

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.09.009

自我牺牲型领导对团队破坏性冲突的抑制机制

周如意¹ 龙立荣²

(1. 武汉工程大学管理学院; 2. 华中科技大学管理学院)

摘要: 基于社会学习理论,通过对23家公司86个团队381名团队成员的问卷数据进行分析,考察了自我牺牲型领导对团队破坏性冲突的影响效果及影响机制。研究表明,自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程冲突均有抑制效果;团队成员与领导价值一致性在其中发挥中介作用;领导能力在其中起调节作用,当领导能力较高时,团队成员与领导价值一致性的中介作用、以及自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程冲突的抑制效果显著,反之,则并不显著。

关键词: 自我牺牲型领导; 价值一致性; 领导能力; 关系冲突; 过程冲突

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)09-1339-10

The weakening effect of Self-Sacrificial Leadership on Team Destructive Conflict

ZHOU Ruyi¹ LONG Lirong²

(1. Wuhan Institute of Technology, Wuhan, China;

2. Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, China)

Abstract: Based on social learning theory, this study investigated the weakening effect of self-sacrificial leadership on the destructive conflict (relationship conflict, process conflict). Based on the data of 381 team members in the 86 teams of 23 companies, the results showed that self-sacrificial leadership has a weakening effect on the destructive conflict. Moreover, leader - follower values congruence mediated the weakening effect of self-sacrificial leadership on the destructive conflict. The leader ability plays a moderate role. When the leader has stronger ability, the mediation effect of leader - follower values congruence and the weakening effect of self-sacrificial leadership on team destructive conflict are significant; otherwise, not significant.

Key words: self-sacrificial leadership; values congruence; leader ability; relationship conflict ; process conflict

1 研究背景

近年来,由于外部环境的快速变化以及竞争的加剧,组织出于效率和灵活性考虑,基于团队的工作方式迅速兴起^[1]。然而,团队工作方式并非天然就具有优势,其中一个不可避免的重要制约因素是团队中的破坏性冲突,它对团队有效性带来了较大挑战^[2,3]。由于团队成员追逐个人目标、利益、地位等最大化,致使团队破坏性冲突多发,最终引发团队关系紧张、团队内耗等诸多问题。

一般而言,团队中的冲突可划分为任务冲突、关系冲突和过程冲突3种^[4]。具体如下:①

任务冲突,指团队成员有关任务内容方面存在的一些争议,包括观点、意见和想法上的分歧;②关系冲突,指团队中的人际关系不和谐(如关系紧张、冷漠、敌意甚至攻击等);③过程冲突,是指团队成员在任务实施及完成过程中,在稀缺资源的分配、责任的划分及归属等方面的冲突^[4]。有研究表明:一定水平的任务冲突有助于团队集思广益,因而具有一定建设性^[3];而关系冲突和过程冲突则会对团队有效性构成较大危害,因而是具有破坏性的冲突,会削弱团队士气、效率甚至生命力^[4,5]。另外,还有研究发现,任务冲突控制不力,也可能演化成关系冲突^[6]。由此,如何化解或降低团队中的破坏性冲突,减

收稿日期: 2015-12-29

基金项目: 国家自然科学基金资助重点项目(71232001,71531009);国家自然科学基金资助青年项目(71402061)

少团队中的摩擦、损耗,备受学者和企业管理者
的关注。

在团队中,领导无疑扮演着重要角色,其领导风格会对团队成员的认知及行为产生重大影响^[7]。然而,目前还鲜有涉及领导风格对上述两类破坏性冲突影响的研究。现有研究大都从团队人口及文化多样性^[8]、地理空间分布^[9]、团队成员心理需要^[10]等方面予以探讨。自我牺牲型领导是一种为了集体的福祉而自愿放弃或推迟个人利益、福利或特权的领导风格^[11,12],它积极关注整个集体或团队的目标、利益、使命和需要^[13]。当前,该领导风格引起了学界和企业界的广泛关注和重视^[14,15]。基于社会学习理论^[16],本研究认为,自我牺牲型领导践行以团队为导向的自我牺牲精神及其行为,可能会促进团队成员学习,产生“近朱者赤”效应,从而化解或降低团队中的破坏性冲突。有关团队冲突的研究指出,团队成员在工作中具有共同或相似的价值理念,对降低团队中的摩擦及冲突水平尤为重要^[3,4]。自我牺牲型领导在团队中倡导和实践利他、合作、奉献、超越个人利益为团队利益付出等自我牺牲价值理念^[11,17],这些理念可能会通过领导者的榜样示范,向团队成员进行传导,团队成员通过社会学习,内化这些价值理念,从而较大程度削弱或抑制团队成员间的破坏性冲突。基于此,本研究还将考察团队成员与领导价值一致性的中介作用。社会学习理论还指出,一个角色榜样在具有较强吸引力时,将更容易被效仿和学习^[16]。在组织情境中,领导能力是领导吸引力的重要来源,是影响下属效仿领导行为及其价值理念的重要调节因素^[18]。鉴于此,本研究推断,自我牺牲型领导虽具有德行和愿景,不惜牺牲个人利益为团队谋福祉,但若能力有限,也可能削弱对团队成员的感染力,减弱团队成员对该领导价值理念及其行为的认同、内化和效仿。本研究的理论模型见图 1。

