



领导力共享、垂直领导力与团队创造力：双视角研究

蒿坡, 龙立荣, 贺伟
华中科技大学管理学院, 武汉 430074

摘要: 随着组织环境日益多变, 越来越多的学者关注水平的领导力共享, 即团队成员为了实现集体目标而相互影响、相互领导的一种主动的团队过程。基于过程视角和投入视角提出两个竞争模型, 探讨领导力共享和授权型领导对团队创造力的作用。以安徽和湖北的14家企业92个部门共339名员工为样本, 采用SPSS层级回归、相关分析和验证性因子分析等方法进行统计检验。研究结果表明, 在过程视角下, 领导力共享在授权型领导与团队创造力之间起中介作用; 在投入视角下, 领导力共享与授权型领导的交互作用负向影响团队创造力, 领导力共享水平越高, 授权型领导对团队创造力的作用越弱。研究结果为探讨领导力共享提供了新的研究视角, 并对指导企业进行团队管理和创新管理有重要的实践意义。

关键词: 领导力共享; 垂直领导力; 团队创造力; 过程视角; 投入视角

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2014.06.005

文章编号: 1672-0334(2014)06-0053-12

1 引言

知识经济时代, 组织所处环境的复杂性和多变性日益增强, 领导授权和员工的自我管理成为企业生存和发展的关键。已有研究表明, 传统的单一、自上而下的正式领导模式已经无法对组织内部发生的大量信息进行及时处理和加工, 更无法对组织中的各类议题做出迅速而准确的决策^[1]。因此, 组织内部由员工主动参与、自主管理并相互领导的一种自下而上的非正式的集体领导模式逐步兴起^[2]。在理论界, 学者们将其定义为领导力共享, 即在群体中由员工主动发起的一种动态的、相互影响的互动过程, 目的是通过成员之间的相互领导实现集体和组织目标^[3]。尽管与垂直领导力相比, 水平领导力共享更适合团队管理^[4], 但有学者呼吁应该同时探讨水平领导力共享与垂直领导力对团队产出的影响, 且这两种领导力对团队产出的作用方式和效果比较复杂^[5-6], 因而有必要对三者之间的关系进行进一步的探讨。如当领导力共享被视为一种团队过程时, 它

会在垂直领导力与团队产出之间发挥中介作用, 而当其被视为一种团队投入时, 会与垂直领导力一起对团队产出产生影响^[5-6]。同时, 由于领导力共享的结果基本上均围绕着团队绩效而忽视了团队行为^[7-10], 但与团队绩效相比, 领导力共享对团队行为有更强的预测作用^[6], 且成员主动地自我领导会激发团队整体的探索、学习和创新行为^[11-12], 因而团队创造力可以作为领导力共享重要的结果变量。而作为重要的垂直领导行为, 授权型领导是促进领导力在团队中共享的主要途径^[12-14]。因此, 本研究分别基于过程视角和投入视角提出两个竞争模型, 探讨领导力共享和授权型领导对团队创造力的作用机制, 以期深化领导力共享的理论研究, 并为企业进行团队管理和创新管理提供参考。

2 相关研究评述和研究假设

2.1 领导力共享的定义及特征

最早关于团队或集体领导力的概念源于Gibb^[15]

收稿日期: 2014-05-26 修返日期: 2014-09-11

基金项目: 国家自然科学基金(71232001, 71402061)

作者简介: 蒿坡(1988-), 女, 陕西西安人, 华中科技大学管理学院博士研究生, 研究方向: 组织行为学和人力资源管理。E-mail: haopo88@126.com

的研究,他将团队领导力分为两种形式,一种是集中式的,即领导者的角色集中在一个人身上;而另一种则是分布式的,即领导者的角色、责任和职能由多个人共享和承担。随后领导领域的学者对团队领导或集体领导展开了一系列的研究,在此基础上,Pearce等^[3]提出领导力共享这一概念,即群体成员之间动态的、相互影响的过程,目的是通过相互领导实现群体或组织整体目标,或是一种由于领导力在成员之间的分布而形成的新的团队属性^[9]。传统领导力都是层级等级式的,并且是由拥有正式管理角色的人来担任,而领导力共享则是将传统自上而下的单角色领导力转换为水平的团队内部的多角色领导力,且强调传统领导行为或职能在团队内部之间的共享,即由成员担任不同的领导角色,如计划和组织、信息寻求等职能。在这一过程中,团队成员之间相互领导、集体制定决策、共享结果、共担责任^[13],最终实现团队和组织的目标。可以看出团队中的领导力共享具有以下特征,①非正式的、水平的;②关注垂直领导职能在成员之间的分布;③强调成员之间共享的领导力责任和相互影响。

目前中国关于领导力共享的研究较少,且大都从文献综述^[16-21]和对领导力共享内容结构的探讨^[22]出发来了解这种集体领导方式,少数的实证研究也只简单讨论领导力共享对团队绩效的影响^[7-8,23]。在国外研究中,一方面大部分学者仅探讨领导力共享与团队绩效、组织绩效等结果变量之间的关系;另一方面,少量早期研究主要关注团队及团队成员特征对领导力共享的影响,包括团队水平结构^[24]和团队文化^[25]、员工主动性^[9]和权力距离^[25]。这些研究的基本观点是,领导力共享是一种自下而上、由员工主动发起的互动过程,因此会受到团队环境和员工特征的影响。与此同时,部分学者认为这种非正式的团队领导模式同样也会受到领导个人积极行为的影响^[14],如领导的教练行为^[9]和变革式的领导风格^[12]。

分析已有研究主要有以下3个方面的不足。①结果变量的选取主要集中在团队绩效或组织绩效等远端变量,忽视了对近端行为变量的探讨。这一局限不仅阻碍了理论界对领导力共享为什么会提高团队绩效的认识,更限制了对领导力共享在团队内部所激发的一系列积极团队产出的全面认识。②对这种积极领导模式的成因缺乏足够的系统性研究。依据社会学习理论^[26],领导的授权和鼓励以及员工的模仿和学习是促进团队成员产生主动行为、开展自主管理的主要途径^[12-14],因而忽略授权型领导这一重要变量而探讨领导力共享的成因是不完整的。③仅从过程视角探讨领导力共享的影响因素或其垂直领导与团队结果之间的中介作用,忽视了投入视角下领导力共享的作用。Yammarino等^[5]基于IMO模型(inputs-mediators/moderator-outputs-inputs),认为团队中领导力共享这一水平的领导力既可以被视为一种团队过程在垂直领导力与团队创造力之间发挥中

