

创造性团队中地位关注动机、 竞争行为与知识共享*



张少峰 程德俊 李菲菲 龙 静

(南京大学管理学院,江苏 南京 210093)

内容提要:在创造性团队中,成员间的知识共享和交换对于团队运作和创新绩效具有关键的作用。地位关注动机常常成为激发成员知识共享行为的基础。从亲社会动机和利己动机出发,可以将团队地位竞争行为分为支配型和威望型两种不同类型。不同地位竞争行为对知识共享具有显著影响。一直以来,人们认为非正式关系网络具有高度的柔性。然而,越来越多的研究发现非正式组织在关系结构和强度、地位差异和公平性等方面具有很大差异。当员工认知到地位系统具有可穿越性和公平性,才可能通过地位竞争机制激发员工的知识分享行为。本文运用华东某大型文化企业 29 个项目团队的配对样本进行实证分析,结果发现:威望型地位竞争与知识共享和团队创新呈正相关关系,支配型地位竞争与知识共享和团队创新呈负相关关系。在地位竞争的过程中,团队成员也在不断计算付出的成本和收益。当下属认知到地位系统的可穿越性较高时,他们更有可能采取知识分享和创新行为。同时,当地位穿越过程中的公平性较高时,地位可穿越性对威望型地位竞争与团队知识共享和团队创新的调节作用也更为显著。

关键词:地位关注动机 地位竞争行为 团队知识共享 地位系统 团队创新

中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)09—0109—16

一、引言

在创造性团队中,成员间的知识共享和交换对于团队运作和创新绩效具有关键作用。由于组织内部对知识共享行为测量和定价较为困难,地位关注动机常常成为激发成员知识共享的基础。这在开放源创新(如维基百科、Linux 系统开发)中表现尤其明显。在开放源创新中,参与者缺乏薪酬激励,他们依靠获得较高的声誉和专业地位,增加未来在劳动力市场中的价值(Kleinbaum 和 Stuart,2014^[1]; Afuah 和 Tucci,2012^[2])。相对于依靠资源形成的权力而言,团队地位来自成员的自我服从和尊敬。人们通过地位差异来补偿为组织做出较高贡献的成员。因而,一直以来,就有学者认为平等薪酬制度与等级化的地位系统存在互补效应(Frank,1985^[3];青木昌彦,2001^[4])。与此

收稿日期:2019-03-05

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“高参与与工作系统对员工间帮助行为的影响:关系氛围的作用机制”(71572077);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);国家自然科学基金重点项目“领军企业创新链的组织架构与协同管理”(71732002)。

作者简介:张少峰,男,博士研究生,研究领域是战略人力资源管理,电子邮箱:dg1702066@smail.nju.edu.cn;程德俊,男,教授,管理学博士,研究领域是战略人力资源管理,电子邮箱:djcheng@nju.edu.cn;李菲菲,女,博士研究生,研究领域是创新管理,电子邮箱:m18796011002@163.com;龙静,女,教授,管理学博士,研究领域是创新与创业管理,电子邮箱:longjing@nju.edu.cn。通讯作者:程德俊。

同时,心理学家也指出,地位竞争是我们与生俱来的本能,对地位的渴望根植于人的内心和情感深处(Cheng等,2013)^[5]。当团队成员认为自己的地位较低时,出于自尊和自我实现的需求,员工会希望通过竞争行为在团队中获取更高的地位。地位的调整能够有效激励员工增加工作投入,创造更高绩效。问题的关键在于地位竞争者的不同动机会产生不同的地位竞争行为(Cheng等,2013)^[5]。基于亲社会动机会产生威望型的团队地位竞争行为,基于利己动机会产生支配型的团队地位竞争行为(程德俊等,2018^[6];Bendersky和Hays,2012^[7]),二者分别将地位竞争看成实现组织目的和个人目的的手段(Bothner等,2012)^[8]。通过引入地位关注动机,可以有效解释为什么在高绩效团队中,可以实现地位竞争对团队知识共享的积极影响。

在组织扁平化的背景下,非正式关系网络中的地位差异对于吸引、协调和激励员工发挥着越来越重要的作用(Nahapiet和Ghoshal,1998^[9];Kleinbaum和Stuart,2014^[11])。相对于正式组织的刚性和惰性而言,非正式组织被认为具有高度柔性。然而,有研究发现非正式组织在关系结构、强度、规范、地位差异等方面的适应程度具有很大差异(Kim等,2006^[10];Kleinbaum和Stuart,2014^[11])。例如,在正式组织结构进行调整以后,如果非正式组织结构具有很高的适应程度,可以促进组织整体适应程度的提高(Hannan和Freeman,1984^[11];Gulati和Puranam,2009^[12])。当员工的价值和贡献发生变化,非正式地位也会不断调整(Magee和Galinsky,2008^[13];胡琼晶和谢小云,2015^[14])。相对于薪酬激励而言,地位激励常常具有稳定和自我维持的特点。在地位竞争过程中,团队成员不断计算付出的成本和收益。当晋升的边际收益和可能性不高时,也可能停止努力和付出。即只有当非正式关系网络中的地位差异保持相当程度的可穿越性时,其激励作用才能得以发挥。地位竞争中公平性的认知也更为复杂,上司关注结果公平在地位分配的体现,而下属关注程序和人际公平在地位分配的体现。一旦人们认知到地位竞争的公平性存在问题,也可能导致地位系统的激励程度下降。这产生了另外一个问题,什么样的地位系统具有可穿越性和公平性?如何保持地位系统的可穿越性和公平性?只有回答了这个问题,才可能通过地位竞争动机激发员工的知识共享行为(Magee和Galinsky,2008^[13];胡琼晶和谢小云,2015^[14])。

因此,本文试图在以往团队知识共享研究基础上,研究地位竞争动机和行为对团队知识共享及创新绩效的作用机制,分析不同地位竞争行为对知识共享和团队创新的影响。同时引入地位系统的可穿越性和公平性特征,研究何种类型的地位系统更有利于创造性团队成员的激励问题。在此基础上,本文提出在引入地位竞争激发员工知识共享行为的同时,也需要有效降低地位竞争的阴暗面。

二、理论回顾与假设的提出

1. 创造性团队中的知识共享及其激励障碍

知识共享激励是团队管理的核心问题之一,建立在对共享行为的准确定价基础上。在购买者不了解知识及其产品时,常常不能进行正确的定价。一旦他们掌握了相关知识,也就不需要从他人手中进行交换。知识交换中的定价障碍是企业取代市场成为主要治理机制的原因(Arrow,1971)^[15]。相对于市场而言,层级组织中管理者虽然能通过权威的方式协调分工和知识交换,却面临着激励问题。产品生产是一种团队行为,员工个人掌握的知识需要与其他员工的知识相互作用才能创造价值。在不同知识的相互依赖过程中,单个员工的知识 and 技能的边际价值常常难以确定。企业取代市场虽然降低了协调成本,却产生了新的激励成本。企业可以模仿市场对团队整体进行激励,然后在团队内部进行平均分配。这种办法只是将问题的焦点从企业转移到团队内部。在传统观念上,人们认为团队规范和文化可以解决搭便车的问题(Huck等,2012^[16];Lazear和Shaw,2007^[17])。在团队生产中,强文化的团队可以规范惩罚低绩效者,迫使他们离开(崔勋等,

2012)^[18]。而团队规范也可能导致员工采取偷懒、生产限制等负面行为(陈默和梁建,2017)^[19]。因此团队内部依然面临着如何激励和分配的问题,否则团队本身也会面临冲突和瓦解。

