

# 基于 IPO 模型的共享式领导理论框架研究

王磊

(西安交通大学管理学院)

5 **摘要:** 围绕共享式领导理论, 分析了共享式领导理论研究背景和意义, 回顾了共享式领导理论的概念、主要研究角度和关键影响因素, 在结合已有研究成果的基础上, 基于经典 IPO 模型提出了初步的共享式领导理论研究框架并针对未来的研究方向提出了具体的建议。

**关键词:** 共享式领导; IPO 模型; 情境

10 **中图分类号:** C933

## a study on shared leadership theory framework basing on IPO model

WANG Lei

15 (School of Management, Xi'an Jiaotong University)

**Abstract:** This research analyzed the background and meaning of shared leadership, discussed the antecedent conditions and performance, raised the research framework and suggestions for further research.

**Key words:** shared leadership; IPO model; antecedent conditions

20

## 0 引言

近年来, 学术界和实践界逐步意识到: 领导力在团队内的有效分享是影响团队绩效的重要因素。共享式领导理论迅速成为国内外学者研究的热点, 体现出传统领导研究领域和组织行为研究领域相关理论交叉的特征。

25 伴随着现代组织面临更多地不确定性强、结构化程度低、模糊性高的任务, 团队已经成为灵活完成组织任务、实现组织目标的重要基础单位和常见组织形式, 是提高组织效率的重要抓手。领导力 (leadership) 是影响团队效能的关键因素之一, 特别是在基于知识和技能的工作/协作团队中, 领导力被认为是最重要的变量<sup>[1]</sup>。与传统的单一领导者相比, 如何有效地通过领导力的共享提升团队绩效, 不仅是实践界关注的关键问题, 也是理论研究探索的重要方向。

30 **领导力的分享成为团队领导力研究的热点问题。**传统的团队领导研究多集中于领导者 (leader) 个人的领导力, 关注领导者个人对下属的垂直影响力, 忽略了团队成员展示出的领导力。共享式领导 (shared leadership) 不局限于研究特定领导者的领导力, 而是**更关注领导力在团队成员之间的分享**<sup>[2-3]</sup>, 表现为领导力在**团队成员中共享与互动**的管理过程。共享式领导的出现从新的理论视角重新诠释了领导力的内涵, 不仅进一步揭示了领导力对现实复杂情境下团队绩效积极的影响作用, 而且被认为是理解浮现式、非正式、动态领导过程的重要途径, 是对传统领导理论的重要补充<sup>[4]</sup>。共享式领导已经成为领导研究和组织行为研究交叉领域的热点问题。

35 **共享式领导具有迫切的现实需求, 对中国团队管理实践更具积极的现实意义。**针对共享式领导实践经验展示出共享式领导对团队效能的巨大贡献。最近一项针对世界 500 强企业领

40

**基金项目:** 高等学校博士学科点专项科研基金资助课题资助 (20100201120051); 国家自然科学基金 (71472147)

**作者简介:** 王磊, (1977-), 男, 讲师, 研究方向: 组织行为, 领导理论. E-mail: wanglei2008@mail.xjtu.edu.cn

导力的研究表明,高绩效的团队都采用有效的共享式领导工作方式<sup>[5]</sup>。在一些教育机构、高层管理团队、咨询公司或项目管理团队中,尤其是在高科技企业的研发团队中,共享式领导的表现越来越多,扁平化团队、跨职能团队、虚拟团队、自我管理团队等模式的兴起也为共享式领导的推广奠定了基础<sup>[6]</sup>。在中国情境下,领导力在团队中的共享变得更加有趣,这是因为:(1)近年来的本土化领导研究表明,由于受到历史、文化制度等多因素的影响,与西方领导相比,中国领导本身、与下属的关系和互动过程存在较大的差异,凸显出独有的特点。领导力在团队中的共享模式必然差异巨大,值得管理学者进行认真的总结。(2)虽然成功的共享式领导显示出强大的影响作用,现实中领导力在团队中的共享依然**存在着重重的障碍,真正的高效共享难以出现**,甚至部分失衡的“共享”方式对团队的发展造成了长期巨大的负面影响。这表明,在团队中建立高效的共享式领导系统并非一蹴而就,存在着种种障碍和巨大的困难。因此,从团队领导力的视角出发,全面、系统、深入的考察共享式领导,总结其中的经验和教训,中国管理学者责无旁贷。

