

# 半虚拟团队的领导行为分析

陈 迅,韩林和

(重庆大学经济与工商管理学院,重庆 400044)

**摘要:**半虚拟团队广泛地存在于科研、企业等领域。它不仅具有实体团队的实体性,也具有虚拟团队的虚拟性,其双重特征决定了适用于实体团队或虚拟团队的领导行为都不能完全适用于半虚拟团队。与之相适应的领导行为是多种领导行为的有机综合体。根据行为复杂理论,半虚拟团队的领导者需要掌握一套综合的、动态的、可转换的领导行为。

**关键词:**半虚拟团队;实体性;虚拟性;领导行为

**中图分类号:**C933

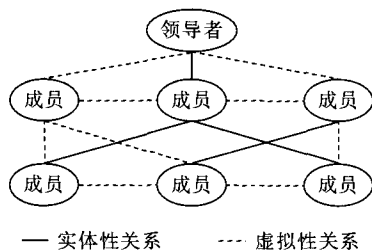
**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2005)11-0124-03

## 1 半虚拟团队

从20世纪60年代开始,团队作为一种生产和管理组织逐渐被广泛采用。20年后,随着通讯技术的发展,团队走向新的发展方向,即处于不同地域、不同时间、不同文化的成员,以电子通讯技术为纽带,为了实现共同的目标而组成团队,这就是虚拟团队<sup>[1]</sup>。除此之外,由于成员所处的组织、空间和时间各不相同,有的来自相同的组织,有的来自不同的组织;有的在相同的地方工作,有的却不在相同的地方工作;有的在同一时间内协作,有的不在同一时间内协作<sup>[2]</sup>,由这种成员组成的团队就是半虚拟团队。其结构图如附图所示。

附图 半虚拟团队结构图



就像 ILZE zigurs(2003)所说:人们工作于他们所在地的实体团队,同时也处在与其他成员关系中的虚拟团队<sup>[3]</sup>。半虚拟团队既

有实体团队的特征,又有虚拟团队的特征,而且虚拟化程度也在随时变化。领导者作为团队成员中的一员,半虚拟团队的双重性、不稳定性特征必然使领导行为更加复杂。

## 2 半虚拟团队中领导行为的特点

在现有的文献中,半虚拟团队一般归类为虚拟团队,没有形成独立的团队类型,也没有相应的领导行为模式。由于实体团队和虚拟团队的主要区别是空间距离的差别和是否主要采用计算机网络进行沟通<sup>[4]</sup>,这种区别导致了半虚拟团队的实体性和虚拟性对领导行为要求的差异性。体现在:

(1)领导权。实体性通常要求领导者和成员组成上下级关系,领导者有较高的领导权;而虚拟性要求成员之间成平级关系,共享领导权,二者产生了领导权分配矛盾。

(2)控制权。团队的实体性通常要求成员在规定的的时间和地点工作,领导者需要实施控制权来维持正常的工作制度;而虚拟性成员可能遍及全球,空间和时间的差异不可能让他们遵循固定的工作制度,增加了领导者的控制难度。

(3)指导和服务。实体性成员的知识 and 技能一般没有达到独立完成任务的要求,需要领导者为他们提供技术指导;而虚拟性成

员都具有较高的知识水平和工作经验,一般不需要领导者提供技术指导,只需要为他们提供辅助性服务。如果领导者不能明确地区分指导和服务,过多的干预和放任都会降低工作效率。

(4)沟通方式。实体性成员位于相同的地理环境,主要采用面对面的沟通方式,能有效地传递信息;而虚拟性成员之间的沟通主要依靠电子邮件和电话会议等,这些沟通方式传递的信息量小,失真的可能性较大,纠正相对困难,而且沟通工具的技术含量高,构建成本大,产生了沟通方式的运用和构建矛盾。

(5)行为方式。领导者在实体性团队中更多地关注任务的完成,他们常常把关注成员的职责交给副领导者或相应的职能部门;而虚拟性成员可以高度自主地完成任务,领导者只需要对任务进行分配和协调,更重要的是培养团队的社会情感,增强团队的凝聚力,团队的双重性使领导者既要重视任务的完成,也要为员工提供充分的服务,增加了领导行为的复杂性。

除了上述差异性之外,实体性和虚拟性对领导行为的要求也存在一致性。体现在:  
①团队的目标,团队的目标是在时间和预算的约束下完成特定任务,明确的目标是实体

收稿日期:2005-03-21

作者简介:陈迅(1950-),男,河南巩义人,硕士,重庆大学经济与工商管理学院经济系主任,教授,硕士生导师,主要从事经济管理研究工作;韩林和(1980-),男,四川广元人,重庆大学经济与工商管理学院硕士研究生,主要研究方向为团队领导。

性和虚拟性的共同要求,但是虚拟性使团队变得松散,虚拟性较强的团队更需要明确的目标。②有效的沟通。沟通可以将个体目标和组织目标结合起来,可以培养团队情感,增强团队的凝聚力,还可以使成员互相学习,提高团队的整体技术水平等。不论实体性成员还是虚拟性成员都需要充分的沟通,而且虚拟环境中的沟通方式不如实体环境,成员更需要有效的沟通。③适应环境。团队面临的环境总是复杂且动态的,领导者作为团队和环境沟通的界面,不论实体性还是虚拟性都要求领导者熟悉内部和外部环境,抓住环境变化带来的机遇,避免破坏性环境因素的影响。

由此可见,半虚拟团队的差异性要求增加领导行为的多样性、综合性和动态性,满足团队双重性的要求;一致性要求领导者加强相应的领导行为,弥补虚拟性的不足。

### 3 半虚拟团队的领导行为

半虚拟团队的差异性决定了领导行为必须要多样化。根据行为复杂理论<sup>[6]</sup>,领导者需要做出一系列复杂的领导行为,这些行为通常是自相矛盾的,但这些行为是为了对付组织的复杂事物。半虚拟团队的领导行为不仅要满足实体性成员的需要,也要满足虚拟性成员的需要。差异性可以通过以下领导行为进行调和:

(1)集权和分权相结合。在提倡授权的现代管理理念中,领导者仍然要适当运用集权。半虚拟团队的领导者需要将集权和分权相结合,领导者应该掌握最终决策权,下放任务处理权,让成员能够充分地参与。特别是对于虚拟性较强的团队成员,要赋予他们足够的任务处理权和活动自主权,并对他们进行决策提供引导和援助。关于实体性和虚拟性对领导权和控制权的要求,领导者不能混为一体,对于实体性成员,要在保持集权的同时注重分权,对于虚拟性成员,要在保持分权的同时注重集权。

(2)两种行为方式并重。在半虚拟团队中,领导者面临的成员同时具有实体性和虚拟性,任何一种行为方式都不能同时满足团队的需要。在这种情况下,领导者首先就要把团队部分实体化,满足完全实体性的视为实体团队并采用关注任务型行为方式,满足完全虚拟性的视为虚拟团队并采用关注员

工型行为方式,对有双重性质的成员既要关注任务,也要关注他们的社会化情况。

(3)完善工作和沟通平台。领导替代理论(Podsakoff,1996)认为一些环境因素能够替代、放大、抵消领导行为的作用<sup>[6]</sup>,领导功效不仅是领导者的作用结果,硬件设施也可以发挥出领导功效。在半虚拟团队中,沟通方式可以替代、放大、抵消领导功效。因此,领导者不仅要改善实体部分的工作环境,也要改善虚拟部分的沟通环境。然而,改善沟通环境的资金是有限的,分配的比例取决于团队的虚拟程度,虚拟程度越高,虚拟成员的工作越重要,分配的资金就越多。

半虚拟团队的实体性和虚拟性对领导行为的要求存在一致性,但是虚拟性会削弱领导行为的部分功效,因此,在半虚拟团队中需要加强以下领导行为:

(1)明确的团队目标。目标是团队的终点,不论在哪种团队中,领导者都应该制定明确的组织目标。在半虚拟团队中,领导者不仅要制定明确的团队目标,还要监督目标的执行过程,一旦出现偏离目标的行为,领导者就应该马上纠正。特别是在虚拟性较强的团队中,目标是控制和激励成员的一个主要方式,让成员充分认识团队的目标以及需要自己对目标做出的贡献是十分重要的。

(2)充分的沟通。在 Youngjin Yoo, Maryam Alavi(2004)的研究中发现,领导者比其他成员要多发送 E-mail,而且每封 E-mail 都比其他的长<sup>[7]</sup>。这说明和成员充分的沟通是领导行为的主要特征。因此,在半虚拟团队中,领导者要针对团队的具体情况,制定详细的沟通规则,培养沟通积极性,帮助成员学习沟通技巧,提高沟通效率等。特别是对虚拟性较强的团队,详细的沟通规则,包括沟通频率和沟通方式等细节必须要在首次会议中进行明确。

(3)协调团队和环境的关系。在半虚拟团队中,领导者面对的环境非常复杂,环境的不确定性增加了领导风险,但是由于半虚拟团队和环境的接触面较宽,收集的信息较多,又为领导效果的提高带来了机会。在半虚拟团队中,领导者可以通过虚拟性成员了解更多的环境信息,领导者要善于把从虚拟性成员中收集的环境信息用于管理实体性成员,以此增强团队适应环境的能力,减少不确定性。

### 4 结束语

在半虚拟团队中,不论是实体性和虚拟性对领导行为的差异性要求,还是一致性要求,都能通过适当的领导行为来满足,但这些领导行为更具复杂性。半虚拟团队的领导者需要面对很多复杂的情况,处理不同的情况需要做出不同的领导行为,于是产生了领导行为的多样化,多样化的领导行为要求领导者进行多角色领导,对实体性成员扮演上司,对虚拟性成员扮演咨询人员或服务人员,对于双重性成员既要视为实体性成员,也要视为虚拟性成员,不仅要在工作上进行管理,还要提供必要的服务。值得注意的是,由于角色的习惯性,领导者可能扮演了不正确的角色,或者角色不清晰,这些都不利于团队目标的实现。在半虚拟团队中,领导者要尽量完善角色转换的模式,形成一种动态的、有机的、与团队环境相适应的转换机制,这是半虚拟团队中领导者的一项新的修炼。

#### 参考文献:

- [1][美]克利福德·格雷,埃里克·拉森.项目管理[M].北京:人民邮电出版社,2003:332-333
- [2]Kimble C,Feng L,Alexis B.effective virtual teams through communities of practice[J].Management Science,2000,(9):5-7.
- [3]ILZE zigurs.leadership in virtual team ,oxymoron or opportunity[J].organizational dynamics, 2003, 31(4):341.
- [4]Bradford S B,Steve W J.A typology of virtual teams: implications for effective leadership[J].Group & Organization Management,2002,27(1):21-23.
- [5]Hooijberg R, Hunt J G, & Dodge G E.Leadership complexity and development of the leaderplex model[J].Journal of Management,1997,23(3):382-389.
- [6]Podsakoff P M.Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes,role perceptions, and performance[J].Journal of Applied Psychology, 1996,81(4):386-391
- [7]Youngjin Yoo,Maryam Alavi.Emergent leadership in virtual teams:what do emergent leaders do[J].Information and Organization, 2004,(14):36-40.

(责任编辑:董小玉)