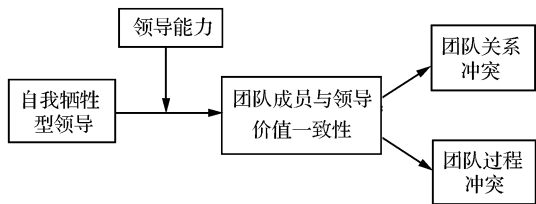


图 1 研究模型

2 理论及假设推导

2.1 自我牺牲型领导的概念内涵

自古以来,自我牺牲一直是被广为称颂和

弘扬的美德,诸如东方思想中的“公而忘私”、“舍生取义”等成语和警句均对此进行了形象描述。又如西方《圣经》所言“给予比接受更快乐”等,不一而足。具体而言,自我牺牲是指个体为了坚持其信仰和价值观而甘愿承受损失^[19]。组织中领导者的自我牺牲表明其在实现集体目标及使命的过程中,不惧个人利益受损,甘愿为集体利益付出^[13],这在变革和魅力型领导理论中均有提及^[17]。在其他诸如伦理型领导、服务型领导理论中,也均蕴含着自我牺牲这一成分^[12]。针对这种由来已久但却并未受到充分关注和直接研究的领导风格,CHOI 等^[11]将自我牺牲型领导界定为“一种为了集体的福祉而自愿放弃或推迟个人的利益、福利或特权的领导风格”。具体表现在以下 3 个方面:①自我牺牲型领导愿主动从事那些具有风险性或者繁杂沉重的工作任务,并敢于为团队中的不幸、失败、事故等承担责任;②为实现集体的利益,不惜放弃或推迟其个人利益(如福利、薪资等)的满足;③不以权谋私、不贪图个人特权及享受等^[11]。从 CHOI 等^[11]对自我牺牲型领导的定义和内容解释中可以看出,他们从任务及利益分配、权力运用三大方面,深化和拓展了以往相关领导理论在此方面的探讨,较为完整地提出和论述了自我牺牲型领导的理论及其内涵。

2.2 自我牺牲型领导与团队关系冲突和过程冲突

根据社会学习理论^[16],个体行为是个体与其所在环境交互作用的产物,社会学习是个体掌握社会知识、经验或行为规范的过程。其中,观察学习是社会学习的一种典型表现形式,即个体通过对榜样的观察学习,将有关榜样的行为结构和环境事件信息转化成符号表征,从而为其行为提供具体指导和行动指南。个体通过观察榜样的行为还可习得某些新的反应,或使个体已具有的某种行为特征得到矫正^[20]。在组织情境中,处于主导地位的领导者,因其拥有特别的权威、地位及奖赏权,故员工最有可能将领导者作为其重要的观察效仿对象^[18]。由此,领导者的行为表现会深刻影响团队成员的认知和行为。自我牺牲型领导注重个人品行,为了团队的整体利益不惜牺牲个人利益^[11],将为团队成员树立一个角色典范。团队成员会效仿自我牺牲型领导,积极展现出类似自我牺牲的亲社会行为,通过在工作中相互帮助、理解、忍让和包容,从而减少彼此间的猜疑、误解及利益摩擦。这些行为表现将会较大程度地增进团队成

员间关系的和谐,从而减少关系冲突。此外,由于自我牺牲型领导在任务分配和权力运用过程中,勇于担当,敢于担责,不惧从事具有风险或艰难困苦的工作任务^[12],这将直接为团队成员树立行为榜样,促使团队成员积极履行个人的角色内和角色外工作职责。例如,团队成员在工作中积极实施主动行为,努力避免或消除在工作任务及责任分配过程中的互相推脱、推诿等现象,进而减少过程冲突。此外,自我牺牲型领导具有强烈的团队目标导向,重视和关心团队成员的利益和需要,愿意牺牲个人特权和享受并与团队成员荣辱与共、同甘共苦^[13],这也特别有助于营造一种团队导向文化氛围,从而激发团队成员以团队大局为重,消除一己之私和零和博弈,尽可能地减少团队内耗(如带有破坏性的关系冲突和过程冲突等)。由此,提出以下假设:

假设 1a 自我牺牲型领导显著负向影响团队关系冲突。

假设 1b 自我牺牲型领导显著负向影响团队过程冲突。

2.3 价值一致性的中介作用

近年来,在领导力的研究中,由于员工在工作中的价值理念会深刻影响员工的工作态度、认知及其行为表现,故学者们对其给予了重点关注^[21]。有研究表明,某些特定的领导风格如魅力型领导以及变革型领导,其本身是价值理念输出型领导,这类领导通过其领导魅力、行为示范等,会努力向团队成员树立和传递他们所推崇的价值理念^[22,23]。通过激发团队成员效仿并内化其价值理念,团队成员进而持久地展现出与其价值理念相符合的、领导所期望的工作表现,同时摒弃那些与之相悖的、不合规的日常行为^[24]。相关研究亦证实,这类领导风格促进了团队成员与领导价值一致性^[23~25]。

社会学习理论也指出,个体通过榜样的各类行为事件、事例、故事等,可习得隐藏在榜样行为背后的一般道理或行为规范,在组织情境中,领导者通过塑造榜样的方式,可促使下属学习和模仿他们的行为和价值观^[26]。首先,自我牺牲型领导具有较高的德行和操守,在团队中严于律己、克己奉公,即使个人利益受损也要维护团队及其成员的利益,体现了一种善的价值^[11,13],这将激发团队成员的积极追随,产生一种“桃李不言,下自成蹊”的效果。以往研究表明,自我牺牲型领导促进了下属对领导的魅力及合法性感知^[12],诱发了下属对领导的积极情感^[27],赢得了下属对领导的尊重和信任^[14]。由

