



共享领导力 对团队工作繁荣的影响

陈丽芳, 于桂兰

吉林大学 商学与管理学院, 长春 130012

摘要: 如何聚天下英才而用之, 建设持续学习又充满活力的创新团队是国家实施人才强国战略的关键。作为一种聚贤纳才的团队领导模式, 共享领导力是焕发团队工作繁荣的潜在力量。已有研究缺乏对团队工作繁荣的关注, 更缺乏对共享领导力与团队工作繁荣之间作用机制的探讨。因此, 亟须聚焦于团队工作繁荣, 考察共享领导力对团队工作繁荣的作用路径和边界影响机制。

基于工作繁荣的社会嵌入模型, 从团队认知和团队情感的双重路径出发, 探讨共享领导力如何以及何时促进团队工作繁荣。具体而言, 探讨团队交互记忆系统(认知路径)和团队积极情绪氛围(情感路径)在共享领导力与团队工作繁荣之间的中介作用, 以及团队反思在上述关系中发挥的有调节的中介作用。通过3个阶段的问卷调查, 收集来自不同行业的81个知识团队524个样本数据; 利用Spss 26.0和Mplus 7.4进行实证分析, 采用多水平结构方程模型、蒙特卡罗模拟法、简单斜率分析进行中介效应检验和有调节的中介效应检验。

研究结果表明, 团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围在共享领导力与团队工作繁荣之间起正向中介作用。团队反思显著调节共享领导力通过团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围影响团队工作繁荣的间接效应, 团队反思水平越高, 共享领导力通过强化团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围进而激发团队工作繁荣的间接效应越强。

研究结果证实了共享领导力对团队工作繁荣具有重要的正向作用, 识别出共享领导力促进团队工作繁荣的认知路径和情感路径, 发现了团队反思在其中发挥的权变作用, 为促进团队工作繁荣提供了科学的理论路径和干预策略。研究结果为加强新时期人才管理、构建创新高地提供了有益的实践启示。

关键词: 共享领导力; 团队交互记忆系统; 团队积极情绪氛围; 团队工作繁荣; 团队反思

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2023.02.006

文章编号: 1672-0334(2023)02-0088-12

引言

在国家高度重视人才和创新的战略背景下, 建设一个持续学习又充满活力的人才队伍成为实务界关注的新兴课题。团队工作繁荣传达了团队充满源动

力且繁荣昌盛的感觉^[1], 已有研究表明, 经历工作繁荣的团队具有更高的团队绩效水平^[2]和绩效增长率^[3]。尽管企业实践和理论研究都强调团队工作繁荣的重要性, 但对团队工作繁荣的驱动机制仍然知之甚少^[4]。

收稿日期: 2022-06-26 **修返日期:** 2023-02-02

基金项目: 国家社会科学基金(19ZDA136)

作者简介: 陈丽芳, 吉林大学商学与管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为和人力资源管理, 代表性学术成果为“Observing leadership as and in networks: a multilevel investigation of shared leadership, discrete emotions, and knowledge behaviors”, 发表在2022年第15卷《Psychology Research and Behavior Management》, E-mail: lfchen20@mails.jlu.edu.cn
于桂兰, 经济学博士, 吉林大学商学与管理学院教授, 研究方向为劳动关系、组织行为和人力资源管理, 代表性学术成果为“基于扎根理论的企业和谐劳动关系质性研究”, 发表在2016年第10期《管理学报》, E-mail: yugl@jlu.edu.cn

工作是增强繁荣体验和福祉的重要场所^[5],考虑到企业工作团队化的现实背景,亟须从团队层面探究团队工作繁荣的驱动因素。《哈佛商业评论》的一篇文章认为,领导者在激发工作繁荣方面大有可为^[6]。然而,伴随着外部知识工作复杂化的挑战以及内部新生代员工重视赋能的需求变化,需要重新思考传统的垂直领导模式是否仍然与新时期的创新工作情景契合。已有研究表明,团队需要实施更多的水平领导力,以应对高度的组织创新需求^[7-8]。因此,共享领导力可能是团队工作繁荣的关键预测因素,但尚无研究考察二者之间的关系机制。本研究拟探究共享领导力与团队工作繁荣之间的作用机制和边界机制,以厘清共享领导力与团队工作繁荣之间的理论路径和理论边界,为新时期的人才管理、团队领导模式变革和团队创新管理提供启示。

1 相关研究评述

1.1 团队工作繁荣

工作繁荣是在幸福心理学的基础上发展起来的,囊括了实现主义和享乐主义的幸福观。SPREITZER et al.^[9]将工作繁荣视为学习感和活力感的综合体验。学习感是指个体感觉自己能够获取并应用知识和技能,反映了实现主义幸福观;活力感是指个体感觉自己充满蓬勃的能量和活力,反映了享乐主义幸福观。经过近30年的积淀,学者们在个体工作繁荣的成因及其作用结果方面已经取得了丰硕的成果^[10-11],但仅有较少的研究关注团队工作繁荣^[1-3]。

虽然个体工作繁荣与团队工作繁荣具有相同的两种成分,但二者在概念层次和测量参照点方面存在差异。个体工作繁荣是个体层次的变量,以个体自身为测量参照点,强调个体对自身工作是否繁荣的差异化感知;团队工作繁荣是团队层次的变量,以整个团队为测量参照点,关注一个团队整体是否具有繁荣进步的共同感知。倘若忽略二者之间的层次差异,不仅会引发层次谬误,而且限制了团队工作繁荣的发展^[2]。为了补充已有研究在团队工作繁荣研究方面的缺失,本研究关注团队工作繁荣。团队工作繁荣是指团队成员在团队工作中共同体验到学习感和活力感,是团队平均的工作繁荣水平^[12]。

回顾团队工作繁荣的相关研究可知,领导力是预测团队工作繁荣的关键因素,如服务型领导^[1]和真实型领导^[12]。但是与这些垂直领导模式相比,本研究认为,共享领导力更有可能塑造工作繁荣的团队,这主要出于理论適切性和时代背景的考量。从工作繁荣的社会嵌入模型(socially embedded model of thriving, SEMT)^[9]看,共享领导力恰好蕴含了SEMT^[9]强调的驱动工作繁荣的核心元素,即决策分散化、信息共享化以及信任和尊重氛围等。从时代背景看,共享领导力意味着调动每个团队成员细胞的能量、齐心协力、共创团队和组织的发展,这与新时期所需的“相互投资型的劳动关系”相一致^[13]。国家统计局的数据表明,与2010年相比,2020年全国“90后”和

“00后”劳动力人口数量占总劳动力人口数的比例分别从3.230%和0增长到16.500%和0.900%^[14]。在此背景下,未来员工追求赋能和参与权的趋势将愈发明显。当前共享领导力在促进团队工作繁荣方面的独特作用还没有得到验证,本研究拟探究共享领导力对团队工作繁荣的作用机制。

1.2 工作繁荣的社会嵌入模型

SEMT^[9]经常被应用于揭示领导力与个体工作繁荣之间的关系机制^[15-16]。该模型核心主张有两点:第一,大多数员工并非孤立地工作,故工作繁荣的体验与员工所处的工作情景紧密联系;第二,具有决策分散和广泛信息共享特征的工作单元情景以及丰富的资源是推动个体自我发展和工作繁荣的“燃料”^[9],而组织或团队因素直接影响工作情景和资源供给,如组织高参与工作系统^[17]、团队权力距离和集体主义文化^[18]等。鉴于此,GOH et al.^[4]认为,应当拓展SEMT^[9]的应用范围,用以阐明团队工作繁荣的作用机制,从而推进工作繁荣领域的理论发展;XU et al.^[1]证实了SEMT^[9]在分析团队工作繁荣成因方面的有效性。因此,基于SEMT^[9],共享领导力代表了高度决策自由的工作情景,其通过培植重要的认知资源和情感资源来激发团队工作繁荣。

