017a)。尽管上述研究为我们理解谦卑型领导的作用提供了深刻的洞见,但目前还未有研究从团队成员行为互动的视角分析谦卑型领导对团队有效性的作用机制。

在分析领导对团队有效性产生影响的作用机制时,团队成员间的冲突一直被视为最重要的视角之一(武欣和吴志明,2005;Parker,2016)。例如,Chen等(2015)发现认知冲突和情感冲突在家长式领导和高管团队战略决策之间起着中介作用;Cai等(2016)发现关系冲突中介了交易型领导对团队信息整合行为(team information elaboration)的积极作用;Zhou等(2016)则发现关系冲突和任务冲突在差异化领导和团队绩效之间起着中介作用。需要注意的是,Bendersky和Hays(2012)指出,上述几类冲突并不能完全解释团队中存在的冲突现象,团队中的很多冲突事件与地位紧密相关。换言之,组织或团队里还存在另外一种非常重要的冲突——地位冲突。与任务冲突、关系冲突等相比,地位冲突最为本质的区别在于,它是由于团队成员为了个人利益进行资源争夺而产生的(Bendersky和Hays,2016)。在中国高权力距离(刘海洋等,2016)和差序格局等传统文化的影响下(刘军等,2009),组织里的个体都非常看重自身在组织或团队中的地位,而与领导的关系又在很大程度上决定了个体在组织或团队中的地位。由此可以判断,领导的行为风格会对团队成员间的地位冲突产生重要影响。可惜的是,目前还很少有研究分析领导的行为风格会如何影响团队成员间的地位冲突。

为了弥补上述研究缺口,本文将团队有效性研究领域经典的“输入—过程—输出”(IPO)分析框架(Mathieu等,2008)为基础探究谦卑型领导对团队中的合作和制裁行为的影响。IPO框架指出,提升团队有效性应该在明确代表团队有效性的结果变量的基础上,探究发挥影响作用的输入变量如何对过程变量产生影响,以及过程变量如何影响结果变量并分析其中介作用,以形成完备的研究。与之对应,在本文中我们将首先深入研究谦卑型领导这一输入变量是如何影响团队成员间的地位冲突这一过程变量的,再分析地位冲突这一过程变量又是如何影响团队成员间的合作与制裁行为这一对输出变量的,并进一步检验地位冲突在谦卑型领导和合作行为与制裁行为之间的中介作用,以期深化和拓展团队有效性领域的研究。

二、理论基础与研究假设

(一)理论基础

1. 谦卑型领导

谦卑型领导是一种自下而上的领导风格,领导者通过坦诚自身的不足与过失、欣赏下属的优点与贡献、谦虚学习等一系列行为,来正确看待自己并维系好与下属的关系(Owens和Heckman,2012)。更为具体地,Owens和Heckman(2012)认为,谦卑型领导可以通过以下三个维度进行刻画:(1)在看待自己方面,拥有谦卑特质的领导摒弃传统的“神化领导”观点,愿意客观地看待自己,并通过与周围人的交流反馈发现并承认自身的缺点和不足;(2)在看待他人方面,谦卑型领导善于发现并认可下属的优点和长处,以欣赏的视角看待员工,不会限制优秀员工的发展;(3)在看待知识方面,谦卑型领导思想开放,易于接纳新的知识和观点,并且会向下属学习。

近年来的实证研究从个体和团队两个层面对谦卑型领导的有效性进行了检验。个体层面的研究发现,谦卑型领导有助于提升员工的工作满意度(罗瑾琰等,2015;Oc等,2015)、情感承诺、组织认同(Ou等,2014)等积极心理状态,从而促使员工表现出较高的敬业度(Owens和Heckman,2012)和工作投入水平(Owens和Johnson,2013;唐汉璞等,2015),激发员工的创新行为(雷星晖等,2015;王艳子等,2016)等积极工作行为,乃至带来工作绩效的提升(Owens和Johnson,2013;罗瑾琰等,2015)等。团队层面的研究则发现,领导的谦卑行为有助于领导有效性的发挥(曲庆等,2013),谦卑型领导可以提升团队创造力(Zhang等,2017)、团队心理资本(Rego等,2017a)、团队绩效(Owens和Heckman,2016)等等。

2. 地位冲突

地位冲突是指团队中的成员为了维护或提升自己在团队中的相对地位而产生的一系列冲突,当团队成员对自己或他人的现有地位不满时,地位冲突就会发生(Bendersky和Hays,2012)。地位冲突包含四个特征:(1)资源观,地位是一种资源而不是关系,这种资源允许团队成员之间相互争夺和协商;(2)零和性,团队成员一方地位的提升必然意味着另一方地位的下降;(3)相对性,通过贬低他人或夸大自己来提升地位;(4)联盟性,当团队中存在地位冲突的时候,涉及冲突的成员可能会寻找团队中的其他成员并与其结成联盟,从而使冲突蔓延至整个团队(Bendersky和Hays,2012)。

地位冲突与其他冲突最本质的区别在于,地位冲突不是由人际关系质量决定的,其产生的动机是为了保护或提高个人地位(Bendersky和Hays,2012)。而任务冲突和过程冲突仅是以团队任务完成为核心,就其完成方式和解决方法而产生的一系列意见分歧和争论(刘璇和张向前,2016)。关系冲突则来源于个体之间价值观及喜好的差异导致的分歧(赵可汗等,2014)。由于个体对地位的追求是与个人利益紧密相连的,因此即便是性格相似的人也可能为获取团队中的主导地位而产生冲突。

