

# 创造性团队中的地位冲突及其对知识共享的影响\*

程德俊<sup>1</sup> 吴金璇<sup>2</sup> 张如凯<sup>1</sup>

(1. 南京大学商学院,江苏 南京 210093;

2. 复旦大学管理学院,上海 200433)

**内容提要:** 以往研究表明,创造性团队中的任务冲突既可能有利于多样化观点的碰撞,扩大知识搜索范围,同时也可能由于带来的负面情绪和人际压力降低了成员的知识共享行为。虽然情景变量可以解释部分原因,然而却忽视了团队冲突背后隐藏的地位追求动机。相对于传统的任务和关系冲突,地位冲突具有零和博弈、关系嵌入型和隐藏性等特点,因而成本更大。有效区分表面冲突背后的地位冲突类型有助于冲突的处理。然而,人们在强调地位的阴暗面的同时,也发现地位竞争的适应功能。问题的关键在于领导者地位竞争的动机和目的。根据地位竞争动机的差异,可以将团队领导方式分为支配型和威望型两种类型,而不同领导方式对于地位冲突处理具有巨大的影响。本文在传统团队冲突对知识分享行为影响的基础上,引入地位冲突和领导方式作为调节变量,构建了一个跨层次的双重调节模型。最后,通过来自某大型传媒集团 29 支创造性团队的实证调查,对假设进行了检验。数据分析表明,地位冲突负向调节任务冲突对知识共享行为的积极效应,而威望型领导则可以有效缓和地位冲突的负效应。

**关键词:** 地位冲突 任务冲突 威望型领导 支配型领导 知识共享

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2018)10—0106—16

## 一、引言

创造性团队是冲突的温床(Jehn 和 Mannix,2001)<sup>[1]</sup>。团队成员对于任务内容、工作方法、分配方式和人际关系等的认知差异,产生了各种不同类型的团队冲突。早期的研究表明,冲突是消极的(Coser,1956<sup>[2]</sup>;Pondy,1967<sup>[3]</sup>),而后来有学者发现,有些团队冲突是有益的(Jehn,1994)<sup>[4]</sup>。其中,关系冲突和程序冲突会对团队产生消极影响,而任务冲突则是有利的(Jehn,1995<sup>[5]</sup>,1997a<sup>[6]</sup>,1997b<sup>[7]</sup>)。同时,人们也发现,某些情境下任务冲突对于团队绩效没有影响甚至会产生负向作用,例如,在角色分工不清晰和缺乏交互记忆系统的情境下(De Dreu 和 Weingart,2003<sup>[8]</sup>;Jehn,1995<sup>[5]</sup>)。即使如此,在同样的情境下,不同团队的冲突处理效果依然存在很大差异。因此,这些

收稿日期:2018-05-03

\* 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“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002);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:程德俊,男,教授,博士生导师,研究方向是战略人力资源管理、组织理论,电子邮箱:djcheng@nju.edu.cn;吴金璇,女,硕博连读研究生,研究方向为组织行为、人力资源管理,电子邮箱:18210690039@fudan.edu.cn;张如凯,男,博士研究生,研究方向为人力资源管理,电子邮箱:hrdc1984@126.com。通讯作者:吴金璇。

解释机制常常不能让人完全信服。如果不能很好地解释任务冲突对团队绩效产生负面作用的影响机制,就很难有效管理创造性团队。

在高度竞争的环境中,知识共享行为是创造性团队竞争力的基础。同时,知识共享行为也带来了成员间的巨大矛盾和冲突。在团队任务、关系和程序等冲突的背后,常常隐藏着强大的地位追求动机。有效区分表面冲突背后的地位冲突类型可以有助于冲突的处理。如果将地位冲突引入团队冲突中,可以很好地解释任务冲突和绩效之间的模糊关系,从而弥补现有理论的差距和缺陷(Bendersky 和 Hays,2012)<sup>[9]</sup>。相对于任务和关系冲突而言,地位冲突具有零和博弈、关系嵌入型、联盟性以及隐藏性等特点,因而处理的方式不同,带来的成本更高。然而,人们在强调权力和地位的阴暗面的同时,也发现地位竞争具有适应性功能(Bunderson 和 Boumgarden,2010<sup>[10]</sup>; Magee 和 Galinsky,2008<sup>[11]</sup>)。问题的关键在于地位竞争的动机和目的(胡琼晶和谢小云,2015)<sup>[12]</sup>。从地位竞争动机出发,可以将团队领导分为支配型和威望型两种不同类型。相对于前者将地位竞争看成目的,后者则更多将地位竞争看成是实现团队目的的手段。相对于前者认为地位是一种资产,后者更多认为地位是责任(Bothner 等,2012)<sup>[13]</sup>。前者主要采取威胁、惩罚、恐吓等领导行为,而后者则可能采取能力、互惠、利他和道德等行为获得高的地位(Bendersky 和 Hays,2012)<sup>[9]</sup>。不同领导行为对团队地位冲突的处理产生了巨大的影响。为此,本文在传统团队冲突的基础上,引入地位冲突作为调节变量,研究地位冲突对知识分享行为的作用机制。通过引入支配型领导和威望型领导作为双重调节变量,进一步探究不同的领导行为对地位冲突处理的影响。

## 二、文献回顾与研究假设

### 1. 任务冲突和关系冲突

团队冲突来自于团队成员对团队任务内容、目的、处理方式、分配程序以及人格特点等的认知和感知差异(Jehn 和 Mannix,2001)<sup>[1]</sup>。早期研究认为,团队冲突是单一维度的概念,并且认为冲突对组织运作是有害的(Pondy,1967)<sup>[3]</sup>。后来,越来越多的证据表明,团队内部的冲突改善了团队决策质量和运作方式,促进了团队成长(Jehn,1994)<sup>[4]</sup>。由于团队冲突的积极和消极影响,学者们开始对团队冲突进行多维度划分,并关注不同类型冲突的结果差异。根据冲突内容,早期学者们将团队冲突划分为与任务相关的冲突以及与任务不相关的冲突(Jehn,1994)<sup>[4]</sup>。根据前人的研究,Jehn(1995)<sup>[5]</sup>进一步将团队冲突划分为关系冲突和任务冲突。后来他又加入了第三种类型的冲突,并将其定义为程序冲突(Jehn 和 Mannix,2001)<sup>[1]</sup>。

(1)任务冲突与知识共享。个体行为是个体与情境的互动行为(Lewin,1953)<sup>[14]</sup>。团队冲突水平作为重要的情境变量,会影响团队内个体的行为,尤其是知识共享行为(Panteli 和 Sockalingam,2005)<sup>[15]</sup>。任务冲突是团队成员对于工作任务的认知不同而导致的冲突(Jehn,1995)<sup>[5]</sup>。相对于个体工作而言,多样化的团队成员能够促进知识的分享和交换,从而有利于问题的解决。当团队成员对于任务产生意见分歧,势必会通过表达自己的不同观点和想法而与其他团队成员互动和交流想法。以任务为中心的冲突和认知方面的冲突加强了团队成员对于共享知识和信息的评估,并能对备选方案进行仔细评估。成员之间有用的分享、协商互动和问题解决,以及增加的知识和信息交换提高了绩效(Baron,1984)<sup>[16]</sup>。任务冲突帮助团队成员从新的角度考虑问题并产生创造性的想法,帮助团队成员深入细致地处理相关信息,促进相互学习并发展高度创造性的见解(Nemeth,1995<sup>[17]</sup>; De Dreu 和 West,2001<sup>[18]</sup>)。另外,任务冲突对工作投入有积极直接的影响,而工作投入又会积极影响员工的知识共享行为(Chen 等,2011)<sup>[19]</sup>。实证研究已发现,当团队的任务类型是非常规的复杂任务的时候,任务冲突鼓励自由讨论,鼓励人们开发新的想法和方法,促进了团队成员的知识共享行为(Panteli 和 Sockalingam,2005)<sup>[15]</sup>。

