

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2013.10.007

# 基于变革型领导的职能多样性对团队内知识共享的影响研究

张燕 侯立文  
(北京大学心理学系)

**摘要:** 以146个团队数据为样本,探讨了中国情境下变革型领导对职能多样性团队内知识共享的调节影响及其内在作用机制。研究表明,变革型领导行为调节职能多样性与团队内知识共享间的关系,团队认同感在变革型领导行为的调节影响中起中介作用。具体而言,变革型领导行为通过提高下属团队认同感的程度增强职能多样性对团队内知识共享的正面作用,当变革型领导行为水平越高时,下属的团队认同感越高,职能多样性与知识共享的正向关系越强。

**关键词:** 职能多样性; 团队内知识共享; 变革型领导; 团队认同

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)10-1454-08

## A Study on Relationship between Functional Diversity and Team Knowledge Sharing: The Moderating Role of Transformational Leadership

ZHANG Yan HOU Liwen  
(Peking University, Beijing, China)

**Abstract:** The study conducts confirmatory factor analysis, correlation analysis and multiple linear regression analysis by using a sample of 146 work groups from pharmaceutical and telecom companies to explore the mediating role of team identification in Chinese context. The results indicate that transformational leadership moderates the relationship between functional diversity and team knowledge sharing through team identification. Specifically, the increase of transformational leadership leads to knowledge sharing of diverse teams through increasing team identification. The authors discuss the theoretical and practical implications of these results and points out the direction of future research.

**Key words:** functional diversity; team knowledge sharing; transformational leadership; team identification

随着组织之间人才流动的日益频繁,组织内员工的职能背景多样性越来越受到关注<sup>[1]</sup>。目前,企业普遍采用职能多样性团队的组织形式,其目的在于充分整合利用不同职能部门的资源<sup>[2]</sup>。所谓职能多样性团队是指团队成员来自不同职能领域,具有不同的观点和视角,拥有更多与任务相关的知识<sup>[3]</sup>,从而可以提供更广泛的信息和更多的备选方案,使团队决策和运行更加有效。

依据信息加工的观点<sup>[4]</sup>,多样性团队的有

效性在于团队拥有多样性的观点知识,并且这些观点知识能够在成员间进行分享整合<sup>[5]</sup>。知识共享能够改善团队决策质量、激发团队的创造力<sup>[6]</sup>,提高团队绩效<sup>[7]</sup>。这一关系在不同的团队背景中都得到了验证(如新产品开发团队<sup>[8]</sup>、软件开发团队<sup>[5]</sup>等)。然而,依据社会分类的观点<sup>[9]</sup>,职能构成的多样性还可能引发社会分类过程。属于同一职能类别的成员彼此信任与合作,而对其他类别的成员则倾向于采取较为消极的态度与行为。由此,基于职能的社

收稿日期: 2012-04-12

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70802001)

会分类过程可能会破坏跨职能团队的整体工作过程,使成员之间不能分享彼此间的观点知识,不能发挥职能多样性的资源优势。由此可见,跨职能团队的多样性组成既有可能促进资源共享,又有可能妨碍信息共享过程。

团队领导对团队工作过程具有重要的影响,其既能充分利用多样性的优势,又能降低多样性的潜在负面影响。例如,SOMECH<sup>[10]</sup>指出,在跨职能团队中,参与式领导促进团队反思,进而提高团队创新。SHIN等<sup>[11]</sup>认为,当变革型领导水平高时,教育专业多样性团队表现出更高的创造力。这些研究都强调领导在多样性与团队过程及结果间起调节作用。

综上所述,本研究关注变革型领导行为对于职能多样性团队内成员间知识共享的作用及其影响机制。这对于深入理解领导行为如何通过改变团队整体的认知而塑造团队的行为,以及对多样性团队的管理具有重要的理论和实践意义。本研究的研究模型见图1。

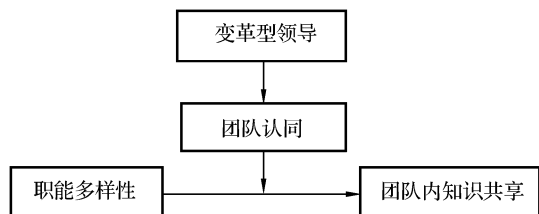


图1 研究模型图

## 1 理论基础及研究假设

### 1.1 职能多样性与知识共享

团队内知识共享是指团队内部个体间相互交换知识(隐性和显性)并创造新知识的过程<sup>[12]</sup>。如果知识得不到共享,团队中可获得的认知资源将得不到充分的利用。只有当个体知识转化为团队知识,团队才能有效利用这个资源。