由于工作繁荣的心理体验包括认知(学习感)和情感(活力感)两个方面^[9],共享领导力可能通过认知和情感这两条理论路径影响团队工作繁荣。①基于认知路径,团队交互记忆系统是刻画认知路径的典型变量,是团队编码、存储、检索和应用分散化知识的合作系统^[19]。共享领导力涉及频繁而密切的信息交互,有益于发展出团队交互记忆系统^[20],这一认知资源能够激发团队繁荣。②基于情感路径,团队积极情绪氛围是描述情感路径的重要变量,是团队成员对团队积极情绪和情感交流状态的共同感知^[21]。共享领导力创造了富有工作意义且相互信赖的工作环境^[22-23],能够焕发团队激情氛围^[24],故共享领导力可能正向影响团队积极情绪氛围。一项元分析结果表明,积极情绪状态与工作繁荣呈正相关关系^[25]。因此,团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围可能在共享领导力与团队工作繁荣之间起中介作用。

SEMT^[9]表明,学习感和活力感深深扎根于社会互动中,团队反思互动可能影响领导力效能^[26]和工作繁荣^[27]。在应用共享领导模式的团队中,如果团队成员经常开展反思互动,公开地审视和交流团队的目标、战略和过程,并做出适时调整^[28],团队更有可能产生共同的交互记忆和积极的情绪状态,从而体验到团队工作繁荣。因此,本研究以SEMT^[9]为理论基础,试图剖析共享领导力与团队工作繁荣之间的双重作用路径以及团队反思的权变影响。

2 理论分析和研究假设

2.1 认知路径:团队交互记忆系统的中介作用

交互记忆的概念源于外援记忆,是指亲密关系双方以彼此的记忆为外援来记住一些重要事件或信息^[29]。

随后交互记忆延伸发展至团队交互记忆系统,即团队成员之间也依赖于彼此的元知识,并通过合作分工来编码、存储、交流和应用重要的知识或信息^[30]。团队形成这种基于知识的合作分工系统表现为专长、可信度和协调^[19]。HE et al.^[31]认为,这种基于知识的合作系统能由共享领导力塑造,并与团队学习相关。因此,团队交互记忆系统可能在共享领导力与团队工作繁荣之间起中介作用。

基于 SEMT^[9],共享领导力能够促进团队交互记忆系统的发展,原因在于:①共享领导力加深了团队成员对彼此专长的了解。强调平等和赋能的共享领导力鼓励团队成员跳出“一言堂”的局限性,鼓励团队成员畅所欲言,在此过程中,团队成员将清楚地知道团队的专长分布^[20]。②共享领导力增强了团队成员对彼此的可信度。共享领导力涉及领导者的“宣称行为”和追随者的“授予行为”^[32],在频繁的互动中,非正式领导有更多的机会展现自身的信息价值,以获取对方的信赖。与此同时,共享领导力也创造了一个心理安全的环境^[33],团队成员能够放心地接收彼此传递的知识,而不是持有防御态度,这也增强了团队交互记忆系统中的可信度。③共享领导力有助于提升团队的知识协调度。共享领导力加快了团队信息流动,通过多元观点的交叉融合,团队实现了知识整合和知识升华^[34]。

基于 SEMT^[9],团队交互记忆系统蕴藏着丰富的知识资源,有助于激发团队工作繁荣。具体而言:①团队交互记忆系统增强了团队学习感。团队交互记忆系统相当于一个强大的“团队知识管理系统”,团队成员知晓团队中的专长分布以及特定专长可应用的领域,这极大地增强了知识检索和知识应用的效率^[35]。团队成员无需中断工作重复搜寻冗余的知识,而是能在现有知识基础上,不断地试错和学习,共同优化问题解决方案。在团队探索过程中,团队整体更容易感知到学习^[9]。②团队交互记忆系统提升了团队活力感。团队交互记忆系统是内隐的认知信任和配合默契,团队成员之间不仅信赖彼此的专业能力,而且能够及时给予对方相应的帮助、沟通进展和开展协作^[36]。这不仅能减少团队成员的时间和精力损耗,及时地补充能量,团队成员更有可能获得成功完成团队任务的成就感,这都有助于增强团队活力感^[9]。因此,本研究提出假设。

H₁ 团队交互记忆系统在共享领导力与团队工作繁荣之间起正向的中介作用。

2.2 情感路径:团队积极情绪氛围的中介作用

团队积极情绪氛围起源于工作团队氛围的研究,这些研究认为,与心理距离较远的组织相比,个体更有可能认同团队规范和文化,从而形成团队氛围^[37]。共享领导力可以表征为一个团队互动的过程,根据 KLEIN et al.^[38]的观点,群体经历的团队过程有助于情感共识,包括团队积极情绪氛围和团队消极情绪氛围。由于团队工作繁荣强调的是一种积极的感受,本研究特别关注团队积极情绪氛围在共享领导力与

团队工作繁荣之间的中介作用。

共享领导力能够营造出团队积极情绪氛围,原因在于:①共享领导力强调充分授权,创造了一个高度内驱和充满工作意义的团队环境,在此环境下,团队成员更有动力追求高质量的团队表现^[23],这有助于形成相互鼓舞和工作愉悦的积极情绪氛围。②共享领导力鼓励开放性沟通和团队合作^[39],开放而协作的团队互动有利于形成亲密的情感纽带并形成团队情感共识,即团队积极情绪氛围。③共享领导力促进了团队成员的社会化,随着时间推移,团队自然地发展出了冲突管理策略,使团队在任务和关系等方面的分歧能够以建设性的方式提出并得到解决^[40],这有益于营造团队的积极情绪氛围。因此,共享领导力正向影响团队积极情绪氛围。

基于 SEMT^[9],团队积极情绪氛围蕴藏着丰富的积极情感资源,有助于激发团队工作繁荣。具体而言:①团队积极情绪氛围有助于提升团队学习感。研究表明,作为一种重要的能量资源,积极情绪能够促进学习投入^[41]。处于积极的情绪氛围下,团队成员的注意力和认知范围得以拓展,他们有更多的精力可以分配到学习活动中,在自我学习和观察学习中获得提升,这有助于发展团队学习感^[9]。②团队积极情绪氛围强化了团队活力感。积极情绪资源使团队成员能更快地从挫折和消极情绪中恢复过来^[42],持续体验到充满活力以及有能量可用的感觉。因此,本研究提出假设。

H₂ 团队积极情绪氛围在共享领导力与团队工作繁荣之间起正向的中介作用。

2.3 团队反思的调节作用

团队反思是团队为了适应内外部环境变化而做出的一系列有逻辑次序的行为,涉及反思-提出改进方案-做出调整行为的完整过程^[43]。团队反思包含反思、计划和调整这3个行为要素。作为一种深层次的社会互动活动,团队反思可能放大领导力效能^[26],原因在于:团队反思为团队成员提供了宝贵的复盘机会和优化调整机会,有助于其在团队工作中更新知识资源、补充情感能量,从而影响到团队工作繁荣^[9]。因此,本研究推断共享领导力与团队反思的交互会通过认知路径和情感路径影响团队工作繁荣。

