

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：共享型领导如何影响团队产出？信息交换、激情氛围与环境不确定性的作用

作者：蒿坡 龙立荣 贺伟

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1： Shared leadership 在已有研究中多翻译为共享领导或分享领导，在本研究中翻译为领导力共享，不知侧重点有何异同？

回应： 尊敬的评审专家：

非常感谢您对本文仔细地评审，并提出宝贵的修改意见。作者已经在您的指导下对文章进行了修改，修改的部分在正文中已用红色字体标出。对于您提出的具体意见，我们在下面进行了逐一回复，请您批评指正。期待您对本文提出更多宝贵的建议！

本研究所使用的“领导力共享”这一概念与以往研究所使用的“共享型领导”是一样的，并没有任何异同。正如评审专家所指出的，国内现有关于 shared leadership 的研究中均将其翻译为“共享型领导”，但这种翻译往往会让人将其视为一种垂直的领导行为，如“变革型领导”。根据 Pearce 和 Conger(2003)对它的定义，共享型领导是指在群体中成员之间动态的、相互影响的过程，目的就是相互领导从而实现群体和/或组织目标，属于一种水平的团队领导力过程，故而作者认为“领导力共享”这一翻译更能体现出传统垂直领导行为在团队成员之间共享的过程。但是，根据评审专家的意见，也为了保证与以往学者研究的一致性，作者已经将文中关于 shared leadership 的翻译统一修改为“共享型领导”。

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership, In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.

意见 2：“这些企业就像坐在一艘在激流探险的皮划艇，需要艇上的船员各自担责，以确保皮艇不会被打翻而顺利到达目的地”语言需要斟酌，同样的问题在“理论与假设”部分也有出现。

回应： 对于您指出的这一问题，作者通过重新梳理正文的引言部分，也发现了这句话放在这里并不契合文章整体的研究思路。文章的重点是探讨共享型领导这一水平团队领导力的重要性及其对团队产出的作用机制，故而引言需要凸显出共享型领导与传统垂直领导力之间的区别及其重要性。具体地，作者将“这些企业就像坐在一艘在激流探险的皮划艇，需要艇上的船员各自担责，以确保皮艇不会被打翻而顺利到达目的地”，修改为“传统关于领导的定义都是自上而下、层级等级式的，并且是由拥有正式管理角色的个体担任，但随着组织外部竞争的加剧，内部管理结构的扁平化和团队的流行，这种单一的垂直领导往往不可能同时拥有所有团队角色所需的知识、能力和技能来很好地应对” (P.14)，以更好地凸显共享型领导这一团队水平领导力与传统垂直领导力的差异和文章的研究目的。

在理论与假设部分，作者对以下地方的表述进行了修改：

- (1)对 2.1 部分共享型领导的内涵与结构部分进行了修改(P.15)；
- (2)对 2.2.1 部分共享型领导与团队信息交换的假设推导部分进行了细小的修改(P.15)；
- (3)对 2.2.2 部分共享型领导与团队激情氛围的假设推导进行了微小的修改(P.16)；
- (4)补充了假设 4 和假设 5 的推导过程(P.17)。

意见 3: 被试的基本信息对研究结果有何影响没有具体解释。

回应: 感谢评审专家提出的这一意见, 考虑到篇幅的限制, 作者在上一稿中忽略了对被试信息做出具体的交代。但是您的提示让我们意识到有必要对取样过程和样本的类型做出更详细的交代, 从而保证取样与研究目的和合适性。因此, 作者已经按照您的意见在文章中补充了被试基本信息对研究结果可能的影响(P.19)。

具体补充信息为: 文章采用问卷调查方法, 对湖北、安徽、上海的 19 家企业的知识型员工进行了数据收集, 企业类型包括医药研发、汽车研发、通信、电子等行业。我们选择这类企业的员工及团队作为研究对象主要基于以下考虑: 第一, 由于涉及到技术创新和研发等工作, 因而团队成员之间的任务关联程度可能会比较高; 第二, 由于工作任务的关联性, 团队成员之间会经常讨论、相互学习、相互改进来适应总体的目标; 第三, 由于集体目标的实现需要成员之间相互协作, 因而在一定程度上会有基于团队的奖励来估计成员之间的集体合作。总体上, 这些样本之间的工作表现出了一定程度的互依性, 每个成员都拥有为了实现集体目标的特定的职责。