此,当自我牺牲型领导向团队成员传递利他、合作、奉献、超越个人利益为团队利益付出等自我牺牲价值理念时,团队成员将愿意遵从和效仿该领导,接受和内化该领导所示范和传递的价值理念。其次,自我牺牲型领导具有高度的团队责任感和使命感^[13,15],为促进志同道合,该领导也会通过对团队成员的培训、考核、反馈、沟通、教育等诸多方式,激励团队成员进行自我内省,引导团队成员转向领导所倡导的价值理念上来。此外,在日常工作中,领导与团队成员有着较为频繁的工作往来,在耳濡目染、潜移默化等作用下,自我牺牲型领导的价值理念也会深刻感染到团队成员。最后,相关研究也表明,当团队成员感知到领导公正廉洁、以身作则,是值得追随和效仿的对象时,团队成员会倾向于认同和内化领导的价值理念及其所追求的集体目标^[28]。由此,提出以下假设:

假设 2 自我牺牲型领导显著正向影响团队成员与领导价值一致性。

当自我牺牲型领导所倡导和践行的价值理念被团队成员接受和内化后,团队成员将依据这些价值理念确定他们的行为规范,表现出符合这些价值理念的具体行为。例如,为团队目标和利益着想,在工作中彼此帮助和付出,从而增进人际和谐,减少关系冲突。同时,团队成员在任务实施及完成过程中,会尽可能消除对工作责任的推诿,在稀缺资源及利益分配方面,也愿意彼此照顾,相互考虑,这些均将十分有助于化解或降低过程冲突。相关研究也指出,当团队成员具有共同的价值理念时,其成员的团队满意度比较高,团队成员间较容易形成开放而坦诚的沟通以及换位思考,从而有助于抑制关系冲突和过程冲突的发生^[4,10]。相反,如果团队成员在工作中的价值理念、目标不兼容,他们之间的摩擦和冲突就会增加^[3,4]。一些研究还发现,当团队成员共同具有利他等价值理念时,将削弱团队成员针对彼此的伤害动机,较大程度减少他们的人际偏差行为^[24]。综上所述,自我牺牲型领导促进了团队成员与领导价值一致性,在共同价值理念的驱动下,将有效抑制团队成员间的关系冲突和过程冲突,即团队成员与领导价值一致性在其中发挥中介作用。由此,提出以下假设:

假设 3a 团队成员与领导价值一致性中介了自我牺牲型领导对团队关系冲突的负向影响。

假设 3b 团队成员与领导价值一致性中介了自我牺牲型领导对团队过程冲突的负向影响。

2.4 领导能力的调节作用

领导能力是领导力的基础和保障,是形成领导力不可或缺的重要来源^[11]。要促进团队成员对自我牺牲型领导价值理念及其行为的学习,除了该领导风格本身所具备的行为感召力外,来自领导个人的其他相关因素(如领导能力)可能在其中发挥重要调节作用。根据社会学习理论,榜样在效仿者眼中是否具有较强吸引力,很大程度决定了效仿者学习榜样的程度和效果^[16]。在组织情境中,作为下属学习和模仿的领导者,影响其在下属心中吸引力的一个重要因素便是该领导者是否具有成功的经历或较高的工作能力,能力愈高将可较大程度激发下属对其领导行为及其价值理念的学习模仿^[18]。

首先,若领导能力较强,则团队成员将赋予自我牺牲型领导较强的魅力及合法性感知^[11]。由于对团队成员的吸引力增强,根据社会学习理论,自我牺牲型领导的价值理念及其行为就愈容易被团队成员学习和效仿。自我牺牲型领导向团队成员所倡导和输出的价值理念,就愈容易被团队成员心悦诚服地接纳。反之,若领导能力较低(如缺乏战略眼光与决策技能等),则自我牺牲型领导带领其成员实现团队成功的几率将降低。极端地,如果领导能力较低,团队成员可能还会将领导者的自我牺牲视为一种无能的表现,进而减弱对该领导者的积极认可和追随^[12]。由此,自我牺牲型领导向团队成员所推崇的价值观,将始终无法被团队成员从内心予以接受,该领导风格对团队关系冲突和过程冲突的抑制效果也将被弱化。最后,以往关于自我牺牲型领导的研究也指出,领导能力、领导自信等均是自我牺牲型领导对下属认知、态度及行为表现施加影响尤为重要的边界条件^[12,13]。由此,提出以下假设:

假设 4a 自我牺牲型领导对团队成员与领导价值一致性的促进作用,将受到领导能力的调节,领导能力愈高,上述作用愈强;反之,愈弱。

假设 4b 自我牺牲型领导对团队关系冲突的抑制效果,将受到领导能力的调节,领导能力愈高,上述抑制效果愈强;反之,愈弱。

假设 4c 自我牺牲型领导对团队过程冲突的抑制效果,将受到领导能力的调节,领导能力愈高,上述抑制效果愈强;反之,愈弱。

进一步,本研究提出一个被调节的中介作用关系,具体而言,团队成员与领导价值一致性中介了自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程

冲突的影响。然而,该中介作用会受到领导能力的调节,领导能力愈高,自我牺牲型领导对团队成员与领导价值一致性的促进作用愈强,进而团队成员与领导价值一致性将更多地传导自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程冲突的抑制效果。由此,提出以下假设:

