

组织情境下共享领导的涌现与应用演化

丁越兰 王 静

(陕西师范大学国际商学院 陕西西安 710119)

摘要:[目的/意义]共享领导作为一种团队成员交互影响以达成团队目标的过程,其作用和价值已经得到广泛认同,但至今缺乏对共享领导形成因素和应用演化的梳理。[方法/过程]本文从共享领导的概念发展历程出发,归纳共享领导涌现的组织情境。在此基础上,从应用的角度揭示共享领导在组织中的应用特征。[结果/结论]共享领导涌现的组织情境包括组织因素和团队因素,其中组织因素包括内部组织结构、任务特征和组织支持氛围;团队因素包括团队特征、共享愿景和垂直领导风格。并且共享领导在组织中的应用呈现出从公共组织“共同治理”到盈利组织“借脑生财”的演化特征。最后提出共享领导涌现的未来研究方向。

关键词:共享领导涌现;组织情境;应用演化

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**2095-1124(2019)06-0053-10

知识经济时代的到来提高了管理的复杂度和集成性,越来越多的组织意识到仅仅依靠传统意义上的单个领导者很难满足来自快速决策和知识管理等多方面的要求。如何在复杂的环境下有效激活个体、达成团队目的、获取竞争优势是组织面临的关键问题,在此背景下,Pearce & Sim(2000)提出的共享领导为这一问题的解决提供了新思路^[1]。

作为一种基于过程思路的领导理论,已有大量研究从结果变量的角度分析了共享领导的有效性,其中包括决策质量、团队绩效(Carson et al., 2007; Whitman et al., 2010)^[2,3]、员工创造力(Kratzer et al., 2010)^[4]、自我效能感、工作承诺等。少数研究也提到共享领导受到团队成员特征(Kukenberger et al., 2011; Bligh et al., 2006)^[5-6]、领导和成员之间的交换关系(Zhang et al., 2012)^[7]等的影响,但共享领导究竟是如何产生的,当前仍缺乏对这一问题的研究。组织行为学理论认为,一种行为的产生是行为主体内外因素交互作用的结果,那么共享领导作为一种团队过程,从组织情境视角分析其组织因素和团队因素,对于探索共享领导的涌现具有重要价值。

此外,当前共享领导通常被认为较多的存在于盈利组织,如高科技企业,事实证明共享领导同样可以运用在教育、医疗等公共组织中。基于此,本文在对共享领导涌现因素探索的基础上,梳理和归纳共享领导不同组织下的应用,以期明确共享领导产生和发展的演化脉络。

1 共享领导概念的提出与发展

共享领导的萌芽可以追溯到20世纪20年代,美国管理学家福莱特(Mary P. Follett)于1924年在其著作《创造性的经验》中提到“情境规律”,指出在解决群体利益冲突时,用“共享的权利”代替“统治的权利”,用共同行动代替强制,变服从命令为服从“情境规律”。这一思想虽与后来的共享领导具有极大相似性,但

收稿日期:2019-08-23

基金项目:西安市社会科学规划基金重点项目“西安市创新型人才竞争力指标体系构建与评价研究”(19S17);2019年度陕西师范大学研究生教学改革研究项目(学位与研究生教育教学改革研究项目)“研究生共享领导行为形成机理研究”(GERP-19-34)。

作者简介:丁越兰(1965—),女,副教授,管理学博士,研究方向为组织与人力资源管理;王静(1995—),女,硕士研究生,研究方向为组织与人力资源管理。

萌芽期更多强调权力的共享。20世纪70年代领导替代理论(克尔,杰迈尔,1978)提出当组织管理制度明确、员工任务清晰、个体有自主意识且善于自我激励时,就会出现员工对领导者的替代现象,传统单一领导者的效能会被削弱。随着理论的发展,学者对共享领导的关注开始从“共享什么”逐渐转变为“什么条件下共享”,Jackson(2000)^[8]指出“共享”并不存在于个体中,而是存在于人与人的关系中。总之,早期理论的发展为共享领导提供了先验理论支撑,但对于共享领导的本质并没有明确解释。

直到20世纪90年代中后期,随着“共享”思想被大多数学者接受,科学合理的界定“共享领导”的内涵成为学者关注的重点。综观这一时期的研究成果,代表性的观点认为“共享领导”并非是一个独立的概念,而是在群体水平上呈现出来的一种变革型领导(Avilio et al.,1996)^[9]。之后的研究认可这一观点,并揭示了“共享领导”是在高度发达的团队背景下产生的,其本质是推动组织变革,强调“领导是由团队整体来履行的,而不只是由一名被任命的领导者来履行”(Pearce,1997;Grady et al.,1997;Perry et al.,1999)^[10-12]。