目前关于地位冲突的实证研究尚处于起步阶段。Chun和Choi(2014)从成员权力需要的角度探讨了地位冲突的形成原因。他们发现,团队中个体对权力需要的整体水平越高,地位冲突产生的可能性越大;团队中个体对权力的需要越分散,地位冲突产生的可能性越小。还有一些实证研究检验了地位冲突对团队有效性的影响,发现地位冲突能够影响团队成员的关系,破坏沟通与合作,降低团队成员的心理安全感,对团队绩效有显著的负向影响(Bendersky和Hays,2012;Chun和Choi,2014;Bendersky和Hays,2017)。

3. 合作与制裁行为

合作行为是指团队成员之间的互帮互助、相互协作的行为,这种行为不仅是凝聚力的体

现,也包含了成员之间以互惠为基础的交换和资源支持的过程(Varella等,2012)。制裁行为则是指团队成员对不服从规范的成员所采取的惩罚性行为,具体如排挤不服从的员工,将其视为局外人,不给予支持等(Varella等,2012)。Varella等(2012)首次从领导的视角入手,探究了魅力型领导对合作与制裁行为的影响,结果发现,制裁行为会降低员工的心理安全感和成员之间的相互信任,从而对绩效造成负面影响。

(二)研究假设

1. 谦卑型领导对地位冲突的影响

依据IPO模型的逻辑框架,首先分析输入变量谦卑型领导对过程变量地位冲突的影响。社会信息处理理论(social information process theory, SIP)认为,个体的行为不仅受其需求的影响,还在很大程度上受外部环境的作用(Salancik和Pfeffer,1978)。对于员工而言,工作环境是重要的外界环境(Owens和Heckman,2016),而领导是该环境的重要组成部分。领导所传递的信息线索会受到员工更多的关注,并且员工会根据领导的行为和态度形成对工作场所规范、恰当言行举止的感知(Rego等,2017b)。基于这一逻辑,我们认为,谦卑型领导会对团队内部的地

位冲突产生重要影响。首先,谦卑型领导既能客观地看待自己,认识到自身的缺点和不足,又能正确地看待他人,赏识他人的优点和长处。根据SIP理论,团队成员对领导的行为具有模仿倾向(Ou等,2014; Rego等,2017b)。在谦卑型领导的引导下,团队成员更能够正视自我,关注并认识到自身的短板,认可并欣赏其他成员的优点和长处(雷星晖等,2015)。因此,在面对地位争夺时,团队成员能够客观地评价自己和他人,明白“没有金刚钻别揽瓷器活”的道理(Bendersky和Shah,2012),这有利于减少团队内部对有限资源的盲目争夺行为,也能够降低能力不足的人企图通过非正当手段争夺名利的可能性。此外,实证研究也表明,团队中个体对权力需要的整体水平越高、越集中,地位冲突产生的可能性越大(Chun和Choi,2014)。在谦卑型领导的引导下,团队成员可以形成良好的谦卑氛围(Owens和Heckman,2016; Rego等,2017b),在正确认识自身能力、客观评价他人能力的基础上,对权力的需求水平各有不同,较为分散,从而可以降低地位冲突产生的可能性。

其次,相比于个人发展,谦卑型领导更加关注团队全局的发展和进步(冯镜铭等,2014),而且善于听取员工的意见,认可员工的能力与价值(王碧英和杜欠欠,2016),注重公平(Oc等2015),在做决策时能够最大程度地实现人岗匹配。这有利于员工形成公平感知,减少对地位的追求,并接纳能力比自己强的人获得更高的地位,进而能有效降低团队成员间的地位冲突。综上,我们认为谦卑型领导能通过自身的榜样作用使团队形成良好的谦卑氛围与公平氛围,从而减少成员之间的地位冲突。据此提出如下假设:

H1:领导越谦卑,团队成员之间发生地位冲突的可能性越小。

2. 地位冲突对团队成员合作与制裁行为的影响

基于IPO模型,在明确输入变量对过程变量的积极作用后,进一步分析过程变量地位冲突对结果变量合作及制裁行为的影响。在作为员工重要信息来源的工作环境中,除领导这一垂直方向的关键因素外,同事之间水平方向的影响也非常重要。根据SIP理论,我们认为,地位冲突涉及成员之间对有限资源的争夺、各自意愿的表达和信息交互,因此会影响员工的态度与行为。

(1)地位冲突对团队成员合作行为的影响

一方面,地位冲突的存在会破坏团队成员的合作意愿。地位资源的稀缺性和地位冲突的零和性意味着地位的争夺必然是“我升你降”的竞争局面(Bendersky和Hays,2012),因此,在个人利益的驱使下,团队成员进行知识共享、互帮互助等行为的意愿会降低。实证研究也表明团队

成员获取地位的过程可能导致团队成员之间的不信任和信息分享行为的减少(Chen等,2012),破坏团队成员合作的基础。

另一方面,地位冲突的存在也会人为制造团队成员合作屏障。首先,地位冲突容易使团队成员间形成小团体,而小团体往往会忽视团队整体利益而将自身利益放在首位(Bendersky和Shah,2012),这无疑会降低不同团队成员间合作的可能性。其次,地位冲突的存在可能会驱使成员采取贬低他人的方式提升自己,这会增加成员之间的隔阂与伤害,从而难以合作。实证研究结果也证明,成员之间地位的争夺会影响团队成员关系,破坏团队合作的基础(Bendersky和Hays,2012;Chun和Choi,2014)。因此,我们认为地位冲突不利于团队合作行为的产生。据此,我们提出如下假设:

H2a:团队成员之间发生地位冲突的可能性越大,采取合作行为的可能性就越小。

(2)地位冲突对团队成员制裁行为的影响

一方面,地位冲突的存在为制裁行为的发生提供了必要性。首先,地位冲突的零和性促使团队成员在出现违规时,更倾向于采用竞争性的、侵略性的行为(Cheng等,2013),通过降低他人的绝对地位来提升自己的相对地位(李燃等,2016)。其次,地位冲突的相对性也会增加团队成员夸大自己、贬低或制裁他人的可能性(Greer和Bendersky,2013)。Anicich等(2016)的研究也指出,个体在追求地位时会格外注意潜在的威胁,因此更容易采取制裁措施,以防他人与自己争夺权力地位。

另一方面,地位冲突的存在也为制裁行为的发生提供了基础。由于地位冲突容易造成小团体的出现,为了维护个人在小团体中的地位,成员更有可能通过边缘化和恶意排挤等行为来制裁他人,以获得该小团体内成员的认可。实证研究也表明,团队内的冲突容易造成成员之间关系紧张(赵可汗,2014),而低质量的团队—成员交换(TMX)有可能引发排挤、孤立他人等职场排斥行为(谢俊和严鸣,2016),因此可能会促进制裁行为的产生。最后,地位争夺使得团队成员为了提升地位而以地位为导向使用自身的所有资源和精力,而不顾团队任务的实现和达成(Bendersky和Shah,2012)。为了阻止他人地位目标的实现,团队成员更倾向于采取资源控制、不给予支持等方式排挤他人或发起制裁行为。因此,我们认为地位冲突提供了团队内部制裁的必要性和行为基础,从而促进了制裁行为的发生。

H2b:团队成员之间发生地位冲突的可能性越大,采取制裁行为的可能性就越大。

3. 地位冲突的中介作用

综上所述,根据团队领域研究的IPO分析框架(Mathieu等,2008),谦卑型领导注重团队的发展和整体利益,倡导谦卑氛围,提倡团队成员的互帮互助,因此团队成员在面临地位争夺时,会模仿领导的谦卑行为,不以追求个人利益为目标,这会减少地位冲突产生的可能性。同时,地位冲突的降低,使得成员更倾向于采取共享式思维(Greer和Benkery,2013),以帮助他人、分享关键信息等方式获取个人威望以及团队发展(Flynn等,2006),因而会促进合作行为,减少制裁行为的发生。因此,我们提出如下假设:

H3a:团队成员之间的地位冲突在谦卑型领导和团队成员的合作行为之间起中介作用;

H3b:团队成员之间的地位冲突在谦卑型领导和团队成员的制裁行为之间起中介作用。

研究模型如图1所示。

三、研究方法

(一)样本与数据收集

本文的数据采集对象为项目团队成员,由于建筑行业是典型的以项目团队形式工作的行

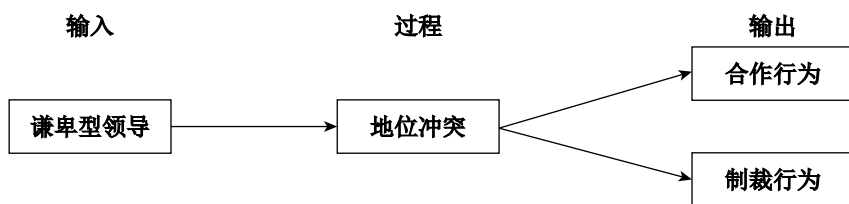


图1 研究模型

业,因此我们选取了成都、郑州、济南、聊城、淄博、青岛和烟台7个城市不同建筑公司的施工项目团队进行问卷发放。为避免同源偏差(common method variance,CMV),本次调研先后进行了两次,前后间隔至少一个月。数据的收集得到了各公司人力资源部门的大力支持和配合。第一次调查的主要内容包括员工的性别、年龄、受教育程度和工作年限等自身背景信息,以及感知到的谦卑型领导行为;第二次调查的主要内容包括员工感知到的地位冲突以及合作行为与制裁行为。

在第一次调查中,我们共发出350份员工问卷,涉及施工项目团队60个,在问卷回收后并未进行有效问卷的筛选。第二次调研同样准备了350份员工问卷,但由于施工项目团队成员变动等原因回收项目成员问卷322份,流失率为7.71%。对两次回收的问卷进行配对及筛选,删掉成员人数不足3人的团队,共得到277套(554份)员工问卷,涉及团队52个,员工问卷有效回收率为79.14%。在样本结构方面,男性员工占大多数(72.56%),主要年龄在20—30岁之间(60.29%)。从受教育程度来看,75.81%的员工为本科学历,19.49%的员工为高中学历。

(二)变量和测量工具

为确保测量工具的效度及信度,本研究尽量采用现有文献中已使用过的量表,再根据本研究的目的适当加以修改,来作为搜集实证资料的工具。在谦卑型领导、地位冲突和合作与制裁等概念的操作性定义及衡量方法上,主要采用国内外已发表的学术论文中的量表。