假设 5a 团队成员与领导价值一致性在自我牺牲型领导与团队关系冲突之间的中介作用受到领导能力的调节;领导能力愈高,上述中介作用愈强,反之愈弱。

假设 5b 团队成员与领导价值一致性在自我牺牲型领导与团队过程冲突之间的中介作用受到领导能力的调节;领导能力愈高,上述中介作用愈强,反之愈弱。

3 研究方法

3.1 样本及程序

本研究数据采取问卷调查形式获取,主要通过方便抽样和滚雪球抽样方式,对23家企业发放了调研问卷,涉及文化传媒、信息技术、化工制药、机械制造、金融保险等行业。每家企业在调研之前,均事先与该企业负责人或者相关的人力资源部门领导取得联系,说明调研的主要目的及方式,在征得对方同意后,进行现场调查。针对调研的每家企业,要求其随机选取5个左右的工作团队及其团队领导,再从每个工作团队中随机选取5名左右的团队员工;然后,将团队领导和团队员工集中在一处(如会议室),现场填答发放调研问卷。在正式调查前,会向被调查者告知调查仅用于学术研究目的,且均为匿名方式,问卷当场回收,调查结果将完全保密。问卷调查中,员工问卷的调查内容主要包括:团队领导的自我牺牲型领导风格、领导能力、价值一致性、任务冲突和关系冲突;领导问卷的调查内容主要包括:团队领导的性别、年龄、受教育水平、组织任期以及所在的团队模型。共有来自23家企业的108名团队领导及其447名团队成员填答了问卷。问卷回收后,对问卷填答空白较多、反应倾向过于明显以及团队人数少于3人的问卷予以剔除,最终获得86名团队领导及其381名团队成员的有效问卷,问卷的平均有效率为82.5%。在团队领导样本中,性别方面,男性占比67.4%、女性占32.6%、教育水平方面,以专科和本科为主,占79.1%;平均为41.08岁;在当前企业平均工作年限为5.99年。在团队成员样本中,性别方面,男性占50.9%;教育水平方面,以专科和本

科为主,占 87.1%;平均年龄为 32.68 岁;在当前企业中平均工作年限为 5.22 年;与其领导平均共事年限为 3.91 年。

3.2 变量的测量

本研究所使用的量表均来自国外文献,通过使用标准的翻译和回译程序将其译成中文版,以保证测量的准确性与有效性。

(1)自我牺牲型领导 该变量的测量采用 DE CREMER 等^[13]编制的量表,共 5 个题项,如“我的领导即使个人利益受损,也要维护团队利益”。该量表采用 Likert 7 点法评分,1~7 表示从“非常不符合”到“非常符合”。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.95。

(2)团队成员与领导价值一致性 该变量的测量采用 HOFFMAN 等^[25]开发的量表,共 3 个题项,如“在工作中,我与领导所追求的价值理念保持一致”。该量表采用 Likert 5 点法评分,1~5 表示从“完全不同意”到“完全同意”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.90。

(3)领导能力 该变量的测量采用 COLQUITT 等^[29]编制的量表,共 6 个题项,如“我的领导工作技能突出”。该量表采用 Likert 5 点法评分,从 1~5 表示从“非常不符合”到“非常符合”。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.94。

(4)关系冲突 该变量的测量采用 JEHN 等^[4]开发的量表,共 3 个题项,如“团队成员间关系紧张”。该量表采用 Likert 5 点法评分,从 1~5 表示从“完全不赞同”到“完全赞同”。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.83。

(5)过程冲突 该变量的测量采用 JEHN 等^[4]开发的量表,共 3 个题项,如“团队成员对工作责任互相推诿”。该量表采用 Likert 5 点法评分,从 1~5 表示从“完全不赞同”到“完全赞同”。本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.85。

(6)控制变量 由于本研究的自变量是团队领导的行为风格即“自我牺牲型领导”,因此,有关团队领导的一些人口统计学变量如性别、年龄、受教育水平、组织任期等,可能会对团队领导的行为风格产生一定程度的影响,继而干扰自我牺牲型领导对本研究结果变量即团队冲突的影响效果。鉴于此,对这些人口统计学变量进行了控制。此外,本研究还选取了团队规模作为控制变量,则是基于以下考虑:较大的团队规模有较为复杂的团队结构及特性,因而可能会对团队冲突产生影响。有研究就发现团队

规模与团队冲突有一定联系^[30],一些学者在有关团队冲突的研究中,也将其作为重要的控制变量^[6]。具体测量方面,性别为分类变量,0=男性,1=女性,其他均为连续变量。其中,团队规模、团队领导的年龄、组织任期由团队领导如实填写,团队领导的受教育程度,分类如下:1=高中及以下、2=专科及本科、3=研究生及以上。

3.3 统计分析

本研究采用 SPSS 19.0 统计分析软件进行描述性统计分析、相关分析与信度检验,以及进行假设检验;采用 AMOS 17.0 软件进行验证性因子分析。由于本研究分析是针对团队水平,而对自我牺牲型领导等变量的测量均是在个体水平上进行,故需要将这些个体水平上测量的变量聚合到团队水平。对此,本研究采用 R_{wg} 指标来检验数据是否能被聚合到团队水平。通过分析显示,本研究中的 86 个团队的自我牺牲型领导 R_{wg} 系数均值为 0.90,大于 0.7 的判断标准,表明团队成员对自我牺牲型领导的感知有较高的一致性,因此,可以判断自我牺牲型领导从个体水平加总形成团队层次上的构念是合适的。数据分析还显示,团队成员与领导价值一致性的 R_{wg} 系数均值为 0.87,领导能力的 R_{wg} 系数均值为 0.91,关系冲突和过程冲突的 R_{wg} 系数均值分别为 0.82 和 0.79,故聚合均具有可行性。

4 研究结果

4.1 构念区分效度的验证性因子分析

分析表明,本研究模型中的 5 个测量变量(自我牺牲型领导、团队成员与领导价值一致性、领导能力、关系冲突、过程冲突)的 AVE 值分别为 0.80、0.75、0.73、0.63、0.68,均大于 0.5 的判断标准,表明这些变量均具有较好的收敛效度。采用验证性因子分析进一步考察以上 5 个变量的区分效度。结果显示,五因子模型与数据的拟合效果最佳,该五因子模型显著优于单因子模型和其他因子模型(见表 1)。