在创造性团队中,成员往往具有不同的分工、专业和知识。将不同专业的成员与相应的工作联系起来,不仅可以有效发挥各自的作用,也可以通过专业化促进各自的知识增长。虽然多样化的团队成员可以扩展团队的知识领域和范围,团队知识共享依然可能面临机会主义、不确定性等因素的影响(Jehn 和 Mannix,2001)^[20]。首先,团队成员往往根据不同的情景和对他人的预期采取不同的行为对策,在无法分清贡献、责任不清、相互依赖性强的情景下,常常为了自身利益选择不共享知识和信息,降低了团队内部共赢的机会和可能。其次,从不确定性出发,团队绩效既受成员努力的影响,也受内外部不可控因素的影响。在实际工作中,要完全区分二者是不可能的。在创造性团队中,员工之间的相互依赖性使这一问题更加突出。成员之间的知识、技能和工作往往是交互发挥作用。无论是成绩还是责任,都很难将个人努力与团队业绩分离开来。这也是个体绩效激励计划在团队内难以实施的主要原因之一。最后,从企业内部资源来看,在责任和贡献难以区分的情况下,团队成员花费相当的努力来影响上司就是无谓的价值损耗。在知识和技能专业化程度高的情况下,相互监督变得比较困难。成员的利他和合作精神显得尤为重要(De Dreu 和 West,2001)^[21]。虽然有些企业将绩效激励的权力下放到团队层面,希望通过团队内部的二次分配解决搭便车问题,但由于知识共享和交易过程中独特性问题,这些问题还是无法得到根本解决。相对于经济激励而言,地位激励在促进团队知识共享和交换方面具有独特优势。因此,团队专业化程度的提高无形中增加了知识协调的困难。不同专业和背景的团队成員一起合作往往会带来认知、关系、程序以及地位等方面的冲突和竞争(程德俊等,2018)^[6]。

2. 地位竞争行为及其影响

地位竞争是人类与生俱来的本能,对地位的渴望源自人的内心深处。有些人表面上对金钱和利益的追求,只是因为物质利益是地位的象征和信号。相对于金钱而言,地位可以发挥能力信号、位置资源和低成本交换的作用。

首先,地位作为一种信号可以有效激励和传递员工的能力和努力信息。社会网络除了具有传递信息和资源流动的渠道,还是确认身份和地位的重要要素(乔尔·波多尼,2011)^[22]。在团队生产过程中,对成员知识、技能和努力程度的观察总是存在很大的不确定性,即使能观察到,也很难将信息传递给其他成员。组织替代市场并不意味着组织中所有人都有机会对某个员工进行观察,只不过其在传递声誉方面具有市场无法比拟的优势。在市场中,虽然某个人能够对他人形成评价,然而这种信息无法共享给他人,导致市场中劣币无法淘汰,而良币无法胜出。而组织中的重复博弈过程使得信息传递成本更低。因此组织中能力的竞争主要体现在声誉和地位的竞争上。组织以往的经验也告诉我们,应该“像保护生命一样保护自己的声誉和地位”。因此相对于市场而言,组织作为地位的传播平台,更容易筛选出高价值的员工。

其次,相对于物质性物品,地位属于位置性物品(Frank,1985)^[3]。物质性产品具有随着单位劳动投入增加而产量提高的特质,而位置性产品则具有绝对或者社会强制意义上的稀缺性。地位资源的稀缺性使其对于团队成员而言具有很高的价值。相对于层级控制而言,社会控制成本更低、观察更准确。很多企业已经将 360 评估等社会控制手段引入正式的管理制度中。组织中的规范和社会关系网络可以替代正式激励制度,促进团队合作,提高员工的利他行为。那些被团队成员观察到表现出不当行为的员工,在群体中受到排斥和孤立。长期的孤立常常导致成员在组织中社会地位的降低。

最后,地位可以作为交换员工努力的低成本资源。当成员给组织做出了贡献,群体常常赋予其较高的地位作为交换。而一个人一旦在组织中形成了较高地位,常常不愿接受他人的帮助。因为

一旦接受,则须以自身地位降低为代价。当新成员加入团队中,常常通过关注座位的安排、对话的口气等方法观察团队成员的地位,再根据地位差异预测成员的能力差异。在象征性奖励中,组织可以通过较少的成本产生更大的激励效果。为了有效激发高能力和员工,组织常采取正式和非正式奖励将员工行为和地位联系起来。例如通过会议、庆典、晋升和英雄人物的方式,公开奖励员工。通过对 IBM 公司一家拥有 255 名员工的全球实验室调查发现,这家实验室共拥有 20 种不同类型的奖励形式。针对员工对团队的贡献、知识共享、顾客服务等贡献行为,许以小礼物、特别晚餐、旅行等多种方式奖励,从而极大地鼓励了员工,使其到 2009 年共产生 4 名诺贝尔奖得主(Frey 和 Neckermann,2009)^[23]。

然而,成员对地位竞争也具有很大程度的阴暗面,例如,1) 团队成员为了获得他人的认可可能通过群体限制,降低自身产出。在不确定情况下,团队地位追求也可能降低群体内部行为差异,从而降低团队的学习和适应能力。地位作为有限的固定资源,一人地位提升,另一人地位就会下降(Carton 和 Tewfik,2016)^[24]。由于地位冲突与竞争的普遍存在,团队氛围也会充满敌对性(Groysberg 等,2011)^[25]。2) 由于地位常嵌入在员工的社会关系网络中(程德俊等,2018)^[6],因而会受到周边人地位变动的影 响。为了使自身地位合法化,成员之间会通过联盟等方式增加在地位竞争中的筹码,导致团队中紧张的人际关系和激烈的竞争氛围(Bendersky 和 Hays,2012)^[7]。3) 沟通和谈判作为处理团队地位冲突的主要手段有时并不能有效发挥作用。高地位者的绝对优势使其在冲突中不会轻易妥协,而低地位者则可能通过非常规手段去争取冲突中的竞争优势,从而导致团队氛围紧张,对组织成长具有破坏性(Anderson 和 Kilduff,2009)^[26]。

3. 不同地位关注动机、竞争行为及其影响

地位竞争发挥积极功能还是消极功能,很大程度上依赖于竞争者的动机,即人们对权力和地位的使用动机和目的。

(1) 亲社会动机、威望型地位竞争行为与知识共享行为。具有利他动机的人,将地位竞争看作传递个人能力的信号、实现组织目标的手段。相比地位背后的物质利益,他们更看重地位本身的象征意义。地位通过传递声望、尊严与威信能满足人们的心理需求。在地位竞争过程中,具有亲社会动机的人更看重荣誉、声望以及别人对自己的评价,渴望得到别人的认可(Bendersky 和 Hays,2012^[7];刘智强等,2013^[27])。为了维护和获得尊严和自尊,他们会做出更多组织公民行为。

在地位竞争过程中,具有亲社会动机的人常采取威望型地位竞争行为,通过帮助他人和分享关键信息等方式获得尊重(Cheng 等,2013^[5];Flynn 等,2006^[28])。首先,威望型地位竞争有利于组织形成和谐的工作氛围。成员的错误可以被原谅并得到及时修正,成功也会得到大家的认可。他们注重别人对自己的评价,因此会努力帮助他人,与他人和睦相处,期望得到认可。团队成员依靠长期培养的默契和相互协作,促进工作经验和得失的共享。其次,威望型地位竞争行为常表现为主动帮助他人。相对于经济交换的短期回报,帮助他人并不立刻要求回报,可以在他人的心中形成回报的负罪感。当他人无法通过等值的回报进行交换时,就会给予对方认可和尊重,从而获得高的社会地位。因此社会地位较高的团队成员不愿接受低地位成员的帮助,因为一旦接受,意味着要降低自己的社会地位作为回报(Berger 等,1972)^[29]。最后,威望型地位竞争建立了相互之间的信任关系。在团队运作的不同阶段,成员地位不断变化,这表明团队成员的价值和贡献也在变化。相对于传统高集权团队而言,动态团队正是通过地位的不断调整,建立了团队内部的动态价值分配机制。这样一种地位的动态变化过程,使得团队成员建立了对团队运作机制的制度信任。因此,本文提出如下假设:

H₁:威望型地位竞争对团队知识共享和团队创新具有积极的影响。

(2) 利己动机、支配型地位竞争行为和知识共享行为。持有利己动机的人将地位竞争看作实

现自身目标的途径,更多地通过支配型地位竞争行为去获取地位背后的权势与报酬(Bothner等,2012)^[8]。持有利己动机的人可能会采取政治手段和不道德手段来获得地位,例如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。

首先,采取支配型地位竞争行为的员工常不愿贡献自己的知识。在团队知识共享过程中,个人的价值和贡献难以与他人的贡献完全区别开,搭便车效应使得有利己动机的人不愿投入过多努力。即使团队能够将个人努力测量出来,不确定性也使他们不愿承担团队结果的不确定(Kifer等,2013)^[30]。从理性计算的角度,有利己动机的人只愿从事能够明确测量,容易得到他人认可的任务。相反,难以测量性、不确定性以及依赖性等使支配型地位竞争行为降低了知识共享行为。其次,团队内的地位竞争可看作零和博弈,其他参与者会被看作自身地位的威胁(Van等,2008)^[31],采取支配型地位竞争行为的员工期望能够支配他人和资源,有较强的占有欲和控制欲。为达目的,他们可能采取边缘化、恶意排挤等行为达到制裁他人的目的(蔡地等,2018)^[32],同时会降低知识共享的意愿,减少互帮互助行为,对团队整体绩效产生负面作用(Berger等,1972^[29];Varella等,2012^[33])。最后,支配型地位竞争行为会降低员工的内在工作动机。人们很早就发现,当对具有利他动机的人实施物质激励时可能会降低员工的合作行为。当通过金钱奖励如献血等利他行为时,人们对自我行为的认知会产生失调,从而对此行为重新归因,转而认为自己行为的背后动机在于获得外在激励。这种认知失调会使他们逐渐失去对工作的内在兴趣,降低工作动力。Frey(1998)^[34]将高强度经济激励对员工绩效带来的负面影响总结为挤出效应。支配型地位竞争行为将员工注意力导向了地位背后的资源和利益,降低了员工的内在工作动机。因此,本文提出如下假设:

H₂:支配型地位竞争对团队知识共享和团队创新具有消极的影响。

4. 地位系统可穿越性和公平性特征的影响

(1)可穿越性。组织结构的匹配性和柔性是结构设计的关键要素。只有当正式组织与外部环境,正式组织与非正式组织保持匹配时,组织才可能具有高运作效率(Ennen和Richter,2010)^[35]。在动态变化的环境中,松散耦合的组织主要依靠非正式关系网络协调和激励内外部知识分享活动(Gibbons和Henderson,2012^[36];Gittell等,2010^[37])。只有正式组织和非正式组织具有高适应度才可能具有高组织柔性(Gulati和Puranam,2009)^[12]。相对于正式组织的刚性和惰性而言,非正式组织具有高度的柔性。因此,有学者提出,组织的动态能力常常建立在非正式的关系协调和地位激励基础上(Gibbons和Henderson,2012^[36];Gittell等,2010^[37])。然而,研究者也发现不同的非正式组织具有不同的柔性特征。当成员之间通过频繁互动形成稠密的关系网络时,也可能具有很强的关系惰性。当非正式关系网络通过共同的认知和合法化机制成为组织正式制度时,地位系统往往产生了内在刚性(Kang等,2007)^[38]。由陌生的成员弱关系转变为强关系时,虽然增加了成员之间的信任程度,却也可能降低关系网络的柔性程度(Nahapiet和Ghoshal,1998^[9];Chatterji和Patro,2014^[39])。同时,组织中由于早期能力和贡献形成了稳定的地位系统以后,也可能阻碍新地位系统的形成和调整(Gant等,2002^[40];Magee和Galinsky,2008^[13])。因而,地位系统所具有的关系嵌入性、稳定性等特征使得地位激励具有不可避免负面影响(Loch等,2001^[41];Bunderson和Boumgarden,2010^[42];Magee和Galinsky,2008^[13])。成员在团队中的地位竞争行为还受到地位系统本身特质的作用。

在地位竞争中,当团队成员意识到晋升的边际收益和可能性不高时,可能会停止努力和付出。团队成员在工作与活动中尽力展示自己的能力和表现,通过表现得比他人更加优秀以获得更高地位。如果组织面临的问题不足以反映员工能力的差异,组织常会使用新的问题和目标以有效甄别员工的能力差异,从而淘汰能力差的员工。社会地位能够反映员工地位获得成本的差异(Ridgeway和

Correll,2006)^[43]。社会地位一旦形成便会出现所谓的马太效应和赢者通吃现象,进一步降低地位获得的成本;Merton(1968)^[44]观察到当高地位科学家与低地位科学家付出相同努力时,低地位科学家却难以得到同样的关注。究其原因就是高地位科学家前期获取的地位资源具有持续性的影响作用。地位的自我维持和稳定性特征会降低地位竞争对团队绩效的作用。而当团队成员认为地位系统具有不稳定和可穿越性的特点时,地位激励更容易激发他们的工作动机和努力行为(Magee 和 Galinsky,2008)^[13]。在团队运作过程中,团队成员隐藏信息还是共享知识主要取决于他们对地位可穿越性的看法。团队中的低地位者会通过知识共享去换取更高的认可度和影响力,当他们认为地位不可穿越时,也可能采取隐藏知识的行为去保留自己的地位(Magee 和 Galinsky,2008)^[13]。对于团队中的高地位者而言,当他们认为地位是稳定的,出于维持地位的动机,他们可能会共享知识,反之则会选择隐藏知识以维持自己的地位。随着团队成员在组织中地位变化,地位竞争行为也会发生变化。在低地位等级上的团队成员往往通过威望型地位竞争行为获得地位。随着地位提高,为了保持原有地位,高地位团队往往会更多采取支配型地位竞争行为。然而,这一切都是建立在团队成员认为地位可穿越性的基础上。因此,本文提出如下假设:

H_{3a}:威望型地位竞争对团队知识共享和团队创新的影响受到地位可穿越性的正向调节。当地位可穿越性较高时,威望型地位竞争对团队知识共享和团队创新的积极影响会显著增强。

H_{3b}:支配型地位竞争对团队知识共享和团队创新的影响受到地位可穿越性的正向调节。当地位可穿越性较高时,支配型地位竞争对团队知识共享和团队创新的消极影响会显著增强。

(2)公平性。地位系统的调整有纵向、横向、外向向核心等多种方式,团队的公平氛围会在其中产生较大影响。一旦人们认知到地位竞争的公平性存在问题,也可能导致地位系统的激励程度下降。地位系统调整中的公平与否也会影响到团队成员的竞争行为。公平性的感知主要来源于团队成员自身和参考对象的报酬和投入比例的主观比较感觉,这种感知是基于团队成员个体的认知而来,必然会影响到团队成员对回报意义的理解及其工作情绪和工作行为。根据组织公平理论,当团队成员认为分配不公平时,会与组织及其他成员在情感上产生距离,不公平感知会使个体产生紧张或焦虑的心理状态,由于公平性所涉及的工资、声誉、威信、福利待遇等较为直观,对团队成员心理及行为的影响也更直接。而较高的公平性感知可以提高团队成员的心理安全程度及其对团队的认同感,较高的团队认同感可以增强团队成员的工作动机,拉近员工之间的心理距离,从而加强了员工之间的认可程度,增加团队成员的知识共享意愿,有利于团队创新绩效的提高(Janssen 和 Huang,2008^[45];汤超颖等,2012^[46])。

