



双元领导对团队创新绩效影响研究 ——基于惯例视角

韩 杨, 罗瑾琏, 钟 竞
同济大学 经济与管理学院, 上海 201804

摘要:领导力及组织双元领域的研究认为,领导者的悖论认知模式和管理行为对于组织中任何一种双元形式的构建都发挥着重要的作用。然而,目前学术界对于这种复杂领导方式的具体作用效果及影响机制,尤其是对于团队创新过程中如何有针对性地处理团队整体性与个体差异性间存在的突出矛盾这一问题仍然缺乏深入的研究。

基于社会认知理论、组织双元理论和动态能力理论,从团队惯例视角出发,构建双元领导行为-团队双元文化-团队创新绩效的影响过程模型,探讨领导行为的协调作用,同时以成员自我调节导向和环境动态性作为调节变量,研究在此影响过程中团队内、外部情景因素的调节作用。采用SPSS 17.0和AMOS 17.0进行多层次回归分析和组间方差分析,对来自长三角区域高新技术型企业中123个知识团队的调研数据进行实证分析。

研究表明,①双元领导对团队创新绩效具有积极影响并且显著优于单一领导方式,而变革型领导和交易型领导对团队创新绩效的影响并无显著差异,但要显著优于无明显领导风格的团队,且这两种领导方式能够产生协同效应,其交互正向影响团队创新绩效;②双元领导主要通过团队双元文化部分中介作用直接或间接影响团队创新绩效,但其所包含的变革型和交易型领导行为对团队创新绩效的作用机理存在差异,变革型领导主要通过适应性文化的部分中介作用直接和间接影响创新绩效,交易型领导则通过一致性文化的部分中介作用直接和间接影响创新绩效;③自我调节导向在双元领导与团队创新绩效关系间发挥正向调节作用;④环境动态性在双元领导与团队创新绩效关系间发挥正向调节作用。

关键词:双元领导;团队创新绩效;团队双元文化;环境动态性;成员自我调节导向

中图分类号:F272.3

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2016.01.006

文章编号:1672-0334(2016)01-0070-16

1 引言

在当今信息化和知识经济的市场环境中,破坏式创新不断出现,产品生命周期缩短,技术更新换代速度进一步加快,组织的创新过程愈发表现出混沌与有序、差异性与整体性并存等复杂矛盾特征。有学者提出当前组织创新领域需要更多对于团队如何处

理和满足管理矛盾的研究,目前已有越来越多的学者将二元性引入对组织创新问题的探讨,但仍较少关注二元管理中领导行为的特征^[1]。RAISCH et al.^[2]和STRANG^[3]认为任何一种二元形式的构建都是源于领导者的矛盾认知过程,具有丰富的领导行为模式且能够同时展示冲突型领导角色的人应该是更有效

收稿日期:2015-05-17 **修返日期:**2015-12-16

基金项目:国家自然科学基金(71472137,71202031,71302048);教育部哲学社会科学研究重大科技攻关项目(10JZD0045-2)

作者简介:韩杨,同济大学经济与管理学院博士研究生,研究方向为双元领导力、团队知识管理、团队创新与创造力等,在《管理学报》等期刊上发表过论文,E-mail:hy411198921@126.com

罗瑾琏,管理学博士,同济大学经济与管理学院教授,研究方向为双元领导力、女性高层次人才成长规律、社会网络、团队创新与创造力等,在《管理世界》《科学学研究》和《科研管理》等期刊上发表论文,E-mail:luojl@tjhd.com

钟竞,管理学博士,同济大学经济与管理学院副教授,研究方向为团队知识搜索、组织二元性和团队创造力等,在《科学学研究》和《科学学与科学技术管理》等期刊上发表论文,E-mail:zhongjing@tongji.edu.cn

的领导者,但已有研究多关注于单一领导风格的影响效应。近年来二元领导管理思想的提出为复杂情景中领导行为的研究提供了新的启示,并有学者将变革型领导和交易型领导作为一组二元领导方式,认为它们各自所强调的对组织现有惯例的突破和维持可能会对创新产生不同的影响。从制度理论观点看,创新意味着原有知识组合的打破和新组合的重新确立^[4],这为探讨两者的关系奠定了基础。因此,本研究从创新中的矛盾出发,基于惯例视角,采用社会认知理论、组织二元理论和动态能力理论,从团队层面探讨二元领导对团队创新绩效的影响效应、过程机制和边界条件,从而为管理实践提供新的启示。

2 相关研究评述和研究框架构建

2.1 创新中的悖论与二元领导

作为突破发展瓶颈和难题的有效手段,创新已受到管理实践者和理论研究者的广泛关注。有研究提出创新流由至少一个非递增式的创新和对现存产品持续渐进式的创新构成^[2],并有学者将其定义为知识创造和知识集成两个核心过程^[5]。前者产生新颖性和实用性的思想,为创新创造了新的机会;后者对所创造的知识进行转移、共享、发展、精炼和执行,实现创新的效果。在原始创意由不成熟向成熟转化并最终形成创新成果的过程中,知识创造与知识集成持续交替或同时进行,共同推动创新发展。成功地建立一个创新流是具有挑战性的,因为知识创造与知识集成彼此矛盾。知识创造通过改良或变革团队流程、结构、范式或行为进而达到适应环境并提高团队活力的目的,这个过程具有较高的自主性、不确定性和成本性。知识集成是通过利用现有的知识在短期内改进和完善已有的方法和范式,从而达到提升团队运行效率和效能的目的,这个过程具有较高的集体性、明确性和路径依赖性^[1]。由于这两个过程和结果通常争夺着团队内部的资源和心智模式,并且存在高度互依的关系,使在单一管理方式和有限资源条件下对创新而言必不可少的两过程难以同时取得高绩效,从而影响团队整体创新的效果^[6]。

有研究表明,对于创新过程中存在的矛盾,领导者发挥着重要的协调作用^[7]。但单一领导方式可能无法解决创新中两个不同过程的矛盾,因为两个过程可能并没有从领导的时间、资源和精力中获得平等的利益或者需要不同的领导风格。而优秀的领导者在思想和行为上具有复杂性,即具有多种不同的行为风格,能够根据与其他对象互动的特定情景,差异化地采用相应的行为策略^[8]。二元领导作为一种综合平衡反向领导风格的新型领导行为,对于管理实践中存在的,如探索与利用、差异化与低成本、柔性与控制以及全球化与本地化等诸多矛盾和张力,能够采取“两者都”而不是“二选一”的逻辑,将两个或更多的维度相联系并产生一个涉及满足每个维度、系统或子系统需求的结果^[9]。ROSING et al.^[10]从

理论层面分析两种相互矛盾的领导行为对知识创造和知识集成的差异性影响,认为二元领导能够与创新包含的复杂性和速度相匹配,强调为了实现创新价值最大化,领导者应该整合相悖活动,发挥协同效应。

通过对已有研究的梳理,发现有学者分别从不同的视角出发对二元领导进行探析,总体可以归纳为3类。①认知视角。KELLER et al.^[11]整合了探索式和利用式领导行为;ZACHER et al.^[12]对开放式领导和封闭式领导进行整合,认为领导者在解决管理问题中需要平衡已有知识经验的利用以及对新思维和新知识的探索。一个优秀的管理者不仅应该拥有丰富的管理经验,还应该具备处理前所未遇的新问题、突发事件和例外事务所需的应变和学习能力,领导者应根据环境和管理问题的演变,识别管理问题的本质,采取不同的认知方式,权衡短期效率和长期适应间的冲突。②权力视角。SOMECH^[13]和MARTIN et al.^[14]整合授权型领导和命令型领导,从不同权力集散程度的结合来探讨领导行为的有效性。该视角研究认为,不论是高度集权或分权其影响都是不利的,高度的集权会提高领导者的管理负担,增加决策失误的风险,使组织缺少适应性和灵活性。而高度的分权会导致组织成员间缺乏共识,产生个人或部门主义,各自为政,缺乏整体意识,降低组织协作和执行的效率。领导者应根据外部情景做到在两种领导方式间的协同和灵活转换^[15]。③惯例视角。BASS et al.^[16]和SCHREUDERS et al.^[17]整合变革型领导和交易型领导,认为组织的惯例一方面是组织存在和运营的根本,另一方面也会对组织的发展和转型产生阻碍,而在组织发展的过程中,领导者不仅需要关注事物的一致性,建立规范,监控目标完成情况,同时还需具备高度的环境动态性感知,突破惯例的束缚,鼓励尝试不同的可能性,通过两种领导方式的互补应对环境的变化。但目前上述不同视角的研究还多停留在理论分析阶段或与管理实践还存在距离,因此,需要进一步探讨二元领导的影响效应机制。