表 1 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型	A、B、C、D、E	351.80	160	2.20	0.97	0.96	0.06
四因子模型	A、B、C、D+E	859.99	164	5.24	0.88	0.86	0.11
三因子模型	A、B、C+D+E	1270.82	167	7.61	0.81	0.78	0.13
两因子模型	A+B、C+D+E	3164.50	169	18.72	0.49	0.42	0.22
单因子模型	A+B+C+D+E	3861.81	170	22.72	0.37	0.29	0.24

注:A 表示自我牺牲型领导、B 表示团队成员与领导价值一致性、C 表示领导能力、D 表示关系冲突、E 表示过程冲突。

4.2 描述性统计分析

相关变量的均值、标准差、相关系数矩阵见

表 2。

表 2 研究变量的的均值、标准差、相关系数矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 团队规模	6.15	1.50									
2. 领导性别	0.33	0.47	-0.04								
3. 领导年龄	41.08	6.05	0.14	0.06							
4. 领导受教育水平	2.07	0.45	-0.07	0.00	-0.17						
5. 领导组织任期	5.99	5.60	0.05	0.10	0.14	-0.03					
6. 自我牺牲型领导	5.51	0.72	0.11	-0.14	0.14	0.03	0.15				
7. 领导能力	3.94	0.66	0.06	-0.11	0.12	0.01	0.04	0.26*			
8. 团队成员与领导价值一致性	3.48	0.52	0.05	0.03	0.19	-0.10	0.27*	0.30**	0.27*		
9. 团队关系冲突	2.28	0.61	-0.21	0.20	-0.08	-0.04	-0.05	-0.40**	-0.34**	-0.37**	
10. 团队过程冲突	2.86	0.78	-0.15	-0.12	-0.18	-0.11	0.03	-0.35**	-0.26*	-0.41**	0.26*

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

4.3 共同方法偏差检验

在本研究中，由于各变量均由团队成员填写，因此，可能存在共同方法偏差。为避免其对研究结果的潜在影响，本研究采取了匿名填写以及当场回收问卷等方法，这在一定程度可降低共同方法偏差的影响^[31]。同时，本研究的数据分析中，将团队成员评价的数据均聚合到团队层次，使得各变量的测量更为客观，这也可较大程度削弱共同方法偏差的影响^[32]。此外，本研究还通过采用 Harman 单因子检验法来检验共同方法偏差。Harman 单因子检验结果显示，第一个因子解释的变异量为 29.679%，未占到总变异量(79.956%)的一半，表明本研究中的共同方法偏差将不足以对结果构成显著影响。

4.4 假设检验

本研究采用层次回归分析检验研究假设。在表 3 中，由模型 5 和模型 9 可知，在控制了团

队规模、领导性别、年龄、教育水平及组织任期后，自我牺牲型领导对团队关系冲突 ($\beta = -0.30$, $p < 0.01$) 和团队过程冲突 ($\beta = -0.39$, $p < 0.01$) 均有显著负向影响。由此，假设 1a 和假设 1b 得到支持。由模型 2 可知，在控制了团队规模、领导性别、领导年龄、领导受教育水平及领导组织任期后，自我牺牲型领导对团队成员与领导价值一致性有显著正向影响 ($\beta = 0.19$, $p < 0.05$)。由此，假设 2 得到支持。由模型 6 和模型 10 可知，在自我牺牲型领导以及团队成员与领导价值一致性同时进入回归模型后，团队成员与领导价值一致性对团队关系冲突 ($\beta = -0.36$, $p < 0.01$)，以及对团队过程冲突 ($\beta = -0.55$, $p < 0.01$) 均有显著负向影响，而自我牺牲型领导对团队关系冲突 ($\beta = -0.24$, $p < 0.01$)，以及对团队过程冲突 ($\beta = -0.28$, $p < 0.05$) 的显著影响减弱，表明团队成员与领导价值一致性部分中介了自我牺牲型

表 3 层次回归分析结果

类别	团队成员与领导价值一致性			团队关系冲突				团队过程冲突				
	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	模型 11	
控制变量	团队规模	0.00	-0.00	-0.01	-0.08	-0.07	-0.07	-0.06	-0.07	-0.06	-0.06	-0.05
	领导性别	-0.00	0.04	0.00	0.26	0.19	0.20	0.24	-0.19	-0.28	-0.26	-0.20
	领导年龄	0.01	0.01	0.01	-0.01	-0.00	0.00	-0.00	-0.02	-0.02	-0.01	-0.02
	领导受教育水平	-0.07	-0.09	-0.12	-0.08	-0.05	-0.09	-0.02	-0.25	-0.21	-0.26	-0.17
	领导组织任期	0.02*	0.02*	0.02	-0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03*	0.03
自变量	自我牺牲型领导		0.19*	0.17*		-0.30**	-0.24**	-0.28**		-0.39**	-0.28*	-0.37**
	团队成员与领导价值一致性						-0.36**				-0.55**	
调节变量	领导能力			0.07				-0.10				-0.04
交互项	自我牺牲型领导 × 领导能力			0.33*				-0.44*				-0.61**
	R ²	0.10	0.16	0.24	0.09	0.21	0.29	0.32	0.08	0.20	0.32	0.30
	ΔR ²	0.10	0.06*	0.04*	0.09	0.12**	0.08**	0.05*	0.08	0.12**	0.11**	0.07**
	ΔF	1.83	5.86*	4.27*	1.56	11.85**	8.72**	6.04*	1.46	11.91**	13.05**	7.11**