当团队成员认为地位可穿越时,调整过程中的公平与否会影响到团队成员的竞争行为,员工根据他感知的公平程度采取不同行为。对低地位成员而言,他们会更愿意通过知识共享等威望型竞争行为去获得其他员工的认可和尊重。当其感知到较高的公平性时,他会有更强的知识共享意愿,希望在团队中获得更多认可和更高威望,而当其感知到地位竞争的不公平性时,他会隐藏自己的知识,以保全自己的地位。相反对高地位成员而言,当他们感知到较强的公平性时,他们会隐藏自己的知识,以避免低地位成员对自己造成威胁。此时他们倾向于采取支配型地位竞争行为,更多从事可以直接获得明确收益的行为,而知识共享是一种隐形付出,不能带来实际回报,因此会削弱他们的知识共享意愿。因此,本文提出如下假设:

H_{4a}:当地位穿越过程中的公平性越高时,可穿越性对威望型地位竞争与团队知识共享和团队创新的正向调节作用更加显著。

H_{4b}:当地位穿越过程中的公平性越高时,可穿越性对支配型地位竞争与团队知识共享和团队创新的正向调节作用更加显著(如图1所示)。

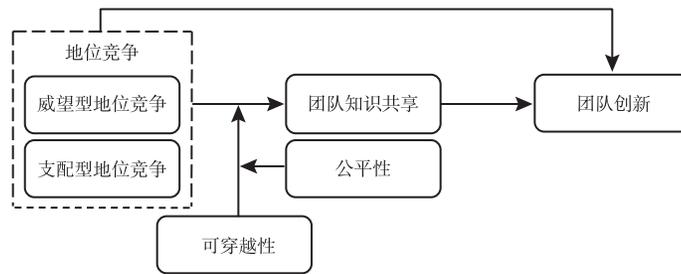


图1 理论模型
资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 数据收集

本研究选取华东地区某广电集团为调查对象,随机调查了由不同部门成员组成的29支节目制作团队。调查对象具备以下特征:1)样本为文化企业中的正式团队,每个团队由不止一名领导和多名成员构成,需不定期完成一项或多项可衡量的任务,属于正规团队(Hackman,1987)^[47]。2)调查团队同属一家企业,具备同样的文化背景,避免了行业、文化等因素对结果的异质性影响。3)该集团创制团队组建完善、成员间各有分工,团队的每期节目录制都具有很强的未知性和创意性,属于典型的创造性团队(Peckham,1996)^[48]。4)基于该企业对创造性的要求,人员学历层次要求也较高,大学本科及以上学历占98.3%,人员薪酬较为稳定,人均工资远高于当地人均工资,且该企业拥有完善的职称和聘用形式,初级、中级和高级职称各占79.0%、18.0%、3.0%,事业编制和集团聘任占75.1%,企业保障较充足,因此企业人员对地位的渴望大于对薪酬的渴望,是作为地位竞争的合适研究对象。

为保证数据有效性和可信度,课题组向团队所有成员进行调研,向团队负责人和普通成员分别发放不同的问卷,总计发放250份,回收242份,回收率96.8%。剔除9份无效问卷,最终有效样本233份,其中20个团队有1位负责人,7个团队有两位负责人,另外两个团队负责人分别有3位和6位,共计团队负责人填写43份,普通成员填写190份。在有效样本中,男性占比51.5%,年龄在26~35岁居多,占比65.67%,学历以大学本科为主,占比75.97%,加入团队时长超过1年的成员达80.61%,专职团队成员占比达87.98%(详情备索)。

2. 变量测量

(1)自变量:地位竞争行为。本文参考Bendersky和Hays(2012)^[7]和Humberman等(2004)^[49]的测量题项,最终用9个题项对地位竞争行为进行测量,结合特定情境进行调整,威望型地位竞争包括5个题项,如“团队其他人尊重团队领导”“团队其他人总是期望团队领导能够成功”“团队领导的独特能力和才能受到团队成员的认可”等内容,支配型地位竞争包括4个题项,如“团队领导经常不顾团队中其他人的想法,努力实现自己的目标”“团队领导努力控制他人,而不允许其他人控制他”“团队中有些成员有点怕团队领导”等内容。问卷中所有测量项均采用李克特五级量表,其中,1表示“完全不符合”,5表示“完全符合”。威望型地位竞争和支配型地位竞争两大构念的内部一致性系数分别为0.886和0.875。

为探究个体地位竞争行为对团队创新的影响,本研究将个体层面的动机聚合到团队层面,并以各区段的平均值作为地位竞争行为的测量。数据结果表明,威望型地位竞争中, $ICC(1) = 0.327$, $ICC(2) = 0.758$;支配型地位竞争中, $ICC(1) = 0.246$, $ICC(2) = 0.723$ 。由此说明,将个体层面的平均值来表示团队层面是合适的。

(2)因变量:团队创新。在结合Scott和Bruce(1994)^[50]、Tierney等(1999)^[51]、Oldham和

Cummin(1996)^[52]以及 Zhou 和 George(2001)^[53]等研究的基础上,结合本文研究内容修改设计了 11 个题项用以测量团队创新。基于团队创新的内部一致性系数为 0.870。

(3) 中介变量:团队知识共享。目前关于团队知识共享的测量题项使用较为普遍的是 Zarraga 和 Bonache(2003)^[54]、Collins 和 Smith(2006)^[55]开发的量表,在此基础上结合本研究内容适当修改,最终使用 4 个测量项。基于团队知识共享的内部一致性系数为 0.890。

(4) 调节变量:可穿越性和公平性。参考 Magee 和 Galinsky(2008)^[13]和 Bunderson 和 Boumgarden(2010)^[42]的研究设计了地位系统可穿越性的测量题项,共计 6 个题项如“公司内升职和降职频率是较高的”“公司内努力工作能够较快获得升职”“公司内如果懈怠工作会被降职”等内容。地位系统公平性的测量采用 Niehoff 和 Moorman(1993)^[56]的量表,共计 6 个题项。可穿越性内部一致性系数为 0.789,公平性内部一致性系数为 0.897。

(5) 控制变量。本研究在个体层面对性别、年龄、教育水平等以及团队成员入职时间与加入团队的时长(Mohammed 和 Nadkarni,2011^[57];卫武和赵鹤,2018^[58])等内容进行控制,这些特征与团队成员的工作行为之间存在一定的相关性,都可能对团队成员的知识共享意愿与竞争行为等产生影响。除此之外,团队层面特征也会被团队成员的工作态度与行为产生影响(杨付和张丽华,2012^[59];Jackson 等,1991^[60]),因此,需要在研究中进行控制。

四、研究结果

1. 变量的描述性统计和相关性分析

描述性统计和相关性分析的结果如表 1 所示,其中威望型地位竞争、支配型地位竞争、知识共享、可穿越性和团队创新为显著相关关系;威望型地位竞争与支配型地位竞争之间无显著相关关系,由此可见自变量间不存在共线性问题。