然而,也有学者提出,与任务相关的分歧意见的交换会降低知识分享行为和团队绩效。任务相关的冲突常常与人际冲突紧密联系在一起。高水平的任务冲突常常引起团队成员之间的负面情绪、消极评价和相互攻击,从而导致人际关系的恶化(Baron,1984)<sup>[16]</sup>。人际关系的恶化会进一步导致团队成员为了避免团队压力,服从群体规范,从而限制自身的不同信息和观点(Cramton,2001<sup>[20]</sup>;Hinds和Bailey,2003<sup>[21]</sup>)。在团队从事高度复杂的任务时,团队成员自身的知识背景存在很大的差异。由于共同知识的缺乏,任务冲突并不能扩大知识的搜索范围、相互弥补不足和取得共识,反而更容易导致群体决策的延迟。虽然角色分工、共享惯例、交互记忆系统等可以避免知识多样化带来的弊端,然而,高水平的任务冲突还是可能将团队置于关系冲突的中心(De Dreu和Weingart,2003)<sup>[8]</sup>。因而,有研究表明,任务冲突与知识共享没有显著的关系,跟团队创新也没有显著关系(Gu和Wang,2013<sup>[22]</sup>;De Dreu,2006<sup>[23]</sup>)。

另外,一些研究侧重于从任务冲突发挥积极作用的边界条件入手。例如,团队内部的交互记忆系统对于任务冲突具有关键的调节作用。当团队成员除了具有与自身工作有关的知识以外,还了解其他成员的知识 and 专长,可以帮助团队更好协调内部冲突(Jehn和Mannix,2001)<sup>[1]</sup>。团队运作除了依靠可以编码的外显知识,还需要大量共享不可意会的隐性知识。如果通过知识管理系统和知识共享惯例将这些知识外在化,可以降低任务冲突带来的弊端(Panteli和Sockalingam,2005)<sup>[15]</sup>。另外,任务冲突对团队创新和知识共享的影响还受到环境因素的调节(Jehn,1995)<sup>[5]</sup>。随着团队依赖性和任务复杂性的提高,任务冲突对团队产出的影响在增强。也就是说,任务冲突对团队产出的积极作用更为显著。因此,本文认为,考虑到任务冲突所带来的情绪、关系和人际冲突,适度的任务冲突可以提高团队绩效(Jehn,1995<sup>[5]</sup>;Jehn和Mannix,2001<sup>[1]</sup>)。然而,当任务冲突的水平过高时,任务冲突可能会降低团队知识共享和团队绩效。因此,本文提出以下假设:

H<sub>1</sub>:任务冲突与团队成员的知识共享行为正相关。任务冲突水平越高,团队成员的知识共享行为越多。

(2)关系冲突与知识共享。关系冲突是指团队成员之间存在的,由于人格、情绪、价值观和相互评价等人际不相容所产生的冲突。虽然任务冲突与关系冲突常常联系在一起,然而,两者是截然不同的冲突类型(程德俊等,2010)<sup>[24]</sup>。将任务冲突和关系冲突分离开,也往往是有效处理冲突的关键。

回顾以往的文献,大部分研究都发现,关系冲突会对团队绩效产生负面的影响。具体而言,关系冲突对知识共享行为的消极影响主要表现为:①关系冲突会产生成员相互之间的消极情绪和消极评价,增加了团队内成员彼此间的厌恶感,破坏了团队合作(Jehn,1995)<sup>[5]</sup>。关系冲突降低了员工互相交流知识的意愿,不愿意彼此分享知识,更不愿意接受彼此的想法,从而阻碍员工间分布式知识的整合(Baron,1991)<sup>[25]</sup>。②团队信任度是知识分享的前提条件,而关系冲突降低了团队成员之间的信任关系。知识分享是一种具有显著正外部性的活动。只有当团队成员认知到他人会在未来给予积极回报时候,知识分享行为才可能得到积极实施。关系冲突带来了低信任度低工作满意度和高离职率(谢俊等,2011)<sup>[26]</sup>,从而降低了未来交换的意愿和可能。③知识分享是一种高风险的活动。这既体现在未来交换的可能上,也体现在对团队未来收益的影响上。关系冲突降低了员工的心理安全感,从而对知识共享产生间接的负面影响(Chen等,2011)<sup>[19]</sup>。④在创造性团队中,团队成员具有各自的专业特长和技能背景。如果团队成员了解和熟悉相互的长处和短处、工作特点和方法等,团队往往能够在专业分工的基础上,有效利用各自的专门化知识。交互记忆系统作为一种关于知识的信息,可以有效协调专业化团队的运作。而关系冲突破坏团队的交互式记忆系统,阻碍了知识共享(Chen和Leung,2010)<sup>[27]</sup>。因此,本文提出以下假设:

H<sub>2</sub>:关系冲突和团队成员的知识共享行为负相关。关系冲突水平越高,团队成员的知识共享行为越少。



## 2. 地位、地位冲突及其影响

(1)地位。在创造性团队中,知识分享的过程往往伴随着各种任务和关系的矛盾和冲突。在这些冲突的背后常常隐藏着自尊、脸面和声望等地位利益。在很多成员看来,社会等级利益可能比任务、关系或程序等问题更重要(Gould,2005)<sup>[28]</sup>。只是地位利益常常隐藏在这些表面利益之下,不太为人们所发现和了解。一旦人们获得了较高地位,也有助于未来获得更多的其他优势,例如晋升到高级别的岗位、建立广泛的人际关系网络、更多的关键信息和物质资源以及更积极的社会评价等(Ridgeway和Correll,2006)<sup>[29]</sup>。

社会学家很早就发现,团队形成初期的互动过程往往就是地位竞争的过程。团队成员采取各种不同的微妙方式影响他人对自身地位的判断和构建。例如:位置、头衔、称呼、讲话时间等方式隐含了地位的差异(Berger等,1972)<sup>[30]</sup>。同时,团队成员也采取各种方法展示自己超过竞争对手的能力。尤其当团队出现困难时,能够用较小成本解决问题的员工常常被给予较高的地位(Flynn等,2006)<sup>[31]</sup>。地位作为一种积累性资源,具有持续影响和自我维持的作用。在职业生涯初始阶段的细微差别可能带来后续的巨大影响。Merton(1968)<sup>[32]</sup>观察到高地位科学家因其特定水平努力获得的回报将高于与他合作的低地位科学家。这些关键的评价将吸引更多的资源集中到高地位科学家手中。当然,高地位的科学家并不是从一开始就是高地位的,他们在学术生涯的初始阶段也需要体现出更高的能力和努力程度。问题是两位科学家的巨大地位差异和收入回报可能只是来自能力上的细微差异,也可能仅仅是因为运气的不同(Frank,1985)<sup>[33]</sup>。当然,随着环境的变化,团队关键价值要素在发生变化,这将引起组织内部地位的动态变化。环境动态性将会加剧团队中的地位冲突和竞争(Ridgeway和Correll,2006)<sup>[29]</sup>。

(2)地位冲突。相对于任务、关系和程序等冲突,地位冲突具有隐藏的特征。团队合作规范使得成员否认对地位利益的需求。团队成员采取各种合法化机制将地位竞争掩盖在任务、关系和程序等冲突之下(Coser,1956)<sup>[2]</sup>。实际上,以往学者对冲突的定义就包含了对地位的认知,比如把团队冲突区分为实质性冲突和情感冲突。当成员关注他们或对地位的需求时,情感冲突可能会存在(Jehn,1994)<sup>[4]</sup>。这说明对地位的需求与争夺在团队中是存在的,并且会导致团队中其他的冲突。因此,有学者认为,团队冲突的三分法(任务冲突、关系冲突、程序冲突)忽视了团队中关键的第四种冲突——地位冲突,即团队成员对于各自相对地位的争议(Bendersky和Hays,2012)<sup>[9]</sup>。Bendersky和Hays(2012)<sup>[9]</sup>也开发了测量地位冲突的量表,并证明其具有较高的信度和效度。

