

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190812.004

创新团队的领导时间统筹与员工同步配合的 协同机理研究

马君, 闫嘉妮

(上海大学管理学院, 上海 200444)

摘要: 创新加速迭代以及时间的不可逆与稀缺性, 决定了时间是企业创新制胜的关键资源之一。创新团队如何通过领导员工协同配合发挥时间优势, 成为实践和理论关注的焦点。结合团队协调理论, 构建一个领导时间统筹与员工同步配合的协同模型, 旨在揭示: (1) 时间领导力如何促进不同时间特性的个体达成团队时间共识, 进而在同步偏好的调节作用下, 产生高效的团队创造力的问题; (2) 团队时间共识衍生的时间认知冲突, 又是如何通过削弱同步偏好进而抑制时间共识转化为团队创造力的问题; (3) 时间领导力如何通过促进个体调整时间心理账户的一致性, 激活同步偏好, 进而化解时间共识衍生的副作用的问题。本研究为打开创新任务的“时间悖论”提供了一个综合分析框架, 也为团队协同创新提供了新的研究视角和实践指南。

关键词: 时间多样性; 时间领导力; 时间心理账户; 同步偏好; 团队创造力

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)10-0141-12

一、引言

近年, 创新驱动与商业智能化的发展, 正加快着异质性资源的汇聚与跨界融合, 企业时刻面临着消费需求加速迭代、创新目标迅速调整等一系列与时间相关的严峻挑战。不可否认, 时间正成为企业无法忽略的决胜资源。尽管实务界根据“时间矩阵”强调时间管理的重要性, 理论界基于个体时间特质的多样性 (Mohammed和Angell, 2004) 或时间心理框架 (Treisman, 1963) 展开系列研究, 但总体看, 这些研究主要停留在个体层面, 缺乏针对团队层面时间资源管理内在机理的细微刻画。事实上, 创新团队的时间管理往往更加复杂 (Ancona和Chong, 1996; Balasubramania等, 2017)。

首先, 创新任务的不确定性, 因此产生了时间资源分配上的诸多悖论, 如质量和速度、长期和短期 (Eisenhardt, 2004; Mohammed和Harrison, 2013)。换言之, 在同一项创新任务的不同工

收稿日期: 2019-02-24

基金项目: 国家自然科学基金面上项目 (71872111); 教育部人文社会科学研究规划基金项目 (16YJA630036)

作者简介: 马君 (1971—), 男, 上海大学管理学院教授, 博士生导师;

闫嘉妮 (1995—), 女, 上海大学管理学院博士研究生 (通讯作者)。

序上,有的需要细致打磨,以彰显产品的核心差异性;有的需要采用成熟技术和标准操作,或者快速响应市场需求或者腾挪出更多的时间供核心技术的精心雕琢,因而“慢工出细活”与“快刀斩乱麻”是两种并存创新任务时间格局。其次,组织成员的时间特性呈现多样性,具体表现为不同的时间紧迫感、步调节奏以及时间焦点(眼界)。不同的时间特性会带来工作安排上的冲突,影响整个创新流程(Mohammed和Harrison,2013)。最后,时间是任务流程进程约束下不可逆转、不可储存的资源。在强调快速迭代的背景下,时间的稀缺性会加剧团队和个体的“隧道视野”效应——过度关注时间的流逝而导致自身认知力、判断力被锁定(Koch等,2008),无法聚焦于创新本身,引发团队创造力下降。

综上,创新任务的多样化时间需求、个体时间的多样性特质以及时间资源的稀缺性,决定了时间管理既有技术上的要求,也有社会心理因素的要求,更为复杂(Lientz和Rea,2016)。可喜的是,近年来学术界开始关注时间领导(Mohammed和Nadkarni,2011)在时间管理中所发挥的作用,但仍然存在一个不可避免的现实问题:强有力的时间领导在达成团队时间共识的同时,也在很大程度上干预了员工已形成的工作节奏,导致他们对同步配合产生排斥。要化解这一团队时间协同悖论,更需要团队协调机制的存在。同步偏好作为个体较稳定的特质,现有研究已关注到它对提升团队创造力的积极影响(Leroy等,2015),但其作用机理尚不甚明了。

鉴于此,本文基于团队协调理论,剖析团队时间协同悖论产生的根源,在此基础上构建了一个领导时间统筹与员工同步配合的理论分析框架,以期从时间视野推动团队协同创新的研究与实践。

二、时间管理的关键问题及其内在逻辑

(一)时间多样性:亟待化解的“双刃剑”效应

时间多样性(temporal diversity)是指个体在时间感知上的差异,包括时间紧迫性、步调节奏和时间焦点三个维度,是个体特质在时间维度上的反映。时间紧迫性指个体对时间资源的珍惜程度。高紧迫性的个体总是感到时间紧张(Menon等,1996),会自行设置最后期限并反复检查时间余额(Rastegary和Landy,1993;Waller等,2001)。步调节奏指个体如何安排工作时间以在最后期限内完成任务(Gevers等,2009)。大致分为早期行动型、先紧后缓型、稳定行动型、先缓后急型和最后期限行动型五种类型(见图1)。早期行动个体如“早起的鸟儿”一样第一时间开始行动并提前完成任务;最后期限行动个体则更像一个“拖延症患者”,直到最后一刻才开始工作。时间焦点指个体对过去、现在和将来的时间框架重要性的感知,聚焦当下的个体着眼于眼前利益而善于制定短期计划;眼界长远的个体倾向于长期规划(West和Meyer,1998)。