表 1 描述性统计和相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 性别	1.000												
2 年龄	-0.123	1.000											
3 教育水平	0.068	-0.054	1.000										
4 入职年限	-0.096	0.653***	-0.197**	1.000									
5 加入团队时长	-0.036	0.345***	-0.154*	0.562***	1.000								
6 团队年龄	-0.059	0.204**	-0.050	0.293***	0.567***	1.000							
7 团队规模	-0.134	0.006	0.040	-0.009	0.269***	0.362***	1.000						
8 团队类型	0.055	0.175*	-0.033	0.034	-0.031	-0.172*	0.060	1.000					
9 威望型地位竞争	0.010	-0.154*	-0.013	-0.075	0.007	0.091	0.121	-0.090	1.000				
10 支配型地位竞争	-0.007	0.005	-0.006	-0.040	-0.165*	-0.093	-0.107	-0.077	0.367	1.000			
11 可穿越性	-0.113	0.111	-0.104	0.100	0.114	-0.067	0.122	0.117	0.209**	0.256***	1.000		
12 公平性	-0.062	0.154*	-0.044	0.137	0.162*	0.130	0.212**	0.124	0.282***	0.241***	0.476***	1.000	
13 知识共享	-0.156*	-0.037	0.032	-0.040	-0.041	0.119	-0.021	-0.182*	0.464***	-0.702***	0.316***	0.345***	1.000
14 团队创新	-0.098	-0.079	-0.024	-0.055	-0.067	0.074	0.021	-0.114	0.516***	-0.750***	0.231***	0.226**	0.791***

注: *、**、*** 分别表示在 0.05、0.01、0.001 双尾检验

资料来源:本文整理

2. 地位竞争和团队创新之间的主效应检验

本研究采用层级回归检验地位竞争行为对团队创新的影响。首先加入控制变量,得到模型 1,

然后依次加入自变量—地位竞争行为(威望型地位竞争和支配型地位竞争),得到模型 2、模型 3(如表 2 所示)。模型 2 结果表明,加入威望型地位竞争后,方程解释力度显著增加($\Delta R_2 = 0.250$, $P < 0.001$),且 Pearson 系数 $\beta = 0.448$,说明威望型地位竞争和团队创新之间存在显著正相关关系。同理,由模型 3 可知支配型地位竞争和团队创新之间存在显著负相关关系($P < 0.001$, $\Delta R_2 = 0.263$, $\beta = -0.607$)。

表 2 线性回归分析结果

变量	团队创新				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	-0.128	-0.138	-0.126	0.044	-0.037
年龄	-0.007	0.002	-0.013*	-0.006	-0.007
教育水平	-0.052	-0.034	-0.019	-0.083	-0.046
入职年限	0.008	0	0.002	0.021	0.010
加入团队时长	0.082	-0.072	0.002	-0.030	-0.008
团队年龄	0.084	0.058	0.087*	-0.005	0.029
团队规模	0.002	-0.052	0.038	0.060	0.036
团队类型	-0.141	-0.090	-0.007	0.057	0.051
威望型地位竞争		0.448***			0.133***
支配型地位竞争			-0.607***		-0.315***
知识共享				0.588***	0.319***
F	1.061	8.524***	11.608***	12.753***	15.989***
R ²	0.044	0.294	0.307	0.336	0.431
调整后 R ²	0.003	0.260	0.288	0.318	0.415

注: *、**、*** 分别表示在 0.05、0.01、0.001 双尾检验

资料来源:本文整理

3. 团队知识共享的中介效应检验

首先,检验地位竞争行为是否显著影响团队知识共享(如表 3 所示)。加入控制变量,得到模型 6,再加入自变量,得到模型 7,模型 8 则是所有的一级变量。模型 7 表明,方程解释力度显著增加($P < 0.001$, $\Delta R_2 = 0.321$),说明威望型地位正向影响团队知识共享($P < 0.001$, $\beta = 0.257$),支配型地位负向影响团队知识共享($P < 0.001$, $\beta = -0.676$)。结合模型 2 和模型 3 可知,威望型地位竞争对知识共享和团队创新具有积极的作用,支配型地位竞争对知识共享和团队创新具有消极的作用,假设 H_1 和假设 H_2 成立。其次,检验团队知识共享是否显著影响团队创新。由表 2 中模型 4 ($P < 0.001$, $\Delta R_2 = 0.292$, $\beta = 0.588$)可知,团队知识共享显著正向影响团队创新。最后,控制中介变量,检验自变量对因变量的影响是否显著降低。比较表 2 中模型 2 和模型 5,自变量的 β 值由 0.448 变为 0.133,威望型地位对团队创新的影响显著降低。同理,比较表 2 中模型 3 和模型 5,自变量的 β 值由 -0.607 变为 -0.315,说明团队知识共享一定时,支配型地位对团队创新的影响显著降低。可见团队知识共享在地位竞争和团队创新之间起到中介作用。

表 3 线性回归分析结果

变量	知识共享					
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
性别	-0.291	-0.295**	-0.309***	-0.317*	-0.314***	-0.326***
年龄	-0.001	-0.003	-0.002	-0.007	0.001	-0.002
教育水平	0.052	0.099	0.080	0.034	0.066	0.074

续表 3

变量	知识共享					
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
入职年限	-0.023	-0.034	-0.029	-0.020	-0.057	-0.034
加入团队时长	-0.088	0.010	0.017	-0.059	0.038	0.018
团队年龄	0.151	0.139**	0.135	0.158	0.137*	0.157**
团队规模	-0.099	-0.091	-0.041	-0.177	-0.014	-0.054
团队类型	-0.336	-0.158	-0.126	-0.326	-0.062	-0.095
威望型地位竞争		0.257***	0.207***		0.139*	0.234***
支配型地位竞争		-0.676***	-0.648***		-0.656***	-0.604***
可穿越性			0.057		0.053	0.058
公平性			0.143**		0.172**	0.145**
威望型地位竞争·可穿越性				0.136**	0.023*	
支配型地位竞争·可穿越性				-0.132*		-0.064*
威望型地位竞争·公平性					0.109*	
支配型地位竞争·公平性						-0.004
可穿越性·公平性					0.094*	0.042
威望型地位竞争·可穿越性·公平性					0.111**	
支配型地位竞争·可穿越性·公平性						0.023
F	2.033*	13.696***	15.221***	2.444**	20.979***	19.447***
R ²	0.081	0.402	0.426	0.118	0.655	0.637
调整后 R ²	0.041	0.380	0.401	0.070	0.624	0.605

注：*、**、*** 分别表示在 0.05、0.01、0.001 双尾检验

资料来源：本文整理

4. 可穿越性、公平性的调节效应检验

如表 3 模型 9 显示,引入威望型地位竞争和可穿越性交互项 ($P < 0.01, \beta = 0.136$),结果表明威望型地位竞争和可穿越性交互项对团队知识共享有显著的正向影响,说明可穿越性显著正向影响威望型地位和团队知识共享之间的关系,假设 H_{3a} 得到支持。引入支配型地位竞争和可穿越性交互项 ($P < 0.05, \beta = -0.132$),支配型地位和可穿越性交互项对团队知识共享有显著的负向影响,表明可穿越性正向影响支配型地位和团队知识共享之间的关系,假设 H_{3b} 得到验证。为更加清晰地展示调节效应,本研究给出相应的调节效应图,如图 2、图 3 所示。