**共享式领导是新时期团队领导力发展的新趋势。**2000年后,共享式领导得到广泛的关注和快速的发展,主要有以下三方面的原因。第一,共享式领导对复杂快变的外部环境具有更强的适应力。与以往相比,团队面临环境的复杂性和模糊性不断增强,单个的领导者很难具备解决团队面临问题的所有知识和技能,难以展现出完美的领导行为。第二,共享式领导更有利于整合团队成员的知识。团队合作越来越显示出其基于知识的属性:一方面,团队成员是来自于各领域的专家,在各自领域中具有不可替代的作用;另一方面,团队成员希望获得更大的自主性,更多的参与团队领导过程,以便合理地利用他们的知识和技能。第三,自我管理团队的涌现和日益扁平的组织结构发展趋势为共享式领导提供了坚实基础和有力条件。

**共享式领导理论发展亟需更多实证支持。**早期对共享式领导的研究多集中于概念的辨析和论述,近年来共享式领导的研究工作得到了长足的发展,并逐渐取得实证研究结论的初步支持<sup>[7-13]</sup>。然而,对共享式领导的形成和发挥作用的内在机理依然缺少深入的研究;对领导力共享模式(权力分布)的类型及其作用机理缺少实证的支持;现有的实证证据多来自团队某时间节点的截面,对于共享式领导在团队发展过程中的演变规律关注不足;只有少量的研究关注了文化等情境因素<sup>[14-15]</sup>;研究中常用的个体层面数据集成为团队层面的处理方法(例如团队氛围、团队领导力等)并不完美,因为它并不能准确的反映出共享式领导是如何通过不同团队成员之间分布式交互行为而进一步得到形成和构建的。这些关键问题对于从团队层面理解领导力的分布、变化和转移至关重要,亟待开展深入的研究。国内外学术界均大力呼吁为共享式领导理论提供更多的实证支持<sup>[3]</sup>。

因此,深入探讨和研究共享式领导在团队中的形成过程、共享模式和影响作用机理,对促进团队发展、提高团队绩效、丰富和发展领导理论具有积极的现实意义和重大的理论意义。

## 1 共享式领导理论的研究现状

### 1.1 共享式领导的概念和内涵

共享领导是团队成员对领导职责的共同承担和分享,通过将团队的需要与团队成员的知识、技能和能力相匹配,引导彼此实现团队成就或达到组织目标<sup>[8]</sup>。与传统的领导相比,共享式领导表现为一种团队成员在领导职能上的分享和互动的一种水平式的管理过程。

早在1954年,Gibb就提出共享于群体成员之间领导力的重要性<sup>[16]</sup>。随后学者们开始从

80 理论上对共享式领导展开了初步的探索。例如: Grady 等(1977 年)认为共享式领导是一种基于责任的领导实践,它要求团队所有的成员都参与到团队绩效的改进中<sup>[17]</sup>; Katz 和 Kahn 在 1978 年强调了共享式领导力的重要性<sup>[18]</sup>。然而,真正对共享式领导的内涵展开大量理论探索和初步的实证研究工作却兴起于上个世纪 90 年代,对共享式领导的探索随着团队工作形式的兴起得到了更多关注。Avolio 等在 1996 年针对团队领导的一项研究中借助传统的变革型领导理论,把共享式领导描绘成在高度发展团队中的团队层面的变革性领导行为<sup>[7]</sup>。Pearce 和 Sims(2002 年)用组内分布式影响来描述共享式领导,从结构的角度把共享式领导刻画成一种来自所有成员的侧面影响<sup>[19]</sup>。同年,Sivasubramaniam 的研究工作进一步强调指出:共享式领导是团队层面的概念,是团队成员彼此互相影响的集中反映,反映出团队对团队的影响,而非个体对全体的影响<sup>[13]</sup>。在 2006 年,Ensley、Mehra 等多名学者的研究工作认可并延续了从团队的整体层面视角对共享式领导做出定义,把共享式领导当作整体的团队过程,并非特定人的影响,强调共享式领导是领导力分布于多名领导者之间的共享现象<sup>[10-11]</sup>。随后的研究工作从团队过程的角度对共享式领导的内涵进行深刻地刻画和阐述。Pearce 和 Conger 认为:共享式领导是一种动态的、相互作用的过程,其目的是达到团队或组织的目标<sup>[8]</sup>。并进一步做出详细的说明,认为它是团队中的一种并行的、相互的、持续的影响过程,其特征是涌现出正式的和非正式的领导者<sup>[9]</sup>。Carson 等(2007 年)同样认可共享式领导的涌现特征,把共享式领导定义为涌现出来的一种团队属性,这种属性来自于跨越多名团队成员的分布式领导力带来的影响力<sup>[3]</sup>。Pearce 等(2008 年)从过程的角度把共享式领导视作一种所有团队成员都全力致力于团队领导力的过程<sup>[20]</sup>。