高水平的团队反思是对共享领导力效能的补充,二者的水平越高,越容易形成团队交互记忆系统。团队反思是开放性的团队沟通活动,能够提升团队信息沟通的质量,为开展团队认知活动提供保障。在反思水平高的团队中,团队成员经常对团队任务、目标进展状况以及团队领导过程进行回溯和反思^[44],团队成员能更深入地认识到团队专长结构,信赖并运用其他成员的知识 and 专长,即强化团队交互记忆系统。此外,团队成员会设置清晰的改进“蓝图”,并做出团队改进行为^[43],这种不断迭代的反思-计划-行为调整活动能够改善共享领导力效能,促进团队交互记忆系统的发展。换言之,团队反思强化

了共享领导力与团队交互记忆系统之间的正向关系。因此,本研究提出假设。

H_{3a} 团队反思正向调节共享领导力与团队交互记忆系统之间的关系。

结合 H₁, 提出第 1 阶段有调节的中介效应假设。

H_{3b} 团队反思正向调节团队交互记忆系统在共享领导力与团队工作繁荣之间的中介效应, 团队反思水平越高中介效应越强。

当团队共享领导力与团队反思的交互水平越高时, 团队积极情绪氛围越强, 原因在于: ①经常开展反思活动的共享领导团队更有可能获得情绪资源的补充。团队反思为团队成员提供了分享和讨论工作目标、进展、困难的机会, 通过反思活动, 存在工作困难的团队成员能够获得援助和支持, 这有助于团队成员重拾动力和信心, 补充积极情绪资源^[45]。因此, 当团队反思水平较高时, 实施共享领导力的团队更容易产生积极情绪氛围。②有意识的团队反思活动能够提升团队的冲突管理能力, 强化共享领导力的效能。当团队反思水平高时, 团队成员有更多的机会厘清、协调不同的观点分歧和利益冲突, 实现对冲突的迅速反应和建设性管理^[46]。此时, 共享领导力与团队积极情绪氛围之间的关系得到强化。因此, 本研究提出假设。

H_{4a} 团队反思正向调节共享领导力与团队积极情绪氛围之间的关系。

结合 H₂, 提出第 1 阶段有调节的中介效应假设。

H_{4b} 团队反思正向调节团队积极情绪氛围在共享领导力与团队工作繁荣之间的中介效应, 团队反思水平越高中介效应越强。

本研究的研究模型见图 1。

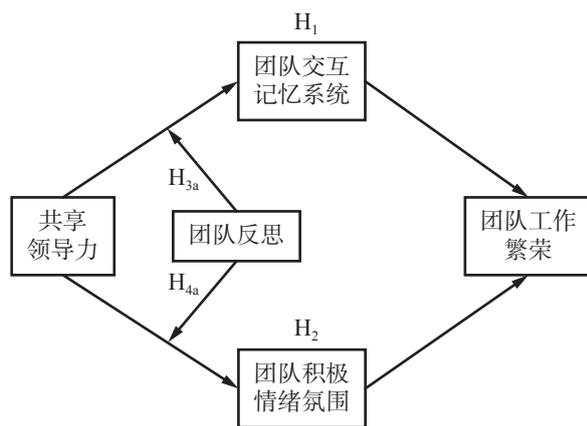


图 1 研究模型

Figure 1 Research Model

3 研究设计

3.1 样本选择和数据来源

本研究采用问卷调查法收集来自北京、江苏、广东和福建等地的知识团队数据。为了保证样本的匹配性, 被调研团队具有两个重要特点: ①大多是具有明确产出的项目团队, 拥有共同的团队目标是团队

共享领导力的前提; ②团队工作具备一定的相互依赖性, 需要策略性地运用团队成员的专长, 为团队共享领导责任奠定了基础^[23]。

调研步骤如下: ①在正式调研之前, 研究人员运用课题组的资源和个人的社会关系网与企业人力资源经理或团队领导取得联系, 向其说明调研目的和调研程序, 并向其保证调研全程匿名和填写内容严格保密, 以增加填答者的信任度。然后, 登记每个受邀团队的团队代码和团队规模。②采取实地调研与线上调研相结合的调研方式, 实地调研是根据团队规模发放问卷, 并回收标记团队代码的信封中; 线上调研问卷以团队代码命名和发放, 一个团队对应一个链接。为了减少共同方法偏差带来的影响, 本研究在 2022 年 3 月至 5 月分 3 个时点收集数据, 两个时点之间间隔 1 个月。在时点 1 向 103 个团队的 695 位成员发放问卷, 收集共享领导力、团队反思和控制变量的数据, 收回 103 个团队的 647 份问卷, 获得 99 个团队的 624 份有效问卷, 有效回收率为 89.784%; 在时点 2 向上述 99 个团队的 624 位成员发放问卷, 收集团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围的数据, 收回 94 个团队的 586 份问卷, 获得 91 个团队的 570 份有效问卷, 有效回收率为 91.346%; 在时点 3 向上述 91 个团队的 570 位成员发放问卷, 收集团队工作繁荣的数据, 收回 85 个团队的 537 份问卷, 获得 81 个团队的 524 份有效问卷, 有效回收率为 91.930%。结合 3 个时点, 总体有效回收率为 75.396%。

81 个团队的特征如下: 团队分布于 5 个行业, 信息技术服务业有 19 个团队, 占 23.457%; 金融业有 20 个团队, 占 24.691%; 医药行业有 15 个团队, 占 18.519%; 文化传媒业有 18 个团队, 占 22.222%; 科学研究与技术服务业有 9 个团队, 占 11.111%。团队平均规模为 6.470 人, $SD = 1.141$ 。团队平均成立年限为 16.780 个月, $SD = 7.471$ 。524 位团队成员的特征如下: 在性别方面, 男性有 265 人, 占 50.573%; 女性有 259 人, 占 49.427%。在年龄方面, 24 岁及以下的有 89 人, 占 16.985%; 25 岁 ~ 29 岁的有 160 人, 占 30.534%; 30 岁 ~ 34 岁的有 130 人, 占 24.809%; 35 岁 ~ 39 岁的有 81 人, 占 15.458%; 40 岁及以上的有 64 人, 占 12.214%。在学历方面, 高中学历的有 46 人, 占 8.779%; 中专/大专学历的有 52 人, 占 9.924%; 学士学位的有 204 人, 占 38.931%; 硕士学位的有 182 人, 占 34.733%; 博士学位有 40 人, 占 7.633%。

3.2 测量工具

本研究的所有量表都经过翻译 - 回译程序, 采用 Likert 5 点评分法, 1 为非常不符合, 5 为非常符合。

(1) 团队工作繁荣 (TT)。选取 PORATH et al.^[47] 编制的测量工作繁荣的量表, 包括学习感和活力感两个维度, 每个维度各有 5 个题项, 本研究通过将参照点转移为“团队成员”来评估团队工作繁荣。测量学习感维度的题项为“随着团队工作时间的推移, 团队成员持续学习到越来越多的知识”“在团队工作

中,团队成员经常能感觉到自己处于学习状态”“在团队工作中,团队成员能感觉到自己在不断进步”“作为一个自我发展的个体,团队成员在工作中持续进步”“团队成员最近没有处于学习状态(反向记分)”;测量活力感维度的题项为“在团队工作中,团队成员充满激情,并具有良好的精神状态”“在团队工作中,团队成员感受到活力和生命力”“在团队工作中,团队成员能感受到警觉和清醒”“在团队工作中,团队成员对每一天都充满期待”“在团队工作中,团队成员没有感受到激情(反向记分)”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.948。