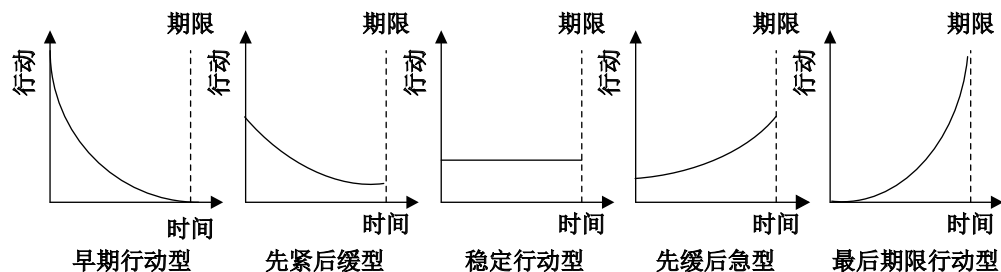


图1 个体步调节奏多样性示意图

时间多样性对于团队来说是一把双刃剑(Mohammed和Harrison,2013)。它可以通过满足任务对时间多样化组合的需求(如速度vs.质量、短期vs.长期)来提高团队效率(Eisenhardt,2004;Bluedorn和Jaussi,2008);但同时它也加剧了时间模糊性,造成团队成员时间认知冲突

(Beersma等,2003),影响员工的心理和行为,进而削弱创造力。具体而言,时间紧迫性高的员工会在组织内部造成一种紧张感,使得其他员工感受到无形的时间压力,降低自我效能感,进而抑制创造力的产生(Chong等,2011);最后期限行动者认为最后行动有利于应对任务的随时变动,而不愿加快节奏(Mohammed和Harrison,2013),但其他人认为他们是不负责任的拖延;聚焦长远的个体认为聚焦当下的个体是在冲动行事,而后者则认为前者的计划太久远不具有现实性。时间多样性造成的冲突,使得团队成员之间充满紧张和不满(Jansen和Kristof-Brown,2005)。为了完成任务,有些个体不得不做出妥协,以牺牲自己的最佳工作习惯为代价(McGrath,1991)。

由此,如何进行有效的团队时间协调,化解时间多样性的“双刃剑”效应,是创新团队面临的挑战(Mohammed和Angell,2004)。

(二)团队时间协调:团队协调理论在时间维度的拓展

时间协调被视为是一种特殊的团队协调机制(张钢和岑杰,2015),有助于化解时间多样性的消极作用。根据团队协调理论,时间协调可以通过外显协调(explicit coordination)和内隐协调(implicit coordination)两种方式完成(Espionsa等,2004)。

1. 外显时间协调——时间领导力

外显协调是指团队通过组织规范、交互过程中的相互监督等外部手段进行的内部关系协调方式(Espionsa等,2004)。在时间管理领域,时间领导力是典型的外显协调方式。

时间领导力是指领导者通过确立团队时间规范,促进不同时间特质的个体达成团队时间共识,而体现出的一种领导力(Ancona和Chong,2001)。具体体现在,安排任务日程〔包括设置时间表和任务节点、确定工作顺序、提醒团队成员按时完成任务等(Bluedorn和Jaussi,2008)〕、同步化〔协调团队时间以使工作按时结束(Shamir等,2011)〕以及分配时间资源〔例如确定任务优先级、建立应急事件的时间体系(Mohammed和Harrison,2013)〕等方面。这一系列的行为最终形成了团队的时间结构和规范(Halbesleben等,2003)。

2. 内隐时间协调——团队时间共识

内隐时间协调是指团队在不借助外力的条件下自发形成的一种协调方式。具体而言,团队成员基于自己对任务需求和同事需求的理解,在一致性认知的驱动下,形成的关于时间的一种共识(Nrico,2008),意味着团队成员就任务优先级、时间分配、工作周期、任务进度、截止日期等达成一致。时间共识更容易催生团队合作上的默契(Gevers等,2006)。相反,如果团队成员对时间资源的利用难以达成共识,个体就可能缺乏时间上的紧迫感、计划性和协调性。

需要强调的是,即便有外显的领导时间统筹以及内隐的团队时间共识,进行双重协调,仍有一个关键的问题需要解决——团队成员是否愿意调整自己的节奏配合他人节奏?

3. 同步偏好

在社会同步概念基础上发展的员工同步偏好(synchrony preference)理论,有助于我们解决上述问题。对行为拟态的研究发现,在社会互动中,人们很容易地(通常是无意识的)根据他人的身体动作来调整自己的行为以适应伙伴的节奏(Party等,2015;Volk等,2017)。Leroy等(2015)将这些发现扩展到时间研究领域,发现同步偏好同样是一个稳定的个体差异,反映了个体在社会互动中愿意在多大程度上调整自己的行动,以便与他人的步伐同步,目的是在互动伙伴之间创造一种同步与和谐的感觉。研究表明,同步偏好能够提高个体工作节奏的灵活性,对团队时间共识转化为创造力产生积极的调节效应(Blount和Janicik,2001)。

尽管同步偏好作为一种个体特质可以激发同步行为,但是,时间共识难免会冲击个体业已形成的时间习惯,导致时间认知冲突,进而削弱同步偏好,阻碍时间协调过程。如何化解这一团

队时间协同悖论,值得进一步关注。时间心理账户理论提供了有益的启示。

(三)时间心理账户:时间视角下的收益—成本心理分析框架

时间心理账户(mental accounting of time)概念,由诺贝尔经济学奖获得者Thaler(1999)提出的心理账户理论发展而来。根据该理论,每个人心里都会对财富分门别类、设置不同的账户来存放和管理。类似地,个体也拥有时间心理账户,即人们会在时间认知的基础上对时间进行分类、预算、监控和评价(Rajagopal和Rha,2009)。具体而言,个体会自行设置工作时间、休闲时间、家庭时间等不同类别的心理账户,规划每个账户的大小,确定从每个时间账户支取时间的额度、频率,估算时间目标收益,评价和调整时间心理账户。时间心理账户决定了个体的时间资源管理,因此,干预时间心理账户可以改变个体对时间的主观理解,这为领导者化解团队时间认知冲突提供了重要启示。

(四)评述:时间管理的关键问题及其内在逻辑

以上分析可以看出,创新团队领导时间统筹与员工同步配合的协同过程,亟待化解以下三个关键问题:第一,时间领导力如何将多样化的个体时间特性纳入团队共识轨道,并在员工同步偏好的调节下促进团队创造力?第二,团队时间共识又是如何引发个体时间认知冲突进而削弱同步偏好的?第三,时间领导力如何通过影响时间心理账户提高同步偏好?