介作用,还可以作为一种团队投入与垂直领导行为产生交互作用以影响团队创造力。传统的IPO(input-process-output)模型只简单地反映了投入、过程和产出之间的线性关系,如投入会影响过程,而过程又会影响产出等。但在最近的团队研究中,越来越多的学者开始关注投入、过程和产出之间的相互转化以及三者之间的交互作用,故而IPO模型不能完全涵盖团队层次的研究^[4,27]。在此基础上,Ilggen等^[27]提出IMO模型,即在某一时刻上团队投入可能变成团队过程,而在另一时刻上团队产出又可以成为团队投入,并认为这些因素之间可能并不是简单的线性关系,也可以表现出非线性的或有条件的关系。因而,在此基础上越来越多的学者发现,领导力共享除了可以被视为一种团队过程外,还可以被视为一种团队投入来影响其他的团队过程和团队产出^[5-6]。此外,Mathieu等^[28]认为从团队过渡过程来看,领导力共享可以被视为一种团队过程,而从一种与垂直领导力并行的团队水平领导力来看,领导力共享又可以被视为一种团队投入。所以仅局限于单一的过程视角并不能完全了解领导力共享、垂直领导力与团队产出三者之间的关系。

综上所述,本研究从整合过程和投入两种视角提出两个竞争模型,具体探讨领导力共享、垂直授权型领导和团队创造力三者之间的关系。具体而言,在过程视角下,探讨领导力共享在授权型领导与团队创造力之间的中介作用。社会学习理论认为个体学习行为的产生会通过直接经验或角色榜样的作用,并受到所处环境的影响^[26]。由于领导的授权和员工的主动学习是影响团队中领导力共享的主要途径,根据IPO模型,这一垂直的授权型领导会通过领导力共享对团队创造力产生影响,研究模型见图1。



图1 基于过程视角的理论模型

Figure 1 Theoretical Model

Based on Process Perspective

在投入视角下,探讨领导力共享与授权型领导的交互作用对团队创造力的作用。自我决定理论认为自主性需要和能力需要是人类两个最基本的需求^[29],当个体成员具有较高的自主性和能力感知时,会以较高的动机参与到工作中,且谁可以给成员带来自主性和提升能力感知的资源(如团队垂直领导或团队内部领导力共享),成员们往往就会越依赖这种资源^[29]。因此,作为一种与垂直领导力并行的水平领导力,团队中的领导力共享可以被视为一种可以替代垂直领导力的水平领导力,可能会与垂直授权型领导一起对团队创造力产生影响,具体研究模型见图2。

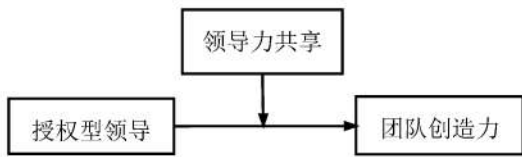


图2 基于投入视角的理论模型
Figure 2 Theoretical Model
Based on Input Perspective

2.2 过程视角下的领导力共享

2.2.1 授权型领导与领导力共享

授权型领导是指通过给员工描述工作的重要性、给员工提供较多制定决策的自主权、对员工的能力表现出信心、为员工排除实现高绩效的阻碍等措施,与员工一起分享权力的领导行为^[30]。根据Ahearne等^[30]的定义,授权型领导包括4个维度,分别为增加员工工作的意义、培养决策制定的参与度、在高绩效中表达自信和从制度限制中提供自主性。领导力共享强调成员之间的相互领导、集体参与决策和共担责任等,这一过程往往需要外部领导者的支持^[9-10]。根据社会学习理论,个体往往会有意或无意地模仿他人的行为,通过直接经验或者通过间接观察他们的行为,且拥有一定能力的个体或榜样的行为最容易被模仿^[26],如领导者。因此,本研究认为授权型领导作为团队外部的资源给团队成员树立了角色榜样,使其可以更好地参与到领导力共享过程中。具体来说,授权型领导强调领导力替代的观点,注重员工应该自我制定职业标准,因此减少对正式领导角色的需要^[13]。同时,由于授权型领导强调提升员工自我控制和自我管理,培养员工自我领导、参与决策制定的能力^[13],所以团队成员通过对上级垂直领导这种行为的学习,会逐步增加自我管理能力,进而在团队整体上的表现就是团队成员内部相互领导和自我管理,最终有利于团队中领导力共享的形成。

社会学习理论还认为,自我学习的个体通常会在环境中寻求资源来实现目标,而影响个体行为的环境因素除角色榜样或他人所表现出的行为外,还包括团队环境^[31]。就授权型领导与领导力共享之间的关系而言,授权型领导除了为团队成员提供角色榜样外,还为其提供高自主性的团队环境,从而有利于领导力共享这一团队过程。授权型领导包括上述4个维度,这些行为会增加团队成员的心理授权和自主性感,从而使团队成员感知到较高的团队自主性氛围,最终促进团队中领导力共享的形成和发展。具体表现为,在这种氛围下团队成员会感知到工作的重要性,有可以成功地完成任务的自我效能或者能力的信念,有自主选择如何实施并完成任务的自由以及让团队成员感知到自我的行为可以对工作结果有影响。由于领导力共享关注成员自我领导力、自主制定决策和共担责任等,因此授权型领导所提供的这种高自主性团队环境会使成员更加愿意参与到领导力共享的过程中,因而有利于领导力共享。

在已有研究中,领导授权和员工自主性被认为是团队内部领导力共享的重要前提条件^[12-14]。一部分实证研究也间接地证明了这一观点,如授权型领导强调领导他人实现自我领导^[13],而这种行为不仅可以被团队成员所采纳和学习,也会为其提供高自主性的环境,最终通过成员的自我指导和自主性动机促进团队内部领导力共享的形成^[32]。综合以上观点,本研究提出假设。