随着研究的不断深入,学者们认为相对于变革型领导,“共享领导”可以作为一个独立的概念而成立,虽然二者形成的目的都是为了促进组织变革,但是共享领导更加强调团队情境下的形成和效用。2003年Pearce & Conger在已有研究的基础上,指出共享领导是一种由团队整体共享和参与团队领导的过程,并提出了目前被广泛接受的共享领导的定义^[13],将其界定为“一个团队中个体间的交互的、动态的影响过程,通过团队成员彼此引导来达成团队目标、领导职责广泛分布于团队成员之间,而不是集中在某个领导手上”。可见,共享领导具有三个特点:1)多中心性。共享领导强调领导核心不再局限于单个被任命的领导,领导力来源于整个团队而非个人。2)合作性。共享领导模糊了领导者边界,不再强调领导和下属二元关系的存在,而是重视团队成员间的横向沟通与联系。3)情境性。共享领导的形成与团队所处的组织环境、团队自身的因素有着密切关系。只有在特定的组织环境和团队因素下,才能促使团队成员有效履行其领导角色。

2 共享领导涌现的组织情境

共享领导的“多中心性”与“合作性”强调了“共享领导”本质,“情境性”关注的是共享领导的涌现。徐国虎、田萌(2018)^[14]认为组织管理决策着眼于组织内部因素的考量。Crowther et al.(2002)^[15]也指出,在一个给定的时间内,组织文化、成员背景(例如工作经历、工作目标和年龄)、组织规模、凝聚力和动机等,会影响组织成员的共享行为。共享领导作为一种组织管理行为,其涌现的组织情境将会涉及组织内部结构与氛围和团队本身特征两方面的因素。

2.1 共享领导涌现的组织因素

组织因素涉及很多方面,但综观以往研究,内部组织结构、任务特征和组织支持氛围是激发共享领导涌现的主要要素。

2.1.1 内部组织结构

根据领导权力的集中程度,可以将团队管理结构分为集权化和分权化。Mayo(2003)^[16]指出,当领导行为只在一个或少数几个行动者之间转移的时候,这个网络就是集权化网络,而当网络中的所有成员都平等地参与实施领导行为时,这个团队则具有最高水平的共享领导,随着团队成员将大量影响力加在其他成员身上,共享领导密度越强。所以,当组织呈现出“高分权,低密度”和“高分权,高密度”的组织结构时,团队内部领导力分布均衡,团队成员低水平的参与团队影响过程,并且团队成员倾向于不充当领导角色。在这样的背景下,要保证团队运行良好,很难依靠单一被任命的领导发挥所有领导职能,此时共享领导可以保证团队成员以平等的方式对其他每位成员产生影响力,组织绩效达到最高水平。Sweeney et al.(2018)^[17]肯定了这

一观点,认为当一个组织的内部结构呈现扁平化时,更容易为团队成员搭建一个有助于沟通的平台,个体之间平等地对其他成员提供帮助、施予影响,从而影响共享领导形成的潜在氛围。

2.1.2 任务特征

正如共享领导早期发展中提到“共享领导更可能在员工任务清晰时产生”,可见组织任务本身的特征对于共享领导的涌现也存在影响作用,概括来说影响共享领导涌现的任务特征包括任务复杂性、任务互依性、任务创造性和多样性。

随着组织内任务复杂度的提高,单一领导者要具备完成工作的所有技能和知识是不可能的,这就需要具备不同领域专业知识的团队成员协同完成工作,此时共享领导凸显出重要性(Cox et al., 2003; Seers et al., 2003)^[18-19]。团队任务越复杂,依靠共享变革型领导、共享授权型领导等共享传统型领导越难以实现团队效能的最优化(D. Wang et al., 2014; Bligh et al., 2006)^[20,21],于是迫切需要共享领导的产生以加强个体之间的交流与合作。此外,在完成团队目标中成员之间任务的相关联程度越高,团队表现比个体总和的表现更出色(Latane et al., 1979)^[22]。Nicolaidis et al. (2014)^[23]发现,在团队需要大量协调时,共享领导的存在能够加强员工创造力,并促进团队绩效(Bligh, 2006)^[21]。同样,在完成具有创造性的任务和多样性的任务时,员工感知到较大的工作挑战,心理安全感低,不利于整个团队任务目标的完成,实施共享领导能加强团队成员的合作,增加团队绩效和团队学习行为(Lemoine, Koseoglu & Blum, 2015; Liu, 2014)^[24-25]。

2.1.3 组织支持氛围

组织支持是指员工认为组织在多大程度上重视他们的贡献并关心他们福利的程度(Bishop, Scott & Burroughs, 2000)^[26]。员工发展和参与共享领导行为部分取决于个体感知被团队成员支持的水平,当团队成员之间彼此承诺、互相关注幸福感,并能公平对待时,员工更愿意与团队协作制定决策、共同分担工作责任、为了实现团队目标彼此交流指导(c. f., Bishop et al., 2000)^[27]。Carson (2007)^[2]也提出支持和建言是促进共享领导的两个重要因素,当个体感觉他们在团队成员中有建言的机会和权力时,更愿意支持并主动参与发展共享领导行为(Hoch & Dulebohn, 2013)^[28]。团队成员通过鼓励和认可个体成就与团队贡献之间的关系来相互支持(Marks et al., 2001)^[29],这有利于创建一个让团队成员感到他们的输入是有价值和被欣赏的环境。通过积极参与一个团队并感到并支持,团队成员更有可能合作工作,培养对于团队成果的共同责任感(Kirkman & Rosen, 1999)^[30]。组织支持与和谐的团队文化有助于建立一个强大的内部社会网络(Barry, 1991)^[31],推动共享领导行为的形成。