值得庆幸的是,这些问题虽然复杂晦涩但并非毫无关联,事实上它们之间环环相扣并且存在内在逻辑接口,这就为打开创新团队领导时间统筹与员工同步配合的协同机制提供了契机。具体而言,这一复杂问题的内在逻辑如下(如图2所示):

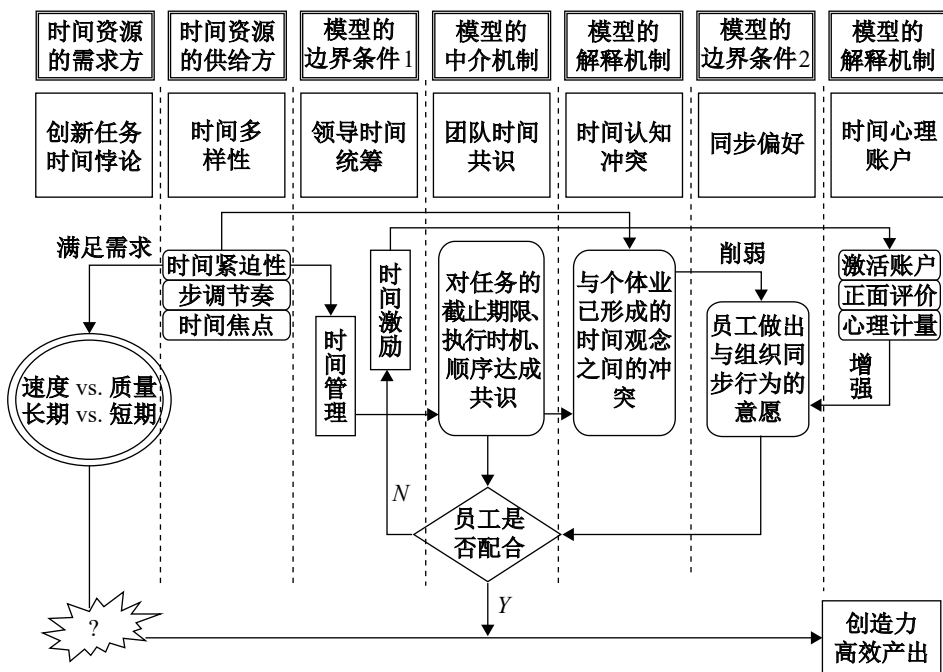


图2 时间管理的关键问题及其内在逻辑

逻辑接口1:作为时间资源的需求方,由于任务—时间悖论(如速度vs质量、长期vs短期)的存在,创新任务需要多样化的时间组合;作为时间资源的供给方,员工时间特质(紧迫性、步调和焦点)的多样性,能够满足这一需求。从团队创造的过程看,要想催生高的创造力,还需要两个前提条件:一是要形成团队时间共识,二是团队成员要拥有较高的同步偏好。

逻辑接口2:时间领导力有助于团队时间共促形成,即时间领导者通过时间管理,将多样化

的个体时间特性纳入团队共识轨道,形成统一的团队时间节奏。但与此同时,这一过程也会冲击个体业已形成的时间观念,引发时间认知冲突,削弱员工同步偏好意愿,抑制团队创造力。要化解这一团队时间协同悖论,还需要时间领导者发挥时间激励作用。

逻辑接口3:有效的时间领导力除了传统的时间管理之外,还包含一个时间上的激励相容维度,即通过激励手段影响个体调整自身的时间心理账户,使得个体在时间配置上更倾向于与组织同步,降低时间认知冲突。从而在领导时间统筹和员工同步配合的协同作用下,多样化时间特质的个体通过达成时间共识激发出高的团队创造力。

三、领导—员工时间协同机制的构建

在梳理出创新团队时间协调的关键问题及其内在逻辑的基础上,我们整合团队协调理论,构建了一个团队层面的领导时间统筹与员工同步配合的协同模型(见图3),并按照图2所示的逻辑线索,拆分成三个逻辑接口相衔接的子模型(见图3a、3b、3c)进行研究。