相对于任务和关系冲突,地位冲突有如下独特的性质:①地位是固定的社会资源,获得高地位的机会有限,因而地位冲突是零和博弈。个体常常以牺牲他人地位为代价获得高的地位(Carton和Tewfik,2016)<sup>[34]</sup>。因此,团队成员对其他人的潜在地位威胁会变得敏感和警惕,从而使团队处在一种由地位冲突造成的充满敌意的氛围中(Groysberg等,2011)<sup>[35]</sup>。②地位常常是以嵌入在社会关系网络中地位形式出现的。某人地位的上升和下降常常影响了相互关联的其他人地位。而且,争夺地位的成员为了使自己的地位合法化,通常会和其他成员组成联盟,扩大对地位的全面争夺。因此,地位冲突会牵连其他团队成员,影响整个团队关系网络,加剧团队成员之间的竞争和人际关系的紧张,迫使他们采取主动行为来捍卫自己的地位(Bendersky和Hays,2012)<sup>[9]</sup>。③由于高地位的自我维持和赢者通吃的效果,地位冲突常常具有长期的剧烈效果。沟通和谈判是处理任务和关系冲突的有效手段。然而,对于地位竞争而言,高地位者的绝对优势使得他们常常不愿意接受双赢的处理方式。相反,低地位者为了取得竞争的胜利会采取剧烈的非常规手段,这使得地位竞争经常具有破坏性。团队氛围变得紧张,成员心理安全感降低,从而产生两败俱伤的结果(Anderson和Kilduff,2009)<sup>[36]</sup>。

(3)地位冲突的调节作用。知识分享的过程是认知冲突和关系冲突的过程,也是地位冲突的过程。个人的知识共享行为通过考虑成本和收益来决定是否分享知识,只有当预测收益超过预期

成本才能实现知识共享(Bendersky 和 Shah,2012)<sup>[37]</sup>。对于个人来说,分享知识的收益可能是在团队内获得专家地位,得到领导的公开表扬,或者是获得自我实现的满足。然而,分享知识的成本也是显而易见的。在激烈的工作竞争中,与他人分享专业知识会降低自己在团队内的竞争力和价值(张庆红和仝嫦哲,2016)<sup>[38]</sup>。因此,只有当团队成员认为自身能够通过知识分享获得足够的地位提升时,才会分享知识。实证研究发现,在团队地位不稳定的情况下,团队地位冲突可以提高低地位成员的知识分享。而在团队地位稳定的情况下,地位竞争动机则只能保持高地位成员的知识分享行为(胡琼晶和谢小云,2015)<sup>[12]</sup>。也就是说,只有在团队成员认为地位具有可穿透性的情况下,地位竞争才会激发员工的工作动机和知识共享(Bunderson 和 Boumgarden,2010)<sup>[10]</sup>。而实际上,大部分成熟的团队地位结构都是一个稳定的不可穿透的结构。这种稳定的不可穿透的结构使得大部分团队成员不愿意分享自身拥有的知识和信息。在这种结构下,地位冲突越激烈,知识分享行为越少(Bunderson 和 Reagans,2011)<sup>[39]</sup>。在地位结构不可穿透的情况下,低地位者不愿意分享信息,而高地位者常常采取各种奖惩方法促使他们分享。高地位者的心理不安全感也使得他们不愿意放弃自身拥有的资源。地位冲突的零和博弈减少了信息和知识共享,并且分散了成员在团队任务中的注意力(Bendersky 和 Hays,2012)<sup>[9]</sup>。地位冲突产生的心理不安全感也破坏团队的创造力,不利于团队绩效提高(Lee 等,2018)<sup>[40]</sup>。地位冲突引起了知识共享动机的不利归因,从而影响了知识共享。在高地位冲突的团队中,团队成员不太可能接受来自竞争对手的想法。他们会怀疑其他成员知识共享的动机,认为其他成员通过分享知识来影响他,导致他们相互不信任。任务冲突所产生的分歧意见会被认为是一种挑衅或个人攻击(Jehn,1997a<sup>[6]</sup>,1997b<sup>[7]</sup>)。

因此,在创造性团队中,成员间的认知和任务冲突会被其背后的地位冲突所抑制。人们倾向于不再表露其不同观点。即使团队中出现了一定的任务冲突,也可能被他人错误地归因,从而带来激烈的地位冲突。这种地位冲突降低了员工的知识分享行为。同样,原先存在的关系冲突负面效应会被地位冲突所放大。原先两个人的地位冲突可能被放大到一群人之间的地位冲突。原先两个人之间的地位冲突可以通过沟通和谈判进行处理。然而,一旦关系冲突和地位冲突联系在一起,关系冲突的成本会变大。因此,本文提出以下假设:

H<sub>3a</sub>:任务冲突对团队成员知识共享行为的影响受到地位冲突的负向调节。在高地位冲突的情况下,任务冲突对团队成员的知识共享行为的积极影响会显著降低。

H<sub>3b</sub>:关系冲突对团队成员知识共享行为的影响受到地位冲突的负向调节。在高地位冲突的情况下,关系冲突对团队成员的知识共享行为的消极影响会显著增强。

### 3. 支配型领导和威望型领导

(1)两种地位竞争方式。权力和地位关注一直是团队领导者的深层次心理动机。一直以来,人们都认为领导者的地位追求动机妨碍了团队的运作。然而,在强调权力和地位的阴暗面的同时,人们也发现权力和地位动机的适应功能(Loch 等,2001)<sup>[41]</sup>。问题的关键不在于权力的使用方式,而在于权力使用的动机和目的。如果组织能够将权力和地位的竞争动机与组织目标整合在一起,常常能够发挥权力和地位竞争的积极功能。团队中地位竞争动机可以分为两种不同的方式。如果看重地位背后的资源,期望支配资源,控制他人,这是基于支配的地位竞争动机;如果是期待他人的认可与尊重,维护自己的面子、声誉和尊严,追求完美的形象,则是基于威望的地位竞争动机(Bendersky 和 Hays,2012<sup>[9]</sup>;刘智强等,2013<sup>[42]</sup>)。出于不同的地位竞争动机,人类社会产生了两种截然不同但都有效的途径以达到提高地位的目的。基于支配的地位竞争方式主要是使用武力和恐吓来诱发恐惧;而基于威望的地位竞争方式强调能力,靠的是分享专业知识、诀窍以获得尊重(Cheng 等,2013)<sup>[43]</sup>。不同地位竞争方式直接影响了领导与下属的关系及其团队成员间的关系(Maner,2016)<sup>[44]</sup>。

作为两种截然不同的领导风格,支配型领导和威望型领导对团队产出产生了不同的影响。支

配型领导渴望权力,因为权力可以确立自己正式的权威来影响他人,胁迫他人,甚至是恐吓他人,从而为个人带来利益(Kifer等,2013)<sup>[45]</sup>。在支配型领导的领导下,员工通常只能选择服从而别无选择。人类往往不喜欢被支配、被控制与被统治,因而支配型领导往往并不受欢迎,会破坏领导和下属的关系。当然,因为支配型领导有自己清晰的指挥链,为团队制定统一愿景,创建统一战线,支配型领导有助于让团队中的每个成员都快速、准确、协调一致地朝同一个方向前进。当需要强有力的领导者来肃清各种利益纠纷与矛盾的时候,比如在组织危机或变革时期,支配型的领导就可以发挥强大作用。但是,支配型领导为个人利益使用权力和影响力的内在特征,往往给团队的长期发展埋下了隐患(Maner,2016)<sup>[44]</sup>。

在创造性团队中,领导地位更多来自于下属对专业技能的尊重和认同。威望型领导就是因其技能、知识(可通过文化学习获得)等的成功而被承认和尊重的个人,通过展示其智慧和专业知识并成为榜样来影响他人。下属会将自己的观点转化为与他们的榜样相似的观点。有时,即使不同意领导者的观点也会遵守他们的愿望。与此同时,威望型领导也倾向于为团队创造一个安全的环境,鼓励团队成员积极讨论他们的想法,并提供相应的支持让团队成员感觉受到尊重,表现出积极的回报行为,自由创新并产生创造性的解决方案(尤树洋等,2013)<sup>[46]</sup>。威望型领导倾听团队成员的想法,并将他们的贡献综合为统一战略来促进团队愿景(Maner,2016)<sup>[44]</sup>。