(2) 共享领导力 (SL)。采用 MUETHEL et al.^[48] 开发的测量共享领导力的量表,共 7 个题项。具体题项为“所有成员都主动提出建设性建议,以改善团队内部的工作方式”“所有成员都主动制定新的工作方法,以提高团队绩效”“所有成员都采取行动,以改善团队流程”“所有成员都采取行动,以提升团队效率”“所有成员都从其他成员处寻求影响自身工作的工作成果信息”“所有成员向其他成员寻求建议”“所有成员都从其他成员处寻求可能影响自身工作的外部信息”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.895。

(3) 团队交互记忆系统 (Tms)。采用 LEWIS^[36] 开发的测量交互记忆系统的量表,包含可信度、专长和协调 3 个维度,每个维度各 5 个题项。测量可信度维度的题项为“每个成员都信赖对方的专业知识”“我很乐意接受其他成员提供的建议”“我很信赖其他成员在讨论中提供的信息”“我想要反复核实其他成员提供的信息(反向记分)”“我不太信赖其他成员的专长知识(反向记分)”;测量专长维度的题项为“每个成员都拥有各自的专长技能”“我拥有其他成员不具备的专业知识”“不同成员负责不同领域的专业知识”“为了交付项目成果,需要协同不同成员的专长知识”“我知道哪些成员在特定领域有专长”;测量协调维度的题项为“团队在工作过程中具有较好的协调性”“团队在‘应该做什么事’方面很少产生歧义”“团队能够顺利且高效地完成工作”“团队成员对于如何完成任务有诸多困惑(反向记分)”“团队经常需要回溯并做一些重复性的工作(反向记分)”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.971。

(4) 团队积极情绪氛围 (Tpe)。选取由 LIU et al.^[21] 开发的并广受学者采纳的测量工作小组情绪氛围的量表^[49-50],包括积极情绪氛围和消极情绪氛围两个维度,每个维度各 8 个题项。本研究采用积极情绪氛围维度中与积极情绪氛围直接相关的 6 个题项,具体题项为“团队具有宽松自在的工作氛围”“团队成员之间相处融洽”“团队成员在工作中充满希望”“团队成员是乐观且自信的”“团队成员之间的关系是和谐的”“团队成员可以公开表达自己的意见,而不必担心遭到报复”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.936。

(5) 团队反思 (TR)。采用 MONKS et al.^[51] 测量团

队反思的量表,共 6 个题项,具体题项为“团队经常讨论完成任务过程中使用的方法是否恰当”“团队经常检查设定目标的可行性”“团队经常讨论成员之间能否有效合作”“团队经常监控工作的完成情况”“团队经常根据环境变化调整团队目标”“团队经常讨论如何有效交流信息”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.887。

(6) 控制变量。参照相关研究^[23,25],本研究在个体层面控制性别、年龄、受教育程度、个体主动性人格 (AP) 所带来的影响;在团队层面控制团队规模、团队平均成立年限 (Tma) 和团队平均主动性人格 (Tap) 所带来的影响。主动性人格指个体主动采取行动以影响环境的稳定倾向,而团队平均主动性人格是团队成员主动性人格的平均值。一项元分析研究的结果表明,主动性人格正向预测工作繁荣。考虑到高主动性人格的成员倾向于追求自我提升的机会,他们更有可能在团队工作中体验到学习感和活力感,故本研究分别在个体层面和团队层面控制个体主动性人格和团队平均主动性人格所带来的影响。采用 BATEMAN et al.^[52] 开发的测量主动性人格的量表测量个体主动性人格和团队平均主动性人格,共 4 个题项,具体题项为“没有任何事比看到我的想法变成现实更令人激动”“如果我看到不喜欢的事情/情况,我会调整它”“我总是在寻找最佳的做事方式”“如果我坚信一个想法,我会突破所有阻碍去实现它”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.798。

4 数据分析和结果

4.1 验证性因子分析

本研究采用 Mplus 7.4 进行验证性因子分析。表 1 给出验证性因子分析结果,与其他合并模型相比,5 因子模型的拟合效果最好, $\chi^2/df = 2.737$, CFI = 0.917, TLI = 0.912, RMSEA = 0.058, SRMR = 0.037,说明变量间的区分效度较好。

4.2 描述性统计和相关分析

采用 Spss 26.0 进行各研究变量的均值、标准差和相关分析,分析结果见表 2。在个体层面,共享领导力与团队交互记忆系统、团队积极情绪氛围呈显著的正相关关系;而团队交互记忆系统、团队积极情绪氛围显著正向影响团队工作繁荣。在团队层面,①团队交互记忆系统与共享领导力的相关系数为 0.395, $p < 0.010$;团队交互记忆系统与团队工作繁荣的相关系数为 0.456, $p < 0.010$ 。②团队积极情绪氛围与共享领导力的相关系数为 0.245, $p < 0.050$;团队积极情绪氛围与团队工作繁荣的相关系数为 0.432, $p < 0.010$ 。上述结果基本符合理论预期。

4.3 聚合分析

聚合分析的结果见表 3,共享领导力、团队工作繁荣、团队交互记忆系统、团队积极情绪氛围、团队反思、团队平均主动性人格的 ICC(1)、ICC(2) 和 Rwg 均值分别大于 0.120、0.500 和 0.700 的通行临界值,达

表1 验证性因子分析结果
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	<i>df</i>	$\frac{\chi^2}{df}$	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMESA</i>	<i>SRMR</i>
5因子模型(<i>TT, SL, Tms, Tpe, TR</i>)	2 559.216	935	2.737	0.917	0.912	0.058	0.037
4因子模型(<i>TT, SL + TR, Tms, Tpe</i>)	4 044.165	939	4.307	0.841	0.833	0.079	0.092
3因子模型(<i>TT, SL + TR, Tms + Tpe</i>)	6 948.975	942	7.377	0.693	0.677	0.110	0.146
2因子模型(<i>TT + SL + TR, Tms + Tpe</i>)	8 453.543	944	8.955	0.616	0.597	0.123	0.161
单因子模型(<i>TT + SL + Tms + Tpe + TR</i>)	11 558.787	945	12.232	0.457	0.431	0.146	0.173

注: 个体层面的样本量为524; +为多个因子合并为一个因子。

表2 变量的均值、标准差和相关系数
Table 2 Means, Standard Deviations, and Correlation Coefficients of Variables

