

团队任务冲突与团队领导行为及团队学习的关系研究^{*}

宝贡敏 汪洁^{**}

(浙江大学管理学院, 杭州, 310058)

摘 要 本研究旨在探讨项目团队领导基于角色的不同行为对团队内部的任务冲突互动, 以及团队学习的影响。以 128 个项目团队为研究对象进行的问卷调查结果表明, 在领导行为与团队学习的关系中任务冲突存在显著的中介效应。其中, 团队领导的促进者与指挥者角色行为完全通过任务冲突的中介传导, 对团队学习产生影响; 而领导的创新型行为则通过任务冲突的部分中介作用, 产生对团队学习的正向影响。

关键词: 任务冲突 团队领导行为 团队学习

1 引言

对团队内任务冲突影响前因的探讨主要聚焦于团队、任务与组织特征三方面^[1], 其中, 团队领导所发挥的作用却未得到较多的研究关注^[2]。已有研究表明, 团队领导对于团队内部互动及团队结果存在显著的影响效应^[3], 有效领导力的发挥能够促进团队内部的良性互动与合作协调, 进而提升团队绩效^[4-6]。Zaccaro 等^[7]提出的功能性领导力模型指出, 领导不同的角色行为通过团队的认知、激励、情感及协调等互动过程对团队有效性进行影响, 基于该理论模型, 本研究拟探讨团队领导对冲突互动过程及团队学习的影响效应。

现有涉及团队领导的研究多聚焦于不同领导类型(例如变革型或交易型)对于团队过程及结果的影响分析^[2, 3, 8]。结合项目团队实践, 团队领导在项目过程中基于角色的职责履行及行为表现将对团队过程产生更加直接的影响作用^[5]。由此, 本研究从团队领导的三种对内角色出发, 考察基于不同角色的行为对团队过程及结果的影响。已有研究通常将团队领导角色概括为四种类型, 分别为对外的跨边界型, 及对内的促进型、指挥型与创新型, 后三种类型的角色主要反映的是团队内部管理的职责行为^[5, 9]。促进型领导通常指的是团队领导被视为友好的、可接近的和民主的程度, 这种支持型的领导鼓励全员的积极参与, 有助于团队内部信任及合作的形成, 沟通的促进以及问题的解决^[10, 11]。指挥型领导强调任务结构, 体现为对目标和过程结构化的领导特征^[10], 该角色对应的具体管理职责包括对项目目标内容的设定, 流程进度的安排等^[5]。在团队任务执行过程中, 领导的创新者角色对应于其自身具备的勇于挑战敢于创新的特征, 也表现在其分析判断时

的开拓性视野及战略性眼光^[5, 12]。

本研究从以上三种团队领导的对内角色行为分析入手, 选取任务冲突与团队学习分别作为团队互动过程与结果的考察对象, 进行“领导行为—团队过程—团队结果”关系模型的探讨验证。团队冲突通常被分为任务冲突(或认知冲突)与关系冲突(或情感冲突)^[13-15]。其中, 任务冲突是聚焦于工作任务本身的, 是指团队内部对于执行任务相关议题存在争论或意见分歧, 包括意见、想法和观点的差异, 根据具体涉及的是“做什么”还是“如何做”的问题, 进一步划分为任务内容冲突与任务过程冲突^[16, 17]。对任务冲突与团队绩效之间的关系探讨由来已久, 然而一直以来并被得到一致的结论^[18, 19], De Dreu^[19]指出任务冲突对团队绩效的积极贡献主要体现在, 通过这种聚焦任务的内部互动, 成员能够深化对彼此观点的理解和洞察, 有助于在复杂问题解决能力方面的培养, 学习经验的积累等。基于上述研究结果及设想, 本研究拟从团队层面探讨团队领导基于对内角色的三种不同行为类型、任务冲突与团队学习之间的影响作用关系。