谦卑型领导的测量采用Owens和Heckman(2012)开发的9题项量表,其中3个题项反映对待自己的态度,包括“积极寻求反馈,即使是被批评”等;3个题项反映对待他人的态度,包括“常常关注别人的优点”等;3个题项反映对待知识的态度,包括“一直愿意向别人学习”等。基于里克特5点评分方法进行评价(1代表“完全不同意”,5代表“完全同意”)。在本研究中,该量表的信度系数为0.910。

地位冲突的测量采用Bendersky和Hays(2012)开发的4题项量表,该量表包含“我们团队成员经常会在冲突中‘两立’(比如,形成派系)”等4个题项,该量表的信度系数为0.928。

团队合作与制裁行为的测量采用的是Varella等(2012)开发的16题项量表,其中9个题项用来测量团队合作行为,包括“经常从团队中获得支持”等,该量表的信度系数为0.886;7个题项用来测量团队制裁行为,包括“排斥团队不相容的员工”等,该量表的信度系数为0.884。

在控制变量方面,以往研究表明员工背景变量(年龄、性别、受教育程度、工作时间和共事时间)是影响个体领导方式和工作行为的重要因素之一。因此,本研究沿用以往的做法,选取年龄、性别、受教育程度和工作年限作为控制变量。

四、数据分析与结果

(一)模型拟合度检验

为了验证本研究所测量的各构念的区分效度,我们进行了模型比较,运用Mplus7.0软件对四因子模型(谦卑型领导、地位冲突、团队合作行为与团队制裁行为)、三因子模型(就近合并某

两个因子)、单因子模型分别做了验证性因子分析(CFA)。已有研究表明,样本容量应该是题项数量的10倍以上,由于本研究中样本容量未达标准,因此先将题目打包再做验证性因子分析,最终拟合指标分别是: $\chi^2(29)=49.702$, $\chi^2/df=1.714$,CFI=0.990, RMSEA=0.051。三因子、单因子模型的拟合结果如表1所示,结果表明,四因子模型的拟合度最好,本研究的各测量变量具有较好的模型结构效果。

表1 验证性因子分子结果

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
四因子模型	49.702	29	1.714	0.990	0.051
三因子模型a	1 847.384	374	4.940	0.717	0.119
三因子模型b	1 941.373	374	5.191	0.699	0.123
三因子模型c	1 888.770	374	5.050	0.709	0.121
三因子模型d	1 850.401	374	4.948	0.717	0.119
单因子模型	3 819.902	377	10.132	0.340	0.182

三因子a:(谦卑型领导、地位冲突)、团队合作行为、团队制裁行为;
三因子b:谦卑型领导、地位冲突、(团队合作行为、团队制裁行为);
三因子c:谦卑型领导、(地位冲突、团队合作行为)、团队制裁行为;
三因子d:谦卑型领导、(地位冲突、团队制裁行为)、团队合作行为。

(二)描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数如表2所示。从结果看,谦卑型领导与地位冲突显著负相关($r=-0.220$, $p<0.01$),与团队合作显著正相关($r=0.199$, $p<0.01$);地位冲突与团队合作显著负相关($r=-0.243$, $p<0.01$),与团队制裁显著正相关($r=0.251$, $p<0.01$)。从信度检验结果来看,各测量工具的信度都达到了要求,具有较强的可靠性。这些结果为本研究的相关假设提供了初步支持。

表2 各变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.27	0.45									
2. 年龄	30.13	7.18	0.018								
3. 工作年限	7.33	7.05	-0.050	0.834**							
4. 受教育程度	3.78	0.54	-0.173**	-0.277**	-0.166**						
5. 团队规模	5.90	1.93	-0.076	-0.101	-0.035	0.085					
6. 谦卑型领导	4.16	0.73	0.108	0.027	0.056	0.019	0.055	0.910			
7. 地位冲突	2.07	1.04	-0.163**	0.067	0.030	-0.032	0.049	-0.220**	0.928		
8. 团队合作	3.93	0.65	0.074	-0.029	0.008	0.027	0.113	0.199**	-0.243**	0.886	
9. 团队制裁	2.86	0.99	0.022	0.042	0.033	-0.170**	-0.026	0.054	0.251**	0.178**	0.884

注:在性别上,男性为1,女性为2。在年龄上,由小到大依次为:1表示25岁及以下,2表示26—35岁,3表示36—45岁,4表示46—55岁,5表示55岁及以上。在学历上,由低到高依次是:1表示大专及以下,2表示大学本科,3表示硕士,4表示博士。对角线为各变量测量的信度系数。**表示 $p<0.01$,*表示 $p<0.05$ 。团队规模为团队人数。

(三)假设检验

运用Mplus7.0软件,在控制性别、年龄、受教育程度和工作年限等相关变量后检验假设H1、H2a、H2b、H3a和H3b。表3是统计分析输出的结果。

从直接效应来看,谦卑型领导对地位冲突的影响系数 $\beta=-0.294$ ($p<0.01$),地位冲突对团队合作行为的影响系数 $\beta=-0.131$ ($p<0.01$),地位冲突对团队制裁行为的影响系数 $\beta=0.268$ ($p<0.01$)。因此,本研究的假设H1、假设H2a、假设H2b得到验证,即领导越谦卑,团队成员之间发生地位

