

The Influence Mechanism of Technical Team Shared Leadership on Employee Creativity
and Turnover Intention

by

Pengwei Ji

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2022 by the
Graduate Supervisory Committee:

Pei-Yu Chen, Co-Chair
Jie Hu, Co-Chair
Zhongju Zhang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2022

技术型团队共享型领导对员工创造力与离职意向的影响机制研究

姬蓬炜

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2022 年 3 月批准:

陈佩瑜, 联席主席
胡捷, 联席主席
张中举

亚利桑那州立大学

二零二二年五月

ABSTRACT

Shared leadership, defined as a team phenomenon in which the role and influence of a leader is distributed among team members, has received considerable attention in a range of academic fields, including industrial and organizational psychology, organizational behavior, strategic management, and entrepreneurial management. Unlike other leadership theories that focus on the leadership role of formally appointed leaders, shared leadership emphasizes the agency role of team members in the team leadership process.

Taking the technology or Research & Development (R&D) team of AR company as an example, this paper analyzes the typical characteristics and manifestation of shared leadership, and the influence mechanism on employees' individual creativity and turnover intention. First, it clarifies the characteristics and manifestations of shared leadership in technical teams. Shared leadership in technical teams mainly realizes the sharing and lateral sharing of leadership and influence among team members, and the role boundaries between leaders and subordinates become blurred. At the same time, shared leadership in technical teams is manifested in open leadership style, knowledge sharing and common learning within the team, and regular rotation and communication of leadership roles. Second, the paper discusses the influence mechanism of shared leadership on individual creativity and turnover intention. This paper adopts quantitative empirical research method, according to scale development, data collection, data analysis and other procedures, to examine the influence mechanism of shared leadership on individual creativity and turnover intention. The research finds that: shared leadership can positively affect employees' team identity; Team identity of employees can negatively affect their turnover intention; Team identity plays a mediating role between shared leadership and employee turnover intention. Shared

leadership is positively correlated with psychological empowerment; Psychological empowerment is positively correlated with individual creativity. Psychological empowerment has a significant mediating effect on the relationship between shared leadership and employee creativity. Supportive human resource practices are in common

The relationship between immersive leadership and employee psychological empowerment plays a moderating role. Supportive human resource (HR) practices play a moderating role in the relationship between shared leadership and employee team identity.

摘要

近年来，越来越多的工作团队将功能性领导角色分配给那些具有必要才能的成员。认识到这一趋势，领导学领域的学者开始将他们的关注重点从自上而下的垂直影响过程转移到团队成员之间的水平和共享的领导过程。共享领导，被定义为一种团队现象，即领导角色和影响力在团队成员中分配，已经在一系列学术领域中得到了相当大的关注，包括工业和组织心理学、组织行为学、战略管理、和创业管理等。与其他领导理论关注正式任命的领导者的领导作用不同，共享领导强调团队成员在团队领导过程中的代理作用。特别是，越来越多的证据表明，共享领导在提高团队效率方面发挥着积极的作用。因此，共享领导力是一个有趣的新领域，它丰富了我们领导力的理解，并将领导力范式从将领导力视为个人的属性转变为将领导力视为集体的属性。

本文以 AR 公司的技术或研发团队为例，对其共享型领导的典型特征、表现形式以及对员工个体创造力和离职意向的影响机制进行了分析。第一，理清了技术型团队共享型领导的特征与表现形式。技术团队共享型领导主要实现了领导力与影响力在团队成员内部之间的共享和横向分担，且领导与下属之间的角色界限也变得模糊。同时，技术团队共享型领导表现在开放性的领导风格、团队内部的知识分享与共同学习以及领导角色定期轮换与交流等。第二，探讨技术型团队共享型领导对个体创造力与离职意向的影响机制。本文采用定量实证研究方法，按照量表开发、数据采集、数据分析等程序，检验共享型领导对个体创造力与离职意向的影响机制，研究发现：共享型领导能够正向影响员工的团队认同；员工的团队认同能够负向影响其离职意向；员工团队认同在共享型领导与员工离职意向之间具有中介作用；共享型领导与心理授权正相关；心理授权与个体创造力正相关；员工的心理授权在共享型领导与员工创造力之间有显著的中介作用；支持性人力资源实践在在共

享型领导与员工心理授权之间起到调节作用；支持性人力资源实践在在共享型领导与员工团队认同之间起到调节作用。

致谢

2022 年的春节，我的论文完成了。回顾两年多的博士学习生活，内心十分感慨，特别是从论文开始动笔到完成的一年半的时间里，我内心充满喜悦和感动，高兴的是论文完成即将完成博士学业，感动的是在近三年的学习生活中我遇到的人和事，特别是在我完成学习和论文过程中给予我帮助和支持的导师、同学和朋友。

“相逢一见太匆匆，校内繁华几度红；厚谊常存魂梦里，师恩永志我心中。”，能够收获博士求学生涯的一份成果，首先要感谢我的三位导师胡捷教授、陈佩瑜教授和张中举教授。自论文开题以来，三位导师不断给予我专业的指导，经验丰富、细致耐心，让我从一个小白慢慢找到了论文的理论思想、研究方向，经过不断打磨，反复推敲、修改，形成了现在的终文，让我在实证研究方面学到了很多，大受裨益。师恩难忘，在此，向三位导师致以崇高的敬意和衷心的感谢！

高金的教授们堪称各个方向的专家级名师，我从 EMBA 开始到 DBA 毕业，能有五年的时间跟着他们学习，聆听他们的精彩课程，实属幸运，更让我受益良多。在 2020 年、2021 年，我们经历了前所未有的疫情，班主任系瑛老师无微不至的关心、大力的教学管理支撑，让我们能专心学习，没有任何后顾之忧。衷心感谢高金，感谢高金的各位院长、教授、老师们。

“难忘共桌心相印，常忆同窗语合鸣。”三年博士学习，我认识了一群事业成功、才华横溢的同窗，大家一起上课、组队学习、热心分享、互相帮助。在美丽的上海高金，创造了充实难忘的博士生活，结下难忘的友谊。衷心感谢王华、王裕庭、梅东亚、黄倩平、邓波、吴嘉威等同学在学习上给与的诸多指点和帮助。

我还要感谢我的家人，这一路对我的支持、关心以及默默的付出。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”，博士阶段的学习即将结束，但我不会停止脚步，我将带着所有人最美好的祝福，在学习的道路上继续前行。再次向给予我关心、支持和帮助的所有老师、同学、朋友们表示最真诚的感谢与祝福！祝愿你们诸事顺遂、平安喜乐！

目录

	页码
图目录.....	xii
表目录.....	xiii
章节	
一、前言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究内容.....	2
1.3 研究意义.....	3
1.4 研究方法.....	5
1.5 技术路线.....	5
二、理论基础与文献综述.....	8
2.1 概念界定.....	8
2.2.1 技术型团队.....	8
2.2.2 共享型领导.....	8
2.2.3 变革型领导.....	10
2.2.4 支持性人力资源实践.....	11
2.2.5 心理授权.....	11
2.2.6 团队认同.....	11
2.2.7 个人创造力.....	11
2.2.7 离职意向.....	12
2.3 共享型领导研究综述.....	12

章节	页码
2.3.1 共享型领导相关研究概述	12
2.3.2 共享型领导的影响因素	15
2.3.3 共享型领导的作用效果	16
2.3.4 共享型领导的作用机制研究	17
2.4 理论基础	18
2.4.1 角色理论	18
2.4.2 社会认定理论	19
2.4.3 社会交换理论	19
2.5 小结	20
三、技术型团队共享型领导的特征与表现形式	21
3.1 研究设计	21
3.1.1 案例选择	21
3.1.2 案例概况	22
3.1.3 数据收集	22
3.2 数据分析	25
3.2.1 开放式编码	25
3.2.2 主轴编码	26
3.2.3 选择性编码	26
3.3 案例分析与发现	27
3.3.1 技术型团队共享型领导的特征	27
3.3.2 技术型团队共享型领导的表现形式	28

章节	页码
3.4 小结.....	31
四、假设提出与研究设计.....	32
4.1 研究设计.....	32
4.1.1 研究模型.....	32
4.1.2 变量说明与测量方法.....	33
4.2 研究过程与方法.....	35
4.2.1 问卷工具的编制与修订.....	35
4.2.2 各变量内部结构的检验.....	37
4.2.3 各变量间关系的检验.....	41
4.3 被试与采样.....	44
五、技术型团队共享型领导对员工离职意向的影响机制实证分析.....	45
5.1 假设提出.....	45
5.1.1 共享型领导与团队认同、离职意向的关系.....	45
5.1.2 支持性人力资源实践的调节作用.....	47
5.2 研究方法.....	49
5.2.1 被试.....	49
5.2.2 量表编制.....	51
5.2.3 研究程序.....	52
5.2.4 统计方法.....	52
5.3 结果分析.....	52
5.3.1 描述性统计分析.....	52

章节	页码
5.3.2 内部一致性信度	55
5.3.3 验证性因素分析	55
5.3.4 相关分析	60
5.3.5 中介效应分析	62
5.3.6 调节效应分析	63
5.4 讨论	65
六、技术型团队共享型领导对个体创造力的影响机制实证分析	66
6.1 假设提出	66
6.1.1 共享型领导与心理授权、个体创造力的关系	66
6.1.2 个体导向的变革型领导的调节作用	68
6.2 研究方法	69
6.2.1 被试	69
6.2.2 量表编制	70
6.2.3 研究程序	71
6.2.4 统计方法	71
6.3 结果分析	71
6.3.1 描述性统计分析	71
6.3.2 内部一致性信度	74
6.3.3 验证性因素分析	74
6.3.4 相关分析	81
6.3.5 中介效应分析	81

章节	页码
6.3.6 调节效应分析	83
6.4 讨论.....	84
七、结论与展望.....	86
7.1 研究结论.....	86
7.1.1 技术型团队共享型领导内涵与界定标准	86
7.1.2 技术型团队共享型领导对个体影响效应.....	88
7.2 理论意义	88
7.3 实践意义	89
7.4 研究不足	92
参考文献	93
附录	
A. 调查问卷.....	100
B. 变量测量关系	121

图目录

图表	页码
1-1 本文的研究思路	6
2-1 自上而下与共享型领导模式	8
2-2 共享型领导的影响因素与作用效果	20
4-1 本文的研究模型	32

表目录

表格	页码
2-1 有关共享型领导概念的代表性观点	9
3-1 访谈团队及其员工基本信息.....	23
3-2 部分开放式编码.....	25
3-3 部分主轴编码.....	26
3-4 共享型领导的表现形式.....	29
5-1 被试对象分布情况 (N=190)	51
5-2 描述性统计分析情况	52
5-3 各问卷内部一致性信度分析结果 (N=190)	55
5-4 共享型领导验证性因素分析.....	56
5-5 团队认同验证性因素分析.....	57
5-6 支持性人力资源实践验证性因素分析.....	58
5-7 离职意向验证性因素分析.....	58
5-8 验证性因素分析结果.....	59
5-9 相关分析结果.....	61
5-10 团队认同的中介效应回归分析	63
5-11 支持性人力资源实践对共享型领导与团队认同关系的调节作用检验结果.....	64
6-1 被试对象分布情况 (N=180)	70
6-2 描述性统计分析情况	71
6-3 各问卷内部一致性信度分析结果 (N=180)	74
6-4 共享型领导验证性因素分析.....	76

表格	页码
6-5 心理授权验证性因素分析	78
6-6 个体导向的变革型领导验证性因素分析	79
6-7 个体创造力验证性因素分析	79
6-8 验证性因素分析结果	80
6-9 相关分析结果	81
6-10 心理授权的中介效应回归分析	82
6-11 个体导向的变革型领导对共享型领导与心理授权关系的调节作用检验结果	84

一、前言

1.1 研究背景

当今时代，企业所面临的外部环境可以概括为“VUCA”时代，即 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）和 Ambiguity（模糊性）。这种环境特点驱动组织与个体要主动实现自我改变，以适应这种高度不确定性环境。一方面，从组织的角度来讲，组织结构渐趋扁平化，以团队为单元的管理模式渐趋流行起来（Manz & Sims, 1987），团队成为影响组织目标实现、绩效创造的重要因素之一。另一方面，从个体角度来讲，人才个体渐趋知识化，渴望能够体验到不同的工作角色，甚至能够以有效的方式参与到企业的经营管理中。基于此，过去那种自上而下的、威权式领导风格可能变得不合时宜。诚如波士顿咨询集团前任 CEO 所讲的，“过去管理公司就像一个交响乐队，管理者是这个乐队的指挥，他们要协调、指挥每一个成员去演奏；但是，未来的公司管理像是一个爵士乐，需要注重每一位乐手的个人演奏，只有相互配合才能演奏出一场好的音乐”。这种情境呼唤一种新的领导风格，即共享型领导（Shared Leadership），即强调组织内部员工主动参与、自主管理并“相互领导”的一种领导风格。

从相关的研究来看，越来越多的工作团队将功能性领导角色分配给那些具有必要才能的成员(Goldsmith, 2010)。认识到这一趋势，领导学领域的学者开始将他们的关注重点从自上而下的垂直影响过程转移到团队成员之间的水平和共享的领导过程(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017)。共享领导，被定义为一种团队现象，即领导的角色和影响力在团队成员中分配(Carson et al., 2007)，已经在一系列学术领域中得到了相当大的关注，包括工业和组织心理学、组织行为学、战略管理、和创业管理等。与其他领导理论关注正式任命的领导者的领导作用不同，共享领导强调团队成员在团队领导过程中的代理作用。特别是，越来越多的证据表明，共享领导在提高团

队效率方面发挥着积极的作用(Pearce, Manz, & Sims Jr, 2009; Wang et al., 2014)。因此,共享领导力是一个有趣的新领域,它丰富了我们对于领导力的理解,并将领导力范式从将领导力视为个人的属性转变为将领导力视为集体的属性(Cullen-Lester & Yammarino, 2016)。

以本文作者所在公司为例,AR公司是一家能源公司,自创立以来已经经营发展十余年。公司经历了创业期、快速成长期、成熟期等几个阶段。本人与公司的创始人L总搭班子十余年,也直观感受到L总的领导风格渐趋不适应公司发展阶段。早在创业阶段,AR公司需要快速抓住市场机会、快速整合资源、快速抢占市场,L总的权威式领导风格起到了一定的积极作用。员工在L总的带领下,令行禁止、快速行动,驱动公司实现快速发展。然而,囿于宏观经济形势下行压力较大,能源行业发展也不理想。依靠过去那种权威式领导风格之有效性越来越小。未来,L总亟需调整领导风格,转变领导思路,听取大家意见、群策群力,为公司的转型发展奠定智慧基础。为此,本文聚焦研究共享型领导的适用情景、有效性等问题,以期领导的自我转变提供有益借鉴。

1.2 研究内容

华为总裁任正非曾经强调过“让听得见炮声的人去指挥”,可见组织内部授权管理、自主管理的重要性。伴随越来越多标杆企业开始重视调动员工的积极性、主动性与创造性,强化员工自主管理进而相互领导,一种不同于过去自上而下,而是自下而上、非正式的集体领导力模式正在兴起。比如谷歌公司所强调的“小团队管理”,小米公司所主张的“矩阵式管理”,以及海尔公司倡导的“人单合一”模式等。这种新兴领导模式被称之为“共享型领导(Shared Leadership)”,即一种强调组织内部相互影响、动态管理的过程,进而实现成员之间的相互领导(Pearce & Conger, 2003)。

与此同时，已经有学者的研究证明，组织中领导者的言行对员工的离职意向会起到重要作用（Jaramillo et al., 2009）。结合社会交换理论，共享型领导会重视下属员工的需求，使得下属具有参与感，进而提升他们的满意度、降低离职意向等。而且，也有学者指出，领导者的风格可能会对员工的个人结果变量产生影响（Ehrhart & Klein, 2001），比如可能会影响下属的创造力水平。结合作者所在的公司发展实际情况，近年来公司员工的离职率居高不下，尤其是技术人员、研发人员的离职情况比较严重，而且公司的创新力、员工的创新水平等也在下降，由此，不免引发思考，领导者的个人领导风格转变是否会降低离职意向？能否提高员工及其所在团队的创造力，进而提升组织绩效？

综上，本文的研究内容如下：

第一，探讨技术型团队共享型领导的特征与表现形式。本文将采用案例研究的方法，对本文作者所在的 AR 公司之主要技术和研发团队进行深度访谈调研，基于扎根研究的逻辑，归纳提炼技术型团队共享型领导的典型特征及其表现形式。

第二，廓清技术型团队共享型领导对员工创造力的影响机制。本文将探讨共享型领导是否对员工创造力产生影响，并探索共享型领导对员工创造力影响的中介变量、调节变量，进而弄清楚共享型领导对员工创造力的影响机制。

第三，厘清技术型团队共享型领导对员工离职意向的影响机制。本文将探讨共享型领导是否对员工离职意向产生影响，并探索共享型领导影响员工离职意向影响的中介变量、调节变量，进而弄清楚共享型领导对员工离职意向的影响机制。

1.3 研究意义

现有有关共享型领导的研究主要聚焦在服务型团队中，对技术型团队的共享型领导研究还比较少。企业的技术团队或研发团队面临的来自业务部门的需求充满变化和不确定性，如何能在较短时间内满足业务需求是他们面临的主要压力。为此，如何在保证有效运转的

同时有效满足业务需求成为技术型团队面临的主要问题。然而，传统那种自下而上的逐层反映方式由于层级多、周期长，难以有效满足业务需求，进而导致前中台之间的有效协同不足。面对来自业务部门的需求，技术型团队更需要被赋予更多的自主性、灵活性，而这益于共享型领导的形成。

本文的研究意义主要体现在理论层面和实践层面，具体分析如下：

（1）理论意义

第一，剖析技术型团队共享型领导的特征与表现形式。现有有关共享型领导的考察主要围绕单一团队内部成员所展现出的非正式领导力，忽视了团队外部利益群体（比如业务部门）在其中的协同作用。也就是说，业务部门的驱动能够在共享型领导的形成中起到重要作用。正如华为公司所讲的：“让听得见炮声的人决策”，后台要为前台服务，一线团队员工也会参与到正式领导的行为之中，进而驱使所表现出的领导角色与职能更富有多样性。

第二，拓展共享型领导对员工创造力的影响机制研究。以往的研究主要考察共享型领导对绩效的影响作用，即考察共享型领导对团队远端产出的影响，但对于员工创造力这种近端产出的考察相对较少。事实上，共享型领导除了影响团队绩效这一远端产出之外，还可能先影响近端产出，进而再影响远端产出。为此，有必要深入考察共享型领导通过什么机制来影响员工创造力，进而弄清楚共享型领导与团队产出之间的“黑箱”机制。

第三，探讨共享型领导对员工离职意向的影响机制。已有研究从工作满意度、工作承诺等入手分析了影响离职意向的因素，但是从领导风格与领导力等方面入手分析的相对较少。本文的研究有利于弄清楚共享型领导影响离职意向的机制，并探讨居中影响的中介机制，进而丰富共享型领导对员工离职意向的影响机制。

（2）实践意义

对于作者所在的 AR 公司而言，随着公司的发展，业务规模的变化以及外部环境的变化等，现有的领导风格已经不适应公司的持续发展。本文通过考察共享型领导对员工创造力、离职意向的影响机制，进而判断共享型领导的有效性、作用边界、生效条件等，进而对于管理者调整领导风格、激发团队成员自我领导、调节团队气氛等起到重要作用。

1.4 研究方法

本文所运用到的研究方法如下：

（1）文献研究法

本文对共享型领导、员工创造力、离职意向等相关的前沿文献进行梳理，并综述现有研究的现状、不足等。另外，借助文献梳理法，厘清共享型领导、员工创造力以及离职意向之间的潜在关系，并构建模型，提出假设。

（2）案例研究法

本文以作者所在的企业——AR 公司为研究案例，通过对其不同发展阶段领导风格的分析，形成纵向分析，进而对共享型领导的有效性进行探索性案例分析，为接下来的定量实证研究奠定基础。

（3）统计分析法

本文针对模型中所出现的变量，使用已有的成熟量表，选定研究样本，进行问卷调查、数据收集。接下来，本文运用 SPSS、MPLUS 等统计分析软件对所收集的数据进行验证和分析，假设本文所提出的假设，并得到结论。