国内学者自 2000 年后对共享式领导理论展开初步的研究。初期研究主要是对共享式领导理论的引入和介绍<sup>[2,21]</sup>(如共享式领导的内涵及其相关概念)、对共享式领导的影响因素和作用的机制探讨<sup>[22]</sup>,以及在不同情境下的应用<sup>[23]</sup>。随后,学者借助团队情境<sup>[24]</sup>、技术支持<sup>[25,26]</sup>等对共享式领导进行更加具体和深入地探讨。并基于已有的研究对未来的研究工作进行了展望<sup>[6]</sup>。

另外需要特别指出的是:在与共享式领导有关的学术讨论中,有一些类似的概念,例如 105 分布式领导(distributed leadership)、集体领导(collective leadership)、分权式领导、参与式领导等等<sup>[27]</sup>。这些相似概念并不完全相同,存在着一定的差异,使用前应予以辨析。其中,分布式领导、集体领导与共享式领导的内涵最为接近,在一些场合甚至可以相互替代,三者的差别主要表现为对领导权的观察和描述角度的差异。而参与式领导、分权式领导概念的提出依然基于垂直的传统领导理论,与共享式领导强调的水平式、动态、互动管理过程存在显著不同,在研究中应予以区别。本文中采用了共享式领导的概念。

## 1.2 共享式领导与传统领导理论的关系

共享式领导和传统领导在以下两个方面有显著的不同:第一,共享式领导关注的是团队成员之间的横向联系和影响,传统领导更多关注的是领导对下属的纵向联系和影响。因此,在共享式领导理论和传统领导理论的对比研究文献中,研究者常常用水平式的领导来描述共享式领导,用垂直式的领导来描述传统领导。第二,共享式领导理论关注团队层面的领导力,而传统领导理论则是建立在个体层面领导和下属之间的相互作用基础上。因此,部分学者认为共享式领导理论是领导理论经历了特质领导理论、行为领导理论和权变领导理论发展后的新的研究热点,是领导理论与组织行为理论的交叉领域。已有研究表明,传统领导对共享式领导的维持和发展有着重要地影响作用,共享式领导理论是对传统领导理论的重要补充。

### 1.3 共享式领导理论的实证研究简析

针对共享式领导理论的实证研究可以总结为以下两类：第一类，传统领导理论和共享式领导理论比较研究。例如 Pearce, Yoo 和 Alavi (2004 年) 的研究表明合资企业高层管理团队中共享式领导比垂直领导对团队的激励更加有效<sup>[9]</sup>；Pearce 和 Sims (2002 年) 在一家汽车制造公司的研究表明共享式领导能够更加有效地提升团队绩效<sup>[12]</sup>。Ensley 等 (2006 年) 针对风险高层管理团队的研究表明：共享式领导和垂直领导都能够显著地预测风险绩效，进一步跨层级分析表明共享式领导比垂直领导更有效<sup>[10]</sup>。第二类，共享式领导的形成过程、影响因素及其对绩效的影响作用机理研究。共享式领导既可以作为因变量研究它的影响因素、形成过程和动态发展变化，又可以作为自变量考察它对团队绩效的影响作用。从整体上看，共享式领导涉及的研究内容非常广泛，涵盖了个体、团队和组织三种不同的层级。此外，还有学者从其它角度展开相关的研究，例如：探讨共享式领导的进化过程、报酬机制对共享式领导的影响作用等。采用的研究方法也很丰富，实验研究、实地研究、案例分析和仿真研究等方法都得到了应用。

然而，与大量的针对传统领导力的研究工作相比较，针对共享式领导的研究才刚刚起步，对于共享式领导这一“革命式转变”的团队领导形式的研究较少，特别是缺少相关的实证研究，以深入地论证共享式领导的形成和作用机理。为此，Carson 等 (2007 年) 呼吁展开更多针对共享式领导的深入研究，特别是从过程的角度探讨共享式领导的形成机理<sup>[3]</sup>。