2.2 共享领导涌现的团队因素

共享领导作为一种团队成员共同承担领导力以达到团队目标的过程,团队特征、团队成员的共享愿景、管理者垂直领导风格也是驱使共享领导涌现的要素。

2.2.1 团队特征

已有研究发现团队特征与共享领导的涌现存在直接效应,其中,团队层面的影响因素包括团队凝聚力、团队职能多样性和价值观多样性、团队共同性、团队沟通模式、团队权力距离的稳定性、团队任期;团队成员层面的影响因素包括团队成员共同特征、团队成员人格特质、团队成员自我领导行为。

Serban & Roberts (2016)^[32]发现在凝聚力较强的团队中,团队成员为达成团队目标相互协作,为共享领导的形成奠定团队基础。在探讨团队多样性中发现,当团队实施高度合作的冲突管理实践时,具有职能多样性的团队更倾向于实施共享领导,而 HSU, Li & Sun (2017)^[33]从角色认知视角出发,提出团队的价值多样性不利于共享领导的形成。此外,团队共同性越高,成员之间的冲突越少,团队领导职能更有可能在不同成

员之间流动。Drescher et al. (2016)^[34]也指出与面对面的团队相比,虚拟团队增加了工作的灵活性和多样性,降低了团队权力距离,采用共享领导对于实现组织高绩效具有重要意义;而团队权力距离的稳定性则对共享领导的涌现存在消极作用,D. Wang(2014)^[20]在其研究中发现团队权力距离的稳定性与共享领导的产生之间可能在某种程度上存在负向关系。与团队权力距离的稳定性相似,团队任期越长,越不利于共享领导行为的实施(Nicolaidis et al., 2014)^[23]。

DeRue et al. (2015)^[35]从领导情境理论出发,提出共享领导的形成是团队成员既认可自己的领导角色,同时肯定其他团队成员领导的过程。这些团队成员通常具有共同特征,如高水平的核心自我评价(Kukenberger et al., 2011)^[5],员工正直(Bligh et al., 2006)^[21],团队内部信任(M. A. Drescher et al., 2014)^[36],以及团队集体主义(Hiller et al., 2006)^[37]等。Hoch & Dulebohn(2017)^[38]的研究也揭示了外向性、尽责性、亲和性、经验开放性和情绪稳定性较高的团队更有可能呈现出共享领导。此外,团队成员的自我领导行为被认为是共享领导出现的重要前提,自我领导能够增加团队信任、提升团队效能和组织承诺,这些都均转化为更高水平的共享领导(Bligh et al., 2006)^[21]。

2.2.2 共享愿景

团队成员共享愿景(或共同目标)是指团队成员对团队的主要目标有相似的理解,当个体采取行动实现团队目标时,员工更有可能感受到被激励、授权(Kirkman & Rosen, 1999; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000)^[30,39],并提高团队成员分担团队领导责任的意愿(Avolio et al., 1996)^[9],主动采取行动支持其他团队成员的活动。基于此,Wood(2005)^[40]在其研究中分析了共享领导形成的四个因素,即共同完成任务、相互技能开发、员工间分权化互动、情感支持。其中“共同完成任务”是共享领导形成的初步前提,团队成员共同制定目标,分享组织使命愿景,参与问题诊断与解决,分享组织的重要信息,履行团队义务等;同时,团队成员向其他成员学习工作技能,并帮助其他成员学习工作技能;彼此相互鼓励、用耐心和真诚与其他成员共同工作,所有成员不分职位高低参与到工作决策中,共同完成所有工作决定。

中国情境下的研究同样指出共享愿景与共享领导之间存在相关性(刘博逸, 2009)^[41]。为达成共同的团队目标,需要从绩效期望、团队学习、相互协作、权责共享四个团队过程来实现。“绩效期望”体现了组织变革和管理的关键目标,即通过“绩效期望”管理,可以更好地处理员工贡献和满足之间的关系,最大程度地激发员工个体和团队整体的主观能动性,以产生创造性成果;“团队学习”是增强团队成员能力、提高技术、促进知识更新的重要手段,其决定着团队竞争力的强弱和团队绩效的高低;“相互协作”反映了团队的基本特征和团队运行的根本要求,通过相互协作可以将“不完美的个人”整合成“完美的团队”,形成强大的团队战斗力;最后通过建立权责共享机制,才能最大程度地激发每一个个体的潜能,实现团队价值的最大化。