(2)支配型领导的调节作用。群体动力学理论认为,人的行为是环境因素与个体因素相互作用的结果。团队领导作为团队环境氛围的设计师,是影响团队成员行为的关键因素。支配型领导往往与下属的关系不和谐,不受下属的欢迎。在这种情况下,如果团队中有优秀成员具备有价值的技能和知识,并得到其他成员的尊重,会很容易威胁到支配型领导(Van Vugt等,2008)<sup>[47]</sup>。因此,对失去权力和地位的担忧会让支配型领导将优秀下属视为一种威胁,压制下属之间的合作关系,并阻止下属通过知识共享来提高他们的声望和地位。Case和Maner(2014)<sup>[48]</sup>通过实验证明,支配型领导会孤立一个有才且对自己的权力和地位存在潜在威胁的成员,并且这种行为在团队内社会等级体系不稳定的情况下表现得更加明显。在不稳定的社会等级下,成员随时有可能获得地位取代领导者,从而对领导形成巨大威胁。在权力和地位受到下属威胁的情况下,支配型领导会更关心维持自己的权力而不是实现团队的目标(Maner和Mead,2010)<sup>[49]</sup>。为了防止下属篡夺自己的权力和地位,支配型领导抑制下属之间积极关系的倾向会被放大,进而会排斥有能力的下属,密切监视他们,阻止他们与其他团队成员一起形成亲密友谊建立联盟(Bothner等,2012)<sup>[13]</sup>。

由此本文推测,如果团队领导是支配型领导者,在团队内存在高地位冲突的情况下,即团队等级体系不被成员认可时,领导会通过自己的权力压制有能力的成员与其他成员的沟通交流以及相互交往,并且阻止他们的知识共享行为。同时,对于有能力的成员来说,考虑到自己的领导属于支配型领导,他们清楚地认识到通过知识共享来获得领导的公开赞扬或者专家权力是行不通的,自身知识共享的动机也会减弱。因此,本文提出以下假设:

H<sub>4a</sub>:在高支配型领导的团队中,地位冲突对任务冲突与团队成员知识共享行为的调节作用增强。

H<sub>4b</sub>:在高支配型领导的团队中,地位冲突对关系冲突与团队成员知识共享行为的调节作用增强。

(3)威望型领导的调节作用。威望型领导往往会让团队成员认为他们值得信赖,能干并关心团队的工作,因而团队成员会更愿意公开他们的观点和意见。他们可以很自在地在团队中分享他们的专业知识,并与领导者分享敏感的工作相关信息(Bothner等,2012)<sup>[13]</sup>。他们相信自身的知识分享行为可以得到他人的尊重,从而给予高的社会地位。威望型领导会试图提高有能力的下属和其他成员之间的沟通水平,并与高能力的下属之间形成互动,促进团队内的知识共享。威望型领导



是团队的榜样,具有独一无二的影响力,可以创造一种用能力说话、以才能服人的团队氛围,并且倡导一种相对平等关系为标志的团队文化(Maner,2016)<sup>[44]</sup>。由于榜样的作用,团队成员也希望成为像领导一样有威望的人,对声望的渴望可以激励团队成员以有利于团体的方式行事(Case和Maner,2014)<sup>[48]</sup>。因此,威望型领导有可能缓和团队中的地位冲突。因此,本文提出以下假设:

H<sub>5a</sub>:在高威望型领导的团队中,地位冲突对任务冲突与团队成员知识共享行为的负向调节作用会减弱。

H<sub>5b</sub>:在高威望型领导的团队中,地位冲突对关系冲突与团队成员知识共享行为的正向调节作用会减弱。

### 三、研究方法

#### 1. 样本及调研程序

本研究以华东地区一家优秀大型文化企业的29支电视节目制作团队中的190名团队成员和43名团队领导为调查对象。该研究对象符合本研究的要求:①样本均是在中国企业组织中工作的正式团队,执行一项或多项可衡量的任务,每个团队至少包括两个成员和一名领导,符合Hackman(1987)<sup>[50]</sup>对团队的定义。②样本是同一企业从事电视节目创制的创造性团队,避免了不同行业特征、不同企业文化、不同职能类型对研究结果的影响。③一个典型的电视节目创制团队常常包括制片、导演、主持、摄像、编剧、化妆、灯光等专业人员。虽然正式的电视节目创制团队均具有相对明确的团队目标,但在团队实际运作中,每一期节目究竟应该制作什么、怎么制作,其实完全是处于一种问题未知、解决方案未知的状态,属于典型的创造性团队(Peckham,1996)<sup>[51]</sup>。课题组向31支样本团队正式发放了244份问卷,其中领导问卷47份,员工问卷197份。回收团队成员有效问卷190份(回收率96.45%),团队领导有效问卷43份(回收率91.49%),共233份,29支团队,回收状况良好。

本研究就团队冲突、知识共享行为以及相关控制变量等设计了针对团队成员的问卷,而就支配型领导和威望型领导等设计了针对团队领导的问卷,分别进行了问卷调查。问卷采用线下现场发放方式,并且在发放之前对问卷整体进行了解释,并承诺信息保密。在填写过程中调研人员在现场可以解疑答惑,并及时检查问卷填写情况,能够保证问卷是在独立情况下被认真填写,从而保证了问卷填写的有效性。

#### 2. 构念测量和效度

(1)任务冲突、关系冲突和地位冲突。本研究对这三种类型的冲突的测量采用的是对团队成员的问卷调查法,量表来源于Bendersky和Hays(2012)<sup>[9]</sup>开发的四种类型的团队冲突量表。其中任务冲突由三个条目组成,关系冲突由三个条目组成,地位冲突由五个条目组成,采用Likert五点计分法,1=完全不符合,5=完全符合,均正向计分。其中,任务冲突的Cronbach's  $\alpha$ 为0.829,关系冲突的Cronbach's  $\alpha$ 为0.870,地位冲突的Cronbach's  $\alpha$ 为0.892。

(2)知识共享。本研究对知识共享行为的测量采用的量表来源于Zarraga和Bonache(2003)<sup>[52]</sup>、Collins和Smith(2006)<sup>[53]</sup>的成果,并结合特定情境形成了包含三个条目的知识共享量表对团队成员进行问卷调查,采用Likert五点计分法,1=完全不符合,5=完全符合,均正向计分,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.648,基本达到了研究的需要。

(3)支配型领导和威望型领导。支配型领导和威望型领导主要是由团队领导进行填写完成调查,采用的是Cheng等(2013)<sup>[43]</sup>的量表,其中关于支配型领导的条目共4条,Cronbach's  $\alpha$ 为0.622;威望型领导的条目共6条,Cronbach's  $\alpha$ 为0.851;采用Likert五点计分法,1=完全不符合,5=完全符合。

(4)控制变量。为了保证研究结果不受非研究因素的影响,本研究控制了人口统计学特征如性别、年龄、最高学历等变量。性别采用虚拟变量,且赋值为男性=1,女性=2。年龄测量直接填写的是

出生年份。最高学历分为六级,初中及以下=1,依次递增至博士=6。此外,还控制了团队成员加入团队的工作时间,并按照少于半年、半年至一年、1~3年、3~5年、五年以上分别赋值为1~5。

(5)效度分析。为了检验构念之间的区分效度,本文采用 AMOS 21.0 对六个核心构念进行验证性因子分析。经过比较,本文的六因子模型的拟合度最高, $\chi^2 = 346.103 (p < 0.000)$ , $\chi^2/Df = 1.545 < 3$ , $RMSEA = 0.084 < 1$ , $GFI = 0.871 > 0.85$ , $IFI = 0.931 > 0.9$ , $CFI = 0.929 > 0.9$ , $NNFI = 0.827 < 0.9$ (勉强可以接受)。六因子模型显著优于其他因子模型,具体结果如表1所示,表明本文的六个构念具有较好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	Df	$\chi^2/Df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	NNFI
六因子模型	346.103	224	1.545	0.084	0.871	0.931	0.929	0.827
五因子模型	649.257	242	2.683	0.094	0.765	0.768	0.763	0.675
四因子模型	805.657	246	3.275	0.110	0.723	0.681	0.675	0.597
三因子模型	826.966	249	3.321	0.111	0.713	0.670	0.664	0.586
二因子模型	906.055	251	3.610	0.118	0.693	0.625	0.620	0.549
单因子模型	1049.741	252	4.166	0.129	0.656	0.543	0.537	0.475