个体层面变量	<i>TT</i>	<i>SL</i>	<i>Tms</i>	<i>Tpe</i>	<i>TR</i>	性别	年龄	受教育程度	<i>AP</i>
<i>SL</i>	0.323**								
<i>Tms</i>	0.377**	0.347**							
<i>Tpe</i>	0.352**	0.297**	0.238*						
<i>TR</i>	0.261**	0.224*	0.351**	0.404**					
性别	-0.013	-0.059	0.051	-0.033	0.025				
年龄	0.034	-0.026	0.069	-0.059	0.059	0.033			
受教育程度	0.115**	0.108*	0.048	0.070	0.076	-0.035	0.016		
<i>AP</i>	0.325**	0.213**	0.225*	0.179	0.146*	0.021	0.028	0.088*	
均值	3.506	3.551	3.513	3.480	3.662	1.490	2.750	3.230	3.431
标准差	0.980	0.984	1.048	1.088	0.951	0.500	1.253	1.027	0.973
团队层面变量	<i>TT</i> (聚合)	<i>SL</i> (聚合)	<i>Tms</i> (聚合)	<i>Tpe</i> (聚合)	<i>TR</i> (聚合)	团队规模	<i>Tma</i>	<i>Tap</i> (聚合)	
<i>SL</i> (聚合)	0.268*								
<i>Tms</i> (聚合)	0.456**	0.395**							
<i>Tpe</i> (聚合)	0.432**	0.245*	0.267*						
<i>TR</i> (聚合)	0.336**	0.317**	0.364**	0.334**					
团队规模	0.040	0.078	0.283*	0.132	0.089				
<i>Tma</i>	0.051	0.026	0.009	0.083	0.014	-0.053			
<i>Tap</i> (聚合)	0.389**	0.196	0.278*	0.179	0.288**	0.104	0.028		
均值	3.404	3.531	3.489	3.470	3.572	6.470	16.780	3.510	
标准差	0.962	0.891	0.919	1.003	0.847	1.141	7.471	0.802	

注: 团队层面样本量为81; **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 下同。

表3 聚合分析结果
Table 3 Results for Aggregating Analysis

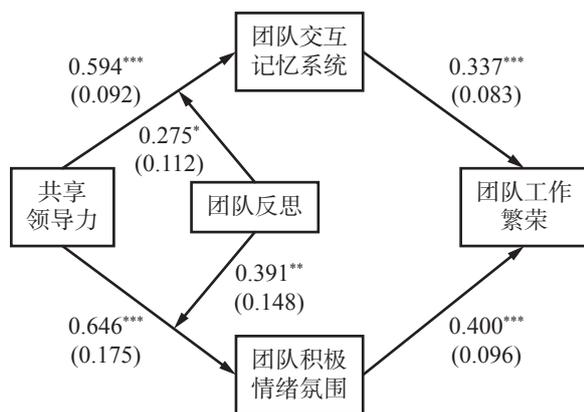
	<i>TT</i>	<i>SL</i>	<i>Tms</i>	<i>Tpe</i>	<i>TR</i>	<i>Tap</i>
<i>ICC</i> (1)	0.342	0.282	0.345	0.358	0.317	0.290
<i>ICC</i> (2)	0.770	0.718	0.773	0.783	0.750	0.725
<i>Rwg</i>	0.879	0.811	0.828	0.827	0.834	0.767

到了数据聚合的标准。因此,可将这些变量从个体层次聚合到团队层次。

4.4 假设检验

本研究运用 Mplus 7.4 构建多水平结构方程模型验证假设,应用 Monte Carlo 模拟 20 000 次获得 95% 水平上的偏差校正置信区间,以检验中介效应和有调节的中介效应;同时,为检验真实的组间调节效应和有调节的中介效应,对共享领导力和团队反思进行总均值中心化处理。

图 2 给出基于多水平结构方程模型的路径分析结果,呈现的是非标准化结果。共享领导力与团队交互记忆系统显著正相关, $\beta = 0.594, p < 0.001$; 团队交互记忆系统与团队工作繁荣显著正相关, $\beta = 0.337, p < 0.001$ 。Monte Carlo 模拟结果表明,共享领导力通过团队交互记忆系统影响团队工作繁荣的间接效应值为 0.200, 95% 置信区间为 [0.095, 0.325], 不包含 0。表明共享领导力通过增强团队交互记忆系统促进团队工作繁荣, H_1 得到验证。



注:括号内数据为 SE 值,***为 $p < 0.001$ 。

图 2 基于 MSEM 的路径分析结果

Figure 2 Results for Path Analysis Based on MSEM

共享领导力与团队积极情绪氛围显著正相关, $\beta = 0.646, p < 0.001$; 团队积极情绪氛围与团队工作繁荣显著正相关, $\beta = 0.400, p < 0.001$ 。Monte Carlo 模拟结果表明,共享领导力通过团队积极情绪氛围影响团队工作繁荣的间接效应值为 0.258, 95% 置信区间为 [0.100, 0.465], 不包含 0。表明共享领导力通过增强团队积极情绪氛围促进团队工作繁荣, H_2 得到验证。

共享领导力与团队反思的交互正向影响团队交互记忆系统, $\beta = 0.275, p < 0.050$ 。本研究以团队反思的均值加减 1 个标准差,将其分为高团队反思和低团队反思,图 3 给出简单斜率分析结果。低团队反思的简单斜率值为 0.594, $p < 0.001$; 高团队反思的简单斜率值为 0.869, $p < 0.001$ 。与低团队反思相比,高团队反思下共享领导力能更明显地增强团队交互记忆系统,即团队反思正向调节共享领导力与团队交互记忆系统之间的关系, H_{3a} 得到验证。进一步地,表 4 给出有调节的中介作用检验结果,在高团队反思下,团队交互记忆系统在共享领导力与团队工作繁荣之间的间接效应更大,间接效应值为 0.256, 95% 置信区间为 [0.123, 0.417]; 同时高团队反思与低团队反思的间接效应差值显著, 95% 置信区间为 [0.019, 0.232], 不包含 0。表明团队反思能够调节共享领导力与团队工作繁荣之间的间接效应, H_{3b} 得到验证。

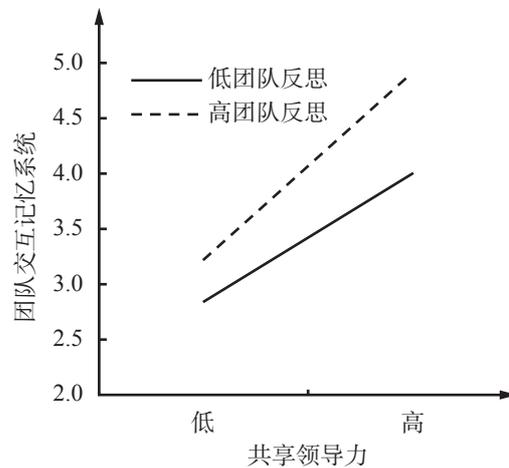


图 3 团队反思在共享领导力与团队交互记忆系统之间的调节作用

Figure 3 Moderation Effects of Team Reflexivity between Shared Leadership and Team Transactive Memory System

图 2 中,共享领导力与团队反思的交互正向影响团队积极情绪氛围, $\beta = 0.391, p < 0.010$ 。图 4 给出简单斜率分析结果,低团队反思的简单斜率值为 0.646, $p < 0.001$; 高团队反思的简单斜率值为 1.037, $p < 0.001$ 。与低团队反思相比,高团队反思下共享领导力能更明显地增强团队积极情绪氛围, H_{4a} 得到验证。进一

表4 有调节的中介作用检验结果
Table 4 Test Results for Moderated Mediation Effects

中介变量	调节变量取值	效应值	标准误	95%置信区间	
				下限	上限
团队交互记忆系统	高团队反思	0.256	0.073	0.123	0.417
	低团队反思	0.144	0.058	0.053	0.260
	高低组间接效应差异	0.112	0.049	0.019	0.232
团队积极情绪氛围	高团队反思	0.354	0.125	0.150	0.606
	低团队反思	0.164	0.062	0.011	0.359
	高低组间接效应差异	0.190	0.087	0.041	0.380