意见 4: 领导力共享是本研究的核心变量, 它包含四个维度, 在本研究中领导力共享是否可以视为一个统一的整体? 原始量表的信效度如何? 没有交代。

回应: 非常感谢评审专家的提出的这一意见, 由于作者并没有对此做出具体的交代而给您造成了一些困扰, 按照您的意见, 作者从以下三个方面对共享型领导是否可以被视为一个统一的整体这一问题做出了补充解释:

(1)从理论上, 作者认为共享型领导可以被视为一个统一的整体构念。共享型领导这一概念强调团队成员之间通过共享领导力角色而相互领导、相互影响来实现集体目标, 这一过程关注所有成员之间的整体性协作, 是一个统一的整体。本研究使用的是 Hiller, Day 和 Vance(2006)所开发的共享型领导量表, 包括①计划与组织, ②解决问题, ③支持和关怀, ④发展与指导四个维度。他们以角色理论为基础, 强调成员之间通过担任不同的领导力角色, 来相互影响与相互领导, 从而完成集体目标。在这一过程中, 关注的是所有成员角色之间的相互协作与相互匹配, 而非某一种单一的角色。因而这一构念本身是从整体上反映了领导角色在团队成员之间共享的状态与过程, 而不仅仅局限于某一种领导角色。鉴于此, 本研究认为共享型领导可以被视为一个统一的整体来研究。

(2)从实证上, 作者通过信度、验证性因素分析和相关分析也证明了共享型领导可以作为一个整体构念来被研究。首先, 按照评审专家的意见, 作者通过信度分析得出了共享型领导原始量表四个维度的信度, 其中计划和组织, 解决问题, 支持和关怀, 发展与指导这四个维度的 Cronbach's α 系数分别为 0.88, 0.91, 0.91, 0.91, 均在 0.70 以上, 表明原始量表具有较好的信度。其次, 作者通过二阶验证性因素分析也证明了共享型领导可以是一个整体的构念。采用 Amos17.0 做出的共享型领导二阶四因子模型结果表明, $\chi^2=771.26$, $df=271$, $\chi^2/df=2.85$, $RMSEA=0.08$, $IFI=0.90$, $CFI=0.90$, 这一结果说明共享型领导是可以作为一个整合的二阶潜变量, 但是, 这并不等于说共享型领导具有单因素的内容结构。最后, 相关分析结果表明, 共享型领导四个维度之间具有较高的相关系数, 也可以证明共享型领导可以被视为一个整体的构念。其中, 计划与组织这一维度与解决问题、支持与关怀、发展与指导三个维度之间的相关系数分别为 $r=0.71, p<0.01$, $r=0.57, p<0.01$, $r=0.56, p<0.01$; 解决问题这一维度与支持与关怀、发展与指导之间的相关系数分别为 $r=0.65, p<0.01$, $r=0.66, p<0.01$; 支持与关怀这一维度与发展与指导间的相关系数为 $r=0.80, p<0.01$ 。这一结果同样也可以证明共享型领导可以被视为一个整体。

(3)从现有实证研究来看,已有学者采用 Hiller 等人的量表来测量共享型领导,并将其视为一个统一的整体构念来探讨它的作用。如 Wood(2005)与 Wood 和 Fields(2007)均采用了 Hiller 等人的量表,并将共享型领导视为一个统一的整体分别探讨了影响共享型领导形成的因素,和共享型领导的作用效果。

综上,作者从理论、实证和已有研究三个方面对共享型领导可以被视为一个整体构念这一问题做出了解释,并在文章中补充了解释(P.20)。鉴于此,文章探讨了共享型领导对团队产出具体作用机制和边界条件。

Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17, 387–397.

Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 64–85.

Wood, M. S., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2, 251–272.

审稿人 2 意见:

意见 1: 选题具有一定的理论意义和实践意义。研究者从认知和情感两个角度同时探讨领导力共享对团队产出的影响机制,并探讨环境不确定性的调节作用,拓展了领导力共享对团队产出作用机制及其边界条件的研究具有一定的理论意义。研究结果对组织中的团队管理具有重要的指导意义,实践意义较强。

回应: 尊敬的评审专家:

感谢评审专家对文章理论意义与实践意义的肯定。对于您提出的具体意见,作者在下面进行了逐一回复,请您批评指正。期待您对本文提出更多宝贵的建议!

意见 2: 论文的题目没有充分地表达该研究的核心内容,可以考虑将中介和调节变量突出出来。

回应: 感谢评审专家提出的意见。文章的重点是探讨共享型领导对团队产出的中介机制和边界条件,就目前的题目来说确实没有很好地将其反映出来。但是按照《心理学报》的投稿要求,论文的题目不能太长,所以作者将文章的题目“领导力共享:水平团队领导力如何影响团队产出?”修改为“共享型领导如何影响团队产出?信息交换、激情氛围、环境不确定性的作用”,以凸显本研究所要探讨的内在机制,并修改了其所对应的英文翻译。

意见 3: 文中有些表述不太清楚,比如

P.3 倒数第二段提到“现有少数研究主要从认知或情感两个方面独立地分析了领导力共享如何影响产出”,这里的产出具体是指什么?与本研究的结果变量一致吗?

回应: 对于评审专家指出的这一问题,是作者没有对此处表述清楚。P.3 倒数第二段这句话中所提到的“产出”泛指的是共享型领导的结果变量,所以也部分地包括了本研究的结果变量。

具体地,作者按照评审专家的意见对 P3 倒数第二段话“现有少数研究主要从认知或情感两个方面独立地分析了领导力共享如何影响产出”进行了补充说明。其中,在认知方面,学者们主要从团队效能(Boies, Lvina, & Martens, 2010)、团队学习(赵鹏娟,赵国祥,2013)等机制出发,分别探讨了共享型领导对团队绩效的影响;在情感方面,则主要从积极情感氛围这一中介机制探讨了共享型领导对绩效的影响(Hmieleski, Cole, & Baron, 2012)。因而,现有研

究对共享型领导与产出之间的内在机制缺乏系统性的比较研究，鉴于此，本研究通过整合认知与情感两种视角，分别探讨了在两种不同作用机制下共享型领导对团队产出的影响。

Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personal Psychology, 9*, 195–202.

赵鹏娟,赵国祥.(2013).知识型员工共享领导对团队绩效的影响：团队学习能力的中介效应.*心理与行为研究,11*, 374–379.

Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management, 38*, 1476–1499.

P.4 关于领导力共享的概念问题，提到有两种类型的领导力共享，第二种似乎可以包含第一种，另外，测量领导力共享的量表是针对第二种的，还是包含了两者？

回应：感谢评审专家提出的这一问题，作者对共享型领导的概念及其类型的界定进行了补充与修改，再一次明确了共享型领导的结构维度及其在本研究中的应用。

具体地，根据共享型领导的定义，它属于一种非正式的、水平的团队领导力，关注的是传统垂直领导行为或职能在团队成员之间的共享。根据文献回顾，目前关于共享型领导结构维度的划分主要包括以下两种视角，第一种是将共享型领导视为与垂直领导并行的领导力模式，在这一过程中团队成员会表现出某一种垂直领导行为，如变革型领导(Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung, & Garger, 2003)、授权型领导(Pearce & Sims, 2002)、或真诚型领导(Hmieleski, Cole, & Baron, 2012)。但有学者却指出团队成员往往并不一定会与垂直的正式领导表现出相同的领导行为(Morgeson, DeRue, & Karam, 2010)，而会表现为团队成员之间的集体角色定制过程。在这种视角下，Hiller, Day 和 Vance(2006)提出了一种以角色为基础的共享型领导结构维度，强调共享型领导是一种基于领导力角色被团队成员非正式地定制的角色结构，这些领导角色包括计划和组织，解决问题，支持和关怀，发展与指导。这两种类型的内容最大的区别在于前者仅关注某一种特定的领导行为，而后者则是基于角色视角，关注整体视角下传统领导角色在成员之间的共享。