1.5 技术路线

论文的研究思路如图 1-1 所示：

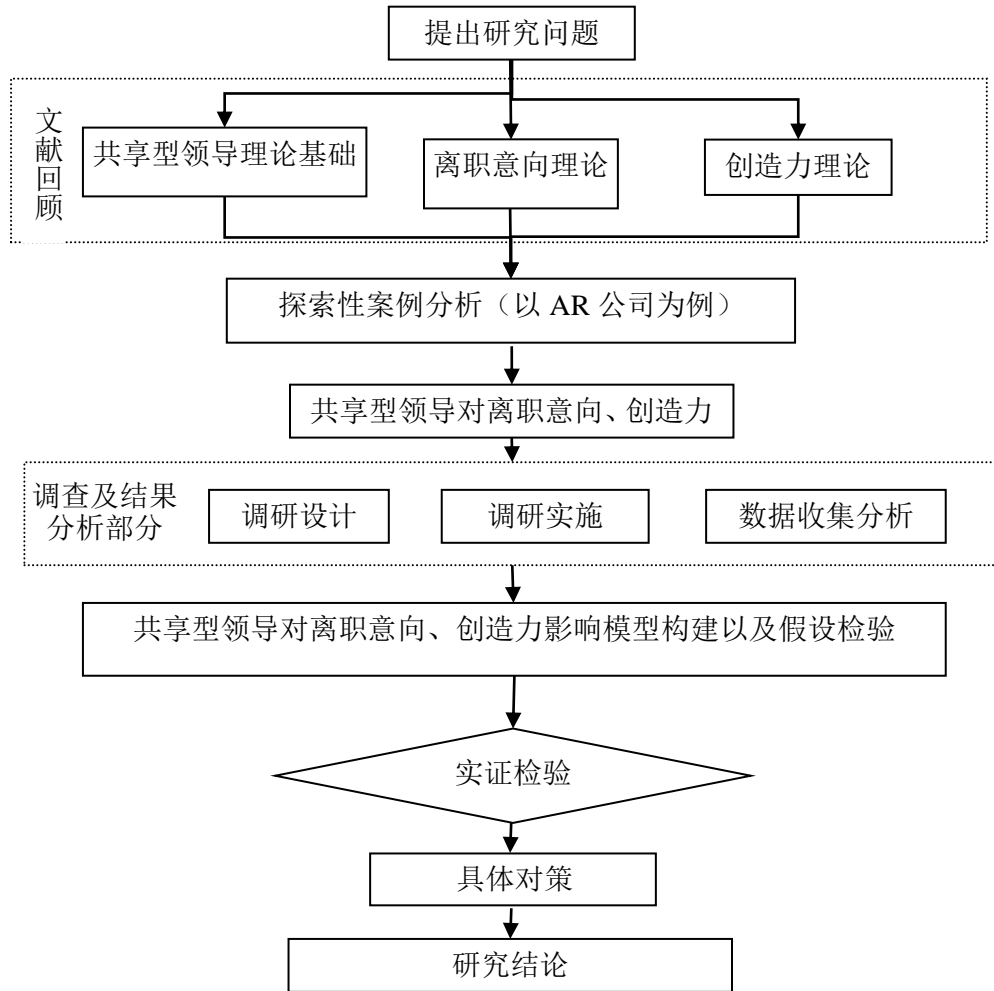


图 1-1 本文的研究思路

按照图 1-1 中的研究思路，本文共组织 7 章内容：

第 1 章是前言。该章节内容主要是对本研究进行系统概述，包括研究背景，明确和归纳本研究的主要内容，概述研究方法和技术路线，以及研究意义等。

第 2 章是理论基础与文献综述。主要是对本研究所涉及的相关概念和理论进行文献梳理。具体而言，主要对共享型领导、离职意向和员工创造力的相关文献进行综述，指出现有研究所存在的问题及不足。

第 3 章是探索性案例研究。主要以 AR 公司为例，基于对公司创始人、核心骨干等进行访谈调研，识别技术型团队共享型领导的特征与表现形式。

第 4 章是假设提出与研究设计。结合研究理论、研究综述等，提出研究模型、研究假设等。

第 5 章是技术型团队共享型领导对员工离职意向的影响机制实证分析。本章将在前述文献回顾与案例分析的基础上，按照第四章中所述的研究思路与方法，对共享型领导、团队认同、离职意向、支持性人力资源实践等变量之间的关系进行问卷编制、数据收集和数据分析。通过实际采样获取数据，对上述问卷开展信效度检验分析。

第 6 章是技术型团队共享型领导对个体创造力的影响机制实证分析。本章将在前述文献回顾与案例分析的基础上，按照第四章中所述的研究思路与方法，对共享型领导、心理授权、个体创造力、个体导向的变革型领导等变量之间的关系进行问卷编制、数据收集和数据分析。通过实际采样获取数据，对上述问卷开展信效度检验分析。

第 7 章是研究结论及讨论。本章将总结主要研究结论，指出本研究的局限性，并提出未来可能的研究方向。

□□

二、理论基础与文献综述

2.1 概念界定

2.2.1 技术型团队

所谓技术型团队就是技术、研发人员占主要比例的团队结构，这种团队虽然并没有直接面对一线客户群体，但是也面临来自企业内部业务部门的需求。一般来说，客户的需求变化会通过业务部门的传递到达技术与研发部门。而技术与研发部门要据此快速做出响应，因此，技术型团队的任务压力也会比较大。

2.2.2 共享型领导

与传统的领导方式相比较而言，共享型领导强调自下而上的、集体的、非正式的领导风格。两种领导风格的具体区别如图 2-1 所示。

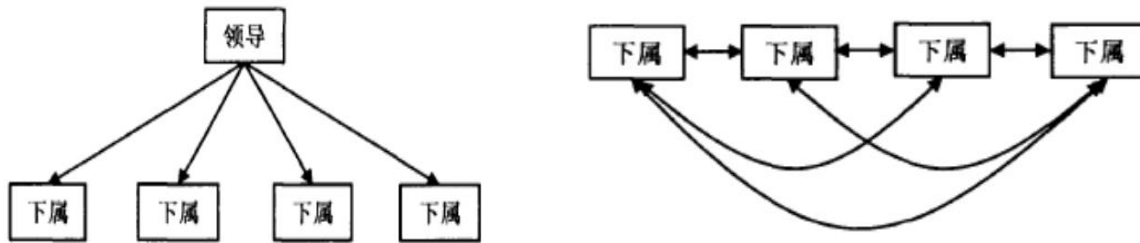


图 2-1 自上而下与共享型领导模式

然而，从实际研究来看，有关共享型领导的定义还没有统一的观点，不同学者从不同视角进行了定义（比如 Carson et al., 2007）。本文将代表性的观点汇总如表 2-1 所示。

表 2-1 有关共享型领导概念的代表性观点

学者	观点
Pearce and Sims (2002)	分散在团队内部的影响力，团队内部同伴之间的横向影响力。
Sivasubramaniam et al. (2002)	团队成员内部彼此间的影响力。
Erez et al. (2002)	领导能力可以随着时间的推移而共享，团队成员可以分享(尽管不是立即)领导角色所涉及的责任.....通过明确谁将执行特定的角色行为(即，领导者和成员)。
Pearce and Conger (2003)	一个动态的、互动的影响过程，在群体中的个体之间，目标是引导彼此实现群体或组织的目标，或两者兼而有之。
Pearce et al. (2004)	在一个以官方和非官方领导人“连续出现”为特征的团队中，同时进行、相互影响的过程。
Ensley et al. (2006)	一个团队的过程，在这个过程中，领导是由整个团队来执行的，而不是仅仅由一个指定的个人来执行
Mehra et al. (2006)	共享、分布的现象，其中可以有几个(正式任命的和/或紧急)领导者
Hiller et al. (2006)	集体领导的中心不是正式领导的角色，而是团队成员之间的互动，通过分担领导责任来领导团队
Carson et al. (2007)	一种突发的团队属性，由领导影响力在多个团队成员之间的分布而产生
Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009	共享领导:团队成员集体领导彼此的紧急状态。
Pearce et al. (2010)	共享型领导是指团队成员根据团队所处的环境或环境的需要，主动、有意地将领导者的角色转移给其他人。
Gupta, Huang, and Yayla (2011)	团队集体参与变革型领导行为的能力;领导是一个集体过程，团队影响、激励和激励团队成员。
M. A. Drescher et al. (2014)	领导职能在群体成员中分配的一种突发性质

学者	观点
Nicolaides et al. (2014)	一套互动的影响过程，在这个过程中，团队领导职能在团队内部成员之间自愿分享，以追求团队目标。
D. Wang et al. (2014)	一种突发的团队属性，即团队成员之间相互影响并共同承担责任，通过这种方式，他们可以相互领导，实现目标
D'Innocenzo et al. (2016)	一种紧急和动态的团队现象，领导角色和影响在团队成员中分配
Meuser et al. (2016)	一种领导形式，由多个参与的个人分配和分享，而不是由一个人产生。
Chiu et al. (2016)	为了实现团队目标，团队成员之间相互依赖和共同影响而产生的群体层面现象
Lord et al. (2017)	共享领导力可以通过不同的个人如何在不同的时间点扮演领导者和跟随者的角色来看待

资料来源：本文作者根据现有文献整理

本文倾向于 Peace & Conger (2003) 的观点，即共享型领导指的是在组织中或群体中，领导与个体相互影响、相互领导，进而实现组织目标的一种领导风格。

2.2.3 变革型领导

变革型领导是领导风格研究领域较为成熟的变量，指的是领导通过或显性、或隐性的协议方式，驱动提升员工实现目标，并给予他们完成工作的信心 (Dvir et al., 2002)。学者们的研究指出，变革型领导包括四个方面，即个性化关怀、智力激发、鼓舞性的激励以及理想化影响 (Bass, 1985)。其中，个性化关怀指的是领导在与员工互动的过程中，给予他们较多的社会情感支持，智力激发指的是领导通过授权的方式鼓励员工能够激发创造力、自主提出解决问题的方案，鼓舞性激励指的是领导者为员工塑造较高的愿景规划，并提出具有挑战性的目标，激励员工能够去实现这些目标。理想化影响指的是领导的个人魅力，指的是领导能够具有较高的人格魅力、个体能力等，并在下属中形成较高的影响力。

2.2.4 支持性人力资源实践

为了适应组织发展环境不确定性、满足知识型员工与新生代员工等的个性化需求，支持性人力资源实践（Supportive human resource practices, SHRP）应运而生。大量研究围绕高参与人力资源实践、高绩效人力资源实践以及高承诺人力资源实践等展开，这些概念尽管叫法不一，但是本质上都旨在甄选、培训高潜员工，提升员工效能。支持性人力资源实践往往表现为一系列积极政策的组合，包括给予员工的培训、职业发展机会、工作参与、决策参与以及公平报酬、价值分享等（Allen et al., 2003; Meyer & Smith, 2000）。

2.2.5 心理授权

心理授权（Psychological Empowerment）可以追溯到管理学中的授权理论。Rappaport（1987）提出了授权的概念，即个体或团队能够对所从事的事物掌握控制权的过程。经典授权理论主要是指要减少管理层级，赋予员工更多的决策自主权。但是，长期实践发现这种授权模式并不理想。随着心理学的发展，学者们逐渐认识到，还要关注个体的心理层面的“被授权”感知。Spreitzer（1995）进一步指出，心理授权就是个体所能够感知到的一种内在的工作动力，这种心理体验能够对自身所处的工作具有较为积极的态度和感受，且希望能够通过自我调整来对自身所处的环境产生积极影响。

2.2.6 团队认同

团队认同（Team identity）指的是团队中的每个成员对团队的价值观、目标、发展方向等的认同情况。团队认同感强的组织，每个成员具有共同维系的情感、认知和价值取向等，进而对组织的忠诚度更高，离职率可能会更低。

2.2.7 个人创造力

员工个体创造力指的是员工个人在工作中所产生的有关企业产品创新、流程改善、实践创新等的新理念，这种新颖的想法、理念等对企业来讲是有益的（Amabile, 1996）。已

经有研究表明，员工的这种创新行为对于组织的绩效改善、生存发展等有着积极的影响作用。对于现在的企业而言，创新是获取竞争优势的关键因素，而员工创新行为是影响组织创新的重要方面，因而，如何有效激发、管理员工的创造性行为对于帮助组织提高竞争优势非常重要（Pieterse et al., 2010）。

2.2.8 离职意向

离职意向的概念与员工离职有关，而有关员工离职的概念界定既有广义之分、又有狭义之分。从广义视角来看，员工离职包括了员工的流入、晋升、降级、转岗等所有过程与范畴（Price, 1989）；而狭义上来讲，离职指的是员工与组织终止成员关系的过程，重点强调雇佣关系的终止（Mobley, 1982）。从离职意愿角度来看，离职包括主动离职、被动离职和自然离职等。其中，主动离职是本文的研究视阈，即员工主动与组织解除劳动关系。离职意向（Turnover intention）指的就是主动离职的意愿的强烈程度。

2.3 共享型领导研究综述

2.3.1 共享型领导相关研究概述

从现有的研究来看，学者们倾向于将领导力定义为一种自上而下的影响过程，这种影响过程来自于团队中的核心个体，即正式领导者。经典有关领导力的研究主要考察的是一个领导者如何影响团队或组织中的追随者（Bass & Bass, 2008; Bolden, 2011）。过去几十年，这种以正式领导者为中心的分层模式一直是领导力相关研究的典型特征。然而，自20世纪90年代以来，越来越多的学者对传统领导力的相关之研究提出了挑战，即领导力有可能在群体成员之间“共享”（Carson et al., 2007）。借助这种团队领导的方式，团队成员也可以发挥影响，并根据需要相互提供指导。比如，在某一特定领域具有技能的团队成员可能会在该领域从事领导行为，而在其他领域则扮演追随者的角色（Manz, Skaggs, Pearce, & Wassenaar, 2015; Meuser et al., 2016）。

有关领导力的主要概念包括集体领导力、紧急领导力、自我领导力、授权领导力、参与式领导力和团队领导力等。本文尝试对六种领导力与共享型领导的区别进行对比分析：

（1）集体领导力

集体领导指的是一个动态的领导过程，在这个过程中，一个确定的领导者，或一组领导者，选择性地利用网络中的技能和专业知识，根据手头的情况或问题有效地分配领导角色的要素(Friedrich et al., 2011)。与共享型领导类似，集体领导反映的是团队内多个成员共同承担领导责任的团队领导现象(Contractor et al., 2012)。一个细微的区别是，集体领导倾向于采取适合和情境的方法来分享领导职能。Yammarino 等人(2012)认为，集体领导方法可以被视为一个灵活的、多层次的神经认知系统，其中神经元(人)可以根据情况的需要被激活。集体领导假设团队成员选择性地执行与他们的技能和专业知识相匹配的领导角色，并根据手头的情况或问题有效地分配领导角色的要素(Friedrich et al., 2011; Yammarino et al., 2012)。

（2）紧急领导力

当团队成员对其他团队成员表现出领导影响力，尽管没有正式的权威支持他们的领导时，就出现了紧急领导(Emergent leadership) (Schneier & Goktepe, 1983)。与共享型领导相似，紧急型领导也捕捉来自团队成员的横向领导影响力，而不是来自团队领导者的纵向领导影响力(Zhang, Waldman, & Wang, 2012)。然而，紧急型领导与共享型领导具有共同的概念空间，但这两个概念是不同的。具体来说，共享型领导不同于紧急型领导的研究表明，突发性领导力通常关注一两个以非正式领导身份出现的团队成员，而不是解决领导力在所有团队成员中的分配和共享问题(Carson et al., 2007)。换句话说，紧急型领导是一种个人层面的领导现象，并没有概括团队的领导结构。

（3）自我领导

自我领导被定义为一个过程，通过这个过程，人们影响自己，以实现自我方向和自我激励所需的执行（Houghton, Neck, & Manz, 2003）。自我领导与共享领导相似，因为这两种结构都是开放的，团队成员可能是领导影响的来源（Bligh, Pearce, & Kohles, 2006）。共享领导和自我领导在领导力影响的来源（即谁是领导者）方面都与垂直领导不同。然而，自我领导的影响范围仅限于领导者本人，而在共享领导的情况下，这个范围包括所有团队成员。此外，和紧急领导力一样，自我领导力更应该被看作是个体层面的现象，而不是像共享领导力那样的群体层面的现象。因此，自我领导和共享领导是相关但不同的结构，自我领导可能是共享领导的前提。

（4）授权和参与的领导

授权型领导被定义为“领导者在多大程度上增强团队的自主性、控制力、自我管理和信心”（Chen et al., 2011）。参与式领导是指领导者允许下属参与共同决策，并在做出最终决策之前考虑下属的想法（Koopman & Wierdsma, 1998; Sharma & Kirkman, 2015）。与共享型领导相似，授权型和参与型领导代表了领导权威、影响力和责任（Lee, Willis, & Tian, 2017; Meuser et al., 2016）。虽然正式团队领导的授权和参与式领导可能是共享领导的重要促进者（Van Knippenberg, 2017），但存在重要的差异。在授权领导方面，团队成员可以控制自己的任务，但不一定对彼此具有领导影响力（Drescher et al. 2014）。虽然参与型领导要求团队成员表达自己的想法，并在决策时考虑他们的想法，但最终决策权仍然不属于下属，因为正式领导保留了团队中大多数的权威和影响力。在领导力影响的来源方面，共享型领导也不同于授权型和参与型领导。共享型领导注重的是团队成员间的横向领导影响，而正式型团队领导的授权型和参与型领导仍然注重的是纵向领导影响。

（5）团队领导

团队领导是一个综合概念，基于关于团队和领导的文献(Day, Gronn, & Salas, 2006; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001)。共享领导可以被视为团队领导的一种形式(Hoch & Kozlowski, 2014; Lord et al., 2017; Van Knippenberg, 2017)。与共享领导相比，团队领导是一个更广泛的概念，因为它包括了横向领导（团队成员）和纵向领导（正式领导）的影响。此外，团队领导并不要求领导角色和影响是分散的。团队领导还可以包括以一个单独的领导为代表的集中式领导（Day et al., 2006）。因此，共享领导与团队领导既相关又不同。

2.3.2 共享型领导的影响因素

（1）团队内部因素

团队内部因素包括团队成员特征、团队内部过程等子要素。现有研究表明，团队成员特征是影响共享型领导的主要因素之一。Muethel 等（2012）的研究表明，如果团队成员具有明显的性别差异、国际多样化以及平均年龄水平较低的话，共享型领导的水平会越高。Hiller 等（2006）发现如果团队内部成员具有较高的集体主义水平以及较低的权力距离水平，团队管理者的共享型领导水平会更高。Carson 等（2007）指出，如果团队成员具有较高的主动性为，比如建言行为，那么共享型领导水平会越高。另外，也有研究指出，团队成员内部的心理授权、较高的团队温暖氛围等，也会对共享型领导产生正向影响（Grille et al., 2015; DeRue et al., 2015）。

（2）团队外部因素

从现有研究来看，共享型领导既可以被视作是一种团队过程，也可以被视作是一种与正式领导力并行的水平领导力。如果视作是一种团队过程，那么共享型领导在团队投入与

团队阐述之间可以发挥中介作用 (Mathieu et al., 2008); 如果视作是一种团队投入, 那么可能影响其他的团队过程和团队产出。

从团队过程视角来看, 领导的教练行为、变革行为以及授权行为等会有益于共享型领导的形成 (Carson et al., 2007; Hoch, 2013)。另外, Ensley 等 (2006) 对共享型领导以及传统垂直领导进行了对比, 结果发现共享型领导正向作用于团队绩效, 而垂直正式领导以及变革领导等负向作用于团队绩效。进一步, 蒿坡、龙立荣和贺伟 (2014) 基于过程与投入视角, 发现如果共享型领导视作一种团队过程, 垂直授权型领导可能正向影响共享型领导, 而如果将其视作是一种并行的团队领导力, 两者之间可能会起到代替作用。

2.3.3 共享型领导的作用效果

(1) 组织层次

Ensley 等 (2006) 以创业企业的高管团队为例, 对其共享型领导的作用效果进行了检验, 结果发现共享型领导对企业的收益增长、员工成长等具有正向作用。Berson 等 (2015) 以以色列小学教师为研究样本, 结果表明共享型领导可能会正向影响学校的整体绩效。

当然, 也有学者研究发现, 共享型领导可能也会有消极影响。比如 Hmieleski 等 (2012) 研究表明, 高管团队表现出较高的真诚领导情况下, 企业绩效反而变差。Boies 等 (2010) 也发现, 如果团队成员表现出较高的变革领导行为时, 其共享型领导水平反而负向影响团队绩效。另外, Fausing 等 (2013) 的研究则发现, 共享型领导与组织绩效之间并没有之间的关系。

(2) 团队层次

按照 IPO (Input-process-output) 模型, 团队投入会通过团队过程最终影响团队产出, 也即团队投入对团队远端产出 (比如绩效) 的影响要通过影响过程变量 (比如行为与态度) 等来实现 (Mathieu et al., 2008)。现有研究大多围绕证实共享型领导对远端变量, 即团

队绩效的影响展开，但是对团队近端的研究相对较少。Bergman、Rentsch 等（2012）研究发现共享型领导有助于降低团队情感冲突，并可能提升团队新任、团队凝聚力以及团队成员的满意度等。另外，也有研究表明，共享型领导有助于提升团队主动性（Erkutlu, 2012; Liu et al., 2014）、团队学习行为等。

（3）个体层次

有关共享型领导对个体层面产出及影响的研究相对较少。Liu 等（2014）的研究发现，共享型领导能够积极影响个体的学习行为。Zhang 等（2012）的研究则表明，非正式领导力涌现，可能会中介领导-成员交换与个体绩效、团队绩效之间的关系，从另一个方面来讲，共享型领导可能会对个体绩效产生正向影响。

2.3.4 共享型领导的作用机制研究

（1）中介机制

从现有研究来看，有关共享型领导的中介机制主要围绕在以下几个方面：第一，认知机制。比如，已有研究表明，团队安全氛围可能会中介共享型领导与个体学习、团队行为之间的关系（Liu et al., 2014）。另外，团队信息共享会中介共享型领导、团队绩效之间的关系（Hoch, 2014）。团队学习也可能会中介共享型领导、团队绩效之间的关系（赵鹏娟和赵国祥, 2013）。第二，动机机制。从团队驱动动机视角出发，团队凝聚力、团队信心等动力因素可能会中介共享型领导与团队绩效之间的关系（Boies et al., 2010; Nicolaidis et al., 2014）。第三，情感机制。已有研究从情感事件理论角度，发现积极的情感氛围可能会中介共享型领导与结果变量之间的关系。

（2）调节机制

从现有研究来看，有关共享型领导的调节机制主要围绕在以下几个方面：第一，团队任务特征。团队中的任务复杂性、任务互依性可能会正向调节共享型领导、团队绩效之间

的关系 (Wang et al., 2014; Burke et al., 2006)。第二, 团队成员特征。团队成员的多样性、个性化能够在一定程度上补偿领导力, 进而降低共享型领导与团队绩效之间的关系 (Hoch, Pearce, & Welzel, 2010)。另外, 团队任期的多样性也会正向调节共享型领导、团队绩效之间的关系 (Hoch, 2014)。第三, 组织因素。已有研究表明, 组织文化氛围会调节共享型领导、团队主动性之间的关系。如果组织具有较高的创造性文化氛围, 则会强化共享型领导对团队主动性的作用。

2.4 理论基础

如果团队成员能够基于环境特点积极、主动且有意识地与下属轮换领导角色, 进而形成相互领导的情形, 组织中的共享型领导就会形成 (Aime et al., 2014)。组织中共享型领导的形成所基于的理论包括角色理论、社会认定理论与社会交换理论。