2 研究方法

2.1 研究对象

本研究的被试来自杭州、合肥和北京三地的 26 家企业的 128 个工作团队共 428 名团队成员。共发放问卷 160 套问卷(每套问卷对应一个独立团队, 由团队成员进行填答), 回收有效问卷 128 套(共 428 份), 剔除少于 3 份有效问卷的共 32 套, 有效问卷回收率为 80%。其中, 51.6%的团队规模在 10 人及以下, 研发团队共 33 个, 营销或销售团队 25 个, 生产或质量管理团队 18 个, 以及 52 个其他团队。428 名团队成员中 55.6%为男性, 62%的成员年龄在 30 岁

^{*} 本研究受国家自然科学基金项目(70672047)资助

^{**} 通讯作者: 汪洁 E-mail: wj0551010@163.com

及以下,61.6%有本科及以上学历。

2.2 研究工具

本研究所用测量工具包括有关团队领导角色行为、任务冲突及团队学习状况评价的内容,均采用五点量表,从1至5分别表示从“完全不同意”到“完全同意”。团队领导角色行为量表汇总了有关团队研究中涉及的领导行为模式测量^[4, 5, 10, 12],共同构成了团队领导角色行为的初始测量量表。团队任务冲突的测量采用 Jehn 等^[17]使用的量表,其中包括内容冲突与过程冲突各3个题目,内部一致性系数分别为0.859与0.885。对团队学习的测量采用 Sarin 等^[10]的5个题目来测量,内部一致性系数为0.759。

2.3 统计分析

本研究采用 SPSS11.0 和 Amos7.0 进行所有统计分析,具体进行的数据分析包括,描述性统计、相关分析、信度分析、探索性因素分析及结构方程模型验证。

3 研究结果

3.1 团队领导行为的结构分析

本研究首先从汇总的多来源测量项目中进行团队领导角色维度的聚焦,通过探索性因素分析提炼出三大内部角色因子,对应于 Hirst 等^[5]提出的角色类型定义,笔者也将其分别命名为“促进型(facilitator)”、“指挥型(director)”与“创新型(innovator)”*,其中,团队领导的创新者角色(因子F1)体现为领导者勇于挑战陈规、超越现状的特质,具备识别机会的战略视角等;促进者角色(因子F2)体现在致力于内部和谐及良性互动关系的构建,以及针对成员相关任务角色职责的分配安排等方面;指挥者角色(因子F3)主要对应于任务导向的

结构化管理职责。因子负荷及方差总变异的解释率如表1所示。

3.2 团队层面数据的加总验证

本研究中的变量是从团队层面进行分析的,而变量的测量是通过团队成员个体的回答获取的,由此需要将团队中每个成员在量表中的各个题目上的评分加总平均得到团队层面的测量值。只有在满足“团队内部成员对于团队现象的评分具有高度相似性”的前提下,才能进行这种个体到团队层面的测量值加总,本研究采用反映团队内个体成员评分一致性程度的指标 $r_{wg(J)}$ 进行数据整合加总的合理性验证^[20, 21]。经公式计算^[21]得到,样本团队在促进型、指挥型、创新型三种内部角色,两种任务冲突,以及团队学习变量的 $r_{wg(J)}$ 中位数均在0.70以上(如表2所示),满足进行团队层面数据加总的标准^[22],说明本研究中的样本团队内具有趋同性,使用团队层面分析比个人层面更为合适。

表1 采用主成分分析方法的因子负荷表

因子及对应测量项目简述	F1	F2	F3
战略性目标提出	0.843		
趋势见解的发表	0.825		
发展新想法产生	0.780		
任务策略方法创新	0.772		
假设定势的质疑	0.655		
和谐关系构建		0.729	
不良冲突避免		0.707	
成员责任明确		0.701	
成员规范遵守		0.593	
倡导统一的工作流程			0.818
决定工作任务及方法			0.692
规划日程并监控进度			0.663
特征值	4.356	1.413	1.253
累积方差解释率	26.6%	44.2%	58.5%