2.2.3 垂直领导风格

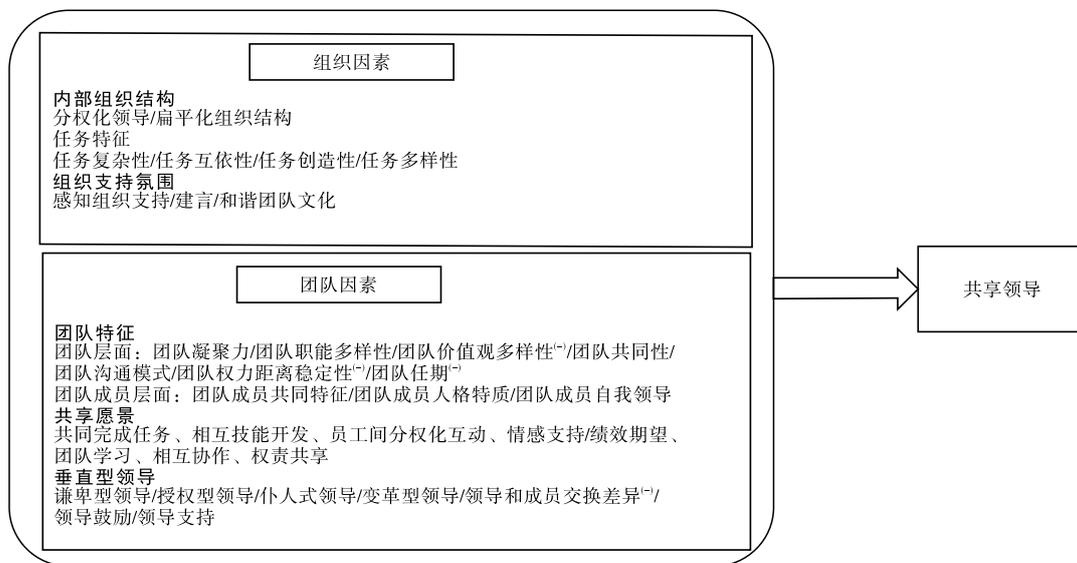
尽管垂直领导强调自上而下发挥作用的团队领导行为,而共享领导关注的是水平影响的领导行为(罗正学等, 2009)^[42],但已有研究发现垂直领导有利于共享领导的涌现。

Chiu et al. (2016)^[43]提出在具有高度主动性人格的团队中,单一领导者的作用难以充分发挥,谦卑型领导将鼓励成员主动分享部分领导职权,促进团队内部共享领导的发展。除谦卑型领导外,在当前组织管理复杂度增加的情境下,为高效能达成绩效,授权型领导(Margolis & Ziegert, 2016; Wood, 2005)^[44,40]、仆人式领导(L. Wang, Jiang, Liu & Ma, 2017)^[45]、变革型领导(Hoch, 2013)^[28]等传统垂直领导都将促使共享领导形成。领导和成员交换关系与共享领导涌现之间的关系也是研究的关注点,不同于以往研究结论,L. Wang (2017)^[45]发现团队内部领导和成员交换差异的存在降低了员工的工作积极性和主动性,领导和成员之间、

成员和成员之间交流较少,权力距离增加,不利于团队内部共享领导的形成。

此外,Pearce & Sims(2002)^[46]提出个体追求自我在交换中所给与所得之间的公平,并从事使自我期望的回报最大化的行为。当团队中存在一种鼓励自主行为、鼓励思考机遇和鼓励自我发展等行为的氛围时,垂直领导强调开发下属的自我领导技能,并鼓励团队成员挑战现状、提供愿景、表达理想,搭建起灵活沟通的组织平台。在此基础上,个体为满足绩效期望,主动参与团队决策制定过程,为达成团队成员共同目标而相互支持,成为共享领导出现的重要驱动因素。Avolio et al.(2003)^[47]在个体层面领导模型的基础上,构建了团队共享领导的多因素模型,提出“智力激发、被动例外管理、鼓舞领导、个性化关怀、主动例外管理”五个因素。具体来说,团队内的垂直领导激发下属创新,鼓励下属提出新理论,用新方法独立思考并解决组织中的问题,并在下属工作没有达到既定标准或出现问题时进行干预。同时在组织内创造一种支持性氛围,关注员工的个别需求,指导员工通过自我挑战获得成长,为实现组织的长远发展目标,利用信念和愿景激励员工努力工作。

综上,通过梳理共享领导涌现的组织因素和团队因素,得到图1。



注:上图框中“-”表示反向作用。

图1 共享领导涌现的组织因素和团队因素

3 共享领导应用的演化:从公共组织到盈利组织

共享领导自提出以来被广泛应用在组织中,解决管理存在的问题。由于不同组织面临的组织情境不同,所以共享领导在不同组织下的应用特征呈现差异性。综观共享领导应用的研究,发现共享领导的效用从公共组织的“共同治理”演化成盈利组织的“借脑生财”。

