

# 地位冲突对团队创新绩效的双重影响机制\*

## ——地位竞争的中介作用

王肖宇 程德俊

(南京大学商学院,江苏 南京 210093)



**内容提要:**明确地位冲突与团队创新之间的关系,对于团队合理设计地位层级,发挥地位制度正向作用具有重要意义。然而,目前关于地位冲突能否促进团队创新尚未取得一致的研究结论。本文基于地位竞争的视角,通过区分不同导向的领导-下属交换差异化基础,分别探讨了关系导向基础和工作导向基础对团队地位冲突与地位竞争行为之间关系的调节作用。在此基础上,进一步提出地位冲突可能会激发团队成员采取不同的地位竞争行为,从而对团队创新绩效产生双重影响。以132个团队的多源匹配数据为样本,结果表明:威望型地位竞争正向影响团队创新绩效,支配型地位竞争负向影响团队创新绩效;基于工作导向的领导-下属交换差异化基础正向调节地位冲突与威望型地位竞争之间的关系,同时正向调节威望型地位竞争在地位冲突与团队创新绩效之间的中介效应;基于关系导向的领导-下属交换差异化基础正向调节地位冲突与支配型地位竞争行为之间的关系,同时正向调节支配型地位竞争在地位冲突与团队创新绩效之间的中介效应。

**关键词:**地位冲突 团队创新 地位竞争 LMX 差异化基础

**中图分类号:**C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)08—0135—17

### 一、引言

在开放式创新的背景下,组织和团队的去中心化和扁平化导致其内部不可避免地会产生地位冲突。目前,大多数研究聚焦于地位冲突的负面影响,认为团队中的地位竞争会导致成员过多地关注于自身的利益,破坏团队成员之间的和谐与信任,从而对团队创新造成不利影响(Loch等,2001<sup>[1]</sup>;Magee和Galinsky,2008<sup>[2]</sup>)。然而,近年来,有学者发现,地位冲突并不总是会对团队结果产生消极影响。在某些情况下,地位层级可以超越金钱激励,发挥能力信号、位置资源和低成本交换的作用,有效促进团队内部的知识分享和风险承担行为,进而帮助团队解决内部公共产品的提供问题促进团队创新的实现(Willer,2009<sup>[3]</sup>;Anderson和Willer,2014<sup>[4]</sup>;Fulmer和Shaw,2018<sup>[5]</sup>)。上述两种观点均有一定的理论支撑和事实依据,地位冲突可能对团队创新具有双重影响。明确地位冲突对团队创新作用的双重路径以及作用边界,对于团队合理设计地位层级以激发个体和团队

收稿日期:2022-04-15

\*基金项目:国家自然科学基金面上项目“高绩效工作系统对个体双元的作用机理:战略人力资本的跨层次涌现”(72072084);国家自然科学基金重点项目“国有企业管理者分层激励的组合模式与作用机制研究”(72132003);国家自然科学基金重点项目“变革环境下的组织变革及其管理研究”(71832006)。

作者简介:王肖宇,女,博士研究生,研究领域为战略人力资源管理,电子邮箱:wxy\_822@163.com;程德俊,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域为战略人力资源管理、组织理论,电子邮箱:djcheng@nju.edu.cn。通讯作者:程德俊。

创新至关重要,然而目前关于这一问题的研究却较为缺乏。

为了在地位冲突中获胜,成员可能会通过兜售自己的贡献、挑战他人的专业技能等方式在团队讨论中争夺影响力以提高自己的声誉或威望,也可能为了避免失去高地位而以自私的方式分配资源来维护自己的地位和利益(Pai 和 Bendersky,2020)<sup>[6]</sup>。团队成员在地位冲突中表现出何种地位竞争策略可能会对团队创新造成截然不同的影响。然而,以往的很多研究并没有区分不同类型的地位竞争行为,阻碍了地位冲突在团队层面的研究。根据获取地位的动机、方式的差异,团队中存在两种地位竞争策略(Cheng 等,2013)<sup>[7]</sup>。一方面,地位冲突隐含的地位降低的风险和威胁可能引发团队内部基于支配的地位竞争。为了避免地位竞争的失败,成员会采取表现策略、政治联盟或打击竞争对手等不道德方式来维持自身的地位。同时,为了避免因工作失误可能带来地位降低的风险,团队成员往往会采取相对保守的工作策略。另一方面,地位冲突蕴含的地位提升机会也可能促使成员在地位冲突中采取威望型地位竞争行为。为了在地位竞争中取得胜利,团队成员会努力展示出高超的工作技能和优异的工作绩效,并表现出较高的利他倾向和创新动机(Cheng 等,2013<sup>[7]</sup>;张少峰,2019<sup>[8]</sup>)。不同的地位竞争方式对于团队的工作氛围以及地位层级结构具有截然不同的影响。因此,地位冲突很可能通过激发团队成员差异化的地位竞争行为,从而对团队创新产生双重影响。

那么,什么决定或影响了团队地位冲突的路径走向,或者团队成员采取地位竞争策略受什么情景影响呢?作为一种复杂的政治行为,地位竞争过程需要获取变革所需的关键资源,以争取发言的机会、物质和社会支持、控制关键决策过程(周黎安,2017)<sup>[9]</sup>。领导作为团队的关键角色,其行为和态度对于团队权力的分布、活动进程的控制和资源的获取具有重要影响。根据领导-下属交换(Leader-Member Exchange,简称 LMX)理论,领导会和团队成员之间会发展出不同种类的关系,从而影响团队资源和地位的分配。以往关于 LMX 差异化的研究大多基于公平视角,认为 LMX 差异化会影响团队公平氛围,对个体行为以及团队结果造成消极影响(Hooper 和 Martin,2008<sup>[10]</sup>;吴婷和张正堂,2017<sup>[11]</sup>)。但是,这一观点并没有得到学者们一致的认可。有研究发现,LMX 差异化有时反而会促进个体和团队的创新(Chen 等,2015<sup>[12]</sup>;Xu 等,2018<sup>[13]</sup>)。出现这种矛盾结果的原因可能是没有对 LMX 差异化的原因,即 LMX 差异化标准进行区分和界定(潘静洲等,2021)<sup>[14]</sup>。作为一种非正式制度,LMX 差异化基础会影响个体对于团队内部权力和资源分布的感知,从而影响其对于可行动的潜在机会和限制的感知(伯恩斯,2010)<sup>[15]</sup>。因此,不同导向的 LMX 差异化基础对团队氛围以及个体的工作动机和行为可能具有截然不同的影响(Chen 等,2015)<sup>[12]</sup>,有必要进一步探讨在不同导向的 LMX 差异化基础下,团队成员地位竞争行为的倾向。

综上所述,本文基于地位竞争理论和 LMX 理论,探讨了地位竞争视角下地位冲突对团队创新的双重影响,并分析了不同导向的 LMX 差异化基础对地位冲突与地位竞争行为的调节作用。研究预计在以下三个方面做出贡献:(1)探索地位冲突对团队创新的双重影响效应,揭示威望型地位竞争和支配型地位竞争的不同作用机制,为地位冲突权变影响团队创新这一“黑箱”提供新的解释机制;(2)通过区分不同的地位竞争行为,进一步丰富了现有研究关于地位竞争的文献,为发挥地位层级在团队内部的正向影响提供了理论依据;(3)分析不同的 LMX 差异化基础下,地位冲突对团队成员地位竞争行为的影响。研究结果将使组织明白什么样的 LMX 差异化基础可以有效引导地位冲突并促进团队创新绩效的实现。

## 二、相关文献回顾

### 1. 团队地位冲突

对于地位的向往,是人们与生俱来的需求和情感(Kilduff 等,2016)<sup>[16]</sup>。社会学的协商秩序理

论认为,社会秩序是在人们谈判和合法性的竞争中不断重建的,组织和团队中的等级制度亦是如此(Keltner等,2003)<sup>[17]</sup>。大量研究表明,没有正式等级结构的任务单元不可避免地会建立社会等级,地位竞争活动和政治力量互动在社会和群体中普遍存在(Cheng等,2013<sup>[7]</sup>;Wiltermuth等,2018<sup>[18]</sup>)。根据地位特征理论,在人际互动中,人们很难在短期内了解某个成员是否具备应对组织和团队生存需求和环境挑战的技能。因此,他们往往根据性别、年龄、教育背景、毕业学校等特征预测其是否具有这类技能。当这些特征可以预测其他地位特征,并且在多个任务团队中广泛使用的时候,这类地位特征被称为扩散的地位特征(Simpson和Ridgeway,2012)<sup>[19]</sup>。在团队组建初期,团队成员会根据扩散的地位特征,形成地位的预期状态。扩散的地位特征对于预测成员工作绩效具有一定的价值,但是往往也会发生各种偏差。随着组织或团队内外部环境变化,以及在人际互动中成员获取更多的有关彼此实际能力的信息,团队成员的地位预期可能会发生改变,从而导致团队地位冲突的产生(Bendersky和Hays,2012<sup>[20]</sup>;Pai和Bendersky,2020<sup>[6]</sup>)。并且,由于个体特征和认知差异的客观存在,团队成员对不同类别地位特征所表示的价值持有不同的看法,从而进一步促进了团队地位冲突的产生。

具体来说,团队地位冲突是指成员对谁应该在团队中具有更高地位的意见分歧(Bendersky和Hays,2012<sup>[20]</sup>;刘智强等,2019<sup>[21]</sup>)。其主要特征包括:(1)地位等级的零和特性。在地位等级制度中,特定的地位代表了一定数量的社会资源,这使得地位冲突类似于分配谈判,一方的收益等于另一方的损失。也就是说,地位是一个固定的社会资源,团队中一个人获得高地位意味着必须降低另一个人在等级制度中的地位(Simpson和Ridgeway,2012<sup>[19]</sup>;Bendersky和Hays,2012<sup>[20]</sup>)。(2)地位的实现需要旁观者或者联盟的参与。一方面,地位竞争要通过联盟等方式获取相应的资源以在地位竞争过程中获取胜利;另一方面,作为验证地位秩序的社会证明的来源(Kalkhoff,2005<sup>[22]</sup>;周黎安,2017<sup>[9]</sup>),旁观者和联盟对于焦点人物相对社会地位的合法化至关重要。

## 2. 地位竞争行为的类型

地位层级的零和特性意味着地位冲突必然会引发团队中的地位竞争。为了避免显性的常规手段可能招致的地位封锁,成员常常会采取非常规手段来维护或提升自己的地位(Cheng等,2013<sup>[7]</sup>;刘智强等,2019<sup>[21]</sup>)。为了明确群体内个体获取社会地位和影响力的途径,Cheng等(2013)<sup>[7]</sup>基于两项群体内社会等级争夺的实验,提出了基于支配的地位竞争方式和基于威望的地位竞争方式。支配型地位竞争是指成员通过采取政治手段或不道德行为来维持或获取地位,而威望型地位竞争是指成员通过在团队中表现出更高的能力或绩效来维持或获取地位的方式。

一方面,由于地位往往隐含着更高的资源分配和群体决策权力,地位冲突也意味着团队成员对于团队内部权力和资源的争夺(Huberman等,2004)<sup>[23]</sup>。为了获得更多或避免失去这些权力和资源,地位冲突可能会诱发团队成员的利己动机,导致团队成员聚焦于地位背后象征的权力以及隐含的物质利益的争夺,引发团队内部基于支配的地位竞争(刘智强等,2013<sup>[24]</sup>;张少峰等,2019<sup>[8]</sup>)。此时,团队成员将地位竞争视为获取更多权力和资源或实现个人目标的途径和手段。为了在地位竞争中获得胜利,成员甚至会打压或破坏其他成员的工作业绩。然而,另一方面,地位的合法化也常常需要他人的参与,即地位过程往往还自于他人的授予与认可(程德俊等,2018<sup>[25]</sup>;张少峰等,2019<sup>[8]</sup>)。因此,地位冲突也可能激发团队内部围绕个体能力或绩效的竞争,团队成员更愿意将地位赋予对团队做出更多贡献的个体。此时,地位的符号意义在地位竞争中变得更加重要,从而激发团队成员在地位冲突中采取威望型地位竞争。为了获取更高的威望和声誉,团队成员会努力表现出更高的工作能力和工作绩效,并且会更愿意表现出乐于助人、共享信息等行为,进而获得专家权力,提升自己在团队中的地位和影响力(Cheng等,2013<sup>[7]</sup>;程德俊等,2018<sup>[25]</sup>)。

### 3. LMX 差异化基础

经典 LMX 理论认为,由于领导精力和资源的有限性,并不是所有的团队成员都会和领导建立同等的社会交换关系,而是会形成“圈内人”和“圈外人”两类。其中,“圈内人”因为和领导具有较多的互动和高质量的社会关系,常常会得到领导更多的权力与资源支持(Harris 等,2014<sup>[26]</sup>; Estel 等,2019<sup>[27]</sup>)。因此,“圈内人”在团队中往往具有更高的社会地位。在地位冲突的过程中,为了获取或维持高地位,团队成员会努力挤进“圈内”。以往关于 LMX 差异化的研究大多将其视为单一的维度,来探析 LMX 差异化程度对团队氛围的影响。然而,近年来有学者发现 LMX 差异化可能具有更复杂的构成,相对于 LMX 差异化的程度,LMX 差异化形成的基础可能具有更重要的意义。

具体来说,LMX 差异化基础是指领导和下属发展差异化的交换关系所基于的资源、标准和因素,往往决定了团队内部获取资源的“互动(共享)规则”(潘静洲等,2021)<sup>[14]</sup>。Pan 和 He (2017)<sup>[28]</sup>对下属在工作中感知的 LMX 差异化基础进行质性探索和量化检验发现,LMX 差异化基础可以根据合理性划分为关系导向差异化基础和工作导向差异化基础。其中,关系导向差异化基础指领导以员工的外貌长相、家庭背景、与领导的私人关系、逢迎行为等与人际交往相关的因素为标准来差异化对待员工;工作导向差异化基础又可以根据意志可控性细分为任务导向差异化基础和能力导向差异化基础。任务导向差异化基础指领导以任务绩效、对团队的贡献等意志可控性高的因素为标准来差异化对待员工;而能力导向差异化基础指领导以专业技能、能力等意志可控性低的因素为标准来差异化对待员工(潘静洲等,2021)<sup>[14]</sup>。由于任务导向和能力导向都指向团队目标,具有相似的基础(Chen 等,2015)<sup>[12]</sup>,因此本文没有明确区分,统称为工作导向基础。

## 三、研究假设的提出

### 1. 地位冲突、地位竞争与 LMX 差异化基础

为了明晰团队地位冲突的影响机制,有必要进一步探讨什么决定或影响了成员在地位冲突中地位竞争策略的选择。交互视角认为团队成员的行为不仅取决于自身的特质,还受到团队情境的影响(Oldham 和 Cummings,1996)<sup>[29]</sup>。领导作为影响团队情境的重要变量,其态度和行为可能与团队成员地位竞争行为密切相关。在参与地位竞争时,一方面,员工高度依赖团队领导以获取信息、资源和社会政治支持来发展、保护和实现他们的想法和目标(Kanter,1988<sup>[30]</sup>; Janssen,2011<sup>[31]</sup>);另一方面,由地位冲突的特征可知,领导作为团队中最具“影响力”的角色,对于成员地位的合法性具有重要意义(Bendersky 和 Hays,2012)<sup>[20]</sup>。因此,为了获取更多资源和行为的“合法性”,LMX 差异化基础可能会成为团队成员在地位竞争中规划、判断行动以及互动的具体基础。

(1)工作导向 LMX 差异化基础的调节作用。当团队的工作导向 LMX 差异化越高时,往往会促进团队成员在地位冲突的过程中采取威望型地位竞争行为。首先,作为团队成员行动的基础,工作导向的 LMX 差异化可以向成员传达一个信号,即领导更愿意赋予为团队做出贡献的成员以更高的支持(潘静洲等,2021)<sup>[14]</sup>。为了获取领导的支持,成员会更倾向于在地位冲突中采取威望型地位竞争。其次,领导和下属之间的“互动(共享)规则”也会对团队成员的认知产生重要作用,帮助个体在一定程度上形成某种观点和看法(Pan 和 He,2017<sup>[28]</sup>;潘静洲等,2021<sup>[14]</sup>)。在工作导向的 LMX 差异化基础的作用下,成员也会逐渐形成通过为团队做出贡献才能获取高地位的认知,从而在地位冲突中更倾向于采取威望型地位竞争。此外,由于工作导向的 LMX 差异化基础意味着领导赋予团队成员资源和地位的标准是基于可测量的任务绩效、表现出来的能力以及可观察到行为等

客观指标,能够有效促进团队公平氛围提高(Chen等,2015<sup>[12]</sup>;Pan和He,2017<sup>[28]</sup>)。团队公平氛围的提高有利于进一步强化成员对于通过工作能力和工作绩效获取地位的感知和信念,从而促进了团队成员基于威望的地位竞争行为。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:工作导向 LMX 差异化调节团队地位冲突与成员威望型地位竞争之间关系,即工作导向 LMX 差异化越高,团队地位冲突对成员威望型地位竞争行为的正向影响越强,反之,越弱。

(2)关系导向 LMX 差异化基础的调节作用。当团队的关系导向 LMX 差异化越高时,往往会促进团队成员在地位冲突中表现出更多的基于支配的地位竞争行为。首先,在以关系导向为 LMX 差异化基础团队中,领导者常常以自己与成员的私人关系来分配团队的物质和地位资源。为了进入“圈内”,团队成员会努力提高自己的人际技巧和政治技巧,采取相应的印象管理策略和社会交换策略,即试图通过恭维上级,获取领导给予的资源以实现自己的私人利益、寻求地位的提升。其次,关系导向的 LMX 差异化基础会弱化成员努力与奖励之间的关联,使团队内部的资源尤其是地位和权力资源以一种非合法、非合理的方式进行分配(潘静洲等,2021)<sup>[14]</sup>。付出与回报的不对等会降低成员感知到的团队支持。久而久之,会促使成员形成一种消极的认知——即使自己努力为团队做出贡献,也得不到应有的回报(瞿皎皎等,2021)<sup>[32]</sup>。并且,这种消极的认识会加剧团队成员的不确定感。在这种消极的团队氛围和认知的影响下,为了保障自身权益、防止自己丧失竞争优势,成员可能会选择将精力更多地放在提高自身政治技能上(Boies和Howell,2006<sup>[33]</sup>;Pan和He,2017<sup>[28]</sup>),从而在地位冲突中更倾向于采取支配型地位竞争。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:关系导向 LMX 差异化调节团队成员地位冲突与支配型地位竞争之间关系,即关系导向 LMX 差异化越高,团队成员地位冲突对支配型地位竞争的正向影响越强,反之,越弱。

## 2. 地位竞争行为与团队创新绩效

团队创新是指有意识地引入新的知识或想法并付诸于实践的过程,不仅包括新想法的提出,还包括新想法的实施(Farmer等,2003<sup>[34]</sup>;West等,2004<sup>[35]</sup>)。团队创新绩效的实现建立在成员提供的相互帮助、建言、知识分享等公共产品基础上。一方面,新的知识或想法的提出与引入需要团队内部知识共享的建立;另一方面,新的想法的实施高度依赖于团队成员之间的沟通与协作(杨付和张丽华,2012<sup>[36]</sup>;Anderson和Willer,2014<sup>[4]</sup>)。由于不同类型的地位竞争行为会对团队知识分享和团队协作造成截然不同的影响(Cheng等,2013<sup>[7]</sup>;张少峰等,2019<sup>[8]</sup>),因此,本文认为,团队成员不同类型的地位竞争行为会对团队创新绩效产生截然不同影响。

(1)威望型地位竞争与团队创新绩效。团队威望型地位竞争行为会对团队创新产生正向影响。首先,团队中个体的威望和声誉常常由他人赋予。为了获得更多的支持和认可,团队成员在日常的工作中会表现出更多的帮助、知识分享行为,促进了团队内部的交流与合作,提高了团队成员之间的信任水平,有利于形成良好的团队氛围(Leenders等,2003<sup>[37]</sup>;张少峰等,2019<sup>[8]</sup>)。其次,基于威望的地位竞争有利于提高团队的认知动机。基于威望的地位竞争行为常常与利他动机、责任感、自我效能感、能力、绩效等人格特征相关。在日常的工作中,团队成员会更多地聚焦于团队而非个人目标的实现,更愿意关注、交流和共享有关团队的信息(Cheng等,2013<sup>[7]</sup>;张少峰等,2019<sup>[8]</sup>),提升团队的认知水平。根据信息加工理论,团队创新绩效与团队信息的加工质量与数量密切相关(Dreu等,2011)<sup>[38]</sup>。因此,基于威望的地位竞争能够有效提高团队信息加工效率,促进团队创新绩效的实现。最后,团队成员的地位获得是基于可测量的绩效或可观察的表现,有利于提高团队的公平氛围,促进团队内部形成良性的地位竞争机制。预期状态理论(Expectation States Theory)认为,组织成员通常将地位赋予给展示出符合组织期望与需求的专业知识和特殊技能的人(胡琼晶和谢小云,2015)<sup>[39]</sup>。基于威望的地位竞争通过将高能力和高绩效的团队成员

置于高地位层级,帮助团队筛选出了高价值的成员,保证了团队地位层级的合理性与公平性。并且,根据社会学习理论,团队成员倾向于顺从和讨好那些有能力的楷模,并愿意从这些楷模身上习得技能。因此,在团队中,高地位的成员也为其他成员树立了模范和榜样,促使低地位个体向高地位个体学习(Bandura,1978<sup>[40]</sup>;Bunderson和Reagans,2011<sup>[41]</sup>),团队内部逐渐形成以个人能力或绩效为焦点的地位竞争氛围以及良性的地位层级循环,从而能够有效促进团队创新绩效的提升,因此,本文提出如下假设:

H<sub>3a</sub>:团队威望型地位竞争行为对团队创新绩效有积极影响。

(2)支配型地位竞争与团队创新绩效。团队成员的支配型地位竞争会对团队创新产生消极作用。首先,为了实现自身的地位目标,采取支配型地位竞争的团队成员往往具有较高的利己动机(张少峰等,2019)<sup>[8]</sup>。因此,在工作过程中,他们会更多地寻找、关注和交流对自己有利的信息,并且善于利用表现策略和印象管理等政治手段来表现自己,以提升自己在团队中的支配地位。①印象管理。由于绩效的不确定和不可完全测量性,采取支配型地位竞争策略的成员可以通过伪装表现出优秀员工的特征。例如,成员通过延长工作时间获得较好的印象,并且可以通过多次、少量给予其他成员帮助,让他人对自己更容易产生高的服从和尊敬(Flynn,2003)<sup>[42]</sup>。此外,一个表现平平的人可以通过与高地位的任务建立强有力的社会关系,从而让他人产生具有高地位的感觉(菲佛,2012)<sup>[43]</sup>。②社会交换。由于上司常常主导下属的绩效测量,采取支配型地位竞争策略的成员常常善于通过拍马屁、吹捧、拉关系等手段提高自己的社会地位。因此,在基于支配型地位竞争的团队中,成员的晋升与个体能力和绩效之间的联系并不紧密(Magee和Galinsky,2008)<sup>[2]</sup>,团队地位层级结构甚至与团队目标相背离。成员将注意力集中于与团队目标无关的地位竞争政治手段上,降低了团队的认知动机(Dreu等,2011)<sup>[38]</sup>,从而不利于团队创新的实现。其次,为了避免他人的地位上升对自己造成威胁,采取支配型地位竞争的个体往往会干预他人地位的上升以试图操纵地位利益的分配格局,甚至不惜通过破坏竞争对手的工作业绩来增加自己在竞争中获胜的机会。并且,为了对抗力量较强的竞争对手,团队内部常常会形成多个不同的小团体。团队成员之间互相算计和猜忌,造成团队内部的更大的人际冲突与矛盾,对团队成员之间的交流与合作造成了极大的破坏,不利于团队创新的实现(刘智强等,2013<sup>[24]</sup>;张少峰等,2019<sup>[8]</sup>)。最后,知识分享可以帮助成员将自身的知识和经验传递给其他成员,对于团队创新具有重要意义。然而,知识是个体在团队内部独特性和价值的重要来源。团队成员在传递知识的过程中,为了防止团队降低对自身的依赖,从而影响自身的地位和权力(博伊索特,2005)<sup>[44]</sup>,采取支配型地位竞争的个体常常表现出知识隐藏行为,不利于团队内部的信息交换,从而阻碍了团队创新的实现。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3b</sub>:团队支配型地位竞争行为对团队创新绩效有消极影响。

### 3. LMX 差异化基础与团队创新绩效之间的条件间接效应

结合前面的分析以及假设,本文进一步认为,在不同的 LMX 差异化基础上,团队冲突会通过激发团队的不同地位竞争对团队创新产生双重影响。

一方面,在团队中的地位冲突过程中,更高的工作导向 LMX 差异化有利于团队内部形成良性的地位竞争机制,促进团队成员采取威望型地位竞争行为,从而促进团队创新的实现。郎艺和王辉(2017)<sup>[45]</sup>研究表明,基于胜任力导向的 LMX 差异化基础会促进低 LMX 成员对高 LMX 成员有积极的外显态度。这意味着当成员通过较高的工作能力或工作表现获取高 LMX 时,会促进其他低 LMX 成员的模仿和学习。当团队中以工作导向为 LMX 差异化的基础时,为了引起领导的注意,获取其他团队成员的支持和认可,实现自己的地位追求,低地位成员会在工作中表现更多的威望型地位竞争行为,如更加积极、努力以取得较好的绩效,并愿意表现出更多的组织公民行为。同时,高地

位成员也会为了避免自己的地位下滑,为团队做出更多的贡献。长此以往,团队内部会逐渐形成基于成员的能力和绩效的地位层级,团队成员更愿意将地位赋予能力更高、工作绩效更好的成员,帮助团队内部形成良性的基于威望的地位竞争氛围,从而促进团队创新绩效的实现。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:工作导向 LMX 差异化调节地位冲突通过团队威望型地位竞争行为对团队创新绩效的间接效应,当工作导向 LMX 差异化越高时,地位冲突通过威望型地位竞争行为对团队创新绩效的间接效应越强。

另一方面,在团队中的地位冲突过程中,更高的关系导向 LMX 差异化会促进团队成员采取支配型地位竞争行为,从而抑制团队创新的实现。根据社会比较理论,关系导向的 LMX 差异化基础会引发团队内部的社会比较效应。并且,LMX 差异越大,团队成员对于 LMX 相关的社会比较信息就会越敏感(Henderson 等,2008)<sup>[46]</sup>。已有研究表明,这种社会比较效应会导致团队成员在工作过程中产生较高的消极情绪,如嫉妒、愤怒等(Hooper 和 Martin,2008)<sup>[10]</sup>。这种消极的情绪会进一步诱导团队内部利己主义文化的形成(Boies 和 Howell,2006<sup>[33]</sup>;Pan 和 He,2017<sup>[28]</sup>)。为了获取或保持高地位,团队成员在工作中会更多地关注与领导个人喜好相关的信息,而非与工作相关的信息,从而不利于团队创新的实现。并且,在消极情绪的作用下,“圈内人”和“圈外人”之间的紧张关系将会逐渐显现(Henderson 等,2008)<sup>[46]</sup>。在地位竞争的过程中,为了避免“圈外人”对自己的威胁,“圈内人”可能会凭借自身拥有的资源和地位加剧对“圈外人”的支配(Chen 等,2015)<sup>[12]</sup>。例如故意排挤或在领导面前诋毁他们,这会导致即使别的团队成员有对团队创新有利的想法,也很难得到领导的支持。并且,成员的支配行为还会引发团队内部更大的人际冲突,破坏团队内部的合作与沟通交流,从而不利于团队创新的实现。因此,本文提出如下假设:

H<sub>5</sub>:关系导向 LMX 差异化调节地位冲突通过团队支配型地位竞争行为对团队创新绩效的间接效应,当关系导向 LMX 差异化越高时,地位冲突通过支配型地位竞争行为对团队创新绩效的间接效应越强。

本文的理论模型如图 1 所示。

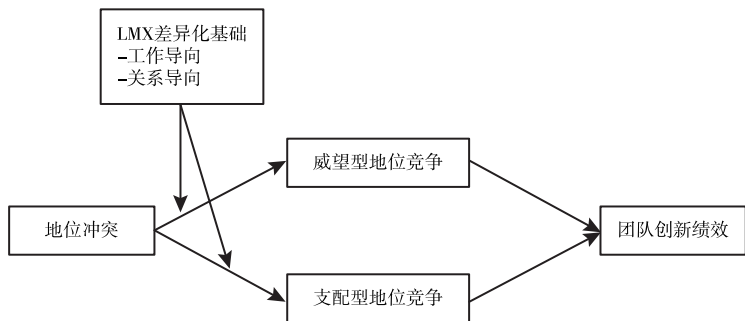


图 1 理论模型

资料来源:作者整理

## 四、数据搜集与变量测量

### 1. 数据搜集

本研究的研究样本来源于我国东部沿海某省四个地级市的 85 家高新技术企业 150 个工作团队,主要包含研发、营销和设计部门内的工作团队。研究通过实地调研的方式,完成了调研问卷的发放和回收。研究者当场对被调研对象解释调研目标,解答被调研对象的疑问,并且直接回收调查问卷。这种方式一方面能够实行现场监督,避免被调研对象相互讨论或注意力不集中导致填写不

准确;另一方面,研究者可以为被调研对象提供及时的指导,避免错填。总的来说,这种方式能够尽可能地保障回收数据的真实、准确和完整。为了避免同源误差,本研究采取配对的方式收集数据,分别给领导和下属发放配对问卷。其中,上级问卷由领导填写,主要完成对团队地位冲突、团队特征、领导个体特征以及团队创新绩效等变量的填写。下级问卷由团队成员填写,主要包含对团队中地位冲突、地位竞争行为以及 LMX 差异化基础等变量的填写,另外还需完成对本人性别、年龄、学历等人口统计学信息的填写。

研究共发放问卷 980 份,剔除掉无效、空白、明显带有规律性的问卷后,共搜集 132 个团队的 823 份有效问卷,其中团队成员 691 份,领导 132 份,有效回收率为 84.0%。员工样本中,男性占比较大,为 65.3%;在年龄方面,26~30 岁占比最大,为 38.9%,其次是 31~35 岁,占比 26.8%,整体样本偏年轻化;样本整体学历水平较高,本科及以上学历占比 63.7%。在团队层面,团队人数在 21~30 人的居多,为 36.4%,其次为 31~40 的团队,占比为 23.5%;团队成立时间多在 1~3 年之间,为 34.8%。领导多为男性,占比 65.9%,年龄在 31~35 岁的较多,占比 40.9%,受教育程度在本科及以上学历的占比 97.7%。

## 2. 变量测量

为了保证测量工具具有良好的信效度,本研究选用了国内外已经成熟的量表。除控制变量外,为避免中立的回答,所有量表均采用李克特 6 点设计。其中,“1”表示完全不同意,“6”表示完全同意。

地位冲突。由团队领导填写,采用 Bendersky 和 Hays(2012)<sup>[20]</sup>开发的四题项量表,如“团队成员会由于权力分配产生分歧”,量表的内部一致性系数为 0.831。

地位竞争行为。由员工填写,参考程德俊等(2018)<sup>[25]</sup>关于地位竞争行为的测量方式,选用了九个测量条目。其中支配型地位竞争四个条目,如“我愿意使用有竞争性的策略实现自己的目标”,内部一致性系数为 0.958;威望型地位竞争五个条目,如“我的独特能力和才能受到团队其他人的认可”,量表的内部一致性系数为 0.966。

LMX 差异化基础。由员工填写,采用 Pan 和 He(2017)<sup>[28]</sup>关于 LMX 差异化导向的测量量表,其中关系导向五个条目,如“团队领导偏爱与自己的价值观或兴趣爱好的团队成员”,内部一致性系数为 0.960;工作导向九个条目,如“团队领导以工作是否认真、负责为标准来区别对待团队成员”,量表的内部一致性系数为 0.978。

团队创新绩效。由领导填写。采用 Tsui 等(1997)<sup>[47]</sup>关于团队创新绩效测量的测量量表,共六个测量条目,如“团队能够改良现有的产品、流程或对其做新的运用”,量表的内部一致性系数为 0.931。

控制变量。为了降低其他无关变量的干扰,本研究选取了必要的控制变量。一方面,有研究表明年龄会影响个体的行为取向,相对于年长的员工,年轻的员工具有更高的个人主义倾向(Hansen 等,2005)<sup>[48]</sup>。同时,个体的性别和受教育程度也是影响个体行为的重要因素。因此,本研究将员工的性别、年龄和受教育程度聚合到团队层面进行了控制。同时也控制了领导的性别、年龄以及受教育水平。此外,团队规模和团队成立时间往往决定了资源冗余的程度,是影响团队创新的重要因素(West 等,2004<sup>[35]</sup>;Hülshager 等,2009<sup>[49]</sup>),本文也对这两个因素进行了控制。

## 五、分析与结果

### 1. 验证性因子分析与同源偏差检验

为了检验变量的区分效度,本研究利用 Mplus 软件对支配型地位竞争、威望型地位竞争、工作导向 LMX 差异化以及关系导向 LMX 差异化进行了验证性因子分析,以检验各变量的区分效度。



结果表明,四因子模型的拟合度( $\chi^2/df=2.384, RMSEA=0.045, CFI=0.985, TLI=0.983, SRMR=0.021$ )显著优于其他备选竞争模型,表明各变量间具有较好的区分效度。

此外,虽然研究采用了团队领导-成员匹配数据,但由于理论模型中的变量多来自于员工评价,因此仍进行了同源偏差检验。采用 Harman 单因素检验,获得未经旋转的第一个因素的解释共变量为 35.492%, 低于临界值 50%, 并且第一个因素解释的变异未达到总解释量 86.865% 的一半, 这些均表明没有一个单一因素能解释大部分变异量。同时,本文进行了增加共同方法因子的验证性因子分析。在增加了共同方法因子后,与四因子模型相比,共同方法因子模型的拟合指标并未显著改善( $\chi^2/df=2.510, RMSEA=0.047, CFI=0.983, TLI=0.981, SRMR=0.027$ ),说明本研究中的同源偏差问题并不严重。

### 2. 聚合效度分析

因为本文的地位竞争行为以及 LMX 差异化基础均由员工填写,因此需要将他们聚合到团队层面。为了判断个体数据聚合到团队层次的合适性,需要对组内一致性和组间异质性进行检验。为了检验组内一致性,研究使用  $R_{wg}$  指标 (James 等, 1984)<sup>[50]</sup>。分析结果表明(如表 1 所示),四个变量均满足  $R_{wg} > 0.7$  这一标准。为了检验组间异质性,研究使用  $ICC(1)$  和  $ICC(2)$  指标 (Bliese, 2000)<sup>[51]</sup>。数据结果表明(如表 1 所示),四个变量的  $ICC(1)$  均在 0~0.5 之间、 $ICC(2)$  均高于 0.7 的标准,由此说明,将个体层面数据聚合到团队层面是合适的。

表 1 聚合效度分析结果

变量	$R_{wg}$	$ICC(1)$	$ICC(2)$
威望型地位竞争	0.770	0.481	0.829
支配型地位竞争	0.812	0.494	0.836
工作导向 LMX	0.965	0.494	0.837
关系导向 LMX	0.887	0.396	0.774

### 3. 变量间的相关性分析

主要研究变量间的描述性统计和相关性分析的结果如表 2 所示。根据表 2 结果可知,地位冲突与威望型地位竞争正相关( $\beta = 0.659, p < 0.01$ ),与支配型地位竞争正相关( $\beta = 0.207, p < 0.05$ )。威望型地位竞争与团队创新绩效正相关( $\beta = 0.591, p < 0.01$ ),支配型地位竞争与团队创新绩效负相关( $\beta = -0.285, p < 0.01$ ),检验结果为研究假设提供了初步的证据。

表 2 主要研究变量的描述性统计和相关性分析

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 地位冲突	4.563	1.061	1					
2. 威望型地位竞争	4.427	0.992	0.659**	1				
3. 支配型地位竞争	4.110	1.102	0.207*	-0.193*	1			
4. 工作导向 LMX	3.883	1.179	0.150	0.326**	0.034	1		
5. 关系导向 LMX	3.203	1.077	-0.144	-0.196*	-0.205*	-0.130	1	
6. 团队创新绩效	4.529	1.060	0.503**	0.591**	-0.285**	0.150	-0.182*	1

注: \* 表示  $p < 0.05$ , \*\* 表示  $p < 0.01$  (双尾检验)

### 4. 地位冲突、地位竞争行为与 LMX 差异化基础

本研究采用层级回归检验 LMX 差异化基础对地位冲突与团队地位竞争行为关系的影响,

结果如表3所示。首先,根据表3的模型2,地位冲突对支配型地位竞争的回归系数显著( $\beta = 0.205, p < 0.05$ ),说明地位冲突对支配型地位竞争具有显著的正向影响。其次,模型3通过引入关系导向 LMX 与团队地位冲突的交互项,结果显示关系导向 LMX 与地位冲突的交互项( $\beta = 0.254, p < 0.01$ )正向调节地位冲突与支配型地位竞争之间的关系。同理,表3的模型5显示,地位冲突对威望型地位竞争的回归系数显著( $\beta = 0.649, p < 0.001$ ),说明地位冲突正向影响威望型地位竞争。并且,模型6显示团队地位冲突与工作导向 LMX 差异化的交互项对威望型地位竞争的回归系数也显著( $\beta = 0.156, p < 0.05$ ),因此假设 H<sub>1</sub> 与假设 H<sub>2</sub> 均得到了验证。

表3 地位冲突、地位竞争行为与 LMX 差异化基础

变量	团队支配型地位竞争			团队威望型地位竞争		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.113	-0.136	-0.087	0.143	0.070	0.009
年龄	-0.060	-0.055	-0.053	0.039	0.054	0.030
受教育水平	0.105	0.095	0.058	0.081	0.048	0.044
团队规模	-0.212*	-0.211*	-0.153	-0.010	-0.006	-0.014
团队成立时间	-0.170	-0.163	-0.180*	0.106	0.126	0.133*
领导性别	0.115	0.087	0.084	0.114	0.025	-0.007
领导年龄	-0.073	-0.063	-0.041	0.015	0.047	0.056
领导受教育水平	-0.015	0.016	0.040	-0.059	0.039	0.046
团队地位冲突		0.205*	0.199*		0.649***	0.612***
关系导向 LMX			-0.257**			-0.046
工作导向 LMX			-0.001			0.190**
团队地位冲突 × 关系导向 LMX			0.254**			
团队地位冲突 × 工作导向 LMX						0.156*
R <sup>2</sup>	0.090	0.128	0.212	0.078	0.465	0.539
调整后 R <sup>2</sup>	0.030	0.064	0.132	0.018	0.426	0.493
F	1.512	1.995*	2.665**	1.306	11.788***	11.598***

注:\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$ ,下同

为更加清晰地展示调节效应,本研究绘制了相应的调节效应图,如图2、图3所示。

### 5. 地位竞争行为对团队创新绩效的影响

为验证支配型地位竞争和威望型地位竞争对团队创新绩效的影响,本研究采用层级回归进行了检验,检验结果如表4所示。根据表4的模型8,支配型地位竞争对团队创新绩效的回归系数显著( $\beta = -0.268, p < 0.01$ ),说明支配型地位竞争对团队创新绩效具有显著的负向影响,假设 H<sub>3a</sub> 得到验证。表4的模型9显示,威望型地位竞争对团队创新绩效的回归系数也显著( $\beta = 0.574, p < 0.001$ ),说明威望型地位竞争对团队创新绩效具有显著的正向影响,假设 H<sub>3b</sub> 成立。为了确保结果的稳定性,研究进行了全模型检验。

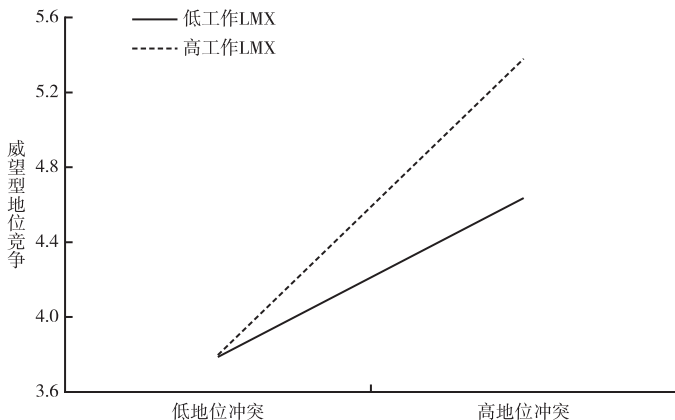


图2 工作导向基础对地位冲突与团队威望型地位竞争之间关系的调节效应

资料来源:作者整理

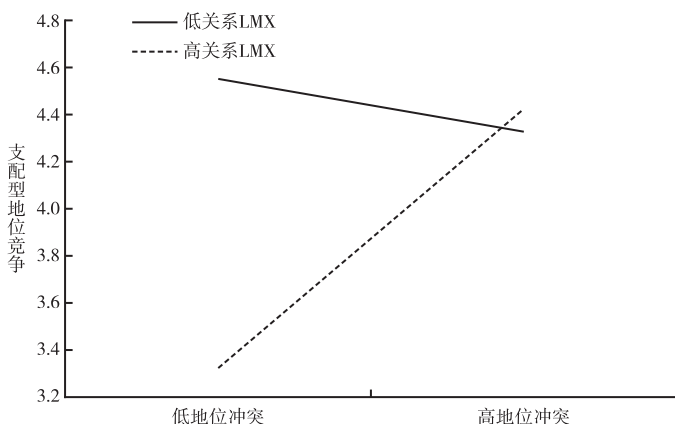


图3 关系导向基础对地位冲突与团队支配型地位竞争之间关系的调节效应

资料来源:作者整理

表4 地位竞争行为与团队创新绩效

变量	团队创新绩效		
	模型7	模型8	模型9
性别	0.175	0.145	0.093
年龄	0.084	0.067	0.061
受教育水平	0.067	0.095	0.021
团队规模	0.116	0.059	0.122
团队成立时间	0.100	0.054	0.039
领导性别	0.055	0.086	-0.011
领导年龄	-0.058	-0.077	-0.066
领导受教育水平	0.074	0.069	0.107
地位冲突			
团队支配型地位竞争		-0.268**	
团队威望型地位竞争			0.574***

续表 4

变量	团队创新绩效		
	模型 7	模型 8	模型 9
关系导向 LMX			
工作导向 LMX			
团队地位冲突 × 关系导向 LMX			
团队地位冲突 × 工作导向 LMX			
R <sup>2</sup>	0.093	0.159	0.397
调整后 R <sup>2</sup>	0.034	0.096	0.353
F	1.578	2.554*	8.925***

### 6. LMX 差异化基础与团队创新绩效之间的条件间接效应检验

本文参考了以往关于有调节的中介效应的检验方法 (Preacher 等, 2016)<sup>[52]</sup>, 采用参数 Bootstrap 方法检验有调节的中介效应。首先, 检验支配型地位竞争和威望型地位竞争是否在地位冲突与团队创新绩效之间起到中介作用。通过将 Bootstrap 再抽样设定为 20000 次运行间接效应检验的宏, 分析结果显示 (如表 5 所示), 支配型地位竞争在地位冲突与团队创新绩效中的间接效应为  $-0.062$ , 95% 的置信区间为  $[-0.148, -0.006]$ , 不包含 0, 证明支配型地位竞争所起的中介效应显著。同理, 威望型地位竞争在地位冲突与团队创新绩效中的间接效应为  $0.167$ , 95% 的置信区间为  $[0.024, 0.351]$ , 不包含 0, 证明威望地位竞争所起的中介效应也显著。

表 5 特定间接效应分析

中介效应	点估计	SE	Boot95% CI		
			LLCI	ULCI	
支配型地位竞争的中介效应	$a1 \times b1$	-0.062	0.036	-0.148	-0.006
威望型地位竞争的中介效应	$a2 \times b2$	0.167	0.083	0.024	0.351

其次, 检验有调节的中介效应, 通过将 Bootstrap 再抽样设定为 20000 次运行间接效应检验的宏, 分析结果如表 6 所示。由表 6 可知, 一方面, 在高水平的工作导向 LMX 差异化下, 威望型地位竞争在地位冲突与团队创新绩效之间所起的中介效应 ( $\beta = 0.330$ , 95% CI  $[0.152, 0.566]$ ) 显著, 且与低水平的工作导向 LMX 差异化下的中介效应相比 ( $\beta = 0.177$ , 95% CI  $[0.057, 0.387]$ ), 差异显著 ( $\beta = 0.065$ , 95% CI  $[0.015, 0.153]$ ), 假设  $H_4$  得到支持。另一方面, 支配型地位竞争在地位冲突与团队创新绩效之间的中介作用在低水平的关系导向 LMX 差异化下 ( $\beta = 0.040$ , 95% CI  $[-0.057, 0.170]$ ) 置信区间包含 0, 不显著。而在高水平的关系导向 LMX 差异化下显著 ( $\beta = -0.195$ , 95% CI  $[-0.366, -0.055]$ )。并且, 在不同的关系导向 LMX 差异化水平下, 支配型地位竞争所起的中介效应的差异显著 ( $\beta = -0.109$ , 95% CI  $[-0.216, -0.022]$ )。因此, 假设  $H_5$  也得到支持。

表 6 被调节的中介效应分析结果

间接效应点估计	SE	Boot95% CI		
		LLCI	ULCI	
中介变量: 威望型地位竞争				
低工作导向 LMX 差异化 (-1SD)	0.177	0.080	0.057	0.387

续表 6

间接效应点估计		SE	Boot95% CI	
			LLCI	ULCI
高工作导向 LMX 差异化 (+1SD)	0.330	0.104	0.152	0.566
差异	0.065	0.034	0.015	0.153
中介变量:支配型地位竞争				
低关系导向 LMX 差异化 (-1SD)	0.040	0.056	-0.057	0.170
高关系导向 LMX 差异化 (+1SD)	-0.195	0.139	-0.366	-0.055
差异	-0.109	0.050	-0.216	-0.022

## 六、研究结论与讨论

### 1. 研究结论

本文聚焦于地位冲突对团队创新绩效的双重作用,基于地位竞争的视角,探讨了地位冲突对团队产生双重影响的路径,并且通过引入 LMX 差异化基础这一概念,分别探讨了关系导向基础和工作导向基础对团队地位冲突与地位竞争行为关系的调节作用。研究结果表明:首先,地位冲突对团队创新具有“双刃剑”效应。由于团队内部地位资源具有“零和性”,团队成员对地位的需求必然会引发团队内部地位竞争。一方面,地位冲突可能引发成员的支配型地位竞争,激发团队成员的利己动机,从而损害团队内部的信任和合作,对团队创新产生消极影响;另一方面,地位冲突也有可能引发团队成员对威望型地位竞争,团队成员为了获取高地位,更愿意合作和表现出更多的组织公民行为,从而促进团队创新的实现。其次,LMX 差异化基础对于团队地位冲突的路径走向具有调节作用。具体地,当团队领导主要以私人关系或个人情感来分配团队的物质和权力资源时,会更易引发团队成员之间的关系冲突,促使成员在地位竞争中采取支配型地位竞争行为,降低成员之间合作的意愿,不利于团队创新绩效的实现。而以工作为导向的 LMX 差异化基础可以更好地促进团队内部形成公平以及良性的地位竞争氛围,促使团队成员表现出更多的威望型地位竞争行为,发挥地位冲突的积极效应。

### 2. 理论意义

首先,基于地位竞争的视角,本文整合了地位冲突对团队创新的双重影响以及具体的作用机制。由于研究视角和研究方法的差异,关于地位冲突对团队创新的影响尚未取得一致的研究结论。具体而言,基于组织政治学视角,以往大多数研究将地位竞争视为反生产行为,不利于团队创新的实现。而近年来,随着薪酬等物质奖励对于员工激励作用的减弱,地位冲突的“功能主义”视角开始兴起,并将其视为解决团队公共产品提供问题的关键手段(Anderson 和 Willer, 2014)<sup>[4]</sup>。本文综合上述两种观点,整合了目前关于地位冲突的争议,揭开了地位冲突权变影响团队创新的“黑箱”。对于正确认识地位冲突在团队创新中的作用以及未来进一步探索地位冲突的积极影响提供了相应的借鉴与参考。

其次,丰富了组织管理研究中关于地位竞争行为的探讨,拓展了地位竞争的作用结果。以往关于地位竞争的研究多将个体的地位竞争行为归结于消极、阴暗或破坏性的政治行为。在 Cheng 等(2013)<sup>[7]</sup>明确提出两种地位获取或授予方式后,关于个体差异化的地位竞争动机或地位竞争行为的研究才开始逐渐增多。本文从团队层面区分并分别探讨了支配型地位竞争和威望型地位竞争行为对团队创新的影响,延伸了团队地位竞争作用结果,对完善地位竞争行为的研究框架具有重要意义。

最后,基于 LMX 理论,拓展了地位冲突对地位竞争行为作用的边界,并进一步丰富了 LMX 差

异化基础的实证研究。以往关于员工地位竞争行为边界的研究大都聚焦于员工的个体特征以及组织或团队的正式制度,忽略了作为重要非正式制度的 LMX 差异化的影响。并且,现有研究大多将 LMX 差异化视为单一维度变量来探讨其质量的高低对团队结果以及个体行为的影响,导致关于 LMX 差异化的研究常常出现矛盾的结果。通过区分不同导向的 LMX 差异化基础,本文更深一步的探究了 LMX 差异化这一变量的实质,进一步填充了现有关于 LMX 差异化基础研究的空白。同时,通过探讨不同导向的 LMX 差异化基础在团队地位冲突过程中的调节作用,也丰富了领导学理论与地位理论的交叉研究。

### 3. 管理启示

首先,在企业实际的创新管理实践中,组织和团队的管理者应正确和辩证的看待地位冲突的影响。在开放式创新的背景下,组织和团队的去中心化和扁平化导致其内部不可避免地会产生地位冲突。本研究发现,地位冲突对团队创新的影响具有双面性。一方面,地位冲突可能会引发团队成员的支配型行为,如组建小团体、恶意打压他人等,进而阻碍团队内部的交流与合作;但另一方面,地位冲突也可以促进带有利他倾向的威望型地位竞争行为。组织和团队管理者应辩证看待地位冲突,在注意提防地位冲突的负面效应的同时,合理利用团队地位冲突的正向作用,尤其是在团队创新初期,合理的地位冲突能够有效帮助团队解决公共产品的启动问题。

其次,不同的地位竞争行为对于团队创新绩效有截然不同的影响,管理者和领导应当密切关注团队中成员地位竞争行为的倾向,积极引导团队形成以威望型地位竞争为主导的地位竞争氛围,形成良性的地位循环。通过采取正式或非正式的奖励或政策,优先给予团队中具有更高工作绩效以及利他倾向的员工以更高的社会地位,积极引导员工树立正确的地位价值观。防止团队内部中的地位竞争演变为以支配为导向的政治斗争。

最后,研究表明,团队领导在引导团队成员地位竞争行为的选择、发挥地位层级正向影响的过程中扮演着重要的角色。因此,为了促使团队内部形成良性的地位竞争氛围,领导在日常的工作中应采取以工作导向基础的 LMX 资源分配方式。在日常管理以及管理决策中,建立公平、合理的资源分配机制,依据员工的实际工作能力和工作绩效进行相应的工作安排、绩效评估和职位晋升等,避免使用以关系为导向的资源分配政策。并且,为了进一步增强员工对于工作导向 LMX 差异化的感知,领导可以主动向员工解释和阐明团队资源分配所依据的标准,从而更加有效的引导团队成员基于威望的地位竞争行为。

### 4. 研究局限与未来展望

本研究基于地位竞争行为的视角,分析了地位冲突对团队创新的影响及其作用机制。同时,探讨了 LMX 差异化基础对地位冲突与团队成员地位竞争行为的调节作用。然而,由于各种条件限制,研究不可避免地存在一些局限性。

首先,在研究设计方面,研究采用了企业横截面的研究数据。然而,随着组织或团队外部环境变化,团队地位冲突程度也会有所加剧或变弱(Bendersky 和 Hays, 2012)<sup>[20]</sup>。因此,未来的研究可以采用多时点的研究数据,探究随着组织或团队内部地位冲突程度大小的改变,团队成员地位竞争行为以及团队创新绩效的动态变化。其次,在团队的实际情境中,LMX 差异化基础并不是单一存在,往往是多种 LMX 差异化基础并存的情况,不同导向的 LMX 差异化基础对地位冲突与团队成员地位竞争行为之间的关系可能会产生交互影响。本研究只考虑了单一 LMX 差异化基础对团队地位冲突与团队成员地位竞争行为的调节作用,未来的研究可以进一步探索团队内部多种 LMX 差异化基础并存时对团队地位冲突与地位竞争策略的交互效应。最后,地位竞争作为一种复杂的政治现象,可能受到组织结构、团队氛围以及个体特征等多种因素的影响,未来的研究可以从组织、团队和个体多个层次进一步探讨。

参考文献

[1] Loch, C. , M. Yaziji, and C. Langen. The Fight for The Alpha Position: Channeling Status Competition in Organizations [ J ]. European Management Journal, 2001, 19, ( 1 ) : 16 – 25.

[2] Magee, J. C. , and A. D. Galinsky. Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status [ J ]. The Academy of Management Annals, 2008, 2, ( 1 ) : 351 – 398.

[3] Willer, R. Groups Reward Individual Sacrifice: The Status Solution to the Collective Action Problem [ J ]. American Sociological Review, 2009, 74, ( 1 ) : 23 – 43.

[4] Anderson, C. , and R. Willer. Do Status Hierarchies Benefit Groups? A Bounded Functionalist Account of Status [ M ]. New York: Springer, 2014.

[5] Fulmer, I. S. , and J. D. Shaw. Person-Based Differences in Pay Reactions: A Compensation-Activation Theory and Integrative Conceptual Review [ J ]. Journal of Applied Psychology, 2018, 103, ( 9 ) : 939 – 958.

[6] Pai, J. , and C. Bendersky. Team status conflict [ J ]. Current Opinion in Psychology, 2020, 33, ( C ) : 38 – 41.

[7] Cheng, J. T. , J. L. Tracy, and T. Foulsham. Two Ways to the Top: Evidence That Dominance and Prestige are Distinct Yet Viable Avenues to Social Rank and Influence [ J ]. Journal of Personality & Social Psychology, 2013, 104, ( 1 ) : 103 – 125.

[8] 张少峰, 程德俊, 李菲菲, 龙静. 创造性团队中地位关注动机、竞争行为与知识共享 [ J ]. 北京: 经济管理, 2019, ( 9 ) : 109 – 124.

[9] 周黎安. 转型中的地方政府: 官员激励与治理 [ M ]. 上海人民出版社, 2017.

[10] Hooper, D. T. , and R. Martin. Beyond personal Leader-Member Exchange ( LMX ) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions [ J ]. Leadership Quarterly, 2008, 19, ( 1 ) : 20 – 30.

[11] 吴婷, 张正堂. LMX 对员工组织支持感知与情绪枯竭的影响——LMX 差异化的调节作用 [ J ]. 北京: 经济管理, 2017, ( 8 ) : 103 – 115.

[12] Chen, X. P. , W. He, and L. C. Weng. What Is Wrong with Treating Followers Differently? The Basis of Leader-Member Exchange Differentiation Matters [ J ]. Journal of Management, 2015, 40, ( 3 ) : 409 – 412.

[13] Xu, D. , K. Zhou, and D. Fei. Deviant Versus Aspirational Risk Taking: The Effects of Performance Feedback on Bribery Expenditure and R&D Intensity [ J ]. The Academy of Management Journal, 2018, 62, ( 4 ) : 1226 – 1251.

[14] 潘静洲, 唐子阳, 张光磊, 钟锐. 领导一下属交换关系差异化基础对分配公平氛围及团队绩效的影响 [ J ]. 天津: 南开管理评论, 2021, ( 1 ) : 202 – 212.

[15] 伯恩斯坦. 经济与社会变迁的结构化 [ M ]. 北京: 社会科学文献出版社, 2010.

[16] Kilduff, G. J. , R. Willer, and C. Anderson. Hierarchy and Its Discontents: Status Disagreement Leads to Withdrawal of Contribution and Lower Group Performance [ J ]. Organization Science, 2016, 27, ( 2 ) : 373 – 390.

[17] Keltner, D. , D. H. Gruenfeld, and C. Anderson. Power, Approach, and Inhibition [ J ]. Psychological Review, 2003, 110, ( 2 ) : 265 – 284.

[18] Wilermuth, S. S. , M. Raj, and A. Wood. How Perceived Power Influences the Consequences of Dominance Expressions in Negotiations [ J ]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2018, 146: 14 – 30.

[19] Simpson, B. , and W. C. L. Ridgeway. Status Hierarchies and the Organization of Collective Action [ J ]. Sociological Theory, 2012, 30, ( 3 ) : 149 – 166.

[20] Bendersky, C. , and Hays. Status Conflict in Groups [ J ]. Organization Science, 2012, 23, ( 2 ) : 323 – 340.

[21] 刘智强, 卫利华, 周空, 廖书迪. 地位冲突的“双面”特性与团队创新 [ J ]. 天津: 南开管理评论, 2019, ( 4 ) : 176 – 186.

[22] Kalkhoff, W. Collective Validation in Multi-actor Task Groups: The Effects of Status Differentiation [ J ]. Social Psychology Quarterly. 2005, 68, ( 1 ) : 57 – 74.

[23] Huberman, B. A. , C. H. Loch, and A. Onculer. Status as A Valued Resource [ J ]. Social Psychology Quarterly, 2004, 67, ( 1 ) : 103 – 114.

[24] 刘智强, 邓传军, 廖建桥, 龙立荣. 地位竞争动机、地位赋予标准与员工创新行为选择 [ J ]. 北京: 中国工业经济, 2013, ( 10 ) : 83 – 95.

[25] 程德俊, 吴金璇, 张如凯. 创造性团队中的地位冲突及其对知识共享的影响 [ J ]. 北京: 经济管理, 2018, ( 10 ) : 106 – 121.

[26] Harris, T. B. , N. Li, and B. L. Kirkman. Leader-Member Exchange ( LMX ) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX's Influence on OCB and Turnover Intention [ J ]. Leadership Quarterly, 2014, 25, ( 2 ) : 314 – 328.

[27] Estel, V. , E. M. Schulte, and D. Spurk, et al. LMX Differentiation is Good for Some and Bad for Others: A Multilevel Analysis of Effects of LMX Differentiation in Innovation Teams [ J ]. Cogent Psychology, 2019, 6, ( 1 ) : 1 – 17.

[28] Pan, J. , and W. He. The Basis of Leader-Member Exchange ( LMX ) Differentiation: Content and Consequence [ J ]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2017, ( 1 ) : 16552.

- [29] Oldham, G. R., and A. Cummings. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, (3) : 607 – 634.
- [30] Kanter, R. When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1988, (10) : 169 – 211.
- [31] Janssen, O. The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behavior [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 78, (4) : 573 – 579.
- [32] 瞿皎皎, 赵宜萱, 赵曙明. 国企员工组织政治知觉下的行为选择——基于中国政治文化—人情社会内洽情境的整合性解释 [J]. *北京: 管理世界*, 2021, (8) : 143 – 162.
- [33] Boies, K., and J. M. Howell. Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17, (3) : 246 – 257.
- [34] Farmer, S. M., P. Tierney, and K. Kung-Mcintyre. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46, (5) : 618 – 630.
- [35] West, M. A., G. Hirst, and A. Richter, et al. Twelve Steps to Heaven: Successfully Managing Change Through Developing Innovative Teams [J]. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2004, 13, (2) : 269 – 299.
- [36] 杨付, 张丽华. 团队沟通、工作不安全氛围对创新行为的影响: 创造力自我效能感的调节作用 [J]. *北京: 心理学报*, 2012, (10) : 1383 – 1401.
- [37] Leenders, R. T. A. J., J. M. L. V. Engelen, and J. Kratzer. Virtuality, Communication, and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective [J]. *Journal of Engineering & Technology Management*, 2003, 20, (1) : 69 – 92.
- [38] Dreu, C. D., B. A. Nijstad, and M. N. Bechtoldt, et al. Group Creativity and Innovation: A Motivated Information Processing Perspective [J]. *Psychology of Aesthetics Creativity & the Arts*, 2011, 5, 25, (1) : 81 – 89.
- [39] 胡琼晶, 谢小云. 团队成员地位与知识分享行为: 基于动机的视角 [J]. *北京: 心理学报*, 2015, (4) : 545 – 554.
- [40] Bandura, A. The theory: Self-efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. 1978, 84, (2) : 191 – 215.
- [41] Bunderson, J. S., and R. E. Reagans. Power, Status, and Learning in Organizations [J]. *Organization Science*, 2011, 22, (5) : 1182 – 1194.
- [42] Flynn, F. J. How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency or Favor Exchange on Social Status and Productivity [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46, (5) : 539 – 553.
- [43] 杰弗瑞·菲佛. 权力: 为什么只为某些人所拥有 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [44] 马克斯·H·博伊索特. 知识资产: 在信息经济中赢得竞争优势 [M]. 上海人民出版社, 2005.
- [45] 郎艺, 王辉. 基于同事视角的领导—部属交换研究 [J]. *武汉: 管理学报*, 2017, (1) : 33 – 43.
- [46] Henderson, D. J., S. J. Wayne, and L. M. Shore, et al. Leader-Member Exchange, Differentiation, and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (6) : 1208 – 1219.
- [47] Tsui, A. S., J. L. Pearce, and L. W. Porter, et al. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40, (5) : 1089 – 1121.
- [48] Hansen, S., and M. Avital. Share and Share Alike: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior [J]. 2005, 5, (1) : 1 – 19.
- [49] Hülsheger, U. R., N. Anderson, and J. Salgado. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, (5) : 1128 – 1145.
- [50] James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf. Estimating within Group Interrater Reliability with and without Response Bias [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, (1) : 85 – 98.
- [51] Bliese, P. D. Within-group Agreement, Non-independence and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- [52] Preacher, K. J., Z. Zhang, and M. J. Zyphur. Multilevel Structural Equation Models for Assessing Moderation within and across Levels of Analysis [J]. *Psychological Methods*, 2016, 21, (2) : 189 – 205.



# Explaining the Double-Edged Influence of Status Conflict on Team Innovation Performance: The Mediation Effect of Status-Striving Behavior

WANG Xiao-yu, CHENG De-jun

(School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

**Abstract:** Clarifying the relationship between status conflict and team innovation performance is essential for teams to reasonably design status hierarchies and bring into play the positive effects of status systems. Most previous studies argue that status competition can lead members to focus too much on their interests, undermine the harmony and trust among team members, and thus adversely affect team innovation. However, some scholars have found that status conflict is not necessarily harmful in recent years. In some cases, status hierarchies can provide competence signals, help to locate resources, and provide for low-cost exchanges that can go beyond monetary incentives to help teams effectively address the provision of internal public goods and facilitate team innovation.

There are two status competition strategies in teams depending on the motives and ways of acquiring status. On the one hand, the risk and threat of status reduction implied by status conflict may trigger dominance-based status competition within the team. On the other hand, the opportunity for status advancement implied by status conflict may also motivate members to adopt prestige status-striving behavior in status conflict. Different status-striving behaviors will have different effects on the working atmosphere and status hierarchy of the team. Thus, status conflict is likely to have a dual impact on team innovation performance by stimulating differentiated status-striving behaviors among team members. In addition, as a complex political behavior, the status competition process requires access to critical resources needed for change to gain a voice, material and social support, and control over crucial decision-making processes. As a critical team player, the leader significantly impacts the distribution of power, control of the activation process, and access to resources in the team. According to the leader-member exchange theory (LMX), different kinds of relationships can develop between leaders and team members, which affect the distribution of team resources and status. As an informal system, the basis of LMX differentiation affects individuals' perceptions of the distribution of power and resources within the team and thus their perceptions of potential opportunities and action constraints. Thus, differently oriented LMX differentiation basis may affect team climate and individual motivation and behavior at work.

This paper takes the paired data of 132 teams as samples, and studies the influence of status conflict on team innovation performance by adopting a hierarchical regression analysis. The results indicate that dominance status-striving behavior negatively affected team innovation performance, and prestige status-striving behavior positively affected team innovation performance. Furthermore, LMX differentiation basis moderates the relationship between status conflict and status-striving behavior; relationship-oriented LMX differentiation basis positively moderated the relationship between status conflict and dominance status-striving behavior, and positively moderated the mediating effect of dominance status-striving behavior between status conflict and team innovation performance. Work-oriented LMX differentiation basis positively moderated the relationship between status conflict and prestige status-striving behavior, and positively moderated the mediating effect of prestige status-striving behavior between status conflict and team innovation performance.

In summary, drawing on status competition theory and LMX theory, this paper explores the double-edged influence of status conflict on team innovation and analyzes the moderating effect of LMX differentiation basis. The study makes three main contributions: (1) By exploring the double-edged effect of status conflict on team innovation performance, this paper provides a new explanatory mechanism for the varied effects of status conflict on team innovation. (2) By distinguishing different status-striving strategies, the study enriches the research on status conflict and provides a theoretical basis for the positive effects of status hierarchies on team innovation performance. (3) By analyzing team members' choices of status-striving strategies under different types of LMX differentiation basis, the results help teams to understand what basis for LMX differentiation is most effective for improving team innovation performance.

**Key Words:** team conflict; team innovation; status competition; LMX differentiation basis

**JEL Classification:** M12, M54

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2022.08.008

(责任编辑:舟 山)