2.2 研究框架的构建

组织要实现其持续的竞争优势,就需要对环境中的知识资源和结构进行动态组合和调整,而组织中围绕着新技术所产生的惯例,一方面有利于实现效率提升,减少协调成本,降低工作的不确定性;另一方面,当现有的技术惯例与外部环境不匹配时,也会成为提升组织竞争力的障碍。FELDMAN et al.^[18]认为组织惯例会根据环境变化进行动态调整,为组织带来更多的适应和效能的增加。而动态调整的本质是一个变革-决策-维持-再变革的过程,其中领导者会发挥重要的引导作用^[19]。

本研究基于惯例视角,选择变革型领导和交易型领导,一方面,两种领导风格存在着矛盾,变革型领导强调打破现状和原有框架的束缚,敢于尝试新事物并勇于创新,有利于团队探索新的知识领域;而交易型领导则致力于建立和维持惯例,通过明晰的计

划制定、角色和任务分配来保证组织在既定的框架内运作,有利于团队在原有的领域积累知识^[20]。另一方面,两种领导风格都存在着两面性,在发挥各自优势的情况下,也要求两者间协同,抵消彼此的负面影响。在创新过程中,如果仅强调使用变革行为来提高活力,团队虽然能够有效地适应环境的变化,但变革所带来的动荡会影响团队合作的效率和质量;而如果仅强调使用交易行为来维持平稳效率,团队虽然能够高效和协调的运作,却只能在原有的领域内积累知识,从而使组织面临因核心能力刚性而被外部环境变化所淘汰的危险^[21]。因此,本研究整合两种领导方式并探讨其对于团队创新绩效的影响。

通过对组织双元性研究的梳理,可以发现一个重要的发展趋势是对原有双元领域的研究进行拓展并探讨其作用过程的内在机理及边界条件^[22]。JUNG et al.^[23]认为领导风格对团队的文化氛围存在重要影响,领导通过其自身的社会影响力,可以作用于团队文化的形成和发展,并使团队文化规范包含了其领导风格的不同元素,如组织氛围、商业价值、道德价值和系统控制的方式等;许彦妮等^[24]基于情景式双元的内涵和竞争价值理论提出双元文化的概念,所谓双元文化是指团队中拥有相互矛盾但又并存的两种类型的团队文化,包含适应性文化和一致性文化两个维度,适应性文化是指团队能快速重组各项活动以满足外部需求变化,而一致性文化是指团队为实现共同目标对团队各项活动进行协调,并且团队文化在小范围的团队中可能更容易受到其领导风格的影响。

此外,双元领导在不同情景条件下其影响效应可能会存在差异。对于团队所处的环境变动程度,AZADEGAN et al.^[25]的研究发现,随着环境动态性的提高,环境中元素间的关系变得更加复杂和模糊,会产生较高的不确定性;BARON et al.^[26]认为,环境的不确定性和模糊性使组织更易产生创新动机。而在团队内部,下属对于复杂领导方式传递信息的接收、处理和反馈可能会影响领导的效果。KÜPERS et al.^[27]认为有关领导力研究需要从领导-下属间的契合出发来进行探讨;LOCKWOOD et al.^[28]认为个体有朝着一个目标状态和类型移动的趋势,人们会试图将他们的行为与关键的目标和标准相一致。因此,团队成员内在调节类型和调节水平的差异也可能是影响双元领导效果的重要情景因素。基于此,本研究以双元领导为自变量、以团队双元文化为中介变量、以环境动态性和成员自我调节导向为调节变量,探讨双元领导对团队创新绩效的影响效应、过程机理及边界条件。理论模型见图1。

3 研究假设

3.1 双元领导与团队创新绩效

对于知识创造与知识集成在支持条件上的差异性和时空上的互依性,单一的管理模式难以协调两者间的矛盾。因此,注重开拓精神和打破原有框架

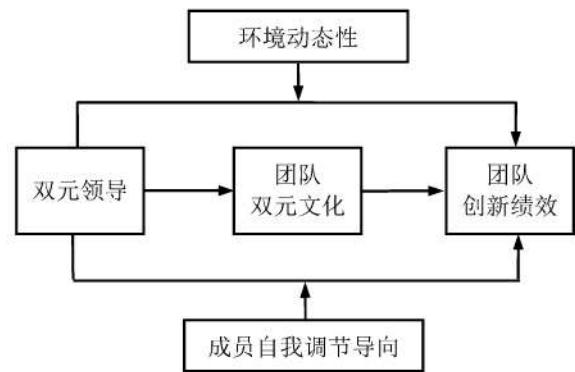


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

束缚的变革型领导与强调遵守契约和明确分工的交易型领导对于提升团队整体创新绩效来说都是必不可少的。而融合了两者的双元领导可以根据管理过程的实际需要来决定适用的领导方式并同时维持高水平的变革型和交易型领导行为^[20]。在创新过程中,变革型领导通过强调解放思想,在有效促进成员新思维的同时,削弱交易型领导强调的遵守惯例对成员能动性和自主性的压制,这有利于团队知识创造;而交易型领导则通过建立明确的角色分工和有序的团队规范,促进团队知识资源整合,同时还能有效抑制变革型领导所强调的改变现状、主动应对环境变化可能带来的混乱和协调性问题,有利于团队知识集成。两个彼此相悖的领导方式发挥了协同作用^[9],提高了团队整体创新的效果。因此,本研究提出假设。

H_{1a} 双元领导对团队创新绩效存在积极影响;

H_{1b} 双元领导对团队创新绩效的影响优于单一领导行为的影响。

3.2 双元领导与团队双元文化

所谓团队文化是构成团队管理系统和一系列管理实践基础以及团队成员所共同持有的内在价值观、信仰和原则以及外显的组织行为。DENISON et al.^[29]认为组织文化具有4个特点,即参与性、适应性、一致性和使命感。参与性和适应性强调灵活应变,而一致性和使命感保证了稳定性和方向,因此,组织文化被发展为一种通过组织学习处理灵活性与方向性以及外部适应与内部整合性的双重问题。许彦妮等^[24]基于情景式双元的内涵和竞争价值理论将双元文化进一步精化为适应性文化和一致性文化。对于环境中存在的张力,拥有双元文化的团队重视员工的主体性,鼓励员工根据环境变化自发地做出选择,在冲突的目标中自发地分配时间,使成员有能力同时解决面向市场的碎片化与面向管理平台整体协同的问题^[30]。而作为团队惯例产生的支持性因素,团队文化与相关的领导行为风格存在密切的关系。根据社会认知理论,人并不是被动的面对各种外部环境,而是通过“施为”有意识地进行调节和

控制^[31]。因此,本研究认为二元领导有助于团队二元文化的形成。一方面,二元领导通过变革行为感染成员并使其认同和支持二元领导所倡导的愿景规划,利用情感诉求激发团队成员主观能动性和探索性学习动机,主动应对技术发展和市场需求的变化^[32]。另一方面,通过交易行为建立和维持高度有序的框架体系,有利于促进团队有序密集的交互,纠正成员偏离方向或轨道的行为,使团队在既定的框架下进行学习和思考问题,表现出高度的组织性和一致性。因此,本研究提出假设。

H₂ 二元领导对团队二元文化存在积极影响。

3.3 团队二元文化与团队创新绩效

面对创新过程中存在的悖论,团队二元文化所包含的一组对应的特征能够与这些悖论需求很好的匹配。①团队二元文化中的适应性文化,首先,强调了对于外部环境的快速响应和应变,以“顾客的需求”为中心为顾客创造卓越价值,通过观察和探索市场中的变化,发现其中蕴藏的潜在机遇,为组织开辟新的市场利基,其结果通常表现为一种全新产品或新业态的产生^[33];其次,强调鼓励冒险、敢于改变,其特点在于提倡采取超前性行为突破组织现有的发展瓶颈,鼓励使用自主探索和突发奇想式的思维为组织扩展新的核心竞争力,如新概念或专利技术的产生^[34];再次,强调乐于交流、勤于反思,这对从事复杂工作的团队来说尤为重要,因为这会使团队成员通过对任务活动的详细描述发现其中存在的潜在问题,从而更加了解环境的变化^[35],同时成员间的讨论和反思还有可能碰撞出新的思维火花,产生新奇的想法。所有这些条件都是团队中知识创造重要的支持性情景因素。②团队中的一致性文化,首先,强调成员间的共同愿景,这会使成员更加广泛地参与团队合作,促进成员间的接触和理解,提高成员间知识交换的程度^[36]。其次,强调团队内部有序和稳定,这有利于团队维持现有惯例,减少工作中的不确定性,提高成员间合作过程中的协调和效率^[37];再次,强调团队成员间关系的和谐,如兼顾成员间需求的差异以及利益的公平分配,这有利于在团队内部建立一种“休战”的状态,提高团队中认知资源利用的效率和效果^[4]。所有这些因素都有利于促进团队知识的集成。在拥有二元文化的团队中,每个成员同时承担差异化支持者和协同整合者的双重角色,各自负责探索不同的专业方向,提供多样异质化的信息,促进团队创造力的提升;同时也深切关注彼此关联和密集有序的互动,负责整个团队知识的整合,通过建立起一个对复杂目标的集体理解并对较大差异事项间的张力和矛盾有一个集体认同来达到创新悖论的平衡^[33]。因此,本研究提出假设。