3.1 公共组织的共享领导:共同治理

20世纪80年代,共享领导理念首先在公共组织广泛运用。彭忠益(2010)^[48]指出:公共组织的共享机制主要是针对知识体系重构、信息共享、能力互补、共同愿景来设计运行的。在形式上表现为“放权”,即领导下放了部分权力给员工,从而使员工参与决策,共同管理组织事务,凸显了共享领导“共同治理”的特征。即表现出以下特点:1)组织具有分散的结构;2)组织成员享有自主性,彼此相互合作、管理指导、共同决策;3)组织成员应为服务对象提供一种满意的环境;4)组织成员在组织内具有共同愿景。此外,罗向菲(2010)^[49]认为随着“善治”口号的提出,政府管理模式必须调整其目标、职能和行为方式,共享领导就是一

种全新的、打破传统领导局限的领导模式。李百齐、王勇(2010)^[50]也认为作为涵盖参与型领导、公平型领导、愿景型领导的“共享领导”,是一种认可和支持公众参与政府管理的领导模式,尤其是在公共决策、追求平等、公平的公共服务方面,这对于解决政府管理中政府掌舵角色存在的缺陷具有重要意义。

为解决国外学校在实施素质教育时缺乏动力,导致素质教育没有充分发挥其潜能的问题,Leech, Fulton et al. (2002)^[51]以一个城市的所有公立中学作为样本探寻内在原因,研究发现根本原因是学校秉承交易型领导,使校长的领导行为和教师决策之间缺乏一致性,致使素质教育目标不明确,造成教学的应试化以及评价的价值取向偏移。为改善这一管理现状,建议学校应该建立支持合作和共享治理的文化,即校长需要与教师共享愿景领导、共享课程领导、共享教学领导、共享评价领导。共同治理不仅适用于学校的管理,学校图书馆管理也需要引入共享领导。图书馆组织发展研究大师 Peter Senge(1998)^[52]针对图书馆领域中传统的官僚组织结构很难实现共享愿景和团队学习的现象,也明确提出了应通过采用一种合理的组织结构实现“共同治理”,以便快速响应外部环境的变化。

医院在变革中也充分引入了体现“共同治理”的领导风格。21世纪初,医院管理面临着发展挑战,如组织资源和权力集中在少数领导手中,阻碍了领导能力的传承;医疗工作人员不能迅速应对患者的需求,工作积极性差等。Williams et al. (2002)^[53]的研究揭示了共享领导在医疗领域的有效性,指出共享领导能有效提高员工工作满意度和服务质量,促进“伙伴关系和成员与管理者之间关系”的发展。

共享领导在解决公共组织的问题中具有独特的优势,但是想要在公共组织中建设一种最大限度激发团队成员发挥领导才能的文化是不容易实现的,这也就需要共享领导与层级领导紧密配合(Spillane, 2006; Leithwood et al., 2004; Lindahl, 2008)^[54,55,56],保证组织内部良好的沟通,以及责任与权力的关联。同时,营造一种共享、信任、团队、开放的组织环境对于共享领导的开发至关重要。

3.2 盈利组织的共享领导:借脑生财

共享领导在公共组织中的实践是围绕着“共同治理”的特征展开研究,但随着盈利性组织越来越多重视团队中共享领导力塑造,其目的不仅关注“共同治理”,更强调“借脑生财”。

国外对共享领导的研究主要聚焦于盈利组织的高管团队。Brown & Gioia(2002)^[57]对一家从事电子商务企业高管团队的追踪研究,发现工作速度和工作环境的复杂性是其面临的主要情境,组织在设定愿景、培养员工承诺和认同、促进组织学习等活动中,共享领导的实施可以保证电子商务团队同时满足情境和管理的需要。O'Toole, Galbraith et al. (2003)^[58]研究也指出,实行共享领导的高管团队通常产生于企业对等合并、共同创业者、共享社会实践等情况。共享领导还会受到组织系统、结构、政策,以及组织情感导向和协调机制等关键因素的作用。Cater & Robert(2010)^[59]则提出了影响高管团队共享领导构建的八个要素,分别是长期导向、密切沟通和共同理解、拒绝改变、继任计划、释放控制失败、关系混乱、决策时间增加和决策质量要求提高,这一结论对于高管团队共享领导的开发和实施具有重要的借鉴价值。

共享领导在国内应用研究不局限于盈利组织的高管团队,更多探讨共享领导的应用对个体行为和团队氛围的积极影响。如共享领导能够随着情境的变化更替领导角色,充分发挥组织成员的能力和价值,促使组织对环境有较强的适应性,并能营造出和谐民主的团队氛围(巩红,2017)^[60],有助于促进新生代员工融入组织发展,培育新生代员工建言主动性和积极性,增加员工知识分享行为,不断提高组织的创新水平(赵宏超等,2018;袁朋伟等,2018)^[61-62]。此外,林筠等(2014)^[63]在对国内企业研发团队共享领导实施状况的研究中得到:1)国内制造业的共享领导水平整体高于IT业;2)制造业中的共享领导水平在国有企业和非国有企业背景下没有显著差异;3)非国有IT业与国有IT业相比,竞争环境更为激烈,寻求生存的紧迫性更强烈,更