注:五因子模型是将关系冲突与地位冲突合并为一个潜在因子;四因子模型是将三种冲突合并为一个潜在因子;三因子模型将支配型领导和威望型领导合并为一个潜在因子;二因子模型将个体层面的冲突和知识共享合并为一个潜在因子;单因子模型是将所有构念合并为同一个潜在因子

资料来源:本文整理

### 3. 数据分析方法

本文的研究变量属于不同的层次,既有个体层次的假设检验,也有个体嵌套于团队的跨层次假设检验,因此,本文采用 SPSS 24.0 和 HLM 6.0 等软件进行数据分析。针对假设 H<sub>1</sub>、假设 H<sub>2</sub>、假设 H<sub>3</sub>(假设 H<sub>3a</sub>和假设 H<sub>3b</sub>)等纯个体层面的假设,采用 SPSS 24.0 进行回归分析;针对假设 H<sub>4</sub>(假设 H<sub>4a</sub>和假设 H<sub>4b</sub>)、假设 H<sub>5</sub>(假设 H<sub>5a</sub>和假设 H<sub>5b</sub>)等跨层次假设,则采用 HLM 6.0 进行分层线性回归。

## 四、结果与分析

### 1. 相关性分析

如表2所示,本文描述了模型中各个变量的均值、标准差以及相关系数。由表2中数据可知三种类型的冲突两两之间相关,但是,三种类型的冲突都与知识共享之间没有显著相关性,推测可能是因为各种类型的冲突与知识共享的关系都受到其他因素的影响,不能独立考虑,这与本文的研究假设吻合。支配型领导和威望型领导之间不显著相关,说明两者是相互独立的变量。

表2 描述性统计和相关性分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
个体层面											
1. 性别	1.53	0.50									
2. 年龄	1985	5.35	0.115								
3. 最高学历	4.25	0.48	0.07	0.059							
4. 加入团队时间	3.22	1.19	-0.01	-.346**	-.156*						
5. 任务冲突	3.11	0.97	-.168*	-0.089	-0.107	0.017					
6. 关系冲突	2.58	1.01	-0.106	-.160*	-0.094	.193**	.409**				
7. 地位冲突	2.68	0.95	-0.052	-0.138	-0.058	.145*	.383**	.682**			
8. 知识共享	3.83	0.71	-0.042	0.033	0.069	0.11	0.061	-0.117	-0.108		



续表 2

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
团队层面											
9. 威望型领导	3.82	0.70									
10. 支配型领导	1.93	0.61									-0.093

注:  $N$ (个体层) = 190,  $N$ (团队层) = 29; \*, \*\* 分别表示在 0.05、0.01 双尾检验

资料来源: 本文整理

## 2. 个体层次假设检验

采用 SPSS 24.0 对个体层面的研究假设检验结果如表 3 所示。模型 1 ~ 模型 4 的因变量是团队成员的知识共享行为, 模型 1 只加入了控制变量, 所有的控制变量对因变量的影响均不显著。模型 2 加入了自变量任务冲突和关系冲突, 结果显示, 在控制了性别、年龄、最高学历、成员加入团队的时间等变量后, 团队内的任务冲突与成员知识共享行为关系显著呈正向相关 ( $\beta = 0.114, p < 0.1$ ), 同时, 关系冲突与成员知识共享行为关系显著呈负向相关 ( $\beta = -0.112, p < 0.1$ ), 假设  $H_1$  和假设  $H_2$  均得到验证。模型 3 加入了地位冲突后, 关系冲突对因变量的负向影响消失, 为了检验这种结果是不是由变量之间的多重共线性造成, 本文计算了该模型中的 VIF, 最低值为 1.050, 最高值为 2.054, 表明结果不是由多重共线性造成。这说明过去关系冲突所解释的一些差异实际上可能是由地位冲突造成的。模型 4 进一步加入了任务冲突与地位冲突的乘积项以及关系冲突与地位冲突的乘积项, 任务冲突与地位冲突的乘积项与团队成员的知识共享行为显著负相关 ( $\beta = -0.121, p < 0.05$ ), 关系冲突与地位冲突乘积项与知识共享行为显著正相关 ( $\beta = 0.138, p < 0.05$ )。

表 3 SPSS 回归分析结果

变量	因变量: 团队成员知识共享行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性别	-0.051	-0.037	-0.035	-0.018
年龄	0.064	0.061	0.060	0.045
最高学历	0.043	0.051	0.052	0.058
加入团队时间	0.093	0.113 <sup>+</sup>	0.115 <sup>+</sup>	0.107 <sup>+</sup>
任务冲突		0.114 <sup>+</sup>	0.119 <sup>+</sup>	0.075
关系冲突		-0.112 <sup>+</sup>	-0.086	-0.075
地位冲突			-0.041	-0.019
任务冲突 × 地位冲突				-0.121 <sup>*</sup>
关系冲突 × 地位冲突				0.138 <sup>*</sup>
$R^2$	0.022	0.051	0.052	0.087
Adjusted $R^2$	-0.001	0.016	0.012	0.036
$\Delta R^2$	0.022	0.028	0.002	0.034
F	0.948	1.463	1.292	1.708 <sup>+</sup>
$\Delta F$	0.948	2.461 <sup>+</sup>	0.303	3.052 <sup>*</sup>

注: +、\* 分别表示在 0.1、0.05 双尾检验; 为减少潜在的多重共线性, 所有变量均已标准化

资料来源: 本文整理

为了验证假设  $H_{3a}$  和假设  $H_{3b}$ , 本文在保持其他所有变量不变的情况下, 绘制地位冲突对任务冲突和团队成员知识共享行为之间关系的调节效应(如图 1 所示), 以及地位冲突对关系冲突和团队成员知识共享行为之间关系的调节效应(如图 2 所示)。由图 1 可知, 只有在低地位冲突的情况

下(低于平均值一个标准差),任务冲突才会正向影响团队成员的知识共享行为,简单斜率为 0.196 ( $p = 0.012$ );而高地位冲突(高于平均值一个标准差)会减弱任务冲突与团队成员知识共享行为之间的正向影响,甚至可能使任务冲突负向影响团队成员的知识共享行为,简单斜率为  $-0.046$  ( $p = 0.646$ ),假设  $H_{3a}$  得到验证。图 2 的结果显示,在低地位冲突的情况下,关系冲突会负向影响团队成员的知识共享行为,简单斜率为  $-0.213$  ( $p = 0.033$ ),而高地位冲突会减弱关系冲突与团队成员知识共享行为的负向关系,简单斜率为  $0.063$  ( $p = 0.532$ );这与地位冲突会增强关系冲突对团队成员知识共享行为的负向影响的假设  $H_{3b}$  相反,假设  $H_{3b}$  没有得到验证。