H₁ 授权型领导对领导力共享有正向影响。

2.2.2 领导力共享与团队创造力

团队创造力是指团队成员共同产生关于产品、服务、过程和流程的创造性的、有用的想法^[33]。本研究认为领导力共享作为一种团队互动过程,会增加团队内部共享信息的数量和传递与交换的速度,从而有助于团队创造力的提升。具体表现为,一方面,由于领导力共享关注传统垂直领导行为或职能在团队成员之间的共享,因此在这一过程中会由不同的成员担任不同的领导职能,成员之间通过相互交流会碰撞出更多、更多元化的信息,这些都有利于团队创造力的提升^[33]。同时,Madjar等^[34]认为,当团队拥有的资源越多时,团队成员会把从事创造性工作视为一种在职业上获得成功的机会,从而更加愿意从事创造性的活动。另一方面,领导力共享会增加这种多样化信息在团队内部的交换和共享程度。领导力在团队成员之间的共享强调成员之间为了集体目标而相互交流信息,共同解决团队所遇到的问题。由于在不同的任务下不同的成员担任了不同的职能,更需要彼此之间的信息交流和沟通,从而促进团队产生创造性想法。实证研究也支持了这一观点,Gong等^[35]研究发现,当团队内部成员为了集体目标相互交换思想和想法时,越有利于团队创造力的提升。

虽然目前并没有研究探讨领导力共享与团队创造力之间关系,但少数实证研究的结果部分支持了这一观点。Woodman等^[36]研究发现团队过程是团队创造力很重要的一个前因变量,而这些团队过程包括决策制定、集体思考和相互学习等环节,还涵盖解决问题、发现机遇和挑战等内容,与领导力共享的基本特征相似。鉴于以上理论观点和实证研究,本研究提出假设。

H₂ 领导力共享对团队创造力有正向影响。

综上所述,基于过程视角,本研究探讨授权型领导与领导力共享以及领导力共享与团队创造力之间的关系,且已有研究表明授权型领导会促进团队创造力^[37],因此领导力共享可能会在授权型领导与团队创造力之间发挥中介作用。本研究认为这三者之间的关系是紧密联系的,符合团队研究中投入-过程-产出的典型中介模型。其中,投入是指那些影响和限制成员交互的因素,包括组织层面、团队层面和个体层面的因素;过程是描述团队成员在完成任过程中的交互,是连接团队投入与团队产出的重要机制;而产出是指团队活动所产生的结果^[28]。同

时根据 Yammarino 等^[5] 和 Mathieu 等^[28] 的观点, 团队领导行为和团队的过程是 IPO 模型中重要的投入因素和中介过程因素。因此, 本研究认为领导力共享这一团队过程会在授权型领导与团队创造力之间起中介作用, 并提出假设。

H₃ 领导力共享会中介授权型领导与团队创造力之间的关系。

2.3 投入视角下的领导力共享

基于过程视角, 本研究分析领导力共享在授权型领导与团队创造力之间的中介作用。除此之外, 领导力共享还展现了传统垂直领导行为或职能在团队内部成员之间的共享, 是将单一垂直的领导力转化为多成员的水平领导力, 因此可以被视为一种与垂直领导力并行的水平领导力。在这种视角下, 领导力共享这一水平领导力可以作为一种团队投入^[28], 可能会与垂直的授权型领导共同作用于团队过程或团队结果^[6]。下面从投入视角出发分析领导力共享与垂直授权型领导之间的交互作用对团队创造力的影响。

Hogg 等^[38] 认为有效的领导力往往依赖于那些被下属视为拥有更多群体典型性的个体(如正式的领导者), 而在团队中, 这种领导力可以是具有典型性的群体成员及其行为表现。在领导力共享的过程中, 随着团队成员的作用日益重要, 成员们会对团队或团队这种水平领导力行为有更多、更深程度的认同。具体来说, 由于团队成员可以自我担当领导角色, 因此那些拥有领导力的成员及其角色会被团队成员视为群体的典型性, 这种团队水平的领导力会带领团队实现集体目标。在这种情况下, 领导力共享同样可以作为一种水平的领导力行为来影响团队。因而, 当团队同时面临水平的领导力共享和垂直的授权型领导时, 两者之间是会相辅相成还是会相互替代地对团队行为产生影响^[6]。

有研究表明, 当团队成员的作用变得相对显著时, 垂直领导的作用将变得不再那么有效^[39-40]。根据自我决定理论, 自主性需要和能力需要是人类基本的心理需要, 而个体成员所感知到的自主性和自我效能或能力要么来自及时的外部支持, 要么来自内部的资源, 而这取决于谁可以优先提供自主性和能力感知的资源^[29]。由于领导力共享所提供的领导力来自于团队成员内部, 因此可以作为一种成员内部的资源来提升团队的自主性和自我效能。同时, 根据 Hoffman 等^[41] 的观点, 由于领导力共享属于一种涌现的团队属性, 因此当团队中的领导力共享水平很高时, 团队成员会对目前这种团队环境所提供的高自主性和能力感知很依赖, 所以对外部垂直授权型领导所提供的资源依赖可能就会降低。相反, 当团队内部领导力共享水平较低时, 不能给成员提供较高的自我效能和自主性感知, 因而他们对于外部情境支持的需要就会增加, 从而会增加授权型领导对团队创造力的作用。因此, 团队内部领导力共享程度较高, 表明团队的团队领导力水平较高, 因而对

外部垂直领导力的依赖就会降低; 反之, 团队内部领导力共享程度较低, 会增加外部垂直领导力的作用。鉴于此, 本研究认为领导力共享负向调节授权型领导与团队创造力之间的关系。

与自我决定理论的观点类似, Kerr 等^[42] 从领导力替代视角出发, 也认为在一定条件下垂直领导力的作用会被减弱或是没有作用, 如团队成员较高的能力或是动机。因此, 当团队内部领导力共享水平较高时, 团队成员所感知到的效能和自主性会提高, 从而削弱外部授权型领导的模范和激励作用。Podsakoff 等^[40] 认为个体对高能力和高独立性的需求会降低对变革型领导的角色需求。而当领导力在团队内部共享程度较低时, 外部的授权型领导则可以作为补充很好地帮助团队实现目标。授权型领导可以为成员提供高自主性的团队环境, 且强调成员之间的自我管理, 补充了领导力共享这一水平领导力所提供的资源, 因而授权型领导对团队创造力的作用会被加强。

已有实证研究也间接证明了水平领导力与垂直领导力之间会相互替代地影响团队产出。如当团队成员具有较高的核心自我评价时, 包括了较高的自尊和自我效能与较低的神经质和内在控制点, 会削弱垂直变革型领导对团队成员绩效的积极作用^[39]。Podsakoff 等^[40] 列举出13种可以替代正式垂直领导的行为, 其中就包括成员的高能力或知识经验和高独立性的需求。因此, 基于自我决定理论, 当领导力共享这一团队水平领导力较高时, 会降低垂直授权型领导对团队创造力这一行为的正向作用。因此, 本研究提出假设。