领导对团队关系冲突和团队过程冲突的作用效果。进一步,通过 Bootstrap 方法,将再抽样设定为 20 000 次获得的结果显示,自我牺牲型领导通过团队成员与领导价值一致性对团队关系冲突(95% $CI = [-0.17, -0.01]$)和过程冲突(95% $CI = [-0.25, -0.01]$)的间接效应均显著,其 CI 值均不包含零。由此,假设 3a 和假设 3b 得到支持。

在表 3 中,由模型 3 可知,自我牺牲型领导与领导能力的交互项对团队成员与领导价值一致性有显著正向影响($\beta = 0.33, p < 0.05$),表明领导能力显著调节了自我牺牲型领导对团队成员与领导价值一致性的作用效果。调节效应图见图 2。通过分析显示,当领导能力较高时,自我牺牲型领导对团队成员与领导价值一致性的影响显著($\text{simple slope} = 0.50, p < 0.001$),当领导能力低时,该影响不显著($\text{simple slope} = -0.16, n. s.$)。由此,假设 4a 得到支持。

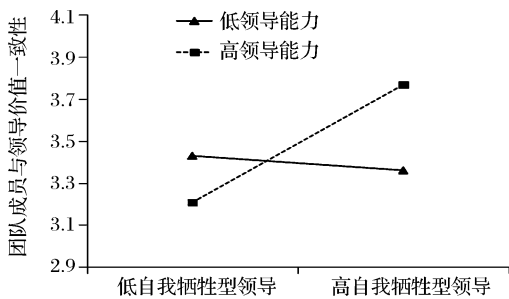


图2 领导能力对自我牺牲型领导影响团队成员与领导价值一致性的调节效果

在表 3 中,由模型 7 可知,自我牺牲型领导与领导能力的交互项与团队关系冲突显著负相关($\beta = -0.44, p < 0.05$),表明领导能力显著调节了自我牺牲型领导对团队关系冲突的影响效果。调节效果图见图 3。通过分析显示,当领导能力较高时,自我牺牲型领导与团队关系冲突显著负相关($\text{simple slope} = -0.72, p < 0.001$),当领导能力较低时,自我牺牲型领导对

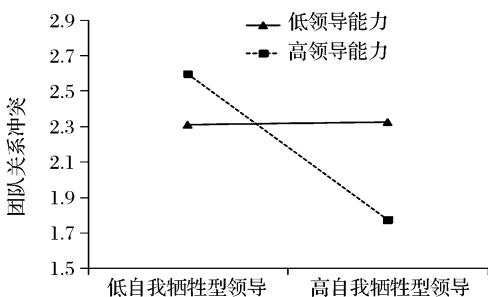


图3 领导能力对自我牺牲型领导影响团队关系冲突的调节效果

团队关系冲突的影响并不显著($\text{simple slope} = 0.16, n. s.$)。由此,假设 4b 得到支持。

在表 3 中,由模型 11 可知,自我牺牲型领导与领导能力的交互项与团队过程冲突显著负相关($\beta = -0.61, p < 0.01$),表明领导能力显著调节了自我牺牲型领导对团队过程冲突的影响效果。调节效果图见图 4。通过分析显示,当领导能力较高时,自我牺牲型领导与团队过程冲突显著负相关($\text{simple slope} = -0.98, p < 0.001$),当领导能力较低时,自我牺牲型领导对团队过程冲突的影响并不显著($\text{simple slope} = 0.24, n. s.$)。由此,假设 4c 得到支持。

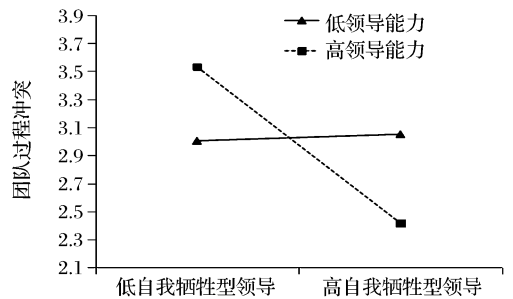


图4 领导能力对自我牺牲型领导影响团队过程冲突的调节效果

对于假设 5a 的检验,首先分别计算领导能力较高时(均值加 1 个标准差)和较低时(均值减 1 个标准差),自我牺牲型领导通过团队成员与领导价值一致性影响团队关系冲突的间接效应。这一间接效应估计值是路径 a 系数与路径 b 系数的乘积。其中,路径 a 系数是自我牺牲型领导影响团队成员与领导价值一致性的简单斜率,有两个不同的值即 0.50 和 -0.16,分别对应于领导能力较高和较低时;路径 b 系数即是当自我牺牲型领导以及团队成员价值一致性共同进入模型对结果变量(团队关系冲突)进行回归时,团队成员与领导价值一致性对团队关系冲突的影响系数,其值为 -0.36。此外,运用 Bootstrap 方法来分析上述两个间接效应估计值(分别对应于领导较高和较低时)的显著性。经过分析,将再抽样设定为 20 000 次获得的结果显示:当领导能力较高时,自我牺牲型领导通过团队成员与领导价值一致性对团队关系冲突的间接效应估计值 = -0.18, 95% $CI = [-0.38, -0.04]$,其 CI 值均不包含零;而当领导能力较低时,该间接效应估计值 = 0.06, $CI = [-0.07, 0.21]$,其 CI 值包含零;两者差异:估计值 = -0.24, 95% $CI = [-0.57, -0.01]$,其 CI 值不包含零。由此,假设 5a 得到支持。