表2 各研究变量(维度)的描述性统计及相关矩阵

	M	SD	r_{wg}	1	2	3	4	5	6
1 促进型	2.91	0.68	0.95	[0.92]					
2 指挥型	3.82	0.49	0.90	-0.15	[0.68]				
3 创新型	3.86	0.49	0.95	-0.14	0.38**	[0.88]			
4 内容冲突	3.85	0.47	0.89	-0.30**	0.37**	0.56**	[0.81]		
5 过程冲突	3.83	0.48	0.89	-0.36**	0.37**	0.52**	0.67**	[0.84]	
6 团队学习	4.01	0.45	0.96	-0.33**	0.46**	0.70**	0.67**	0.71**	[0.85]

注: N=128。 r_{wg} 列报告的是中位数。相关矩阵对角线上的括号内报告的是 Cronbach's α 系数。 * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$, 下同。

3.3 团队领导角色、任务冲突及团队学习的相关分析

表2显示了团队领导角色各维度与任务冲突、过程冲突,以及团队学习共六个研究变量(维度)之间的 Pearson 相关系数及显著性检验。

3.4 任务冲突的中介效应验证

依据 Baron 等提出的中介效应检验程序,对本研究构建的“领导行为—任务冲突—团队学习”理论模型进行数据分析^[23, 24],通过模型拟合指标的对比

* 本研究对团队领导行为三大维度的命名同 Hirst 等^[5]提出的团队领导对内角色命名是一致的,然而对应内容有所调整,详见具体对应的测量内容。

©1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

(见表 3), 最终接受整体拟合良好的部分中介(修正)模型(M2)。

表 3 模型检验结果比较

模型拟合验证	χ^2/df	RMR	NFI	IFI
完全中介模型 M1	1.714	0.075	0.915	0.913
部分中介模型 M2	1.645	0.071	0.923	0.922

接受模型(M2)的结构方程检验结果显示, 促进型及指挥型领导行为对团队学习产生的显著效应是通过任务冲突的中介实现的, 亦即任务冲突在促进型与指挥型角色行为与团队学习间的完全中介效应显著; 而任务冲突在创新型领导行为与团队学习之间充当部分中介(如图 1 所示)。

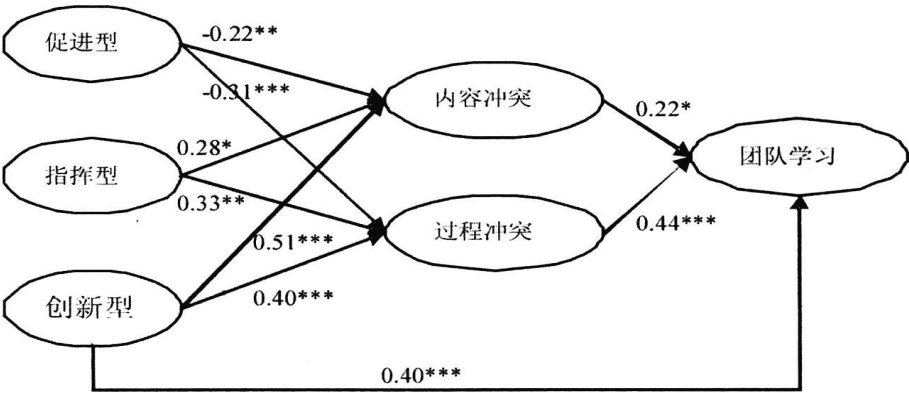


图 1 部分中介修正模型(M2)结构方程检验结果

4 讨论

本研究依据功能性领导力模型, 在项目团队背景下构建了“领导行为—任务冲突—团队学习”的理论模型, 并进行了经验数据的分析验证。由数据分析结果可以看出, 团队领导对内职能行为可分为“促进型”、“指挥型”与“创新型”, 这三种角色行为均对团队学习产生重要影响。首先, 在国人团队背景下的促进型领导往往“关系导向”, 致力于营造“一团和气”的内部协作氛围, 在有效抑制人际矛盾升级恶化可能性的同时, 也在一定程度上抑制了项目过程中涉及任务内容及过程方面的分歧意见的相互碰撞与激发, 将使团队运作过程中缺乏必要的问题暴露机制, 由此并不利于团队内部对以往经验教训的总结, 以及日后实践中的改善, 团队学习水平相应较低; 其次, 强调任务结构化的领导指挥行为, 通常表现为缺乏柔性的指令传达式管理, 在涉及诸多不确定性因素的项目背景下, 可能更易引起成员在有关做什么、如何做等任务议题相关方面产生疑问和异议, 这种问题反映形式将有利于项目运作的适时调整, 后续环节的进一步完善, 有助于增进团队内部的任务协作; 最后, 团队领导的创新性行为对团队学习的促进作用表现在两方面, 其一在于其通过自身独到创新的分析判断或见解为团队提供有价值信息, 直接贡献于未来项目中的经验应用和绩效提升; 其二是通过对内部互动的影响, 间接提升团队学习水平。领导自身积极能动性的发挥将对团队整体起到表率带动作用, 能够有效激发成员更加融入任务互动过程,