H₄ 领导力共享负向调节授权型领导对团队创造力的正向作用, 即领导力共享的程度越高, 授权型领导对团队创造力的正向作用越弱。

3 研究方法

3.1 样本选取和数据收集

本研究采用问卷调查方法, 在2013年11月份至12月份收集研究数据, 数据来自安徽和湖北14家企业, 企业类型包括电子、设计和物流等行业。为了避免同源问题, 从部门成员和部门领导两个来源获取数据, 部门成员问卷包括授权型领导、领导力共享和基本人口统计学变量, 由每个部门的员工填写。然后在部门主管的协助下, 由部门领导完成对团队创造力以及领导自身的人口学变量的评价和填写。共有96名部门领导和354名员工填写问卷, 问卷回收后对空白太多的予以删除, 最终有效样本为92个工作部门领导和339名员工, 问卷有效率为95.833%和95.763%, 其中男性占68.100%, 平均年龄为34.083(标准差为7.933), 平均团队工作年限为9.941年, 教育水平在专科以上的占94.100%。在92个部门中, 团队规模平均为3.685(标准差为1.617), 男性部门领导占81.500%, 平均年龄为41.391(标准差为6.930), 平均任期为8.418, 教育水平在专科以上的占94.565%。

3.2 变量和测量

(1)团队创造力(*TC*)。本研究的因变量为团队创造力,采用Farh等^[43]的量表进行测量,具体包括3个题项,如团队取得的成果具有原创新性和实用性等。采用Likert 7点量表,1为非常不符合,3为有点不符合,5为有点符合,7为非常符合。在本研究中,团队创造力的内部一致性系数为0.826。

(2)授权型领导(*EL*)。本研究的自变量为授权型领导,采用Ahearn等^[30]的量表进行测量,共12个题项。该量表包括4个维度,①增加工作的意义,如部门领导会帮助成员理解团队的目标和公司的目标等;②培养决策制定的参与,如部门领导会与团队成员一起做出很多决策等;③在高绩效中表达自信,如部门领导相信团队可以处理要求苛刻的任务等;④从制度限制中提供自主性,如部门领导允许团队按照自己的方式工作等。采用Likert 5点量表,1为非常不同意,5为非常同意,其内部一致性系数为0.912。

(3)领导力共享(*SL*)。本研究的中介变量和调节变量均为领导力共享,采用Hoch等^[10]使用的量表,该量表从领导效率视角出发,包括团队学习、感知团队支持和团队成员交换3个维度。采用Van Der Veegt等^[44]的量表测量团队学习,包括4个题项,如“为了改进工作绩效,成员可以评价相互之间的工作”等;采用Eisenberger等^[45]的量表测量感知团队支持,采用参照点转换,将“我的领导”转换为“我的团队”,共包括5个题项,如“团队很重视成员对部门福利的贡献”等;采用Graen等^[46]的量表测量团队成员交换,将“我的领导”换成“我的团队”,包括7个题项,如“一般来说,成员很清楚团队是否满意他们的工作表现”等。领导力共享的内部一致性系数为0.855。

表1给出所用变量的信度和效度指标。信度分析表明,各量表的Cronbach's α 值在0.826~0.912之间,均在0.700以上,表明各量表具有良好的内部一致性。由于本研究使用的量表均为发表在国际主流期刊上的成熟量表,所以采用验证性因子分析对其效度进行检验。3个变量各个题项的标准化因子载荷值在统计上都显著($p < 0.010$),授权型领导和团队创造力的平均变异抽取AVE值均大于0.500,领导力共享的AVE值接近0.500。信度和效度分析的结果表明,构念之间的区分效度基本良好。为了更好地区分领导力共享与授权型领导这两个构念,本研究对其进行验证性因子分析。在分析之前,根据已有研究采用的方法^[10,32],本研究将领导力共享按照3个子维度、将授权型领导按照4个子维度打包处理,进行验证性因子分析。研究结果显示,这两个变量之间的区分效度较好, $df = 342, \chi^2 = 704.534, \frac{\chi^2}{df} = 2.060, RMSEA = 0.056, GFI = 0.866, IFI = 0.920, CFI = 0.919$,证明授权型领导与领导力共享是两个独立的变量,结果见表2。

(4)控制变量。为了避免一些其他变量对团队创造力的影响,根据已有研究,本研究控制团队层次的变量,包括部门规模、团队成员年龄多样性、性别多

样性(虚拟变量,1为男性)、教育水平多样性和专业多样性^[33]。此外,由于领导的个体属性也会影响其对团队行为的评价,因此本研究也将其作为控制变量,具体包括领导的年龄、性别(虚拟变量,1为男性)、任期和学历,学历包括4个类别变量,1为初中及以下,2为高中,3为专科及大学,4为研究生及以上。

在计算团队成员年龄多样性、性别多样性和教育水平多样性时采用Lau等^[47]使用的*H*系数, $H = -\sum P_i(\ln P_i)$, P_i 为在某一种变量中具有相同属性个体在群体内所占的比例。在计算性别多样性时,1为男性,0为女性。在计算年龄多样性时,1为小于30岁,2为30岁~35岁,3为35岁~40岁,4为40岁以上。在计算教育水平多样性时,1为初中及以下,2为高中,3为专科及大学,4为研究生及以上。在计算专业多样性时,根据Shin等^[33]采用的方法, $D = 1 - \sum F_i^2$, F_i 为团队成员中的第*i*种专业所占的比例。根据教育部颁发的《普通高等学校本科专业目录(2012)》划分专业,本研究中样本专业包括经济管理、矿业、机电和应用电子等。

4 数据分析和结果

4.1 聚合分析

由于本研究聚焦于团队层次,所以要对相关变量聚合到团队层次的可行性进行分析。尽管授权型领导和领导力共享是以团队为参照点来测量的,但是通过每个部门的个体成员所获得,因此需要对这两个变量聚合到团队层次的可靠性进行检验。先计算每个变量在每个团队的 R_{wg} 系数,表示团队内部成员的一致性。结果表明授权型领导的 R_{wg} 为0.943,团队领导力共享的 R_{wg} 为0.876。然后,计算组内相关系数,结果表明授权型领导的 ICC_1 为0.192, ICC_2 为0.467,领导力共享的 ICC_1 为0.241, ICC_2 为0.540。两个变量的 $ICC(2)$ 分别为0.467和0.540,数值都比较低,是因为在本研究中平均团队规模仅为3.685,而 $ICC(2)$ 是团队规模与 $ICC(1)$ 大小的函数,因此较小的团队规模决定了 $ICC(2)$ 比较低。