H₃ 团队二元文化对团队创新绩效存在积极影响。

3.4 团队二元文化的中介效应

特定领导行为所表现出的稳定状态构成了团队文化的基本特征。WANG et al.^[38]认为二元文化可以

共存和相互包容,并通过培养情景二元性促进组织的成功。然而,在团队文化发展的过程中,成员的内在价值观通过外在行为得以表现,而外在行为则进一步巩固内在价值观,这种内外因素的相互促进和强化,使团队文化在自我凝聚的同时还表现出排他性,造成异质性的文化难以相互兼容^[39]。而二元领导可以通过施加其相悖的领导行为协调两种不同文化的共存和协同,并最终影响团队创新绩效。一方面,从成员的内在动机看,二元领导通过发挥其榜样作用影响员工的认知和行为方式。通过与领导互动,成员对其思想行为模式进行学习,总结和抽象出其言行的核心内容和基础原则,进而形成自己的行为模式,通过自身的调整实现团队的文化二元^[40],并最终促进团队创新水平的提高。另一方面,从领导对成员的外部管控看,二元领导利用变革行为鼓励成员质疑、挑战并打破陈规,从而在团队中塑造一种乐于探索、勇于创新的文化氛围^[41],激发新创意的数量和质量。同时又通过交易行为设计、建立和强化团队有序的惯例,从而推动团队中现有知识资源的整合和执行^[42]。基于这种示范-学习和行为配置的原理,本研究提出假设。

H₄ 团队二元文化在二元领导与团队创新绩效间发挥中介作用。

3.5 环境动态性的调节效应

环境动态性代表着企业外部环境变化的速率和不可预测性。有研究发现,随着外部环境动态性的提高,环境中各要素的关系也变得愈发复杂,表现出剧烈动荡和不可预测性^[25]。在市场需求以及技术快速变化更新的行业,重要的发展机遇转瞬即逝,要求团队不仅能够敏锐地感知和适应外界环境的变化,又要迅速、有效地进行协同创新以应对这些变化,这时团队中就产生了知识创造所需的多样性和发散性与知识集成所需的协调性和集聚性并存的悖论。CONGER et al.^[43]认为有效的领导行为可以协调组织内外环境的不一致和冲突,减缓外部环境对组织内部的冲击。这要求领导者必须具备高度的环境动态性感知、冒险精神以及基于不完全信息做出重要决策和进行快速组织协调的能力^[44]。而综合了变革和交易行为的双元领导在创新过程中一方面鼓励成员不断采用新思维和新方法解决出现的问题,敢于挑战现有的技术框架、权威和标准,以实现关键技术上的突破;同时又强调规范和制度的权威性,使员工能够高效地对现有的问题和技术进行改进完善,降低技术研发过程中的风险性和不确定性。因此,本研究认为在高环境动态性的条件下,二元领导能够创造出更高的团队创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₅ 环境动态性在二元领导与团队创新绩效间起正向调节作用。

3.6 成员自我调节导向的调节效应

多数情况下,环境是一个机会与风险并存、奖励与惩罚并举的潜在力场,二元领导一方面通过变革型领导传递了大胆尝试、寻求变化和冒险所能带来

的利益好处,主要通过使用情感诉求引发共鸣和驱动力。另一方面,又通过交易型领导强调遵守契约的重要性,侧重于使用理性的管理方法^[17]。然而,成员对领导信息的接收、处理和反馈很大程度上影响领导-成员间的契合,从而可能影响双元领导的效果。成员的自我调节导向包含提升调节导向和防御调节导向两个维度,前者较多地关注人对自我改进与抱负和成就相关的动机,强调正面结果和收益,对情感线索更敏感;后者更多关注人对安全和责任或义务的重视,强调负面后果和损失,倾向于使用理性判断^[45]。因此,团队成员自我调节水平和调节类型的差异会影响其对双元领导所传递信息的处理和反馈。已有研究提出并发现,变革型领导行为传递的信息框架更有可能吸引高提升调节导向的成员把注意力聚焦在变革所提供的机遇上,激励他们进行根本性变革和风险性创新,促进更多新颖性创意和观点的产生^[46]。交易型领导传递的信息框架更能吸引高防御调节导向的成员专注于自身职责,避免失误和风险,关注于已有技术和产品的获益和优化^[47-48]。然而,从促进双元领导的影响效果继而满足团队创新过程中知识创造和知识集成的悖论需求看,团队成员仅具有提升调节导向或防御调节导向对团队整体创新的实现而言只是必要条件,却不是充分条件。因此,本研究认为,为兼顾创新过程中的知识创造和知识集成,团队成员应该同时具备提升和防御调节导向。需要指出的是,这两种调节导向在本质上并不是完全对立的关系,而是对于客观事物的看法所表现出差异化的侧重,例如,成员在关注并看好一项新技术的发展前景的同时,也会重视其可能带来的潜在风险。因此,本研究将两种调节导向整合进行分析,认为当团队成员同时具有高提升和防御调节导向时,更有可能与双元领导的变革和交易行为所传递的信息框架形成调节匹配,产生行为上的强化作用,在促进原始创意产生和创造新机会的同时,也会专注于对嵌入在团队中的已有知识资源进行整合利用,力图规避失败的风险,从而促进团队整体创新绩效的提高。因此,本研究提出假设。

H₆ 成员自我调节导向在双元领导与团队创新绩效间起正向调节作用。

4 研究方法

4.1 样本和数据收集

本研究以高新技术型企业中的知识团队为样本,在上海市、江苏省和安徽省等高新技术产业较为密集区域开展问卷调查,主要涵盖了工业材料、新能源、电子通信和软件开发等技术型企业中的知识团队,之所以选择这些对象主要是考虑到这些行业的技术更新换代速度较快,市场竞争较为激烈。调研时间为2014年8月至2015年2月,问卷采用实地发放、委托发放和e-mail网络发放等多种方式进行收集。根据研究设计,向150个知识团队中的领导者和成员共发放问卷950份,其中,领导问卷150份,团队

成员问卷800份。团队领导主要对背景信息、环境动态性和团队创新绩效进行评价,团队成员主要对领导行为、团队双元文化、自我调节导向进行评价。通过回收、剔除不合格或配对不成功的问卷,最终确定123个团队,有效问卷共753份,其中,领导问卷123份,团队成员问卷为630份,有效回收率为79.263%。样本的描述性统计结果显示,在团队领导中,男性占69.918%,女性占30.082%;领导年龄分布在25岁~54岁之间,25岁~34岁的占37.397%,35岁~44岁的占41.463%,45岁~54岁的占21.140%;领导教育水平,专科学历的占5.691%,本科学历的占42.276%,硕士学历的占31.707%,博士学历的占20.326%;领导任期5年以下的占48.780%,5年~10年的占43.902%,10年以上的占7.318%;团队规模分布为3人~12人。总体上看,样本具有良好的代表性。

4.2 变量的测量

采用结构化问卷收集数据,在梳理已有研究的基础上,筛选在权威期刊上发表并经过检验较为成熟的量表,为进一步确保测量工具的信度和效度,在量表选择、整理和预调研的过程中,根据相关领域专家的意见以及在江苏省的预调研结果,对相关指标的内容进行修订,形成最终问卷。

借鉴陈永霞等^[49]的研究测量变革型领导,采用7个题项,包括理想化影响力(3个题项)和感召力(4个题项)两个维度。借鉴BASS et al.^[50]的研究测量交易型领导,采用5个题项,包括权变奖励(3个题项)和积极例外管理(2个题项)两个维度。对于双元领导的测度,本研究采用变革型领导和交易型领导两个变量所包含题项得分平均值的乘积计量,而不是采用两种领导方式的交互项(即两个变量中心化后的乘积)。因为从统计意义上来说,中心化后的交互项代表的是调节效应,即两个变量共存时对因变量所产生的附加影响,如双元间的融合、平衡或协同所产生的额外作用,其本身并不能够代表双元领导,同时也难以反映出两种相悖的领导行为在团队中共同存在的客观现象。此外,乘积项的这种计量方式也是目前国内外研究通用的做法^[6,51-52]。借鉴许彦妮等^[24]的研究测量团队双元文化,采用12个题项,包括适应性文化(6个题项)和一致性文化(6个题项)两个维度,该量表已被证明具有较好的信度和效度,其总分采用适应性文化和一致性文化的题项得分平均值的乘积计量。借鉴JANSEN et al.^[53]的研究测量环境动态性,采用4个题项。借鉴LOCKWOOD et al.^[28]的研究测量成员自我调节导向,采用8个题项,包含提升调节导向(4个题项)和防御调节导向(4个题项)两个维度,其总分采用提升调节导向和防御调节导向题项平均后的乘积计量。借鉴BELL^[54]的研究测量团队创新绩效,采用5个题项。