共同地聚焦、分析并解决任务问题, 进而有助于学习经验的收获、积累及应用。

5 结论

团队领导对内的促进型、指挥型及创新型三种基于角色的行为是团队任务冲突的直接影响因素, 其中促进型行为对任务冲突的作用是负向的, 而指挥型与创新型行为对任务冲突的作用均为正向的。任务冲突(包括内容冲突与过程冲突)均对团队学习产生正向影响, 其中过程冲突对于团队学习的贡献较内容冲突更强, 同时两者均为领导行为影响团队学习的重要中介变量。促进型领导行为通过对任务冲突对团队学习产生间接的负向影响; 指挥型领导行为通过任务冲突对团队学习产生间接的正向影响; 而创新型领导行为对团队学习具有较强的预测力, 包括正向显著的直接与间接效应。

6 参考文献

1 Mooney, A. C., Holahan, P. J. & Amason, A. C. Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 2007, 44: 732-758

2 Kotlyar, I. & Karakowsky, L. Leading conflict?: Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 2006, 37: 377-403

3 Somech, A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 2006, 32: 132-157

- 4 Lovelace, K., Shapiro, D. L. & Weingart, L. R. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 779—793
- 5 Hirst, G. & Mann, L. A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance. *R&D Management*, 2004, 34, 147—160
- 6 Tjosvold, D. Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 1985, 11, 132—157
- 7 Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. Team leadership. *Leader Quarterly*, 2001, 12, 451—483
- 8 Keller, R. T. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 202—210
- 9 Barry, D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 1991, 20, 31—47
- 10 Sarin, S. & McDermott, C. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, 2003, 34, 707—733
- 11 Norrgren, F. & Schaller, J. Leadership style: Its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*, 1999, 16, 377—384
- 12 Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Tenenbaum, D. & Schwartz, D. G. An empirical assessment of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23, 303—320
- 13 Jehn, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, 256—282
- 14 Amason, A. C. & Sapienza, H. J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 1997, 23, 495—516
- 15 Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, 1—28
- 16 Jehn, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42, 530—557
- 17 Jehn, K. A. & Mannix, E. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 238—251
- 18 De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, 741—749
- 19 De Dreu, C. K. W. When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 2006, 32, 83—107
- 20 徐晓峰, 刘勇. 评分者内部一致性的研究和应用. *心理科学*, 2007, 30, 1175—1178
- 21 James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, 85—98
- 22 George, J. M. & Bettenhausen, K. Understanding prosaical behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 698—709
- 23 Baron, R. M. & Kenny, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, 1173—1182
- 24 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 刘红云. 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, 2004, 36, 614—620

The Relationship of Intra-team Task Conflict with Team Leaders' Behaviors and Team Learning

Bao Gongmin, Wang Jie

(School of Management, Zhejiang University Hangzhou, 310058)

Abstract The relationship of internal team leadership with intra-team task conflict and team learning, as well as the mediation effect of intra-team task conflict between the internal team leadership and team learning was studied in this paper. With 428 members from 128 project teams as the subjects, the results showed that the three factors of internal role-based team leadership, namely, facilitator, director and innovator was related to team learning significantly, and intra-team task conflict totally mediated the relation of leaders' facilitating and directive behavior with team learning, but partially mediated the positive relation of leaders' innovating behavior with team learning.

Key words: intra-team task conflict, internal team leadership, team learning