2.4.1 角色理论

角色理论认为, 团队中领导与下属的角色是通过角色发出者与角色接收者之间相互互动形成的 (Katz & Kahn, 1978)。其中, 角色发出者会提出角色期望, 而角色接收者则是执行这些角色的个体, 进而表现出达到角色期望或未达到角色期望的行为。基于角色理论, 团队内部的“领导”与“下属”之间的互动而形成。具体来说, 如果团队中具备某种共享领导的特点, 那么被视为“领导”的成员以及“下属”的成员会设置一系列有助于实现组织目标的角色期望, 作为“下属”的成员在接受这些角色期望后, 会表现出相应的行为。当然, 组织内部的领导与下属角色可能会随着团队发展阶段、任务特点等发生变化。值得一提的是, 学者 Hiller 等 (2006) 从角色视角出发开发了共享型领导量表, 指出共享型领导是一种团队成员自愿共享领导角色的涌现状态, 比如计划于组织、解决问题、支持与关注、培养与指导等具体方面。

2.4.2 社会认定理论

既然组织中“领导”角色与“下属”角色可以互换，进而实现相互领导、相互影响，并实现领导力的共享，那么团队中领导角色、下属角色是如何形成的？即谁是领导、谁是下属？为此，学者提出可以用社会认定理论进行解释。按照社会认定理论，团队中领导角色与下属角色的形成是通过对身份的认定而形成的，即个体具有某种将自己与他人定义为不同社会群体（领导、下属或其他）的内在倾向（Tajfel & Turner, 1985）。在此基础上，DeRue & Ashford（2010）指出领导或下属身份的认同是一种社会建构过程，即符合“提出-授予”的过程范式。其中，“提出”指的是团队内部成员主动表达要成为某种角色的过程，而“授予”则是通过集体决策认定某种角色并授予给相应成员的行为过程。另外，按照社会认定理论，在共享领导情境下，团队中的成员会以群体的特征来定义自己活他人，因此团队中的典型性个体会显著影响共享领导力水平（Hogg, 2001）。因此，具有某些典型性特点的个体可能会成为团队中的领导者，即群体典型性特点高低会影响能否成为领导者（van Knippenberg & Hogg, 2003）。

2.4.3 社会交换理论

Pearce & Conger（2003）从社会交换理论视角出发来解释团队成员中“领导”与“下属”角色的形成。社会交换理论的内核在于“互惠”，即个体成员之间的联系是建立在交换基础上（Blau, 1964）。按照该理论，团队内部的成员之间通过相互影响、相互交互形成多边互惠，在这个过程中，有些成员会表现得比其他更加具有影响力，并在群体内部之间产生差异化角色，并有助于领导角色与下属角色的形成。如果团队内部出现了差异化角色，根据地位差异互补理论，拥有主动地位的与顺从地位的角色成员互动而形成差异化交互，并导致共享型领导的形成。也就是说，团队内部交互、互惠的影响不同，形成差异化角色，并使得一些成员成为“领导”，另一些则成为“下属”，继而在动态互动中形成共享型领导。

2.5 小结

本章对本文所可能涉及到的概念进行了界定，并对共享型领导有关的前因因素、作用效果、作用机制等进行了较为详细地分析。现有有关共享型领导的研究结论如下图所示：

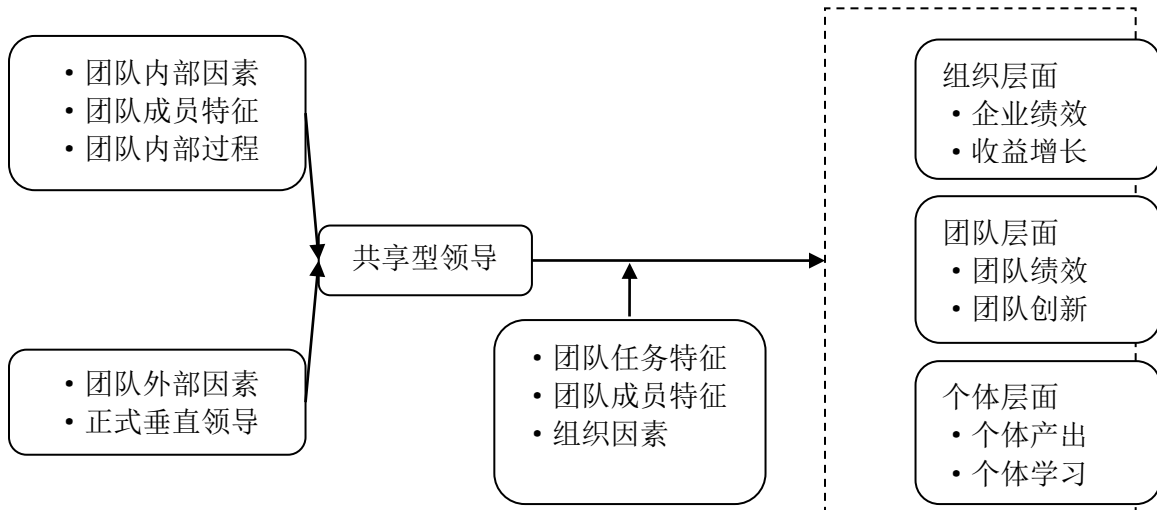


图 2-2 共享型领导的影响因素与作用效果

总之，以往的研究主要考察共享型领导对绩效的影响作用，即考察共享型领导对团队远端产出的影响，但对于团队创造力这种近端产出的考察相对较少。事实上，共享型领导除了影响团队绩效这一远端产出之外，还可能先影响近端产出，进而再影响远端产出。为此，有必要深入考察共享型领导通过什么机制来影响团队创造力，进而弄清楚共享型领导与团队产出之间的“黑箱”机制。另外，已有研究从工作满意度、工作承诺等入手分析了影响离职意向的因素，但是从领导风格与领导力等方面入手分析的相对较少。本文的研究有利于弄清楚共享型领导影响离职意向的机制，并探讨居中影响的中介机制，进而丰富共享型领导对员工离职意向的影响机制。

三、技术型团队共享型领导的特征与表现形式

本章将借助案例分析的方法对技术型团队共享型领导的特征与表现形式进行探讨，继而为接下来的技术型团队共享型领导的影响机制分析奠定基础。

3.1 研究设计

3.1.1 案例选择

本部分旨在探讨“技术型团队共享型领导的特征与表现形式”，研究重点在于回答“是什么（what）”的问题。因此，我们需要通过对细节进行丰富的描述，告诉读者到底发生了什么，并且随着时间的演变，现象背后隐含的本质是什么。因此，本部分非常适合采用案例研究方法（Yin, 2008; Siggelkow, 2007）。

但是，在对数据分析时，我们发现本文很难模仿典型的多案例研究——寻找 6 到 10 个案例，然后采取原样复制或差别复制策略。而且，我们在尝试进行模式对比时，并没有得到具有启示性的研究发现——不过是将以往研究总结的关键成功因素以不同的模式组合起来而已。为了充分利用案例数据，我们最后选择了批判解释案例研究方法（Doolin & McLeod, 2005），不再满足于对案例现象就行合理的解读，而是尝试在对研究现象进行全景解读之后，再借助批判实在论的原则和机制获取方法对解读结果进行比较解释，在比较解释的过程中挖掘隐藏在现象背后的推动力量。本文将在下面的数据分析章节详细介绍如何使用批判解释案例研究方法来寻找机制。

随着互联网时代的发展，在知识经济密集和技术型企业中，也可能存在共享型领导。为此，本文选择 AR 公司作为调研的案例对象，理由如下：第一，案例的典型性。AR 公司是一家典型的能源技术公司，由于公司的业务覆盖范围比较广、所在区域比较多，各个团队的领导风格差异性比较大。比如有的区域就具有明显的宽松管理氛围、层级比较扁平化，共享型领导表型的比较明显；但是，有的团队威权式氛围比较明显，家长式领导风格突出，

这种正反两方面的管理风格与领导特点便于通过比较，识别分析共享型领导的特征。第二，数据的可获取性。本文作者长期在 AR 公司工作，对公司的各个部门、主要管理人员等比较了解，便于及时组织访谈调研，及时获取一手数据。

3.1.2 案例概况

AR 公司成立于 2005 年，总部位于北京，注册资本为 3 亿元人民币。公司的主要业务包括油气投资与开发、油田工程服务、高技术研发与设备制造以及软件开发与应用等。公司的愿景为，成为高技术引领、智能化发展、全球化经营的油气开发综合服务商，公司的定位是全球油气投资开发技术提供商、工程建设商以及运营服务商。目前，公司具有两大区域运营中心，包括山西三交、吉尔吉斯斯坦等，两个研发中心，即北京技术中心和北美技术中心，二个业务基地，即山西晋城钻井与排采业务基地、河北正定连续管与压裂业务基地，五个生产服务基地，即山西煤层气服务基地、陕西致密气服务基地、山东低渗油服务基地、河南煤矿安全服务基地以及吉尔吉斯斯坦常规油服务基地。

3.1.3 数据收集

由于共享型实施涉及的组织现象比较多，为了寻找隐藏的机制，我们需要不断地对实际的事件进行解读和比较。为了尽可能排除情境因素的干扰，我们借鉴了理论检验类研究的做法，尽量选择“有参照性的”比较对象，并且用同样的标准去收集和衡量事实证据。最后，我们选择了 AR 公司的三个团队作为研究案例（分别命名为 K 团队、Z 团队和 X 团队）。而且，为了避免“幸存者偏差”，本文在选择研究团队的时候，还注意选择具有共享型领导和非共享型领导不同特征领导的团队阶段。比如由于 K 团队从 2017 年以来已经更换了 3 任团队负责人（分别命名为 A、B、C），A 和 B 两人领导期间，团队的结构构成差异不大，而且绩效差异也不大；但是，B 和 C 两任领导任职期间的结构构成具有较大差异，且领导风格、管理方式等的差异性比较大，比如年龄、学历以及岗位轮换的频率等方面。为此，

本文选择 B 和 C 两任领导任职期间的 K 团队作为研究对象。以此类推，本文最终选择 AR 公司的 3 个团队、6 任领导作为研究对象。具体访谈信息见表 3-1。

表 3-1 访谈团队及其员工基本信息

研究对象	访谈对象	工作年限	职位
K-X 团队	领导 1	2	部长
	员工 2	1	普通员工
	员工 3	4	普通员工
	员工 4	1	普通员工
	员工 5	2	副部长
K-C 团队	领导 1	3	部长
	员工 2	2.5	普通员工
	员工 3	3.5	普通员工
	员工 4	2.5	普通员工
	员工 5	5	副部长
Z-X 团队	领导 1	2	部长
	员工 2	1	普通员工
	员工 3	4	普通员工
	员工 4	1	普通员工
	员工 5	2	副部长
Z-C 团队	领导 1	3	部长
	员工 2	2.5	普通员工
	员工 3	3.5	普通员工
	员工 4	2.5	普通员工
	员工 5	1.5	普通员工
X-X 团队	领导 1	2	部长
	员工 2	1.5	普通员工
	员工 3	3	普通员工
	员工 4	1	普通员工

研究对象	访谈对象	工作年限	职位
X-C 团队	员工 5	2	副部长
	领导 1	3	部长
	员工 2	1.5	普通员工
	员工 3	3.5	普通员工
	员工 4	2.5	普通员工
	员工 5	1.5	普通员工

按照蒿坡、谭乐、王子宸（2021）的建议，本文采用案例内（K-B、K-C）和案例间（Z、K 和 X）两种相结合的案例研究方法。因为这样，可以更好地解释正式领导行为与共享型领导之间的因果关系，也可以在一定程度上弥补案例研究的局限性。具体来说，在案例内的比较分析中，本文以 K 团队为例，以领导换届为区分标准，对比分析了 K-B 和 K-C 两个团队案例，进而更好地检验本文所研究问题之间的逻辑关系。另外，借助案例间分析，Z 团队和 X 团队是分布在不同区域的两个团队，通过对这些差异较大的团队之对比分析，可以更好地增加本文所得之研究结论的普适性。

为了保证研究的信度和效度，我们尽量从多个渠道收集数据，包括访谈、档案资料整理以及参与式观察等。本文的研究小组共有 3 名成员。访谈时，其中一人根据半结构式问卷进行提问，其他两人在旁辅助提问；问题可能是访谈中偶然发现的，也可能是与研究主题相关的其它问题。我们这样做的目的是获得尽可能真实的信息，寻找偶然的发现。在访谈的过程中，我们顺着被访谈人的思路提问，尽可能不中断谈话，让其畅所欲言。每次访谈平均都进行了一个多小时左右，所有的访谈都有笔记和录音；后来录音还都被完全转录成了二十多万多字的文本以进行进一步的分析。为了保证访谈的效果和深度，研究团队在访谈之前还制定了较为详细的访谈提纲，主要问题包括：（1）您对现在的工作有何看法？有没有觉得无趣的时候？（2）您所在的团队氛围如何，平时领导与员工之间的互动如何？（3）

请尽可能详细地描述下您所在团队平时领导与员工之间是如何互动的？（4）请描述下您在团队领导的风格？（5）领导在制定决策的时候会跟你商量吗？有没有类似的案例？

除了访谈之外，本文作者还长期在 AR 公司工作，便于获取公司的介绍资料，同时，还能够定期参与各个团队的内部经营会议等，为本文的资料获取奠定较为详实的基础。

3.2 数据分析

对于调研所获得数据，本文按照开放式编码、主轴编码和选择性编码的逻辑来对调研所得数据进行分析（贾旭东，2020）。

3.2.1 开放式编码

这个环节是对原始资料进行简化的过程，并在整理原始资料过程中进行语句的提炼和简化。在这个环节，要尽量忠于客观情况，对原始语句进行标签化，在基于不同的标签内容进行概念化提炼和范畴化概括。在这个环节，研究团队共获得 156 个标签，经过总结提炼，共得到 28 个范畴。开放式编码的示例如表 3-2 所示。

表 3-2 部分开放式编码

范畴	原始语句
锻炼下属	“领导会交给我很多任务，包括一些我不太擅长的工作，我觉得这是领导在锻炼我”
帮助下属	“在遇到一个新的任务或客户的需求的时候，领导会先帮助我们厘清思路，然后再一起讨论具体干活的办法”
抓大放小	“领导不会管的很细，开会的时候都是只说重点，不会说道具体太细节的工作”
员工自主安排工作	“领导告诉我这事的结果要求是什么，然后我们自己想办法去干，大家自主推动”
工作自由度	“工作相对比较自由，大家都自己做好自己的事，重要的、棘手的事大家一起讨论，想办法解决”

3.2.2 主轴编码

主轴编码的逻辑在于厘清开放式编码中所得“范畴”之间的关系，并进一步提炼总结为“主范畴”。在这个环节，关键是要识别各个范畴之间的内在关系，并识别各个关系的潜在内涵。部分主轴编码如表 3-3 所示。

表 3-3 部分主轴编码

主范畴	范畴	关系的内涵
领导自信	在做决策的时候考虑下属的意见	领导在做决策的时候会听取下属的意见，提高下属的参与度，并认为这样有利于提高下属的能力
独裁	亲自决策	领导不与下属沟通，直接自己做决策
	下属汇报后一人拍板	先听取下属的意见，然后自己拍板做决策
命令和指导	亲自指导	遇到任务的时候，或者布置任务的时候，领导会先告诉下属这个事怎么干
积极氛围	轻松	团队的各个成员感觉很轻松、很开心，没什么压力
	和睦	团队内部各个成员之间比较和谐，没什么冲突
消极氛围	压抑	团队成员经常觉得不开心，有一种压力感
	不和睦	各个成员彼此间关系比较紧张，不和谐
团队凝聚力	团结	各个成员有着一致的目标，劲往一处使
团队分散	小团体	团队内部分散，彼此之间结成小团体
共同决策	勾心斗角	相互猜忌、相互设防
	共同决策	遇到问题的时候，大家一起讨论
	话语权	团队各个成员有决策的权利

3.2.3 选择性编码

选择性编码就是将各个核心范畴按照一定的逻辑串起来，并形成一条相对完整的故事线（王杨眉等，2020）。本文的研究主线就在于探索技术型团队共享型领导的典型特征及其表现形式。

3.3 案例分析与发现

3.3.1 技术型团队共享型领导的特征

结合现有的研究结论，并基于本文的数据编码情况，技术型团队共享型领导的典型特征体现在四个方面：第一，共享型领导是团队内部同伴之间的横向影响；第二，共享型领导是一个集体性的团队现象；第三，领导角色以及影响力分散在团队内部的各个成员之间；第四，领导-成员之间的角色界限模糊。具体分析如下：

（1）成员间横向影响

第一个特征是同伴间的横向影响，这与领导力影响的来源有关。在工作团队中，有两个重要的团队领导力来源。一种是源于正式团队领导的垂直领导，另一种是源于团队成员的共享领导（Locke, 2003; Nicolaidis et al., 2014）。具体来说，与来自单个正式团队领导的自上而下的垂直领导的影响相比，共享领导关注于团队成员的横向影响。比如，本文在访谈中发现，X 团队的成员提到：“我们团队的扁平化管理特点浓厚，没有特别强烈的谁是领导的感觉，重要的事大家商量着来”。Hiller, Day, & Vance (2006) 强调共享型领导的核心不是正式领导的角色，而是团队领导过程中团队成员之间的互动。值得注意的是，学者们强调，共享领导不是垂直领导的替代方案；相反，团队领导力的两种来源都很重要，并且可以同时进行，因此，应该同时对它们进行研究。例如，Ensley 等人 (2006) 发现垂直领导和共享领导都是新创企业绩效的重要预测因素。

（2）集体属性

第二个特征与分析单位有关。与传统领导力作为一种源自单个个体的现象不同，共享领导力强调领导力是集体的变化属性（Carson et al., 2007）。上述第一个特征表明，团队成员是领导影响力的来源，第二个特征表明，领导影响力不是存在于正式的领导或单个的团队中，而是在团队级别的成员集体中共享。也就是说，共享领导关注的是所有团队

成员的共同领导影响（Carson et al., 2007）。这与本文的调研情况相吻合，本文选择的研究对象也是 3 个团队，而非聚焦到某一个个体。因此，应该分析共享领导应当着力点在群体层面而不是个人层面，领导的“指向”必须从个人转移到群体（Avolio et al., 2003）。

（3）团队影响力分布式存在

与集中在一个领导周围的领导结构相比，共享领导意味着领导影响力在团队成员中“广泛分布”（Carson et al., 2007; Meuser et al., 2016）。例如，Meuser 等人（2016）将共享领导定义为“一种在多人之间分配和共享的领导形式，是由参与的个体，而不是由单个个体产生的”。比如 Z 团队的某成员提到：“我所在的团队真正有影响力的不一定是领导，不同的任务，起主导作用的人不同”。前两个特征表明共享领导力关注的是来自所有团队成员的领导影响力，而第三个特征进一步描述了领导力的影响是怎样的分布在团队成员中，也就是说，领导力在团队成员中广泛分布。

（4）领导-成员角色界限模糊

在技术型团队中，领导-成员之间的角色界限更加模糊，通过共享型领导，成员参与到正式领导者行为的可能性会更高。相比较于其他项目或团队而言，技术型团队经常面临“急活”，面对来自业务条线的个性化需求等，员工和正式领导的职能会出现“跨界”，甚至重合的可能。也就是说，在技术型团队中，员工参与到正式领导者行为的可能性更大，体现出更多的知识共享行为，也就更加有利于共享型领导的出现。

3.3.2 技术型团队共享型领导的表现形式

按照前述共享型领导的界定以及特征，本文在研究中发现，在 K 团队中并没有出现共享型领导，而是更多的依靠传统的自上而下的垂直式领导来驱动；但是，在 X 团队和 Z 团队中，出现了较好的共享型领导特征，其具体的编码证据如表 3-4 所示：

表 3-4 共享型领导的表现形式

团队	具体表现	维度内涵
X 团队	<p>其实就是大家能够管好自己，每个人都是鲜活的个体，每个人都能够发挥主观能动性，一起管理好我们这个团队</p> <p>领导保持开放性，大家都是管理者，都能发表自己的意见，也都能够学着去接受别人的意见</p> <p>对于新员工而言，会有一个领路人分享活动，可以帮助新员工快速融入团队；也可以在团队内部实现相互学习，通过经验分享，共同进步</p>	<p>自我管理/共同管理</p> <p>开放/相互领导</p> <p>团队学习</p>
Z 团队	<p>团队内部有个轮换机制，也就是说每个人都要去当领导，每个人都要敢于负责</p> <p>在我们团队中，谁也不能做“独裁者”，而是要充分讨论，每个人都可以发言</p> <p>遇到棘手的问题，或者客户的新需求，我们一般会充分讨论，然后集体决策</p> <p>鼓励每个人都做“人大代表”，每个人都可以就一些管理问题进行建言</p>	<p>相互轮换/领导角色</p> <p>发言权</p> <p>共同解决问题</p> <p>建言</p>

结合上述编码数据，本文对技术型团队共享型领导的典型表现形式分析如下：

(1) 开放的领导风格

迄今为止，学者采取了不同的方法来理解“在共享领导中共享了什么”。其中，一些研究集中在一种共同的特定领导风格上。这条研究线与共享领导的第一个特征密切相关，即团队成员执行正式领导传统上处理的领导功能。共享领导与特定的领导风格之间的关系催生了大量的相关研究，包括共享变革型、魅力型、交易型、指示型、授权型和真实型领导。从这个角度来看，几乎任何类型的领导都可以共享，共享的领导被视为“元级领导”（Yammarino et al., 2012）。但是，整体上来看，这些领导风格都有共同的特点，即保持开放性。