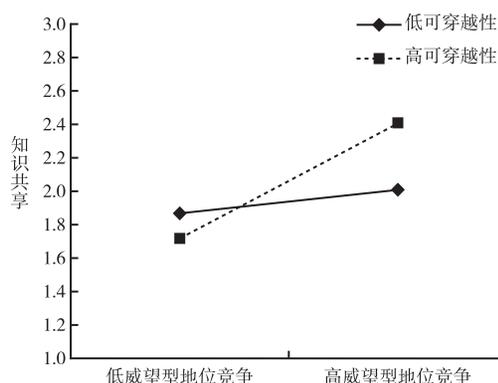


图 2 可穿越性对威望型地位竞争与团队成员知识共享行为之间关系的调节效应

资料来源：本文绘制

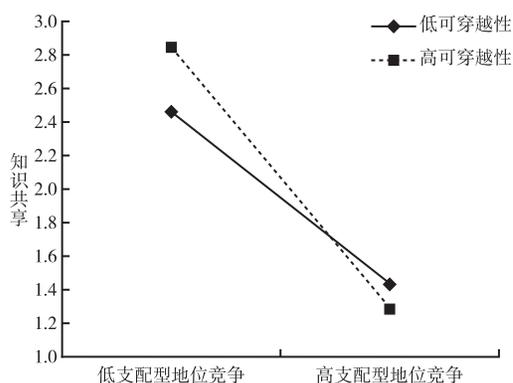


图3 可穿越性对支配型地位竞争与团队成员知识共享行为之间关系的调节效应

资料来源:本文绘制

表3中模型10显示,引入公平性调节威望型地位竞争和可穿越性之间的交互关系,结果显示“公平性·可穿越性·威望型地位竞争”的系数显著,表明三个变量间的联合效应显著。 $(P < 0.01, \Delta R_2 = 0.574, \beta = 0.111)$ 。为进一步检验假设 H_{4a} ,本研究分(高可穿越性、高公平性)、(高可穿越性、低公平性)、(低可穿越性、高公平性)、(低可穿越性、低公平性)四种情况,分别进行斜率简单估计并绘制了三项交互效应图(如图4所示),在(高可穿越性、高公平性)的情形下,地位竞争对知识共享的影响最大。根据表4显示,高可穿越性与高公平性情况下,斜率与其他三种情况存在显著差异,表明结果不受其影响。这意味着,在团队地位系统可穿越性较高且公平性较高的条件下,地位竞争能够推动更强的知识共享意愿。因此,假设 H_{4a} 成立。然而,在模型11中,引入公平性调节支配型地位和可穿越性之间的交互关系,结果并不显著,假设 H_{4b} 不成立。

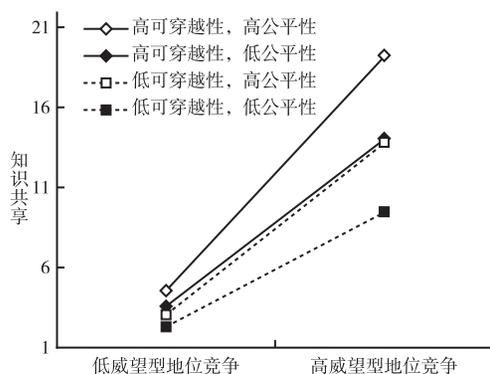


图4 公平性、可穿越性、威望型地位竞争的三项交互对团队成员知识共享行为的联合影响

资料来源:本文绘制

表4

斜率差异检验

	t 值	P 值
(1)与(2)	1.818	0.070
(1)与(3)	3.025	0.003
(1)与(4)	2.764	0.006
(2)与(3)	-0.079	0.937
(2)与(4)	5.240	0.000
(3)与(4)	2.342	0.020

资料来源:本文整理

5. 研究假设验证结果

本文在现有结果基础上,利用 MPLUS 软件对概念模型进行检验与处理,各构念路径系数中,唯

有“支配型地位竞争·可穿越性·公平性”指向“知识共享”不显著,即所有结果作用方向、显著效果与上文一致,进一步证明了结果的有效性。分析结果表明:假设 H_1 、 H_2 、 H_{3a} 、 H_{3b} 、 H_{4a} 得到支持;假设 H_{4b} 没有得到支持,即当地位穿越过程中的公平性越高时,可穿越性对支配型地位竞争与知识共享和团队创新正向调节作用没有更加显著。本文对此的解释是,支配型地位竞争看重地位带来的物质利益、权势和控制等,持有该动机的个体更多从利己角度出发甚至有些采用不道德行为,只为在团队中获取到较高地位,当他们认为地位不稳定和可穿越时,则会隐藏自己的知识,以避免团队其他成员对自己的地位产生影响。因此,地位穿越过程中的公平与否并不会影响持有支配型地位竞争行为的团队成员隐藏知识,拒绝知识共享的意愿。

五、结论与启示

1. 结论

以往大量研究表明,知识共享行为能够有效提高组织的创新绩效(冯帆和杨忠,2013^[61];魏江茹,2019^[62]),但对地位竞争行为在团队成员知识共享过程中发挥的作用研究并不太多。本文试图从地位系统的角度具体阐述地位竞争行为对团队知识共享和创新绩效的影响。

研究结果表明,威望型地位竞争正向影响团队创新,而支配型地位竞争负向影响团队创新。进行威望型地位竞争的成员为了获取更多认可会有更多知识共享行为从而推动团队创新;而进行支配型地位竞争的成员会为了得到期望的权力,采取与公司规定不相符的方法,阻碍团队创新。团队知识共享在地位竞争行为与团队创新的关系中起中介作用。团队成员对地位可穿越性的看法会影响知识共享意愿。对于低地位成员而言,当他们认为地位是不稳定和可穿越的,则会更积极地与其他成员共享自己的知识,提高自身的威望和影响力。相反,对于高地位成员而言,当他们认为地位是不稳定和可穿越性的,则会选择隐藏知识以保全自己的地位。随着团队成员在组织中地位变化,地位竞争行为都会发生变化。当穿越过程中的公平性较高时,可穿越性对威望型地位竞争与知识共享和团队创新的正向调节作用更加显著,团队成员知识共享意愿会更加强烈,以期在团队中能够获得更多的认可和威望。

2. 理论贡献

首先,随着社会财富的丰富和员工价值观的变化,薪酬对于员工激励作用在逐步减弱。经济学和社会心理学都开始日益关注地位差异对于员工行为的影响。本文通过将相关理论引入组织和团队研究中,丰富了团队管理的研究。目前的研究中普遍认同地位激励的重要性,但是关于地位激励对团队绩效的影响存在明显的分歧,持功能主义观点的学者发现层级可以通过促进协调来提升绩效,持功能障碍主义的学者发现层级会导致怨恨、冲突和破坏性,不利于团队绩效(Loch等,2001^[41];Bunderson和Boumgarden,2010^[42])。本文以竞争动机为依据通过将地位竞争行为划分为支配型地位竞争行为和威望型地位竞争行为,发现了两种类型的地位竞争行为对于知识分享的不同影响。

其次,社会关系网络理论成为组织管理研究的核心理论和焦点问题,本文从关系维度出发关注了地位差异。过去人们一直认为正式层级组织具有刚性和僵化的特征,而非正式关系网络具有灵活性和适应性的特点(Gulati和Puranam,2009)^[12]。本文通过对非正式关系网络特征的分析,引入了社会关系网络可穿越性的特征,分析社会关系网络不利的一面。

最后,越来越多的学者倾向于从权力和地位的差异出发,将由于正式职位带来的控制和惩罚称为权力,而由于非正式组织带来的自发服从称为地位(Magee和Galinsky,2008)^[13]。权力可以带来地位,同时地位本身在权力的形成过程中也发挥着关键作用。研究地位和权力的不同形成机制可以帮助我们了解团队领导力产生和发展。

3. 实践启示

在创造性团队中,团队成员可以采取两种不同的方式协调专业知识,即权威协调和关系协调。

权威协调指通过较高职位或地位的领导者协调不同职能的团队成员。关系协调指由团队中不同专业领域的成员相互之间自我协调(田秋丽等,2015)^[63]。权威协调需要领导者了解不同成员的知识背景、冲突原因以及处理办法。在专业背景广泛的团队中,这无疑对团队领导者提出了较高的要求。团队领导者需要在专业领域以外,掌握有关成员的工作特点。而关系协调则是建立在团队成员相互信任和认知的基础上。如果团队成员预期到相互之间存在长期的交换和互惠关系,往往愿意在短期内做出让步,从而有利于问题的解决。同时,在共同解决问题的过程中,团队成员之间还需要能够相互了解各自的知识领域、优劣势、工作特点等信息,以便团队内部建立稳定的交互记忆系统,促进问题解决惯例的形成,提高团队处理问题的速度和准确性。然而,在权威协调和关系协调的背后都存在着大量的地位冲突和竞争。团队成员,尤其是团队领导者的地位竞争行为对于团队运作过程和结果具有关键的影响。在未来的团队管理中,要侧重于选择那些具有利他主义和威望地位动机的团队成员。尤其在团队领导者的选择方面,威望型地位关注动机更应该成为关键的胜任能力。

其次,组织结构调整涉及正式组织结构和非正式组织结构两个方面。本文从非正式网络中地位调整入手,分析了团队地位的可穿越性对于激励团队成员知识分享的影响。由于员工在不断计算收益和得失,因而地位系统的持续性和自我维持性很大程度上制约了地位激励的作用。组织需要不断降低地位系统的刚性,增强灵活性,从而让员工感知到努力的绩效和效用的作用链条。

最后,基于社会比较理论,相对于高地位团队成员而言,低地位成员对地位竞争的公平性感知更为敏感(Festinger,1954)^[64]。当其感知到较高的公平性时,他才会有更强的知识共享行为。因此,建立地位调整机制中的分配公平对于下属的激励也起到非常重要的作用。

4. 局限和未来展望

本研究引入了不同的地位竞争行为,通过对地位系统的可穿越性和公平性的分析,研究了不同的地位系统对员工行为的影响,在同类研究中具有一定的新意。同时对我国企业的创新转型实践具有一定的启发和借鉴。然而在研究过程中,由于各种条件的限制,研究具有一定的局限性。在未来的研究中,可以进一步调整 and 解决。

首先,由于配对数据样本取样难度较大,导致获取的团队多样性不足,且由于条件限制,研究数据全部来自华东地区某大型文化企业项目团队,研究结论可能会受企业特征所限,影响研究结论的外部效度。为进一步提高研究普适性,可以考虑扩大调查样本并注意调查样本的多样化程度的提高。其次,本研究中没有明确区分领导者和团队成员的地位竞争行为和知识分享行为,未来研究中可将这两类人员进行更加深入的区分以研究此问题。再次,地位系统的可穿越性缺少具有较好信效度的量表,在未来的研究中,可以进行严格和规范的量表开发,以提高研究的信度和效度。最后,一些有潜力的研究方向有待继续挖掘,比如可以对地位竞争行为进行比较详细的细分或考虑除团队知识共享之外的其他中介变量,以便更好地理解其中的机制。相对于支配和威望,目前已有研究开始关注谦卑等道德行为在地位竞争中的作用。将道德行为加入研究中可以进一步丰富地位竞争行为的分类。

参考文献

- [1] Kleinbaum, A. M., and T. E. Stuart. Network Responsiveness: The Social Structural Microfoundations of Dynamic Capabilities [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2014, 28, (4): 353 - 367.
- [2] Afuah, A., and C. L. Tucci. Crowdsourcing as a Solution to Distant Search [J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37, (3): 355 - 375.
- [3] Frank, R. H. *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status* [M]. Oxford University Press, 1985.
- [4] 青木昌彦. 比较制度分析 [M]. 上海远东出版社, 2001.
- [5] Cheng, J. T., J. L. Tracy, and T. Foulsham, et al. 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.
- [6] 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.

- [7] Bendersky, C., and N. A. Hays. Status Conflict in Groups[J]. *Organization Science*, 2012, 23, (2): 323 – 340.
- [8] Bothner, M. S., Y. K. Kim, and E. B. Smith. How Does Status Affect Performance? Status as an Asset Versus Status as a Liability in the PGA and NASCAR[J]. *Organization Science*, 2012, 23, (2): 416 – 433.
- [9] Nahapiet, J., and S. Ghoshal. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23, (2): 242 – 266.
- [10] Kim, T. Y., H. Oh, and A. Swaminathan. Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31, (3): 704 – 720.
- [11] Hannan, M. T., and J. Freeman. Structural Inertia and Organizational Change[J]. *American Sociological Review*, 1984, 49, (2): 149 – 164.
- [12] Gulati, R., and P. Puranam. Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization[J]. *Organization Science*, 2009, 20, (2): 422 – 440.
- [13] 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.
- [14] 胡琼晶, 谢小云. 团队成员地位和知识分享行为: 基于动机的视角[J]. *北京: 心理学报*, 2015, (4): 545 – 554.
- [15] Arrow, K. J. Essays in the Theory of Risk-Bearing[J]. *Journal of Political Economy*, 1971, 27, (5): 1193.
- [16] Huck, S., Kübler Dorothea, and J. Weibull. Social Norms and Economic Incentives in Firms[J]. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2012, 83, (2): 173 – 185.
- [17] Lazear, E. P., and K. L. Shaw. Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources[J]. *Journal of Economic Perspectives*, 2007, 21, (4): 91 – 114.
- [18] 崔勋, 张义明, 瞿皎皎. 劳动关系氛围和员工工作满意度: 组织承诺的调节作用[J]. *天津: 南开管理评论*, 2012, (2): 19 – 30.
- [19] 陈默, 梁建. 高绩效要求与亲组织不道德行为: 基于社会认知理论的视角[J]. *北京: 心理学报*, 2017, (1): 94 – 105.
- [20] Jehn, K. A., and E. A. Mannix. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, (2): 238 – 251.
- [21] DeDreu, C. K. W., and M. A. West. Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, (6): 1191 – 1201.
- [22] 乔尔·波多尼. 地位的信号: 对市场竞争的社会学研究[M]. 上海人民出版社, 2011.
- [23] Frey, B. S., and S. Neckermann. Awards: A Disregarded Source of Motivation[J]. *Rationality, Markets and Morals*, 2009, (11): 177 – 182.
- [24] Carton, A. M., and B. A. Tewfik. Perspective-A New Look at Conflict Management in Work Groups[J]. *Organization Science*, 2016, 27, (5): 1125 – 1141.
- [25] Groysberg, B., J. T. Polzer, and H. A. Elfenbein. Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness[J]. *Organization Science*, 2011, 22, (3): 722 – 737.
- [26] Anderson, C., and G. J. Kilduff. The Pursuit of Status in Social Groups[J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2009, 18, (5): 295 – 298.
- [27] 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.
- [28] Flynn, F. J., R. E. Reagans, and E. T. Amanatullah, et al. Helping One's Way to the Top: Self-Monitors Achieve Status by Helping Others and Knowing Who Helps Whom[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 91, (6): 1123 – 1137.
- [29] Berger, J., B. P. Cohen, and M. Zelditch. Status Characteristics and Social Interaction[J]. *American Sociological Review*, 1972, 37, (3): 241 – 255.
- [30] Kifer, Y., D. Heller, and W. Q. Perunovic. The Good Life of the Powerful: The Experience of Power and Authenticity Enhances Subjective Well-Being[J]. *Psychological Science*, 2013, 24, (3): 280 – 288.
- [31] Van, V. M., R. Hogan, and R. B. Kaiser. Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past[J]. *American Psychologist*, 2008, 63, (3): 182 – 196.
- [32] 蔡地, 马金鹏, 孙艳, 蔡亚华. 领导越谦卑, 团队越有效? ——地位冲突的中介作用[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2018, (7): 129 – 141.
- [33] Varella, P., M. Javidan, and D. A. Waldman. A Model of Instrumental Networks: The Roles of Socialized Charismatic Leadership and Group Behavior[J]. *Organization Science*, 2012, 23, (2): 582 – 595.
- [34] Frey, R. Perfect Option Hedging for a Large Trader[J]. *Finance & Stochastics*, 1998, 2, (2): 115 – 141.
- [35] Ennen, E., and A. Richter. The Whole Is More Than the Sum of Its Parts-or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations[J]. *Journal of Management*, 2010, 36, (1): 207 – 233.