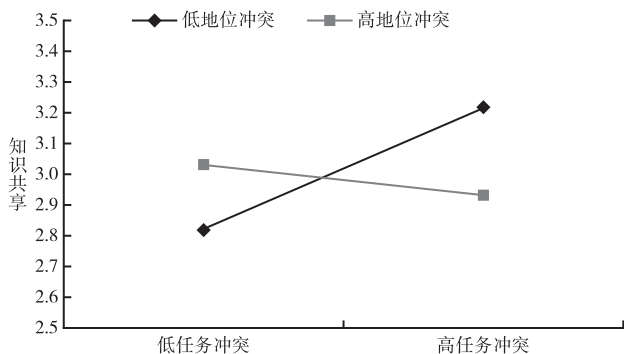


图 1 地位冲突对任务冲突与团队成员知识共享行为之间关系的调节作用

资料来源:本文绘制

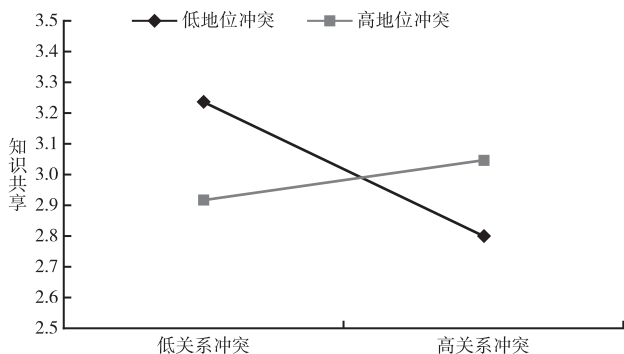


图 2 地位冲突对关系冲突与团队成员知识共享行为之间关系的调节作用

资料来源:本文绘制

### 3. 跨层次假设检验

采用 HLM 6.0 进行跨层次假设检验的结果如表 4 所示。模型 5 ~ 模型 7 的因变量同样是团队知识共享行为。首先,模型 5 仅加入团队成员知识共享行为作为因变量,运行一个两层的零模型。零模型的结果显示,  $\chi^2 = 55.22$  ( $p = 0.002$ ), 计算团队成员知识共享行为的组内相关系数  $ICC = \sigma^2 / (\sigma^2 + \tau_{00}) = 0.132$ , 说明团队成员知识共享行为有 13.2% 的差异是由组间差异造成,表明本文数据采用跨层次模型检验是合适的。

模型 6 和模型 7 是在模型 4 的基础上分别加入支配型领导和威望型领导作为双重调节变量形成的模型。模型 6 的结果显示,所有与支配型领导有关的变量都与团队成员的知识共享行为没有显著关系(除了关系冲突与支配型领导的乘积项呈较显著的正向关系),所以,假设  $H_{4a}$  和假设  $H_{4b}$  没有得到验证。由模型 7 可知,在加入威望型领导作为双重调节变量之后,任务冲突与地位冲突的乘积项以及关系冲突与地位冲突的乘积项依旧显著且保持原来的调节方向 ( $\beta_1 = -0.115, p = 0.007; \beta_2 = 0.127, p = 0.012$ ), 任务冲突与威望型领导的乘积项显著且与因变量正相关 ( $\beta = 0.162,$

$p = 0.037$ ),关系冲突与威望型领导的乘积项显著且与因变量负相关( $\beta = -0.098, p = 0.030$ ),同时,关系冲突、地位冲突与威望型领导的乘积项也显著( $\beta = -0.235, p = 0.000$ )。

表 4 HLM 回归分析结果

变量	因变量:团队成员知识共享行为		
	模型 5	模型 6	模型 7
个体层			
截距项	3.826***	3.739***	3.754***
性别		-0.023	0.019
年龄		0.009	0.006
加入团队时间		0.001	0.014
任务冲突		-0.010	0.053
关系冲突		0.059	0.001
地位冲突		-0.073	-0.030
组内交互项			
任务冲突 × 地位冲突		-0.112*	-0.115**
关系冲突 × 地位冲突		0.142*	0.127*
团队层			
支配型领导		0.091	
威望型领导			0.088
跨层次交互项			
任务冲突 × 支配型领导		-0.078	
关系冲突 × 支配型领导		0.173 <sup>+</sup>	
地位冲突 × 支配型领导		-0.089	
任务冲突 × 威望型领导			0.162*
关系冲突 × 威望型领导			-0.098*
地位冲突 × 威望型领导			-0.088
任务冲突 × 地位冲突 × 支配型领导		-0.016	
关系冲突 × 地位冲突 × 支配型领导		-0.088	
任务冲突 × 地位冲突 × 威望型领导			0.096
关系冲突 × 地位冲突 × 威望型领导			-0.235***
方差分解			
组内方差 $\sigma^2$	0.434	0.250	0.256
组间方差 $\tau_{00}$	0.066	0.121	0.112
偏差	400.91	377.20	369.92

注: +、\*、\*\*、\*\*\* 分别表示在 0.1、0.05、0.01、0.001 双尾检验;为减少潜在的多重共线性,所有变量均已标准化

资料来源:本文整理

由于假设  $H_{5b}$  是建立在假设  $H_{3b}$  成立的基础上的,而假设  $H_{3b}$  没有得到验证,因此,本文不对假设  $H_{5b}$  进行分析验证。为了验证假设  $H_{5a}$ ,本文在保持其他所有变量不变的情况下,绘制威望型领导和地位冲突对任务冲突和团队成员知识共享行为之间关系的双重调节效应(如图 3 所示)。由图 3 可知,当团队领导是高威望型领导时,地位冲突不会对任务冲突与团队成员知识共享行为的关系产生调节作用,但是,低地位冲突的团队内的知识共享行为比高地位冲突的团队多。只有当团队领导是低威望型领导时,高地位冲突才会减弱任务冲突与团队成员知识共享行为之间的正向影响,



甚至使任务冲突负向影响团队成员的知识共享行为,假设  $H_{5a}$  得到验证。总的来说,在高威望型领导、低地位冲突以及高任务冲突的情况下,团队成员的知识共享行为最多,而在低威望型领导、高地位冲突以及高任务冲突的情况下,团队成员的知识共享行为最少。

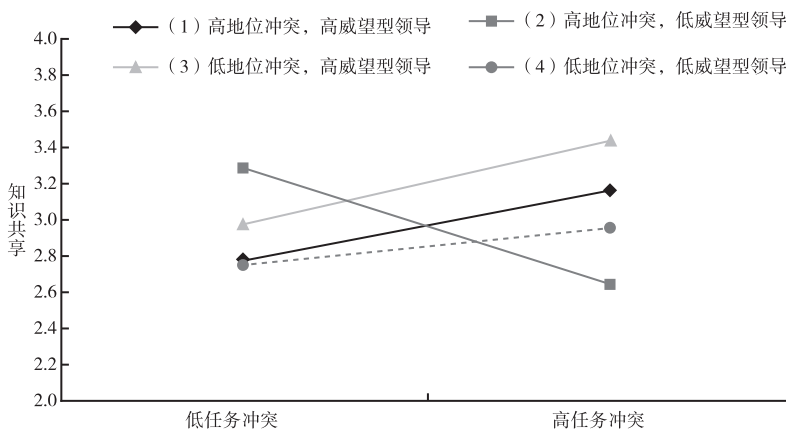


图3 威望型领导和地位冲突对任务冲突和成员知识共享行为之间关系的双重调节效应

资料来源:本文绘制

## 五、结论与讨论

### 1. 结论

在以往团队冲突对知识分享的影响存在争议的基础上,本文引入了地位冲突作为隐藏的第四种冲突类型。相对于其他冲突而言,地位冲突具有零和博弈、关系嵌入型以及隐蔽性等特点,因而会降低任务冲突的积极影响,并且放大关系冲突的消极作用。相对于以往研究过于强调地位冲突的阴暗面,本文通过对支配型和威望型领导的区分,强调了地位冲突的适应功能。实证结果表明,威望型领导的团队中,任务冲突的消极作用有效得到了抑制,而积极作用得到强化,从而促进了知识分享行为。这为未来的团队管理指引了方向。

首先,在任务冲突和关系冲突背后常常隐藏着地位冲突。要有效处理好团队冲突,必须认识到冲突的真正原因,从而将地位利益纳入到冲突处理过程中来。一方面,随着社会从“中国制造”向“中国创造”的转变,组织成员的物质激励贫乏化的问题得到有效解决,制约组织和团队发展的不再是物质性产品而是社会地位等位置性产品(Frank, 1985)<sup>[33]</sup>,组织的去中心和分权化,从结构上可以增加组织的地位利益总量;另一方面,地位利益的总量增加是有一定限度的,地位竞争的零和特征增加了地位冲突强度,这需要管理者充分理解团队成员的个体需求,分析团队冲突的真正动因,创造性寻找冲突的处理方法。团队成员的利益常常与对错、地位和自尊联系在一起。要有效处理各种利益分歧,就需要处理好利益背后的地位冲突。中国传统的管理智慧,如“对事不对人”“将人与事分开”“内方外圆”等,可以为地位冲突处理提供很好的借鉴意义。