表3 谦卑型领导、地位冲突、合作与制裁的回归结果分析

效应关系	假设内容	Estimate	SE	95%置信区间	显著性水平
直接效应	H1:HL→SC	-0.294**	0.084	[-0.458,-0.136]	显著
	H2a:SC→TW	-0.131**	0.047	[-0.224,-0.047]	显著
	H2b:SC→TS	0.268**	0.056	[0.145,0.364]	显著
间接效应	H3a:HL→SC→TW	0.038*	0.017	[0.013,0.086]	显著
	H3b:HL→SC→TS	-0.079**	0.028	[-0.144,-0.032]	显著

注:N=277,**表示 $p<0.01$,*表示 $p<0.05$,HL:谦卑型领导,SC:地位冲突,TW:团队合作,TS:团队制裁。

冲突的可能性越小;地位冲突发生的可能性越小,团队成员之间采取合作行为的可能性越大,采取制裁行为的可能性越小。

从中介效应来看,谦卑型领导通过地位冲突作用于团队合作行为的间接效应值为0.038($SE=0.017$, $p<0.05$),在95%水平上的置信区间为(0.013,0.086);谦卑型领导通过地位冲突作用于团队制裁行为的间接效应值为-0.079($SE=0.028$, $p<0.01$),在95%水平上的置信区间为(-0.144,-0.032)。因此,地位冲突分别在谦卑型领导和团队合作与制裁之间发挥中介作用,假设H3a、H3b得到验证。

五、结论和讨论

(一)研究结论

本文将领导风格和员工行为作为切入点,从地位冲突的视角,考察了谦卑型领导对团队成员合作与制裁行为的影响及其作用机制,利用52个施工项目团队277名成员的问卷调研数据,得出了如下结论:

第一,谦卑型领导有助于降低团队成员之间的地位冲突。这与Owens和Heckman(2016)以及Rego等(2017a)的研究证明的谦卑型领导能够提升团队绩效的结论相呼应。该结论从降低冲突的视角证明了在复杂动荡的时代背景下,谦卑型领导是一种有效的领导风格。谦卑型领导更加关注员工的进步和团队整体的发展,能够促使团队内形成谦卑氛围,使团队成员不过度追求个人利益,能够构建团队内部“适人适岗”的良好风气,减少地位冲突的产生。

第二,团队成员之间的地位冲突会降低合作行为、增加制裁行为。这与Berndersky和Hays(2012)的研究证明的地位冲突会降低团队绩效的结论相呼应,进一步从行为的视角验证了地位冲突对团队有效性的负向影响。地位冲突的存在一方面会妨碍团队内部的资源共享,破坏团队成员之间的合作基础,另一方面会在团队成员之间形成心理隔阂,使团队成员为了维护小团体的利益和个人地位而在职级上相互排挤。特别是在中国高权力距离的文化背景下,对地位的追求是个人利益追求的本质体现,员工更可能为了获取地位而在不合作的基础上进一步制裁别人。

第三,地位冲突在谦卑型领导和团队合作与制裁行为之间起中介作用。这一研究结果一方面验证了谦卑型领导对员工行为具有重要的积极作用(Owens和Johnson,2013;唐汉瑛等,2015;王艳子等,2016);另一方面深入挖掘了其发挥作用的影响机制,明确指出影响团队内员工合作及制裁等交互行为的根本因素是对个人利益的追求,而谦卑型领导通过其榜样作用,引导员工以团队利益为核心,淡化了追求个人利益的地位争夺行为,从而保证了团队有效性的发挥。

值得注意的是,我们发现表2中的相关分析表明,团队合作和团队制裁行为显著正相关($r=0.178$, $p<0.01$),这与Varella等(2012)研究发现团队合作和制裁行为的负相关关系并不一致。这一结果一方面进一步证明了合作行为与制裁行为并非两种完全对立的行为,完全有可能同时发生,另一方面也体现了中国独特情境下两种行为的特殊关系。合作行为能够提升制裁行

为可以从以下两点进行解释:第一,基于施工项目团队的特殊性,组成项目团队的成员比一般工作团队(如部门等)更看重团队目标的达成和团队绩效的提升,而合作行为是达成团队绩效的重要途径(王佳锐和刘美琳,2016)。因此,当团队中某些成员存在不合规、不服从规范等阻碍团队目标达成的行为时,其他成员更倾向于通过制裁措施来保证合作的顺利进行以达成团队绩效,因此倾向于采取合作行为的成员也有倾向于采取制裁行为的可能。第二,在中国独特的集体主义背景下,个人英雄主义主导的工作方式很难在团队中生存(刘海洋等,2016),往往是小团体和非正式组织成员之间的通力合作更能在中国职场站稳脚跟(刘军等,2009)。常言道,“敌人的敌人就是朋友”,与一个人建立友谊最快的途径就是共同排挤另一个人。因此,中国情境下有可能存在成员通过排挤不相容成员的方式进一步稳固已有小团体的合作关系。也就是说,与一部分成员存在合作关系的人有可能为了确保自己在组织中的“圈内人身份”而采取制裁行为排挤他人(Bendersky和Hays,2012)。综上所述,我们认为在中国情境下的施工项目团队中,合作行为对制裁行为可能存在正向影响。