(一)时间多样性、时间共识与团队创造力:时间领导力与同步偏好的调节作用

模型首先要解决如上所提出的第一个问题:时间领导力如何将多样化的个体时间特性纳入团队共识轨道,并在员工同步偏好的调节下促进团队创造力?概念模型图见图3a所示。

根据团队协调理论,团队时间共识是重要的内隐时间协调机制,代表团队成员对任务的时间安排(如,里程碑、时间表、时间参照点等)达成一致理解,是一种无意识的默契行为(Gevers等,2006)。团队成员在互动过程中,会自发形成对任务在时间维度上的一致性理解。这种时间共识的形成,第一,减少时间模糊性与时间冲突,员工会自发地将自己的时间行为与他人进行协调配合,提升团队创造力(Gevers等,2006)。第二,增加团队成员对时间的掌控感,帮助其克服时间资源限制下的隧道视野,将注意力转移到创新工作中从而提高团队创造力。第三,促使组织内部营造出一种默契、信任的积极氛围(Klimoski和Mohammed,1994),进而提高成员的心理安全感知,处于心理安全的个体,他们的思维更加开阔,对事物的看法更加多样化,会产生更多的想法和创意;同时,心理安全还会促进人际交流,从而进一步激发创造力(Edmondson等,2016)。总之,团队时间共识的形成有利于团队创造力。当然,团队协调理论也指出,内隐协调也会受到外显协调过程的影响。也就是说,时间共识的形成会受到外在的、有意识的外显时间协调机制的影响,比如目标制定、时间规划和时间反思(Gevers等,2006)。时间领导作为主要的外显协调方式,可以强化时间共识的形成过程。其一,对于时间紧迫感多样性,强大的时间领导协调任务时间表中的缺口、相互冲突的安排,设置与成员紧迫性相匹配的时间表;其二,对于步调多样性,时间领导可以将让“最后期限行动”个体承担任务前期的工作,让“早期行动”个体主要负责任务的后期工作;其三,对于时间焦点多样性,时间领导可以通过建立应急计划、设置执行提醒来平衡分布成员对长、短期计划的关注程度。时间领导确立的时间规范,使得团队成员对于同一任务的时间认知更加清晰、一致,促进团队时间共识的形成,进而提升创造力。据此,我们提出如下推论。

推论1:团队时间共识中介时间多样性与团队创造力的关系。

推论2:时间领导力调节团队时间共识对时间多样性与团队创造力的中介效应。时间领导力越强,时间多样性越可能收敛为团队时间共识进而提升团队创造力。

除时间共识、时间领导外,同步也是时间协调研究中的关键因素(McGrath,1991)。当团队同步偏好程度高时,首先,个体更容易体验到与他人同步的融洽感和流畅感(Moore,1963),这种积极情绪会促使员工产生新想法、新方法,并按照组织的时间安排协同创新;其次,员工更容易接受团队就任务期限、任务优先级、时间分配、工作顺序等方面业已达成的时间共识,从而减

少执行创新任务过程中遇到的争议和人际阻力,减缓外部环境对个体内在动机的不利影响,提升胜任感知和专注力(Gevers等,2006);再次,个体与他人联系的意愿会增强,也会做出更多的亲社会行为(Reddish等,2014),有助于组织形成良好的社会关系和合作氛围,加快异质性知识的交互整合,激发创造力(Mumford和Gustafson,1988);最后,同步是一种具体的、稳定的协调模式(Chartrand和Lakin,2013),它会保证互动者较大程度的共享心理状态,从而达成彼此在时间上的默契(Leroy等,2015),力出一孔,促进协同创新。

因此,高同步偏好会催生个体的积极情绪、提高员工胜任感知和专注力、增加团队内部交流互动,产生无意识的“并轨”(entrainment)过程,从而强化团队时间共识对团队创造力的积极影响。据此,我们提出如下推论。

推论3:同步偏好调节团队时间共识对时间多样性与团队创造力关系的中介效应。高的同步偏好会通过强化团队时间共识与创造力之间的正向关系,进而促进时间多样性收敛为时间共识提高创造力。

结合推论2和推论3可以看出,强有力的时间领导有助于促进多样化的时间特性纳入组织时间共识轨道,而员工同步偏好又能强化团队共识转化为高的团队创造力。换言之,时间领导力与同步偏好是时间多样性收敛为时间共识进而促进团队创造力这一过程中的两个重要边界条件。若员工同步偏好低或者员工不配合,即便在强有力的时间领导下,协调时间多样性达成团队时间共识,也难以催生高的团队创造力。反之,即使员工的同步偏好高或者同步配合能力强,但是若团队领导的时间统筹能力弱或者时间领导力不强,则难以促进团队时间共识的形成,也难以催生高的团队创造力。据此,我们提出一个联合调节的推论。

推论4:时间领导力和员工同步偏好分别在两阶段调节团队时间共识对时间多样性与团队创造力二者关系的中介作用。当时间领导力高且成员同步配合偏好高时,时间多样性越容易通过形成时间共识进而提升团队创造力。

(二)时间协调过程中的并发症:时间认知冲突对同步偏好的消极作用

上述时间协调过程又牵引出一个新的问题:团队时间共识冲击个体业已形成的时间观念,可能削弱同步偏好,影响团队创造力,作用机理如图3b所示。

根据一致性理论(consistency theory),当个体所接受的信息(外部时间规范)与自己本身持有的时间理解不一致时,个体会产生不安、不快等消极情绪(Osgood和Tannenbaum,1955)。在时间协调过程中,客观的外部时间规范(如最后期限等)不可避免地会冲击个体的主观时间理解,从而引发时间认知冲突。此时,一方面,个体为保持心理上的一致与和谐,不得已做出妥协去满足组织的需要,这种非自愿的行为会削弱员工工作积极性和满意度,由此带来的情绪劳动(emotional labor)将损耗其有限的心理资源(Hochschild等,1983),降低同步偏好(Tice和Bratslavsky,2000)。另一方面,时间认知冲突会增加员工的挫败感,引发愤怒和沮丧(Guenter等,2014),个体受回避动机驱动产生消极的工作态度,拖延和回避工作,导致同步偏好降低,削弱团队时间共识对团队创造力的正向作用。