同时,选择领导的性别、年龄、教育水平、任期和团队规模作为控制变量。有研究显示领导任期的长短会影响团队内交流的深度和互动模式^[55],而团队规模也会对目标不一致或信息不对称等社会整合产

生影响^[56],本研究选用团队中成员的数量度量团队规模。除控制变量外,其余变量均采用Likert 5点量表计分,1为非常不同意,5为完全同意。

5 实证分析

5.1 信度、效度及相关性分析

(1) 信度分析

采用Cronbach's α 系数测量各变量的内部一致性程度,结果见表1,各变量的信度系数均大于0.700,说明各变量具有较高的内部一致性。

(2) 效度分析

效度分析主要包括内容效度和构建效度。在内容效度方面,研究中各变量的测量都是在系统回顾已有研究的基础上,结合本研究的特点并参考专家意见和调查对象的反馈进行适度修订,因此变量量表具有良好的内容效度。

构建效度包括收敛效度和区分效度,分别进行探索性因子分析和验证性因子分析对其进行检验。①探索性因子分析结果见表1,对应各变量题项的因子载荷值介于0.578~0.808之间,交易型领导、环境动态性、自我调节导向和团队创新绩效的平均变异抽取的AVE值均大于0.500,变革型领导、一致性文化和适应性文化的AVE值接近0.500。通过KMO和Bartlett球体检验,得到的各变量KMO值均大于0.700,说明这些题项能够反映相关构念,收敛效度基本良好;②采用AMOS 17.0进行验证性因子分析检验各主要概念因子之间的区分效度,检验结果见表2,采用同源同质合并和因果链合并等方法排列出其他更简洁的模型。比较结果发现,十因子模型拟合得比较好, $\chi^2/df = 1.446$, $GFI = 0.912$, $CFI = 0.953$, $RMSEA = 0.041$,其拟合优度显著优于其他合并模型,并且各题项载荷值也高于0.500的基本要求,表明测量量表具有较好的区分效度;③为进一步检验区分效度,考察所有变量和因子的AVE平方根是否大于其相关系数,本研究分别给出各变量的均值、方差和Pearson相关系数,表3给出描述性统计结果。根据表3描述性统计分析可知,各变量AVE值平方根均大于其相关系数。据此,研究变量间的区分效度得到进一步确认。

(3) 描述性统计分析

由表3可知,各变量间相关系数均低于0.500,可认为不存在共线性现象。通过对数据进一步分析可以发现:①变革型领导与交易型领导并无显著相关关系,意味着这两种领导方式只是在对于如人性面(感性-理性)、管理要素(无形-有形)和分析层次(长远-短期)等管理理论逻辑上存在矛盾,在实际管理中两者间并不完全存在此消彼长的零和关系,这一点符合融合型二元理论的观点,即二元中的两个元素是正交关系,两者间是相对独立或部分存在矛盾并部分存在协同,管理者可以追求两者的共存;②一致性文化和适应性文化相关系数为0.354,说明在一定的组织边界内这两种差异性的文化存在共生

关系,这类似于交互记忆系统,一方面团队成员能够根据个人的禀赋探索不同的知识领域,发展更加专业化的能力,但同时会增加个体的认知负担,因此需要团队成员间进行知识协作,共享对团队任务目标和环境发展的理解;③变革型领导和交易型领导都与一致性文化、适应性文化和团队创新绩效显著相关,一致性文化和适应性文化都与团队创新绩效显著相关,表明二元领导、团队二元文化与团队创新绩效间可能也存在显著相关,这为进一步检验本研究假设提供了依据。

5.2 共同方法偏差分析

由于研究数据采用自我报告的方法收集,可能存在共同方法偏差,尽管采用多来源、混编题项及匿名测量等方法,但仍需要测试共同方法偏差对研究结果的影响。首先,采用SPSS 17.0进行无旋转的主成分分析,结果显示有10个初始特征值大于1的因子被析出,第一个因子占总方差的比例为19.032%,未占多数。然后,再进行验证性因子分析,进行多个模型间的比较(见表2),单因素模型各项指标较差,而十因子模型能够较好的拟合,说明各构念间是相互区别的。通过综合运用上述手段,可判断不存在共同方法偏差的影响。

5.3 团队层面数据的聚合检验

本研究主要聚焦于团队,因此需将在个体层面测量的数据聚合到团队层面,采用内部一致性指数 R_{wg} 、组内相关 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 作为团队数据聚合检验的指标,当 $R_{wg} \geq 0.700$, $ICC(1) \geq 0.100$, $ICC(2) \geq 0.700$,被认为可接受。表4给出各变量 R_{wg} 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 的检验结果,可见各变量均达到聚合要求,可取变革型领导、交易型领导、适应性文化、一致性文化、提升调节导向和防御调节导向在个体层次的平均数作为该团队在这一变量上的得分。

5.4 数据检验

本研究共提出7个假设,借助SPSS 17.0分别使用层次回归分析和组间方差分析的方法进行假设检验。多重共线性的分析指标表明,各变量VIF值均小于10,Tolerance值均大于0.100,表明各变量间不存在显著的多重共线性问题,因此可以采用回归分析进行假设检验。

5.4.1 二元领导对团队创新绩效的主效应检验

针对二元领导对团队创新绩效的影响效应,本研究提出 H_{1a} 和 H_{1b} ,为此首先进行多层次回归分析。表5给出单一变量在整合为二元变量(如将变革型领导和交易型领导整合为二元领导)之前的回归分析结果,模型1、模型2和模型3分别给出变革型领导、交易型领导以及两者的交互作用对团队创新绩效的影响,模型4和模型5分别给出变革型领导对适应性文化的影响以及交易型领导对一致性文化的影响,模型6、模型7和模型8分别给出适应性文化、一致性文化及两者的交互作用对团队创新绩效的影响,模型9和模型10分别给出适应性文化在变革型领导与团队创新绩效间的中介作用以及一致性文化在交易型领

表1 探索性因子分析结果
Table 1 Results of Exploratory Factor Analysis

变量	维度	题项	载荷	AVE	信度	KMO
变革型领导	理想化影响力 (II)	领导在完成目标的过程中显示出决心	0.602	0.486	0.867	0.762
		领导让他/她身边的下属感觉愉快	0.712			
		领导表现出很能干、有魄力和自信	0.693			
	感召力 (IM)	领导向员工传达一种使命感	0.675			
		领导给大家描绘鼓舞人心的未来	0.808			
		领导向下属表达对他们高绩效的期望	0.578			
交易型领导	权变奖励 (CA)	领导通常充满激情的谈论要完成的任务	0.782			
		领导向下属指明完成期望的任务标准后他将得到什么回报	0.702			
		领导以特定的形式协商由谁来负责完成绩效目标	0.695			
	积极例外管理 (PE)	领导会谈到给工作表现好的下属特殊的表扬和/或提升	0.794			
		为符合标准,引导我的注意力放在错误上	0.722			
团队双元文化	适应性文化 (AC)	领导关注事情的不规则性、例外或者与预期标准的偏离	0.781	0.470	0.823	0.827
		团队重视响应外部环境中竞争对手和其他因素的变化	0.690			
		团队强调快速响应及应变	0.695			
		团队提倡通过讨论交流过去的经验教训促进内部沟通学习	0.664			
		团队鼓励成员敢冒风险、勇于创新	0.714			
	一致性文化 (CC)	团队内部具有进取精神,持续不断寻求改进工作的新方法	0.695			
		团队强调根据客户意见和建议进行相应改变	0.653			
		团队重视不同成员间的目标一致	0.652			
		团队遵循明确一致的价值观	0.634			
		团队提倡不同专长成员间协调完成项目任务	0.640			
环境动态性 (ED)	一致性文化 (CC)	团队强调通过多方位和多层面的合作完成工作任务	0.669	0.437	0.842	
		团队致力于寻找使各方都受益的方式解决分歧	0.701			
		团队强调内部领导和成员都要按规则办事	0.668			
		团队强调内部领导和成员都要按规则办事	0.668			
自我调节导向	提升调节导向 (PRF)	团队强调内部领导和成员都要按规则办事	0.668	0.510	0.806	0.805
		本公司所处的外部环境变化程度很剧烈	0.746			
		顾客经常对本公司的产品/服务提出新的需求	0.644			
		外部环境不断在发生变化	0.737			
自我调节导向	防御调节导向 (ARF)	本公司所在的市场上的产品/服务数量和种类不断在变化	0.726	0.500	0.793	0.840
		我认为自己一直在努力实现自己的理想和目标	0.713			
		总的来说,在我的生命中,我注重获得更好的结果	0.693			
		我经常想象自己正在经历一些我所希望发生的好事情	0.690			
团队创新绩效 (TIP)	提升调节导向 (PRF)	总的来说,我更倾向于取得成功,而不是防止失败	0.725	0.564	0.838	
		我经常担心自己没有履行所承担的责任和义务	0.692			
		我经常用自己不想成为的那种人作为反例来告诫自己	0.759			
		我经常想象自己正在经历一些害怕发生的不好的事情	0.770			
		我经常考虑如何在学习中避免失误	0.779			
团队创新绩效 (TIP)	防御调节导向 (ARF)	团队常在业内率先开发出新产品/新服务	0.663	0.532	0.850	0.827
		团队常在业内率先应用新技术	0.760			
		团队的产品改进和创新有非常好的市场反应	0.757			
		团队的产品包含一流的先进技术和工艺	0.733			
		团队的新产品开发成功率非常高	0.731			