基于上述逻辑,我们利用Mplus对数据进行了进一步的分析,将合作行为与制裁行为的正相关关系纳入路径分析框架,结果显示,合作行为确实对制裁行为具有显著正向影响,效应值为0.320(SE=0.116, $p<0.01$)。同时,我们发现了谦卑型领导影响团队制裁行为的两条路径,即既能够通过降低地位冲突而降低团队制裁,又能够通过提升合作行为而间接地提升团队制裁,这两条影响路径一正一负相互抵消,也解释了谦卑型领导与制裁行为相关系数的不显著($r=0.054, p>0.05$)。

(二)理论意义

本文的理论意义主要体现在以下几个方面:

第一,以往从行为视角探究团队有效性的文献主要单方面考虑了积极行为的正向作用或消极行为的负向作用,既未深入分析员工的交互行为对团队的重要影响,也未同时考虑团队中积极行为和消极行为的整体性。本文以整合的视角,同时探究团队内合作行为和制裁行为的影响因素,丰富了行为视角团队有效性的研究。

第二,以往研究在分析员工行为的前因时,虽多从领导风格入手,但并未探究在当今复杂模糊的商业环境下,在新生代员工追求自我成为职场主流的情况下,特定的“自下而上”的领导风格对员工合作与制裁行为的影响。因此,本文以SIP理论为框架,探究谦卑型领导对合作及制裁行为的影响,既丰富了合作及制裁行为的前因,弥补了中国情境下的相关研究空白,又拓展了谦卑型领导的影响后果,深化了谦卑领域的研究,更加凸显了谦卑型领导的重要意义。

第三,以往研究在探讨领导行为风格对员工行为的影响时,多将员工心理状态作为中介变量,分析其内在机理,即侧重于分析领导行为风格如何影响员工内心情感和态度,进而影响员工行为或绩效。而本文则从团队冲突的视角入手,考虑到在中国情境下对权力和资源的争夺远胜于关乎任务和程序的争论,本文选择以地位冲突为中介变量探究谦卑型领导对合作及制裁行为的作用机理,从而在丰富和完善冲突领域相关研究的基础上,为探讨领导风格影响员工行为的作用机制开辟了新的思考路径。

(三)实践意义

基于本文的研究结论可以得出以下管理启示:

首先,在当今变化快、不确定、复杂和模糊的商业环境中,员工间的合作与制裁行为是团队有效性发挥的基础和重要表现。本文的研究旨在启示管理者,当团队中产生不合作行为时,要注意是否会有更为严重的制裁行为的出现。制裁行为会破坏员工关系,伤害员工感情,在实践中不管是管理者还是员工都应尽量避免。因此,管理者应以身作则,给员工树立良好的行为榜样,尽量提倡合作行为,减少对违规员工的制裁行为,通过广泛沟通、建立完善机制等措施保证

组织的有效性。

其次,在新生代员工渐成职场主力的背景下,“自上而下”的传统领导方式已经不合时宜,如何改善领导行为和风格已成为管理实践领域关注的重点话题。本文的研究结论显示,谦卑型领导有助于促进团队合作行为、降低团队制裁行为。这意味着,领导表现出谦卑而非威权,可能是新的时代背景下更有效的领导风格。具体而言,管理者要想成为一名谦卑型领导,应该努力做到:(1)客观的认识自己的不足并勇于改正,以便赢得员工的信任;(2)尊重和认可员工的能力,以便更好地接纳来自下属的新的想法和建议;(3)发挥榜样作用,以带动团队良好氛围的形成,并提高员工对团队的认可。

最后,团队成员之间对地位的争夺与成员之间是否合作、制裁关系重大。因此,领导者作为团队的核心人物,掌握着团队资源分配的大权,应尽力做到以团队整体利益为核心,注重分配公平,提倡谦卑氛围,避免团队内的地位纷争,以免影响团队稳定和组织绩效。

(四)研究不足和未来研究方向

本文仍存在一些不足,这也构成了未来进一步研究的方向。

第一,我们的研究样本局限于建筑工程施工项目团队,虽然这有利于控制行业背景和团队类型等因素的影响,但也限制了本研究的外部效度,未来的研究可以选择不同类型的团队进一步检验本文的研究结论。

第二,我们仅仅探讨了谦卑型领导对合作及制裁行为的影响,未来可以进一步比较不同类型的领导风格(例如,变革型领导、授权型领导、包容型领导、服务型领导,等等)对合作及制裁的影响是否存在差异,其内在机理是否有所不同。同时我们只考虑了地位冲突的中介作用,未来可以比较其他冲突方式是否能够对谦卑型领导对合作及制裁行为的影响作用给出解释,对比不同冲突类型的解释力等。

第三,我们发现谦卑型领导对制裁行为的整体影响并不显著,虽然我们猜测这是由于谦卑型领导对制裁行为的影响存在正负两条路径,并基于中国文化情境给出了可能的解释并进行了验证,但是由于数据的限制,我们无法进一步分析是否还存在其他互相抵消的影响路径,未来仍有必要继续考虑地位冲突以外的其他中介机制。

第四,我们从团队冲突的视角重点关注了谦卑型领导影响团队有效性的作用机制,但缺乏对其边界条件的探讨,而了解谦卑型领导在何种情况下才有助于降低团队地位冲突,增加合作及减少制裁行为,具有重要的理论意义。因此,未来可以从领导者自身因素(如领导能力)或从下属文化价值观视角(团队成员权力距离大小等)探究在谦卑型领导与地位冲突及合作、制裁行为之间发挥作用的调节变量。