### 1.4 共享式领导与社会情境

情境对共享式领导的形成和作用的发挥有着重要的影响。团队任务特征、社会情境和文化因素都是影响共享式领导的重要变量，值得深入研究。

#### 1) 任务特征

Poole 认为，任务是一个特殊的变量，往往可以解释 50% 的群体绩效<sup>[28]</sup>。在对任务展开的众多研究角度中，任务相互依赖性 (task interdependence) 被认为是影响团队成员协作过程和产出的重要变量<sup>[29-30]</sup>。任务相互依赖性被定义为：团队成员需要在多大程度上进行交互和合作才能完成任务<sup>[31]</sup>。它反映出团队成员为完成任务所需的相互依赖的程度，增强了群体防止产出损失的能力<sup>[32]</sup>，影响成员之间的合作方式，并最终影响到群体的绩效<sup>[33]</sup>。Mitchell 和 Silver 认为：任务的相互依赖性要求人们一起工作，在这样的任务下，个体需要通过合作策略才能够成功<sup>[34]</sup>。因此，在共享式领导的团队中，团队成员相互依赖，共同领导的方式将会受到来自任务相互依赖性的显著性影响。相对于相互依赖性低的群体任务，相互依赖性高的群体任务将有助于共享式领导的形成和保持。在其它领域，实证研究结果同样表明：任务的相互依赖性对群体绩效有着显著地调节作用<sup>[30-31]</sup>。

#### 2) 团队社会情境

团队中的社会情境对共享式领导的形成也具有显著的影响作用。例如外部领导者对共享式领导的影响。由于领导者负责决策和资源再分配，因此，一个具有自主支持性的外部领导者能够通过承认下属的观点、允许他们访问重要的组织资源和帮助下属成功完成挑战性任务等方式，逐步激活成员的自我决定感。结果必然是增强了员工的自尊感，提高了员工的自主需求满意度，并最终提高了领导力的有效性。实证结果表明：管理上的自主支持和多种员工的积极回应行为 (例如：更高的参与感、更执着的坚持、更好的心理调整等) 都有着显著性的正相关关系，同时也增强了对个人能力的感知<sup>[35-36]</sup>。在工作团队的情境中，我们可以得出类似的结论：工作团队的上一级领导者或者组织在满足团队自主需求的过程中扮演着关键的



角色。对于工作团队的自主支持不仅可以在个体层次上满足团队成员的自主需求,更是在团队层面上为工作团队提供了更大的灵活性,这必将增加团队成员的沟通和交流,有效促进创新,提高绩效。进一步的研究成果还表明来自领导的、成员间的和组织的自主支持相互之间还存在着互补的效果<sup>[37]</sup>。由于共享式领导本身就是团队成员互动的产物,因此,有理由相信外部的自主支持将有利于共享式领导的形成和发展。

团队层面的其他情境因素也关注,例如:团队成员接近性(Team member proximity)。团队成员接近性指的是团队成员的密切程度,其内涵涵盖了成员之间交流的多个方面,例如通讯、合作、相互支持、付出的努力等。团队成员接近性一直被认为是影响团队工作质量的重要因素<sup>[38-39]</sup>。近年来,随着信息技术的飞速发展,沟通媒介变得日益丰富和灵活,组织在更广泛的人员范围内组建团队成为可能。虚拟团队作为一种新的组织结构形式得到广泛的应用<sup>[40]</sup>。越来越多的任务都是利用虚拟团队来完成的<sup>[41-44]</sup>。虚拟团队在组织中扮演着越来越重要的角色<sup>[45]</sup>。与传统团队的工作形式相比,虚拟团队在许多方面都有与生俱来的优势,例如:跨时间、跨地域甚至跨组织的结构特点;为了解决任务而获得在更大范围内选择更为恰当的人选组成虚拟团队的可能性;根据任务需要快速建立、完成任务后快速解散的特点等等。信息技术在团队工作中的应用,显著地改变了团队成员之间的交互方式,同时,相对于传统的团队,也改变了团队成员接近性。与团队成员分布于不同地理位置的情境相比,当团队成员处于比较接近的情境中时,为团队成员之间社会交互活动的形成和维护而付出的努力和占用的资源将会更少。同理,较高的团队成员接近性能够增强信息交换的正确性,增加信息交换的频率,从而有利于提高创新团队的工作质量<sup>[39]</sup>。最近的研究表明,团队成员接近性可以提高团队领导的有效性<sup>[46]</sup>,团队成员的接近性便利了团队成员内社会信息的交换过程,例如:团队资源、任务、决策过程和人际关系等<sup>[47]</sup>。将这个结论扩展到共享式领导的研究领域中,团队成员接近性在促进社会信息交换的同时,有助于共享式领导的形成和维护。