表2 验证性因子分析结果(N=123)
Table 2 Results of Confirmatory Factor Analysis (N=123)

模型	因子	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	GFI	CFI	RMSEA
十因子模型	II,IM,CA,PE,CC,AC,PRF,ARF,ED,TIP	1 061.705	734	1.446	0.912	0.953	0.041
七因子模型	II + IM,CA + PE,CC + AC,PRF,ARF,ED,TIP	2 824.485	758	3.726	0.763	0.704	0.101
六因子模型	II + IM,CA + PE,CC + AC,PRF + ARF,ED,TIP	3 591.529	769	4.670	0.592	0.596	0.118
四因子模型	II + IM + CA + PE + CC + AC + TIP,PRF,ARF,ED	2 963.541	773	3.834	0.608	0.686	0.103
二因子模型	II + IM + CA + PE + CC + AC + PRF + ARF,ED + TIP	5 557.027	778	7.143	0.424	0.315	0.152
单因子模型	II + IM + CA + PE + CC + AC + PRF + ARF + ED + TIP	6 323.442	779	8.117	0.424	0.206	0.164

表3 描述性统计分析结果(N=123)
Table 3 Result of Descriptive Statistical Analysis (N=123)

变量	性别	年龄	教育水平	领导任期	团队规模	变革型领导	交易型领导	适应性文化	一致性文化	环境动态性	提升调节导向	防御调节导向	团队创新绩效
性别	NA												
年龄	0.002	NA											
教育水平	0.041	0.093	NA										
领导任期	0.042	0.032	-0.017	NA									
团队规模	-0.051	0.041	0.036	-0.169**	NA								
变革型领导	-0.080	0.072	-0.071	0.025	-0.020	0.697							
交易型领导	-0.057	0.005	-0.072	0.077	0.043	0.114	0.740						
适应性文化	-0.042	0.003	0.017	0.030	-0.040	0.280**	0.231**	0.686					
一致性文化	-0.018	0.085	0.006	0.160**	-0.010	0.227**	0.285**	0.354**	0.661				
环境动态性	0.048	0.020	-0.047	0.102	-0.100	0.170**	0.206**	0.201*	0.151**	0.714			
提升调节导向	-0.007	-0.023	-0.035	0.127*	-0.054	0.216**	0.049	0.054	0.120*	0.245**	0.707		
防御调节导向	0.004	-0.049	-0.044	0.017	-0.010	0.065	0.137*	0.062	-0.045	0.305**	0.101	0.751	
团队创新绩效	-0.115	0.034	-0.117	-0.003	0.058	0.429**	0.380**	0.342**	0.385**	0.192**	0.230**	0.065	0.729
平均值	1.058	1.494	2.176	1.289	8.738	3.417	3.605	3.588	3.770	3.668	3.804	3.601	3.703
标准差	0.454	0.744	0.861	0.814	2.329	0.416	0.577	0.357	0.372	0.612	0.456	0.521	0.541

注:**为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 双尾检验,下同;对角线上的数据为各变量AVE值的平方根;NA表示不适用。

表4 数据聚合分析结果
Table 4 Results of Data Aggregation Analysis

指标	变革型领导	交易型领导	适应性文化	一致性文化	提升调节导向	防御调节导向
R_{wg} 均数	0.857	0.862	0.884	0.863	0.824	0.773
ICC(1) 均数	0.217	0.147	0.260	0.258	0.135	0.121
ICC(2) 均数	0.763	0.722	0.812	0.795	0.731	0.702

表5 双元变量整合前的多层次回归分析结果(N=123)

Table 5 Hierarchical Regression Analysis Results of Pre-Integration of Ambidextrous Variable (N=123)

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10
团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效	适应性文化	一致性文化	团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效
控制变量										
性别	-0.009	-0.014	-0.016	-0.077	0.013	-0.056	-0.183**	-0.160**	-0.103	-0.141*
年龄	-0.027	-0.006	-0.012	-0.010	-0.012	0.007	0.022	0.021	-0.021	0.037
教育水平	-0.097	-0.113	-0.094	0.119*	0.037	-0.139*	-0.004	-0.020	0.075	-0.002
领导任期	0.000	-0.009	-0.015	0.030	0.066	-0.003	-0.138*	-0.129*	-0.116*	-0.133*
团队规模	0.087	0.005	0.097	0.204**	0.131*	-0.012	-0.041	-0.023	0.002	-0.038
自变量										
变革型领导	0.375***		0.294***	0.290***					0.296***	
交易型领导		0.349***	0.341***		0.266***					0.278***
中介变量										
适应性文化						0.346***		0.268***	0.307***	
一致性文化							0.330***	0.238***		0.287***
交互项										
变革型领导 × 交易型领导			0.211***							
适应性文化 × 一致性文化								0.113*		
R ²	0.179	0.167	0.322	0.135	0.108	0.171	0.206	0.234	0.357	0.347
F 值	9.381***	9.010***	15.363***	7.202***	6.961***	8.899***	11.232***	9.835***	13.725***	13.122***

注:***为 $p < 0.001$, 双尾检验,下同。

导与团队创新绩效间的中介作用。由模型1和模型2可知,在控制了领导任期和团队规模等控制变量的前提下,变革型领导对团队创新绩效仍然存在显著正向影响, $r = 0.375, p < 0.001$;交易型领导与团队创新绩效也显著正相关, $r = 0.349, p < 0.001$ 。为了检验双元领导对团队创新绩效的影响,本研究采用两种领导方式的乘积项代表双元领导对团队创新绩效进行回归分析,表6给出单一变量整合为双元变量后的回归分析,模型11、模型12、模型13和模型14分别给出双元领导对团队创新绩效的影响、双元领导对团队二元文化的影响、团队二元文化对团队创新绩效的影响以及团队二元文化在双元领导与团队创新绩效间的中介作用,模型15和模型16分别给出环境动态性和成员自我调节导向在双元领导与团队创新绩效间的调节作用。由模型11可知,双元领导对团队创

新绩效具有显著的正向影响, $r = 0.476, p < 0.001$ 。基于上述统计结果可知, H_{1a} 得到验证。

为了检验在惯例视角下,综合了两种相悖领导方式的双元领导,在团队创新中是否显著优于单一领导方式,由表5模型3可知,在控制了所有控制变量的基础上,加入变革型领导、交易型领导和两种领导方式中心化后的交互项。回归结果显示,两种领导方式的交互项对团队创新绩效具有显著正向影响, $r = 0.211, p < 0.001$ 。这说明在交易型领导不断增强的影响下,变革型领导与团队创新绩效的关系也会增强;在变革型领导不断增强的影响下,交易型领导与团队创新绩效的关系也会增强。表明两种领导方式确实存在协同效应。此外,采用组间方差分析进一步证实双元领导在团队创新过程中的优越性,表7给出方差齐次性检验的分析结果,表8给出

表6 双元变量整合后的多层次回归分析结果(N=123)

Table 6 Hierarchical Regression Analysis Results of Post-Integration of Ambidextrous Variable (N=123)

变量	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16
	团队创新绩效	双元文化	团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效	团队创新绩效
控制变量						
性别	-0.022	-0.026	-0.046	-0.036	-0.072	-0.066
年龄	-0.035	-0.023	0.004	-0.026	0.019	0.024
教育水平	-0.087	0.108	-0.156**	-0.131*	-0.064	-0.058
领导任期	-0.017	0.082	-0.041	-0.043	-0.028	-0.034
团队规模	0.051	0.132*	-0.033	0.013	0.043	0.038
自变量						
双元领导	0.476***	0.415***		0.308***	0.374***	0.412***
中介变量						
团队双元文化			0.447***	0.322***		
调节变量						
环境动态性					0.115**	
成员自我调节导向						0.084
交互效应						
双元领导 × 环境动态性					0.165**	
双元领导 × 成员自我调节导向						0.180**
R ²	0.251	0.200	0.246	0.320	0.254	0.263
F 值	15.281***	10.760***	14.054***	17.326***	10.959***	11.473***