对于假设 5b 的检验,首先分别计算领导能力较高时(均值加 1 个标准差)和较低时(均值减 1 个标准差),自我牺牲型领导通过团队成员与领导价值一致性影响团队过程冲突的间接效应。这一间接效应估计值是路径 a 系数与路径 b 系数的乘积。其中,路径 a 系数是自我牺牲型领导影响团队成员与领导价值一致性的简单斜率,有两个不同的值即 0.50 和 -0.16,分别对应于领导能力较高和较低时;路径 b 系数即是当自我牺牲型领导以及团队成员价值一致性共同进入模型对结果变量(团队过程冲突)进行回归时,团队成员与领导价值一致性对团队过程冲突的影响系数,其值为 -0.55。此外,运用 Bootstrap 方法来分析上述两个间接效应估计值(分别对应于领导较高和较低时)的显著性。经过分析,将再抽样设定为 20 000 次获得的结果显示:当领导能力较高时,自我牺牲型领导通过团队成员与领导价值一致性对团队过程冲突的间接效应估计值 = -0.28, 95% CI = [-0.56, -0.07], 其 CI 值不包含零;而当领导能力较低时,该间接效应估计值 = 0.09, CI = [-0.11, 0.31], 其 CI 值包含零;两者差异显著,估计值 = -0.37, 95% CI = [-0.81, -0.02], 其 CI 值不包含零。由此,假设 5b 得到支持。

5 结论和讨论

本研究获得以下结论:①自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程冲突具有抑制效果;②团队成员与领导价值一致性在其中发挥中介作用;③领导能力在其中起调节作用,当领导能力较高时,团队成员与领导价值一致性的中介作用以及自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程冲突的抑制效果显著,反之,并不显著。

5.1 理论意义

(1)发现了自我牺牲型领导对团队关系冲突和过程冲突均有显著抑制作用。这一研究发现对团队关系冲突和过程冲突前因方面的研究,从领导行为风格方面进行了有益的拓展。此外,就自我牺牲型领导的研究而言,作为一种极具魅力和德行的领导风格,近年来逐渐引起了学者们的重视,但已有文献在考察其作用效果时,却主要集中于员工个体层次。例如,员工亲社会行为^[15]、工作卷入^[13]、知识共享^[14]等方面,还鲜有涉及对团队层面作用效果的考察。鉴于此,本研究通过探讨该领导风格对团队关系冲突和过程冲突的抑制效果,将

自我牺牲型领导在结果变量方面的研究提升到团队层次。

(2)揭示了自我牺牲型领导削弱团队关系冲突和过程冲突的内在机制。近年来,学者们对于领导价值理念如何对其下属发挥影响产生了浓厚兴趣^[25],特别是在魅力型领导和变革型领导研究中,学者们发现这类领导风格在对下属的认知及行为塑造方面,价值理念在其中扮演着尤为突出的角色^[23,24]。与该类研究一致,本研究证实了自我牺牲型领导会通过促进团队成员与领导价值一致性,进而抑制团队关系和过程冲突。其主要原因就在于自我牺牲型领导具有较高的道德水准,通过个人的实际行动,向团队成员做出了表率,阐释和传递了诸如利他、合作、奉献等自我牺牲价值理念。团队成员通过对该价值理念“内化于心、外化于行”,从而化解了关系冲突和过程冲突。

(3)探讨了自我牺牲型领导影响团队成员价值一致性及团队冲突的边界条件。由于自我牺牲型领导对下属的影响效果会受到来自领导个人相关因素的影响而发生较大程度改变,故学者们呼吁应加强对该领导风格发挥效果的权变因素研究^[13]。在本研究中,发现领导能力会显著调节自我牺牲型领导对团队成员与领导价值一致性,以及团队关系冲突和过程冲突的作用效果。当领导能力较高时,上述作用效果显著;反之,则并不显著。这一发现,与 CHOI 等^[12]的研究一致,即领导能力较高时,下属会对自我牺牲型领导产生积极反应。其主要原因就在于根据社会学习理论,领导能力会较大程度影响下属对领导榜样的学习程度和效果。当领导能力较高,团队成员对自我牺牲型领导的榜样感知将被增强,从而有效促进了团队成员对该领导价值理念及其行为的学习和效仿。

(4)发现了领导能力最终调节了团队成员与领导价值一致性的中介作用。当领导能力较高时,该中介作用显著;反之,则并不显著。这一发现,也有助于解决以往基于价值理念的领导风格对团队成员工作结果的影响研究中存在的不一致。例如,文献[24,33]的研究发现,团队成员与领导价值一致性显著中介了变革型领导和魅力型领导对团队成员工作结果的影响,而文献[25]的研究则发现,该中介作用并不显著。这表明基于价值理念的领导风格,在通过其价值理念影响团队成员行为的过程中,可能存在一些边界条件。本研究对领导能力调节作用的发现,可视为对以上中介效果不一致的一

个可能解释。

5.2 实践意义

(1)在中国经济新常态下,企业面临的外部竞争加剧,领导应积极与其成员抱团取暖、共谋发展。为此,可激发组织成员与领导同心同德,心往一处想,劲往一处使的自我牺牲型领导,也应成为企业管理者采取的新常态领导。特别是随着团队工作方式在企业组织中的盛行,为提升团队有效性,必然要求降低或消除团队中的破坏性冲突。毕竟,内耗不断的团队终将土崩瓦解而四分五裂。作为团队关键人物的领导者,既可能是团队内耗的制造者,也可能是其抑制者,关键看其采取何种领导行为风格。如果领导者自身利欲熏心,贪恋个人享受甚至权力滥用走向腐败,在“上梁不正下梁歪”的作用下,难免团队成员不唯利是图、互相倾轧。故团队领导者须有危机意识,通过践行自我牺牲型领导,消除团队中的破坏性冲突,促进团队和谐共生的良好局面。