步地, 由表4可知, 在高团队反思下, 团队积极情绪氛围的中介效应值更大, 其间接效应值为0.354, 95%置信区间为[0.150, 0.606]; 同时高团队反思与低团队反思的间接效应差值显著, 95%置信区间为[0.041, 0.380], 不包含0。表明团队反思能够调节共享领导力与团队工作繁荣之间的间接效应, H_{4b} 得到验证。

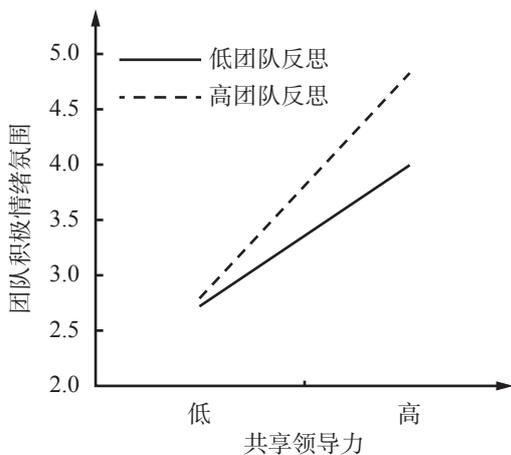


图4 团队反思在共享领导力与团队积极情绪氛围之间的调节作用

Figure 4 Moderation Effects of Team Reflexivity between Shared Leadership and Team Positive Emotional Climate

5 结论

5.1 研究结果

基于工作繁荣的社会嵌入模型, 本研究探究共享领导力如何以及何时能够促进团队工作繁荣。通过3个阶段的问卷调查和数据分析, 研究结果表明, ①基于认知路径, 共享领导力通过增强团队交互记忆系统激发团队工作繁荣。这表明共享领导力在应用团队成员之所长、发展团队知识系统方面具有重要作用, 有助于构建团队内的独有社会资本, 继而使团队繁荣昌盛。②基于情感路径, 共享领导力还通过

团队积极情绪氛围激发团队工作繁荣。团队积极情绪氛围在共享领导力与团队工作繁荣之间发挥中介作用。这一结果说明, 以团队成员为领导力来源的共享领导力有益于营造平等、友好和开放的团队积极情绪氛围, 在此氛围下, 团队成员能够及时地获得情感资源的补充和增益, 全情投入于团队工作, 促进团队工作繁荣。③团队反思在上述认知和情感的双重路径中发挥调节作用。当团队反思水平高时, 团队能够有意识地反思和复盘团队任务过程, 此时, 采用共享领导模式的团队能够积累相应的认知和情感资源, 即团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围, 激发出更高的团队工作繁荣水平。

5.2 理论意义

(1) 本研究初次探索并识别出共享领导力在驱动团队工作繁荣方面的重要作用, 不仅丰富了团队工作繁荣的前因研究, 而且为建设蓬勃发展的创新队伍提供了理论方向。本研究具体推进了两个议题: 其一, 本研究回应了GOH et al.^[4]和KLEINE et al.^[25]的呼吁, 超越了个体工作繁荣的探索范畴, 研究团队工作繁荣, 有助于深化对团队工作繁荣的认识。其二, 本研究考察共享领导力对团队工作繁荣的独特影响, 弥补了已有研究聚焦于垂直领导力^[1-2], 而忽略水平领导力的不足。LIANG et al.^[23]认为, 共享领导力可视为团队的自我指导模式, 能够强化团队内部的心理授权, 驱动团队成员追求成长和自我发展。尤其在当代劳动关系模式向相互投资型转换的背景下, 强调人才赋能的共享领导力, 对于激发团队工作繁荣具有特殊意义。本研究证实了共享领导力的这一效用, 不仅为团队人才管理和团队发展建设提供了理论指导, 而且对团队工作繁荣的前因研究和共享领导力的结果研究都做出有益补充。

(2) 通过整合认知和情感的双重视角, 本研究揭示了共享领导力与团队工作繁荣之间的机制“黑箱”, 也为实务界促进团队工作繁荣提供了理论指导。已有针对团队工作繁荣作用路径的研究是从提升团

队成员交换的关系质量^[1]或进行正念练习^[12]角度,忽视了工作繁荣本身的认知要素和情感要素。本研究同时考察认知和情感的双重作用,即团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围,这不仅推进了团队工作繁荣的前因研究,而且为实践中激发团队工作繁荣揭示了两条有益的作用路径。

(3)从团队干预的角度,本研究揭开了共享领导力影响团队工作繁荣的边界条件,为深化团队工作繁荣的体验提供了理论借鉴。领导力的效能发挥依托于团队反思水平^[26],本研究结果验证了这一观点,即团队反思越高,共享领导力越能深化团队认知过程和团队情感过程,从而有助于激发团队工作繁荣。同时,本研究为应用共享领导模式促进团队成长和发展提供了理论依据,有益于团队开发可行的促进策略。

(4)本研究在团队层面应用 SEMT^[9],既回应了 GOH et al.^[4]的呼吁,也是对该模型应用的实践检验和拓展。超越个体层面,从其他层面拓展 SEMT^[9]是工作繁荣研究的未来趋势^[4]。因此,本研究在团队层面拓展了 SEMT^[9]的应用范围,证实了其在分析团队工作繁荣成因方面的有效性,为发展多层面的 SEMT 提供了初步证据。

5.3 管理启示

(1)考虑到共享领导力对团队工作繁荣的促进作用,管理者可以有意识地增加团队共享领导力水平。管理者可以根据任务特点或者个体专长指定非正式领导者,让更多的团队成员承担领导责任。组织可以提供领导力的培训课程,以提升团队成员的共享领导胜任力^[53]。

(2)管理者可以分别从认知和情感路径入手,促进团队的工作繁荣体验。一方面,管理者应当有意识地构建团队交互记忆系统,确保团队成员各有专长、相互信任,实现有效的知识协调。另一方面,管理者可以组织定期的团建活动和关注日常的团队冲突管理,着力于营造友爱、尊重、开放、激励的积极情绪氛围,具体措施如开展读书会和体育活动等。

(3)团队反思能够增强共享领导力的效能,管理者应当定期开展反思-提出计划-做出调整的系列活动,增强团队的学习感和活力感。在此过程中,管理者可以设置固定的反思周期、记录反思要点和撰写改进计划,并对调整结果予以评估,以提升团队反思的效果。

5.4 研究不足和展望

①尽管本研究采用多时点的数据收集方式,以减少共同方法偏差带来的影响,但收集的数据仍然是横截面数据,不能对研究变量之间的因果关系做出推论。未来研究可以考虑纵向的研究设计,以提升研究结果的稳健性。②本研究在团队层面考察共享领导力与团队工作繁荣之间的作用机制,未来研究可以开发一个多层次的涌现模型,以进一步阐释多层次驱动因素与团队工作繁荣之间的涌现机制。③本研究重点探讨团队反思的调节作用,没有关注其

他调节机制。SEMT^[9]表明,个体特质是影响工作繁荣的重要因素。未来研究可以考虑个体特质类的调节变量,如团队平均观点采择等,当团队成员都主动地从他人角度理解对方的观点、想法和情绪时,可以预期到更高水平的团队交互记忆系统和团队积极情绪氛围,此时共享领导力的效能更高。

参考文献:

- [1] XU A J, WANG L. How and when servant leaders enable collective thriving: the role of team-member exchange and political climate. *British Journal of Management*, 2020, 31(2): 274-288.
- [2] WALUMBWA F O, MUCHIRI M K, MISATI E, et al. Inspired to perform: a multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(3): 249-261.
- [3] HMIELESKI K M, COLE M S. The contingent effects of intrateam abusive behavior on team thriving and new venture performance. *Journal of Management*, 2023, 49(2): 808-838.
- [4] GOH Z, EVA N, KIAZAD K, et al. An integrative multilevel review of thriving at work: assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(2): 197-213.
- [5] BAKKER A B, SCHAUFELI W B. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29(2): 147-154.
- [6] SPREITZER G, PORATH C. Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 2012, 90(1/2): 92-99, 152.
- [7] 李迁, 姜霞, 盛昭瀚. 团队信任、共享领导力与新产品开发创新绩效关系. *科研管理*, 2019, 40(12): 292-300.
LI Qian, JIANG Xia, SHENG Zhaohan. A study of the relationship among team trust, shared leadership and innovation performance in new product development organization. *Science Research Management*, 2019, 40(12): 292-300.
- [8] GU Q X, LIANG B Q, COOKE F L. How does shared leadership affect creativity in teams? A multilevel motivational investigation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 2022, 33(8): 1641-1669.
- [9] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 2005, 16(5): 537-549.
- [10] 杨洁, 常铭超, 张露. 工作场所乐趣对员工创新行为的作用机制研究. *管理科学*, 2019, 32(3): 28-41.
YANG Jie, CHANG Mingchao, ZHANG Lu. Study on the mechanism of workplace fun on employees' innovative behavior. *Journal of Management Science*, 2019, 32(3): 28-41.
- [11] 赵富强, 陈耘, 向蝴蝶. 多元包容性人力资源实践对员工创新行为的影响研究: 工作繁荣和共享型领导的作用. *科研管理*, 2022, 43(8): 192-200.
ZHAO Fuqiang, CHEN Yun, XIANG Hudie. Research on the impact of diversity & inclusion human resource practice on employee innovative behavior: the effect of thriving work and shared leadership. *Science Research Management*, 2022, 43(8): 192-200.
- [12] WU C M, CHEN T J. Inspiring prosociality in hotel workplaces: roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 2019, 31: 123-135.
- [13] 郑文智, 陈金龙, 胡三嫔. 劳动契约、员工参与与相互投资型

- 劳动关系. *管理科学*, 2012, 25(6): 65-74.
ZHENG Wenzhi, CHEN Jinlong, HU Sanman. Labor contract, employee participation and mutual investment employment relations. *Journal of Management Science*, 2012, 25(6): 65-74.
- [14] 国家统计局. *中国劳动统计年鉴(2020)*. 北京: 中国统计出版社, 2020.
NATIONAL BUREAU OF STATISTICS. *China labour statistical yearbook (2020)*. Beijing: China Statistics Press, 2020.
- [15] 李铭泽, 叶慧莉. 时间领导、合作性目标感知与工作繁荣: 共事时间的调节作用. *中国人力资源开发*, 2021, 38(9): 19-32.
LI Mingze, YE Huili. Temporal leadership, perceived cooperative team goal and thriving at work: the moderation effect of relationship tenure. *Human Resources Development of China*, 2021, 38(9): 19-32.
- [16] REGO A, CAVAZOTTE F, CUNHA M P, et al. Gritty leaders promoting employees' thriving at work. *Journal of Management*, 2021, 47(5): 1155-1184.
- [17] SONG Z G, GU Q X, COOKE F L. The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: a multilevel investigation. *Human Resource Management*, 2020, 59(2): 201-213.
- [18] 胡冬青, 顾琴轩. 团队权力距离和集体主义对团队创造力影响: 基于共享领导视角. *管理评论*, 2022, 34(5): 167-175.
HU Dongqing, GU Qinxuan. Effect of team power distance and collectivism on team creativity: from the perspective of shared leadership. *Management Review*, 2022, 34(5): 167-175.
- [19] 张志学, HEMPEL P S, 韩玉兰, 等. 高技术工作团队的交互记忆系统及其效果. *心理学报*, 2006, 38(2): 271-280.
ZHANG Zhixue, HEMPEL P S, HAN Yulan, et al. Transactive memory system in work teams from high technology firms and its consequences. *Acta Psychologica Sinica*, 2006, 38(2): 271-280.
- [20] 刘雪梅, 刘铮. 共享型领导对团队创造力的影响机制研究. *软科学*, 2019, 33(4): 114-118, 140.
LIU Xuemei, LIU Zheng. Research on the influence of shared leadership on team creativity. *Soft Science*, 2019, 33(4): 114-118, 140.
- [21] LIU X Y, HÄRTEL C E J, SUN J J M. The workgroup emotional climate scale: theoretical development, empirical validation, and relationship with workgroup effectiveness. *Group & Organization Management*, 2014, 39(6): 626-663.
- [22] IMAM H, ZAHEER M K. Shared leadership and project success: the roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 2021, 39(5): 463-473.
- [23] LIANG B Q, KNIPPENBERG D, GU Q X. A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(1): 68-83.
- [24] 蒿坡, 龙立荣, 贺伟. 共享型领导如何影响团队产出? 信息交换、激情氛围与环境不确定性的作用. *心理学报*, 2015, 47(10): 1288-1299.
HAO Po, LONG Lirong, HE Wei. When and why shared leadership influences team outputs? The pivotal roles of information exchange, passionate tone and environmental uncertainty. *Acta Psychologica Sinica*, 2015, 47(10): 1288-1299.
- [25] KLEINE A K, RUDOLPH C W, ZACHER H. Thriving at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(9/10): 973-999.
- [26] 齐蕾, 刘冰. 包容型领导与不道德亲组织行为的调节焦点视角. *管理科学*, 2020, 33(2): 76-86.
QI Lei, LIU Bing. Effects of inclusive leadership on unethical pro-organizational behavior: from the perspective of regulatory focus. *Journal of Management Science*, 2020, 33(2): 76-86.
- [27] WANG Z N, MENG L J, CAI S H. Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 2019, 34(8): 505-518.
- [28] 何文心, 刘新梅. 团队防御型调节焦点对新产品创造力的双刃剑效应. *管理学报*, 2021, 18(5): 712-721.
HE Wenxin, LIU Xinmei. The double-edged sword effect of team prevention regulatory focus on new product creativity. *Chinese Journal of Management*, 2021, 18(5): 712-721.
- [29] WEGNER D M, GIULIANO T, HERTEL P T. Cognitive interdependence in close relationships//ICKES W. *Compatible and Incompatible Relationships*. New York: Springer, 1985: 253-276.
- [30] 曲刚, 王晓宇, 赵汉. 社会网络情境下交互记忆系统与团队绩效关系研究. *管理评论*, 2020, 32(12): 168-179.
QU Gang, WANG Xiaoyu, ZHAO Han. The impact of transactive memory system on team performance: the moderating effect of social network and social identity. *Management Review*, 2020, 32(12): 168-179.
- [31] HE H W, HU Y S. The dynamic impacts of shared leadership and the transactive memory system on team performance: a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 2021, 130: 14-26.
- [32] DERUE D S, ASHFORD S J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 2010, 35(4): 627-647.
- [33] WANG H, PENG Q. Is shared leadership really as perfect as we thought? Positive and negative outcomes of shared leadership on employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 2022, 56(3): 328-343.
- [34] SUN X B, ZHAO D H, ZHANG D P, et al. Entrepreneurship and sustainable innovation capabilities in platform enterprises: the mediating role of knowledge integration. *Chinese Management Studies*, 2022, 16(3): 627-652.
- [35] 陈帅, 王端旭. 道不同不相为谋? 信息相关断裂带对团队学习的影响. *心理学报*, 2016, 48(7): 867-879.
CHEN Shuai, WANG Duanxu. Way different, never work together? A moderated model of informational faultlines, overlapping team tenure, transactive memory system, and team learning. *Acta Psychologica Sinica*, 2016, 48(7): 867-879.
- [36] LEWIS K. Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 587-604.
- [37] CAMPION M A, MEDSKER G J, HIGGS A C. Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 1993, 46(4): 823-847.
- [38] KLEIN K J, KOZLOWSKI S W J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 3-90.
- [39] 张银普, 钱思, 石伟. 创业团队共享领导对企业创新绩效的影响机制. *管理科学*, 2020, 33(3): 3-15.
ZHANG Yinpu, QIAN Si, SHI Wei. Impact mechanism of shared leadership in new venture teams on firm innovative performance.