其次,地位冲突在具有阴暗面的同时,也具有适应功能。地位冲突管理的关键在于如何避免消极因素,扩大积极的影响。例如,在地位具有可穿透性和不稳定的情况下,地位追求动机能够激发团队成员的工作动力,从而将个人目标和团队目标联系起来。当组织将地位与贡献和能力相联系,而不是与资历、年龄以及支配手段等联系在一起的时候,更能够促进团队绩效提高。另外,地位竞争的积极功能的发挥很大程度上依赖于团队领导者。相对于支配性型而言,威望型将地位追求作为实现团队目标的手段,而不是个人追求的目的;将地位看成是一种责任,而不是资产(Bothner等, 2012)<sup>[13]</sup>。通过个人的知识分享以及作为榜样的力量,威望型领导有效地引导了团队成员的地位

追求动机和行为。相对于支配型领导,威望型领导虽然可能在个人能力上不占优势,但是,其在地位追求动机方面的本质差异是团队成功的基础。因此,在团队领导选拔上,未来应该更多关注地位追求动机的评价和测量,而不仅仅是个人能力的评价。

另外,组织的地位系统处于一个相对动态的调整过程中。地位系统固有的马太效应和赢者通吃现象,常常使得其变得固化和难以调整。建立以能力和绩效为导向、能上能下、开放灵活的地位调整标准是地位竞争的关键。在创造性团队中,团队成员构成、结构和地位本身处于不断的变化过程中。未来需要更多从地位冲突的积极功能出发,对团队设计要素等进行深入的研究。

最后,虽然将支配型和威望型领导分为截然不同的两种类型,但实际上,将两者简单独立往往忽视了人类顺从和归属于他人的复杂心理。支配行为常常作为能力和威望的信号出现。适当的支配行为可以增强下属对于领导者能力的信心和认可(Cheng等,2013)<sup>[43]</sup>。有效的领导者常常混合了威望型和支配型两种行为。在研究中,本文发现,人类倾向于掩藏自己的欲望,不愿意定义自己是一个渴望权力、强权专制、控制欲强、唯我独尊的人。由于支配型领导的数据来源于本人,在填写问卷时,可能倾向于低估自己的支配型行为。在未来的研究中,如果能够对领导行为进行重新划分,可能有利于澄清支配型领导的假设没有得到检验的原因(假设 $H_{3b}$ 和假设 $H_{5b}$ 没有得到验证)。

## 2. 研究局限与未来展望

本研究存在的一些局限性,需要在以后的研究中加以克服。首先,本研究由于采用团队成员与团队领导配对的团队数据,经过筛选,最终的分析样本只有29支团队,数据样本过少,可能会导致结果出现偏差。在以后的研究中应该扩大样本数量,以保证研究结果的普适性。其次,数据全部来源于自我报告式的问卷填写,可能会导致误差,比如关于领导行为的问卷结果,支配型领导的均值过低( $M=1.93$ )而威望型领导的均值过高( $M=3.82$ ),以后可以通过数据来源的多样性减少误差,比如数据收集采用实验法,或者观察法等。

本研究有部分假设没有得到验证,在未来的研究中可以继续深入,以丰富团队冲突相关理论和实践。比如,在引入地位冲突后,关系冲突对团队成员知识共享行为的负向影响减弱,这与本文的假设相反;以及支配型领导对团队冲突与知识共享之间的关系并没有显著影响。这些都是值得进一步探索并解决的问题。其次,本研究的构念均来源于西方,在中国情境下可能会出现水土不服的现象。为了使研究结果更适合于中国环境下的本土管理,可以考虑加入具有中国特色的变量。领导风格不仅仅包括支配型领导与威望型领导,中国本土还有许多独具中国特色的领导风格,如领导的中庸思维以及家长式领导等,未来可以将这些领导风格纳入对团队冲突与团队产出的研究范围之内。第三,本研究没有考虑地位冲突对程序冲突的作用机制,程序冲突在许多其他的研究也往往会被忽略。程序冲突并不同于任务冲突和关系冲突,它是团队成员对于如何完成任务的冲突,包括对资源分配和职责分配方面的分歧(Jehn,1997b)<sup>[7]</sup>。团队成员在任务执行过程中所能掌控的资源以及所承担的职责,往往也可以反映出该成员在团队中的地位。因此澄清程序冲突和地位冲突之间关系如何,相互之间的影响机制如何,有助于进一步理解团队冲突的发生机制与影响机制。

对于地位的研究,特别是地位竞争和地位冲突的研究还是一个新兴领域,未来可以继续探究地位冲突和地位竞争在组织中和团队工作中所扮演的角色。不同的团队冲突会影响到团队的方方面面,包括团队成员的组织行为,团队成员的个人绩效,甚至是团队成员的离职率等,也会影响到团队的产出,如创新能力、整体绩效等,在不同情境下产生的影响也不同。因此,团队成员之间的地位冲突和地位竞争方式会产生的影响,以及如何有效管理团队中的地位冲突和地位竞争,发挥其适应性功能,控制其消极后果,仍旧需要不断探索。

参考文献

- [1] 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) :238 – 251.
- [2] Coser, L. The Functions of Social Conflict [M]. Glencoe, IL: Free Press, 1956.
- [3] Pondy, L. R. Organizational Conflict : Concepts and Models [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12, (2) :296 – 320.
- [4] Jehn, K. A. Enhancing Effectiveness ; An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1994, 5, (3) :223 – 238.
- [5] Jehn, K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, (2) :256 – 282.
- [6] Jehn, K. A. The Effect of Value-based Conflict on Group Performance and Satisfaction ; Can We Be Both Productive and Happy? [A] In: C. De Dreu and E. Van de Vliert ( Eds ), *Optimizing Performance by Stimulating Conflict ; Fundamental Issues for Groups and Organizations* [C]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997a.
- [7] Jehn, K. A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997b, (42) :530 – 557.
- [8] De Dreu, C. K. , and L. R. Weingart, Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction ; A Meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (4) :741 – 749.
- [9] Bendersky, C. , and N. A. Hays, Status Conflict in Groups [J]. *Organization Science*, 2012, 23, (2) :323 – 340.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] 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.
- [13] Bothner, M. S. , Kim, Y. K. , & E. B. Smith, How does Status Affect Performance? Status as an Asset vs. Status as a Liability in the PGA and NASCAR [J]. *Organization Science*, 2012, 23, (2) :416 – 433.
- [14] Lewin, K. *Group Dynamics ; Research and Theory* [M]. New York : Peterson and Company, 1953.
- [15] Panteli, N. , and S. Sockalingam. Trust and Conflict within Virtual Inter-organizational Alliances : A Framework for Facilitating Knowledge Sharing [J]. *Decision Support Systems*, 2005, 39, (4) :599 – 617.
- [16] Baron, R. A. Reducing Organizational Conflict : An Incompatible Response Approach [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, (2) :272 – 279.
- [17] Nemeth, C. J. Dissent as Driving Cognition, Attitudes, and Judgments [J]. *Social Cognition*, 1995, 13, (3) :273 – 291.
- [18] De Dreu, C. K. , 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.
- [19] Chen, Z. J. , X. I. Zhang, and D. Vogel, Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing ; A Work Engagement Perspective [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, 41, (5) :1005 – 1033.
- [20] Cramton, C. D. The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration [J]. *Organization Science*, 2001, 12, (3) :346 – 371.
- [21] Hinds, P. J. , and D. E. Bailey, Out of Sight, Out of Sync ; Understanding Conflict in Distributed Teams [J]. *Organization Science*, 2003, (14) :615 – 632.
- [22] Gu, L. , and J. Wang, How Conflicts May Impact Intentions to Share Knowledge in A Virtual Team [J]. *Issues in Information Systems*, 2013, 14, (2) :79 – 86.
- [23] De Dreu, C. K. When Too Little or Too Much Hurts ; Evidence for A Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams [J]. *Journal of Management*, 2006, 32, (1) :83 – 107.
- [24] 程德俊, 宋哲, 王蓓蓓. 认知信任还是情感信任 : 高参与工作系统对组织创新绩效的影响 [J]. *北京 : 经济管理*, 2010, (11) :81 – 90.
- [25] Baron, R. A. Positive Effects of Conflict ; A Cognitive Perspective [J]. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 1991, (4) :25 – 36.
- [26] 谢俊, 储小平, 黄嘉欣. 主管忠诚、上下级冲突与员工工作态度 [J]. *北京 : 经济管理*, 2011, (1) :74 – 82.
- [27] Chen, Z. , and K. Leung, The Effect of Team Conflict and Task Type on Team Knowledge Sharing Through Transactive Memory System [C]. *The IEEE International Conference on Information Management and Engineering*, IEEE, 2010.



- [28] Gould, R. V. Collision of Wills: How Ambiguity About Social Rank Breeds Conflict [J]. *Contemporary Sociology*, 2005, 34, (1):68 – 69.
- [29] Ridgeway, C. L. , and S. J. Cornell, Consensus and the Creation of Status Beliefs [J]. *Social Forces*, 2006, 85, (1) :431 – 453.
- [30] Berger, J. , B. P. Cohen, and M. Zelditch, Status Characteristics and Social Interaction [J]. *American Sociological Review*, 1972, 37, (3) :241 – 255.
- [31] Flynn, F. J. , R. E. Reagans, and E. T. Amanatullah, Helping One's Way to the Top: Self-monitors Achieve Status by Helping Others and Knowing Who Helps Whom [J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2006, 91, (6) :1123 – 1137.
- [32] Merton, R. K. *Science and Democratic Social Structure: Social Theory and Social Structure* [M]. New York: Free Press, 1968.
- [33] Frank, R. *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status* [M]. Oxford: Oxford University Press, 1985.
- [34] Carton, A. M, and B. A. Teflk. Perspective-A New Look at Conflict Management in Work Groups [J]. *Organization Science*, 2016, (27) :1125 – 1141.
- [35] 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.
- [36] Anderson, C. , and G. J. Kilduff, The Pursuit of Status in Social Groups [J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2009, 18, (5) :295 – 298.
- [37] Bendersky, C. , and N. P. Shah, The Cost of Status Enhancement: Performance Effects of Individuals' Status Mobility in Task Groups [J]. *Organization Science*, 2012, 23, (2) :308 – 322.
- [38] 张庆红, 全端哲. 组织中的知识分享: 理论基础、研究综述与展望 [J]. 北京: 中国人力资源开发, 2016, (17) :6 – 13.
- [39] Bunderson, J. S. , and R. E. Reagans, Power, Status, and Learning in Organizations [J]. *Organization Science*, 2011, 22, (5) :1182 – 1194.
- [40] Lee, H. W. , J. N. Choi, and S. Kim, Does Gender Diversity Help Teams Constructively Manage Status Conflict? An Evolutionary Perspective of Status Conflict, Team Psychological Safety, and Team Creativity [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, (144) :187 – 199.
- [41] 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.
- [42] 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.
- [43] 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.
- [44] Maner, J. K. Good Bosses Switch Between Two Leadership Styles [J]. *Harvard Business Review*, 2016.
- [45] 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.
- [46] 尤树洋, 贾良定, 蔡亚华. 主管支持感差异性、知识分享与创造力——基于团队层面的研究 [J]. 北京: 经济管理, 2013, (1) :70 – 79.
- [47] 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.
- [48] Case, C. R. , and J. K. Maner. Divide and Conquer: When and Why Leaders Undermine the Cohesive Fabric of Their Group [J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2014, 107, (6) :1033 – 1050.
- [49] Maner, J. K. , and N. L. Mead, The Essential Tension between Leadership and Power: When Leaders Sacrifice Group Goals for the Sake of Self-interest [J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2010, 99, (3) :482 – 497.
- [50] Hackman, J. R. *The Design of Work Teams* [J]. *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987, 35, (11) :299 – 301.
- [51] Peckham, M. Teams: Wrong Box, Wrong Time [J]. *Management Development Review*, 1996, 9, (9) :26 – 28.
- [52] Zárrega, 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.
- [53] Collins, C. J. , and K. G. Smith, Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, (3) :544 – 560.

# Status Conflict in Innovative Team and Its Impact on Knowledge-sharing

CHENG De-jun<sup>1</sup>, WU Jin-xuan<sup>2</sup>, ZHANG Ru-kai<sup>1</sup>

(1. School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China;

2. School of Management, Fudan University, Shanghai, 200433, China)

**Abstract:** It is beneficial for interdependent teams to include team members with diversity and collision of views, which would broaden the scope of knowledge search and promote problem solving. However, empirical research indicates that task conflict would not have a significant relation to team performance or even lead to a negative result under certain conditions. Many scholars have put forward that environmental factors would moderate the effect of task conflict on team performance, such as task types, team interdependence and environmental dynamics. These interpretations are not entirely convincing. In this case, this paper brings up the concept of “status conflict”, which is team members’ competition for their relative status, and explores the inter-impact among multiple conflict types inside teams, especially the “status conflict”, “task conflict” and “relationship conflict”. It has been proved that status conflict enhanced the conflict theory and the ambiguity of the relationship between task conflict and performance might be explained by the unresolved status conflict. Moreover, this paper distinguishes variable leadership styles in status competition. Especially focusing on dominance and prestige, this paper adds the dominant leaders and prestige leaders as the moderators, and constructs a cross-level double moderating model to achieve the integration of individual and situation.

Taking team members’ knowledge-sharing behavior as the dependent variables, first, we explore the impact of task conflict and relationship conflict on knowledge-sharing behavior among team members, and then prove whether status conflict affects the relationship between task conflict, relationship conflict and knowledge-sharing behavior. Third, with the comparison of dominance and prestige leadership, we explore whether different leadership styles affect the moderating effect of status conflict to realize the interaction between individual and situation.

Based on the data of 190 team members and 43 team leaders from 29 creative teams inside a broadcasting company, this paper confirms there is a fourth type of conflict—status conflict existing behind the task, relationship and process conflicts in the team. Additionally, status conflict is the substantial cause of the contradiction, which will significantly affect the effect of other conflicts. It is found that task conflict is beneficial, but relationship conflict is harmful to knowledge-sharing behavior among team members. Moreover, status conflict negatively moderates the positive impact of task conflict on knowledge-sharing behavior. In the case of low-level status conflict, the moderate task conflict is advantageous to knowledge-sharing behavior among team members, which promotes team performance, being consistent with early research. When status conflict is high, task conflict has no significant relationship with knowledge-sharing behavior, providing a theoretical basis for the conclusion that task conflict is not significant relevant to team output. Sometimes, it even presents a weakly negative relationship, which interprets the poor results of task conflict that some scholars have put forward. On the whole, status conflict is unfavorable to the team output, which suggests managers to be in a position to detect the status competition among team members in time, and take effective actions to suppress the negative effects of status conflict and improve team output.

Interestingly, prestige leadership effectively restrains the detrimental impact of status conflict. When the team leader is highly prestige, the negative influence of status conflict will be ineffective, which leads the direction for the team management practice. Top leaders are suggested to focus on the selection and development of individuals who are competent, respected, prestige in a group, and able to become a role model in the group in recruiting managers or nurturing future successors. Besides that, leaders are suggested to become role models of their subordinates and cultivate their subordinates’ ability to develop future leaders with both virtue and talent for teams and organizations.

**Key Words:** status conflict; task conflict; prestige; dominance; knowledge-sharing

**JEL Classification:** M12, M13

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.10.007

(责任编辑:刘建丽)