组间LSD方差分析结果。具体分析步骤如下,第一步,计算出变革型领导和交易型领导中位数,变革型领导的中位数为3.429,交易型领导的中位数为3.600。第二步,根据中位数将双元领导划分为4组,A组的变革型领导值高于3.429,交易型领导值高于3.600,代表具有双元领导风格的团队;B组的变革型领导值高于3.429,交易型领导值低于3.600,代表仅有变革型领导风格的团队;C组的变革型领导值低于3.429,交易型领导值高于3.600,代表仅有交易型领导风格的团队;D组的变革型领导值低于3.429,交易型领导值低于3.600,代表无明显领导风格的团队。第三步,为了比较具有不同领导风格团队的创新绩效,根据上述分类进行方差齐次性检验,由表7可知,Levene值为0.968,p值不显著,说明各组间的团队创新绩效具备方差齐次性。因此,本研究最后选用LSD方法进行组间方差分析,以此检验假设。由表8

表7 方差齐次性检验结果

Table 7 Test Results of Homogeneity of Variances

Levene 统计量	df ₁	df ₂	Sig.
0.968	3	262	0.408

可知,①A组在团队创新绩效上的表现要显著优于其他组别,说明相对于仅有变革型领导、交易型领导或无明显领导风格的团队,同时拥有两种领导风格的团队创新绩效水平最高,H_{1b}得到证实;②计算各组团队创新绩效的描述性统计均值,A组为3.985,B组为3.759,C组为3.732,D组为3.475。对比各组别与A组的均值差可以发现,团队创新绩效均值的大小依次为A>B>C>D,A组与B组以及A组与C组在均值差上均存在显著性差异,但B组与C组间的均值差较小,不存在显著性差异,B组与D组以及C组与

表8 组间LSD方差分析结果
Table 8 Intra-groups LSD Variance Analysis Results

因变量	组别(I)	组别(J)	均值差(I-J)	LSD 检验结果
团队创新绩效	A组	B组	0.226*	A组 > B组
		C组	0.253*	A组 > C组
		D组	0.510*	A组 > D组

D组在均值差上均存在显著的差异。这说明变革型领导和交易型领导都能在一定程度上有效地促进团队创新绩效提高,并显著优于无明显领导风格的团队,但两者间对于团队创新绩效的贡献并无显著差异。

5.4.2 团队双元文化的中介效应检验

为检验团队双元文化在二元领导与团队创新绩效间的中介效应(H_2 、 H_3 和 H_4),采用适应性文化与一致性文化的题项得分平均值的乘积项计量团队双元文化。由于已经证实了二元领导对团队创新绩效存在积极关系,在这部分主要通过构建多个回归模型分别从局部和整体来检验研究假设,统计结果如下。①由表5可知,模型4和模型5在控制领导任期和团队规模等控制变量后,发现变革型领导对适应性文化具有显著影响, $r = 0.290, p < 0.001$;交易型领导对一致性文化也存在积极影响, $r = 0.266, p < 0.001$ 。表6模型12表明,纳入控制变量后二元领导对团队双元文化有显著正向影响, $r = 0.415, p < 0.001$ 。因此, H_2 得到验证。②模型6和模型7在控制了控制变量后,适应性文化对团队创新绩效有积极影响, $r = 0.346, p < 0.001$;一致性文化对团队创新绩效有积极影响, $r = 0.330, p < 0.001$ 。表6模型13表明,纳入控制变量后团队双元文化对团队创新绩效具有显著正向影响, $r = 0.447, p < 0.001$ 。此外,由模型8可知,适应性文化与一致性文化中心化处理后的交互项对团队创新绩效具有显著的正向影响, $r = 0.113, p < 0.050$ 。这说明当团队中随着一致性文化的不断增强,适应性文化与团队创新绩效的关系也会增强;随着适应性文化的不断增强,一致性文化与团队创新绩效的关系也会增强。由此, H_3 得到验证。③模型9在模型1的基础上引入适应性文化,检验其中介效应,变革型领导回归系数减小, r 由0.375减小到0.296, $p < 0.001$,表明适应性文化在变革型领导与团队创新绩效间起部分中介作用。模型10在模型2的基础上引入一致性文化,检验其中介效应,交易型领导回归系数减小, r 由0.349减小到0.278, $p < 0.001$,表明一致性文化在交易型领导与团队创新绩效间起部分中介作用。同样,模型14在模型11的基础上引入团队双元文化,检验其中介作用,二元领导回归系数减小, r 由0.476减小到0.308, $p < 0.001$,综合上述分析可知,团队双元文化在二元领导与团队创新绩效间起部分中介作用。 H_4 得到验证。

5.4.3 环境动态性和成员自我调节导向的调节效应检验

为检验环境动态性和成员自我调节导向的调节效应,本研究进一步构建以团队创新绩效为因变量的多层次回归分析,见表6。模型15在模型11的基础上引入环境动态性以及二元领导与环境动态性中心化后的交互项,回归分析结果显示交互项系数显著, $r = 0.165, p < 0.010$,表明环境动态性在二元领导与团队创新绩效间起正向调节作用, H_5 得到验证。模型16在模型11的基础上引入成员自我调节导向以及二元领导与成员自我调节导向中心化后的交互项,回归分析结果显示交互项系数显著, $r = 0.180, p < 0.010$,表明成员自我调节导向在二元领导与团队创新绩效间发挥正向调节作用, H_6 得到验证。

6 讨论

实证结果表明,在惯例视角下,综合了变革型领导和交易型领导的二元领导有利于提升团队创新绩效,但其影响效应在不同条件下仍存在差异。

(1)二元领导与团队创新绩效存在积极作用并显著优于单一领导方式。从实证分析的结果看,二元领导不仅能够促进团队创新绩效,而且能够实现其最大化,这说明在团队领导层面也需要拥有类似于组织层面探索式与利用式策略的协同。所以针对团队创新过程中的矛盾,一方面,需要领导者通过变革行为激发成员创新动机,强调质疑精神,不固守陈规,打破原有惯例的束缚;另一方面,又需要通过交易型领导来维持成员间的稳定合作和协调有序,高效利用现有知识资源。同时,这两种基于惯例视角的反向领导行为在发挥各自直接积极影响(激发创新和稳定协调)的同时,能够相互抵消彼此所产生的间接消极影响(协调性缺失和自主性压制),在创新过程中发挥互补的协同效应,最终实现整体创新效果的最优。

(2)团队双元文化在二元领导与团队创新绩效间起部分中介作用,这说明二元领导对团队创新绩效的影响部分是通过团队内文化氛围的塑造而实现的。在中国的情景下,虽然部门或团队的领导者对创新绩效具有较强的影响和控制力,但实现创新绩效的主体根本上是来自于所有团队成员的创新行为,因此,团队内部的社会互动和影响可以被认为是二元领导与团队创新绩效间的一条重要路径。而群

体文化作为社会影响中一个重要的组成部分,对于二元领导具有重要的传导作用。本研究证实了二元领导通过其自身的社会影响力在团队中塑造具备适应性和一致性特征的双元文化,使团队成员能够同时具备灵活性和多样性以及协调性和聚合性的特征,从而最终提升团队创新绩效。

(3)环境动态性在二元领导与团队创新绩效间起正向调节作用。环境动态性从团队外部影响二元领导对团队创新绩效的传导效应,在环境动态性低的情况下,团队并不需要提出新问题和做出根本性的改变,只需关注现有研究领域资源和能力的开发和利用,进行更多的渐进式创新而不是突破式创新,因此,在这种情况下,二元领导所包含的变革型领导对团队创新绩效的影响较低。但随着外部环境动态性的不断增强,团队创新的方向和需求也随之变化,团队既需要有效地进行现有领域的开发,又必须关注未来发展的新方向。因此,在这种情况下,二元领导本身所强调的“变革并维持”能够更好地使组织在高度变化的环境中维持动态平衡,创造出更高水平的创新绩效。

(4)团队成员自我调节导向在二元领导与团队创新绩效间发挥正向调节作用。团队成员自我调节导向从团队内部作用于二元领导对团队创新绩效的影响,正如选择性知觉理论所提到的,人们会依据自身的兴趣、经验和态度选择性地看到、听到或解读自己所接收到的信息,这说明即便团队成员能够频繁的接触到二元领导所传递的各种信息,但他们仍然会按照自身的认知框架来理解它们。而当团队成员具有高水平的提升或防御调节导向时,则能够更全面地注意到二元领导所传递的矛盾信息,并对这些信息框架形成调节匹配,即产生一种“正确感”的体验,进而增强成员的动机强度。然而,当成员并不具备高水平的提升或防御调节导向时,会选择性地损失掉部分二元领导所传递的信息,从而无法对领导行为产生有效的调节匹配,最终削弱二元领导对创新绩效的积极影响。