(2)团队是一个分工协作的整体,为了同一个目标而整合在一起,团队成员一荣俱荣,一损俱损,有效运行的团队需要有共同的价值理念来予以维系,故团队领导应加强价值理念的建设。共同的价值理念不仅具有指引效果,更包含长久的凝聚功能。为最大程度发挥自我牺牲型领导的影响力,团队领导还须大力提升个人能力素质。例如,从知识储备、经验技能、战略眼光等各方面提升自身领导能力。自我牺牲型领导若其能力愈高,则带领团队实现成功的几率愈高,团队成员就愈容易追随自我牺牲型领导。否则,即使自我牺牲型领导愿与团队成员同甘共苦,但若能力有限,将削弱团队成员对团队前景的积极预期,降低自我牺牲型领导对团队成员的号召力。

5.3 研究局限和未来研究方向

本研究也存在一些局限性:①采用横截面数据,导致不能更严格地考察变量间的因果关系。此外,虽然经过严格检验表明,共同方法偏差并不足以对本研究结果构成显著影响,但将来可考虑分时间点测量或纵向追踪,以及通过情境及任务实验等多种方式以提高研究结果的准确性。②为更加完整地揭示自我牺牲型领导抑制团队破坏性冲突的内在作用机制,将来也可依据其他理论(如社会认同理论等),进一步挖掘相关潜在的中介变量(如探讨团队认同、团队情绪氛围等)。③在调节变量方面,除了领导能力这一因素外,后续研究还可从团队成员自

身因素(如团队人格构成等)考察可能存在的调节效果。

参 考 文 献

- [1] JIANG J Y, ZHANG X, TJOSVOLD D. Emotion Regulation as a Boundary Condition of the Relationship between Team Conflict and Performance: A Multi-Level Examination[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(5): 714~734
- [2] DE DREU C K W, WEINGART L R. Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 741~749
- [3] LOUGHRY M L, AMASON A C. Why Won't Task Conflict Cooperate? Deciphering Stubborn Results[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2014, 25(4): 333~358
- [4] JEHN K, MANNIX E A. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 238~251.
- [5] JEHN K A. Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 530~557
- [6] CHOI K, CHO B. Competing Hypotheses Analyses of the Associations between Group Task Conflict and Group Relationship Conflict[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(8): 1106~1126
- [7] YAFFE T, KARK R. Leading by Example: The Case of Leader OCB[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4): 806~826
- [8] VODOSEK M. Intragroup Conflict as A Mediator between Cultural Diversity and Work Group Outcomes [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2007, 18(4): 345~375
- [9] HINDS P J, MORTENSEN M. Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication [J]. *Organization Science*, 2005, 16(3): 290~307
- [10] CHUN J S, CHOI J N. Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(3): 437~450
- [11] CHOI Y, MAI-DALTON R R. On the Leadership Function of Self-Sacrifice[J]. *Leadership Quarterly*, 1998, 9(4): 475~501
- [12] CHOI Y, MAI-DALTON R R. The Model of Followers Responses to Self-Sacrificial Leadership: An

- Empirical Test[J]. *Leadership Quarterly*, 1999, 10(3):397~421
- [13] DE CREMER D, VAN KNIPPENBERG D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2004, 95(2): 140~155
- [14] 李锐, 田晓明, 孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制[J]. *南开管理评论*, 2014, 17(5): 24~32
- [15] 王国锋, 黄宛凌, 钟燕宜. 以台湾服务业为视角的自我牺牲型领导与下属亲社会行为研究[J]. *管理学报*, 2013, 10(9): 1 309~1 315
- [16] BANDURA A. *Social Learning Theory*[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977
- [17] VAN KNIPPENBERG B, VAN KNIPPENBERG D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(1): 25~37
- [18] MANZ C C, SIMS H P. Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior[J]. *Academy of Management Review*, 1981, 6(1): 105~113
- [19] YORGES S L, WEISS H M, STRICKLAND O J. The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(3): 428~436
- [20] BANDUR A. *Principles of Behavior Modification* [M]. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969
- [21] CHA S E, EDMONDSON A C. When Values Backfire: Leadership, Attribution, and Disenchantment in a Values-Driven Organization[J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(1): 57~78
- [22] HOWELL J M, SHAMIR B. The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 96~112
- [23] BROWN M E, TREVINO L K. Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2): 478~490
- [24] BROWN M E, TREVINO L K. Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4): 954~962
- [25] HOFFMAN B J, BYNUM B H, PICCOLO R F, et al. Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(4): 779~796
- [26] BANDUR A. *Social Foundations of Thought and Action*[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986
- [27] DE CREMER D. Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(1): 79~93
- [28] 郑伯壘, 周丽芳, 樊景立. 家长式领导: 三元模式的建构与测量[J]. *本土心理学研究*, 2000(14): 3~64.
- [29] COLQUITT J A, RODELL J B. Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(6): 1 183~1 206
- [30] AMASON A C, SAPIENZA H G. The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict[J]. *Journal of Management*, 1997, 23(4): 495~516
- [31] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879~903
- [32] ZHANG X, WALUMBWA F O, ARYEE S. Ethical Leadership, Employee Citizenship and Work Withdrawal Behaviors: Examining Mediating and Moderating Processes [J]. *Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 284~297
- [33] JUNG D, AVOLIO B J. Opening the Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership[J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 2000, 21(8): 949~964

(编辑 郭恺)

通讯作者: 龙立荣(1963~),男,湖北潜江人。华中科技大学(武汉市 430074)管理学院副院长,教授、博士生导师。研究方向为组织行为学、人力资源管理。E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn