多团队成员身份与领导力涌现*

——领导动机和团队 MTM 水平的调节作用

陈於婷　蒋春燕

（南京大学商学院，江苏　南京　210093）

内容提要：组织中员工自发涌现的领导力对个人成长和组织发展具有重要作用。组织扁平化和多项目协作背景下，多团队成员身份这一人力资源实践方式对领导力涌现的影响尚未得到有效认识。基于信号理论，本文通过长三角地区 101 个团队的 618 名员工问卷调查数据，探讨了多团队成员身份影响领导力涌现的过程机制和边界条件。结果表明，多团队成员身份能够显著提高非正式地位，进而正向促进领导力涌现。领导动机不仅调节了多团队成员身份对非正式地位的正向影响，还能增强通过非正式地位对领导力涌现的间接影响。团队 MTM 水平则削弱了领导动机对多团队成员身份与非正式地位关系的正向调节作用，还削弱了领导动机对多团队成员身份通过非正式地位对领导力涌现产生的间接影响。异质性分析进一步表明，团队 MTM 水平的边界作用在不同团队规模和行业类型方面存在差异。研究结论丰富了领导力培养的理论观点，也加深了对多团队成员身份实践作用结果和效用范围的理解，对企业合理高效配置人力资源有重要的实践参考价值。

关键词：多团队成员身份　领导力涌现　非正式地位　领导动机　团队 MTM 水平

中图分类号：C93　**文献标志码：**A　**文章编号：**1002—5766(2025)04—0189—20

一、引　言

在新一轮技术革新和市场快速变化的背景下，日益复杂的内外环境给企业的可持续发展和人力资源管理实践带来挑战。仅仅依靠组织的正式领导难以在快速变化的环境中满足其及时性和灵活性的要求，而非正式领导力突破了传统的领导层级结构，允许组织在没有预设领导角色的情况下自然形成领导行为和领导层次，不仅关乎个人的职业成长，也能提升组织的响应速度和韧性（Badura 等，2022）[1]。因此，为了快速应对技术革新和市场变化，理解和促进领导力在非正式环境下的涌现显得尤为重要。

领导力培养观认为，领导力涌现是一个社会构建过程（DeRue 和 Ashford，2010）[2]，还能通过场景驱动促进领导力涌现（蒋旭婷等，2023）[3]。尽管学者们对于领导力涌现进行了积极探索和讨论，但大多数研究集中在个人特质、能力以及团队结构等因素上（Badura 等，2022）[1]，对于组织环境和组织行为如何影响领导力涌现的研究仍然有限。基于组织扁平化和多项目协作背景，组织越来越多地采用高创新、高参与和高绩效的人力资源实践（Hong 等，2011）[4]，表现为让员工同时参与多个项目团队工作，即员工具有多团队成员身份（O' Leary 等，2011）[5]。多团队成员身份（multiple team

收稿日期：2024-08-05

* **基金项目：**国家自然科学基金面上项目“新兴企业组织学习的间断平衡：关系网络和公司企业家精神的系统动力学作用机制研究”（72372073）；国家自然科学基金面上项目“创新制度环境对员工创造力的跨层次作用机制研究”（71872084）。

作者简介：陈於婷，女，博士研究生，研究领域是工作设计和数字化转型，电子邮箱：chenyt027@ 163.com；蒋春燕，女，教授，博士生导师，管理学博士，研究领域是新兴企业成长和战略人力资源管理，电子邮箱：cyjiang@ nju.edu.cn。通讯作者：蒋春燕。

membership,MTM)是指个人在某一段特定时间内,同时是两个或两个以上团队的成员,反映一个人在一段时间内分配工作时间的团队数量和多样性上(O' Leary等,2011[5];Brake等,2017[6]; Brake等,2018[7])。相对于从外部招聘具有相应知识和资质的新员工,企业采用多团队成员身份的组织工作方式实际上是一种更经济的"内部任用",能够以更小的成本实现人员的迁移和重新部署(Berger等,2022)[8]。随着MTM实践在动态和跨领域工作环境中越来越普遍,其对领导力涌现的影响机制和作用路径尚未得到充分研究。为了加深这一认识,本文将进一步探讨多团队成员身份如何影响领导力涌现以及作用的边界因素。

信号理论解释了信息不对称环境下,信号的发送与接收影响个体行为和决策。在这一框架下,MTM具有信号作用,可能直接影响他人和被赋予多团队成员身份员工之间的互动关系以及个体对于自己处于组织中相对位置的主观认知和判断,即非正式地位(Djurdjevic等,2017)[9]。非正式地位的高低影响团队成员间知识共享等深层次互动(邓传军等,2017)[10],高地位者能够改变组织中各类的资源分配(Ridgeway等,2014)[11],对他人和团队环境产生影响(孙长索和郭名,2021)[12],进而展现出领导力相关的特质和行为。据此,本研究将非正式地位作为中介变量,来探究多团队成员身份如何改变非正式结构中的地位进而有效地激发员工领导力涌现。

同时,信号理论强调个体特征影响信号的准确传递,接收者根据自身特征对信号进行"校准",解析组织信号时会因个体差异而有所不同。MTM个体在应对团队多样化需求上,其认知和付出的时间精力以及行为反应存在不同结果(Chen等,2019[13];Brake等,2024[14]),原因可能在于个体动机因素的强驱动作用(Deci和Ryan,2000[15];Foti等,2020[16])。在促进领导力涌现过程中,如果个体没有提升领导力相关的动机,可能更容易将MTM视为一种阻碍性挑战,产生不良情绪反应和工作退缩行为(Brake等,2020[17];Rapp和Mathieu,2018[18])。因此,MTM在组织实践中并非都能达到促进领导力涌现的预期效果,其中重要的边界因素可能是个体的领导动机水平(Oh,2012)[19]。此外,信号的效力还受到传递环境的影响,有利的团队情境可以强化和放大领导动机的作用(Connelly等,2011)[20]。在人力资源实践中,企业可能通过频繁赋予员工多团队成员身份来实现资源利用效率最大化,导致团队MTM水平上升而使得员工面临更高的任务复杂性和团队情境多样性(Backmann等,2024)[21]。在此情境下,非正式地位的提升和领导力的涌现过程可能更为复杂,使得多团队成员身份影响领导力涌现的效用范围发生改变。

综上,本文基于信号理论,将多团队成员身份概念引入领导力涌现的研究中,回答了多团队成员身份这种人力资源实践方式对领导力涌现的直接影响、过程机制和效用范围。理论上,本研究拓展了领导力涌现的前因研究,提供了一个新的视角来理解人力资源管理实践如何促进员工领导力的发展。实践上,本研究为组织设计有效的多团队参与策略和领导力培养计划提供了指导,帮助组织更好地激发和利用内部领导力资源。

二、理论回顾与假设提出

1.多团队成员身份

"多团队成员身份"最初被认为是工作环境涉及员工在多个团队中分配时间和付出精力的一种组织工作方法(Mortensen等,2007)[22]。之后,O' Leary等(2011)[5]第一次尝试构建MTM对个体和团队影响的机制模型,将MTM定义为一种工作组织的形式,指的是个体在某一段特定时间内,同时是两个或两个以上团队的成员,结构要素为团队数量(number of teams,NT)和团队成员身份多样性(variety of team memberships,VTM)。个体层面上,现有研究从资源配置、社会网络、认知以及角色等多视角促进了对多团队成员身份作用效果的理解(Brake等,2020[17];Chen等,2021[23];万文海等,2022[24])。多团队成员身份影响作用的积极一面在于有效的工作实践、更高的利用率、外部资

源的增益以及改善团队之间的负载平衡(Cummings 和 Haas,2012)[25],而消极一面在于分散的注意力、更高的转换成本、增加的压力和凝聚力的减少等(Mortensen,2014)[26]。学者们逐渐意识到员工如何认知和管理组织所赋予的多个正式团队身份将影响到他们的态度及行为(方琪和栾琨,2022)[27],但现有研究很大程度上忽略了被赋予多团队成员身份以外的员工状态。事实上,个体嵌入在多个主体互动的团队中,而被赋予多团队成员身份的员工更是联结了多个团队(Bertolotti 等,2015)[28],影响了团队非正式结构中的互动关系和各要素的涌现状态。

2.多团队成员身份对领导力涌现的影响

领导力涌现通常是指在一个没有正式领导的群体内部,个体被他人视为领导者或具有领导力的程度(Lord 等,1984[29];Judge 等,2002[30];蒿坡等,2017[31])。领导力涌现强调个体成员在群体内部涌现成为领导者的过程,即便个体没有明确的权威或职责,他们仍然可以因为展现领导行为而被团队成员认为有领导力(柳波和高日光,2024)[32]。正式领导力来源于垂直组织结构中上级对下级的权力,而在组织扁平化、自组织、跨边界等新的组织形态下,企业越依赖水平层次中由组织成员追随而形成或个体自发涌现出的领导力(吕乐娣等,2024)[33]。

信号理论认为,组织能通过间接方式向信号接收者传递某些积极信息,信号传递过程中的三大要素是信号发送者、信号和信号接收者,信号传递内容包括信号发出者的质量和意图信息(Connelly 等,2011[20];Spence,2002[34])。基于信号理论,本研究认为,组织作为信号发送者,通过指派或鼓励员工参与多个团队工作能传递出某种信号,员工作为信号接收者对组织意图和质量相关信息做出判断和反应,从而影响了个体领导力涌现。首先,多团队成员身份具有信号功能,能释放被赋予身份的个体具有较强综合能力和发展潜力的信号。员工被分配参与多个项目团队,是一种组织信任和认可该员工能力与可靠性的表现,增强了信号接收者的自我认同和自我效能感(Berger 和 Bruch,2021)[35]。其次,多团队成员身份表达了组织对员工承担更高难度工作和提高个人能力的相关期望意图,这可能激励个体更加积极地承担角色任务和提高工作效率(Maynard 等,2012)[36],提升了领导力涌现相关的能力素养。最后,员工同时在多个团队中工作会接触到更多样化的知识、视角和观点,使得他们在展现多种技能和解决复杂问题的过程中涌现出领导力(Kalish 和 Luria,2016)[37]。与未被赋予多团队成员身份的员工相比,此类员工预期自己能获得更高的职业成长,并能扩大自己的社会网络规模(Bertolotti 等,2015)[28]。可见,多团队成员身份代表了组织对被赋予对象的信任和认可,能为员工提供知识学习和机会展示等工作资源,营造出一个支持领导力发展的环境,从而促进了领导力涌现。因此,本文提出以下假设:

H_1:多团队成员身份对领导力涌现有正向影响。

3.非正式地位的中介作用

非正式地位是员工对自己在组织中可能处于的相对位置的主观认知和判断(Djurdjevic 等,2017)[9],是人际交互后“投射”出来的身份或形象,由个人影响力、声望、尊重与认可水平不同而形成非正式结构(Diefenbach 和 Sillince,2011)[38]。个体在宏观角度的社会等级相对稳定,但微观层面所感知到的非正式地位却会根据具体情境不断变化,且人们更关心自己所处“小圈子”中的相对地位(Magee 和 Galinsky,2008)[39]。区别于受外部环境(如组织制度设计)影响较大的正式地位,非正式地位则更多地受到个体心理感知因素的影响,以情感逻辑为重要标准(柳学信等,2021)[40],是社会规范和组织成员之间长期互动后的认知结果(邓传军和刘智强,2021)[41]。

基于信号理论,多团队成员身份的赋予可以被员工视为一种解读隐藏信息和组织意图的重要信号,表明了被赋予多团队成员身份的员工具有能力优势和组织认可度,其他成员也会依此调整对个体的认知并预期该员工未来具有更高影响力和更大发展空间,从而提升了其非正式地位

(Bendersky和Shah,2013)[42]。具体而言,组织赋予员工多团队成员身份的行为蕴含了对个体进行跨边界活动和取得高绩效结果的期待(Berger等,2022)[8],意味着个体需要接触多样化的知识、观点和信息,形成多种角色积累并以有效方式结合多种协作关系(Pluut等,2014)[43]。通过参与不同的团队工作,被赋予多团队成员身份的员工能构建和扩展社会网络规模(Brake等,2020)[17],扩大个体的知识基础和提升技能多样性(万文海等,2022)[24],在组织中将具有更高的影响力;同时,能作为不同团队之间交互的桥梁,促进各类资源的交换,提升了个体在组织中的独特性感知(O'Leary等,2011)[5]。相比之下,没有被赋予多团队成员身份的成员更难接触到不同团队的信息源,难以在工作中创造独特的体验、要求和可能性,不利于个人成长和职业发展(Brake等,2018)[7]。可见,被赋予多团队成员身份的员工拥有更高的组织期许、个人影响力和独特性,促进了个体非正式地位的提升。因此,本文提出以下假设:

H_{2a}:多团队成员身份正向影响非正式地位。

动态资源视角下,地位被视为一种动态的,可用于管理、谈判和竞争的社会资源(Ridgeway等,2014)[11]。非正式地位层级影响个体意识和行为,以及团队成员间的非正式互动(刘智强等,2015)[44]。非正式地位的高低代表了团队成员在非正式组织结构中的位置,地位高的员工通常具有更强的自我管理意识(Bingham等,2014)[45],期望向外界展现良好形象(Djurdjevic等,2017)[9],可能在多层次互动过程中涌现出个体领导力(Acton等,2019)[46]。首先,非正式地位的高低代表不同个体在资源获取、社会支持和影响力等方面存在明显差异,高地位者更容易被认为有能力的,人们也预期高地位者的表现更为优秀。研究发现,非正式地位高的员工更愿意承担工作风险,在推广和实施创意想法方面具有更高绩效(刘智强等,2015)[44],而高绩效者更易被他人视为领导者(Paunova,2015)[47]。其次,非正式地位在内部网络形成和群体动态中具有重要作用,他人更倾向于和非正式地位高的成员建立合作关系,低地位者在组织互动中更可能对高地位者产生模仿和追随行为(柳学信等,2021)[40]。拥有较高非正式地位的成员可能因其个人魅力、专业能力或社会资本的积累而成为社会网络中的关键节点,能够为合作带来更高的协作效率和资源分配。高位者为了维持现有地位,愿意进行知识分享和提出创新性想法;而低地位者为了地位提升,可能复制、模仿高地位者的行为模式和思维方法(邓传军等,2017)[10]。最后,非正式地位越高,个体的资源存量越高,能够满足其他成员需要和利于团队发展,更容易被他人视为领导者。非正式地位高者掌握更多的价值资源,能够掌握个人命运、影响环境和协调多方利益,积极开展主动变革行为(邓传军和刘智强,2021)[41],从而展现出成员所期望的领导力特质和行为(吕乐娣等,2024)[33]。

信号理论强调,信息接收者在接受组织信号后会对组织意图等相关信息做出判断和反应,并进行认知和行为上的调整(Connelly等,2011)[20]。被赋予多团队成员身份传递了组织对该员工委以重任的信号,员工自身和他人都会重新评估该员工的能力、组织地位和未来发展等,逐渐形成具有多团队成员身份的员工存在职业优势的认知共识,提升了其非正式地位。现有研究也进一步表明,非正式地位的高低影响团队成员间的深层次互动(邓传军等,2017)[10],高地位者能够改变组织中的各类资源分配(Ridgeway等,2014)[11],对他人和团队环境产生影响(孙长索和郭名,2021)[12],进而展现出领导力相关的特质和行为。因而,本研究认为,非正式地位能够作为中介因素,进一步把多团队成员身份的影响传递到个体的认知和行为层面,以及与其他信号接收者的组织互动中,从而促进领导力涌现。因此,本文提出以下假设:

H_{2b}:非正式地位在多团队成员身份与领导力涌现之间发挥中介作用。

4.领导动机的调节作用

信号理论指出,个体特征会影响信号传递的准确性,信号接收者可以"校准"信号,个体基于自

身个性衍生的认知加工对组织传递的信号进行解读(Spence,2002)[34]。学者们认为,被赋予多团队成员身份意味着对个体综合能力和为其他成员做出绩效表率方面提出了更高要求(Crawford 等,2019)[48],但被赋予多团队成员身份的个体并非都能达到组织预期,其中重要的边界因素可能是个体的动机因素。研究表明,动机是驱动行为的强因素(Deci 和 Ryan,2000[15];Foti 等,2020[16]),特别是在工作自主性较高的团队中,领导动机正是影响团队中领导力涌现的重要影响因素(Oh,2012)[19]。

领导动机是指影响个体是否愿意承担领导培训、角色和责任相关决定,以及为履行领导职责付出多少努力的一种个体特征差异(Chan 和 Drasgow,2001)[49]。领导动机能够驱动行为来展现个体的能力、规范和利他主义(Hong 等,2011)[4]。本研究认为,领导动机水平影响个体承担多团队成员身份的意愿以及为此付出的努力程度,将影响多团队成员身份作用于非正式地位以及领导力涌现的过程。具体而言,高领导动机的个体具有承担领导角色的愿望,当个体被赋予多团队成员身份时,能增强员工应对工作挑战和克服困难的意愿。多团队成员身份为领导动机高的员工提供了一个展示自身领导力特质和行为的机会,员工将组织赋予多团队成员身份视为对自身的认可,愿意通过此方式展示自身领导力相关的才能和表现。同时,多团队成员身份员工在不同团队间流动以及交流和合作过程中,高领导动机能够促使个体更主动和有效地利用跨团队的资源和信息,在组织内部积极构建广泛的人际网络(Brake 等,2020)[17],从而在非正式组织结构中占据优势地位,增强了个体影响力和非正式地位。此外,高领导动机能够驱动多团队成员身份员工在跨团队合作中展现利他主义,从而主动承担工作责任和进行知识共享(Edmondson 和 Harvey,2017)[50],提升多团队成员身份员工的声望以及他人的认可程度。进一步推断,当多团队成员身份员工具有更高的领导动机时,能产生个体动机与组织机遇的互补效应,提升个体利用多团队成员身份所带来的非正式地位,促使个体在多团队环境中更积极地展现领导特质和行为,进而促进领导力的涌现。

反之,当个体的领导动机较低时,员工即使被赋予多团队成员身份,也更可能将其视为一种阻碍性工作压力(Pluut 等,2014)[43],担心所需的角色转换和认知灵活性等工作要求(Chen 等,2019)[13]。当组织赋予多团队工作的挑战时,员工可能不太愿意承担职责,反而产生认知负担、自我损耗和工作疏离等不良影响(赵富强等,2024)[51]。在此情况下,即使员工具有多团队成员身份,也可能缺乏利用这些身份构建非正式地位和转化为领导行为的内在驱动力,对领导力涌现的过程产生损害。因此,本文提出以下假设:

H_{3a}:多团队成员身份对非正式地位的促进作用受到领导动机的正向调节,即领导动机越高,多团队成员身份对非正式地位的促进作用越强,反之越弱。

H_{3b}:多团队成员身份通过非正式地位对领导力涌现产生的间接效应受到领导动机的正向调节,即领导动机越高,多团队成员身份通过非正式地位对领导力涌现产生的间接效应越强,反之越弱。

5.团队 MTM 水平的调节作用

除了信号接收者个体特征的作用,信号的质量和有效性会受到信号传递环境的影响,当团队情境有利于传达信号时,会激活和更好地发挥个体特征的作用(Connelly 等,2011)[20]。如果多团队成员身份员工在有利于激活动机的团队情境中,领导动机的影响作用会得到强化和放大。在现实人力资源实践中,企业为了更好地在组织层次高效利用资源,可能频繁使用赋予员工多团队成员身份的方式(Berger 等,2022)[8]。个体在看待自己的多团队成员身份时,尤为关注团队“小圈子”内他人的多团队成员身份情况,即团队成员整体的多团队成员身份水平。作为个体多团队成员身份这个信号的传递环境之一,团队 MTM 水平是指单位团队内所有员工参与多个团队工作的程度水平