4.2 变量的描述性统计分析

表3给出变量的均值、标准差和相关系数。在控制变量方面,领导的性别和学历分别与领导力共享显著负相关,相关系数分别为 $r = -0.297, p < 0.010$; $r = -0.250, p < 0.050$,表明部门领导者的基本特征对领导力共享有一定的影响。在主变量方面,授权型领导与领导力共享显著正相关, $r = 0.660, p < 0.010$;领导力共享与团队创造力显著正相关, $r = 0.384, p < 0.010$;授权型领导与团队创造力显著正相关, $r = 0.312, p < 0.010$ 。这些结果初步验证了本研究的基本假设。

4.3 层级回归分析结果

根据研究设计,检验领导力共享作为一种团队过程在授权型领导与团队创造力之间的中介作用,检验结果见表4。在以领导力共享为因变量、以授权型

表1 信度和效度分析
Table 1 Analysis of Reliability and Validity

变量	题项	成份			Cronbach's α	AVE
		1	2	3		
	EL ₁ 部门领导会帮助成员理解团队的目标和公司的目标	0.850				
	EL ₂ 部门领导会帮助成员理解工作对公司整体效益的重要性	0.911				
	EL ₃ 部门领导会帮助成员理解工作是如何与公司战略相契合	0.837				
	EL ₄ 部门领导会和团队成员一起做出很多决策	0.776				
	EL ₅ 部门领导会经常向团队成员咨询一些战略决策问题	0.828				
	EL ₆ 部门领导会在对团队有影响的决策上征求团队成员的意见	0.784				
EL	EL ₇ 部门领导相信团队可以处理要求苛刻的任务	0.781			0.912	0.610
	EL ₈ 部门领导相信团队有提升的能力,即使团队成员犯了错误	0.711				
	EL ₉ 部门领导对团队实现高水平绩效的能力很有信心	0.739				
	EL ₁₀ 部门领导允许团队按照自己的方式工作	0.639				
	EL ₁₁ 部门领导允许团队在工作中可以简单地遵守规则而使团队可以更加有效地工作	0.704				
	EL ₁₂ 部门领导允许团队迅速做出重要决策以满足顾客的需要	0.776				
	SL ₁ 为了改进工作绩效,成员可以评价相互之间的工作	0.566				
	SL ₂ 成员可以自由挑战他人的想法或观点	0.826				
	SL ₃ 为了工作更有效,成员可以对彼此的不足或弱点进行评价	0.632				
	SL ₄ 为了达到最优的结果,团队会采用不同的想法或建议	0.678				
	SL ₅ 团队很重视成员对部门福利的贡献	0.734				
	SL ₆ 团队很重视成员自身的目标和价值	0.781				
	SL ₇ 团队真的很关心成员的福利	0.337				
	SL ₈ 团队很关心成员在工作中的总体满意度	0.820				
SL	SL ₉ 团队对成员表现出很多的关心	0.688			0.855	0.426
	SL ₁₀ 一般来说,成员很清楚团队是否满意他们工作表现	0.559				
	SL ₁₁ 团队了解成员在工作上的问题和需求	0.463				
	SL ₁₂ 团队相当清楚成员在工作上的潜力	0.631				
	SL ₁₃ 团队会运用职权帮助成员解决工作上遇到的重大难题	0.572				
	SL ₁₄ 团队会牺牲自己利益帮助成员摆脱工作中的困境	0.648				
	SL ₁₅ 成员信任团队,即使不在场,他们也会支持团队的决策	0.775				
	SL ₁₆ 成员和团队在工作上的关系相当良好	0.520				
	TC ₁ 团队取得的成果具有原创性和实用性	0.837				
TC	TC ₂ 团队取得的成果具有创造性	0.764			0.826	0.615
	TC ₃ 团队取得的成果证明团队有能力创造性地利用信息和资源	0.749				

表2 领导力共享、授权型领导的验证性因子分析比较(N=339)

Table 2 Comparison of CFA about Shared Leadership and Empowering Leadership (N=339)

模型	df	χ^2	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	GFI	IFI	CFI
二因子模型	342	704.534	2.060	0.056	0.866	0.920	0.919
单因子模型	343	851.438	2.482	0.066	0.843	0.887	0.886
虚模型	378	4 851.875	12.836	0.387	0.239	0.000	0.000

表3 变量的描述性统计和相关系数矩阵(N=92)

Table 3 Descriptive Statistics and Correlation Coefficient Matrix of Variables (N=92)

变量	均值	标准差	部门规模	年龄多样性	性别多样性	教育多样性	专业多样性	领导年龄	领导性别	领导任期	领导学历	授权型领导	领导力共享	团队创造力
部门规模	3.685	1.617	-											
年龄多样性	0.738	0.375	0.519**	-										
性别多样性	0.299	0.311	0.093	0.031	-									
教育多样性	0.172	0.266	0.388**	0.267*	0.244*	-								
专业多样性	0.449	0.247	0.420**	0.383**	0.074	0.230*	-							
领导年龄	41.391	6.930	-0.038	0.026	0.074	-0.046	-0.050	-						
领导性别	0.815	0.390	0.098	0.172	-0.088	0.070	0.000	0.007	-					
领导任期	8.418	6.927	-0.017	-0.057	0.019	0.092	-0.143	0.281**	-0.167	-				
领导学历	3.087	0.436	0.086	0.083	0.086	0.027	0.134	-0.088	0.160	-0.224*	-			
授权型领导	3.767	0.428	-0.085	0.017	0.012	-0.075	0.076	-0.139	-0.111	-0.099	-0.176	(0.912)		
领导力共享	3.738	0.395	-0.135	-0.045	-0.026	-0.152	-0.042	-0.059	-0.297**	-0.046	-0.250*	0.660**	(0.855)	
团队创造力	5.221	1.044	0.089	0.089	-0.139	0.038	0.078	-0.190	-0.078	0.041	-0.139	0.312**	0.384**	(0.826)