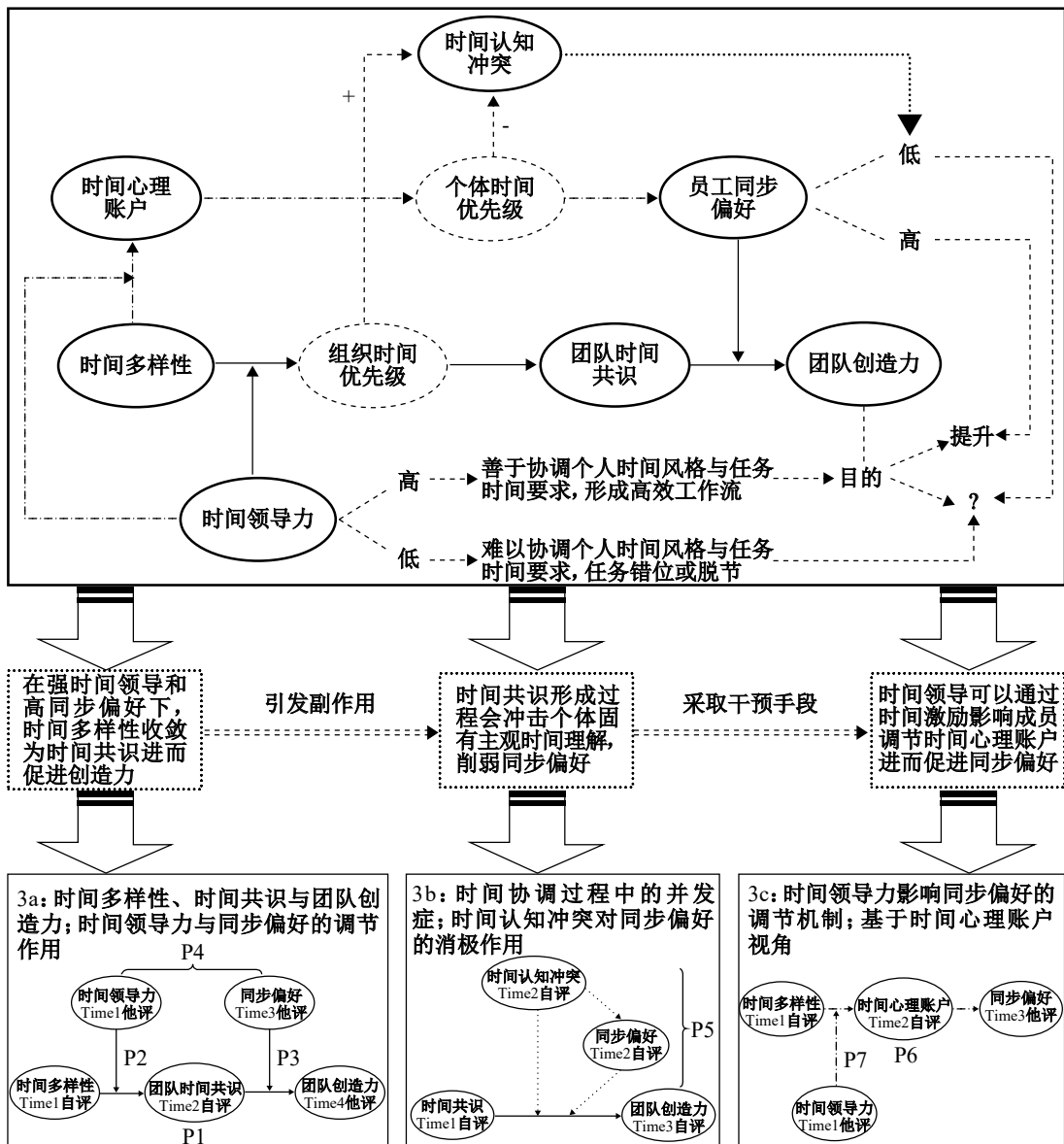
因此,团队内时间认知冲突水平越高,同步偏好水平就越低,团队时间共识对团队创造力的正向影响也越低。据此我们提出如下推论:

推论5:时间认知冲突通过抑制同步偏好,进而阻碍团队时间共识转化为创造力。

(三)时间领导力影响同步偏好的调节机制:基于时间心理账户视角

为解决上述副作用,我们引入时间心理账户理论,拓展时间领导力蕴含的激励维度。具体子模型如图3c所示。

领导时间统筹与员工同步偏好的协同模型



注: P=Proposal (推论)

- >: 时间多样性、时间共识与团队创造力: 时间领导力与同步偏好的调节作用
->: 时间协调过程中的并发症: 时间认知冲突对同步偏好的消极作用
- - - ->: 时间领导力影响同步偏好的调节机制: 基于时间心理账户视角
- · - · ->: 架接变量间关系的理论桥梁 (在研究中无需验证)

图3 领导时间统筹与员工同步偏好协同模型的研究框架

事实上,对于个体来说,改变固有时间习惯与他人同步,是一项风险决策。一方面,如果放弃自己一贯的时间习惯,必定会产生不适感,降低工作效率;另一方面,如果坚持自己的步调节奏,拒绝同步,则可能会影响团队进程,甚至会因为不服从安排而受到领导的批评、被同事认为并非同类而产生职场排斥(Brewer, 1979)。因此,同步偏好能否被激活,其背后是一个复杂的动态心理计量过程。根据前景理论,个体会依照主观参照点进行损失-收益心理框架(loss-gain frame)的心理判断(Kahneman和Tversk, 1979),遵循损失规避原则,衡量收益和损失之后做出

行为决策。在这一过程中,时间心理账户这种内隐心理结构会影响个体时间资源的支配(分类、预算、监控和评价),是值得研究的重要机制。

时间多样性(紧迫性、步调、时间焦点)意味着个体对同一任务赋予的主观时间价值感知不同。也就是说,在执行同一项任务时,每个员工对时间资源支出的预算(权重、顺序、质量等)、监控方式、评价标准都不同,这些参照点的不同导致时间成本收益计算结果不同,最终做出的行为也不同,影响团队同步偏好。总之,在团队层面来说,时间多样性越高,则时间心理账户差异越大,团队的同步偏好程度就越低。要想形成高水平的同步偏好,就需要每个成员对时间的主观感知呈现较为一致的状态。因此,时间心理账户的调整是激活同步偏好的关键。