(Crawford等,2019)[48],可能通过影响个体领导动机的调节效用,进而影响多团队成员身份促进领导力涌现的作用过程。

Mortensen和Gardner(2017)[52]认为,高团队MTM水平代表了一种复杂和高需求的工作环境,成员们需要同时参与多个团队协调工作,可能导致完成同一项目过程中人员和时间的分散,抑制形成团队内的交互记忆系统(Mortensen,2014)[26]。在高团队MTM水平的团队情境中,组织赋予成员多团队成员身份被视为一种常规行为,员工对于自己区别于他人身份的优越性感知降低,导致多团队成员身份所具有的信号功能减弱。多团队成员身份的情境研究也表明,员工面对更高的任务复杂性和团队间情境多样性(Backmann等,2024)[21],容易造成角色模糊和身份冲突(Berger和Bruch,2021)[35]。同时,由于单位团队中资源的有限性,高团队MTM水平意味着个人很难通过多团队成员身份获得额外资源,他们不太可能处在一个独特的位置上来允许他们控制和获得不同团队之间的信息和资源流动(Mortensen和Haas,2018)[53]。不仅自身需要参与多个团队协调工作,协调的团队成员也同时分散精力在多个项目团队中,从而领导高MTM水平的团队也变得更为困难,可能导致个体想要承担领导角色的意愿降低。面对多样的团队结构和成员安排,非正式地位的提升和领导力的涌现过程可能更为复杂,领导动机产生调节作用也需要更为严苛的条件。此时,尽管员工具有领导团队的意愿和动机,但预期需要付出更多努力才能取得相对地位优势,理性个体的领导自我效能和付出—回报感知也会减低,由此减弱了领导动机的边界刺激作用(Foti等,2020)[16]。可见,高团队MTM水平不利于领导动机的作用发挥,从而削弱了对个体多团队成员身份和非正式地位之间的调节作用,以及通过非正式地位对领导力涌现产生间接作用的调节效应。相反,低团队MTM水平条件下,领导动机更能刺激和增强多团队成员身份促进领导力涌现的过程,原因在于,此时多团队成员身份更具有特殊性,能传递出更高的信号质量,为领导动机的发挥提供了有利的团队环境。因此,本文提出以下假设:

H_{4a}:当团队MTM水平越高时,领导动机对多团队成员身份与非正式地位关系的正向调节作用更弱。

H_{4b}:当团队MTM水平越高时,领导动机对多团队成员身份通过非正式地位对领导力涌现产生间接效应的正向调节作用更弱。

综合以上分析,本文的研究模型如图1所示。

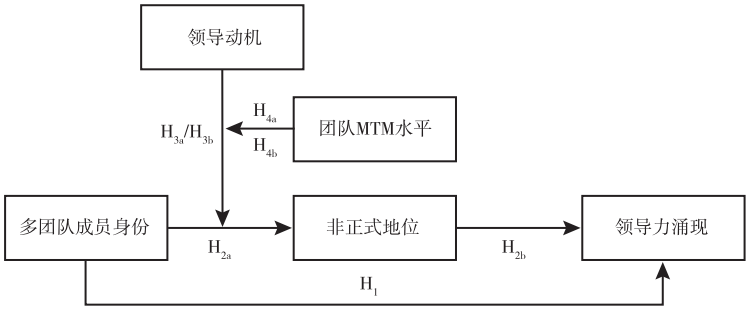

图1　研究模型

资料来源:作者整理

三、研究方法

1.研究样本与程序

对不同类型企业内多团队成员身份的人力资源实践情况进行初步了解,通过与高校MBA学员和高新产业园主管交流访谈发现,第三产业领域相较于传统产业较多采用多团队成员身份方式,

且员工自我领导和职业发展的动机较强。因此,本研究主要以长三角地区企业为调研对象,采用问卷调查方式,涉及信息传输、技术服务、金融、科学研究等领域的27家企业单位,具有不同的发展阶段和规模。在企业高管和人力资源部门支持下,课题组向团队负责人和普通员工发放不同问卷,第一时点由员工填写多团队成员身份、非正式地位、领导动机和控制变量,第二时点由领导填写下属的领导力涌现、团队MTM水平和团队人数规模。

第一次发放员工问卷800份,回收问卷657份;第二次发放领导问卷150份,回收问卷109份。进一步筛选中,保证一套匹配的团队问卷至少有三名员工和1名领导者填写完整问卷,且至少有一名员工同时参与两个及以上团队工作,由此剔除了八个团队的39份员工问卷。最终整理出有效匹配的团队领导问卷101份,有效回收率为67.33%;员工问卷618份,有效回收率为77.25%。员工样本特征方面:性别上,男性员工393名,占比63.59%,女性员工225名,占比36.41%;年龄上,25岁以下占比5.34%,26~35岁占比34.79%,36~45岁占比18.77%,46~55岁占比28.96%,56及以上占比12.14%;学历上,高中及以下占3.72%,大专占22.33%,本科占67.31%,研究生占6.64%;工作年限上,在本单位工作时间一年以内占18.77%,1~5年占46.12%,6~10年占9.87%,11~15年占5.99%,16~20年占2.91%,21~30年占6.63%,30年以上占9.71%;团队规模上,五人及以下占35.28%,6~10人占35.60%,11~15人占23.14%,16~20人占2.75%,20及以上占3.23%;行业性质上,信息传输、计算机服务和软件业占36.89%,科学研究和技术服务业占23.46%,金融业占19.90%,制造业占5.34%,交通运输、仓储和邮政业占1.13%,其他行业占13.28%。

2.变量测量

本研究的问卷测量包括两部分:一是测量非正式地位、领导力涌现和领导动机;二是开放性选择问题,成员需要填写人口统计学特征,回答多团队成员身份相关问题。采用的量表源于经过广泛认可且具有较高信效度的成熟量表,或基于国外量表并由国内学者翻译修订而成①。问卷量表采用李克特7点计分法进行评价(1="完全不符合",7="完全符合")。

多团队成员身份。参照Cummings和Haas(2012)[25]、Berger等(2022)[8]对该变量测量的做法,问卷中询问受访者在过去六个月中是否具有同时参与多个团队工作的经历,并填写同时参与的团队数量(若没有同时参与多个团队工作的经历,则团队数量记为"1")。

非正式地位。参考Djurdjevic等(2017)[9]以中国员工为研究对象开发的五题项量表,测量条目如"我在组织中拥有一个受人尊敬的地位"和"我在组织中拥有很高的声望"。本研究中该量表的克朗巴赫系数为0.809。

领导力涌现。采用Lanaj和Hollenbeck(2015)[54]编制的七题项量表,代表性条目如"该员工能在团队中起主导作用""该员工能对团队中的其他人产生重要影响"。本研究中该量表的克朗巴赫系数为0.869。

领导动机。采用Chan和Drasgow(2001)[49]的领导动机量表,由于情感性和社会规范性领导动机相较于非功利动机能更好地预测领导结果(陈璐和黄丽,2017)[55],因而本研究采用该量表中的情感和社会规范这两个维度。分别有九个测量条目,代表条目有"在团队里工作时,我大多时倾向于做领导而不是跟随者""当我被要求或被其他成员推选为领导时,我同意成为领导者"。该量表的克朗巴赫系数为0.895。

团队MTM水平。根据前期调研访谈,相较于成员同时参与团队的绝对数量,员工在感知领导力涌现过程中更关注团队中具有多团队成员身份的人数,因此,本文采用领导汇报的团队中具有多团队成员身份的员工比例来衡量团队MTM水平。当团队中具有多团队成员身份的员工人数比

① 因篇幅所限,相关内容正文略去。详见本刊网站登载扩展资料中的附录。

例在0~10%时,设为1,11%~20%的比例设为2,并以此类推,变量范围在1~10。

控制变量。根据已有研究,人口统计学因素和团队性质会对领导力涌现产生潜在影响(Lanaj和Hollenbeck,2015)[54],因此,本文将员工性别、年龄、学历、工作年限、团队规模和行业性质作为控制变量。

四、研究结果

1.共同方法偏差检验

尽管本研究多时点和多来源进行了数据收集,但由于多团队成员身份、非正式地位和领导动机变量的测量均来自员工评价,因此采用Harman单因素检验和增加共同方法因子,对共同方法偏差问题进行检验。结果显示,Harman单因素检验中第一个主成分解释的变异量为27.62%,未超过40%,主成分分析五个因素解释了总方差的68.32%。同时,增加潜在共同方法因子后,拟合指标相较于本研究的五因子模型并未显著改善(χ^2/df=1.837,*CFI*=0.944,*TLI*=0.941,*RMSEA*=0.052,*SRMR*=0.045),说明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

2.验证性因子分析

为确保研究可靠性和有效性,采用AMOS 26.0对本研究的五个主变量进行验证性因子分析。拟合结果如表1所示。与其他模型相比,本研究的五因子模型拟合效果最为理想($\chi^2(df)$=1078.141(633),χ^2/df=1.703,*CFI*=0.951,*TLI*=0.948,*RMSEA*=0.051,*SRMR*=0.043),说明变量多团队成员身份、非正式地位、领导力涌现、领导动机和团队MTM水平之间具有较好的区分效度。

表1　　验证性因子分析

模型	$\chi^2(df)$	χ^2/df	*CFI*	*TLI*	*RMSEA*	*SRMR*
五因子模型(*MTM*,*IS*,*LE*,*ML*,*TMTM*)	1078.141(633)	1.703	0.951	0.948	0.051	0.043
四因子模型1(*MTM*,*IS*,*LE*,*ML+TMTM*)	1295.718(641)	2.021	0.894	0.889	0.067	0.059
四因子模型2(*MTM*,*IS*,*ML*,*LE+TMTM*)	1308.763(642)	2.039	0.873	0.868	0.075	0.074
三因子模型1(*MTM*,*IS*,*LE+ML+TMTM*)	2114.357(648)	3.263	0.792	0.784	0.081	0.086
三因子模型2(*MTM*,*LE*,*IS+ML+TMTM*)	2152.324(648)	3.321	0.785	0.799	0.088	0.093
两因子模型(*MTM*,*IS+LE+ML+TMTM*)	2697.537(652)	4.137	0.687	0.672	0.092	0.102
单因子模型(*MTM+IS+LE+ML+TMTM*)	3358.135(657)	5.111	0.466	0.457	0.116	0.127

注:*N*=618;*MTM*表示多团队成员身份;*IS*表示非正式地位;*LE*表示领导力涌现;*ML*表示领导动机;*TMTM*代表团队MTM水平。下同

3.描述性统计和相关性分析

各变量的描述性统计及相关关系分析结果如表2所示。在研究的主要变量中,多团队成员身份、领导力涌现、非正式地位和领导动机相互之间均有显著正向关系。多团队成员身份与领导力涌现之间相关系数为0.27(p<0.01);多团队成员身份与非正式地位的相关系数为0.30(p<0.01);非正式地位和领导力涌现之间的正相关系数为0.53(p<0.01)。团队MTM水平与多团队成员身份之间显著正相关(r=0.19,p<0.01),与其他主要变量之间则存在弱负相关关系。领导动机与非正式地位相关性系数为0.64(p<0.01),相关性较高的原因主要在于领导动机测量剔除了非功利性领导动机维度后,社会规范性和情感性领导动机与非正式地位的获取和维持密切相关(Hong等,2011)[4],但在通过了共同方法偏差和验证性因子分析检验后不影响研究结论的有效性。数据结果初步表明,各变量之间关系符合预期,为后续检验提供了初步支撑。

表2　　均值、标准差和相关性矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	1.36	0.48										

续表 2

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.年龄	3.08	1.16	−0.37**									
3.学历	2.77	0.62	0.24**	−0.50**								
4.工作年限	2.87	1.88	−0.18**	0.54**	−0.39**							
5.团队规模	8.04	4.11	−0.10*	0.05	−0.06	0.01						
6.行业性质	3.28	1.35	−0.06	0.12**	−0.21**	0.20**	0.03					
7.*MTM*	1.53	0.78	−0.04	−0.05	0.01*	0.01	−0.02	−0.01				
8.*LE*	4.57	1.23	−0.17**	0.07	0.01	0.04	0.08	−0.09*	0.27**			
9.*IS*	5.08	0.98	−0.03	0.04	−0.02	−0.05	0.06	−0.05	0.30**	0.53**		
10.*ML*	5.18	1.10	−0.04	0.04	−0.04	0.04	0.08*	−0.07	0.23**	0.37**	0.64**	
11.*TMTM*	3.72	1.80	0.11*	−0.14**	0.13	−0.20	−0.22*	−0.05	0.19**	−0.10*	−0.18**	−0.15**

注：*代表 $p<0.05$，**代表 $p<0.01$（双尾检验）

4.假设检验

（1）多团队成员身份与领导力涌现之间的主效应检验。为了检验多团队成员身份对领导力涌现的直接影响，层级回归中将领导力涌现设置为因变量，性别、年龄、学历、工作年限、团队规模和行业设为控制变量，具体数据分析结果如表 3 所示。模型 8 表明，在控制变量基础上，多团队成员身份对领导力涌现有积极的显著影响（$\beta=0.408$，$p<0.001$），假设 H_1 得到支持。

（2）非正式地位的中介效应检验。首先，检验自变量多团队成员身份是否显著影响中介变量非正式地位。表 3 模型 2 显示，在控制变量基础上，多团队成员身份显著正向影响非正式地位（$\beta=0.385$，$p<0.001$），假设 H_{2a} 成立。其次，以领导力涌现作为结果变量，模型 9 控制了自变量多团队成员身份后，非正式地位对领导力涌现的影响系数为 0.622（$p<0.001$）。由于组织赋予员工多团队成员身份导致的非正式地位上升，是团队全体成员可观察并进行认知调整的综合过程，兼具了领导力涌现的鉴别和推理导向的双重信息加工路径（蒿坡等，2017）[31]，因此，非正式地位对领导力涌现的影响系数较高是合理的。再次，比较模型 9 和模型 8 中多团队成员身份对领导力涌现的影响系数，其 β 值在加入中介变量非正式地位后，由 0.408（$p<0.001$）降为 0.169（$p<0.01$），说明非正式地位在多团队成员身份和领导力涌现之间具有部分中介作用，假设 H_{2b} 得到验证。

表 3　　层级回归结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
	非正式地位（中介变量）						领导力涌现（因变量）		
控制变量									
性别	−0.031	0.033	0.053	0.052	0.072	0.047	−0.429***	−0.362**	−0.382***
年龄	0.065	0.075	0.103**	0.101**	0.102**	0.095**	0.022	0.032	−0.014
学历	−0.037	−0.092	−0.011	−0.013	−0.012	−0.022	0.099	0.041	0.098
工作年限	−0.051*	−0.057*	−0.072***	−0.073***	−0.085***	−0.084***	0.021	0.014	0.050
团队规模	0.012	0.015	0.002	0.002	−0.004	−0.003	0.017	0.020	0.011
行业性质	−0.033	−0.034	0.005	0.006	0.004	0.001	−0.091*	−0.093**	−0.072*
自变量									
MTM		0.385***	0.206***	0.173***	0.226***	0.194***		0.408***	0.169**

续表3

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
	非正式地位(中介变量)						领导力涌现(因变量)		
中介变量									
IS									0.622***
调节变量									
ML			0.548***	0.564***	0.536***	0.546***			
TMTM					−0.076***	−0.049**			
交互项									
MTM×ML				0.098*	0.060*	0.073*			
MTM×TMTM						−0.030			
ML×TMTM						0.025			
MTM×ML×TMTM						−0.066**			
R^2	0.014	0.105	0.454	0.458	0.474	0.489	0.044	0.110	0.331
调整后 R^2	0.005	0.095	0.447	0.450	0.465	0.478	0.034	0.100	0.322

注:*代表$p<0.05$,**代表$p<0.01$,***代表$p<0.001$(双尾检验)

(3)领导动机的调节效应检验。参考Aiken和West(1991)[56]推荐的调节作用层级回归步骤,本研究先对自变量和调节变量进行去中心化和构建交互项操作(多团队成员身份×领导动机)。其次进行层级回归分析,并通过交互项系数的正负和显著性判断调节作用的存在与否,表3模型4显示,同时控制多团队成员身份和领导动机后,交互项(*MTM×ML*)对非正式地位有显著正向影响(β=0.098,$p<0.05$)。最后,通过简单坡度分析进一步探讨领导动机的调节作用。如图2所示,在高领导动机水平下(均值+标准差),多团队成员身份影响非正式地位的系数为0.463($p<0.01$),并在低领导动机下(均值−标准差)降为0.326($p<0.05$),说明领导动机正向调节了多团队成员身份和非正式地位的关系,假设H_{3a}得到验证。

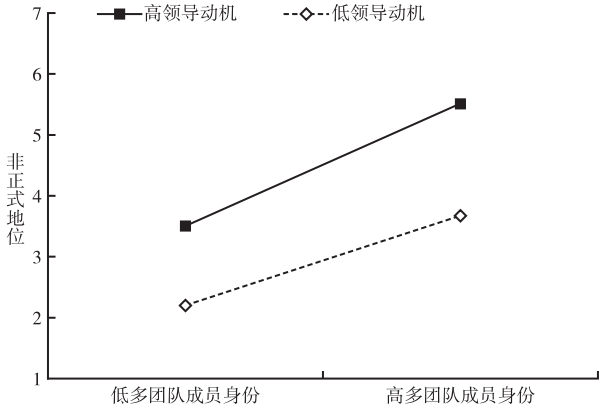

图2　领导动机对多团队成员身份与非正式地位关系的调节作用

资料来源:作者整理

进一步,领导动机对中介效应的调节作用检验结果如表4所示,当领导动机处于高水平时,多团队成员身份通过非正式地位影响领导力涌现的间接效应为0.171,置信区间为[0.097,0.250];而在低领导动机水平下,多团队成员身份通过非正式地位影响领导力涌现的间接效应值为0.036,置

信区间为[-0.107,0.173],表明领导动机对非正式地位所起的中介效应有显著的调节作用,因此假设 H_{3b} 成立。

表 4　　有调节的非正式地位中介效应检验结果

调节变量	路径:多团队成员身份→非正式地位→领导力涌现			
	间接效应值	标准误	95%置信区间	
高领导动机	0.171	0.038	0.096	0.250
低领导动机	0.036	0.033	-0.109	0.172

(4)团队 MTM 水平的调节效应检验。为检验团队 MTM 水平的调节作用,本文对团队 MTM 水平同样进行了去中心化处理,并分别构建了多团队成员身份、领导动机和团队 MTM 水平之间的两两交互项和三者交互项(Backmann 等,2024[21];方杰等,2022[57])。表 3 模型 6 显示,在控制两两交互项后,三项交互(多团队成员身份×领导动机×团队 MTM 水平)对非正式地位具有显著负向影响(β=-0.066,p<0.01),说明团队 MTM 水平存在调节作用。同时,为详细说明团队 MTM 水平和领导动机的联合调节作用,本文参考 Dawson 和 Richter(2006)[58]的研究方法进一步绘制交互效应图,如图 3 所示。在高领导动机和低团队 MTM 水平情况下,多团队成员身份对非正式地位的正向影响最大,且表 5 的斜率差异检验显示情况 2(高领导动机,低团队 MTM 水平)与其他三种情况的斜率存在显著性差异。而在低领导动机和高团队 MTM 水平条件下,多团队成员身份对非正式地位具有显著负向影响,并与情况 2(高领导动机,低团队 MTM 水平)和情况 4(低领导动机,低团队 MTM 水平)的斜率存在显著差异。因此,在领导动机的调节作用过程中,团队 MTM 水平同样发挥了调节作用,假设 H_{4a} 得到支持。

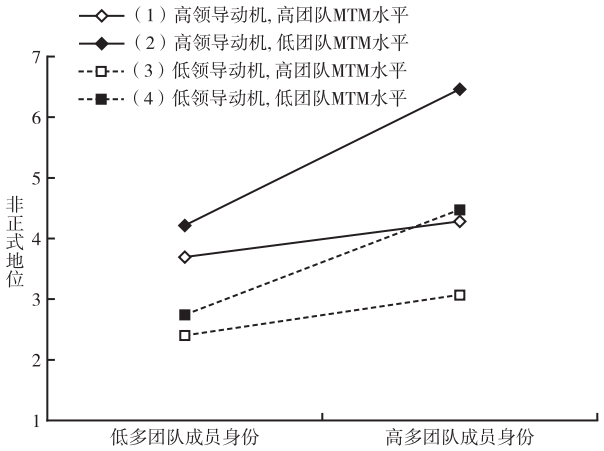

图 3　多团队成员身份、领导动机和团队 MTM 水平的三项交互效应

资料来源:作者整理

表 5　　斜率差异检验

对比组	斜率差异的 T 值	斜率差异的 p 值
(1)和(2)	-2.039	0.043
(1)和(3)	-0.200	0.841
(1)和(4)	-1.369	0.172
(2)和(3)	3.322	0.001
(2)和(4)	2.923	0.004
(3)和(4)	-2.471	0.014

团队MTM水平和领导动机对中介效应的调节作用检验结果如表6所示。情况2中(高领导动机,低团队MTM水平),多团队成员身份通过非正式地位影响领导力涌现的间接效应值最高为0.284,95%的置信区间为[0.198,0.379],不包含0;其次是情况3下(低领导动机,高团队MTM水平),非正式地位的中介效应值为0.110,95%的置信区间为[0.049,0.262]。情况1(高领导动机、高团队MTM水平)和情况4(低领导动机、低团队MTM水平)的95%置信区间包含0,说明多团队成员身份通过非正式地位影响领导力涌现的间接效应在情况1和情况4下并不显著。可见,高领导动机员工在团队MTM水平越低的团队中时,多团队成员身份通过非正式地位对领导力涌现的间接作用越强,表明团队MTM水平对领导动机影响的中介效应具有显著的调节作用,假设H_{4b}成立。

表6　　双重调节的非正式地位中介效应检验结果

调节变量	路径:多团队成员身份→非正式地位→领导力涌现			
	间接效应值	标准误	95%置信区间	
高领导动机、高团队MTM水平(情况1)	0.050	0.057	−0.074	0.152
高领导动机、低团队MTM水平(情况2)	0.284	0.045	0.198	0.379
低领导动机、高团队MTM水平(情况3)	0.110	0.080	0.049	0.262
低领导动机、低团队MTM水平(情况4)	0.002	0.081	−0.181	0.138

此外,为进一步了解团队MTM水平和领导动机调节作用的边界条件,本文采用PROCESS程序进行Johnson-Neyman技术分析。通过检验和对比领导动机在不同取值下,多团队成员身份对非正式地位的条件效应发现:图4显示,当领导动机取值低于4.598时,多团队成员身份对非正式地位的条件效应的置信区间包括0,其正向影响不显著;当领导动机取值高于4.598时,条件效应的置信区间不包括0,多团队成员身份对非正式地位的正向影响显著。同样,通过检验和对比团队MTM水平在不同取值下,交互项(*MTM*×*ML*)对非正式地位的条件效应发现:图5显示,当团队MTM水平≤3.509时(*TMTM*≤30%),交互项对非正式地位的影响显著为正;3.509<团队MTM水平≤6.712时,影响不显著;团队MTM水平大于6.712时(*TMTM*≥61%),交互项对非正式地位的影响显著为负。由此可见,团队MTM水平不超过30%时,随着领导动机增加,多团队成员身份对非正式地位具有显著正向作用;当团队MTM水平增加到30%~60%范围内时,领导动机的调节作用不再显著;而当团队MTM水平大于60%时,领导动机反而对多团队成员身份和非正式地位之间关系产生显著负向调节作用,即对领导动机的调节作用产生了“逆转”效果。

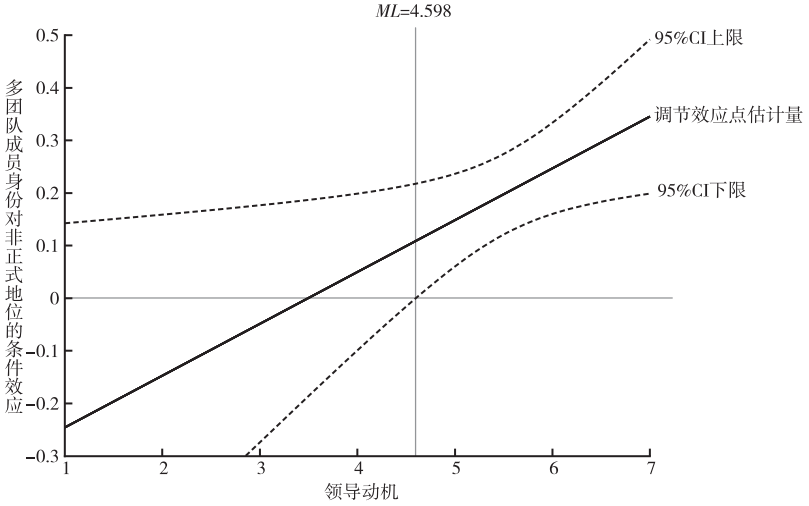

图4　领导动机调节作用的边界条件

资料来源:作者整理

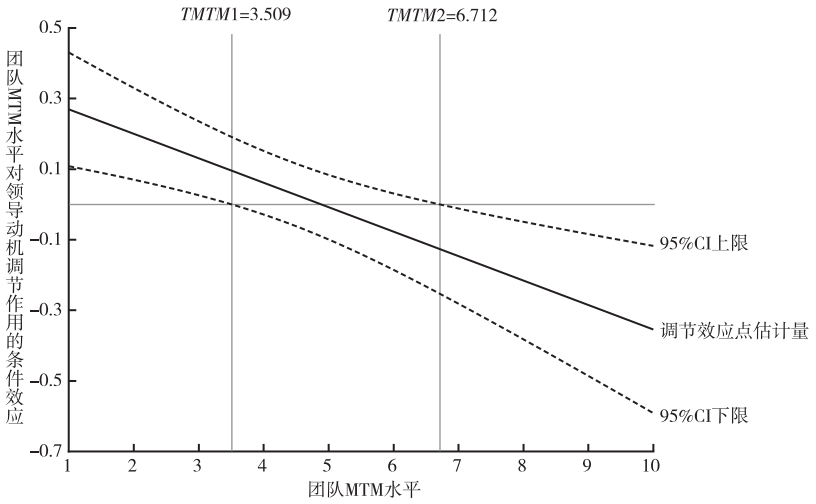

图 5　团队 MTM 水平调节作用的边界条件

资料来源：作者整理

5. 异质性分析

由于团队规模、行业类型等具体情境的差异，不同组织适用的团队 MTM 水平可能存在差异化范围，故本文进一步分析了不同团队规模和行业类型条件下团队 MTM 水平的异质性影响。

（1）团队规模差异。基于现有研究样本并尽量保证多个独立样本数量接近，团队规模分为七人及以下（样本 318 份）和八人及以上规模（样本 300 份）。通过 PROCESS 程序的 Johnson-Neyman 技术分析，研究细化分析了团队 MTM 水平在不同团队规模下对领导动机调节作用的边界影响。图 6 结果表明，团队 MTM 水平对不同规模团队成员领导动机的影响高低和范围存在显著差异。七人及以下规模团队对于团队 MTM 水平变化的敏感范围更多，在团队 MTM 水平 ≤ 2.569 时（*TMTM* ≤ 20%），对领导动机的调节作用具有显著正影响；随着团队 MTM 水平增加，其对领导动机的正向调节作用逐渐减弱，并在团队 MTM 水平大于 7.198 时（*TMTM* ≥ 71%），反而对领导动机的调节作用产生显著负面影响。八人及以上规模较大的团队只在团队 MTM 水平 ≤ 3.316（*TMTM* ≤ 30%）时，对领导动机的调节作用产生显著正向影响，随着团队 MTM 水平增加，其对领导动机的正向调节作用逐渐减弱且不显著。同时，综合两个样本的斜率大小和显著的置信区间发现，八人及以上规模团队成员更易受到低团队 MTM 水平的正向影响，而七人及以下规模团队则对高团队 MTM 水平的负向影响更为敏感。原因可能在于，不同规模团队内的互动松散度和资源存量存在差异，进而影响了团队 MTM 水平对领导动机调节作用的效果。较小规模的团队成员间互动更为紧密，同事的身份和状态变化对员工影响更大，更易感受到团队 MTM 水平增高带来的资源竞争感和协调难度。

（2）行业类型差异。按照企业所属行业的不同将样本企业划分为技术密集型（样本 373 份）和非技术密集型行业（样本 245 份）。图 7 的结果显示，团队 MTM 水平对不同行业团队成员领导动机的影响存在显著差别。技术密集型行业只在团队 MTM 水平 ≤ 4.295 时（*TMTM* ≤ 40%），对成员领导动机的调节作用产生显著正向影响，其他范围并没有显著作用。对于非技术密集型行业，团队 MTM 水平较低和较高时均对领导动机的调节作用存在显著影响。团队 MTM 水平 ≤ 2.430 时（*TMTM* ≤ 20%），显著正向影响领导动机的调节作用；当团队 MTM 水平大于 4.872 时（*TMTM* ≤ 41%），对领导动机的调节作用产生显著负向影响。同时，非技术密集型行业中团队 MTM 水平影响领导动机的斜率变化高于技术密集型行业，说明非技术密集型行业员工更易受到团队 MTM 水

平增高带来的消极影响。原因可能是不同行业在层级结构、员工技能要求和工作任务性质等方面存在差异,因此,在实现技能迁移和多团队工作的难易上也不同。技术密集型行业的组织层级较为扁平化,员工容易以特定技术任务或项目为中心实现技能迁移;而非技术密集型员工的经验迁移需要更多考虑不同团队规则和氛围的影响,高团队MTM水平更易导致个体疲劳和损害领导动机。

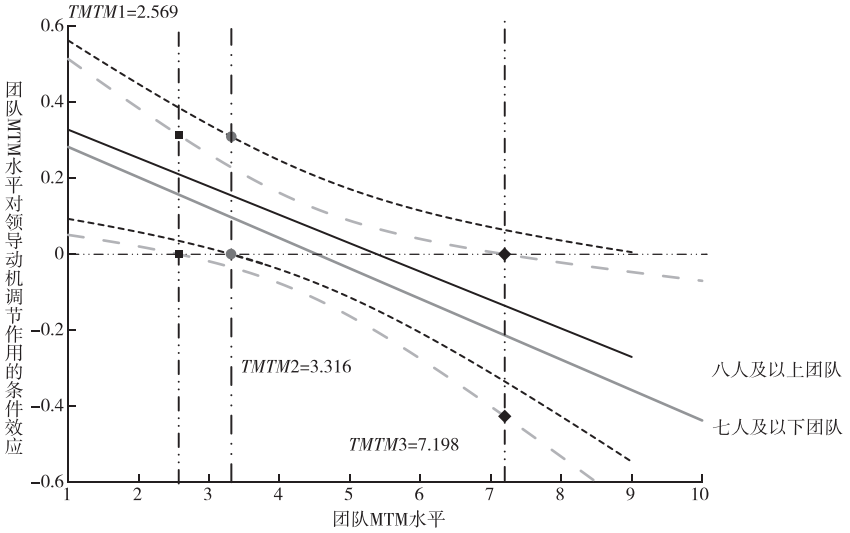

图6　团队规模影响团队MTM水平调节作用的边界条件

资料来源:作者整理

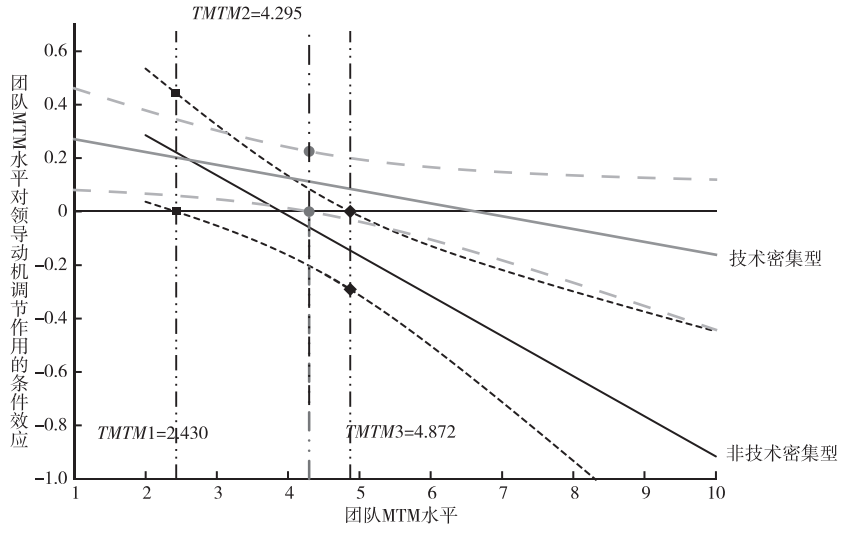

图7　行业类型影响团队MTM水平调节作用的边界条件图

资料来源:作者整理

五、结论与启示

1.研究结论

随着多团队成员身份成为在动态和跨领域工作环境中越来越普遍的一种人力资源实践,学者们对组织中多团队成员身份的有效性以及在绩效和创新方面的作用结果展开了积极讨论(Brake等,2018)[7]。但是,对于多团队成员身份是否促进员工领导力涌现,现有研究尚未提供基

于理论的理解和直接的检验证据。基于信号理论和101个团队618名员工的数据分析结果，研究发现：

首先，多团队成员身份能有效促进领导力涌现，也能通过非正式地位的部分中介作用正向影响领导力涌现。在信号理论视角下，多团队成员身份传递了个人能力、组织期望这类重要信号，为成员提供了后续的知识学习和展示机会，从而被认为具有领导潜质。同时，员工参与多个团队工作能构建和扩展自身的社会网络规模，在非正式组织结构中占据更有利的互动位置。MTM员工通过非正式地位的提升，也能获得更多组织资源、同事合作与职业晋升机会，进而有助于领导力涌现。

其次，领导动机不仅调节了多团队成员身份对非正式地位的影响，还调节了通过非正式地位对领导力涌现的间接影响。相较于低领导动机，高领导动机的员工具有更高的领导意愿和努力程度，能在多团队的工作实践中克服困难和锻炼自我，主动和有方向性地联结各类资源，使得个人的非正式地位上升。进一步，领导动机较高的成员也更善于发扬优势，借助自身较高的非正式地位来影响他人和达成工作目的，在工作的过程和结果中均表现出领导力相关的特质和行为。

最后，团队MTM水平在领导动机对多团队成员身份与领导力涌现关系的调节作用过程中具有边界作用。在团队MTM水平较低的团队中，员工的领导动机越高，多团队成员身份对非正式地位的正向影响越显著，且多团队成员身份通过非正式地位对领导力涌现产生的间接作用也更高。在高团队MTM水平的环境中，成员之间的工作协调和跨团队沟通则更为复杂和困难，不利于发挥个体领导动机的调节作用。组织若过度赋予员工多团队成员身份，也会削弱多团队成员身份所具有的信号效能。异质性分析结果进一步发现，七人及以下规模团队和非技术密集型行业员工更易受到高团队MTM水平的不利影响。

2.理论贡献

首先，本文在领导力培养观下揭示了多团队成员身份影响领导力涌现的作用机制，回答了组织通过怎样的人力资源管理实践来培育员工领导力。目前有关领导力涌现的前因研究集中在讨论个人特征、情感以及行为等个体因素方面（Judge等，2002[30]；蒋旭婷等，2023[3]；Hanna等，2021[59]），尽管已有学者开始关注领导者的管理作用，但对于更广泛的组织策略和管理实践如何影响员工领导力涌现的理解仍然有限。为了响应前人对于探讨组织中更多实践情景因素作用效果的呼吁（蒿坡等，2017）[31]，本文关注了多项目协作情境对于培养领导力的关键作用，并进一步证明多团队成员身份能够作为一种有效的人力资源管理策略促进员工领导力涌现。另一方面，Berger等（2022）[8]认为，组织进行多团队成员身份实践的目的在于高效利用人力资源，因而多团队成员身份的已有文献多局限在探讨如何影响绩效结果（Bertolotti等，2015[28]；Crawford等，2019[48]）。本文拓展了多团队成员身份作用结果的认识，填补了多团队成员身份与领导力领域文献对话的空白。

其次，本文基于信号理论剖析了非正式地位的中介作用，进一步廓清了多团队成员身份影响领导力涌现的理论边界。非正式地位的评价源于个人影响力、声望和他人认可等（Diefenbach和Sillince，2011[38]；Anderson等，2012[60]；尹奎等，2013[61]），微观层面研究落脚于“感知”这一视角，却很少有研究回答什么因素影响了非正式地位的感知过程。本文明确了多团队成员身份是通过影响组织互动过程中的非正式地位进而作用于领导力涌现，在个人因素影响非正式地位的研究思路之外，为未来探讨更多人力资源管理策略如何影响非正式互动过程和结果提供了理论参考。同时，本文引入领导动机这一个体特征，丰富了关于多团队成员身份与领导力涌现研究中的边界条件。组织实践需要从团队和组织层面考虑资源的有限性和使用效率（Backmann等，2024）[21]，但管

理方式的实施效果必须了解员工微观的心理、认知和动机状态。领导动机的引入不仅弥补了边界研究中缺乏个体动机因素的不足,也进一步解释了为什么多团队成员身份可能会产生不同的作用效果(Berger和Bruch,2021)[35],说明组织中人力资源管理策略只有对某些特定动机群体产生显著作用。

最后,本文构建了团队MTM水平和领导动机调节的综合模型,明晰了团队特征、员工动机以及人力资源管理策略之间的互动机制。现有研究大多单独讨论个体多团队成员身份对自身的影响,几乎没有考虑到团队中其他人的身份状态(Mortensen和Haas,2018)[53]。本文认为,多团队成员身份与领导力涌现之间的积极关系并不普适于所有团队环境,而是同时取决于个体领导动机和团队系统中整体的MTM水平。本文结论类似于高层次MTM水平可能对个体层次MTM产生损害的观点(Berger等,2022)[8],并首次提供了中国本土样本的检验证据。有所区别的是,本研究关注了更影响本土员工地位感知的团队近端环境因素(Magee和Galinsky,2008)[39],即团队MTM水平而非企业层面。相较于以往边界研究中对于条件高低程度的模糊表达,本文基于长三角地区研究样本明确了团队MTM水平发挥边界作用的具体效用范围。针对不同规模团队和行业类型的研究发现,也进一步揭示了多团队成员身份这一人力资源管理实践促进领导力涌现的方式、过程和适用条件,增进了组织如何有效激发员工领导力涌现的多层次认识,为后续研究明晰更多人力资源管理策略的应用边界提供了范式借鉴。