注:对角线上的数据为内部一致性系数;*为 $p < 0.050$,**为 $p < 0.010$,下同。

领导为自变量的回归方程中,模型1引入控制变量、模型2引入控制变量和授权型领导进行回归。模型2回归结果表明,授权型领导对领导力共享有显著的正向影响, $\beta = 0.567, p < 0.001$, H_1 得到验证。在以团队创造力为因变量、领导力共享为自变量的回归方程中,模型3引入控制变量、模型4引入控制变量和领导力共享进行回归。模型4回归结果表明,领导力共享对团队创造力有显著的正向影响, $\beta = 1.066, p < 0.001$, H_2 得到验证。为了检验领导力共享的中介作用,构建模型5和模型6。模型5引入控制变量和授权型领导进行回归,结果表明授权型领导对团队创造力的正向作用显著, $\beta = 0.721, p < 0.010$ 。模型6引入控制变量、授权型领导和领导力共享进行回归,结果表明在引入领导力共享这一中介变量后,授权型领导对团队创造力的作用不再显著, $\beta = 0.198, p > 0.050$;而领导力共享对团队创造力的影响依然很显著, $\beta = 0.923, p < 0.050$,表明领导力共享对授权型领导与团队创造力之间的关系起完全中介作用, H_3 得到验证。为了进一步验证领导力共享在授权型领导与团队创造力之间的间接效应是否显著,根据

Preacher等^[48]的方法,采用Bootstrap(抽样次数为20 000)进行抽样,并通过R软件进行检验,结果表明领导力共享的间接作用显著, $p < 0.050, CI = [0.150, 0.942]$,显著地不包括零,因此进一步验证了 H_3 。

为了检验领导力共享作为一种团队投入与垂直授权型领导之间的交互作用,在构建交互项之前,本研究对自变量(授权型领导)和调节变量(领导力共享)进行中心化处理。表5给出以团队创造力为因变量、以授权型领导为自变量的方程回归结果,模型7引入控制变量,模型8引入控制变量和授权型领导,模型8回归结果表明,授权型领导与团队创造力显著正相关, $\beta = 0.721, p < 0.010$ 。模型9引入控制变量、授权型领导和领导力共享,模型10引入控制变量、授权型领导、领导力共享以及二者的交互项,模型10回归结果表明,领导力共享与授权型领导的交互作用对团队创造力有显著的负向影响, $\beta = -1.185, p < 0.050$ 。通过简单斜率分析,得出在不同领导力共享情况下授权型领导对团队创造力的作用效果,见图3。图3表明,在高领导力共享情况下,授权型领导对团队创造力没有显著预测作用, $\beta = -0.435, n.s.$;在

表4 领导力共享中介作用的回归结果(N=92)
Table 4 Regression Results of the Mediating Effect of Shared Leadership (N=92)

	领导力共享		团队创造力			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量						
部门规模	-0.024	-0.004	0.033	0.060	0.061	0.064
年龄多样性	0.102	0.044	0.235	0.126	0.162	0.121
性别多样性	0.007	-0.031	-0.416	-0.424	-0.464	-0.436
教育多样性	-0.160	-0.092	0.065	0.235	0.150	0.236
专业多样性	0.006	-0.120	0.159	0.153	-0.001	0.110
领导年龄	-0.003	0.002	-0.033	-0.030	-0.027	-0.029
领导性别	-0.278*	-0.228**	-0.214	0.082	-0.150	0.060
领导任期	-0.007	-0.003	0.011	0.018	0.015	0.018
领导学历	-0.212*	-0.094	-0.321	-0.096	-0.171	-0.085
主效应						
授权型领导		0.567***			0.721**	0.198
领导力共享				1.066***		0.923*
R ²	0.174	0.512	0.105	0.239	0.183	0.243
ΔR ²		0.338		0.134		0.060
F	1.901	55.421***	1.052	14.147***	7.681**	6.217*

注:***为 $p < 0.001$ 。

表5 领导力共享调节作用的回归结果(N=92)
Table 5 Regression Results of the Moderating Effect of Shared Leadership (N=92)

	团队创造力			
	模型7	模型8	模型9	模型10
控制变量				
部门规模	0.033	0.061	0.064	0.049
年龄多样性	0.235	0.162	0.121	0.136
性别多样性	-0.416	-0.464	-0.436	-0.326
教育多样性	0.065	0.150	0.236	0.137
专业多样性	0.159	-0.001	0.110	0.230
领导年龄	-0.033	-0.027	-0.029	-0.025
领导性别	-0.214	-0.150	0.060	-0.030
领导任期	0.011	0.015	0.018	0.012
领导学历	-0.321	-0.171	-0.085	-0.126
主效应				
授权型领导		0.721**	0.198	0.035
领导力共享			0.923*	1.163**
授权型领导 × 领导力共享				-1.185*
R ²	0.105	0.183	0.243	0.299
ΔR ²		0.078	0.060	0.056
F	1.052	7.681**	6.217*	6.247*

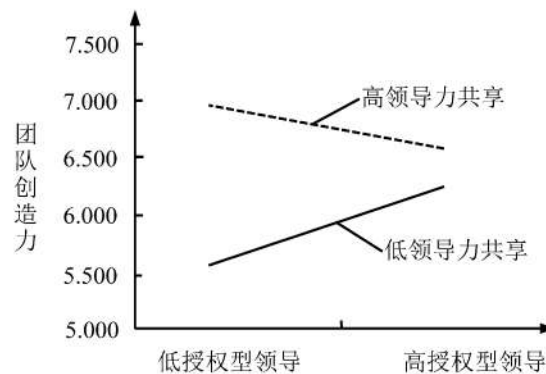


图3 领导力共享对授权型领导与团队创造力之间关系的调节效应

Figure 3 Moderating Effect of Shared Leadership on the Relationship between Empowering Leadership and Team Creativity

低领导力共享情况下,授权型领导对团队创造力有微弱的正向影响, $\beta = 0.499, p < 0.010$ 。上述统计分析结果部分验证了 H_4 ,即当团队中领导力共享水平越低时,授权型领导对团队创造力的促进作用更强。

5 结论

本研究以92个部门领导和339名员工为样本,分别基于过程视角和投入视角提出两个竞争模型,探讨领导力共享与授权型领导对团队创造力的影响。研究表明,①在过程视角下,领导力共享在授权型领导与团队创造力之间起中介作用。②在投入视角下,领导力共享与授权型领导的交互作用对团队创造力产生负向影响,当领导力共享水平较高时,授权型领导对团队创造力的作用并不显著,但却为负向影响;当领导力共享水平较低时,授权型领导对团队创造力有微弱的正向影响。以上研究结果对相关理论以及企业团队管理和团队创新均有重要的意义。