- Journal of Management Science*, 2020, 33(3): 3–15.
- [40] HOCH J E, DULEBOHN J H. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 2013, 23(1): 114–125.
- [41] 鲍旭辉, 黄杰, 李娜, 等. 主动性人格对学习投入的影响: 领悟社会支持和积极情绪的链式中介作用. *心理与行为研究*, 2022, 20(4): 508–514.
BAO Xuhui, HUANG Jie, LI Na, et al. The Influence of proactive personality on learning engagement: the chain mediating effect of perceived social support and positive emotions. *Studies of Psychology and Behavior*, 2022, 20(4): 508–514.
- [42] FREDRICKSON B L. What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 1998, 2(3): 300–319.
- [43] DE JONG B A, ELFRING T. How does trust affect the performance of ongoing teams: the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 535–549.
- [44] LIAO Z Y, LEE H W, JOHNSON R E, et al. Seeing from a short-term perspective: when and why daily abusive supervisor behavior yields functional and dysfunctional consequences. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(3): 377–398.
- [45] 刘薇, 沈晓玲. 团队行动中反思与团队创新关系研究的动态视角: 认知与情绪的双元路径. *心理科学进展*, 2022, 30(8): 1759–1769.
LIU Wei, SHEN Xiaoling. A dynamic perspective on the relationship between team reflection-in-action and innovation: a moderated mediation model integrating cognition and emotion. *Advances in Psychological Science*, 2022, 30(8): 1759–1769.
- [46] ANDELA M, TRUCHOT D. Emotional dissonance and burnout: the moderating role of team reflexivity and re-evaluation. *Stress and Health*, 2017, 33(3): 179–189.
- [47] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C, et al. Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 250–275.
- [48] MUETHEL M, GEHRLEIN S, HOEGL M. Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 2012, 51(4): 525–548.
- [49] 马迎霜, 陈芳, 张昊民. 创新性工作要求与团队创造力: 基于I-P-O模型视角. *工程管理科技前沿*, 2020, 39(4): 61–67.
MA Yingshuang, CHEN Fang, ZHANG Haomin. Creative job requirement and team creativity: based on the input-process-outcome model. *Frontiers of Science and Technology of Engineering Management*, 2020, 39(4): 61–67.
- [50] 王艳子, 张婷. 包容型领导对员工即兴行为的跨层次影响. *管理学报*, 2020, 17(6): 843–851.
WANG Yanzi, ZHANG Ting. The cross-level influence of inclusive leadership on employee improvisation. *Chinese Journal of Management*, 2020, 17(6): 843–851.
- [51] MONKS K, CONWAY E, FU N, et al. Enhancing knowledge exchange and combination through hr practices: reflexivity as a translation process. *Human Resource Management Journal*, 2016, 26(3): 304–320.
- [52] BATEMAN T S, CRANT J M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(2): 103–118.
- [53] 顾琴轩, 刘美琳, 许淼鑫. 共享领导和参与安全氛围视角下共享领导胜任力的有效性研究. *管理学报*, 2020, 17(12): 1786–1794.
GU Qinxuan, LIU Meilin, XU Miaoxin. The effectiveness of shared leadership competency: roles of shared leadership and team participatory safety. *Chinese Journal of Management*, 2020, 17(12): 1786–1794.

Effects of Shared Leadership on Team Thriving at Work

CHEN Lifang, YU Guilan

School of Business and Management, Jilin University, Changchun 130012, China

Abstract: How to gather and allocate talents, as well as build continuous learning and energized innovation team is crucial to implementing the strategy of developing a quality workforce. As a team leadership approach that brings talents together, shared leadership might be a potential force for team thriving at work. However, there is a lack of attention among current studies on team thriving at work and the mechanisms between shared leadership and team thriving at work. Thus, it is urgent to shed light on team thriving at work and examine the paths and boundary conditions between shared leadership and team thriving at work.

Based on a socially embedded model of thriving at work, this study explores why and when shared leadership facilitates team thriving at work from the dual paths of team cognition and team emotion. Specifically, this study examines the mediating role of team transactive memory system (cognitive path) and team positive emotional climate (emotional path) between shared leadership and team thriving at work, as well as the moderated mediating role of team reflexivity in the above-mentioned relationships. Using a three-stage survey, we collected a sample of 81 knowledge teams from different industries ($N = 524$). Based

on Spss 26.0 and Mplus 7.4 data analysis software, empirical analyses were conducted. Specifically, multilevel structural equation model, Monte Carlo simulation, and simple slope analysis were employed to test the mediation effects and the moderated mediation effects.

The results showed that: First, team transactive memory system positively mediated the relationship between shared leadership and team thriving at work; Second, team positive emotional climate positively mediated the relationship between shared leadership and team thriving at work; Finally, team reflexivity significantly moderated the indirect effects of shared leadership on team thriving at work via team transactive memory system and team positive emotional climate. With a higher level of team reflexivity, the stronger indirect effects of shared leadership on team thriving at work through team transactive memory system and team positive emotional climate.

The research results confirm that shared leadership plays an important positive role in team thriving at work. These results not only identify the theoretical paths of how shared leadership promotes team thriving at work but also discover the contingency role of team reflexivity within the above-mentioned relationships, providing scientific theoretical paths and intervention strategies to promote team thriving at work. In addition, these results provide useful practical insights for talent management and building a major world center of talent and innovation in the new era.

Keywords: shared leadership; team transactive memory system; team positive emotional climate; team thriving at work; team reflexivity

Received Date: June 26th, 2022 **Accepted Date:** February 2nd, 2023

Funded Project: Supported by the National Social Science Foundation of China (19ZDA136)

Biography: CHEN Lifang is a Ph.D candidate in the School of Business and Management at Jilin University. Her research interests include organization behavior and human resource management. Her representative paper titled “Observing leadership as and in networks: a multilevel investigation of shared leadership, discrete emotions, and knowledge behaviors” was published in the *Psychology Research and Behavior Management* (Volume 15, 2022). E-mail: lfchen20@mails.jlu.edu.cn

YU Guilan, doctor in economics, is a professor in the School of Business and Management at Jilin University. Her research interests cover labor relations, organization behavior, and human resource management. Her representative paper titled “Qualitative research on enterprise harmonious labor relations model based on grounded theory” was published in the *Chinese Journal of Management* (Issue 10, 2016). E-mail: yugl@jlu.edu.cn □

(责任编辑: 李祎博)