（2）共同管理和共同决策

从编码数据来看，如果一个团队具有共同管理和共同决策的特征，那么这种技术型团队更易驱动形成共享型领导。现有的研究支持了这一点，这种研究不是捕捉特定的领导者行为内容，而是捕捉一般或总体意义上的领导力，然后将个人的领导力聚集到团队层面。例如，Carson 等（2007）首先要求每个团队成员在一般意义上评价团队对各自团队成员领导能力的依赖程度。然后，他们对每个人的得分进行累积，得出团队的共同领导得分。得分越高，说明团队在领导方面严重依赖于大部分成员，因此共享领导水平越高。

（3）团队学习

团队学习和共同解决问题的团队特征也益于形成共享型领导，这种特征的团队便于形成共同决策的组织氛围。在这种模式中，共享过程可以以团队成员在时间和地点一起工作的方式发生，以配合相同的领导活动。

（4）领导角色相互轮换

共享过程可以随着时间的推移而发生，团队成员以非正式领导的身份连续出现，或轮流担任领导角色。这种共享型领导被称为轮换型领导。根据功能领导理论（Morgeson et al., 2010），存在多种领导功能或角色。共享领导并不一定意味着每个团队成员都必须履行所有的领导职能或角色。相反，拥有不同技能或偏好的团队成员可能会以一种相互依赖的方式选择性地履行领导职能。我们可以利用社交网络术语来阐述这种情况当每个团队成员负责一个领导角色时，团队可能在每个角色上有一个集中的领导结构，但总体的领导结构是分散的。共享领导的形式也可以根据领导角色的形式来区分。通常，共享领导是临时的、紧急的和非正式的（Morgeson et al., 2010），因为共享领导的团队成员通常没有正式指定的职位。

3.4 小结

在本章中，本文对技术团队共享型领导的典型特征以及表现形式等进行了分析，研究发现，技术团队共享型领导主要实现了领导力与影响力在团队成员内部之间的共享和横向分担，且领导与下属之间的角色界限也变得模糊。同时，技术团队共享型领导表现在开放性的领导风格、团队内部的知识分享与共同学习以及领导角色定期轮换与交流等。而且，在案例分析中发现，技术团队共享型领导可能会提高成员的团队认同感，也可能会激发团队内部的创造力，但这需要借助接下来的定量实证分析来进一步验证。

四、假设提出与研究设计

本文在第二章、第三章分别从文献视角、案例视角探讨了技术型团队共享型领导的内涵、特征及其影响因素、有效性等。接下来将通过定量实证研究的方法检验技术型团队共享型领导对员工创造力和离职意向的影响机制。本章的内容包括两部分：第一部分为研究框架、模型以及假设；第二部分为实证研究的相关设计以及方法部分的讨论，包括问卷的编订、样本采集、方法介绍等。

4.1 研究设计

4.1.1 研究模型

本文旨在探讨共享型领导对员工离职意向和创造力的影响机制，结合前述文献梳理，基于本文的研究问题，我们共设计了两个研究模型，如图 4-1 和图 4-2 所示。

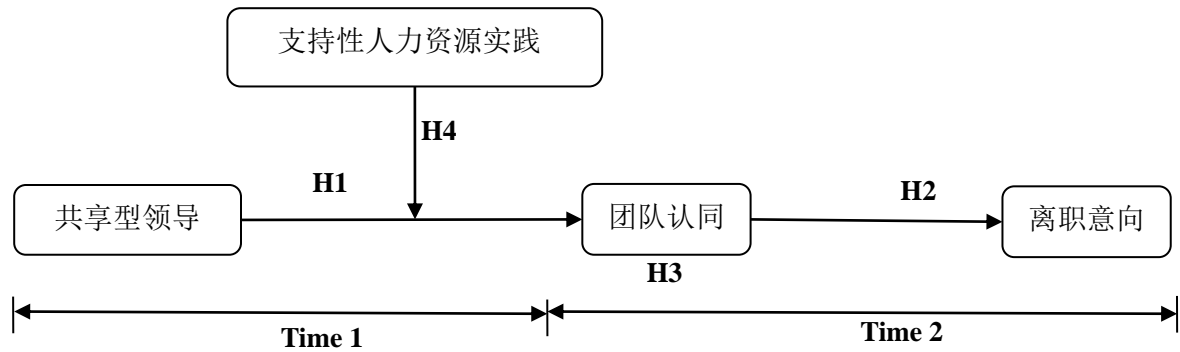


图 4-1 本文的研究模型（一）

如图 4-1 所示，本文的研究以共享型领导为前因变量，团队认同为中介变量，离职意向为结果变量，支持性人力资源实践为调节变量。

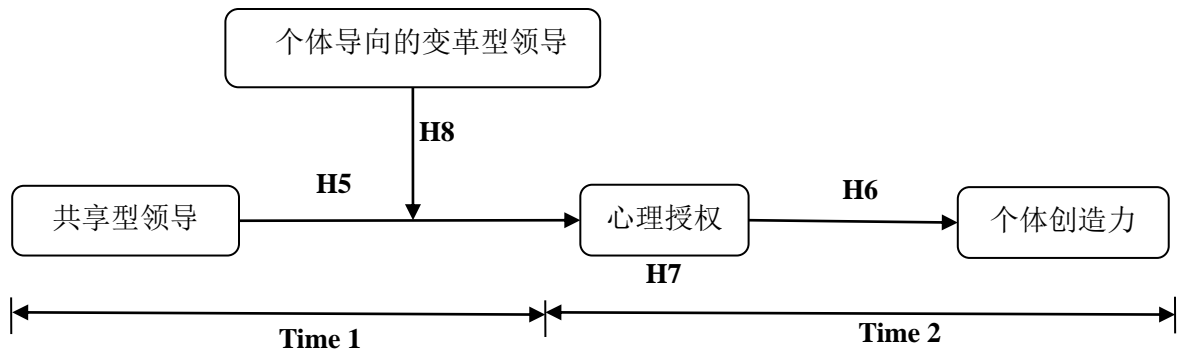


图 4-2 本文的研究模型（二）

如图 4-2 所示，本文的研究以共享型领导为前因变量，心理授权为中介变量，个体创造力为结果变量，个体导向的变革型领导为调节变量。

4.1.2 变量说明与测量方法

本文对上述两个研究模型中所涉及到的变量及其测量汇说明如表 4-1 所示：

表 4-1 变量选择与说明

变量类型	变量名称	测量方法
自变量	共享型领导	问卷采用的是 Hiller 等（2006）开发的量表，该量表共包括 4 个维度，即计划和组织维度、解决问题维度、支持和关怀维度以及培养与指导维度
因变量	离职意向	采用 Bharadwaj 等（2000）开发的量表，共计 4 个题项
	个体创造力	采用 Baer 和 Oldham（2006）所开发的量表，该量表是在 Zhou 等（2001）所开发的创造力量表基础上修改优化而来
中介变量	团队认同	采用 Hirst 等（2009）开发的量表，共计 4 个题项
	心理授权	采用 Spreitzer（1995）所开发的量表，共计 4 个维度、12 个题项。即工作意义维度、自我效能感维度、自主性维度以及影响力维度，每个维度包括 3 个题项
调节变量	支持性人力资源实践	采用 Allen（2003）所开发的量表，共计 11 个题项，其中公平奖惩维度包括 4 个题项、员工参与维度包括 3 个题项、成长空间维度包括 4 个题项
	个体导向的变革型领导	采用 Bass & Avolio（1995）开发的量表，共 2 个维度，个性化关怀维度和智力激发维度
控制变量	性别	客观数据
	教育情况	客观数据
	工作年限	客观数据

4.2 研究过程与方法

质性研究和量化研究各具优势，量化研究能够以高度结构化的方法，在大样本的基础上，分析各个变量之间的关系。合理的抽样方法和基于数理统计理论的假设检验过程，可以提高研究结果的可推广性。而有效的量化研究工具是必须具备的基础，也是决定研究结果可靠性的关键之一。本文作者首先基于第三章中质性分析对技术型团队共享型领导及其典型特征的认识，参考国内外已有研究，对共享型领导、团队认同、心理授权、创造力、离职意向以及支持性人力资源实践等问卷进行了编制或修订，并通过专家评议等方式形成中文版预测工具。在此基础上对将在本研究中使用的各个问卷进行初测，以检验其信度及效度，验证质性研究对各概念结构的判断。之后使用自行修订的问卷工具，采用横断研究策略，验证共享型领导对个体创造力和离职意向等结果变量的影响，继而探讨支持性人力资源实践在此过程中对各变量关系的调节作用，并对心理授权和团队认同的中介作用进行了检验。

4.2.1 问卷工具的编制与修订

本研究采用的部分工具原始版本为英文，如心理授权、团队认同等问卷，因此本研究需要对这部分工具进行翻译和修订。研究者首先请 2 位英语专业硕士和 3 位管理学博士对各个英文原问卷进行翻译，然后请 3 位双语的心理学博士留学生、2 位管理学研究者对翻译后的问卷进行评价，并对各维度项目的内容是否符合、表达是否清晰给出建议。研究者综合他们的建议对各个项目进行修改，力求表达准确、言语简洁。经过数次双向互译后得到正式施测问卷，在此基础上进行初测，以检验其信度及效度。

(1) 共享型领导问卷

经过综合比较，结合本文的研究问题，共享型领导问卷采用的是 Hiller 等（2006）开发的量表，该量表共包括 4 个维度，即计划和组织维度、解决问题维度、支持和关怀维度

以及培养与指导维度。其中，计划和组织维度的典型题项如“团队成员能够自发对如何完成工作作出计划”，解决问题维度的典型题项包括“团队成员能够运用团队的综合技能来解决问题”，支持和关怀维度的典型题项包括“团队成员内部培养一种积极向上的组织氛围”，培养和指导维度的典型题项则包括“团队成员会帮助团队中的每个人来提高其工作技能”。4个维度对应的题项分别为6个、7个、6个、6个，共计25个题项。文采用Likert-5点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”，也就是说，得分越高，代表团队内部的共享型领导水平越高。

（2）团队认同

本文采用Hirst等（2009）开发的量表，共计4个题项，其典型题项包括“我很高兴能成为团队中的一员”、“我认同团队内的其他成员”等。本文采用Likert-5点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”，也就是说得分越高，代表成员的团队认同水平越高。

（3）个体创造力

本文采用Baer和Oldham（2006）所开发的量表，该量表是在Zhou等（2001）所开发的创造力量表基础上修改优化而来。其典型题项包括“该员工能够提出很多改进性的工作方法”等。同时，为了有效避免同源误差的问题，该变量采用主管测评的方式。文采用Likert-5点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”。也就是说，得分越高代表个体创造力水平越高。

（4）心理授权

本文采用Spreitzer（1995）所开发的量表，共计4个维度、12个题项。即工作意义维度、自我效能感维度、自主性维度以及影响力维度，每个维度包括3个题项，其中，工作意义维度的典型题项包括“我的工作活动对我而言非常有意义”、自主性维度的典型题项包

括“我有很大的自主性决定如何完成我的工作”、自我效能维度的典型题项包括“我很有信心完成我的工作任务”、影响力维度的典型题项包括“我对团队所发生的事情之影响很大”。文采用 Likert-5 点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”。也就是说，得分越高代表心理授权水平越高。

（5）离职意向

本文采用 Bharadwaj 等（2000）开发的量表，共计 4 个题项，比如“我计划明年去其他公司”、“我明年可能会其他公司找寻工作机会”等。文采用 Likert-5 点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”。如果得分越高，代表该员工的离职意向更高。

（6）支持性人力资源实践

本文采用 Allen（2003）所开发的量表，共计 11 个题项，其中公平奖惩维度包括 4 个题项、员工参与维度包括 3 个题项、成长空间维度包括 4 个题项。其典型题项诸如“公司通过绩效考核对我实施奖惩”等。文采用 Likert-5 点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”。也就是说，得分越高代表员工感知到的支持性人力资源实践水平越高。

（7）个体导向的变革型领导

本文采用 Bass & Avolio（1995）开发的量表，共计 4 个维度和 24 个题项。由于本文所研究的是个体导向的变革型领导，共选取其中 2 个维度，即个性化关怀维度和智力激发维度，典型题项包括“领导会花时间和精力教育下属”“领导会引导下属从不同视角来看待问题”等。文采用 Likert-5 点式评价方式，从“1”到“5”分别表示“完全不同意”、“完全同意”。也就是说，得分越高代表个体导向的变革型领导水平越高。

4.2.2 各变量内部结构的检验

本文采用 SPSS 进行问卷信度分析与描述性统计分析，并使用 LISREL 进行验证性因素分析。

（1）观测变量分布属性

本研究首先考察各问卷观测变量的峰度与偏度，目的在于验证观测变量的分布属性，以期为检验问卷信效度提供依据。由于结构方程模型使用的最大似然法（maximum likelihood）以及一般化小平方法（generalized least square）等估计方法容易受变量分布性质的影响，如果变量分布的偏度（skewness）绝对值大于 3，就被视为是极端偏态；如果峰度（kurtosis）绝对值大于 10 则被视为有一定问题，若峰度绝对值大于 20 则可视为是极端的峰度（Kline, 1998）。若偏度与峰度所呈现的数值出现上述问题，就必须考虑使用不受变量分布影响的估计方法，如渐近分布自由法（asymptotic distribution-free）。因此，本研究在使用结构方程模型进行问卷信度及效度检验之前，必须检验各观测变量的偏度与峰度值。

（2）内部一致性系数

本研究采用内部一致性系数（Cronbach α 系数）来衡量同一问卷内题目之间的一致性程度。 α 系数越高代表内部一致性信度越好，虽然不存在统一的标准来判断信度系数的好坏，但在学术界有相当多的研究者都采用以下标准作为评估问卷题目一致性程度的标准：信度系数 0.90 以上为“优秀”；介于 0.80 至 0.90 之间是“非常好”；介于 0.70-0.80 之间为“适中”；信度系数在 0.50 以上则表示可以接受；如果信度系数低于 0.50 则不可接受（Kline, 1998）。

（3）验证性因素分析与结构效度

除了内部一致性信度，本研究还将使用验证性因素（confirmatory factor analysis, CFA）分析的方法对假设中各问卷的信效度指标进行检验，首先对各问卷的因素结构进行验证，初步探讨其结构效度。很多学者都认为使用结构方程模型来验证问卷的因素结构时，采用比较竞争模型的方式更为适合。但是，采用比较竞争模型通常需要符合以下两种情况

之一：一种是当研究使用问卷的理论发展已经相当成熟，且存在着各种不同的理论，研究者可以依据不同理论建构出不同的模型，进而搜集资料，验证这些模型并选取简效模型；第二种情形是研究的命题或领域仅有一种理论，需要依据这一理论先行使用探索性的分析技术获得因素结构，然后使用 CFA 来验证其中的某些因素结构。由于研究中的因素结构会产生不同的且可比较的概念化模式，因此研究者可以建立不同的模型，从这些模型中选取最简效的模型。依据 Noar (2003) 的观点，这一系列的模型包括虚无模型 (null model)、单因素模型 (one-factor model)、多因素正交模型 (uncorrelated factors model)、多因素斜交模型 (correlated factors model)，以及阶层模型 (hierarchical model) 等，本研究将采用上述方法对问卷来进行验证性因素分析。规范的验证性因素分析设计的系列备择模型如下。

①虚模型。虚模型表示所有项目即观测变量之间完全没有联系，也就是假设共享型领导没有任何共同因素存在。这个模型的拟合往往是最差的，其目的是作为一系列模型比较的基线模型 (baseline model)，基于此其它模型比较才能够进行。

②单因素模型。单因素模型假设某一概念的各个观测变量只测量一个共同的因素，而不是多个因素。若此模型获得支持，表示这一概念并不区分其中的各个观测变量，其作为整体的最好呈现是一种单一维度的建构。

③多因素正交 (orthogonal) 模型。该模型假设某一概念由多个因素构成，且各个因素彼此间是独立的或正交的。此模型若获得支持，表示这一概念区分出多个不同的因素，而这些因素是分别独立的不同建构。

④二阶单因素模型。此模型类似多因素斜交模型，即假设多个因素之间彼此相关，唯一不同在于其更进一步假设此多个因素可以用一个更高阶的因素来解释。此模型成立，则表示此多个因素的分数可以总加成一个单一因素的分数，且此分数是有意义且可解释的。

研究者通常并不对三因素斜交模型进行设定和比较，原因在于从模型设定上讲多因素斜交模型与二阶单因素模型为等同模型（equivalent model），无法通过模型比较来进行模型选择。按照一些研究者的观点，此时应以理论优先性来进行选择（黄芳铭，2005）；而且，在二阶因子具有理论意义的情况下，高阶测量模型往往能使构念表征的深度提高，从而使结构模型更加简约，对验证理论模型的贡献更大（Bagozzi & Edwards, 1998）。因此，在这二者中，本研究选取更有价值的二阶单因素模型进行模型比较。

在对几种竞争模型进行对比时，需要依据各个整体拟合指标。依据 Hair 等人（1998）、Hu & Bentler（1995）、Diamantopoulos 与 Sigua（2000）、Tanaka（1993）、黄芳铭（2005）等人的建议，通常可以采取以下三类拟合指标检验假设模型：

①绝对拟合指标。绝对拟合指标衡量了所考虑的理论模型与样本数据的拟合程度，这类指标只涉及到理论模型本身，没有与别的模型比较。包括卡方 χ^2 、GFI、AGFI、RMSEA、SRMR 等。其中，卡方值必须不显著，但卡方受样本规模的影响较大，当样本容量大时， χ^2 容易显著；GFI 与 AGFI 需大于 0.90；RMSEA、SRMR 越接近于 0 越好，RMSEA 值在 0.05 以下，说明模型拟合很好，0.05 到 0.08 说明拟合较好，0.08 到 0.10 表示中度拟合，大于 0.10 表示拟合不好。SRMR 临界标准则为 0.08（侯杰泰，温忠林，2001）。

②相对拟合指标。包括 CFI 和 NNFI（也称 TLI），CFI、NNFI 的变化区间在 0 到 1 之间（NNFI 可能大于 1），越接近于 1，拟合度越好，一般需要大于 0.90（侯杰泰，2003）。

③简效拟合指标。包括 PNFI 和 χ^2/df ，PNFI 需大于 0.50； χ^2/df 的值介于 1.00 与 5.00 之间，且越接近于 1 越好。当 χ^2/df 小于 3 时，则可以认为模型拟合较好，小于 5 则表示整体模型尚可接受（侯杰泰，2003）。

近些年来的一些研究显示，在以上几种拟合指标中，GFI 较易受样本容量的影响，而 CFI、NNFI、RMSEA、SRMR 这 4 个指标表现相对稳定（Hu & Bentler, 1999）。另外，

嵌套模型比较时主要考察两个模型之间的卡方值之差 $\Delta\chi^2$ 在自由度为 Δdf 条件下（两个模型的自由度之差）是否显著，如果显著则接受较复杂的模型，否则应当接受较简单的模型（Bagozzi, 1993; 侯杰泰等, 2004）。综上所述，本研究将选取 χ^2 、 χ^2/df 、RMSEA、SRMR、CFI、NNFI 以及 $\Delta\chi^2$ 等指标来对各模型的拟合优度进行评价。

（4）验证性因素分析与构建信度

除用内部一致性反映信度外，我们还可以根据验证性因素分析的结果对各问卷内个别观测变量的信度以及潜变量的建构信度（composite reliability, CR）做出检验。根据 Bagozzi 和 Yi（1988）的建议，问卷的信度应满足以下两点：①对于观测变量也就是个别项目，其在潜变量上的负荷应具有统计显著性，且信度值（即负荷的平方）应大于 0.20（Bentler & Wu, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989）；②潜变量的建构信度值需大于 0.60（Fornell & Larcker, 1981）。建构信度指标的计算公式如下：

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \theta}$$

其中 ρ_c 为建构信度； λ 为观测变量在潜变量上的标准化负荷； θ 为观测变量的测量误差。

（5）聚合效度

对本研究中各问卷聚合效度的检验主要需要评估一下两个指标：①观测变量的因素负荷必须达到显著水平，且其值必须大于 0.45（Bentler & Wu, 1983; Jöreskog & Sörbom, 1989），方向性必须正确。②潜变量的平均变异抽取量（average variance extracted, AVE）其值大于 0.50 比较理想。

4.2.3 各变量间关系的检验

各变量间关系检验的基本思路如下：首先，对所有变量进行初步的描述性统计分析，包括各观测变量的平均值、标准差以及正态分布检验等；其次，用 ICC（1）来进行独立性

检验：通过变量间的零阶相关分析来考察共享型领导、团队认同、个体创造力、心理授权、离职意向以及支持性人力资源实践之间的关联程度，初步检验各个变量之间的关系；再次，我们使用回归分析中的调节多元回归分析（**Moderated Multiple Regression**）来检验支持性人力资源实践对共享型领导与结果变量之间关系的调节作用；最后使用结构方程模型对团队认同与心理授权在共享型领导与结果变量之间的中介作用来进行验证。

（1）独立性检验

由于本研究的数据来源于多样化创业团队，变量在团队层面的变异并没有得到控制。有学者的研究表明，没有任何一个概念或变量是无层次设计（**level-free**）的（**Kleinetal, 1994**），如果团队层面的变异达到一定水平而未作任何处理，变量的独立性假设就不能满足，即来源于同一组织的数据可能有更高的相似性。这种情况下使用基于独立性假设的单水平分析即个体水平的分析会给结果带来较大偏差。因此，在进行正式的分析之前，本研究需采用跨层相关系数（**Intra-class Correlation, ICC**）来对组织层次变异占个体层次总变异的比例进行检验。使用 **ICC(1)**来检验变量的非独立性一直存在争论，本研究采用 **Muthen & Muthen（2004）**提出的标准来对各变量的 **ICC（1）**值进行分析。

（2）调节作用分析

本研究使用多元回归中的调节回归分析来验证支持性人力资源实践在共享型领导与个体创造力和离职意向之间的调节作用。本研究将调节回归的步骤分为三步：第一步将控制变量放入回归方程，自变量和调节变量在第二步进入回归方程，自变量和调节变量的乘积项即交互作用项在第三步进入回归方程。比较第三步与第二步的 **R²** 值，如果 ΔR^2 是显著的，就证明存在调节作用。为了降低可能存在的交互作用项和自变量、调节变量之间多重共线性的问题，研究者根据 **Aiken** 等人的建议，在生成调节作用项之前对所有自变量和调