7 结论

本研究从创新过程中的悖论出发,从惯例视角,探讨二元领导对团队创新绩效的影响效应、过程机制及边界条件,并比较二元领导与单一领导对团队创新绩效的影响差异,结合中国技术型企业中的团队样本展开实证分析。研究结果表明,二元领导与团队创新绩效存在积极关系;相对于单一的领导方式,二元领导更能有效地促进团队创新绩效的提高;团队双元文化在二元领导与团队创新绩效间起部分中介作用;环境动态性在二元领导与团队创新绩效间起正向调节作用;成员自我调节导向在二元领导与团队创新绩效间发挥正向调节作用。

本研究丰富和发展了领导力、组织双元性和创新管理的理论研究,将双元性理论拓展到领导领域并证实二元领导在创新管理过程中的优越性;从团

队文化的路径探究二元领导作用于团队创新绩效的内在机理,不仅为二元领导与团队创新绩效间的关系提供了一个理论视角,也为探讨组织双元构建的研究提供了一个新的途径;已有双元性的研究更多关注于直接关系或中介机制,较少探讨其影响的情景因素,而本研究分别从团队内、外两种情景,探讨在不同的成员自我调节导向和环境动态性水平下,二元领导与团队创新绩效间关系的变化,从而为现有研究提供一个有益的补充。

本研究的相关结论对于团队创新管理也具有重要的实践启示。①团队管理者可以通过认识和培养自己的双元思维及领导能力提高团队创新绩效,团队领导应认识到二元管理的内在价值,着力提升自身的悖论认知能力,认识团队过程中存在的各种矛盾,深刻地理解矛盾组成元素间的对立性,同时又要清晰地认识到这些元素间的协同性,以一种开放的思维和心态包容环境中看似对立的事物和信息,准确地选择合理的方法来驾驭事物间的矛盾张力。②建立松紧共存的团队文化。面临快速变化的外部环境和激烈的市场竞争,团队必须营造出双元文化氛围,既要注重对于外部环境变化的积极应变和包容,又要强调团队在内部对关键问题共识的重要性。团队管理者应确立出支持双元性建设的战略方向,在承认差异和矛盾的同时,创造各元素间的联系和协同,减少团队内部的破坏性冲突。③二元领导需要注意到团队内、外环境因素。当团队的产品或技术开发环境清晰稳定时,即组织只需要在几个既定的维度上与其他对手展开竞争,这时团队只需要在现有的领域优化研发方案,加大研发投入以及提升效率。但当环境动态性超过一定程度,需要团队在有效地开发当前知识领域的同时探索未来的发展方向,这时二元领导则更能有效地促进团队创新绩效的提高。从团队内部看,为保证领导力的实现,管理者除了拓宽信息传递的渠道,保证信息畅通,还应关注到团队成员对这些信息的处理。因此,团队应选择具有高整体自我调节导向的成员,从而更能与二元领导所传递的信息契合,最终调整和强化具体的创新行为。

虽然本研究借鉴国内外双元性研究范式,从惯例视角出发,采用两种理论相悖的领导方式的乘积代表二元领导,但这一方法在测量的普适性和全面性方面(尤其是对于中国特殊的文化及实践情景)并不完备。因此,未来研究可以对二元领导的概念及理论基础进行更深入的分析,对其内涵和维度等方面进行更细致的界定并开发出独立的量表。另外,本研究主要关注以变革型领导和交易型领导所组合成的二元领导,而考虑到其他视角的双元领导组合(如认知视角或权利视角)是否存在同样的有效性值得未来研究进一步探讨。最后,作为一种动态领导力,二元领导具有情景依赖性,其价值在于能够根据情景的变化动态调整并呈现出不同的整合方式,以满足管理过程中的矛盾需求,如并置式或序贯

式。而本研究只是静态地关注两种领导方式的同时并置,并没有更加细致地对这一整合机制的演变进行深入的分析。未来研究可以采用更加贴近于管理实践的研究方法,如纵向案例研究法和实证分析法,探讨随情景演变的双元领导的整合方式及作用过程,从而更加深入地理解双元领导的运作规律。

参考文献:

- [1] SMITH W K, TUSHMAN M L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 2005, 16(5):522-536.
- [2] RAISCH S, BIRKINSHAW J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 2008, 34(3):375-409.
- [3] STRANG K D. Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects. *Project Management Journal*, 2011, 42(1):73-90.
- [4] 王永伟,马洁,吴湘繁,等. 变革型领导行为、组织学习倾向与组织惯例更新的关系研究. *管理世界*, 2012(9):110-119.
WANG Yongwei, MA Jie, WU Xiangfan, et al. A study on the relationship between the behavior of the transformational leadership, the orientation to organizational learning, and the updating of organizational routines. *Management World*, 2012(9):110-119. (in Chinese)
- [5] HÜLSHEGER U R, ANDERSON N, SALGADO J F. Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(5):1128-1145.
- [6] CAO Q, GEDAJOVIC E, ZHANG H. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 2009, 20(4):781-796.
- [7] ARNOLD T J, FANG E, PALMATIER R W. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(2):234-251.
- [8] HE Z L, WONG P K. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 2004, 15(4):481-494.
- [9] GEBERT D, BOERNER S, KEARNEY E. Fostering team innovation: why is it important to combine opposing action strategies?. *Organization Science*, 2010, 21(3):593-608.
- [10] ROSING K, FRESE M, BAUSCH A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5):956-974.
- [11] KELLER T, WEIBLER J. What it takes and costs to be an ambidextrous manager: linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 22(1):54-71.
- [12] ZACHER H, ROSING K. Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1):54-68.
- [13] SOMECH A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 2006, 32(1):132-157.
- [14] MARTIN S L, LIAO H, CAMPBELL E M. Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5):1372-1395.
- [15] LEWIS M W, WELSH M A, DEHLER G E, et al. Product development tensions: exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(3):546-564.
- [16] BASS B M, AVOLIO B J, JUNG D I, et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2):207-218.
- [17] SCHREUDERS J, LEGESSE A. Organizational ambidexterity: how small technology firms balance innovation and support. *Technology Innovation Management Review*, 2012(2):17-21.
- [18] FELDMAN M S, PENTLAND B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1):94-118.
- [19] RERUP C, FELDMAN M S. Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3):577-610.
- [20] 陈建勋,杨正沛,傅升. 低成本与差异化竞争优势的融合:二元领导行为的启示与证据. *研究与发展管理*, 2009, 21(5):57-64.
CHEN Jianxun, YANG Zhengpei, FU Sheng. Amalgamation of competitive advantages of low cost and differentiation. *R&D Management*, 2009, 21(5):57-64. (in Chinese)
- [21] 王永伟,马洁,吴湘繁,等. 新技术导入、组织惯例更新、企业竞争力研究:基于诺基亚、苹果案例对比研究. *科学学与科学技术管理*, 2012, 33(11):150-159.
WANG Yongwei, MA Jie, WU Xiangfan, et al. The study of relationship among new technology, organizational routines renewal and enterprise competitive-