研究表明,时间心理账户具有灵活性、边缘模糊性和发展性(Okada和Hoch,2004)。灵活性是指时间心理账户的分类账户之间可以进行调整,比如暂时将休闲时间心理账户中的时间拿出来用于工作,来配合组织的安排;边缘模糊性是指时间心理账户的分类账户大小是有弹性的,比如在任务紧迫的时候,可以扩大工作时间心理账户;发展性是指随着时间的变化,时间心理账户系统也会发生变化。这意味着,时间心理账户并非一成不变,而是可以被影响和改变的。我们认为时间领导会影响不同时间特性个体调整其时间心理账户的过程。强有力的时间领导会根据具体任务的时间要求,创建特定的情景去激活、调试时间心理账户,如通过赞赏个体的时间安排等其他人际技巧以及恰当的时间奖励,改变心理计量过程中的参照点,使其感知到的时间价值处于收益状态,进而调整时间心理账户将个体时间优先级与组织匹配。基于时间维度的正面反馈,会提升个体对时间心理账户使用的正面评价,引导员工的时间心理账户系统逐渐匹配任务要求,从而激活同步偏好。据此我们提出如下推论:

推论6:时间心理账户中介时间多样性与同步偏好的关系。

推论7:时间领导力调节时间心理账户对时间多样性与同步偏好关系的中介作用。越有效的时间领导力,越可能促进多样化时间特性的个体调整时间心理账户的一致性,进而促进同步偏好。

四、结论与展望

创新加速迭代,计划越来越滞后于变化,探究团队时间机理愈益重要。本文将时间纳入团队研究,构建了一个领导时间统筹与员工同步配合的分析框架,有以下理论和实践启示。

(一)理论贡献

第一,拓展了团队协调理论在时间管理领域中的应用。协调团队成员在时间侧面上的个性差异也应该是团队协调过程中关注的重点。本文突破了传统时间研究大多关注外显时间协调机制(如设定时间表、排程等时间领导行为)的单一视角,如Zerubavel(1981)的两种基本的时间协调模式、McGrath(1991)的TIP理论、Massey等(2003)的三种时间管理策略,从团队成员对时间认知的一致性出发,引入内隐时间协调机制“团队时间共识”,并且探讨了外显和内隐两种时间协调方式之间的关系,即时间领导力调节团队时间共识对时间多样性和创造力关系的中介效应,从而更加全面深刻地揭示了创新任务下时间维度的协调机制。

第二,提出了领导时间统筹与员工同步配合的协同模型。首先,该模型将成员同步偏好纳入时间协调机制研究。时间资源的充分利用,不仅需要强有力的时间领导,团队成员是否配合也显得至关重要。传统研究将焦点全部放在了团队的化身——领导身上,探讨领导通过“上帝视角”展开时间领导行为去操纵调度成员,而忽视了团队成员自身是否愿意配合。其次,该模型还将团队成员外显特质(如时间多样性、同步偏好)及其内隐心理框架(时间心理账户)纳入考虑,既包括了宏观的领导统筹成员配合的动态协调过程,还包括了微观的时间领导操纵成员时

间心理账户使其做出同步的选择,从而化解时间多样性的“双刃剑”效应。此外,模型的结果变量为创造力。现有关于时间协调的研究其结果变量大多为任务绩效、幸福感、组织公民行为等(Mohammed和Nadkarni,2011;Mohammed和Alipour,2014),鲜有涉及创造力。事实上,无论是在时间管理的技术层面:排程和里程碑带来的清晰目标感,还是在社会互动层面:成员同步带来的流畅感以及形成团队时间共识带来的心理安全感,这些都能预测团队创造力。

第三,拓展了时间领导力的内涵和测量维度。现有研究大多集中在时间领导力通过确定“时间进度、执行时机、重要节点、截止日期”等一系列时间管理策略来发挥作用(Bluedorn和Jaussi,2008;Shamir,2011),我们发现,有效的时间领导力还包含了一个时间维度上的激励相容维度,即通过激活个体时间心理账户,把个体的时间安排纳入团队轨道,降低时间认知冲突,提高同步偏好;从而在领导时间统筹和员工同步配合的协同作用下,打开任务时间悖论,增强团队时间管理能力,提升团队创造力,为完善时间领导力构念及测量奠定基础。

(二)实践启示

第一,企业应转变观念,意识到时间资源管理在创新迭代时期的极端重要性。首先,要重视时间领导力的培养,将时间领导力纳入企业选拔、晋升、绩效与培养体系之中,特别是要加大各级管理者的时间领导力培训力度,指导他们通过创建时间表、使用时间提醒、创建内置的应急时间等来改善他们的时间领导技术;其次,企业在组建异质性团队时,也可以将时间异质性纳入考虑,结合创新任务的特征(即对时间多样化组合的不同需求)进行“排兵布阵”,打造时间优势。

第二,同步偏好是团队需要挖掘的重要资产。当时间成为企业决胜的重要资源时,企业要意识到,在分配任务职责和工作顺序时高同步偏好的员工更愿意考虑到他人的时间需求、偏好或约束,随着创新任务互赖程度以及紧迫程度越来越高,团队更需要高同步偏好的员工同步化其他成员的步调,在人际促进、团队时间共识以及团队协同创新格局的形成方面,发挥引领和带动作用。据此,企业应将同步偏好纳入企业员工招聘、选拔、晋升、绩效与培养体系之中,增强团队成员的同步配合能力,有助于提升团队创造力。