节变量进行了中心化（centering）。之后根据 Jawahar（2001）建议确定调节作用的具体模式的方法，对变量进行高低分组回归分析，分别进行各个具体调节因素的简单回归。

（3）中介作用分析

在验证前文所述相关中介作用时，根据本研究实际情况采用结构方程法，对中介作用进行检验，此方法的优势是能够一次处理多个因变量，在充分考虑测量误差的前提下并不降低统计效用（Stone-Romero & Rosopa, 2004）。由于本研究中可能涉及多重中介，因此使用回归分析的方法使得分析过程过于繁琐，故而不采用回归分析作为分析手段。

本研究主要分两步对中介效应进行检验（Medsker, 1994），首先用验证性因素分析对测量模型整体拟合指标进行检验；之后在模型可接受的情况下，对结构模型的拟合情况进行考察。为了降低分析中所涉及的指标数，将各维度进行打包，将维度作为分析指标形成聚合模型（卞冉, 2007）。

在对研究中所要测量的各维度打包后，本研究中测量模型共包含 6 个变量，分别为共享型领导、团队认同、心理授权、个体创造力、离职意向以及支持性人力资源实践。以此 6 因素模型为基线模型，之后又比较了另外 5 个竞争模型：将共享型领导与团队认同合并为一个因素的 5 因素模型（M1），将共享型领导、团队认同和心理授权作为一个因素的 4 因素模型（M2），将共享型领导、团队认同、心理授权和个体创造力作为一个因素的 3 因素模型（M3），将共享型领导、团队认同、心理授权、个体创造力和离职意向作为一个因素的 2 因素模型（M4）以及所有因素合并为一个的单因素模型（M5）。

比较基线模型与这三个竞争模型的目的在于验证潜变量之间的区分效度，基于良好的区分效度，才能够对各变量之间关系进行结构模型的验证。此后使用结构方程模型验证变量间关系，按照 James（2006）的建议，通过比较一系列竞争模型来对假设的结构模型进

行验证，这些竞争模型都是相互嵌套的，从最复杂的饱和模型到最简约的完全中介模型。通过比较各个模型的拟合指数以及 $\Delta\chi^2$ 确定最为合适的模型，验证各变量间关系。

4.3 被试与采样

依照样本独立性的要求，本研究分别进行了两次问卷调研，使用了不同的被试群体，分别用于问卷各变量结构检验和各变量间关系检验。本研究以发放纸笔版问卷、通过电子邮件发放电子版问卷、在线网络调查平台相结合的方式进行。为了更好地获得被试的配合，问卷以匿名方式填答，并请被试留下其常用的电子邮箱作为标识，以便识别和剔除无效重复作答。

五、技术型团队共享型领导对员工离职意向的影响机制实证分析

本章将在前述文献回顾与案例分析的基础上，按照第四章中所述的研究思路与方法，对共享型领导、团队认同、离职意向、支持性人力资源实践等变量之间的关系进行问卷编制、数据收集和数据分析。通过实际采样获取数据，对上述问卷开展信效度检验分析。

5.1 假设提出

5.1.1 共享型领导与团队认同、离职意向的关系

传统意义上所讲的“领导”都是自上而下、层级控制的概念，且往往是由具有正式团队角色的管理者担任。然而，随着企业所面临外部环境竞争激烈且充满不确定性，扁平式、自下而上、众创式管理模式与组织结构渐趋流行起来。过去自下而上的领导模式，组织的决策主要由一个人来制定，然而一个人所具备的知识、技能总是有限的，不可能拥有所有的、有效应对外部环境的知识、能力和信息量（Pearce & Barkus, 2004）。基于此，越来越多的学者发现，团队内部群众的智慧是无穷无尽的，而这些被领导所忽视的、由团队成员所提供的“水平领导力”事实上是长期被管理者所忽视的。进而，学界将这种分布在团队内部的集体领导力称为共享型领导。从实践来看，越来越多的标杆企业开始重视这种共享型领导模式，比如谷歌公司所倡导的“小团队管理”、海尔公司所提倡的“自主经营体”等。

学者们已经注意到，管理者的管理方式、领导者的领导风格等会对员工的离职意向产生影响作用（Jaramillo et al., 2009）。事实上，员工-领导的关系质量会影响员工的离职意向，如果员工对他们的领导不满意或觉得他们的领导不信任他们时候，这些员工的离职意向就会提高（Mulki et al., 2006）；反之，如果领导积极与员工建立一种信任关系，员工会感受到来自领导的“信任感”，员工会更有可能产生一种积极的工作态度和行为，进而降低离职意向。共享型领导正是这样一种领导风格，即领导力被下属共享，下属感受到来自上级的信任，具有较高的工作参与感，离职意向就有可能降低。

(1) 共享型领导与员工团队认同

社会认同理论自被提出以来，已经被成功运用在组织情境中（van Dick et al., 2008）。按照社会认同理论，当个体对所在的群体产生某种认同，比如对群体的价值观比较认同，他们会认识到这种认同所带来的价值和意义，继而产生自我意识，即认为“我是这个群体的一员”。与之类似，团队认同一般发生在个体认为自己是团队的一员时（Ashforth & Mael, 1992）。而且，团队认同的关键在于个体是否认同团队的共同目标，并自觉将组织的目标作为自己的目标，所谓感受到“从内心与团队命运交织在一起”。

按照社会认同理论的观点，领导者的个体行为是影响员工团队认同的一个重要前因变量（Zhang et al., 2012; Liden et al., 2014）。已有研究指出，如果团队内部的成员基于共同的目标继而“相互领导”时，共享型领导会给予下属更多的资源和机会来完成个人的任务，并激发个体相互分享信息（Katz & Kahn, 1978）。个体在积极完成自我任务目标的时候，会积极利用环境所提供的资源，同时还会积极主动寻求其他有益的资源。由于共享型领导鼓励大家为了实现集体的目标而相互承担不同的领导责任，鼓励彼此之间相互交流和学学习，实现信息共享与交换，使得员工对组织的认知更为充分，对团队的认同感也会增强。此外，基于共享型领导情境中，领导和下属的互动和交流更为频繁，继而有益领导和下属之间建立良好的人际关系，而员工与领导之间的这种良好关系能够帮助他们明白所在团队的工作价值和意义，继而提高对团队的认同感。

综上，本文提出以下假设：

H1: 共享型领导能够正向影响员工的团队认同。

(2) 员工团队认同与离职意向

有关社会认同理论的研究表明，员工的团队认同感会影响其离职意向，也就是说团队认同感高的员工，其离职意向可能会低（Liden et al., 2014）。事实上，个体作为社会中的

一个成员，具有较强的“社会属性”，总是具有追求某种归属感的需求（Maslow, 1943），这也就是马斯洛的需求层次理论中的“社会归属需求”。如果员工具有较高的团队认同感，员工个体对组织的价值观较为认同，能够与组织建立共同的目标认知，这有利于激发员工更多地参与有利于团队的行为；反之，如果员工的团队认同感比较低，对组织的价值观和目标认知一致性比较低，自然会觉得脱离了团队，这也就可能会促使他们离开团队、去寻找更加有利于获得组织支持的工作环境（Mael & Ashforth, 1992），离职意向自然也会提高。而且，已经有研究证实，员工的团队认同与其离职意向存在负向关系（Riketta & van Dick, 2005; Liden et al., 2014），因此，本文认为员工的团队认同感负向作用于其离职意向，为此，本文提出以下假设：

H2: 员工的团队认同能够负向影响其离职意向。

（3）员工团队认同的中介作用

已经有研究表明，共享型领导能够积极作用于员工的团队认同，而团队认同又能够负向影响其离职意向（Liden et al., 2014），也就是说共享型领导可能通过影响团队认同来影响员工的离职意向。换言之，员工的团队认同可能在共享型领导和离职意向之间起到中介作用。虽然共享型领导有可能直接作用于员工的离职意向，但是相比较而言，共享型领导是更远端的影响变量，也就是说员工的离职意向要借助于团队认同这个近端变量的传递机制，因为，共享型领导是作用于团队内部的所有成员。综上，本文认同团队认同能够中介共享型领导与员工离职意向，并提出以下假设：

H3: 员工团队认同在共享型领导与员工离职意向之间具有中介作用

5.1.2 支持性人力资源实践的调节作用

本文在前述第二章中已经对支持性人力资源实践的概念等进行了界定。从研究情况来看，国内外众多学者对支持性人力资源实践的维度内容进行了探讨，比如学者 Wright

(1999)认为,支持性人力资源实践包括了人员甄选、培训体系、激励制度以及员工保留举措等。Bamberger & Meshoulam (2000)则认为支持性人力资源实践的内容包括员工甄选、设计培训体系、提供职业发展规划、有效的安全保障体系、合理弹性的工作制度等。Meyer & Smith (2000)则认为支持性人力资源实践的主要内容包括职业发展规划、薪酬福利体系以及员工培训与发展体系。Allen 等 (2003)则指出要重点关注员工的公平奖惩情况、提高员工的参与感以及拓宽其成长空间等。

国内有关支持性人力资源实践的研究起步相对较晚,多数是基于国外相关的研究成果,并结合中国国情探讨不同支持性人力资源实践活动的作用机制。比如徐国华 (2004)对制造业企业进行了分析,结合该行业的实际情况指出,国内制造业企业的员工更加关注员工在工作场所中的安全感、公平感等,但是对工作过程的参与要求相对要低一些。同时,他们认为支持性人力资源实践也包括三个维度,即成长与培训、绩效评估以及就业安全等。张燕 (2008)则分析了不同行业企业的特点,涉及到国有企业、外商企业、民营企业、合资企业等,结合对样本的实证分析,提炼中国情境下的支持性人力资源实践量表,共计 25 个题项,7 个大类,包括员工福利、工作保障、工作环境的改善、员工关怀、职业发展规划、员工培训等。陈建安 (2017)等作者引用了该量表,并发现该量表有良好的信度和效度。陈志霞和陈传红 (2010)提出支持性人力资源实践包括三个维度,即上级支持、参与决策以及组织公平等,这些维度主要考虑的是组织所能够对员工提供的支持。黄瑛 (2012)则从员工的组织公民行为视角出发,考察不同支持性人力资源实践活动对员工行为的影响,并提炼出就业安全、薪酬管理、绩效考核以及职业发展等不同的维度。

从研究实际情况来看,多数学者采用的是 Allen (2003)多开发的量表,并得到多内学者的普遍认可 (陈同扬, 2005; 魏江茹, 杨东涛, 2007)。同时,诸多学者已经围绕支持性人力资源实践的影响机制展开了研究,并指出支持性人力资源实践能够有效提升个体

的绩效，对员工其他行为的强化也有增益作用。首先，支持性人力资源实践有利于强化员工的积极工作态度表现。Meyer（2000）支持性人力资源实践能够强化员工对组织目标和价值观的认可，进而有可能提升员工对组织的承诺。陈同扬（2005）则从文化情境视角，将组织文化分为四种类型，并分别考察不同文化类型下员工支持性人力资源实践对员工行为的有效性。其次，支持性人力资源实践能够激发员工的主动性行为，包括组织公民行为等。比如魏江茹等（2007）的研究表明，组织的支持性人力资源实践活动与同事之间的合作强度有密切关系，并能够激发员工的组织公民行为，通过组织支持的中介作用，并最终对组织的各类实践活动产生积极影响。李颖等（2010）的研究发现，组织员工所感受到的支持性人力资源实践活动，能够提高员工的自我效能感，进而有益于激发员工的创新行为，也就能够提高员工的创造力水平。另外，赵乐（2018）的研究表明，员工多感知的支持性人力资源实践活动能够降低员工的组织中沉默行为，因为员工能够通过支持性人力资源实践活动感知强化彼此之间的沟通交流，激发员工的热情，并增强员工的建言行为。最后，支持性人力资源实践还能够提高员工的任务绩效，并可能降低员工的离职意向。比如陈志霞和陈传红（2010）的研究表明，组织的支持性实践活动能够提高员工的组织归属感和组织依赖感，并表现出更多的组织发展行为。

综上，本文提出以下研究假设：

H4：支持性人力资源实践在在共享型领导与员工团队认同之间起到调节作用□□

5.2 研究方法

5.2.1 被试

由于本文的研究对象为技术型团队，因此本文选取了 AR 公司的 30 个技术或研发团队作为被试对象。问卷主要通过在线形式发放，即先通过问卷星形成问卷链接，然后发放到被试者的手机微信端。被试者只需要在手机微信端完成即可。为了控制同源误差，我们分

两轮收集数据，每一轮调研的间隔时间为 1 个月。问卷调研的实施时间为 2021 年 3 月-4 月。

经过本文作者统计，两轮调研共发放问卷 200 份，实际收回问卷 192 份。随后，作者对所回收的问卷进行了仔细筛查，剔除其中不认真作答或缺失值比较多的问卷。最终得到实际有效问卷 190 份。

从被试群体的基本分布状况来看，男性人数为 98 人，占比为 51.58%，女性人数为 92 人，占比为 48.42%；20-25 岁的人数为 23 人，占比为 12.11%，26-30 岁的人数为 44 人，群体占比为 23.16%，31-35 岁的群体占比 34.21%，36-40 岁群体占比为 25.79%，41-45 岁的占比为 2.63%，46-50 岁的占比为 1.05%，50 岁以上的占比为 1.05%。从婚姻状况来看，已婚群体占比为 53.16%，未婚群体占比为 46.84%。从工作年限来看，大部分为 5-10 年，占比为 47.37%，0-5 年的占比为 25.26%，10-15 年的占比为 20%，15-20 年的占比为 4.21%，20 年以上的占比为 3.16%；从受教育情况来看，大部分为本科学历，占比为 52.63%，硕士占比为 29.47%，大专占比为 16.32%。

被试群体的基本信息描述性统计如表 5-1 所示。

表 5-1 被试对象分布情况 (N=190)

属性		人数	百分数%
性别	男	98	51.58%
	女	92	48.42%
年龄	20-25	23	12.11%
	26-30	44	23.16%
	31-35	65	34.21%
	36-40	49	25.79%
	41-45	5	2.63%
	46-50	2	1.05%
	50 以上	2	1.05%
婚姻状况	已婚	101	53.16%
	未婚	89	46.84%
工作年限	0-5 年	48	25.26%
	5-10 年	90	47.37%
	10-15 年	38	20.00%
	15-20 年	8	4.21%
	20 年以上	6	3.16%
受教育程度	大专	31	16.32%
	本科	100	52.63%
	硕士	56	29.47%
	博士	3	1.58%

5.2.2 量表编制

本文在第四章中已经对各个变量的问卷选择进行了说明。本文基于上述说明，整理并综合编制了本研究的问卷工具，包括问卷填写说明、各个问卷的具体观测条目、填写人的基本统计学信息，包括性别、工作年限、婚姻情况等。

问卷见附件。

5.2.3 研究程序

本研究选取原始问卷的部分内容作为本研究的工具。研究团队聘请 5 位管理学的博士和硕士对修订过的问卷进行评价，并给出关于内容表面效度、言语表达等方面的清晰的建议，对问卷进行了一定的修改，以使得其表述更为准确，得到正式的问卷。在此基础上，以在线发放的方式收集数据，进行初测，以检验其信度及效度。为了更好地获得被试的配合，问卷以匿名方式填答，并请被试留下常用的电子邮箱作为标识，用以鉴别和删除重复作答的无效问卷。

5.2.4 统计方法

研究者在数据分析时使用 SPSS 进行问卷信度分析与描述性统计分析，并使用 LISREL 进行验证性因素分析。

5.3 结果分析

5.3.1 描述性统计分析

本文将各个变量的描述性统计情况汇总如表 5-2 所示，并计算每个变量的平均数 (M)、标准差 (SD)、偏度和峰度。

表 5-2 描述性统计分析情况

题项	平均数(M)	标准差(SD)	偏度	峰度
团队成员能够自主做计划如何完成工作	3.65	1.01	-1.11	5.31
团队成员可以根据团队整体的研究重点来分配和配置资源	4.21	3.11	-0.11	3.44
团队成员可以自主设置工作目标	4.02	2.11	0.01	5.88
团队成员可以自主组织任务，以期更好地推动团队工作流程的顺畅化	4.31	2.12	-1.99	2.12
团队成员可以自主决定如何完成工作任务	4.19	3.12	0.22	2.33

题项	平均数(M)	标准差(SD)	偏度	峰度
团队成员为了更好地完成整体工作计划会提供一些投入	3.82	2.22	-0.22	-2.13
团队内部遇到问题的时候，团队成员能够自主决定最好的做法	4.11	1.22	-1.09	-1.14
团队遇到问题的时候，团队成员能够快速诊断出发生了什么问题	3.34	2.34	-0.98	-1.32
团队成员可以运用团队的综合技能来解决所遇到的问题	3.43	2.44	-0.51	1.25
团队成员能够识别可能发生的问题	4.92	3.21	-0.11	-1.31
团队成员可以找出影响整体绩效的问题之所在	4.41	2.11	-1.11	4.44
团队成员能够提出解决问题的方案	3.82	1.11	0.81	5.88
在出现问题之前，团队就能够解决	3.41	2.12	-0.99	0.12
对于需要帮助的成员，团队会为其提供帮助	3.79	2.12	0.22	3.33
对其他需要帮助的成员，团队表现出耐心	3.22	1.22	-1.22	-2.13
如果其他成员表现比较低落，团队会想办法鼓励他们	3.65	3.22	-0.09	-1.14
团队会倾听不同人的意见和想法	4.34	2.34	-1.98	1.32
在团队内部形成一种团队氛围	4.23	1.44	-0.51	1.25
团队成员彼此有礼貌	3.81	1.21	-2.11	4.31
团队内部会相互交流彼此有关职业的建议	3.91	2.11	-1.11	4.44
团队会想办法提高成员的技能	4.02	2.11	0.01	5.88
成员之间相互提升技能	4.41	3.12	-0.99	0.12
对于新来的团队成员，会感受到榜样	3.99	2.12	1.22	3.33
对于绩效差的人员，会提供帮助	3.22	1.22	-1.22	-2.13
帮助需要提升的成员	4.11	1.22	-1.09	1.14
我认为自己是团队的一员	3.34	1.34	-0.98	1.32

题项	平均数(M)	标准差(SD)	偏度	峰度
我很高兴能成为团队的一员	4.23	1.44	-0.51	1.25
我感觉到与成员之间的联系紧密	4.23	1.44	-0.51	1.25
我认同团队内其他成员	3.81	1.21	-2.11	4.31
比起现在的工作, 我更喜欢另一份更理想的工作	4.23	1.44	-0.51	1.25
自从我在这里工作以来, 我就认真考虑过换公司	3.81	1.21	-2.11	4.31
我希望在这家公司工作到退休	3.91	2.11	-1.11	4.44
我真的打算在一年内再找一份工作	4.02	2.11	0.01	5.88
公司会制定绩效考核体系对我实施奖惩	4.41	3.12	-0.99	0.12
我对绩效评估的过程感到满意	3.99	2.12	1.22	3.33
我认为绩效评估的结果是公平的	3.81	1.21	-2.11	4.31
当我较好完成工作任务时候, 上级会奖励我	3.91	2.11	-1.11	4.44
我的上级在做决定的时候, 会和我商量	4.02	2.11	-0.01	-3.88
在遇到问题的时候, 上级会询问我的建议	4.41	3.12	-0.99	-0.12
我可以通过公司的各种渠道来陈述我的观点	3.99	2.12	1.22	3.33
公司会对我提供多种培训	3.22	1.22	-1.22	-2.13
公司的培训让我满意	2.11	1.22	-1.09	1.14
我相信我的个人努力会获得回报	3.34	1.34	-0.98	1.32
我在工作岗位上发挥的空间	4.23	1.44	-0.51	1.25

表 5-2 中所述指标能够为接下来检验问卷的信度、效度等提供基本依据。具体来说, 各个变量的分布形态、性质等会对结构方程模型中的最大似然估计、一般化小平方法等估计方法产生影响。一般来说, 如果变量的偏度绝对值大于 3, 且峰度的绝对值超过 10, 也会被认为是具有一定的极端性。如果峰度的绝对值超过 20, 那么可以被认为是极端峰值。

为此，本文首先检验各个变量的峰度和偏态情况。从各个量表的统计分析情况来看，各个变量的偏度和峰度值都在合理区间之内，因此是符合最大似然法的基本要求。

5.3.2 内部一致性信度

本研究采用内部一致性系数（Cronbach α 系数）作为一个问卷内题目之间一致性程度的判断参数。这一系数越高，问卷的内部一致性信度越好。一般认为该系数不能低于 0.5，在 0.5-0.7 之间是可以接受的，0.7-0.8 之间为“适中”，0.8-0.9 之间为“非常好”，0.9 以上为“优秀”（Kline, 1998）。

表 5-3 列出了前文所述各总问卷及分问卷的内部一致性系数。从各个量表的 α 系数来看，得分均在 0.7 以上，也就是说符合信度要求。

表 5-3 各问卷内部一致性信度分析结果（N=190）

问卷	题数	Cronbach α 系数
共享型领导	25	0.812
团队认同	4	0.721
离职意向	4	0.732
支持性人力资源实践	11	0.713

5.3.3 验证性因素分析

（1）建构信度

本研究同时通过验证性因素分析结果考查问卷内个别观测变量的信度及潜变量的建构信度（composite reliability, CR）。根据 Bagozzi 和 Yi（1988）的建议，问卷的信度应满足以下两点：

- ①对于观测变量也就是个别项目，其在潜变量上的负荷应具有统计显著性，且信度值（即负荷的平方）应大于 0.20（Bentler & Wu, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989）；
- ②潜变量的建构信度值需大于 0.60（Fornell & Larcker, 1981）。

建构信度指标的计算公式如下：

其中 ρ_c 为建构信度；
$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \theta}$$
 λ 为观测变量在潜变量上的标准化负荷； θ 为观测变量的测量误差。