- ness: a comparative case study on Nokia and Apple. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2012, 33(11):150-159. (in Chinese)
- [22] 李瑜, 谢恩. 客户导向和竞争者导向的整合与企业绩效. *管理科学*, 2014, 27(3):14-23.
LI Yu, XIE En. The integration of customer orientation and competitor orientation and firm performance. *Journal of Management Science*, 2014, 27(3):14-23. (in Chinese)
- [23] JUNG D, WU A, CHOW C W. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(5):582-594.
- [24] 许彦妮, 顾琴轩. 二元文化与组织创造力: 基于组织结构权变视角 // 第三届中国人力资源管理论坛会议论文集. 南京: 中国管理学会, 2014:229-243.
XU Yanni, GU Qinxuan. Ambidextrous culture and organizational creativity: base on the contingency perspective of organizational structure // *The Third China Human Resource Management Conference*. Nanjing: Management Society of China, 2014: 229-243. (in Chinese)
- [25] AZADEGAN A, PATEL P C, ZANGOUEINEZHAD A, et al. The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. *Journal of Operations Management*, 2013, 31(4):193-212.
- [26] BARON R A, TANG J. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(1):49-60.
- [27] KÜPERS W, WEIBLER J. Inter-leadership: why and how should we think of leadership and followership integrally?. *Leadership*, 2008, 4(4):443-475.
- [28] LOCKWOOD P, JORDAN C H, KUNDA Z. Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(4):854-864.
- [29] DENISON D R, MISHRA A K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 1995, 6(2):204-223.
- [30] MCCARTHY I P, GORDON B R. Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 2011, 41(3):240-258.
- [31] BANDURA A. Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52:1-26.
- [32] PROBST G, RAISCH S, TUSHMAN M L. Ambidextrous leadership: emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 2011, 40(4):326-334.
- [33] NARVER J C, SLATER S F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 1990, 54(4):20-35.
- [34] 杜海东, 严中华. 环境动态性对战略导向与产品创新绩效关系的调节作用: 基于珠三角数据的实证研究. *研究与发展管理*, 2013, 25(6):27-33.
DU Haidong, YAN Zhonghua. Environmental dynamics' moderating effect on the relationship between strategic orientation and product innovation performance: based on the empirical study of Pearl River Delta data. *R&D Management*, 2013, 25(6):27-33. (in Chinese)
- [35] 史丽萍, 刘强, 唐书林. 团队自省性对团队学习能力的作用机制研究: 基于交互记忆系统的中介作用和内部控制机制的调节作用. *管理评论*, 2013, 25(5):102-115.
SHI Liping, LIU Qiang, TANG Shulin. Research on function mechanism of team reflexivity on team learning ability: based on the intermediary role of transactive memory system and regulation role of internal control mechanism. *Management Review*, 2013, 25(5):102-115. (in Chinese)
- [36] THONGPAPANL N, DE CLERCQ D, DIMOV D. An investigation of the performance consequences of alignment and adaptability: contingency effects of decision autonomy and shared responsibility. *R&D Management*, 2012, 42(1):14-30.
- [37] GITTELL J H. Coordinating mechanisms in care provider groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 2002, 48(11):1408-1426.
- [38] WANG C L, RAFIQ M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 2014, 25(1):58-76.
- [39] DUTTON J E, ASHFORD S J, LAWRENCE K A, et al. Red light, green light: making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science*, 2002, 13(4):355-369.
- [40] BANDURA A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1977, 84(2):191-215.
- [41] TSE H H M, HUANG X, LAM W. Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(5):763-776.
- [42] MCCLESKEY J A. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development.

- Journal of Business Studies Quarterly*, 2014, 5(4): 117-130.
- [43] CONGER J A, KANUNGO R N, MENON S T. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(7): 747-767.
- [44] WALLACE J C, LITTLE L M, HILL A D, et al. CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 2010, 48(4): 580-604.
- [45] 田阳, 王海忠, 柳武妹, 等. 品牌承诺能抵御负面信息吗? 自我调节导向的调节作用. *心理学报*, 2014, 46(6): 864-875.
TIAN Yang, WANG Haizhong, LIU Wumei, et al. Can brand commitment resist negative publicity? The moderating effects of regulatory focus. *Acta Psychologica Sinica*, 2014, 46(6): 864-875. (in Chinese)
- [46] SPANJOL J, TAM L, QUALLS W J, et al. New product team decision making: regulatory focus effects on number, type, and timing decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 2011, 28(5): 623-640.
- [47] KARK R, VAN DIJK D. Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 500-528.
- [48] 李磊, 尚玉钊, 席酉民. 领导语言框架、下属特质调节焦点与下属工作态度. *管理科学*, 2011, 24(1): 21-30.
LI Lei, SHANG Yufan, XI Youmin. Leader's linguistic framing, followers' chronic regulatory focus and followers' work attitudes. *Journal of Management Science*, 2011, 24(1): 21-30. (in Chinese)
- [49] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究. *管理世界*, 2006(1): 96-105.
CHEN Yongxia, JIA Liangding, LI Chaoping, et al. Transformational leadership, psychological empowerment and organizational commitment of employees: the empirical study in China's situation. *Management World*, 2006(1): 96-105. (in Chinese)
- [50] BASS B M, AVOLIO B J. *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996: 56-58.
- [51] 李桦, 彭思喜. 战略柔性、双元性创新和企业绩效. *管理学报*, 2011, 8(11): 1604-1610.
LI Hua, PENG Sixi. The effects of strategy flexibility on firm performance: the mediating effect of organizational ambidexterity. *Chinese Journal of Management*, 2011, 8(11): 1604-1610. (in Chinese)
- [52] 谭敏. 突破技术创新陷阱: 创新二元性的前因、后果及调节. 合肥: 中国科学技术大学, 2014: 27-40.
TAN Min. *Breakthrough to technology innovation trap: antecedent, consequence and moderate of innovation ambidexterity*. Hefei: University of Science and Technology of China, 2014: 27-40. (in Chinese)
- [53] JANSEN J J P, VAN DEN BOSCH F A J, VOLBERDA H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 2006, 52(11): 1661-1674.
- [54] BELL G G. Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(3): 287-295.
- [55] 范建红, 陈怀超. 外部网络结构和内部知识基础组合模式对董事会创造性决策的影响研究. *管理评论*, 2014, 26(12): 100-109.
FAN Jianhong, CHEN Huaichao. Study on the influences of alignment of external network structure and internal knowledge based on board creative decisions. *Management Review*, 2014, 26(12): 100-109. (in Chinese)
- [56] MORTENSEN M. Constructing the team: the antecedents and effects of membership model divergence. *Organization Science*, 2014, 25(3): 909-931.

The Research on the Effects of Ambidextrous Leadership on Team Innovation Performance: From the Perspective of Routine Practice

HAN Yang, LUO Jinlian, ZHONG Jing

School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 201804, China

Abstract: The leadership and organizational ambidexterity literature have shown that the leaders' paradoxical cognition and behavior play an important role in the construction of organizational ambidexterity. However, the researches related to the effectiveness and influential mechanism of the complex leadership style, especially to dealing with the contradictions between team consistency

and individual difference in the team innovation processes, are still limited. Therefore, this research constructed the I-P-O model of “ambidextrous leadership behavior – team ambidextrous culture – team innovation performance” from the perspective of routine practice, and discussed the coordinating role of leadership behavior based on the social cognitive theory, organizational ambidexterity theory and dynamic capability theory. In addition, we also examined the moderating role of members’ self regulatory focus and environmental dynamics between ambidextrous leadership and team innovation performance, to represent the effects of internal and external factors of a team.

In this paper, SPSS 17.0, AMOS 17.0, multiple hierarchical regression analysis and variance analysis were employed to analyze the data collected from 123 knowledge teams of new high-tech enterprises in Yangtze River Delta. The results show that: ①Ambidextrous leadership positively influences on team innovation performance and its positive effects significantly stronger than single leadership. Whereas there is no significant difference between the impacts of transformational leadership and transactional leadership on team innovation performance, but their positive effects significantly stronger than the team with no obvious leadership style. Moreover, the two kinds of leadership could create synergistic effects, their interaction positively influences on team innovation performance; ②Team ambidextrous culture plays a partial mediating role between ambidextrous leadership and team innovation performance, but the path mechanism of transformational leadership and transactional leadership on team innovation performance is different. The former mainly influences team innovation performance directly and indirectly through the partial mediating effects of the adaptive culture, while the latter mainly influences team innovation performance directly and indirectly through the partial mediating effects of the consistent culture; ③Members’ self regulatory focus positively moderates the relationship between ambidextrous leadership and team innovation performance; ④Environmental dynamics plays a positive moderating role between ambidextrous leadership and team innovation performance.

The research further contributed to both the literature and practice of ambidextrous leadership and innovation management. Firstly, this research extended the theory of organizational ambidexterity to the area of leadership behavior and confirmed the superiority of ambidextrous leadership in the process of innovation management. Secondly, this research suggested that a team leader should attach great importance to the construction of ambidextrous culture, create the cultural synergy between the conflicts and differences in a team. Thirdly, this research also provided theoretical guidance for the implementation of ambidextrous leadership based on the level of environmental dynamics and members’ self regulatory focus.

Keywords: ambidextrous leadership; team innovation performance; team ambidextrous culture; environmental dynamism; members’ self regulatory focus

Received Date: May 17th, 2015 **Accepted Date:** December 16th, 2015

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71472137,71202031,71302048) and the Key Projects of Philosophy and Social Sciences Research, Ministry of Education(10JZD0045-2)

Biography: HAN Yang is a Ph. D candidate in the School of Economics and Management at Tongji University. His research interests cover ambidextrous leadership, team knowledge management, team innovation and creativity. Some of his papers have been published in *Chinese Journal of Management*, one of China top rating journals. E-mail:hy411198921@126.com

LUO Jinlian, doctor in management, is a Professor in the School of Economics and Management at Tongji University. Her research interests include ambidextrous leadership, the development pattern of high-level professional females, social network, team innovation and creativity. Her researches have been published in the China top rating journals such as *Management World*, *Studies in Science of Science*, and *Science Research Management*. E-mail:luojl@tjhrd.com

ZHONG Jing, doctor in management, is an associate professor in the School of Economics and Management at Tongji University. Her research interests include team knowledge search, organizational ambidexterity and team creativity. Her research papers have been published in *Studies in Science of Science* and *Science of Science and Management of S. & T.* E-mail:zhongjing@tongji.edu.cn □