有研究认为,多样性对团队绩效的积极作用是通过团队成员独特的认知属性实现的<sup>[13]</sup>。从信息加工角度来看,多样化的经验和专业知识可以增加团队成员间认知多样性。成员间职能的差异会使其具有不同领域的知识和不同的认知图示。在解决问题的过程中,为了使别人能够理解并接受自己的观点并改变原有的认知图示,团队成员会提供更多与自己专业相关的信息、知识以及阐释。由此,会在团队内部产生全面而充分的信息交换,从而引发有效的信息加工和整合过程,增加团队成员知识共享行为。

然而,职能多样性团队并不总是产生积极

的知识共享结果。从社会分类的角度来看,职能背景的相似与差异可能使团队成员区分为若干子群体。对于群体内的成员相互信任和支持,交流和互动会更加容易;对于群体外的成员形成偏见和刻板印象,子群体间相互排斥,从而破坏多样性信息的流动<sup>[14]</sup>。另外,属于不同职能领域的团队成员在认知图式、职能观点和工作交流风格等方面存在差异,也会阻碍知识共享。从这个方面来看,职能多样性可能对成员间的知识共享行为产生消极的影响。

基于分类-精细化模型的理论(categorization-elaboration model, CEM)<sup>[15]</sup>,团队内成员构成的多样性会同时引发信息加工和社会分类2类过程。鉴于此,职能多样性与团队内知识共享之间存在复杂的关系。一方面,职能多样性团队拥有更多与任务相关的信息,可能激发团队的信息加工过程,实现对多样性的知识和观点的加工、处理与整合,进而促进成员间不同观点和知识的交流与共享;另一方面,团队多样性会同时引发社会分类过程。基于职能的社会分类过程可能破坏团队的社会整合过程,增加成员间的冲突,降低凝聚力,从而降低成员间多样化信息的沟通与交流,减少知识共享。CEM进一步表明了这2类过程作用的发挥在于它的边界条件。

### 1.2 变革型领导的调节作用

变革型领导行为是当前领导研究中最有影响力的理论之一。BURNS<sup>[16]</sup>将变革型领导定义为领导者通过个人魅力对追随者进行个性化关怀与智力激发,使其达到更高层次的目标,认为变革型领导具有领袖魅力、感召力、智力激发和个性化关怀4个显著的特征。

在领导研究中,变革型领导与变化型领导(change leadership)是既有联系又有区别的2个概念。两者在特定变革的领导行为方面存在一定程度的重叠。变化型领导使用的策略(如交流变革方案,建立一个指导同盟,发展一种危机感或者一个变化有说服力的理由,提供支持等<sup>[17]</sup>),同变革型领导的维度内容具有重叠。但是,两者是不同的领导方式,变化型领导强调当前,关注特定的眼前的变化和领导如何从战略的角度处理问题<sup>[18]</sup>;变革型领导强调在互动的基础上,与下属建立一种有组织或战略导向的长期关系。具体而言,变化型领导为眼前的变化阐述愿景,而变革性领导向下属阐述整个组织或更长远的未来愿景;变化型领导通过与部分下属交谈,提高其对变化创新性的理解,进而

激发其制定变化方案的动机,而变革型领导将下属作为整体来激励。

团队领导作为重要的情境因素,可有效地将职能多样性的潜在优势转换成现实的团队内知识共享过程。如果没有领导干预,职能多样性只是未开发的资源,存在但不被利用。HARRISON等<sup>[19]</sup>也指出,变革型领导有可能通过利用更广范围的知识 and 视角(如多样性)实现团队的潜力。由此,本研究认为变革型领导行为能够促进职能多样性对团队内知识共享的积极影响。

高水平变革型领导能够促进职能多样性团队内的知识共享:①变革型领导行为成分中的领袖魅力和感召力通过强调团队共同的价值观和集体目标营造知识共享的团队氛围<sup>[16]</sup>。团队成员认识到共同目标的意义,进而为了共同的期望和成功,倾向于互动沟通,促进团队实现知识共享过程。②个性化关怀和智力激发通过增加成员心理安全感,激发单个成员的共享意愿,提高团队内知识共享。团队成员相信每个成员的需要都会得到倾听和考虑,个性和独特的观点都有价值。团队成员不会因为自己来自不同职能领域而担心观点受到排斥或否定,更倾向于克服不同职能领域间的障碍,公开交流不同的想法。鉴于此,变革型领导水平高时,职能多样性能促进团队内知识共享。