3.实践启示

面对市场动态和技术变化的复杂挑战,企业需要不断优化人力资源以提高组织响应市场变化和可持续发展能力。合作与团队形式在加速变化,尤其在高度关注创新和研发的行业中,越来越多的企业采用多团队成员身份的策略对人力资源进行重新部署和调整(李慧等,2023)[62]。本文通过揭示多团队成员身份与领导力涌现之间的关系及边界作用机制,对于更好发挥多团队成员身份作用和促进员工领导力涌现提供了以下管理启示:

首先,重视多团队成员身份这一人力资源管理策略,通过促进员工在多个团队中的参与来激发员工的领导力涌现。管理者首先要意识到现代管理工作的复杂性,不再局限于依赖正式组织结构进行管理,还要对非正式组织结构施加有利影响。在策略实施前,需要清晰了解多团队成员身份传递了何种信号,对所有信号接收者产生何种心理、认知和互动方面的影响进行预测。实施过程中,可以通过组织社交活动、工作坊、团队建设活动等增强员工间的社交网络,帮助员工在非正式环境中交流和了解彼此,增强个体在集体中的声望和其他成员的认同,从而提高其非正式地位。同时,可以运用跨团队会议、共享平台或工作小组方式来强化横向沟通与合作机制,引导具有多团队成员身份的员工进行积极的时间管理和知识共享,并定期与员工进行沟通反馈来评估策略实施效果。

其次,筛选更能有效发挥多团队成员身份作用的对象,培养兼具个人能力和领导动机的员工。在提升员工非正式地位感知和领导力涌现过程中,多团队成员身份策略并非对所有员工都适用。若员工的领导动机较低,他们可能缺乏在多团队环境中主动承担领导角色和责任的意愿和能力。管理者应选择赋予高领导动机者以多团队成员身份,避免选择不当而对团队中其他成员造成“错误示范”和造成不良影响。在聘用选拔过程中,除了考察个体的技能和经验,也应该重视员工的动机和态度,可以综合使用心理测评工具、行为面试技术和评价过往表现等,识别适合在多团队环境中承担领导角色的员工。

最后,注意团队中多团队成员身份策略的使用边界,避免滥用策略而增加团队内部的复杂性和管理难度。随着团队MTM水平的增加,员工对于被赋予多团队成员身份的认知可能产生相反变化。尽管员工可能具有较高的领导动机,但在多团队成员身份的实践中可能面临工作协

调和资源获取方面的困难(Brake 等,2024)[14],因而企业对于资源分配和角色安排应当更加谨慎。此外,基于本研究的样本数据,建议八人及以上规模团队的最佳团队 MTM 水平在 30% 及以内,七人及以下规模团队的整体 MTM 水平在 20% 及以内且不应超过 70%。技术密集型行业的最佳团队 MTM 水平在 40% 及以内,非技术密集型行业的最佳团队 MTM 水平在 20% 及以内且不应超过 40%。组织在利用多团队成员身份进行员工激励的同时,应避免其可能产生的负面影响。

4.局限和未来展望

本研究具有一定的理论贡献和实践启示,但也存在一些不足。首先,本研究虽然多时点收集数据,但依然属于横向截面数据,多团队成员身份的影响可能随着时间变化,员工在应对多团队成员身份的过程中产生认知、情绪和心理等方面的变化,因此可能对领导力涌现产生不同影响,未来研究中,变量之间的关系还需考虑纵向时间的动态变化。其次,调研的企业样本主要来源于长三角地区,在确定最佳的团队 MTM 比例时受到样本范围和数量限制。未来可以扩大和细化样本范围以提高研究结论的普适性,进一步检验不同地区、行业或者团队类型中最佳的团队 MTM 比例并提供针对性建议。再次,在如何看待多团队成员身份方面,还存在其他理论视角值得进一步探讨。例如,多团队成员身份的归因视角,当身份赋予归因为能力或关系时,可能导致他人产生欣赏或嫉妒这类差异化反应。最后,在混合身份的团队中,除了关注 MTM 员工,值得关注的一个方向是混合团队中非 MTM 员工的反应视角。虽然现有研究表明,MTM 员工相较于非 MTM 员工有更多知识学习和社会网络优势(O'Leary 等,2011[5];Bertolotti 等,2015[28]),但缺少研究直接讨论在同事具有 MTM 的情境下,非 MTM 员工的心理、情绪、态度和行为产生了何种具体变化。未来可进一步结合实验法进行情景研究,以促进多团队成员身份实践对不同主体影响的全面理解。

参考文献

[1]Badura, K.L., B.M.Galvin, and M.Y.Lee.Leadership Emergence: An Integrative Review[J].Journal of Applied Psychology, 2022, 107, (11): 2069-2100.

[2]DeRue, D.S., and S.J.Ashford.Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations[J].Academy of Management Review, 2010, 35, (4): 627-647.

[3]蒋旭婷,吴小玥,范雪灵,贺伟.员工愤怒表达对领导力涌现的影响:温暖和能力感知的中介作用以及愤怒道歉的弥补作用[J].北京:心理学报,2023,(5):812-830.

[4]Hong, Y., V.M.Catano, and H.Liao.Leader Emergence: The Role of Emotional Intelligence and Motivation to Lead[J].Leadership & Organization Development Journal, 2011, 32, (4): 320-343.

[5]O' Leary, M.B., M.Mortensen, and A.W.Woolley.Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams[J].Academy of Management Review, 2011, 36, (3): 461-478.

[6]Brake, H., F.Walter, and F.Rink, et al.Is Multiple Team Membership A Challenge or A Hindrance for Individual Employees?[C].Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2017, (1): 1-7.

[7]Brake, H., F.Walter, and F.Rink, et al.The Dynamic Relationship between Multiple Team Membership and Individual Job Performance in Knowledge-Intensive Work[J].Journal of Organizational Behavior, 2018, 39, (1): 1219-1231.

[8]Berger, S., H. Brake, and H. Bruch. Resource Leverage, Resource Depletion: A Multilevel Perspective on Multiple Team Membership[J].Journal of Applied Psychology, 2022, 107, (2): 298-309.

[9]Djurdjevic, E., A.C.Stoverink, and A.C.Klotz, et al.Workplace Status: The Development and Validation of a Scale[J].Journal of Applied Psychology, 2017, 102, (7): 1124-1147.

[10]邓传军,刘智强,王凤娟.非正式地位、错误管理文化与员工创新行为选择[J].北京:管理评论,2017,(4):154-162,195.

[11]Ridgeway, C.L., E.H.Boyle, and J.K.Kathy.How Do Status Beliefs Develop? Resources and Interaction in the Development of Status Beliefs[J].American Sociological Review, 2014, (63): 331-350.

[12]孙长索,郭名.知识型员工非正式地位对创新行为的影响研究[J].北京:科研管理,2021,(6):184-193.

[13]Chen,G.,T.A.Smith,and B.L.Kirkman,et al.Multiple Team Membership and Empowerment Spillover Effects:Can Empowerment Processes cross Team Boundaries?[J].Journal of Applied Psychology,2019,104,(3):321-340.

[14]Brake,H.,G.Vegt,and P.Essens.More Than Just a Number:Different Conceptualizations of Multiple Team Membership and Their Relationships With Emotional Exhaustion And Turnover[J].Journal of Applied Psychology,2024,109,(5):714-729.

[15]Deci,E.L.,and R.M.Ryan.The "What" and "Why" of Goal Pursuits:Human Needs and the Self-Determination of Behavior[J].Psychological Inquiry,2000,11,(4):227-268.

[16]Foti,R.J.,B.Schyns,and T.Kiefer.Does Thinking of Myself as Leader Make Me Want to Lead? The Role of Congruence in Self-Theories and Implicit Leadership Theories in Motivation to Lead[J].Journal of vocational behavior,2020,122,(10):1-16.

[17]Brake,H.,F.Walter,and F.A.Rink,et al.Multiple Team Membership and Job Performance:The Role of Employees' Information-Sharing Networks[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2020,93,(7):967-987.

[18]Rapp,T.L.,and J.E.Mathieu.Team and Individual Influences on Members' Identification and Performance Per Membership in Multiple Team Membership Arrangements[J].Journal of Applied Psychology,2018,104,(3):303-320.

[19]Oh,S.D.Leadership Emergence in Autonomous Work Teams:Who is More Willing to Lead?[J].Social Behavior & Personality An International Journal,2012,40,(9):1451-1464.

[20]Connelly,B.L.,S.T.Certo,and R.D.Ireland,et al.Signaling Theory:A Review and Assessment[J].Journal of Management,2011,37,(1):39-67.

[21]Backmann,J.,J.Wimmer,and M.Mortensen,et al.A Resource-Based View on Individual Absorption in the Context of Multiple Team Memberships[J].Organization Science,2024,35,(4):1473-1488.

[22]Mortensen,M.,A.W.Woolley,and M.B.O' Leary.Conditions Enabling Effective Multiple Team Membership[J].International Federation for Information Processing,2007,(236):215-228.

[23]Chen,H.,J.Jiao,and N.Yang,et al.How Identity Conflict and Identity Synergy Influence Innovative Performance of Employees With Multiple Team Membership[J].Psychological Reports,2021,124,(2):792-808.

[24]万文海,刘夏怡,姜绍静.工作要求-资源模型视角下多团队成员身份对员工创造力的影响研究[J].武汉:管理学报,2022,(5):687-695.

[25]Cummings,J.,and M.Haas.So Many Teams,So Little Time:Time Allocation Matters in Geographically Dispersed Teams[J].Journal of Organizational Behavior,2012,33,(3):316-341.