第五,本文所采用的量表均是西方成熟的量表,这有利于提高测量的科学性,但可能忽视了中国传统文化情境和现实背景的影响。尤其是谦卑素来是中华民族强调的传统美德,谦卑型领导的内涵和本质在中国文化背景和西方文化背景下可能存在很大的差异。未来,结合中国文化情境和现实背景,进一步开发适合中国管理实践情境的谦卑型领导等概念的测量工具是非常必要的工作。

主要参考文献

- [1]陈璐,柏帅皎,王月梅. CEO变革型领导与高管团队创造力:一个被调节的中介模型[J]. 南开管理评论,2016,(2): 63-74.
- [2]冯镜铭,刘善仕,吴坤津,等. 谦卑型领导研究探析[J]. 外国经济与管理,2014,(3): 38-47.
- [3]雷星晖,单志汶,苏涛永,等. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究[J]. 管理科学,2015,(2): 115-125.
- [4]李燃,王辉,赵佳卉. 真诚型领导行为对团队创造力的影响[J]. 管理科学,2016,(5): 71-82.
- [5]刘海洋,刘圣明,王辉,等. 领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制[J]. 南开管理评论,2016,(5): 55-65.

- [6]刘军,章凯,仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. 管理世界, 2009, (8): 92-101, 188.
- [7]刘璇,张向前. 团队冲突理论分析与展望[J]. 软科学, 2016, (4): 80-84.
- [8]罗瑾琮,花常花,钟竞. 谦卑型领导对员工工作绩效和工作满意度的影响研究[J]. 软科学, 2015, (10): 78-82.
- [9]曲庆,何志婵,梅哲群. 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]. 中国软科学, 2013, (7): 101-109.
- [10]唐汉瑛,龙立荣,周如意. 谦卑领导行为与下属工作投入: 有中介的调节模型[J]. 管理科学, 2015, (3): 77-89.
- [11]王碧英,杜欠欠. 谦卑型领导的研究述评与未来展望[J]. 中国人力资源开发, 2016, (13): 28-36.
- [12]王佳锐,刘美琳. 团队绩效影响因素研究现状与趋势[J]. 科研管理, 2016, (S1): 193-199.
- [13]王艳子,白玲,罗瑾琮. 谦卑型领导对研发人员创造力的影响机理研究[J]. 外国经济与管理, 2016, (10): 76-88, 101.
- [14]武欣,吴志明. 国外团队有效性影响因素研究现状及发展趋势[J]. 外国经济与管理, 2005, (1): 47-50.
- [15]谢俊,严鸣. 积极应对还是逃避? 主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制[J]. 心理学报, 2016, (10): 1314-1325.
- [16]张钢,乐晨. 团队有效性研究新进展: 团队适应研究综述[J]. 科技进步与对策, 2017, (1): 154-160.
- [17]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.
- [18]赵祁,李锋. 团队领导与团队有效性: 基于社会认同理论的多层次研究[J]. 心理科学进展, 2016, (11): 1677-1689.
- [19]Anicich E M, Fast N J, Halevy N, et al. When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict[J]. *Organization Science*, 2016, 27(1): 123-140.
- [20]Bendersky C, Shah N P. The cost of status enhancement: Performance effects of individuals' status mobility in task groups[J]. *Organization Science*, 2012, 21(1): 308-322.
- [21]Bendersky C, Hays N A. Status conflict in groups[J]. *Organization Science*, 2012, 23(2): 323-340.
- [22]Bendersky C, Hays N A. The positive effects of status conflicts in teams where members perceive status hierarchies differently[J]. *Social Psychological and Personality Science*, 2017, 8(2): 124-132.
- [23]Boies K, Fiset J, Gill H. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(6): 1080-1094.
- [24]Cai Y H, Jia L D, Li J X. Dual-level transformational leadership and team information elaboration: The mediating role of relationship conflict and moderating role of middle way thinking[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2016, 34: 1-23.
- [25]Ceri-Booms M, Curşeu P L, Oerlemans L A G. Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis[J]. *Human Resource Management Review*, 2017, 27(1): 178-192.
- [26]Chen Y R, Peterson R S, Phillips D J, et al. Introduction to the special issue: Bringing status to the table—Attaining, maintaining, and experiencing status in organizations and markets[J]. *Organization Science*, 2012, 23(2): 299-307.
- [27]Chen L, Yang B Y, Jing R T. Paternalistic leadership, team conflict, and TMT decision effectiveness: Interactions in the Chinese context[J]. *Management and Organization Review*, 2015, 11(4): 739-762.
- [28]Cheng J T, Tracy J L, Foulsham T, et al. Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, 104(1): 103-125.
- [29]Cheng M Y, Wang L. The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 129(3): 639-654.
- [30]Chun J S, Choi J N. Members' needs, intragroup conflict, and group performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(3): 437-450.
- [31]Flynn F J, Reagans R E, Amanatullah E T, et al. Helping one's way to the top: Self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 91(6): 1123-1137.
- [32]Greer L, Bendersky C. Power and status in conflict and negotiation research: Introduction to the special issue[J]. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2013, 6(4): 239-252.
- [33]Mathieu J, Maynard M T, 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.
- [34]Oc B, Bashshur M R, Daniels M A, et al. Leader humility in Singapore[J]. *Leadership Quarterly*, 2015, 26(1): 68-80.
- [35]Ou A Y, Tsui A S, Kinicki A J, et al. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and