倾向于营造一种共享领导氛围来激发员工的创新思维和创造力。

可见,共享领导在不同组织类型中的效用是不同的,其应用经历了从包括政府、学校、图书馆、医院等公共组织的“共同治理”特征演化为盈利组织“借脑生财”的过程。

4 结论与研究展望

通过梳理国内外学者对共享领导涌现的一系列研究成果,发现共享领导这一概念最初被认为是变革型领导的一种特殊形式,随着研究不断深入,开始作为独立的概念存在。在对其内涵研究的基础上,并结合以往研究,从组织因素和团队因素两方面归纳了共享领导涌现的组织情境,其中组织因素包括内部组织结构、任务特征、组织支持氛围,团队因素包括团队特征、共享愿景、管理者垂直领导风格。同时还梳理了共享领导在组织背景下的应用演化。针对现有研究情况,本文认为未来研究还可以从以下三个方面展开:

第一,共享领导涌现的各要素的效用分析。现有研究大多从理论的角度提出了影响共享领导涌现的诸多要素,但是这些要素在多大程度上能够促进共享领导的涌现?当前要素发挥作用的边界条件是什么?各要素与共享领导的涌现之间是否仅是简单的线性关系?未来研究有必要从实证角度对这些问题进行检验并深入探讨。

第二,跨水平交互作用下探讨共享领导的涌现。综观现有研究,对共享领导涌现的探讨主要聚焦在团队特征和组织因素,没有考虑到二者的交互作用与共享领导涌现之间的关系。根据三元交互决定论(班杜拉,1971),主体因素、环境因素、行为三者是相互作用、互相决定的理论实体。那么,突破以往研究只考虑单一水平的局限,从团队特征和组织因素的交互作用中探求影响共享领导涌现的因素,对于共享领导涌现的未来研究和发展具有重要价值。

第三,中国文化背景下共享领导涌现和应用的研究。现有研究成果大多数是在西方文化背景下展开的,虽然研究结论具有普遍适用性,但是中国的管理者和下属之间层级关系较为突出,那么,在中国文化情境下,共享领导的涌现因素和西方研究是否有所不同?不同文化情境下共享领导在组织中的应用有何差异?这些问题的探讨对于共享领导在中国文化情境下的实践有着指导意义。

参考文献:

- [1] CRAIG L PEARCE, HENRY P SIMS, JR. Shared Leadership: Toward a Multi-level Theory of Leadership[J]. Team Development, 2000(7): 115-139.
- [2] CARSON J B, TESLUK P E, MARRONE J A. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(5): 1217-1234.
- [3] WHITMAN D S, VAN R D L, VISWESVARA C. Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-analysis of Collective Construct[J]. Personnel Psychology, 2010, 65(1): 49-78.
- [4] KRATZER J, LEENDERS R T A, VAN E J M. The Social Network Among Engineering Design Teams and Their Creativity: A Case Study Among Teams in Two Product Development Programs[J]. International Journal of Project Management, 2010, 28(5): 428-436.
- [5] KIRKMAN BRADLEY L, KUKENBERGER, MICHAEL, et al. Managing a New Collaborative Entity in Business Organizations: Understanding Organizational Communities of Practice Effectiveness [J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(6): 1234-1245.
- [6] BLIGH M C, et al. The Importance of Self and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-Level Model of Leadership Dynamics [J]. Journal of Managerial Psychology, 2006, 21(4): 296-318.
- [7] ZHANG Q Y, SHENG S b, ZHENG Z K. Are Relational Ties Always Good for Knowledge Acquisition? Buyer-supplier Exchanges in China[C]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2012(1): 1.
- [8] JACKSON S. A Qualitative Evaluation of Shared Leadership Barriers, Drivers, and Recommendations[J]. Journal of Management in Medicine,

2000(14):166-178.