第三,领导者除需提升时间管理硬实力,还需修炼自身的时间激励软实力。首先,领导者需要尽可能地掌握团队成员不同的时间特性差异;其次,领导者需要意识到团队时间共识形成的重要性,在团队内部自下而上充分讨论并建立团队时间章程,加深团队成员对时间共识的理解,运用时间管理技术敦促成员通过遵守章程来处理和协调好不同的时间特性差异;此外,领导者需要提升自己的情境阅读能力,察觉团队成员在时间协调过程中所产生的时间认知冲突;最后,领导者需要了解 and 掌握时间心理账户这一微观机制的存在,针对性地为员工提供有关时间方面的正面反馈,调整其时间心理账户,从而提高成员的同步意愿,最大化地发挥时间多样性优势,提升团队创造力。

(三)开展实证研究及注意事项

该模型建立在团队层面,尚需未来的实证研究加以验证。在实证研究中,研究变量均为团队层面变量,需要将个体数据聚合成团队数据,并在此之前对是否可以聚合进行判断。结果变量为团队创造力,这一变量的测量采取团队领导评分直接得出。自变量时间多样性用标准差表示,具体可以参考Mohammed和Nadkarni(2011)的方法。其他变量在测量上由个体感知所得,在数据处理上最终都聚合到团队层面。需要注意的是,除根据已有研究将性别、年龄,工作年限和受教育水平设为控制变量外,考虑到团队创造力有时候并不完全取决于个体平均水平,可能取决于个别特别突出的团队成员创造力的突变,因此,有必要对个体平均创造力的变异量进行控制。

主要参考文献

- [1]张钢, 岑杰. 知识型团队时间协调机制及其对效能的影响研究[J]. 科研管理, 2015, (6): 145-156.
- [2]Ancona D, Chong C L. Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18(3): 251-284.
- [3]Balasubramanian N, Lee J, Sivadasan J. Deadlines, workflows, task sorting, and work quality[J]. *Management Science*, 2017, 64(4): 1804-1824.
- [4]Beersma B, Hollenbeck J R, Humphrey S E, et al. Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach[J]. *The Academy of Management Journal*, 2003, 46(5): 572-590.
- [5]Blount S, Janicik G A. When Plans Change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(4): 566-585.
- [6]Bluedorn A C, Jaussi K S. Leaders, followers, and time[J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(6): 654-668.
- [7]Brewer M B. In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 1979, 86(2): 307-324.
- [8]Chartrand T L, Lakin J L. The antecedents and consequences of human behavioral mimicry[J]. *Annual Review of Psychology*, 2013, 64(1): 285-308.
- [9]Chong D S F, Van Eerde W, Chai K H, et al. A double-edged sword: The effects of challenge and hindrance time pressure on new product development teams[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2011, 58(1): 71-86.
- [10]Edmondson A C, Higgins M, Singer S, et al. Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective[J]. *Research in Human Development*, 2016, 13(1): 65-83.
- [11]Eisenhardt K M. Five issues where groups meet time[J]. *Research on Managing Groups and Teams*, 2004, 6(6): 267-283.
- [12]Espinosa J A, Lerch J, Kraut R. Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all[A]. Fiore S M, Cannon-Bowers J A. Team cognition: Process and performance at the inter- and intra-individual level eduardo salas [M]. Washington, DC: American Psychological Association, 2004.
- [13]Gevers J M P, Rutte C G, Van Eerde W. Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms[J]. *Applied Psychology*, 2006, 55(1): 52-72.
- [14]Gevers J M P, Claessens B J C, Van Eerde W, et al. Pacing styles, personality and performance[J]. *Time in Organizational Research*, 2009, 40(3): 80-102.
- [15]Guenter H, Van Emmerik I H, Schreurs B. The negative effects of delays in information exchange: Looking at workplace relationships from an affective events perspective[J]. *Human Resource Management Review*, 2014, 24(4): 283-298.
- [16]Halbesleben J R B, Novicevic M M, Harvey M G, et al. Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model[J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14(4-5): 433-454.
- [17]Hochschild A, Irwin N, Ptashne M. Repressor structure and the mechanism of positive control[J]. *Cell*, 1983, 32(2): 319-325.
- [18]Jansen K J, Kristof-Brown A L. Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 93-105.
- [19]Kahneman D, Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk[J]. *Econometrica*, 1979, 47(2): 263-291.
- [20]Klimoski R, Mohammed S. Team mental model: Construct or metaphor?[J]. *Journal of Management*, 1994, 20(2): 403-437.
- [21]Koch S, Holland R W, Van Knippenberg A. Regulating cognitive control through approach-avoidance motor actions[J]. *Cognition*, 2008, 109(1): 133-142.
- [22]Leroy S, Shipp A J, Blount S, et al. Synchrony preference: Why some people go with the flow and some don't[J]. *Personnel Psychology*, 2015, 68(4): 759-809.
- [23]Lientz B, Rea K. Breakthrough technology project management[M]. 2nd ed. New York: Routledge, 2016.
- [24]Massey A P, Montoya-Weiss M M, Hung Y T. Because time matters: Temporal coordination in global virtual project teams[J]. *Journal of Management Information Systems*, 2003, 19(4): 129-155.