- middle managers' responses[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2014, 59(1): 34-72.
- [36]Owens B P, Hekman D R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 787-818.
- [37]Owens B P, Johnson M D, Mitchell T R. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership[J]. *Organization Science*, 2013, 24(5): 1517-1538.
- [38]Owens B P, Hekman D R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 1088-1111.
- [39]Parker H. Team effectiveness and open discussion of conflict in collaborative new product development: A cross-national study[J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(11): 4757-4762.
- [40]Rego A, Owens B, Leal S, et al. How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017a, 28(5): 639-658.
- [41]Rego A, Owens B, Yam K C, et al. Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team psychop and task allocation effectiveness[J]. *Journal of Management*, 2017b, doi: [10.1177/0149206316688941](https://doi.org/10.1177/0149206316688941).
- [42]Rego A, Cunha M P E, Simpson A V. The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(1): 205-218.
- [43]Salancik G R, Pfeffer J. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(3): 224-253.
- [44]Varella P, Javidan M, Waldman D A. A model of instrumental networks: The roles of socialized charismatic leadership and group behavior[J]. *Organization Science*, 2012, 23(2): 582-595.
- [45]Zhang H Y, Ou A Y, Tsui A S, et al. CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(5): 585-604.
- [46]Zhou J M, Liu S, Zhang X S, et al. Differential leadership, team conflict and new product development performance: An empirical study from R&D team in China[J]. *Chinese Management Studies*, 2016, 10(3): 544-558.

Does Leader Humility Improve Team Effectiveness? The Mediating Role of Status Conflicts

Cai Di¹, Ma Jinpeng¹, Sun Yan¹, Cai Yahua²

(1. *School of Management, Shandong University, Ji'nan 250100, China*; 2. *School of International Business Administration, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China*)

Summary: In today's fast-changing, uncertain business environment, team work is increasingly popular in the organizations owing to its faster response speed, more diverse viewpoints, more flexibility, and so on. However, not all teams can function effectively, so how to improve team effectiveness has been an important and hot topic in the field of organizational management. The research on team field from a behavior perspective shows that both cooperation and sanction behaviors have significant influences on team effectiveness. Therefore, in order to improve team effectiveness, on the one hand, we should actively stimulate the cooperation between team members to take the natural advantages of team work mode; on the other hand, we should reduce the sanction behaviors between team members to overcome the potential drawbacks of team work mode. The role of leadership has been the focus of scholars in the literature concerning the factors affecting team effectiveness. In recent years, as the business environment that enterprises face is more complex and more turbulent, and the new generation employees who pay more attention to fairness, freedom and self-worth are becoming the

main force in the workplace, the traditional leadership style depending on control is challenged continuously. The “bottom-up” leadership acknowledging or even learning from employees is very popular. Based on this realistic background, the importance of the humble leadership is increasingly prominent.

The conflict between team members has been viewed as one of the most important perspectives in analyzing the impact of leadership on team effectiveness. Researchers point out that there are many conflict events in teams that are closely related to the status, and status conflicts between members to compete for their own interests. Under the influences of the traditional culture such as the high power distance and the pattern of difference sequence in China, all the individuals value their positions very much in an organization or team. Besides, the relationships with leaders decide the position of the individual in an organization or team to a great extent. Thus it can be judged that the behavior style of the leadership has an important influence on the status conflicts between team members.

Therefore, this paper takes the leadership style and the staff behavior as the cut-in points, examines the influence of the humble leadership on the cooperation and sanction behaviors of team members as well as the mechanism from a status conflict perspective. Based on the data from a questionnaire survey of 277 members from 52 different construction project teams, the following conclusions are drawn: firstly, the more humble a leader is, the less likely status conflicts occur among team members; secondly, the less likely the status conflict is to occur, the more likely team members are to cooperate with each other, and the less likely they are to adopt sanction behaviors; thirdly, the relationship between leader humility and the above behaviors is mediated by status conflicts.

It has made contributions to both theoretical development and management practice. Firstly, we explore the factors influencing both cooperation and sanction behaviors from an integration perspective, which enriches the research of team effectiveness from a behavior perspective. Secondly, based on the theory of social information process, this paper explores the influence of humble leadership on cooperation and sanction behaviors. It enriches the antecedents of cooperation and sanction behaviors, and makes up the research blank in the Chinese context. And it also deepens the research in humility field, and highlights its significance. Thirdly, we choose status conflicts as the intermediary variable to explore the mechanism of the role of the humble leadership in cooperation and sanction behaviors. It enriches and perfects the related research in the conflict field and opens up a new view of the influence of the leadership style on employee behaviors as well. The revelation of the findings to leaders lies in that being humble rather than authoritative, may be a more effective leadership style in the new era. Leaders should strive to consider the overall team interests as the core, pay attention to the distribution equity, and avoid leading to status disputes within teams. At the same time, it is necessary to establish a good role model for employees, promote cooperation behavior as much as possible, and reduce the sanctions against employees who violate rules. The organization effectiveness can be maintained by communicating widely, perfecting the mechanisms and so on.

Future research can further compare the influences of different types of leadership behaviors on cooperation and sanction behaviors, and whether their intrinsic mechanism is different. In addition, exploring the boundary conditions of the effect of the humble leadership on the team effectiveness, and developing and validating the local scale in Chinese context are of equal importance.

Key words: leader humility; status conflict; cooperation behavior; sanction behavior

(责任编辑: 苏宁)