- [9] AVOLIO B J, JUNG D I MURRY W, et al. Building Highly Developed Teams: Focusing on Shared Leadership Process, Efficacy, Trust, and Performance[M]. *Advances in Interdisciplinary Study of Work Teams: Team Leadership*, 1996, 173-209.
- [10] PEARCE C L. The Determinants of Change Management Team Effectiveness: A Longitudinal Investigation[J]. *Doctoral Dissertation*, 1997(8): 886-897.
- [11] PORTER - O'GRADY T. Quantum Mechanics and the Future of Healthcare Leadership[J]. *Journal of Nursing Administration*, 1997, 27(1): 15-20.
- [12] PERRY M, PEARCE C, SIMS H. Empowered Selling Teams: How Shared Leadership can Contribute to Selling Team Outcomes[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1999(99): 35-51.
- [13] PEARCE C L, CONGER J A. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*[M]. Sage Publications, 2003.
- [14] 徐国虎, 田萌. 考虑组织情境中介的企业大数据系统投资意愿研究[J]. *宏观经济研究*, 2018(9): 50-63.
- [15] CROWTHER CATHERINE, WIENER JAN. Finding the Space Between East and West: The Emotional Impact of Teaching in St Petersburg[J]. *Journal of Analytical Psychology*, 2002, 47(2): 285.
- [16] MAYO M, MEINDL J R, PASTOR J. Shared Leadership in Work Teams. A Social Network Approach[M]. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 2003, 193-214.
- [17] ECKERD STEPHANIE, SWEENEY KEVIN. The role of dependence and information sharing on governance decisions regarding conflict[J]. *International Journal of Logistics Management*, 2018, 29(1): 409-434.
- [18] COX J F, PEARCE C L, PERRY M L. Toward a Model of Shared Leadership a Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness[J]. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 2003, 48-76.
- [19] SEERS A, KELLER T, WILKINSON J M. Can Team Members Share Leadership? Foundations in research and theory[J]. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 2003, 77-102.
- [20] WANG D, WALDMAN D A, ZHANG Z. A Meta-analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(2): 181-198.
- [21] BLIGH M C, et al. The Importance of Self and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-Level Model of Leadership Dynamics [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(4): 296-318.
- [22] LATANÉ, HENRY A. The Geometric Mean Criterion Continued[J]. *Journal of Banking & Finance*, 1979, 3(2): 309-311.
- [23] NICOLAIDES V C, LAPORT K A, CHEN T R, et al. The Shared Leadership of Teams: A Meta-analysis of Proximal, Distal, and Moderating Relationships[J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25(5): 923-942.
- [24] LEMOINE G JAMES, KOSEOGLU GAMZE, BLUM TERRY C. An Integrative Network Approach to Shared Leadership: An Illustrative Case With Creative Tasks[C]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2015(1): 1.
- [25] LIU S B, HU J, LI Y, et al. Examining the Cross-level Relationship Between Shared Leadership and Learning in Teams: Evidence From China [J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25(2): 282-295.
- [26] BISHOP J M, SCOTT K D. Organizational and Team Commitment in a Team Environment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(4): 439-450.
- [27] BISHOP JAMES W, SCOTT K DOW, BURROUGHS, SUSAN M. Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(6): 1113.
- [28] HOCH J E. Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2013, 28(2): 159-174.
- [29] MARKS MICHELLE A, DECHURCH LESLIE A. Maximizing The Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(1): 4-19.
- [30] KIRKMAN B, ROSEN B. Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment[J]. *Academy of Management Jour-*

- nal, 1999(42): 58-74.
- [31] BARRY D. Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership[J]. *Organizational Dynamics*, 1991, 20(1): 31-47.
- [32] SERBAN ANDRA, ROBERTS ASHLEY J B. Exploring Antecedents and Outcomes of Shared Leadership in A Creative Context: A Mixed-methods Approach[J]. *Leadership Quarterly*, 2016, 27(2): 181-199.
- [33] HSU JACK SHIH-CHIEH, LI Y Z, SUN H. Exploring the Interaction Between Vertical and Shared Leadership in Information Systems Development Projects[J]. *International Journal of Project Management*, 2017, 35(8): 1557-1572.
- [34] DRESCHER G, GARBERSY Y. Shared Leadership and Commonality: A Policy-capturing Study[J]. *Leadership Quarterly*, 2016, 27(2): 200-217.
- [35] DERUE D SCOTT, NAHRGANG JENNIFER D, ASHFORD SUSAN J. Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective[J]. *Organization Science*, 2015, 26(4): 1192-1209.
- [36] DRESCHER MARCUS A, WELPE ISABELL M, KORSGAARD M. Audrey; Picot, Arnold; Wigand, Rolf T. The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(5): 771-783.
- [37] HILLER NATHAN J, DAY DAVID V, VANCE ROBERT J. Collective Enactment of Leadership Roles And Team Effectiveness: A Field Study [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(4): 387-397.
- [38] HOCH J E, DULEBOHN J H. Team Personality Composition, Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework[J]. *Human Resource Management Review*, 2017, 27(4): 678-693.
- [39] LIDEN ROBERT C, WAYNE SANDY J, SPAROWE RAYMOND T. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 407-416.
- [40] WOOD M S. Determinants of Shared Leadership in Management Teams [J]. *International Journal of Leadership Studies*, 2005, 1(1): 64-85.
- [41] 刘博逸. 企业共享领导的理论与实证研究[D]. 广州:暨南大学, 2009.
- [42] 罗正学. 垂直型领导与共享型领导对团队绩效的作用机制:第十二届全国心理学学术大会论文集[C]. 中国心理学会, 2009.
- [43] CHIU C C, OWENS B P, TESLUK P E. Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability[J]. *Journal of Application Psychology*, 2016, 101(12): 1705-1720.
- [44] MARGOLIS JACLYN A, ZIEGERT ONATHAN C. Vertical Flow of Collectivistic Leadership: An Examination of the Cascade of Visionary Leadership Across Levels[J]. *Leadership Quarterly*, 2016, 27(2): 334-348.
- [45] WANG L L, WAN J, LIU Z Y, MA X F. Shared Leadership and Team Effectiveness: The Examination of LMX Differentiation and Servant Leadership on the Emergence and Consequences of Shared Leadership[J]. *Human Performance*, 2017, 30(4): 155-168.
- [46] PEARCE C L, SIMS H P. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors [J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, 6(2): 172-197.
- [47] AVOLIO B J, SIVASUBRAMANIAM N, MURRY W D, JUNG D, et al. Assessing Shared Leadership: Development and Preliminary Validation of A Team Multifactor Leadership Questionnaire[J]. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 2003: 143-172.
- [48] 彭忠益, 吴晓林. 共享领导力的现实效度与政治学动力分析[J]. *西南交通大学学报(社会科学版)*, 2009(1): 120-124.
- [49] 罗向菲. 善治视角下公共组织共享领导模式的构建[J]. *学理论*, 2010(11): 72-75.
- [50] 李百齐, 王勇. 从“掌舵”到“共享领导”:当代西方政府角色的嬗变[J]. *经济社会体制比较*, 2010(6): 152-156.
- [51] LEECH DONALD W, FULTON C RAY. The Leadership Practices of Middle and High School Principals[J]. *Journal of Experimental Education*, 2002, 71(1): 83.
- [52] PETER SENGE. Rethinking Leadership[J]. *Executive Excellence*, 1998, 15(5): 16.
- [53] WILLIAMS T, SIMS J, BURKHEAD C, WARD P M. The Creation, Implementation, and Evaluation of a Nurse Residency Program Through a Shared Leadership Model in the Intensive Care Setting[J]. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 2002, 1(4): 54-161.
- [54] SPILLANCE J P. *Distributed Leadership*[M]. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.
- [55] LEITHWOOD KENNETH, JANTZI DORIS, EARL LORNA, WATSON NANCY, LEVIN BENJAMIN, FULLAN MICHAEL. *Strategic Leadership*