- [25]McGrath J E. Time, interaction, and performance(TIP): A theory of groups[J]. [Small Group Research](#), 1991, 22(2): 147-174.
- [26]Menon S, Narayanan L, Spector P E. Time urgency and its relation to occupational stressors and health outcomes for health care professionals[A]. Spielberger C D, Sarason I G. Stress and emotion. Washington DC: Taylor & Francis, 1996.
- [27]Mohammed S, Alipour K K. It's time for temporal leadership: Individual, dyadic, team, and organizational effects[J]. [Industrial and Organizational Psychology](#), 2014, 7(2): 178-182.
- [28]Mohammed S, Angell L C. Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict[J]. [Journal of Organizational Behavior](#), 2004, 25(8): 1015-1039.
- [29]Mohammed S, Harrison D A. The clocks that time us are not the same: A theory of temporal diversity, task characteristics, and performance in teams[J]. [Organizational behavior and human decision processes](#), 2013, 122(2): 244-256.
- [30]Mohammed S, Nadkarni S. Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership[J]. [Academy of Management Journal](#), 2011, 54(3): 489-508.
- [31]Moore, W. E. Man, time and society[M]. New York: Wiley, 1963.
- [32]Moore D A, Tenney E R. Time pressure, performance, and productivity[J]. [Research on Managing Groups and Teams](#), 2012, 15(2): 305-326.
- [33]Mumford M D, Gustafson S B. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation[J]. [Psychological Bulletin](#), 1988, 103(1): 27-43.
- [34]Nrico R, Nchez-Manzanas M S, Gil F, et al. Team implicit coordination processes: A team knowledge - based approach[J]. [Academy of Management Review](#), 2008, 33(1): 163-184.
- [35]Okada E M, Hoch S J. Spending time versus spending money[J]. [Journal of Consumer Research](#), 2004, 31(2): 313-323.
- [36]Osgood C E, Tannenbaum P H. The principle of congruity in the prediction of attitude change[J]. [Psychological Review](#), 1955, 62(1): 42-55.
- [37]Party V, Streiff R, Marin-Cudraz T, et al. Group synchrony and alternation as an emergent property: Elaborate chorus structure in a bushcricket is an incidental by-product of female preference for leading calls[J]. [Behavioral Ecology and Sociobiology](#), 2015, 69(12): 1957-1973.
- [38]Rajagopal P, Rha J Y. The mental accounting of time[J]. [Journal of Economic Psychology](#), 2009, 30(5): 772-781.
- [39]Rastegary H, Landy F J. The interactions among time urgency, uncertainty, and time pressure[A]. Svenson O, Maule A J. Time pressure and stress in human judgment and decision making[M]. Boston, MA: Springer, 1993: 217-239.
- [40]Reddish P, Bulbulia J, Fischer R. Does synchrony promote generalized prosociality[J]. [Religion, Brain & Behavior](#), 2014, 4(1): 3-19.
- [41]Shamir B. Leadership takes time: Some implications of(not)taking time seriously in leadership research[J]. [The Leadership Quarterly](#), 2011, 22(2): 307-315.
- [42]Thaler R H. Mental accounting matters[J]. [Journal of Behavior Decision Making](#), 1999, 12(3): 183-206.
- [43]Tice D M, Bratslavsky E. Giving in to feel good: The place of emotion regulation in the context of general self-control[J]. [Psychological Inquiry](#), 2000, 11(3): 149-159.
- [44]Treisman M. Temporal discrimination and the indifference interval. Implications for a model of the "internal clock"[J]. [Psychological Monographs: General and Applied](#), 1963, 77(13): 1-31.
- [45]Volk S, Pearsall M J, Christian M S, et al. Chronotype diversity in teams: Toward a theory of team energetic asynchrony[J]. [Academy of Management Review](#), 2017, 42(4): 683-702.
- [46]Waller M J, Conte J M, Gibson C B, et al. The effect of individual perceptions of deadlines on team performance[J]. [Academy of Management Review](#), 2001, 26(4): 586-600.
- [47]West III G P, Meyer G D. Temporal dimensions of opportunistic change in technology-based ventures[J]. [Entrepreneurship Theory and Practice](#), 1998, 22(2): 31-52.
- [48]Zerubavel E. Hidden rhythms: Schedules and calendars in social life[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1981.

The Synergy Mechanism of Temporal Leadership and Employees' Synchronization in Innovation Teams

Ma Jun, Yan Jiani

(School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

Summary: Based on the team coordination theory, this paper constructs a theoretical analysis framework for the synchronous cooperation between temporal leaders and employees, with a view to promoting the research and practice of team collaborative innovation from a time perspective. The study consists of three parts: First, how does temporal leadership promote individuals with different time traits to reach a time consensus, so as to produce efficient team creativity under the moderation of employees' synchrony preference? Second, how does time cognitive conflict derived from team time consensus inhibit the transformation of time consensus into team creativity by weakening synchrony preference? Third, how does temporal leadership help individuals to adjust the mental accounting of time, activate synchrony preference, and thus eliminate the side-effects derived from time consensus? According to the research findings, temporal diversity (time urgency, pacing style, and time focus) is helpful to meet the requirements of diversity time combinations of innovation tasks (e.g. speed vs. quality; long-term vs. short-term), but only if a time consensus of teams is formed and individuals have a high synchrony preference. Powerful temporal leadership is beneficial to balance temporal individual differences to form time consensus; while this process impacts upon individuals' established habits of the time, causes time cognitive conflict, weakens synchrony preference, and thus brings adverse effects on team creativity. Therefore, effective temporal leadership also includes a time motivate dimension, that is, it brings individual time arrangement into the team track by activating individual mental accounting of time, time cognitive conflict is reduced, and synchrony preference is improved. Finally, under the synchronous cooperation between temporal leaders and employees, team time efficiency and team creativity are promoted. In conclusion, this study provides a comprehensive analysis framework for opening up the "time paradox" of innovation tasks, and also provides a new research perspective and practical guidance for team collaborative innovation. On the one hand, this study extends the application of the team coordination theory in the field of time management, integrates the explicit and implicit time coordination ways, and constructs a collaborative model of synchronous cooperation between temporal leaders and employees; meanwhile, it expands the connotation and measurement dimension of temporal leadership. On the other hand, the research conclusion suggests that enterprises should pay more attention to the cultivation of temporal leadership, enhance the synchronous cooperation ability of team members, and take temporal heterogeneity into account when setting up heterogeneous teams. In addition, leaders should not only improve their time management skills, but also cultivate their temporal incentive power.

Key words: temporal diversity; temporal leadership; mental accounting of time; synchrony preference; team creativity

(责任编辑:王雅丽)