当团队领导表现出较低的变革型风格时,职能多样性团队中的知识共享行为可能较弱。一方面,较低水平的变革型领导对总体愿景阐述模糊,团队目标不明晰。团队成员倾向于关注个体目标而不是团队目标,缺乏团队的使命感和认同感,不会为了团队利益而做出自我牺牲,因而不同职能成员间不愿意进行知识共享。另一方面,较低水平的变革型领导缺乏对团队成员的智力激发和个性化关怀。新颖的想法和观点得不到鼓励和重视,个体贡献不能被认可。团队成员缺乏心理安全感,担心受到排斥或偏见,更倾向于保留自己的意见和想法,减少了团队内知识共享行为。鉴于此,变革型领导水平低时,职能多样性对团队内知识共享的正面影响可能会减弱。由此,提出以下假设:

**假设1** 变革型领导对团队职能多样性与团队内成员知识共享的关系起调节作用。即当变革型领导行为水平越高时,职能多样性与知识共享的正向关系越强;当变革型领导行为水平越低时,职能多样性与知识共享的正向关系越弱。

### 1.3 变革型领导通过团队认同发挥作用

团队认同指个体认识到自己属于特定的团队,同时也认识到作为团队成员给其带来的情感和价值意义<sup>[20]</sup>。当个体产生团队认同时,其会内化团队的规范、价值观和目标。另外,团队成员身份成为个体自我概念的重要成分,个体会努力使自己所在的团队获得更高的地位。由此,高团队认同个体会表现出更多的对团队有利的态度和行为。

高团队认同感促进多样性团队内的知识共享行为。较高的团队认同感可以降低不同职能领域成员间的刻板印象、消极偏见和归因偏见,增加积极评价<sup>[21]</sup>,形成积极的交流互动模式,共享信息和知识。较高的团队认同感还使团队成员更加认可团队目标,关注团队的成败,从而产生强烈的内在动机为了团队的成功而做出共享行为。较低的团队认同感可能会阻碍多样化团队成员间的知识共享。低水平的团队认同感使不同职能成员更有可能认同其特定职能领域的身份,使其忽视或拒绝其他职能成员的信息和观点<sup>[22]</sup>,从而降低团队内知识共享行为。此外,较低的团队认同感使团队成员无法为了团队目标而表现出积极的共享行为。由此,提出以下假设:

**假设2** 团队认同对职能多样性与知识共享的关系起调节作用。即团队认同水平越高时,职能多样性与知识共享的正向关系越强;团队认同水平越低时,职能多样性与知识共享的正向关系越弱。

团队认同感是理解变革型领导调节职能多样性与团队内知识共享间关系的重要机制。基于自我概念领导理论<sup>[23]</sup>,变革型领导通过愿景描述和感召力的行为使下属认可并接受团队共享的愿景和价值观,并将其自我概念与团队角色联结起来,内化团队成员身份,激发下属的团队认同感。另外,团队领导还通过智力激发和个性化关怀一对一地影响团队成员。变革型领导通过这些行为来培养成员的工作能力,激发其工作动机,来塑造整个团队的行为模式和团队特征。个体行为的团队化趋势使成员更加接受并认同自己的团队身份。由此,团队的特征、意义和任务对团队成员来讲更加重要,而相应的个体特征则不再突出。

变革型领导通过增强团队成员基于团队身份的认同感进一步影响多样性团队内的知识共享。团队成员对整个团队形成高水平的认同,会倾向于克服由于职能多样性差异而带来的沟

通困难,也会降低不同职能类别间的认知偏差。同时,具有高认同感的团队成员会以团队整体目标和价值观为导向,基于领导描述的团队任务,实现高水平的信息交流和知识共享。由此,提出以下假设:

**假设3** 变革型领导行为通过团队认同机制调节职能多样性与团队内知识共享的关系。即变革型领导行为通过提高下属团队认同感的程度增强职能多样性对团队内知识共享的正面作用。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象与研究程序

本研究样本来自于10家中国企业,分别属于制药业和电信业。为了保证团队数据收集的准确性,在确定取样公司后,研究人员要求参加调查的团队应为真实工作团队,并且工作内容具有一定技术要求。由参加调研企业的人力资源管理部门提供拟参加人员工作团队构成列表,并随机抽取10%的参加成员询问其属于团队,以及其他成员和领导的姓名。