[26]Mortensen,M.Constructing the Team:The Antecedents and Effects of Membership Model Divergence[J].Organization Science,2014,25,(3):909-931.

[27]方琪,栾琨.多团队成员身份及其作用机制[J].北京:心理科学进展,2022,(5):1143-1157.

[28]Bertolotti,F.,E.Mattarelli,and M.Vignoli,et al.Exploring the Relationship between Multiple Team Membership and Team Performance:The Role of Social Networks and Collaborative Technology[J].Research Policy,2015,44,(4):911-924.

[29]Lord,R.G.,R.J.Foti,and C.L.Vader.A Test of Leadership Categorization Theory:Internal Structure,Information Processing,and Leadership Perceptions[J].Organizational Behavior and Human Performance,1984,34,(3):343-378.

[30]Judge,T.A.,J.E.Bono,and R.Ilies,et al.Personality and Leadership:A Qualitative and Quantitative Review[J].Journal of Applied Psychology,2002,87,(4):765-780.

[31]蒿坡,陈琇霖,龙立荣.领导力涌现研究综述与未来展望[J].上海:外国经济与管理,2017,(9):47-58.

[32]柳波,高日光.如何让壮志不难酬?领导动机对领导力涌现的作用机制研究[J].北京:中国软科学,2024,(2):212-224.

[33]吕乐娣,纪顺洪,张昊民.分布式领导、情境特征与员工非正式领导力涌现[J].北京:经济管理,2024,(1):151-168.

[34]Spence,M.Signaling in Retrospect and The Informational Structure of Markets[J].The American Economic Review,2002,92,(3):407-444.

[35]Berger,S.,and H.Bruch.Role Strain and Role Accumulation across Multiple Teams:The Moderating Role of Employee' Polychronic Orientation[J].Journal of Organizational Behavior,2021,42,(7):835-850.

[36]Maynard,M.T.,J.Mathieu,and T.Rapp,et al.Something(s) Old and Something(s) New:Modeling Drivers of Global Virtual Team Effectiveness[J].Journal of Organizational Behavior,2012,(33):342-365.

[37]Kalish,Y.,and G.Luria.Leadership Emergence over Time in Short-Lived Groups:Integrating Expectations States Theory with Temporal Person-Perception and Self-Serving Bias[J].Journal of Applied Psychology,2016,101,(10):1474-1486.

[38]Diefenbach,T.,and J.A.A.Sillince.Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization[J].Organization Studies,

2011,32,(11):1515-1537.

[39] 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.

[40]柳学信,曹晓芳,杨烨青.团队地位层级研究述评与展望[J].北京:经济管理,2021,(1):191-208.

[41]邓传军,刘智强.非正式地位对员工主动变革行为的影响机制研究[J].北京:管理评论,2021,(4):215-224.

[42] Bendersky, C., and N.P.Shah.The Downfall of Extraverts and Rise of Neurotics: The Dynamic Process of Status Allocation in Task Groups[J].Academy of Management Journal,2013,56,(2):387-406.

[43]Pluut.H., A.M.Flestea, and P.L.Curseu.Multiple Team Membership: A Demand or Resource for Employees?[J].Group Dynamics Theory Research & Practice,2014,18,(4):333-348.

[44]刘智强,李超,廖建桥,龙立荣.组织中地位、地位赋予方式与员工创造性产出——来自国有企事业单位的实证研究[J].北京:管理世界,2015,(3):86-101,187-188.

[45] Bingham, J.B., J.B.Oldroyd, and J.A.Thompson, et al.Status and the True Believer: The Impact of Psychological Contracts on Social Status Attributions of Friendship and Influence[J].Organization Science,2014,25,(1):73-92.

[46] Acton, B.P., R.J.Foti, and R.G.Lord, et al.Putting Emergence Back in Leadership Emergence: A Dynamic, Multilevel, Process-Oriented Framework[J].The Leadership Quarterly,2019,30,(1):145-164.

[47] Paunova, M.The Emergence of Individual and Collective Leadership in Task Groups: A Matter of Achievement and Ascription [J].The Leadership Quarterly,2015,26,(3):935-957.

[48] Crawford, E.R., C.J.Reeves, and G.L.Stewart, et al.To Link or Not to Link? Multiple Team Membership and Unit Performance [J].Journal of Applied Psychology,2019,104,(3):341-356.

[49] Chan, K.Y., and F.Drasgow.Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead[J]. Journal of Applied Psychology,2001,86,(3):481-498.

[50] Edmondson, A.C., and J.F.Harvey.Cross-Boundary Teaming for Innovation: Integrating Research on Teams and Knowledge in Organizations[J].Human Resource Management Review,2017,28,(4):347-360.

[51]赵富强,祝含秋,陈耘,陈文东.多团队成员身份对个体创新绩效的双刃剑效应研究[J].武汉:管理学报,2024,(1):66-76.

[52] Mortensen, M., and H.Gardner.The Overcommitted Organization: Why It's Hard to Share People across Multiple Teams and What to Do about it[J].Harvard Business Review,2017,95,(5):58-65.

[53] Mortensen, M., and M. R. Haas. Perspective-Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation [J]. Organization Science,2018,29,(2):341-355.

[54] Lanaj, K., and J.R.Hollenbeck.Leadership Over-Emergence in Self-Managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases[J].Academy of Management Journal,2015,58,(5):1476-1494.

[55]陈璐,黄丽.基于性别调节作用的人格特质、领导身份认同与领导动机研究[J].武汉:管理学报,2017,(1):44-54.

[56] Aiken, L. S., and S. G. West. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions- Institute for Social and Economic Research (iser)[J].Evaluation Practice,1991,14,(2):167-168.

[57]方杰,温忠麟,欧阳劲樱,蔡保贞.国内调节效应的方法学研究[J].北京:心理科学进展,2022,(8):1703-1714.

[58] Dawson, J. F., and A. W. Richter. Probing Three-Way Interactions in Moderated Multiple Regression: Development and Application of A Slope Difference Test[J].Journal of applied psychology,2006,91,(4):917-926.

[59] Hanna, A.A., T.A.Smith, and B.L.Kirkman, et al.The Emergence of Emergent Leadership: A Comprehensive Framework and Directions for Future Research[J].Journal of Management,2021,47,(1):76-104.

[60] Anderson, C., S.Brion, and D.A.Moore, et al.A Status-Enhancement Account of Overconfidence[J].Journal of Personality & Social Psychology,2012,103,(4):718-35.

[61]尹奎,刘永仁,李元勋.员工政治技能、建言行为及组织地位感知间互动影响研究[J].天津:现代财经(天津财经大学学报),2013,(2):65-71.

[62]李慧,黄丽华,姚欣林.多团队成员身份研究的探索与展望[J].武汉:管理学报,2023,(4):620-630.

Multiple Team Membership and Leadership Emergence: The Moderating Effect of Leadership Motivation and Team MTM Level

CHEN Yu-ting, JIANG Chun-yan

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

Abstract: Traditional formal leadership is difficult to cope with rapidly changing internal and external environments, and the leadership that emerges from employees in informal organizational environments plays an important role in personal growth and organizational development. Based on the background of organizational flattening and multi project collaboration, more and more organizations are adopting the human resource practice of multiple team membership (MTM). However, the impact mechanism of multiple team membership on leadership emergence have not been fully studied and understood.

Based on signal theory, this study aims to open up the black box of the process between multiple team membership and leadership emergence. This study suggests that MTM has a signaling effect, transmitting important signals such as organizational expectations, personal abilities, and resource benefits, which affect employees' interactive positions and relationships in informal organizational structures, thereby changing their informal status and promoting leadership emergence. Meanwhile, the effectiveness of signal transmission is also influenced by individual characteristics and transmission environment, and suitable motivational features and team situations can strengthen and amplify the signal effect.Therefore, this study adopts informal status as a mediating factor and introduces leadership motivation and team MTM as moderating variables to construct a multi-moderated mediation model.We take survey questionnaires of 618 employees from 101 teams in the Yangtze River Delta region as the research sample, involving 27 enterprises and units in information transmission, technology services, finance, scientific research, etc., with different development stages and scales.

The results of data analysis show that MTM can effectively promote leadership emergence, and can also positively influence leadership emergence by enhancing employees' informal status. Meanwhile, leadership motivation affects the strength of the relationship between the identity of multiple team members and the emergence of leadership.Compared to employees with low leadership motivation, those with high leadership motivation are better able to enhance their informal status and emergent leadership through practicing as multiple team members. In addition, the moderating effect of leadership motivation is also influenced by the boundary effect of team MTM.In teams with lower MTM levels, the higher the leadership motivation of employees, the more significant the positive impact of MTM on informal status, and the indirect effect of MTM on leadership emergence through informal status is also higher. On the contrary, the weaker the positive relationship, and leadership motivation even has a negative moderating effect on the relationship between MTM and informal status when the team MTM level is above 60%.

This study has the following theoretical contributions.Firstly, it expands the research on the antecedents of leadership emergence, providing a new perspective to understand how human resource management practices promote the development of employee leadership.Secondly, based on signal theory, the mediating role of informal status was analyzed, opening up the black box of the process of multiple team member identities affecting organizational informal structures. Thirdly, by introducing the individual characteristic of leadership motivation, this study enriches the boundary conditions in the research on the relationship between multi team member identity and leadership emergence.Finally, a comprehensive model was constructed to regulate team MTM and leadership motivation, clarifying the interaction mechanism between team characteristics, employee motivation, and human resource management strategies, providing a multi-level understanding for organizations to effectively stimulate employee leadership emergence.This study also provides guidance for organizations to design effective multi team engagement strategies and leadership development plans in practice, helping organizations better stimulate and utilize internal leadership resources.

Key Words: multiple team membership; leadership emergence; informal status; leadership motivation; team MTM level

JEL Classification: M12, M54

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2025.04.011

(责任编辑:舟　山)