表 5-4 共享型领导验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化负荷	R ²	CR	AVE
计划和组织	团队成员能够自主做计划如何完成工作	0.51**	0.21	0.71	0.51
	团队成员可以根据团队整体的研究重点来分配和配置资源	0.43**	0.34		
	团队成员可以自主设置工作目标	0.71**	0.45		
	团队成员可以自主组织任务，以期更好地推动团队工作流程的顺畅化	0.53**	0.36		
	团队成员可以自主决定如何完成工作任务	0.41**	0.26		
	团队成员为了更好地完成整体工作计划会提供一些投入	0.59**	0.34		
	解决问题	团队内部遇到问题的时候，团队成员能够自主决定最好的做法	0.56**		
团队遇到问题的时候，团队成员能够快速诊断出发生了什么问题		0.48**	0.29		
团队成员可以运用团队的综合技能来解决所遇到的问题		0.52**	0.37		
团队成员能够识别可能发生的问题		0.53**	0.26		
团队成员可以找出影响整体绩效的问题之所在		0.51**	0.46		
团队成员能够提出解决问题的方案		0.65**	0.63		
在出现问题之前，团队就能够解决		0.66**	0.48		

潜变量	测量题项	标准化负荷	R ²	CR	AVE
支持和 关怀	对于需要帮助的成员，团队会为其提供帮助	0.57**	0.23	0.61	0.51
	对其他需要帮助的成员，团队表现出耐心	0.48**	0.29		
	如果其他成员表现比较低落，团队会想办法鼓励他们	0.52**	0.37		
	团队会倾听不同人的意见和想法	0.53**	0.26		
	在团队内部形成一种团队氛围	0.71**	0.46		
	团队成员彼此有礼貌	0.65**	0.63		
培养和 指导	团队内部会相互交流彼此有关职业的建议	0.68**	0.29	0.59	0.49
	团队会想办法提高成员的技能	0.52**	0.37		
	成员之间相互提升技能	0.63**	0.26		
	对于新来的团队成员，会感受到榜样	0.61**	0.46		
	对于绩效差的人员，会提供帮助	0.65**	0.63		
	帮助需要提升的成员	0.66**	0.48		

注：R²为单个项目的信度，CR为潜变量的建构信度，AVE为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 5-5 团队认同验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化负荷	R ²	CR	AVE
团队认同	我认为自己是团队的一员	0.41**	0.31	0.65	0.41
	我很高兴能成为团队的一员	0.32**	0.25		
	我感觉到与成员之间的联系紧密	0.34**	0.23		
	我认同团队内其他成员	0.43**	0.34		

注：R²为单个项目的信度，CR为潜变量的建构信度，AVE为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 5-6 支持性人力资源实践验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化 负荷	R ²	CR	AVE
公平 奖惩	公司会制定绩效考核体系对我实施奖惩	0.32**	0.21	0.55	0.54
	我对绩效评估的过程感到满意	0.32**	0.22		
	我认为绩效评估的结果是公平的	0.34**	0.24		
员工 参与	当我较好完成工作任务时候，上级会奖励我	0.39**	0.23	0.55	0.43
	我的上级在做决定的时候，会和我商量	0.36**	0.25		
	在遇到问题的时候，上级会询问我的建议	0.35**	0.43		
成长 空间	我可以通过公司的各种渠道来陈述我的观点	0.46**	0.38	0.54	0.41
	公司会对我提供多种培训	0.54**	0.43		
	公司的培训让我满意	0.53**	0.36		
	我相信我的个人努力会获得回报	0.41**	0.43		
	我在工作岗位上发挥的空间	0.58**	0.34		

注：R² 为单个项目的信度，CR 为潜变量的建构信度，AVE 为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 5-7 离职意向验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化 负荷	R ²	CR	AVE
离职 意向	比起现在的工作，我更喜欢另一份更理想的工作	0.35**	0.21	0.62	0.41
	自从我在这里工作以来，我就认真考虑过换公司	0.35**	0.26		
	我希望在这家公司工作到退休	0.34**	0.24		
	我真的打算在一年内再找一份工作	0.56**	0.48		

注：R² 为单个项目的信度，CR 为潜变量的建构信度，AVE 为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 5-4 至表 5-7 列出了所有问卷验证性因素分析的参数值。从上述各表中可以看出，各个项目的信度都在 0.20 以上，这显示个体项目的信度令人满意。

(2) 聚合效度

本研究主要通过如下两个指标评估问卷的聚合效度：

①观测变量的因素负荷必须达到显著水平，且其值必须大于 0.45（Bentler & Wu, 1983; Jöreskog & Sörbom, 1989），方向性必须正确。

②潜变量的平均变异抽取量（average variance extracted, AVE）大于 0.50 比较理想，大于 0.45 也可接受。

从表 5-4 至表 5-7 的结果来看，大部分潜变量的平均变异抽取量都在 0.45 以上。综上所述，可以认为各问卷具有较好的聚合效度。

(3) 区分效度

本文采用验证性因素分析（CFA）来考察共享型领导、团队认同、离职意向、支持性人力资源实践这四个变量之间的区分效度，以保证这几个变量之间是不同的变量，便于后续的检验。经过分析，CFA 的结果如表 5-8 所示。可见，与其他三个模型比较而言，4 因子模型的拟合情况最好，其中， χ^2 为 345.45，df 为 99， χ^2/df 为 2.31，CFI 为 0.91，TLI 为 0.92，RMSA 为 0.06。

表 5-8 验证性因素分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSA
零模型	543.13	102				
4 因子模型	412.34	101	2.45	0.99	0.93	0.05
3 因子模型	559.45	101	3.83	0.70	0.76	0.21
2 因子模型	831.34	102	9.45	0.43	0.51	0.13
单因子模型	931.24	111	9.21	0.51	0.43	0.21

注：4 因子模型：共享型领导、团队认同、离职意向、支持性人力资源实践

3 因子模型：共享型领导、团队认同+离职意向、支持性人力资源实践

2 因子模型：共享型领导+团队认同+离职意向、支持性人力资源实践

单因子模型：共享型领导+团队认同+离职意向+支持性人力资源实践

5.3.4 相关分析

本文将各个变量的均值、标准差和相关系数等汇总如表 5-9 所示。从表 5-9 中可以看出，共享型领导与支持性人力资源实践、团队认同分别正相关（ $r=0.31$ ， $P<0.01$ ； $r=0.42$ ， $P<0.01$ ），与离职意向负相（ $r=-0.33$ ， $P<0.01$ ）。团队认同与离职意向负相关（ $r=-0.13$ ， $P<0.01$ ）。

接下来，本文将进一步检验这些变量之间的相关关系。

表 5-9 相关分析结果

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性别	1.32	0.19	1						
2.教育情况	4.14	3.21	0.22**	1					
3.工作年限	10.23	3.33	0.25**	0.34**	1				
4.共享型领导	4.15	1.99	0.31**	0.46**	0.27**	1			
5.支持性人力资源实践	3.89	2.12	0.81**	0.41**	0.44**	0.31**	1		
6.团队认同	4.02	2.23	0.43**	0.56**	0.44**	0.42**	0.19**	1	
7.离职意向	4.21	1.32	-0.55**	-0.44**	-0.32**	-0.33**	-0.21**	-0.13**	1

注：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$

5.3.5 中介效应分析

基于前述相关分析，共享型领导、团队认同以及离职意向之间两两相关，符合建立中介模型的条件。为此，本文按照温忠麟等（2004）所提出的中介效应检验步骤，来考察团队认同是否在共享型领导与离职意向之间起到中介作用，并以性别、教育情况以及工作年限等人口统计变量作为控制变量。

可以构建如下方程：

$$Y=cX+e_1, M=aX+e_2, Y=c'X+bM+e_3$$

具体检验步骤如下：

首先，通过自变量 X 对因变量 Y 的回归，检验 X 与 Y 之间是否显著；其次，检验自变量 X 与中介变量 M 之间是否具有显著相关关系（即方程中的 a 是否显著）；同时，将自变量 X 、中介变量 M 和因变量 Y 同时纳入到回归分析中，检验 M 对 Y 的回归分析显著性，即 b 是否显著。检验结果显著说明中介效应显著，否则，中介效应不显著。最后，将自变量 X 、中介变量 M 和因变量 Y 同时放入到回归分析中，检验自变量 X 对因变量 Y 的回归系数 c' 的显著性水平。如果 c' 不显著，则说明 M 为完全中介效应；如果 c' 显著且降低，则说明 M 只起到部分中介效应。

表 5-10 团队认同的中介效应回归分析

模型	模型 1		模型 2		模型 3	
	离职意向		团队认同		离职意向	
	B	标准误差	B	标准误差	B	标准误差
常数	0.343	0.212	1.122	0.199	1.211	1.110
共享型领导	-0.982**	0.145	0.345**	0.198	-0.432**	0.164
团队认同	---	---	---	---	-0.456**	0.056
R ²	0.412		0.554		0.454	
调整 R ²	0.422		0.545		0.565	
D-W 值	1.943		2.103		2.110	
F 值	59.322**		88.113**		99.345**	

注：*代表 P<0.05；**代表 P<0.01

结合表 5-10 来看，首先，将共享型领导作为自变量 X，离职意向作为因变量 Y 进行回归分析，得模型 1，可得回归系数得到显著水平（P<0.01）。其次，将共享型领导作为自变量 X，团队认同作为中介变量 M 进行回归分析，得模型 2，且回归系数达到显著水平（P<0.01）。最后，将共享型领导（自变量 X）和团队认同（中介变量 M）同时引入到回归模型中，对离职意向（因变量 Y）进行回归分析，可得回归系数 c'。其中，团队认同的回归系数达到显著水平，且与共享型领导对离职意向的回归系数之绝对值相比有所下降（0.432<0.982），说明团队认同在共享型领导对离职意向的影响中起到部分中介效应。同时，本文使用 Bootstrap 法进行检验发现，共享型领导通过团队认同影响离职意向的间接效应为 0.02，95%的置信区间为[-0.10, -0.06]，不包括 0，假设进一步得到支持。

综上，假设 H1、H2 和 H3 得到检验。

5.3.6 调节效应分析

本研究使用多元回归中的调节回归分析来验证支持性人力资源实践在共享型领导与团队认同间关系中的调节作用。本研究将调节回归的步骤分为四步：第一步将与主题有逻辑

关系的控制变量放入回归方程，主要包括性别、教育情况和工作年限。第二步放入自变量共享型领导，第三步引入调节变量，即支持性人力资源实践，第四步引入交互作用项，即自变量和调节变量的乘积项。比较第四步与第三步的 R^2 值，如果 ΔR^2 是显著的，就证明存在调节作用。交互作用项和自变量、调节变量之间可能存在多重共线性问题，为了降低这种可能，研究者根据 Aiken 等人的建议，在生成调节作用项之前对所有自变量和调节变量进行了中心化（centering）。之后，笔者根据 Jawahar（2001）的建议确定调节作用的具体模式的方法，对变量进行高低分组回归分析，分别进行各个具体调节因素的简单回归。检验结果见表 5-11。

表 5-11 支持性人力资源实践对共享型领导与团队认同关系的调节作用检验结果

变量	因变量：团队认同			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
第一步：控制变量				
性别	0.021	0.034	0.021	0.113
教育情况	0.028	0.106	0.232*	0.221**
工作年限	0.105	0.021	0.053	0.045
第二步：自变量				
共享型领导		0.345**	0.415**	0.413**
第三步：调节变量				
支持性人力资源实践			0.325**	0.412**
第四步：交互项				
共享型领导×支持性人力资源实践				0.124**
R^2	0.051	0.121	0.198	0.214
ΔR^2		0.170	0.077	0.016
F	8.12**	9.12**	9.44**	5.34**

注：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$

如表 5-11 所示研究结果，将交互项（共享型领导×支持性人力资源实践）放入模型中（模型 4），可以发现交互项对团队认同具有显著的调节作用（ $\beta=0.124$ ， $p<0.01$ ），也就是说支持性人力资源实践在共享型领导和团队认同之间起到调节作用。因此，H4 得到检验。

5.4 讨论

本章以技术或研发团队为研究样本，探讨了技术型团队共享型领导如何通过团队认同的中介机制来影响员工的离职意向。研究发现，团队认同中介了共享型领导与离职意向之间的关系。而且，本文发现，支持性人力资源实践在共享型领导与团队认同之间起到调节作用。也就是说，如果组织采取一系列的支持性人力资源实践举措，共享型领导对团队认同的显著作用也就越明显。

六、技术型团队共享型领导对个体创造力的影响机制实证分析

本章将在前述文献回顾与案例分析的基础上，按照第四章中所述的研究思路与方法，对共享型领导、心理授权、个体创造力、个体导向的变革型领导等变量之间的关系进行问卷编制、数据收集和数据分析。通过实际采样获取数据，对上述问卷开展信效度检验分析。

6.1 假设提出

6.1.1 共享型领导与心理授权、个体创造力的关系

(1) 共享型领导与心理授权

自我决定理论指出，善于授权、赋予自主性的领导更能激发员工的自主性动机（Gagne & Deci, 2005），共享型领导能够给予员工更多的自主权，甚至是管理决策的机会，进而强化员工的心理授权。可以从心理授权的四个方面来考察共享型领导对其的影响作用，即工作意义、自我效能、自我决定感和影响力。

①工作意义，指的是员工对于自己所从事的工作重要性之认知，对自我工作的重要程度的判断（Hackman & Oldham, 1980）。基于共享型领导的逻辑，这种领导更能激发下属的潜能，能够帮助下属在自我管理中建立意义认知，而非利用下属去满足自己的私利。因而，在共享型领导的实践过程中，员工更能找到自我工作的意义。

②自我效能感，指的是员工对于自己所承担的工作能够有效胜任的信心和信念（Bandura, 1989）。共享型领导实践过程中能够给员工提供发展性支持和发展性鼓励，并适时帮助下属提高技能，以期帮助其能够更好地胜任创新性工作。有了这些支持和鼓励，下属从事某项工作的信心自然会增强，进而能够更有效地、创造性地完成工作任务。

③自我决定感，指的是员工在从事某项任务的过程中的自我决定程度（Thomas & Velthouse, 1990）。共享型领导实践过程中，团队领导力是被共享的，每个人都能主动承担、主动担当，进而具有更多的参与权和自主权。当下属感知到自己被授权的时候，自我

决定感会显著提升 (Winkle et al., 2014; Liden et al., 2015)。具体而言, 共享型领导通过对下属授权提高其参与决策的机会, 并允许员工自主完成某些工作目标, 这自然有利于提高下属的自我决定感。

④影响力, 指的是个体在工作中对组织的管理活动、工作结果、同事等可以发挥的影响程度 (Spreitzer, 1995)。共享型领导鼓励员工更多的自我领导, 更多地参与组织的决策过程, 进而加强了员工对任务完成过程中的工作目标的认知。因此, 共享型领导能够让员工更能明白工作对其重要性。

综上所述, 本文认为共享型领导与心理授权正相关, 并提出以下假设:

H5: 共享型领导与心理授权正相关

(2) 心理授权与个体创造力

创造力, 尤其是员工创造力是企业较为关注的行为变量 (张景焕等, 2007), 员工的创造力水平与企业的创新绩效高度相关。有研究表明, 领导的支持行为有助于激发员工的心理授权产生 (王端旭和洪雁, 2010)。基于自我决定理论, 如果员工在工作中感受到更多的自主权时候, 有利于提高创造力水平。从心理授权的四个层面具体来说, 工作意义能够激发员工创造力, 因为员工不仅是完成自己工作的角色, 而是要更多地参与到整个工作中。自我效能感也能提高员工的创造力水平, 因为具有较高自我效能感的员工能够在工作中更有信心, 在遇到困难的时候也更能够克服。自主性和影响力也能激发员工的创造力, 因为这样的员工在工作中拥有更多的自主权, 更能够产生新的想法、思路等, 并坚信这些想法的有价值的。

总之, 感受到较高的心理授权的员工能够在工作中, 尤其是克服工作中的困难的时候更加拥有信心, 在面临工作中可能产生的障碍的时候拥有更多的吃就行。从以往的研究结果来看, 大量实证研究也证实了这一点。综上, 本文提出以下假设:

H6: 心理授权与个体创造力正相关

(3) 心理授权的中介作用

基于上述的讨论，我们可知共享型领导可以对员工创造力产生直接的影响。但是根据自我决定理论，员工的心理授权则能更好地对员工创造力进行预测。也就是说共享型领导可以通过员工的心理授权来影响员工创造力。本研究认为员工心理授权在共享型领导与员工创造力关系中具备中介作用。因此，本研究提出以下假设：

H7: 员工的心理授权在共享型领导与员工创造力之间有显著的中介作用□□

6.1.2 个体导向的变革型领导的调节作用

现有有关共享型领导之边界条件的研究多数集中在团队内部，鲜有研究涉及到团队外部情境因素的考察。实际上，已有研究表明，变革型领导不仅是有效的领导方式之一，且借助变革型领导可以塑造一种强化团队属性与创造力之间关系的社会情境（Bass, 1985; Shin & Zhou, 2007）。本文认为个体导向的变革型领导可能会调节共享型领导与个体感知到心理授权之间的关系。这是因为，个体导向的变革型领导会强化团队共享领导情境下个体主动担任不同工作角色的责任与义务，继而产生心理授权感。比如 Wang & Howell(2012)的研究表明个体导向的变革型领导能够增强个体参与多种工作角色的责任感，继而提升共享型领导对个体角色宽度自我效能的作用效果。另外，根据社会认知理论，在技术研发团队中，个体成员往往可以通过观察、学习其他人的言行等继而可能形成创造性的思维和借鉴问题的方案。在共享型领导高的技术研发团队中，来自直线领导的个性化关怀，能够帮助下属强化社会学习过程，获得有益的资源和支持，并可能允许他们的“试错”（Avolio & Gibbons, 1988），继而心理授权感增强。

为此，我们提出以下假设：

假设 8: 个体导向的变革型领导正向调节共享型领导对心理授权的积极影响关系

6.2 研究方法

6.2.1 被试

由于本文的研究对象为技术型团队，与研究一中所选择的演技对象不同，本文重新选取了 AR 公司的 30 个技术或研发团队作为被试对象，以保证本文两个研究的独立性和有效性。问卷主要通过在线形式发放，即先通过问卷星形成问卷链接，然后发放到被试者的手机微信端。被试者只需要在手机微信端完成即可。问卷调研的实施时间为 2021 年 5 月-6 月。此次调研依然分两个阶段收取数据，每轮数据收集间隔一个月。

经过本文作者统计，第一轮共发放问卷 192 份，实际收回问卷 190 份；第二轮共发放问卷 190 份，作者对所回收的问卷进行了仔细筛查，剔除其中不认真作答或缺失值比较多的问卷。最终得到实际有效问卷 180 份。

从被试群体的基本分布状况来看，男性占比为 54.44%，女性占比为 45.56%；20-25 岁的群体占比为 12.78%，26-30 岁的群体占比为 18.89%，31-35 岁的群体占比 36.11%，36-40 岁群体占比为 27.22%。从婚姻状况来看，已婚群体占比为 56.11%，未婚群体占比为 43.89%。从工作年限来看，大部分为 6-10 年，占比为 50%，0-5 年的占比为 26.67%；从受教育情况来看，大部分为本科学历，占比为 50%，硕士占比为 31.11%。

被试群体的基本信息描述性统计如表 6-1 所示。

表 6-1 被试对象分布情况 (N=180)

属性		人数	百分数%
性别	男	98	54.44%
	女	82	45.56%
年龄	20-25	23	12.78%
	26-30	34	18.89%
	31-35	65	36.11%
	36-40	49	27.22%
	41-45	5	2.78%
	46-50	2	1.11%
	50 以上	2	1.11%
婚姻状况	已婚	101	56.11%
	未婚	79	43.89%
工作年限	0-5 年	48	26.67%
	6-10 年	90	50.00%
	10-15 年	28	15.56%
	16-20 年	8	4.44%
	20 年以上	6	3.33%
受教育程度	大专	31	17.22%
	本科	90	50.00%
	硕士	56	31.11%
	博士	3	1.67%

6.2.2 量表编制

本文在第四章中已经对各个变量的问卷选择进行了说明。本文基于上述说明，整理并综合编制了本研究的问卷工具，包括问卷填写说明、各个问卷的具体观测条目、填写人的基本统计学信息，包括性别、工作年限、婚姻情况等。

问卷见附件。

6.2.3 研究程序

本研究选取原始问卷的部分内容作为本研究的工具。研究团队聘请 5 位管理学的博士和硕士对修订过的问卷进行评价，并给出关于内容表面效度、言语表达等方面的清晰的建议，对问卷进行了一定的修改，以使得其表述更为准确，得到正式的问卷。在此基础上，以在线发放的方式收集数据，进行初测，以检验其信度及效度。为了更好地获得被试的配合，问卷以匿名方式填答，并请被试留下常用的电子邮箱作为标识，用以鉴别和删除重复作答的无效问卷。

6.2.4 统计方法

研究者在数据分析时使用 SPSS 进行问卷信度分析与描述性统计分析，并使用 LISREL 进行验证性因素分析。

6.3 结果分析

6.3.1 描述性统计分析

本文将各个变量的描述性统计情况汇总如表 6-2 所示，并计算每个变量的平均数 (M)、标准差 (SD)、偏度和峰度。

表 6-2 描述性统计分析情况

题项	平均数 (M)	标准差 (SD)	偏度	峰度
团队成员能够自主做计划如何完成工作	3.81	1.21	-2.11	4.31
团队成员可以根据团队整体的研究重点来分配和配置资源	3.91	2.11	-1.11	4.44
团队成员可以自主设置工作目标	4.02	2.11	0.01	5.88
团队成员可以自主组织任务，以期更好地推动团队工作流程的顺畅化	4.41	3.12	-0.99	0.12
团队成员可以自主决定如何完成工作任务	3.99	2.12	1.22	3.33