参加调查的团队共有217个,排除了只有一名成员的团队、低团队水平回应率的团队<sup>[25]</sup>,以及团队数过少的行业的团队(网络技术6个团队,生产制造11个团队)后,最终得到有效团队样本146个。平均每个企业可提供14.60个团队(最少5个、最多37个)。其中,电信业99个团队、制药业有47个团队。样本团队中,平均团队工作年限为5.53年( $SD=2.76$ ),平均团队规模为6.13人( $SD=4.78$ )。有效员工个体样本共895人。其中,平均年龄为30.35岁( $SD=7.53$ ),男性占48%,本科以上学历占27.2%,本单位工作平均年限为8.07( $SD=5.81$ )。

本研究中,团队领导直接管理、负责目标团队,并且隶属于该团队,因此,不存在领导多个团队的情况。团队领导中,男性占53%,平均年龄为33.66岁( $SD=7.76$ ),大专以上学历占53.8%,本单位工作平均年限为7.38年( $SD=5.71$ ),目前所属团队平均工作年限为4.20年( $SD=4.21$ )。

### 2.2 变量测量

(1) **职能多样性** 目前对该变量多采用4~6个职能类别进行测量<sup>[10]</sup>。遵循以往的做法,以及为确保职能多样性指标具有足够的变异,本研究使用4个职能类别,即生产研发(包括工程、研发、项目管理等)、营销(包括销售和

市场营销)、一般管理(包括一般管理、会计、人力资源管理)、支持服务(包括物流/材料、行政、管理信息系统等)。由员工自我报告团队职能,同时使用人力资源部门提供的相关信息进行验证和补充。采用TEACHMAN系数<sup>[25]</sup>来计算职能多样性,即职能多样性系数为 $D = -\sum P_i(\ln P_i)$ 。该指标反映了团队成员在某一变量所有类别上的分布。其中, $i$ 代表类别数, $P_i$ 代表归入某一类别中的人数, $D$ 越大说明多样性越高。

(2) **团队内知识共享行为** 该变量的测量采用文献<sup>[26]</sup>开发的量表,共5个题项,由团队成员自我报告。如“在日常工作中,我主动与我部门/团队的同事分享与工作相关的知识”。采用Likert 5点法测度,从1~5表示从“非常不同意”到“非常同意”。该量表的Cronbach' $\alpha$ 值为0.72。

(3) **变革型领导行为** 该变量的测量采用BASS等<sup>[27]</sup>编制量表的中国版本<sup>[28]</sup>,由团队成员自我报告,共20个题项。如“当解决问题时,寻求不同的观点”。采用Likert 5点测量法,从1~5表示从“非常不同意”到“非常同意”。该量表的Cronbach' $\alpha$ 值为0.96。

(4) **团队认同感** 该变量的测量采用MAEL等<sup>[29]</sup>开发的量表,由团队成员进行自我报告,共6个题项。如“如果有人批评我的部门/团队,就像指责我个人”。采用Likert 5点法测度,从1~5表示从“非常不同意”到“非常同意”。该量表的Cronbach' $\alpha$ 值为0.87。

(5) **控制变量** 本研究除把团队工作年限、团队规模、团队类型等作为重要的控制变量<sup>[6]</sup>外,还控制团队成员性别和年龄的多样性水平,对性别变量进行编码,男性为1,女性为2,采用TEACHMAN系数<sup>[25]</sup>来计算性别多样性,采用方差系数来表示年龄多样性<sup>[30]</sup>。团队类型分为一般工作团队(主要是职能型团队)和跨部门团队(包括横向团队、项目团队、质量圈等),由人力资源部门提供信息,分别编码为1和0。鉴于本研究样本涉及制药行业与电信业,故把行业变量(1和0分别代表制药业和电信业)作为控制变量。

## 3 结果与分析

### 3.1 验证性因子分析结果

首先,采用CFA对变革型领导行为、团队认同感和团队内知识共享3个变量进行效度分析,以确保这3个构念间的区分效度(见表1)。

表 1 验证性因子分析结果(N=146)

模型	df	$\chi^2$	$\Delta\chi^2(df)$	IFI	CFI	NNFI	RMSEA
三因子模型	431	2 786.88		0.96	0.96	0.96	0.10
二因子模型 1	433	3 497.30	710.42 (2)	0.95	0.95	0.95	0.11
二因子模型 2	433	4 235.29	1 448.41 (2)	0.94	0.94	0.93	0.12
二因子模型 3	433	4 677.28	1 890.40 (2)	0.93	0.93	0.93	0.14
单因子模型	434	5 877.23	3 090.35 (3)	0.91	0.91	0.90	0.16

注:二因子模型 1(将团队认同与团队内知识共享合并为一个因子);二因子模型 2(将变革型领导与团队内知识共享合并为一个因子);二因子模型 3(将变革型领导与团队认同合并为一个因子);单因子模型(将 3 个变量合并为一个因子)。

由表 1 可知,与其他模型相比,假设的三因子模型能更好地拟合实际数据,说明本研究中的 3 个变量具有良好的区分效度。为检验同源误差对于变量之间关系的影响,采用 CFA Marker 技术<sup>[31]</sup>作进一步统计分析。CFA 结果( $\chi^2 = 3 568.65, df = 431, CFI = 0.96, IFI = 0.96, NNFI = 0.96$ )显示模型拟合性(CFI 指标的变化)并没有显著提高。另外,所有因素的载荷并没出现显著变化。由此,可以确定共同方法问题并没有影响变量之间的区分效度。

3.2 加总分析结果

对变革型领导行为、团队认同感和团队内知识共享进行加总分析以判断变量在团队水平进行分析的效度。本研究采用  $rwg$ 、组内相关系数( $I_{CC(1)}$ )和评判间信度( $I_{CC(2)}$ )来衡量分数的一致性,以此判断个体分数是否能汇总到团

体层次<sup>[32]</sup>。结果显示,下属在变革型领导行为、团队认同感和团队内知识共享上的测量分数在团队内部具有较好的同质性。具体如下:①变革型领导行为,Median  $rwg = 0.97, I_{CC(1)} = 0.23, I_{CC(2)} = 0.66$ ;②团队认同感,Median  $rwg = 0.96, I_{CC(1)} = 0.09, I_{CC(2)} = 0.37$ ;③团队内知识共享,Median  $rwg = 0.94, I_{CC(1)} = 0.08, I_{CC(2)} = 0.39$ 。根据文献<sup>[33]</sup>的观点, $rwg > 0.70, I_{CC(2)} > 0.05$ 被认为可以加总, $I_{CC(2)}$ 值高于 0.7 比较好,大于 0.5 可以接受。这 3 个变量的  $I_{CC(2)}$ 值较低,主要是由于样本团队规模较小,而  $I_{CC(2)}$ 的计算由  $I_{CC(1)}$ 和团队大小决定<sup>[34]</sup>。由于  $I_{CC(1)}$ 和  $rwg$ 都符合加总要求,即下属在变革型领导行为、团队认同感和团队内知识共享测量分数上具有一致性,因此,本数据可以进行加总。

3.3 相关分析结果

各变量的平均值、标准差、信度系数以及变量间的相关系数见表 2。由表 2 可知,职能多样性与团队内知识共享( $r = 0.08, n. s.$ )、变革型领导行为( $r = 0.01, n. s.$ )、团队认同感( $r = 0.05, n. s.$ )都不存在显著相关。变革型领导与团队认同感存在显著正相关( $r = 0.39, p < 0.01$ )。

表 2 变量的均值、方差和相关系数及各量表的内部一致性信度(N=146)

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 团队内知识共享行为	4.12	0.35	0.72								
2. 职能多样性	0.24	0.32	0.08								
3. 变革型领导行为	3.41	0.58	0.34**	0.01	0.98						
4. 团队认同感	4.19	0.36	0.51**	0.05	0.39**	0.87					
5. 行业	0.32	0.47	0.11	-0.09	0.01	0.01					
6. 团队类型	0.68	0.47	0.07	-0.11	0.01	0.04	0.06				
7. 团队规模	6.13	4.78	-0.10	0.09	-0.05	-0.10	0.22**	-0.07			
8. 团队工作年限	5.53	2.76	0.08	0.16	-0.01	-0.11	0.41**	-0.11	0.20*		
9. 团队成员年龄多样性	0.15	0.08	-0.02	0.13	0.01	-0.03	0.26**	0.02	0.21*	0.19*	
10. 团队成员性别多样性	0.35	0.30	-0.12	0.16	0.10	0.08	0.14	-0.12	0.23**	0.01	0.19*

注:\*\*\*、\*\*、\* 分别表示  $p < 0.001, p < 0.01, p < 0.05$ ,下同。

3.4 回归分析结果

采用多重线性回归分析来验证假设。回归前对职能多样性,变革型领导行为和团队认同进行中心化处理<sup>[35]</sup>。分别对团队认同感(模型 1、模型 2)和团队内知识共享(模型 3~模型 7)做回归。根据文献<sup>[36]</sup>的建议,验证有调节的中介作用。有关回归统计结果见表 3。表 3 中,由模型 4 可知,职能多样性与团队内知识共享间关系不显著( $\beta = 0.09, p > 0.05$ )。由模型 5 可知,变革型领导行为的调节效应显著( $\beta = 0.17, p < 0.05$ ),因此,模型 5 显著优于模型 4

( $\Delta R^2 = 0.02, p < 0.05$ )。由此,假设 1 得到支持。由模型 6 可知,团队认同感的调节效应显著( $\beta = 0.29, p < 0.001$ ),因此,模型 6 显著优于模型 4( $\Delta R^2 = 0.08, p < 0.001$ )。由此,假设 2 得到支持。

表 3 中,由模型 5 可知,变革型领导行为对职能多样性与团队内知识共享间关系具有调节作用;由模型 6 可知,团队认同感对职能多样性与团队内知识共享间关系有调节作用;由模型 2 可知,变革型领导行为显著影响团队认同感( $\beta = 0.38, p < 0.001$ )。由模型 7 可知,当把

职能多样性与变革型领导行为的交互作用项以及职能多样性与团队认同感的交互作用项同时纳入模型时,职能多样性与变革型领导行为的交互作用项对团队内知识共享的影响不再显著( $\beta=0.05, n. s.$ ),职能多样性与团队认同感的

交互作用项对团队内知识共享的影响仍然显著( $\beta=0.28, p<0.001$ ),这证明了团队认同感起到中介变革型领导对职能多样性的调节作用,且模型 7 显著优于模型 5 和模型 6( $\Delta R^2=0.08, p<0.001$ )。由此,假设 3 得到支持。

表 3 职能多样性与团队内知识共享行为回归分析结果(N=146)

变量	团队认同感		团队内知识共享行为					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	
控制变量	行业	0.06	0.08	0.12	0.11	0.10	0.10	0.09
	团队类型	0.03	0.03	0.05	0.03	0.04	0.03	0.03
	团队规模	-0.11	-0.08	-0.11	-0.06	-0.05	-0.05	-0.05
	团队工作年限	-0.11	-0.13	0.06	0.09	0.09	0.08	0.08
	团队成员年龄多样性	-0.02	-0.03	-0.02	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01
	团队成员性别多样性	0.10	0.04	-0.10	-0.18*	-0.18*	-0.17*	-0.17*
自变量	职能多样性		0.08		0.09	0.07	0.03	0.02
	变革型领导行为		0.38***		0.18*	0.27**	0.21**	0.23**
	团队认同感				0.45***	0.44***	0.49***	0.48***
交互作用项	职能多样性×变革型领导行为				0.17*			0.05
	职能多样性×团队认同感						0.29***	0.28***
	$\Delta R^2$		0.14***		0.30***	0.02*	0.08***	0.08***
	F 值	0.76	3.66**	1.07	7.88***	7.66***	9.81***	8.91***
	标准误	0.36	0.34	0.36	0.30	0.30	0.28	0.28

注:模型 1、模型 2 的因变量为团队认同;模型 3~模型 7 的因变量是团队内知识共享。

综上所述,变革型领导行为通过影响下属团队认同感的程度而调节职能多样性与团队内知识共享间的关系。具体而言,变革型领导行为水平越高,团队认同感越高,职能多样性对团队内知识共享的正向影响越明显。变革型领导和团队认同感的调节作用见图 2 和图 3。

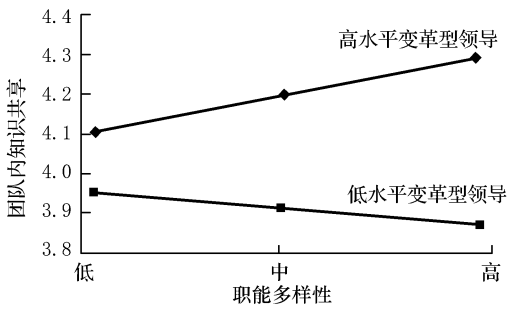


图 2 变革型领导与职能多样性对团队内知识共享的交互作用图

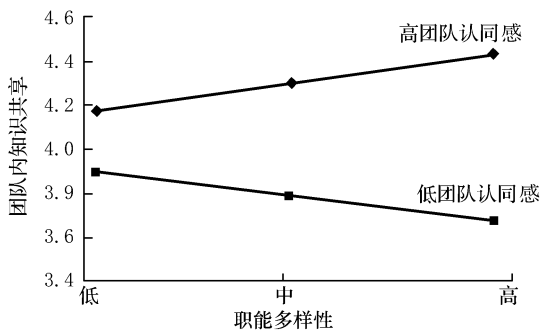


图 2 团队认同感与变革型领导对团队内知识共享的交互作用图

## 4 讨论与分析

### 4.1 理论贡献

(1) 职能多样性对团队内知识共享影响的主效应不显著 以往关于职能多样性对团队过程影响的研究结论并不一致。有研究发现职能多样性对团队产生积极的影响;也有研究表明职能多样性没有显著影响甚至会带来负面效应。本研究的结果证实,职能多样性本身并不一定带来积极或消极的影响,它的作用依赖于情境因素。变革型领导通过个人魅力、感召力、智力激发和个性化关怀促进职能多样性成员间的交流沟通,当成员的团队认同感更高时,团队成员间的互动性更强,团队内知识共享程度更高。其他情境变量包括时间、任务互依性、任务复杂性、组织文化和集体主义或个人主义价值观等的作用,可以在未来研究中进一步探讨。

(2) 探讨了变革型领导的作用机制 本研究发现,团队认同感完全中介变革型领导对多样性团队内知识共享的影响,这主要是由于共享知识的焦点是团队层次,自我概念的其他方面(个体自我和关系自我)并不能直接产生对团队变量的影响。未来研究可以探讨领导行为是否能够影响下属其他方面的自我概念进而影响团队内的成员互动以及成员个体的行为意愿。例如,变革型领导是否通过增强下属之间的社

会交换关系而影响下属的对上级的信任和承诺。另一方面,本研究选取的是变革型领导风格,未来研究值得探讨的是其他类型领导行为是否也会影响下属集体自我概念的构建,如魅力型领导、家长式领导等。

(3)关注团队职能多样性的作用 团队多样性有不同的类型指标(如年龄、性别和工作年限等),未来研究可以探讨团队情境变量如何影响这些团队多样性指标对团队动力的作用。例如,年龄的多样性可以形成由于代际差别而引起的类别效应,也存在因冒险倾向性差异而实现互补的可能。变革型团队领导的行为可以削弱感知到的代际差异,同时促进冒险和保守倾向在实现团队创新过程中的结合。这是因为在新概念产生的阶段,团队需要冒险型的工作思路;而在新概念实施的过程中,团队则更需要保守型的工作方式。

(4)行业、团队类型、团队规模、团队工作年限等控制变量与团队内知识共享均不存在显著相关 具体如下:①行业不同,团队知识共享程度会有所差别。由于本研究的样本只涉及制药业和电信业,这2个行业之间在知识共享方面可能不存在显著的差异。②在团队类型分类中,职能型团队比跨部门的团队更稳定,知识共享的意愿会更高。③团队规模越大,成员间的沟通成本越大,就越不利于知识共享。④团队成员共同工作时间越长,彼此越了解,越有利于相互沟通。可能是由于这些变量的变异较小因而没有显示出对知识共享的影响。未来研究如果侧重这些变量,需要注意样本的选取。

#### 4.2 实践意义

本研究的实践意义在于:①职能多样性团队已经成为提高组织有效性的工具。本研究的有关结果可为跨职能团队的管理实践提供指导和帮助。②职能多样性优势的发挥依赖于团队领导的领导方式。人力资源管理部门有必要对职能多样性团队的领导者进行培训和发展设计。③组织和管理者可以采取多种方法,如团队建设,增强员工对团队的认同,以促使其积极主动地与其他成员共享知识和信息。

#### 5 结语

本研究也存在一些不足之处:①属于横断研究,不能进行变量间的因果推论。但是基于多样性变量的客观性,团队内知识共享的程度不可能影响团队多样性水平的变化,因此,本研究不存在反向因果的问题。②样本来自于制药

行业和电信业,研究结果的推广有一定的局限性,以后可采用多样化样本进行研究。③团队多样性指标变异较小。这可能是由于样本中同质性团队较多,跨职能团队数量较少造成数据本身变异小,未来研究可以考虑增加多样性团队的样本来实现。④只考虑了一种领导行为,但现实中每个领导者都会表现出多种类型的领导行为方式。例如,中国企业的领导可能还会或多或少表现出家长式的领导行为。未来研究可以考虑其他领导类型,如参与式领导、指导性领导以及多种领导行为共同作用,对职能多样性团队的影响。

#### 参 考 文 献

- [1] 徐细雄,梁巧转. 国外组织构成多样性研究综述[J]. 外国经济与管理,2005,27(7): 2~7
- [2] ATUAHENE-GIMA K, EVANGELISTA F. Cross-functional Influence in New Product Development: An Exploratory Study of Marketing and R&D Perspectives[J]. Management Science, 2000, 46(10): 1 269~1 284
- [3] PHILLIPS K W, MANNIX E, NEALE M, et al. Diverse Groups and Information Sharing: The Effects of Congruent Ties[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 2004, 40(4): 498~510
- [4] SIMON H A. Information Processing Theory of Human Problem-Solving[M]// ESTES W K. Handbook of Learning and Cognitive Processes. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1978:271~296
- [5] FARAJ S, SPROULL L. Coordinating Expertise in Software Development Teams[J]. Management Science, 2000, 46(12):1 554~1 568
- [6] NONAKA I, TAKEUCHI H. The Knowledge-Creating Company [M]. Oxford: Oxford University Press, 1995
- [7] 黄芳,马剑虹,张俊飞. 跨职能知识共享对团队创新绩效的影响机制探索[J]. 应用心理学,2009,15(4): 339~346
- [8] BAIN P G, MANN L, ATKINS L, et al. R&D Project Leaders: Roles and Responsibilities [M]// MANN L. Leadership, Management, and Innovation in R&D Project Teams. Westport: Praeger, 2005: 49~70
- [9] TURNER J C. Social Categorization and the Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior [M]// LAWLER E J. Advances in Group Processes: Theory and Research. Greenwich: JAI Press, 1985: 77~122
- [10] SOMECH A. The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in

- Functionally Heterogeneous Teams[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(1):132~157
- [11] 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):1 709~1 721
- [12] VAN DEN HOOFF B, DE RIDDER J A. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8(6):117~130
- [13] HAMBRICK D C, CHO T S, Chen M J. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(4):659~684
- [14] 邓今朝,王重鸣. 团队多样性对知识共享的反向作用机制研究[J]. *科学管理研究*, 2008, 26(6):25~27
- [15] VAN KNIPPENBERG D, DE DREU C K W, Homan A C. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(6): 1 008~1 022
- [16] BURNS J M. *Leadership*[M]. New York: Harper and Row Publishers, 1978
- [17] KOTTER J P. *Leading Change*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996
- [18] HOUSE R J, ADITYA R N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? [J]. *Journal of Management*, 1997, 23(3):409~473
- [19] HARRISON D A, KLEIN K J. What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(4):1 199~1 228
- [20] ASHFORTH B E, MAEL F. Social Identity Theory and the Organization[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(1):20~39
- [21] TAJFEL H, TURNER J C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict [M]// AUSTIN W G WORCHEL S. *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey Brooks-Cole, 1979:33~47
- [22] SCOTT S G. Social Identification Effects in Product and Process Development Teams[J]. *Journal of Engineering Technology and Management*, 1997, 14(2):97~127
- [23] LORD R G, BROWN D J. *Leadership Processes and Follower Self-Identity*[M]. Mahwah: Erlbaum, 2004
- [24] DAWSON J F. Do We Have Enough? The Accuracy of Incomplete Data From Small Groups[C]//*The Academy of Management*, Seattle, 2003
- [25] TEACHMAN J D. Analysis of Population Diversity Measures of Qualitative Variation[J]. *Sociological Methods and Research*, 1980, 8(3):341~362
- [26] LU L, LEUNG K, KOCH P T. Managerial Knowledge Sharing: The Interplay of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(1):15~41
- [27] BASS B M, AVOLIO B J. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set* [M]. Redwood City: Mindgarden, 1995
- [28] WANG H, LAW K S, WANG D X, et al. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 420~432
- [29] MAEL F, ASHFORTH B E. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(2):103~123
- [30] ALLISON P D. Measures of Inequality[J]. *American Sociological Review*, 1978, 43(6):865~880
- [31] WILLIAMS L J, HARTMAN N, CAVAZOTTE F. Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique [J]. *Organizational Research Methods*, 2010, 13(3): 477~514
- [32] JAMES L R, DEMAREE R G, WOLF G. Estimating Within-Group Interrater Reliability with and Without Response Bias[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 85~98
- [33] BLIESE P D. Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis [M]//KLEIN K J, KOZLOWSKI S W J. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 349~381
- [34] BLIESE P D. Groups Size, ICC Values and Group-Level Correlations: A Simulation[J]. *Organizational Research Methods*, 1998, 1(4): 355~373
- [35] AIKEN L S, WEST S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park: Sage, 1991
- [36] 温忠麟,张雷,侯杰泰. 有中介的调节变量和有调节的中介变量[J]. *心理学报*, 2006, 38(3): 448~452

(编辑 郭恺)

通讯作者: 张燕(1975~),女,河北雄县人。北京大学(北京市 100871)心理学系讲师,博士。研究方向为领导行为、团队管理。E-mail: annyan.zhang@pku.edu.cn