### 3) 文化因素

严格来说,文化因素可归入社会情境变量。由于文化因素对中国企业领导行为具有较显著的影响作用,因此专门对文化因素的影响作用值得开展研究。例如:权力距离是 Hofstede 文化模型中的重要维度,指的是个体对于组织中权力的不平等分配所能够接受的程度。高权力距离感更能忍受权力在团队成员间的不均与分配。权力距离感等文化因素可能会从两个方面影响共享式领导的形成:一方面高权力距离感可能对员工的自我管理产生负面影响,不利于共享式领导的形成;另一方面,领导力共享的过程也被认为是一种授权的过程。已有的研究表明权力距离对领导授权行为和影响力具有显著的调节作用,因而可能会对共享式领导产生重要的影响<sup>[14-15]</sup>。

共享式领导理论及相关概念起源于西方社会个体主义和较低的权力距离感知的社会文化背景下的团队管理实践,在中国社会情境下尚未得到广泛的实证结果支持,尤其缺少文化因素对共享式领导的影响作用研究。因此,亟需展开中国文化情境下的共享式领导研究,探明文化因素的影响作用,为企业团队管理特别是基于知识的中国团队管理实践提供针对性的、有益的参考。

## 2 共享式领导的研究框架

(1) 在总结已有研究的基础上,借鉴经典的 IPO 模型,可将共享式领导的实证研究框架描述如下(见图 1)。

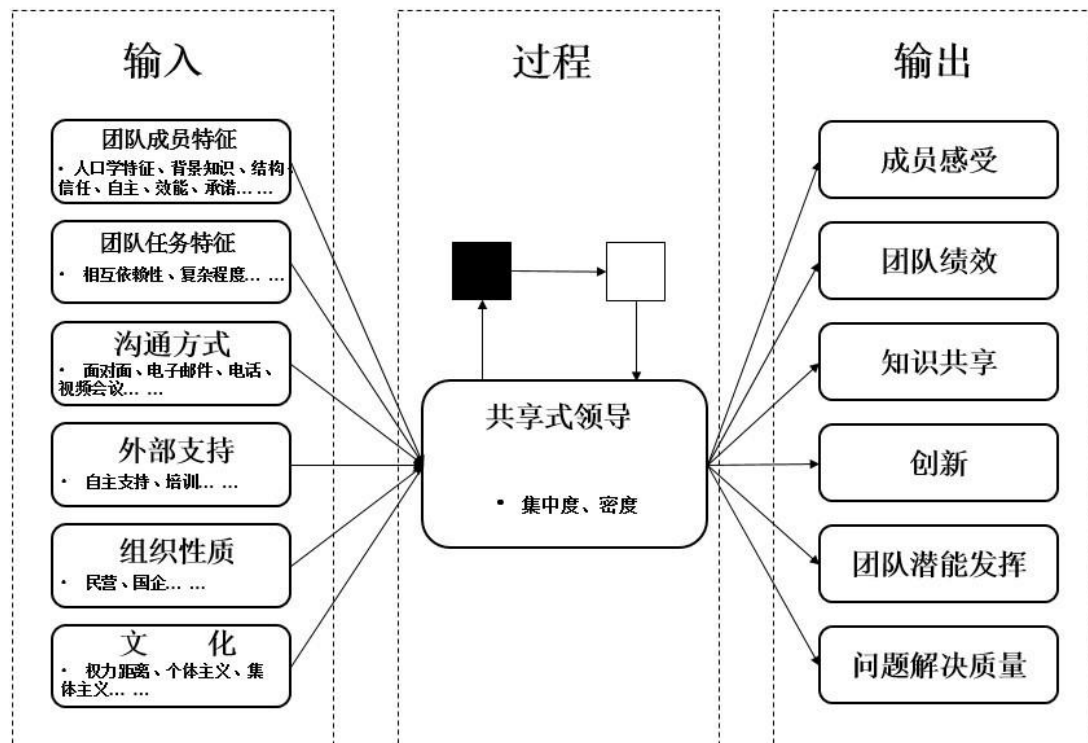


图1 共享式领导研究框架

## (2) 共享式领导理论的下一步研究方向

虽然共享式领导展现出强大的影响力,但已有研究发现:在团队中建立一个共享式领导系统是耗时且困难的,甚至拥有所有的领导资源都未必能获得成功<sup>[48]</sup>。共享式领导的形成并未一蹴而就,只有团队成员都认识到:不同类型领导的并存才能解决这一悖论<sup>[49]</sup>。Pearce 等(2009)进一步指出<sup>[50]</sup>:共享领导未必是团队领导的万能钥匙,这表明团队中的层级领导仍然有着重要的作用。进一步对实证研究工作的回顾表明:目前已获得实证结论支持的研究工作多集中于教育、咨询、研发等领域。可能的解释是:共享式领导与情境、任务、团队类型、成员结构、外部支持、传统领导等诸多因素之间存在着一定程度的匹配关系。因此,一方面,对共享式领导理论的框架值得深入探索,另一方面,未来的研究方面亟待从多角度进一步展开,例如:从心理的角度,结合情境因素对共享式领导的形成和作用机制展开深入探讨;从时间的纵向角度,结合团队的发展过程,研究共享式领导形成和演化过程;从权力分布和相互影响的角度,分析领导力的共享结构和模式;利用网络的相关概念与指标(例如密度、集中度、分散度),从结构的角

总的来看,面对日益深入的、多角度的共享式领导理论研究,本文基于 IPO 模型提出一种简洁的分析框架,并在此基础上对未来研究进行了初步的思考,有利于对共享式领导理论的梳理和整合,以为共享式领导的理论与实践提供有益的参考。

## [参考文献] (References)

- [1] Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. Team leadership. *Leadership Quarterly*, 2001, 12, 451-483.
- [2] 孙利平, 凌文轻, 方俐洛. 团队中的共享领导: 领导研究新视角. *软科学* 2009, 23 (11), 83-86.
- [3] Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. 2007, 50(5), 1217-1234
- [4] Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson J., Carter D. R., & Keegan, B. The topology of collective

leadership. The leadership quarterly, 2012, 23, 994-1011.

[5] Pearce C. L., Manz, C. C., & Sims JR, H. P. Is Shared Leadership the Key to Team Success? Organizational Dynamics, 2009, 38(3), 234-238.