题项	平均数 (M)	标准差 (SD)	偏度	峰度
团队成员为了更好地完成整体工作计划会提供一些投入	3.22	1.22	-1.22	-2.13
团队内部遇到问题的时候，团队成员能够自主决定最好的做法	3.11	2.22	-1.09	-1.14
团队遇到问题的时候，团队成员能够快速诊断出发生了什么问题	4.34	2.34	-0.98	-1.32
团队成员可以运用团队的综合技能来解决所遇到的问题	4.23	1.44	-0.51	1.25
团队成员能够识别可能发生的问题	3.92	2.21	-0.11	-1.31
团队成员可以找出影响整体绩效的问题之所在	4.31	1.11	-1.11	4.44
团队成员能够提出解决问题的方案	4.02	2.11	0.01	5.88
在出现问题之前，团队就能够解决	4.41	3.12	-0.99	0.12
对于需要帮助的成员，团队会为其提供帮助	3.99	2.12	1.22	3.33
对其他需要帮助的成员，团队表现出耐心	3.22	1.22	-1.22	-2.13
如果其他成员表现比较低落，团队会想办法鼓励他们	3.65	3.22	-0.09	-1.14
团队会倾听不同人的意见和想法	4.34	2.34	-1.98	1.32
在团队内部形成一种团队氛围	4.23	1.44	-0.51	1.25
团队成员彼此有礼貌	3.81	1.21	-2.11	4.31
团队内部会相互交流彼此有关职业的建议	3.91	2.11	-1.11	4.44
团队会想办法提高成员的技能	4.02	2.11	0.01	5.88
成员之间相互提升技能	4.41	3.12	-0.99	0.12
对于新来的团队成员，会感受到榜样	3.99	2.12	1.22	3.33
对于绩效差的人员，会提供帮助	3.22	1.22	-1.22	-2.13
帮助需要提升的成员	4.11	1.22	-1.09	1.14
我觉得自己所做的工作对自己而言非常重要	3.22	1.22	-1.22	-2.13
我的工作对我而言是有意义的	4.01	1.22	-1.09	1.14

题项	平均数 (M)	标准差 (SD)	偏度	峰度
我觉得自己的工作非常有意义	3.94	1.34	-0.98	-1.32
我非常有信心能够完成我所从事的工作	4.23	1.44	-0.51	1.25
我对自己的工作能力非常自信	3.81	1.21	-2.11	4.31
我掌握了完成工作的所有技能	3.91	2.11	-1.11	4.44
我拥有很大自主权能够完成我的工作任务	4.02	2.11	0.01	5.88
我可以自主决定如何完成我的工作	4.41	3.12	-0.99	0.12
我拥有较大的独立性和自主权在工作中	3.99	2.12	1.22	3.33
我能够对团队产生较大影响	3.22	1.22	-1.22	-2.13
我对团队的工作有较大控制作用	4.11	1.22	-1.09	-1.14
我能够较大程度影响团队内所发生的事情	3.34	1.34	-0.98	1.32
该员工能够提出很多改进工作的创造性想法	4.23	1.44	-0.51	1.25
该员工在工作中常常有一些创造性解决问题的方案	3.81	1.21	-2.11	4.31
该员工经常提出一些改善工作任务的新方法	3.91	2.11	-1.11	4.44
该员工是一个很好地创造性思想的来源	4.02	2.11	0.01	5.88
我的上司会就下属如何解决问题提供不同视角	4.41	3.12	-0.99	0.12
我的上司会引导大家从不同视角来看问题	3.99	2.12	1.22	3.33
在解决问题的时候会鼓励大家提出不同的看法	3.81	1.21	-2.11	4.31
耐心指导下属去反复推敲关键的想法	3.91	2.11	-1.11	4.44
我的上级会花时间去教育和指导下属	4.02	2.11	-0.01	-3.88
我的上级会帮助下属提高能力	4.41	3.12	-0.99	-0.12
把下属视为独立的个体不仅仅是一个群体成员	3.99	2.12	1.22	3.33
认为每一个下属都有其不同的个性化需要和能力等	3.22	1.22	-1.22	-2.13

表 6-2 中所述指标能够为接下来检验问卷的信度、效度等提供基本依据。具体来说，各个变量的分布形态、性质等会对结构方程模型中的最大似然估计、一般化小平方法等估

计方法产生影响。一般来说，如果变量的偏度绝对值大于 3，且峰度的绝对值超过 10，也会被认为是具有一定的极端性。如果峰度的绝对值超过 20，那么可以被认为是极端峰值。为此，本文首先检验各个变量的峰度和偏态情况。从各个量表的统计分析情况来看，各个变量的偏度和峰度值都在合理区间之内，因此是符合最大似然法的基本要求。

6.3.2 内部一致性信度

本研究采用内部一致性系数（Cronbach α 系数）作为一个问卷内题目之间一致性程度的判断参数。这一系数越高，问卷的内部一致性信度越好。一般认为该系数不能低于 0.5，在 0.6-0.7 之间是可以接受的，0.7-0.8 之间为“适中”，0.8-0.9 之间为“非常好”，0.9 以上为“优秀”（Kline, 1998）。

表 6-3 列出了前文所述各总问卷及分问卷的内部一致性系数。从各个量表的 α 系数来看，得分均在 0.7 以上，也就是说符合信度要求。

表 6-3 各问卷内部一致性信度分析结果（N=180）

问卷	题数	Cronbach α 系数
共享型领导	25	0.767
团队认同	12	0.816
离职意向	4	0.842
个体导向的变革型领导	8	0.773

6.3.3 验证性因素分析

（1）建构信度

本研究同时通过验证性因素分析结果考查问卷内个别观测变量的信度及潜变量的建构信度（composite reliability, CR）。根据 Bagozzi 和 Yi（1988）的建议，问卷的信度应满足以下两点：

①对于观测变量也就是个别项目，其在潜变量上的负荷应具有统计显著性，且信度值（即负荷的平方）应大于 0.20（Bentler & Wu, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989）；

②潜变量的建构信度值需大于 0.60（Fornell & Larcker, 1981）。

建构信度指标的计算公式如下：

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \theta}$$

其中 ρ_c 为建构信度； λ 为观测变量在潜变量上的标准化负荷； θ 为观测变量的测量误差。

表 6-4 共享型领导验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化 负荷	R ²	CR	AVE
计划和组织	团队成员能够自主做计划如何完成工作	0.49**	0.31	0.62	0.54
	团队成员可以根据团队整体的研究重点来分配和配置资源	0.53**	0.24		
	团队成员可以自主设置工作目标	0.80**	0.35		
	团队成员可以自主组织任务,以期更好地推动团队工作流程的顺畅化	0.53**	0.26		
	团队成员可以自主决定如何完成工作任务	0.51**	0.26		
	团队成员为了更好地完成整体工作计划会提供一些投入	0.49**	0.34		
解决问题	团队内部遇到问题的时候,团队成员能够自主决定最好的做法	0.66**	0.26	0.65	0.54
	团队遇到问题的时候,团队成员能够快速诊断出发生了什么问题	0.58**	0.29		
	团队成员可以运用团队的综合技能来解决所遇到的问题	0.62**	0.37		
	团队成员能够识别可能发生的问题	0.63**	0.26		
	团队成员可以找出影响整体绩效的问题之所在	0.61**	0.46		
	团队成员能够提出解决问题的方案	0.75**	0.63		
	在出现问题之前,团队就能够解决	0.76**	0.48		

潜变量	测量题项	标准化 负荷	R ²	CR	AVE
支持和关怀	对于需要帮助的成员，团队会为其提供帮助	0.47**	0.23	0.69	0.49
	对其他需要帮助的成员，团队表现出耐心	0.58**	0.29		
	如果其他成员表现比较低落，团队会想办法鼓励他们	0.62**	0.37		
	团队会倾听不同人的意见和想法	0.63**	0.26		
	在团队内部形成一种团队氛围	0.61**	0.46		
	团队成员彼此有礼貌	0.75**	0.63		
培养和指导	团队内部会相互交流彼此有关职业的建议	0.58**	0.29	0.59	0.39
	团队会想办法提高成员的技能	0.62**	0.37		
	成员之间相互提升技能	0.63**	0.26		
	对于新来的团队成员，会感受到榜样	0.61**	0.46		
	对于绩效差的人员，会提供帮助	0.75**	0.63		
	帮助需要提升的成员	0.76**	0.48		

注：R²为单个项目的信度，CR为潜变量的建构信度，AVE为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 6-5 心理授权验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化负荷	R ²	CR	AVE
工作意义	我觉得自己所做的工作对自己而言非常重要	0.39**	0.21	0.61	0.44
	我的工作对我而言是有意义的	0.31**	0.26		
	我觉得自己的工作非常有意义	0.39**	0.24		
自我效能感	我非常有信心能够完成我所从事的工作	0.46**	0.16	0.55	0.44
	我对自己的工作能力非常自信	0.55**	0.43		
	我掌握了完成工作的所有技能	0.66**	0.38		
自主性	我拥有很大自主权能够完成我的工作任务	0.44**	0.43	0.59	0.39
	我可以自主决定如何完成我的工作	0.63**	0.36		
	我拥有较大的独立性和自主权在工作中	0.71**	0.53		
影响力	我能够对团队产生较大影响	0.48**	0.39	0.49	0.41
	我对团队的工作有较大控制作用	0.55**	0.53		
	我能够较大程度影响团队内所发生的事情	0.66**	0.48		

注：R²为单个项目的信度，CR为潜变量的建构信度，AVE为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 6-6 个体导向的变革型领导验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化负荷	R ²	CR	AVE
智力激发	我的上司会就下属如何解决问题提供不同视角	0.42**	0.21	0.61	0.44
	我的上司会引导大家从不同视角来看问题	0.41**	0.22		
	在解决问题的时候会鼓励大家提出不同的看法	0.38**	0.24		
	耐心指导下属去反复推敲关键的想法	0.29**	0.23		
个性化关怀	我的上级会花时间去教育和指导下属	0.46**	0.25	0.55	0.44
	我的上级会帮助下属提高能力	0.45**	0.43		
	把下属视为独立的个体不仅仅是一个群体成员	0.56**	0.38		
	认为每一个下属都有其不同的个性化需要和能力等	0.64**	0.43		

注：R²为单个项目的信度，CR为潜变量的建构信度，AVE为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 6-7 个体创造力验证性因素分析

潜变量	测量题项	标准化负荷	R ²	CR	AVE
个体创造力	该员工能够提出很多改进工作的创造性想法	0.39**	0.21	0.61	0.44
	该员工在工作中常常有一些创造性解决问题的方案	0.31**	0.26		
	该员工经常提出一些改善工作任务的新方法	0.39**	0.24		
	该员工是一个很好地创造性思想的来源	0.66**	0.48		

注：R²为单个项目的信度，CR为潜变量的建构信度，AVE为平均变异抽取量；**表示 p<.01。

表 6-4 至表 6-7 列出了所有问卷验证性因素分析的参数值。从上述各表中可以看出，各个项目的信度都在 0.20 以上，这显示个体项目的信度令人满意。

(2) 聚合效度

本研究主要通过如下两个指标评估问卷的聚合效度：

①观测变量的因素负荷必须达到显著水平，且其值必须大于 0.45 (Bentler & Wu, 1983; Jöreskog & Sörbom, 1989)，方向性必须正确。

②潜变量的平均变异抽取量 (average variance extracted, AVE) 大于 0.50 比较理想，大于 0.45 也可接受。

从表 6-4 至表 6-7 的结果来看，大部分潜变量的平均变异抽取量都在 0.45 以上。综上所述，可以认为各问卷具有较好的聚合效度。

(3) 区分效度

本文采用验证性因素分析 (CFA) 来考察共享型领导、个体创造力、心理授权、个体导向的变革型领导这四个变量之间的区分效度，以保证这几个变量之间是不同的变量，便于后续的检验。经过分析，CFA 的结果如表 6-8 所示。可见，与其他三个模型比较而言，4 因子模型的拟合情况最好，其中， χ^2 为 345.45，df 为 99， χ^2/df 为 2.31，CFI 为 0.91，TLI 为 0.92，RMSA 为 0.06。

表 6-8 验证性因素分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSA
0 模型	1543.13	112				
4 因子模型	345.45	99	2.31	0.91	0.92	0.06
3 因子模型	459.45	101	4.93	0.81	0.71	0.12
2 因子模型	1231.34	102	10.45	0.43	0.51	0.12
单因子模型	1331.24	111	11.21	0.51	0.43	0.22

注：4 因子模型：共享型领导、心理授权、个体创造力、个体导向的变革型领导

3 因子模型：共享型领导、心理授权+个体创造力、个体导向的变革型领导

2 因子模型：共享型领导+心理授权+个体创造力、个体导向的变革型领导

单因子模型：共享型领导+心理授权+个体创造力+个体导向的变革型领导

6.3.4 相关分析

本文将各个变量的均值、标准差和相关系数等汇总如表 6-9 所示。从表 6-9 中可以看出，共享型领导与个体导向的变革型领导、心理授权和个体创造力分别正相关（ $r=0.24$ ， $P<0.01$ ； $r=0.32$ ， $P<0.01$ ； $r=0.43$ ， $P<0.01$ ），心理授权与个体创造力正相关（ $r=0.03$ ， $P<0.01$ ）。接下来，本文将进一步检验这些变量之间的相关关系。

表 6-9 相关分析结果

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性别	1.21	0.21	1						
2.教育情况	3.34	2.21	0.12**	1					
3.工作年限	11.11	2.33	0.34**	0.22**	1				
4.共享型领导	4.23	0.88	0.21**	0.56**	0.17**	1			
5.个体导向的变革型领导	3.99	2.09	0.91**	0.45**	0.54**	0.24**	1		
6.心理授权	4.12	1.23	0.23**	0.66**	0.34**	0.32**	0.09**	1	
7.个体创造力	4.31	0.32	0.45**	0.54**	0.12**	0.43**	0.11**	0.03**	1

注：*代表 $P<0.05$ ；**代表 $P<0.01$

6.3.5 中介效应分析

基于前述相关分析，共享型领导、心理授权以及个体创造力之间两两相关，符合建立中介模型的条件。为此，本文按照温忠麟等（2004）所提出的中介效应检验步骤，来考察心理授权是否在共享型领导与个体创造力之间起到中介作用，并以性别、教育情况以及工作年限等人口统计变量作为控制变量。

可以构建如下方程：

$$Y=cX+e_1, M=aX+e_2, Y=c'X+bM+e_3$$

具体检验步骤如下:

首先,通过自变量 X 对因变量 Y 的回归,检验 X 与 Y 之间是否显著;其次,检验自变量 X 与中介变量 M 之间是否具有显著相关关系(即方程中的 a 是否显著);同时,将自变量 X、中介变量 M 和因变量 Y 同时纳入到回归分析中,检验 M 对 Y 的回归分析显著性,即 b 是否显著。检验结果显著说明中介效应显著,否则,中介效应不显著。最后,将自变量 X、中介变量 M 和因变量 Y 同时放入到回归分析中,检验自变量 X 对因变量 Y 的回归系数 c' 的显著性水平。如果 c' 不显著,则说明 M 为完全中介效应;如果 c' 显著且降低,则说明 M 只起到部分中介效应。

表 6-10 心理授权的中介效应回归分析

模型	模型 1		模型 2		模型 3	
	个体创造力		心理授权		个体创造力	
	B	标准误差	B	标准误差	B	标准误差
常数	0.434	0.201	1.345	0.188	0.377	0.198
共享型领导	0.378**	0.071	0.248**	0.065	0.321**	0.064
心理授权	—	—	—	—	0.556**	0.076
R ²	0.554		0.454		0.674	
调整 R ²	0.550		0.445		0.665	
D-W 值	2.043		2.123		2.210	
F 值	87.322**		61.113**		102.345**	

注: *代表 P<0.05; **代表 P<0.01

结合表 6-10 来看,首先,将共享型领导作为自变量 X,个体创造力作为因变量 Y 进行回归分析,得模型 1,可得回归系数得到显著水平(P<0.01)。其次,将共享型领导作为自变量 X,心理授权作为中介变量 M 进行回归分析,得模型 2,且回归系数达到显著水平(P<0.01)。最后,将共享型领导(自变量 X)和心理授权(中介变量 M)同时引入到回

归模型中，对个体创造力（因变量 Y ）进行回归分析，可得回归系数 c' 。其中，心理授权的回归系数达到显著水平，且与共享型领导对个体创造力的回归系数相比有所下降（ $0.321 < 0.378$ ），说明心理授权在共享型领导对个体创造力的影响中起到部分中介效应。同时，本文使用 Bootstrap 法进行检验发现，共享型领导通过心理授权影响个体创造力的间接效应为 0.01 ，95%的置信区间为 $[-0.10, -0.06]$ ，不包括 0 ，进一步验证了该假设。

综上，假设 H5、H6 和 H7 得到检验。

6.3.6 调节效应分析

本研究使用多元回归中的调节回归分析来验证个体导向的变革型领导在共享型领导与心理授权间关系中的调节作用。本研究将调节回归的步骤分为四步：第一步将与主题有逻辑关系的控制变量放入回归方程，主要包括性别、教育情况和工作年限。第二步放入自变量共享型领导，第三步引入调节变量，即个体导向的变革型领导，第四步引入交互作用项，即自变量和调节变量的乘积项。比较第四步与第三步的 R^2 值，如果 ΔR^2 是显著的，就证明存在调节作用。交互作用项和自变量、调节变量之间可能存在多重共线性问题，为了降低这种可能，研究者根据 Aiken 等人的建议，在生成调节作用项之前对所有自变量和调节变量进行了中心化（centering）。之后，笔者根据 Jawahar（2001）的建议确定调节作用的具体模式的方法，对变量进行高低分组回归分析，分别进行各个具体调节因素的简单回归。检验结果见表 6-11。

表 6- 11 个体导向的变革型领导对共享型领导与心理授权关系的调节作用检验结果

变量	因变量：心理授权			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
第一步：控制变量				
性别	0.033	0.042	0.011	0.023
教育情况	0.028	0.036	0.132*	0.211**
工作年限	0.025	0.021	0.053	0.045
第二步：自变量				
共享型领导		0.481**	0.505**	0.331**
第三步：调节变量				
个体导向的变革型领导			0.258**	0.362**
第四步：交互项				
共享型领导×个体导向的变革型领导				0.034**
R ²	0.064	0.198	0.314	0.421
ΔR ²		0.134	0.116	0.107
F	7.23**	11.12**	9.44**	6.34**

注：*代表 P<0.05；**代表 P<0.01

如表 6-11 所示研究结果，将交互项（共享型领导×个体导向的变革型领导）放入模型中（模型 4），可以发现交互项对心理授权具有显著的调节作用（ $\beta=0.034$ ， $p<0.01$ ），也就是说个体导向的变革型领导在共享型领导和心理授权之间起到调节作用。因此，H4 得到检验。

6.4 讨论

本章以技术或研发团队为研究样本，探讨了技术型团队共享型领导如何通过心理授权的中介机制来影响员工的个体创造力。研究发现，心理授权中介了共享型领导与个体创造力之间的关系。而且，本文发现，个体导向的变革型领导在共享型领导与心理授权之间起

到调节作用。也就是说，如果组织采取一系列的个体导向的变革型领导举措，共享型领导对心理授权的显著作用也就越明显。

七、结论与展望

7.1 研究结论

本文以 AR 公司的技术或研发团队为例，对其共享型领导的典型特征、表现形式以及对员工个体创造力和离职意向的影响机制进行了分析，研究结论如下：

7.1.1 技术型团队共享型领导内涵与界定标准

(1) 技术型团队共享型领导内涵界定

本文发现，不同于传统服务业态情境下的共享型领导，技术型团队共享型领导有其特殊性。结合探索性案例研究分析，技术型团队共享型领导的典型特征体现在四个方面：第一个特征是同伴间的横向影响，这与领导力影响的来源有关。共享型领导的核心不是正式领导的角色，而是团队领导过程中团队成员之间的互动。值得注意的是，学者们强调，共享领导不是垂直领导的替代方案；相反，团队领导力的两种来源都很重要，并且可以同时进行，因此，应该同时对它们进行研究。第二个特征与分析单位有关。与传统领导力作为一种源自单个个体的现象不同，共享领导力强调领导力是集体的变化属性。上述第一个特征表明，团队成员是领导影响力的来源，第二个特征表明，领导影响力不是存在于正式的领导或单个的团队成员中，而是在团队级别的成员集体中共享。第三，团队影响力分布式存在。与集中在一个领导周围的领导结构相比，共享领导意味着领导影响力在团队成员中“广泛分布”。前两个特征表明共享领导力关注的是来自所有团队成员的领导力影响，而第三个特征进一步描述了领导力的影响是怎样的分布在团队成员中，也就是说，领导力在团队成员中广泛分布。第四，领导-成员角色界限模糊。在技术型团队中，领导-成员之间的角色界限更加模糊，通过共享型领导，成员参与到正式领导者行为的可能性会更高。相比较于其他项目或团队而言，技术型团队经常面临“急活”，面对来自业务条线的个性化需求等，员工和正式领导的职能会出现“跨界”，甚至重合的可能。也就是说，在技术型团队中，员

工参与到正式领导者行为的可能性更大，体现出更多的知识共享行为，也就更加有利于共享型领导的出现。

（2）技术型团队共享型领导的表现形式

本文对技术型团队共享型领导的典型表现形式分析如下：

第一，开放的领导风格。几乎任何类型的领导都可以共享，共享的领导被视为“元级领导”（Yammarino et al., 2012）。但是，整体上来看，这些领导风格都有共同的特点，即保持开放性。第二，共同管理和共同决策。如果一个团队具有共同管理和共同决策的特征，那么这种技术型团队更易驱动形成共享型领导。第三，团队学习。团队学习和共同解决问题的团队特征也益于形成共享型领导，这种特征的团队便于形成共同决策的组织氛围。在这种模式中，共享过程可以以团队成员在时间和地点一起工作的方式发生，以配合相同的领导活动。第四，领导角色相互轮换。共享过程可以随着时间的推移而发生，团队成员以非正式领导的身份连续出现，或轮流担任领导角色。这种共享型领导被称为轮换型领导。共享领导并不一定意味着每个团队成员都必须履行所有的领导职能或角色。相反，拥有不同技能或偏好的团队成员可能会以一种相互依赖的方式选择性地履行领导职能。我们可以利用社交网络术语来阐述这种情况当每个团队成员负责一个领导角色时，团队可能在每个角色上有一个集中的领导结构，但总体的领导结构是分散的。共享领导的形式也可以根据领导角色的形式来区分。通常，共享领导是临时的、紧急的和非正式的（Morgeson et al., 2010），因为共享领导的团队成员通常没有正式指定的职位。

因此，本文认为在界定技术型团队共享型领导的时候，应当考察是否符合上述四项特征以及四种表现形式，只有与之符合的才是技术型团队共享型领导。

7.1.2 技术型团队共享型领导对个体影响效应

本文采用定量实证研究方法，按照量表开发、数据采集、数据分析等程序，检验共享型领导对个体创造力与离职意向的影响机制，研究发现：

共享型领导能够正向影响员工的团队认同；员工的团队认同能够负向影响其离职意向；员工团队认同在共享型领导与员工离职意向之间具有中介作用；共享型领导与心理授权正相关；心理授权与个体创造力正相关；员工的心理授权在共享型领导与员工创造力之间有显著的中介作用；个体导向的变革型领导在在共享型领导与员工心理授权之间起到调节作用；支持性人力资源实践在在共享型领导与员工团队认同之间起到调节作用。

7.2 理论意义

本文的理论意义在于：

第一，着重探讨了技术型团队共享型领导的内涵。现有有关共享型领导的研究主要聚焦在服务型团队中，对技术型团队的共享型领导研究还比较少。企业的技术团队或研发团队面临的来自业务部门的需求充满变化和不确定性，如何能在较短时间内满足业务需求是他们面临的主要压力。为此，如何在保证有效运转的同时有效满足业务需求成为技术型团队面临的主要问题。然而，传统那种自下而上的逐层反映方式由于层级多、周期长，难以有效满足业务需求，进而导致前中台之间的有效协同不足。面对来自业务部门的需求，技术型团队更需要被赋予更多的自主性、灵活性，而这益于共享型领导的形成。

第二，剖析技术型团队共享型领导的特征与表现形式。现有有关共享型领导的考察主要围绕单一团队内部成员所展现出的非正式领导力，忽视了团队外部利益群体（比如业务部门）在其中的协同作用。也就是说，业务部门的驱动能够在共享型领导的形成中起到重要作用。正如华为公司所讲的：“让听得见炮声的人决策”，后台要为前台服务，一线团队员工也会参与到正式领导的行为之中，进而驱使所表现出的领导角色与职能更富有多样性。

第三，拓展共享型领导对员工创造力的影响机制研究。以往的研究主要考察共享型领导对绩效的影响作用，即考察共享型领导对团队远端产出的影响，但对于员工创造力这种近端产出的考察相对较少。事实上，共享型领导除了影响团队绩效这一远端产出之外，还可能先影响近端产出，进而再影响远端产出。为此，有必要深入考察共享型领导通过什么机制来影响员工创造力，进而弄清楚共享型领导与团队产出之间的“黑箱”机制。

第四，探讨共享型领导对员工离职意向的影响机制。已有研究从工作满意度、工作承诺等入手分析了影响离职意向的因素，但是从领导风格与领导力等方面入手分析的相对较少。本文的研究有利于弄清楚共享型领导影响离职意向的机制，并探讨居中影响的中介机制，进而丰富共享型领导对员工离职意向的影响机制。

7.3 实践意义

本文的实践意义在于：

(1) 推动共享型领导实践

本文的研究发现，对于技术型团队，共享型领导有助于推动提升团队个体创造力、降低员工的离职意向。事实上，近年来，AR 公司一直面临人才流失的问题，尤其是技术型人才流失问题尤为严重。2020 年一年，AR 公司有 20 多名技术骨干离职；同时，团队的创造力也在下降，直接表现为公司的专利申请数量、质量等都在下降。为了有效提高团队的创造力水平、降低人才流失情况，需要推动共享型领导实践。具体包括：第一，树立合作共赢、系统整合意识。随着外部环境的复杂性，共享型领导不能像过去那种传统的领导模式，单纯依靠职权力来控制员工，而是需要借助系统整合的思维来妥善处理利益关系，学会倾听和磋商技巧。第二，技术型团队的管理者应当适当表现出授权领导行为，敢于、善于为下属授权，让下属主动担当、敢于承担，鼓励下属往前冲。第三，作为管理者还要为下属提供必要的赋能，比如帮助员工完成一些棘手的任务，提高下属处理复杂任务的能力

等。第四，要创新敢于让下级参与决策的机制，通过多种举措鼓励下属参与决策，让每个人都能像“人大代表”或“政协委员”一样，敢于说出自己的想法，鼓励为企业发展积极建言献策。

第二，共享型领导效果的切实发挥还需要借助持续的支持性人力资源实践，即需要组织层面的持续改进，如此才能增强管理实践的组合效应。组织层面的人力资源管理政策，从制定到实施都应当从员工角度出发，真正考虑员工的实际需求，提升员工从这些支持性实践举措中所能获取的资源和支持。在现实情况中，可以考虑给员工提供激励性的薪酬制度，优化公司的福利项目，制定期权股权等权益性激励举措；建立健全员工培训体系，做好员工的职业发展规划。可以通过设定纵向或横向的职业发展渠道，利用岗位轮换等让员工从不同角度了解不同岗位的特点，强化岗位间的协同与合作。

第三，试行人才提案机制，畅通员工建言渠道。具体操作流程及要求如下：提案人填写《一般提案申请表》，并交予本部门提案评审小组。提案评审小组在收到《一般提案申请表》后，在 1 个工作周内完成初审。1 个工作周内判定是否有实施价值并给予反馈意见。保留提案：有一定实施价值，但暂时无法实施的提案。先将保留理由在 1 个工作周内通知提案人，转交 AR 公司提案评审委员会在条件成熟时组织实施。采纳提案：针对公司业务可持续发展，提出关于“生产效率提升和改善”或“软件产品开发复用度的提高”等具有可行性的改善建议和方法。提案评审小组应在两周内组织实施，并通知提案人，需其他部门配合实施的提案，在一周内转交相关部门，配合部门提案评审小组在一周内组织评审，在两周内组织实施或给予反馈意见。各部门提案评审小组按月度对已实施提案的效果进行评估，评估结果报告月度提交 AR 公司管理委员会审核。

（2）推动变革型领导实践

第一，提高理想化影响力。理想化影响力是指能使他人产生信任、崇拜和跟随的一些行为。它包括领导者成为下属行为的典范，得到下属的认同、尊重和信任。这些领导者一般具有公认较高的伦理道德标准和很强的个人魅力，深受下属的爱戴和信任。大家认同和支持他所倡导的愿景规划，并对其成就一番事业寄予厚望。

第二，鼓舞性激励。领导者向下属表达对他们的高期望值，激励他们加入团队，并成为团队中共享梦想的一分子。在实践中，领导者往往运用团队精神和情感诉求来凝聚下属的努力以实现团队目标。从而使所获得的工作绩效远高于员工为自我利益奋斗时所产生的绩效。

第三，智力激发，是指鼓励下属创新，挑战自我，包括向下属灌输新观念，启发下属发表新见解和鼓励下属用新手段、新方法解决工作中遇到的问题。通过智力激发领导者可以使下属在意识、信念以及价值观的形成上产生激发作用并使之发生变化。

第四，个性化关怀。个性化关怀是指关心每一个下属，重视个人需要、能力和愿望，耐心细致的倾听，以及根据每一个下属的不同情况和需要区别性地培养和指导每一个下属。这时变革型领导者就像教练和顾问，帮助员工在应付挑战的过程中成长

（3）推动共享型领导实践

第一，关注人才工作-生活平衡。借鉴国内外公司的成熟经验，可以推出以下专项举措：人才关爱计划专项，主要举措包括：颈部背部按摩服务、体重维护、吸烟防控、营养保健咨询、工作场所医疗、员工健身中心或俱乐部，对于具有经济压力的年轻人提出公司贷款技术等。工作弹性化管理专项，主要举措包括：全职弹性化，比如可在疫情等特殊时期开展；工作时间弹性化，比如实行错峰上下班制度；工作周压缩计划，比如可针对阶段性有家庭实际困难的人才实施。

第二，工作丰富化设计。针对公司的高潜管理人才，公司可安排轮岗锻炼，结合其职业兴趣和职业成长方向，给人才提供不同岗位、不同组织间工作锻炼发展机会，锤炼综合管理能力与经验或专业宽度与深度。

第三，重视人才赋能发展。尤其是针对刚晋升的管理者，本文建议可以推出导师计划，让直线经理人员作为其“教练”，通过言传身教发挥赋能作用。比如可以挑选资深员工对青年人进行指导，对于高潜人员，可以邀请公司的高层亲自担任导师，协助其制定职业发展计划，并为其职业发展提供必要的能力支持等。

7.4 研究不足

尽管本文的研究结论具有一定的理论贡献，也具有一定的创新性，但是本文的研究仍有一些不足。比如本文所采集的数据虽然按照多来源（领导和员工）的方式采集，但是囿于时间精力有限，并没有在多时间点上进行数据采集，这在一定程度上可能会造成同源误差。另外，在个体创造力、离职意向等变量的数据采集上并没有充分挖掘公司的客观数据，而是采取了问卷调研的方式，也影响力本研究结论的科学性。未来，本文将进一步增加数据源、增加多时间点的数据采集，以提高研究结论的普适性。

参考文献

- [1] 卞冉,车宏生,阳辉.项目组合在结构方程模型中的应用[J].心理科学进展,2007(03):567-576.
- [2] 陈建安,程爽,陈明艳.从支持性人力资源实践到组织支持感的内在形成机制研究[J].管理学报 14.004(2017):519-527.
- [3] 陈志霞,陈传红.组织支持感及支持性人力资源管理对员工工作绩效的影响[J].数理统计与管理,2010(04):719-727.
- [4] 蒿坡,谭乐,王子宸.基于案例分析的服务型团队共享型领导的特征与成因探索[J].管理学报,2021,18(10):1443-1452.
- [5] 黄芳铭.结构方程模式:理论与应用[M].中国税务出版社,2005.
- [6] 黄瑛,王宝荣.群体公民行为的培育——基于 SHRP 视角的实证研究[J].经济管理,2012,000(010):175-183.
- [7] 贾旭东,衡量.扎根理论的“丛林”、过往与进路[J].科研管理,2020,41(05):151-163.
- [8] 李颖,王振华,王卫征.支持性人力资源实践、自我效能感与创新行为的关系研究[J].科技管理研究,2009(10):4.
- [9] 王端旭,洪雁.领导支持行为促进员工创造力的机理研究[J].南开管理评论,2010(04):111-116.
- [10] 王扬眉,梁果,李爱君,王海波.家族企业海归继承人创业学习过程研究——基于文化框架转换的多案例分析[J].管理世界,2020,36(03):120-142.
- [11] 魏江茹,杨东涛,秦晓蕾.人力资源实践和组织公民行为关系研究[J].商业经济与管理,2007(8):6.
- [12] 温忠麟,侯杰泰,马什赫伯特.潜变量交互效应分析方法[J].心理科学进展,2003(05):593-599.
- [13] 温忠麟,侯杰泰,张雷.调节效应与中介效应的比较和应用[J].心理学报,2005(02):268-274.
- [14] 徐国华,杨东涛.支持性人力资源管理对员工感情承诺的影响[J].经济科学,2004,Vol.26(006):96-102.
- [15] 张景焕,林崇德,金盛华.创造力研究的回顾与前瞻[J].心理科学,2007,30(004):995-997.
- [16] 张燕,王辉,樊景立.组织支持对人力资源措施和员工绩效的影响[J].管理科学学报,2008(02):120-131.

- [17] Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- [18] Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- [19] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- [20] Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W., Jung, D., & Garger, J. (2003). Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 285-303). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [21] Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource management strategy*. London: Published Sage.
- [22] Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- [23] Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon & Schuster.
- [24] Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [25] Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self and shared leadership in team-based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296–318.
- [26] Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269.
- [27] Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- [28] Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96, 541–557.
- [29] Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 994–1011.
- [30] Cullen-Lester, K. L., & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173–180.
- [31] Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). *Leadership in team-based organizations*:

- On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, 211-216.
- [32] Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, 211–216.
- [33] Doolin, B. and McLeod, L., "Towards critical interpretivism in IS research", in Howcroft, D. and E.M. Trauth, *Handbook of Critical Information Systems Research: Theory and Application*, 2005, pp. 244-271.
- [34] Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 771–783.
- [35] Dvir T, Eden D, Avolio B J, et al. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4):735-744.
- [36] Ehrhart M G, Klein K J. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality[J]. *Leadership Quarterly*, 2001, 12(2):153-179.
- [37] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231.
- [38] Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2011). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20, 933–958.
- [39] Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- [40] Goldsmith, M. (2010). Sharing leadership to maximize talent. *Harvard Business Review*, Viewed April 2015, <https://hbr.org/2010/05/sharingleadership-to-maximize/>.
- [41] Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- [42] Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, 387-397.
- [43] Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99, 390–403.
- [44] Houghton, J., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and SuperLeadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 123–140). Thousand Oaks, CA: Sage.

- [45] Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- [46] Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- [47] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- [48] Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. In P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3) (pp. 297–324). Hove, UK: Psychology Press.
- [49] Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A metanalytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*. Published online First August 18, 2017, 39(3), 306–325.
- [50] Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- [51] Locke, E. A. (2003). Leadership: Starting at the top. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 271–284). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [52] Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 434–451.
- [53] Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- [54] Manz C C, Sims H P. The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 32(1):106-129.
- [55] Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2015). Serving one another: Are shared and self-leadership the keys to service sustainability? *Journal of Organizational Behavior*, 36, 607–612.
- [56] Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*.
- [57] Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42, 1374–1403
- [58] Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of*

Management, 42, 1374–1403.

- [59] Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des sciences de administration*, 17(4), 319-331.
- [60] Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de administration*, 17(4), 319-331.
- [61] Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- [62] Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- [63] Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25, 923-942.
- [64] Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-59.
- [65] Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 1-18.
- [66] Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (2009). Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38, 234–238.
- [67] Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- [68] Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473.
- [69] Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American journal of community psychology*, 15(2), 121-148.
- [70] Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 490-510.
- [71] Schneier, C. E., & Goktepe, J. R. (1983). Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior. In H. H. Blumberg, A.

P. Hare, V. Kent, & M. F. Davies (Eds.), *Small groups and social interactions* (Vol. 1). Chichester, England: John Wiley.

- [72] Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management: An International Journal*, 40, 193–237.
- [73] Shin, S.J, Zhou. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6):1709-1721.
- [74] Siggelkow, N., "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1), pp. 20-24.
- [75] Spreitzer G M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5):1442-1465.
- [76] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- [77] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- [78] Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.
- [79] Van Knippenberg, D. (2017). Team leadership. In E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (pp. 345–368). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- [80] Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 181–198.
- [81] Wang X H, Howell J M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 23(5):775-790.
- [82] Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice*, 5, 382–402.
- [83] Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice*, 5, 382-402.
- [84] Yin, R.K., *Case study research: Design and methods*. Sage Publications, Inc, 2008.

- [85]Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.
- [86]Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65, 49–78.
- [87]Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49-78.

附录 A

调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！感谢您能够在百忙中填写本问卷。本调研旨在了解您所在团队的共享型领导水平。本问卷共包括 7 部分，预计需要 10 分钟左右时间即可填完。请您根据自己的实际情况填写，答案并无对错之分，我们无意刺探您的个人隐私，您所填写内容仅供研究之使用，不会外传。请您放心作答。

再次感谢您的帮助！

第一部分 基本信息

1.您的性别：

(1) 男

(2) 女

2.您的年龄：

_____岁

3.您的婚姻状况：

(1) 未婚

(2) 已婚

4.您的教育程度：

(1) 专科及以下

(2) 本科

(3) 硕士及以上

5.您的工作年限：

_____年

第二部分 共享型领导

1.团队成员能够自主做计划如何完成工作

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

2.团队成员可以根据团队整体的研究重点来分配和配置资源

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

3.团队成员可以自主设置工作目标

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

4.团队成员可以自主组织任务，以期更好地推动团队工作流程的顺畅化

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

5.团队成员可以自主决定如何完成工作任务

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

6.团队成员为了更好地完成整体工作计划会提供一些投入

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

7.团队内部遇到问题的时候，团队成员能够自主决定最好的做法

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

8.团队遇到问题的时候，团队成员能够快速诊断出发生了什么问题

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

9.团队成员可以运用团队的综合技能来解决所遇到的问题

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

10.团队成员能够识别可能发生的问题

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

11.团队成员可以找出影响整体绩效的问题之所在

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意

(5) 非常同意

12. 团队成员能够提出解决问题的方案

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

13. 在出现问题之前，团队就能够解决

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

14. 对于需要帮助的成员，团队会为其提供帮助

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

15. 对其他需要帮助的成员，团队表现出耐心

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

16.如果其他成员表现比较低落，团队会想办法鼓励他们

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

17.团队会倾听不同人的意见和想法

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

18.在团队内部形成一种团队氛围

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

19.团队成员彼此有礼貌

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

20.团队内部会相互交流彼此有关职业的建议

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

21.团队会想办法提高成员的技能

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

22.成员之间相互提升技能

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意

(5) 非常同意

23.对于新来的团队成员，会感受到榜样

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

24.对于绩效差的人员，会提供帮助

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

25.帮助需要提升的成员

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

第三部分 团队认同

1.我认为自己是团队的一员

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

2.我很高兴能成为团队的一员

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

3.我感觉到与成员之间的联系紧密

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

4.我认同团队内其他成员

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

第四部分 个体创造力（团队领导评价）

1.该员工能够提出很多改进工作的创造性想法

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

2.该员工在工作中常常有一些创造性解决问题的方案

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

3.该员工经常提出一些改善工作任务的新方法

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

4.该员工是一个很好地创造性思想的来源

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

第五部分 心理授权

1.我觉得自己所做的工作对自己而言非常重要

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

2.我的工作对我而言是有意义的

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

3.我觉得自己的工作非常有意义

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

4.我非常有信心能够完成我所从事的工作

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

5.我对自己的工作能力非常自信

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

6.我掌握了完成工作的所有技能

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

7.我拥有很大自主权能够完成我的工作任务

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

8.我可以自主决定如何完成我的工作

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

9.我拥有较大的独立性和自主权在工作中

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

10.我能够对团队产生较大影响

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

11.我对团队的工作有较大控制作用

(1) 非常不同意

- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

12.我能够较大程度影响团队内所发生的事情

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

第六部分 离职意向

1.比起现在的工作，我更喜欢另一份更理想的工作

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

2.自从我在这里工作以来，我就认真考虑过换公司

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意

(5) 非常同意

3.我希望在这家公司工作到退休

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

4.我真的打算在一年内再找一份工作

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

第七部分 支持性人力资源实践

1.公司会制定绩效考核体系对我实施奖惩

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

2.我对绩效评估的过程感到满意

(1) 非常不同意

- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

3.我认为绩效评估的结果是公平的

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

4.当我较好完成工作任务时候，上级会奖励我

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

5.我的上级在做决定的时候，会和我商量

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

6.在遇到问题的时候，上级会询问我的建议

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

7.我可以通过公司的各种渠道来陈述我的观点

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

8.公司会对我提供多种培训

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

9.公司的培训让我满意

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

10.我相信我的个人努力会获得回报

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

11.我在工作岗位上发挥的空间

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

第八部分 个体导向的变革型领导

1.我的上司会就下属如何解决问题提供不同视角

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

2.我的上司会引导大家从不同视角来看问题

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

3.在解决问题的时候会鼓励大家提出不同的看法

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

4.耐心指导下属去反复推敲关键的想法

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意
- (5) 非常同意

5.我的上级会花时间去教育和指导下属

- (1) 非常不同意
- (2) 不同意
- (3) 一般
- (4) 同意

(5) 非常同意

6.我的上级会帮助下属提高能力

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

7.把下属视为独立的个体不仅仅是一个群体成员

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

8.认为每一个下属都有其不同的个性化需要和能力等

(1) 非常不同意

(2) 不同意

(3) 一般

(4) 同意

(5) 非常同意

附录 B

变量测量关系

变量类型	变量名称	测量方法	测量公式
自变量	共享型领导	问卷采用的是 Hiller 等 (2006) 开发的量表, 该量表共包括 4 个维度, 即计划和组织维度、解决问题维度、支持和关怀维度以及培养与指导维度, 共计 16 个题项	变量“共享型领导”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 16)
因变量	离职意向	采用 Bharadwaj 等 (2000) 开发的量表, 共计 4 个题项	变量“离职意向”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 4)
	个体创造力	采用 Baer 和 Oldham (2006) 所开发的量表, 该量表是在 Zhou 等 (2001) 所开发的创造力量表基础上修改优化而来	变量“个体创造力”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 8)
中介变量	团队认同	采用 Hirst 等 (2009) 开发的量表, 共计 4 个题项	变量“团队认同”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 4)
	心理授权	采用 Spreitzer (1995) 所开发的量表, 共计 4 个维度、12 个题项。即工作意义维度、自我效能感维度、自主性维度以及影响力维度, 每个维度包括 3 个题项	变量“心理授权”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 12)
调节变量	支持性人力资源实践	采用 Allen (2003) 所开发的量表, 共计 11 个题项, 其中公平奖惩维度包括 4 个题项、员工参与维度包括 3 个题项、成长空间维度包括 4 个题项	变量“支持性人力资源实践”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 11)
	个体导向的变革型领导	采用 Bass & Avolio (1995) 开发的量表, 共 2 个维度, 个性化关怀维度和智力激发维度	变量“个体导向的变革型领导”得分=AVERAGE (item 1, item 2,, item 13)
控制变量	性别	客观数据	---
	教育情况	客观数据	---
	工作年限	客观数据	---