- [36] Gibbons, R., and R. Henderson. Relational Contracts and Organizational Capabilities [J]. *Organization Science*, 2012, 23, (5): 1350 – 1364.
- [37] Gittel, J. H., R. Seidner, and J. Wimbush. A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work [J]. *Organization Science*, 2010, 21, (2): 490 – 506.
- [38] Kang, S. C., S. S. Morris, and S. A. Snell. Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32, (1): 236 – 256.
- [39] Chatterji, A., and A. Patro. Dynamic Capabilities and Managing Human Capital [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2014, 28, (4): 395 – 408.
- [40] Gant, J., C. Ichniowski, and K. Shaw. Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations [J]. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2002, 11, (2): 289 – 328.
- [41] Loch, C. H., 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.
- [42] Bunderson, J. S., and P. Boumgarden. Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why “Bureaucratic” Teams Can Be Better Learners [J]. *Organization Science*, 2010, 21, (3): 609 – 624.
- [43] Ridgeway, C. L., and S. J. Cornell. Consensus and the Creation of Status Beliefs [J]. *Social Forces*, 2006, 85, (1): 431 – 453.
- [44] Merton, R. K. *Science and Democratic Social Structure; Social Theory and Social Structure* [M]. New York: Free Press, 1968.
- [45] Janssen, O., and X. Huang. Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation As Complementary Drivers of Team Members’ Citizenship and Creative Behaviors [J]. *Journal of Management*, 2008, 34, (1): 69 – 88.
- [46] 汤超颖, 刘洋, 王天辉. 科研团队魅力型领导、团队认同和创造性绩效的关系研究 [J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2012, (10): 155 – 162.
- [47] Hackman, J. R. *The Design of Work Teams* [J]. *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987, 35, (11): 299 – 301.
- [48] Peckham, M. Teams: WrongBox, Wrong Time [J]. *Management Development Review*, 1996, 9, (4): 26 – 28.
- [49] Huberman, B. A., C. H. Loch, and A. Önçüler. Status as a Valued Resource [J]. *Social Psychology Quarterly*, 2004, 67, (1): 103 – 114.
- [50] Scott, S. G., and R. A. Bruce. Creating Innovative Behavior among R&D Professionals: The Moderating Effect of Leadership on the Relationship between Problem-Solving Style and Innovation [C]. *Engineering Management Conference*, 1994.
- [51] Tierney, P., S. M. Farmer, and G. B. Graen. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships [J]. *Personnel Psychology*, 1999, 52, (3): 591 – 620.
- [52] Oldham, G. R., and A. Cummings. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, (3): 607 – 634.
- [53] George, J. M., and J. Zhou. When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, (3): 513 – 524.
- [54] Zárraga, C., and J. Bonache. Assessing the Team Environment For Knowledge Sharing: An Empirical Analysis [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14, (7): 1227 – 1245.
- [55] Collins, S. L., and M. D. Smith. Scale-Dependent Interaction of Fire and Grazing on Community Heterogeneity in Tallgrass Prairie [J]. *Ecology*, 2006, 87, (8): 2058 – 2067.
- [56] Niehoff, B. P., and R. H. Moorman. Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36, (3): 527 – 556.
- [57] Mohammed, S., and S. Nadkarni. Temporal Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Team Temporal Leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (3): 489 – 508.
- [58] 卫武, 赵鹤. 团队时间领导与团队创新行为: 基于团队从工作中的心理解脱的视角 [J]. *天津: 南开管理评论*, 2018, (4): 39 – 49.
- [59] 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.
- [60] Jackson, S. E., J. F. Brett, and V. I. Sessa, et al. Some Differences Make A Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity As Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, (5): 675 – 689.
- [61] 冯帆, 杨忠. 雇佣关系与知识共享: 知识特性的调节作用 [J]. *北京: 经济管理*, 2013, (8): 81 – 91.
- [62] 魏江茹. 中庸思维程度、知识共享与员工创新行为 [J]. *北京: 经济管理*, 2019, (5): 88 – 104.
- [63] 田秋丽, 谭凌波, 谢晋宇. HR 部门领导者跨部门平行影响风格及行为研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2015, (2): 153 – 169.
- [64] Festinger, L. A Theory of Social Comparison Processes [J]. *Human Relations*, 1954, 7, (2): 117 – 140.

Status-focused Motivation, Competitive Behavior in Creative Teams and Its Impact on Knowledge Sharing

ZHANG Shao-feng, CHENG De-jun, LI Fei-fei, LONG Jing

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

Abstract: In a creative team, knowledge sharing and exchange among members play key roles in team operation and innovation performance. As it is difficult to measure and price knowledge sharing behaviors within organizations, the status-focused motivation is often the basis for motivating members' knowledge sharing behaviors. Differ from the power relying on the resource, team status comes from the self-obedience and respect of members. People compensate for higher contributions to the organization through status differences. Therefore, some scholars believe that equal pay system and hierarchical status system have complementary effects.

Status competition is our innate instinct, and the desire for status is rooted in people's hearts and emotions. Different motivations of status competitors will produce different status competition behaviors. Starting from the prosocial motivation and egoistic motivation, the group status competition behavior can be divided into dominant type and prestige type. Different status competition has the significant influence on knowledge sharing. Informal relationship networks have long been considered highly flexible. However, more and more researches find that informal organizations have great differences in relation structure, strength, status difference, and fairness. When employees realize that the status system is penetrable and fair, it is possible to stimulate employees' knowledge sharing behavior through the status competition mechanism.

This paper takes the paired data of 29 project teams in a large Chinese cultural enterprise as samples, and studies the influence of status-focused motivation on knowledge sharing and team innovation by adopting a hierarchical regression analysis. Results show that prestige status competition positively influences team innovation, while dominant status competition negatively influences team innovation. In order to maintain and gain their own dignity and face, members engaged in prestige status competition will have more organizational citizenship behaviors and promote team innovation. In order to obtain the desired power, the members of the dominant status competition will adopt methods which is inconsistent with the company regulations and hinder the team innovation. Team knowledge sharing plays an intermediary role in the relationship between status competition behavior and team innovation. In the relationship between the status competition behavior and team innovation, the status competition behavior first affects the knowledge sharing behavior, among which the more obvious the prestige status competition is, the more obvious the knowledge sharing behavior is, so the team innovation behavior appears frequently. However, the more dominant position competition is, the lower the level of knowledge sharing is, thus inhibiting team innovation. penetrability and fairness are two major characteristics of the status system, and team members' views on the status penetrability will directly affect their willingness to share knowledge. In the process of status competition, team members are constantly calculating the costs and benefits. Subordinates are more likely to adopt knowledge sharing and innovation behaviors when they realize that the status system is more penetrable. As the status of team members changes in the organization, status competition behavior changes. When the fairness in the process of traversing is relatively high, penetrability has a more significant positive regulating effect on prestige status competition, knowledge sharing, and team innovation. Thus, team members are more willing to share knowledge, so as to expect more recognition and prestige in the team.

In future team management, emphasis should be placed on selecting those team members who have altruistic and prestige status motivation. Especially in the selection of team leaders, prestige status should be the key competency. As employees are constantly calculating benefits and losses, the sustainability and self-maintenance of the status system largely restrict the role of status incentive. Organizations need to continuously reduce the rigidity of the status system and enhance the flexibility, so that employees can perceive the effect chain of effort performance and utility. Organizations also need to pay attention to the establishment of status adjustment mechanism in the distribution of equity, which plays a very important role in the motivation of subordinates.

Key Words: status-focused motivation; status competitive behavior; team knowledge sharing; status system; team innovation

JEL Classification: M12, M52

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.09.007

(责任编辑:文 川)