[6] 刘松博, 许惠龙. 领导力未来: 分布式领导. 领导科学. 2012,9, 30-31.

230 [7] Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. 1996. Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership, vol. 3:173-209. Greenwich, CT:JAI Press.

235 [8] Pearce, C. L., & Conger, J.A. 2003. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

[9] Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. 2004. Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In R. E. Riggio & S. SmithOrr(Eds.), Improving leadership in nonprofit organizations: 180-203. San Francisco: Jossey-Bass.

240 [10] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. Leadership Quarterly, 2006, 17:217-231.

[11] Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. Leadership Quarterly, 2006, 17:232-245.

245 [12] Pearce, C.L., & Sims, H.P. The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2002, 6(2):172-197.

[13] Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. Group & Organization Management, 2002, 27:66-96.

[14] 韦慧民, 龙立荣. 认知与情感信任、权力距离感和制度控制对领导授权行为的影响研究. 管理工程学报, 2011, 25(1):10-17.

250 [15] Sadri, G., Weber, T. J., and Gentry, W. A. 2011. Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. The Leadership Quarterly, 22(5):818-830.

[16] Gibb, C. A. 1954. Leadership. In G. Lindzey (Ed.), Hand-book of social psychology, vol.2:877-917. Reading, MA: Addison-Wesley.

[17] Grady, P. J. 1977. Perception of head nurses' leadership style by selected head nurses.

255 [18] Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.

[19] Pearce, C. L., & Sims, H. P. The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. Group Dynamics : Theory, Research, and Practice, 2002, 6(2):172-197.

[20] Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims Jr, H. P. The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. Leadership Quarterly. 2008, 19:353-359

260 [21] 聂雪林, 叶余建. 一种新的领导模式: 共享领导. 中国人才, 2006, 7, 45-45.

[22] 任旭林, 彭天宇. 共享领导研究述评与展望. 领导科学, 2009, 23, 19-21.

[23] 董小平. 从"交易领导"到"共享领导": 素质教育动力的生成. 当代教育科学, 2006, 12, 33-36.

[24] 边慧敏, 彭天宇, 任旭林. 共享领导: 知识团队中领导模式的新发展. 中国行政管理, 2010, 5, 38-41.

265 [25] 林筠, 闫小芸. 共享领导与团队知识共享的关系研究--基于交互记忆系统的视角. 科技管理研究, 2011, 10, 133-137.

[26] 宋源. 虚拟团队中的共享领导模式. 中国人力资源开发, 2007, 8, 13-16.

[27] Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. International Journal of Management Reviews, 2011, 13, 313-328.

270 [28] Poole M S, Seibold D R, Mcphee R D. Group decision-making as a structural process. Quarterly Journal of Speech. 1985, 71(1): 74-102.

[29] Sosik J J, Avolio B J, Kahai S S, et al. Computer-Supported Work Group Potency and Effectiveness: The Role of Transformational Leadership, Anonymity, and Task Interdependence. Computers in Human Behavior. 1998, 14(3): 491-511.

275 [30] Saavedra R, Earley P C, Van D L. Complex Interdependence in Task-Performing Groups. Journal of Applied Psychology. 1993, 78(1): 61-72.

[31] Guzzo, R. A., Shea G P. 1992. Group Performance and intergroup relations in organizations. [M]. Handbook of industrial and organizational psychology, M. D. Dunnette L M H, Palo Alto, CA: Psychological Press. 269-313.

[32] Shaw M E. 1963. Scaling Group Tasks: A Method for Dimensional Analysis.

280 [33] Shea G P, Guzzo R A. Groups as Human Resources. Research in Personnel and Human Resources Management. 1987, 5: 323-356.

[34] Mitchell T R, Silver W S. Individual and Group Goals When Workers are Interdependent: Effects On Task Strategies and Performance. Journal of applied psychology. 1990, 75(2): 185-193.

[35] Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 1989, 74, 580-590.

285 [36] Liu, D., & Fu, P. P 2007. Motivating learning in the organization: effects of autonomy support and autonomy orientation. Best paper Proceedings of the Academy of Management Meeting.

[37] Liu, D., Zhang, S., Wang, L. & Lee, T. The Effects of Autonomy and Empowerment on Employee Turnover: Test of A Multilevel Model in Teams. Journal of Applied Psychology. (In press)

[38] Allen, J. H. L. 1970. Physical processes of sedimentation. New York, American Elsevier Publishing Company.

290 [39] Hoegl, M., and Proserpio, L. Team member proximity and teamwork in innovative projects. Research Policy, 2004, 33: 1153-1165.

- [40] Constant D, Sproull L, Kiesler S. The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. *Organization Science*. 1996, 7(2): 119-135.
- 295 [41] Duarte D L, Snyder N T. 1999. *Mastering Virtual Teams*. Jossey-Bass, Inc.: San Francisco, CA.
- [42] Townsend A M, Demarie S M, Hendrickson A R. Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *IEEE Engineering Management Review*. 2000,28(2): 69-80.
- [43] Hinds P, Kiesler S. 2002. *Distributed Work*. Mit Pr.
- [44] Gibson C B, Cohen S G. 2003. *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Jossey-Bass.
- 300 [45] Hambley L A, O N T, Kline T J.. Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium On Team Interaction Styles and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007,103(1): 1-20.
- [46] Hoegl, M., Ernst, H., and Proserpio, L. How teamwork matters more as team member dispersion increases. *Journal of Product Innovation Management*, 2007, 24: 156-165.
- 305 [47] Kratzer, J., Leenders, R., and Van Engelen, J. M. L. Keeping virtual R&D teams creative. *Research Technology Management*, 2005,48: 13-16.
- [48] 谢晔, 霍国庆, 刘丽红, 张晓东, 牛玉颖. 团队领导研究的回顾及展望. *科学学与科学技术管理*, 2011,32(7):165-174.
- [49] Barry D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 1991,20(1):31-47.
- 310 [50] Pearce C. L., Manz, C. C., Jr Sims H. Where do we go from here? : Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 2009, 38(3): 234-238.