- for Large – Scale Reform: The Case of England’s National Literacy and Numeracy Strategy[J]. *School Leadership and Management*, 2004(24): 57 – 79.
- [56] LINDAHL R. Shared Leadership: Can It Work in Schools? [J]. *The Educational Forum*, 2008 (72):305.
- [57] BROWN M E, GIOIA D A. Making Things Click: Distributive Leadership in an Online Division of an Offline Organization[J]. *Leadership Quarterly*, 2002,13(4): 397 – 419.
- [58] O’ TOOLS J, GALBRAITH J, LAWLER O E E. The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or more) Heads are Better Than One [J]. *Shared Leadership: Reframing the How and Why of Leadership*, 2003, 250 – 268.
- [59] CATER III, J J; ROBERT T. The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi – generational Family Firms[J]. *Justis Management Research Review*, 2010,33(6):563 – 585.
- [60] 巩红,霍妍慧. 通信业共享领导与组织承诺的关系——基于心理授权的中介作用[J]. *经济研究导刊*,2017(6):164 – 167.
- [61] 赵宏超,于砚文,王玉珏,吴春波. 共享型领导如何影响新生代员工建言? ——积极互惠与责任知觉的作用[J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(3):29 – 40.
- [62] 袁朋伟,董晓庆,翟怀远,冯群. 共享领导对知识员工创新行为的影响研究——知识分享与团队凝聚力的作用[J]. *软科学*,2018,32(1): 87 – 91.
- [63] 林筠,李梦婕. 我国企业研发团队中共享领导存在状况的调查与分析[J]. *软科学*,2014,28(5):53 – 56,61.

Emergence and Application Evolution of Shared Leadership in the Organizational Context

Ding Yuelan Wang Jing

(School of International Business, Shanxi Normal University, Xi’an, Shanxi 710119, China)

Abstract: [Purpose/Significance] Shared leadership, as a process in which team members interact to achieve common goals, has been widely recognized for its role and value. However, there is no sorting out the formation factors and application evolution of shared leadership so far. [Method/Process] Starting from the concept development of shared leadership, this paper summarizes the organizational context of the emergence of shared leadership. On this basis, the paper reveals the action characteristics of shared leadership in organizations from the perspective of application. [Result/Conclusion] The analysis finds that the organizational context of emergence of shared leadership includes organizational and team factors, in which organizational factors cover internal organizational structure, task characteristics and organizational support context; while team factors cover team characteristics, shared vision and vertical leadership. On the other hand, the application of shared leadership in organizations shows the evolution characteristics from “co – governance” in public organizations to “beneficial wealth” in profit organizations. Finally, the paper puts forward the research direction of shared leadership emergence in the future.

Keywords: emergence of shared leadership; organizational context; application evolution

[责任编辑 谭金蓉]