领导力共享这一集体领导力现象的出现对于科学和实践的发展有着重要的意义^[5]。本研究验证了在两种不同视角下,领导力共享与授权型领导对团队创造力有不同的作用方式和作用效果。这给我们的启示是,水平的领导力共享与垂直的授权型领导究竟是促进还是抑制团队创造力取决于不同时点下的团队状态,时点状态不同,水平领导力共享与垂直授权型领导对团队创造力的影响不同。在团队成立初期,垂直的授权型领导可能会增加团队内部成员之间的领导力共享水平,进而提升团队整体的创造力;但在团队成长或成熟阶段,团队成员提供的水平领导力共享可能会与垂直的授权型领导彼此相互影响,进而产生相互替代的作用结果。因此,忽视投入视角而仅从过程视角考察领导力共享与垂直领导行为对团队创造力的影响会得出模棱两可或不一致的结论。研究结果表明,当领导力共享被视为一种团队互动过程时,授权型领导会通过这一过程对团队创造力产生影响。这一发现不仅从正式领导行为

(授权型领导)揭示了领导力共享这一团队过程的前因,也从团队行为(团队创造力)拓展了领导力共享的作用效果。而当领导力共享被视为一种团队投入时,水平领导力共享与垂直授权型领导之间的交互作用会对团队创造力产生影响。这一发现丰富了水平领导力与垂直领导力之间关系的研究,即当团队同时面临水平的领导力共享和垂直的授权型领导时,两者之间会相互替代而非相辅相成地对团队创造力产生影响。

本研究的相关结论对团队管理和创新管理有重要的实践启示。①鼓励团队内部领导力共享。本研究结果表明领导力在团队成员之间的共享会促进团队创造力的提升,因此管理者可以在那些成员能力或技能较高、任务之间有高互依性和有共享目标的团队中实施领导力共享,在成员之间树立关于集体发展的愿景,鼓励团队成员共享领导力的角色和责任。②呼吁授权型领导在企业管理中的运用。研究结果发现授权型领导可以导致积极的团队过程(领导力共享)和团队产出(团队创造力),因此团队或部门管理者可以通过提升团队成员对工作意义的感知,增加团队成员在决策过程中的自主性和主动性,对团队成员表现出可以完成较高的工作绩效的信心,同时还可以为团队成员排除影响工作目标的阻碍来提高对团队或部门的授权行为。③在团队中同时采用垂直的和水平共享的领导模式,需要注意团队水平领导力与外部垂直领导力之间的关系。本研究结果表明,领导力共享与授权型领导之间是相互替代的关系,因此当团队处于成立初期或缺乏一种自主和非正式的自我管理模式时,领导者应通过一定的授权行为增加团队成员的自主性和主动性,以促进团队创造力的提升;相反,当团队处于成长期或成熟期或具有较高的自我管理能力和时,领导者应尽量减少对其的正式管理,但是可以为其提供更多的团队外部资源,以提升内部的领导力共享水平。

尽管本研究得出一些有意义的结论,但是仍存在一些局限性有待于在未来研究中予以挖掘。①采

用横截面数据而不是纵向数据,因而无法很好地反映变量之间的因果关系,尤其是过程视角下领导力共享的中介作用,如授权型领导与领导力共享之间的关系和领导力共享与团队创造力之间的关系。尽管本研究通过团队成员和领导者获取数据,但是却是横截面的,可能无法清楚解释他们之间的因果关系。因此,在未来的研究中可以采用纵向研究设计来探讨领导力共享、授权型领导和团队创造力之间的因果关系。采用横截面数据无法很好地同时体现团队中领导力共享的两种视角,尽管本研究同时验证了两种视角下领导力共享与授权型领导对团队创造力的作用,但仍是静态的研究。因此,未来的研究应该采用纵向研究或多研究来进一步验证在不同阶段中领导力共享所发挥的作用。②本研究只是简单地探讨了授权型领导、领导力共享和团队创造力之间的关系,并没有对其潜在的边界机制进行挖掘。因此,探讨其中潜在的边界条件也是未来值得研究的地方。

参考文献:

- [1] Pearce C L, Barkus B. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work [J]. *The Academy of Management Executive*, 2004, 18(1): 47-59.
- [2] Pearce C L, Manz C C, Sims H P, Jr. Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? [J]. *Organizational Dynamics*, 2009, 38(3): 234-238.
- [3] Pearce C L, Conger J A. All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership [M] // Pearce C L, Conger J A. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003: 1-18.
- [4] Day D V, Gronn P, Salas E. Leadership capacity in teams [J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 857-880.
- [5] Yammarino F J, Salas E, Serban A, Shirreffs K, Shuffler M L. Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice [J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2012, 5(4): 382-402.
- [6] Wang D, Waldman D A, Zhang Z. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness [J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(2): 181-198.
- [7] 王永丽, 邓静怡, 任荣伟. 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响 [J]. *管理世界*, 2009(4): 119-127.
Wang Yongli, Deng Jingyi, Ren Rongwei. The impact of empowerment-type of leadership and team communication on team's achievements [J]. *Management World*, 2009(4): 119-127. (in Chinese)
- [8] 郑晓明, 李祎. 共享型领导、团队情绪智力与团队绩效关系研究 [J]. *中国管理科学*, 2009, 17(专辑): 503-508.
Zheng Xiaoming, Li Yi. Relationship among shared leadership, group emotional intelligence and group performance [J]. *Chinese Journal of Management Science*, 2009, 17(Special Issue): 503-508. (in Chinese)
- [9] Carson J B, Tesluk P E, Marrone J A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance [J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(5): 1217-1234.
- [10] Hoch J E, Kozlowski S W J. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(3): 390-403.
- [11] Liu S, Hu J, Li Y, Wang Z, Lin X. Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China [J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(2): 282-295.
- [12] Hoch J E. Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2013, 28(2): 159-174.
- [13] Vecchio R P, Justin J E, Pearce C L. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure [J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(3): 530-542.
- [14] Hoch J E, Dulebohn J H. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation [J]. *Human Resource Management Review*, 2013, 23(1): 114-125.
- [15] Gibb C A. Leadership [M] // Lindzey G. *Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1954: 877-917.
- [16] 孙利平, 凌文轮, 方俐洛. 团队中的共享领导: 领导研究的新视角 [J]. *软科学*, 2009, 23(11): 83-86.
Sun Liping, Ling Wenquan, Fang Liluo. Shared leadership in teams: The new perspective of leadership research [J]. *Soft Science*, 2009, 23(11): 83-86. (in Chinese)
- [17] 刘博逸. 共享领导的概念内涵、内容结构、绩效水平与实施策略 [J]. *理论探讨*, 2012(1): 162-166.
Liu Boyi. The concept, content structure, performance level and implementation strategy of shared leadership [J]. *Theoretical Investigation*, 2012(1): 162-166. (in Chinese)
- [18] 沈秉勋, 凌文轮. 团队领导新模式: 共享领导 [J]. *人力资源开发*, 2009(9): 92-94.
Shen Bingxun, Ling Wenquan. New team leadership:

- Shared team leadership [J]. *Human Resource Development*, 2009(9):92-94. (in Chinese)
- [19] 李洁芳. 分布式领导概念内涵、角色关系辨析与未来研究展望 [J]. *外国经济与管理*, 2008, 30(8): 45-52.
Li Jiefang. The concept, role differentiation and future review of distributed leadership [J]. *Foreign Economics & Management*, 2008, 30(8): 45-52. (in Chinese)
- [20] 边慧敏, 彭天宇, 任旭林. 共享领导: 知识团队中领导模式的新发展 [J]. *中国行政管理*, 2010(5):38-41.
Bian Huimin, Peng Tianyu, Ren Xulin. On development and evolution of shared leadership in knowledge teams [J]. *Chinese Public Administration*, 2010(5): 38-41. (in Chinese)
- [21] 宋源. 虚拟团队中的共享领导模式 [J]. *中国人力资源开发*, 2007(8):13-16.
Song Yuan. Shared leadership in virtual teams [J]. *Human Resource Development of China*, 2007(8): 13-16. (in Chinese)
- [22] 赵国祥, 赵鹏娟. 知识型员工共享领导内容结构 [J]. *心理科学*, 2012, 35(5):1149-1153.
Zhao Guoxiang, Zhao Pengjuan. Content structure of shared leadership for knowledge employees [J]. *Journal of Psychological Science*, 2012, 35(5): 1149-1153. (in Chinese)
- [23] 赵鹏娟, 赵国祥. 知识型员工共享领导对团队绩效的影响: 团队学习能力的中介效应 [J]. *心理与行为研究*, 2013, 11(3): 374-379.
Zhao Pengjuan, Zhao Guoxiang. The influence of knowledge employees shared leadership on team performance: Mediating effect of team learning capacity [J]. *Studies of Psychology and Behavior*, 2013, 11(3): 374-379. (in Chinese)
- [24] Wood M S. Determinants of shared leadership in management teams [J]. *International Journal of Leadership Studies*, 2005, 1(1): 64-85.
- [25] Hiller N J, Day D V, Vance R J. Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study [J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(4): 387-397.
- [26] Bandura A. *Social learning theory* [M]. New York: General Learning Press, 1971:1-46.
- [27] Ilgen D R, Hollenbeck J R, Johnson M, Jundt D. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models [J]. *Annual Review of Psychology*, 2005, 56:517-543.
- [28] Mathieu J, Maynard M T, Rapp T, Gilson L. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future [J]. *Journal of Management*, 2008, 34(3):410-476.
- [29] Ryan R M, Deci E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [J]. *American Psychologist*, 2000, 55(1):68-78.
- [30] Ahearne M, Mathieu J, Rapp A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 945-955.
- [31] Bandura A. Social cognitive theory: An agentic perspective [J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1):1-26.
- [32] Zhang X, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement [J]. *The Academy of Management Journal*, 2010, 53(1):107-128.
- [33] Shin S J, Zhou J. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(6):1709-1721.
- [34] Madjar N, Greenberg E, Chen Z. Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4):730-743.
- [35] Gong Y, Kim T Y, Lee D R, Zhu J. A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity [J]. *The Academy of Management Journal*, 2013, 56(3):827-851.
- [36] Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a theory of organizational creativity [J]. *The Academy of Management Review*, 1993, 18(2):293-321.
- [37] Hon A H Y, Chan W W H. Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence [J]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2013, 54(2): 199-210.
- [38] Hogg M A, van Knippenberg D, Rast D E III. The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments [J]. *European Review of Social Psychology*, 2012, 23(1):258-304.
- [39] Nübold A, Muck P M, Maier G W. A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations [J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1):29-44.
- [40] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Bommer W H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors [J]. *Journal of Management*, 1996, 22(2):259-298.

- [41] Hoffman E L, Lord R G. A taxonomy of event-level dimensions; Implications for understanding leadership processes, behavior, and performance [J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(4): 558–571.
- [42] Kerr S, Jermier J M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3): 375–403.
- [43] Farh J L, Lee C, Farh C I C. Task conflict and team creativity: A question of how much and when [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6): 1173–1180.
- [44] Van Der Veegt G S, Bunderson J S. Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification [J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 532–547.
- [45] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500–507.
- [46] Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219–247.
- [47] Lau D C, Murnighan J K. Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines [J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48(4): 645–659.
- [48] Preacher K J, Zyphur M J, Zhang Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation [J]. *Psychological Methods*, 2010, 15(3): 209–233.

Shared Leadership, Vertical Leadership and Team Creativity: A Dual-Perspective Study

Hao Po, Long Lirong, He Wei

School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

Abstract: With the tremendous changes of organization environment, more and more researches have focused on lateral shared leadership in teams, which refers to the team interactive process that team members influence each other and lead each other for the group or organizational collective goals. We proposed two competing models in base of the perspectives of process and input to discuss the effects of shared leadership and empowering leadership on team creativity. Data were collected from 92 groups and 339 employees in 14 firms in Anhui and Hubei provinces, hierarchical regression analysis with SPSS, correlation analysis and confirmatory factor analysis were applied to test our hypotheses. The results revealed that ①based on the process perspective, shared leadership played the mediating role between the relationship between empowering leadership and team creativity; ②based on the input perspective, the interaction between shared leadership and empowering had a negative effect on team creativity, the higher shared leadership was, the weaker effects of empowering leadership on team creativity. Research findings provide a new perspective for studying shared leadership, and have pivotal practice implications for team management and innovation management in firms.

Keywords: shared leadership; vertical leadership; team creativity; process perspective; input perspective

Received Date: May 26th, 2014 **Accepted Date:** September 11th, 2014

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71232001, 71402061)

Biography: Hao Po, a Shaanxi Xi'an native(1988 -), is a Ph. D. candidate in the School of Management at Huazhong University of Science and Technology. Her research interests include organizational behavior and human resource management, etc. E-mail: haopo88@126.com □