当然，在第二种角色视角下可能也会涵盖一些传统的领导角色行为，但是却并不像第一种类型那样仅局限于某一领导行为。此外，本研究对共享型领导的测量只是针对后一种类型，即从角色视角出发来测量的。

Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (2003). Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 143–172). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly, 17*, 387–397.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*, 5–39.

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*, 172–197.

P.8 倒数第二段，“然后通过对职能相同和重复的部门进行合并，79个工作部门被划分为14个工作性质不同的部门”这句话看不懂，是不是14个不同的行业？

回应：感谢评审专家指出的这一问题，由于作者没有对此表述清楚而给您造成了困扰，作者已经对此进行了修改，具体地：1)本研究对每个部门环境不确定性高低的判断是根据每个

部门所处行业和部门自身的环境不确定性的低而得来的。当行业和部门不确定性都高时，则该部门的环境不确定性被定义为高；当行业和部门的不确定性都低时，则该部门的环境不确定性被定义为低；当行业高而部门低或行业低而部门高时，则定义为中。2) 按照国家统计局国民经济行业的分类标准，本研究的 19 个企业包含了 17 个二级行业类型。而 79 个工作部门在职能上会有重复，如每个企业可能都会有“技术部或研发部”，所以作者在判断与衡量每个企业每个部门的环境不确定性高低时，对一些职能相同和重复的部门进行了合并。最后 79 个部门被划分为 14 个职能不同的工作部门，如技术部、研发部等。

意见 4: 假设 4 和假设 5 的提出缺乏足够的逻辑依据。中介机制是本文的重点，但两个中介的假设提出逻辑上不够充分

回应: 感谢评审专家提出的建议，作者已经补充了对假设 4 和假设 5 的推导过程(P.17)，具体如下表所示：

	具体假设内容	主要推导过程
假设 4	假设 4a: 团队信息交换会中介共享型领导与团队绩效之间的关系。	<ul style="list-style-type: none"> 共享型领导会积极影响团队信息交换(假设 1); 共享型领导会积极影响团队绩效(假设 3a); 同时，已有研究已经发现团队信息交换会促进团队绩效(Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009)，且团队信息交换是作为连接团队属性和团队结果重要的纽带(van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004); 因而，团队信息交换会中介共享型领导与团队绩效之间的关系。
	假设 4b: 团队信息交换会中介共享型领导与团队创造力之间的关系。	<ul style="list-style-type: none"> 共享型领导会积极影响团队信息交换(假设 1); 共享型领导会积极影响团队创造力(假设 3b); 同时，已有研究已经发现团队信息交换会促进团队创造力(Gong, Kim, Lee, & Zhu, 2013); 因而，团队信息交换会中介共享型领导与团队创造力之间的关系。
假设 5	假设 5a: 团队激情氛围会中介共享型领导与团队绩效之间的关系	<ul style="list-style-type: none"> 共享型领导会积极影响团队激情氛围(假设 2); 共享型领导会积极影响团队绩效(假设 3a); 同时，已有研究间接表明团队积极情感氛围会有助于团队绩效的提升(Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst, 2002); 因而，团队激情氛围会中介共享型领导与团队绩效之间的关系。
	假设 5b: 团队激情氛围会中介共享型领导与团队创造力之间的关系	<ul style="list-style-type: none"> 共享型领导会积极影响团队激情氛围(假设 2); 共享型领导会积极影响创造力(假设 3b); 同时，已有研究表明团队积极情感氛围会提升团队创造力(Tsai, Chi, Grandey, & Fung, 2012); 因而，团队激情氛围会中介共享型领导与团队创造力之间的关系。

同时，作者也对文章中其他的假设进行了细小的修改。

Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 827–851.

Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13, 561–581.

Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., & Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33,

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

意见 5: 研究方法部分测量工具的描述至少应该给出一个示例题项。

回应: 作者已经按照评审专家的意见在测量工具部分列举出了每个变量的一个示例题项。

意见 6: 数据分析与结果部分

1. 表 1 的表头上应该标注样本量。本文做的是团队层面的分析，表下为什么要标注性别和学历的信息？

回应: 感谢评审专家的指出的这一问题，这是由于作者的疏忽而造成的问题，作者已经将关于成员的性别与学历信息删除。此外，作者还对全文以及图表进行了多次校样，确保无类似的错误出现。

2. 从数据来看，自变量领导力共享的离散度有点儿低（ $M=5.18$ ， $SD=0.56$ ）。

回应: 您提出的这个疑问非常有启发性，我们之前完全没有意识到自变量离散度的问题。在您的启发下，我们首先查阅了以往关于共享型领导的研究。我们发现，在以往关于共享型领导的实证研究中，变量共享型领导的离散度都普遍偏低。例如，Carson, Tesluk 和 Marrone(2007)探讨了共享型领导的前因变量和其对团队绩效的影响，采用 Likert-5 点量表(1=一点也不，5=很大程度上)对共享型领导进行测量，其均值 $M=3.16$ ，标准差 $SD=0.35$ ；Liu, Hu, Li, Wang 和 Lin (2014)探讨了共享型领导对个体学习和团队行为的影响及其作用机制，共享型领导的均值 $M=3.34$ ，标准差 $SD=0.50$ 。

当然，如果自变量的离散度较低，必然会影响研究的实证结果。因此，作者已经把这一问题补充在了文章的研究局限性部分，指出团队共享型领导的变异程度较低(均值偏高且方差偏小)，从而可能会对研究结果产生一定的影响，未来的研究应该进一步对此进行细致深入地研究，如可以通过社会网络方法或实验法来进一步验证共享型领导的作用效果。然而，作者进一步的思考认为，当自变量的离散程度较低时，实证数据应该更难发现自变量与结果变量之间的显著相关关系。从这个角度来看，本文的实证发现应该是更加保守的结果。对于这些思考，作者在讨论部分一并予以了阐述。

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *Leadership Quarterly*, 25, 282-295.

3. 团队创造力与团队绩效的相关系数 0.19 不显著，有点儿奇怪？

回应: 对于评审专家指出的团队创造力与团队绩效的相关系数不显著这一问题，作者认为是由于本研究团队层次的样本量偏小而造成的。两个变量之间相关系数的显著性一方面取决于两者之间相关系数的大小，另一方面也取决于研究的样本量。具体地，Pearson 相关系数显著性检验的计算公式为： $t = \sqrt{(n-2)} * r / \sqrt{(1-r^2)}$ ，其中 r 是相关系数， n 是样本观测数量， $n-2$ 是自由度（资料来源：卢纹岱, 吴喜之, 《SPSS 统计分析》, 第四版, P.293）。本文的相关系数矩阵结果表明，团队创造力与团队绩效之间的相关系数为 0.19，所以其显著性水

平: $t = \sqrt{(79 - 2)} * 0.19 / \sqrt{(1 - 0.19^2)} = 1.70$ 。可以看出, 由于本研究团队层次的样本量仅为 79 个团队, 故而两者之间的相关系数不显著。

4.P. 10-11, 关于中介效应的分析和表述逻辑是不对的。比如“M34a”。中介效应的检验是要看在控制了中介变量之后, 自变量对结果变量的作用是否显著, 以判断是完全中介还是部分中介, “显著中介作用”的说法不规范。另外, 描述统计表已经显示中介变量与结果变量不相关, 后续就不需要再分析其中介作用。对于表 3 的分析结果, 建议用 SEM 做分析, 看结果是否一致。

回应: 感谢评审专家提出的一系列非常好的建议, 作者已经全部采纳并对文中进行了, 具体如下:

(1)在描述性统计部分, 按照评审专家的意见, 作者补充了“通过表 1 描述性统计可以看出, 团队信息交换和团队创造力, 与团队激情氛围和团队绩效均不相关, 因而在接下来的层级回归中并没有对假设 4b 和 5a 进行检验”(P.21)。

(2)由于对于描述性统计不相关的, 作者在后面的层级回归中也删除了相应的结果, 重新进行回归后的结果为: 将 P.11 中“M3 表明团队信息交换在共享型领导与团队绩效之间的关系起着显著中介作用”这一表述修改为“M3 中放入团队信息交换这一中介变量以后, 共享型领导对团队绩效的作用仍然显著($\beta=0.26, p<0.05$), 团队信息交换与团队绩效之间的关系显著($\beta=0.17, p<0.05$)。结果表明团队信息交换部分中介了共享型领导与团队绩效之间的关系, 假设 4a 得到验证”。将 P.12 中“M6 表明团队激情氛围在共享型领导与团队创造力之间的关系起着显著中介作用”这一表述修改为“M6 中放入团队激情氛围这一中介变量之后, 共享型领导与团队创造力之间的关系变得不显著($\beta=0.21, p>0.05$), 团队激情氛围与团队创造力之间的关系却显著($\beta=0.30, p<0.05$)。结果表明团队激情氛围完全中介了共享型领导与团队创造力之间的关系, 假设 5b 得到验证”。

(3)根据评审专家的意见, 作者通过 Amos17.0 软件构建结构方程模型(SEM), 对表 3 中团队信息交换和团队激情氛围在共享型领导与团队绩效和团队创造力之间的中介作用重新进行了检验。SEM 结果与 SPSS 回归统计分析的结果一致:

①共享型领导与团队信息交换显著正相关($\beta=0.60, p<0.001$), 共享型领导与团队激情氛围显著正相关($\beta=0.24, p<0.05$); ②同时放入共享型领导, 团队信息交换和团队激情氛围后, 共享型领导对团队绩效仍有显著的促进作用($\beta=0.26, p<0.05$), 而对团队创造力的作用却不显著($\beta=0.17, p>0.05$); 团队信息交换与团队绩效显著正相关($\beta=0.17, p<0.01$), 与团队创造力不相关($\beta=0.06, p>0.05$); 团队激情氛围与团队创造力显著正相关($\beta=0.27, p<0.01$), 与团队绩效不相关($\beta=0.01, p>0.05$)。上述结果表明, 团队信息交换会部分中介共享型领导与团队绩效之间的关系, 团队激情氛围会完全中介共享型领导与团队创造力之间的关系。由于与 SPSS 做出来的结果是一致的, 故而作者在正文中采用的还是 SPSS 做出的统计结果。

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE <--- SL	.600	.177	3.390	***	
THP <--- SL	.244	.122	2.008	.045	
TP <--- IE	.166	.059	2.793	.005	
TC <--- THP	.273	.105	2.611	.009	
TP <--- TI	-.015	.117	-.127	.899	
TC <--- TS	.003	.054	.058	.953	
TP <--- TS	.081	.044	1.814	.070	
TC <--- TI	-.010	.142	-.070	.944	
TP <--- SL	.255	.102	2.505	.012	
TC <--- SL	.172	.123	1.401	.161	
TC <--- IE	.058	.072	.809	.419	
TP <--- THP	.014	.086	.159	.874	

5.P. 11, 最后分析了“环境不确定性对团队激情氛围在领导力共享与团队创造力之间中介作用的调节作用, 即被调节的中介”,为什么没有分析环境不确定性对团队信息交换在领导力共享与团队绩效关系中介作用的调节? 为什么不针对这一内容提出相应的假设?

回应: 对于评审专家指出的这一问题, 由于篇幅的限制所以作者在上一稿中并没有对提出这一假设, 而只是在数据分析部分对此做出了简单地分析讨论。但您提出的这一意见使作者意识到应该在正文中补充这一被调节的中介假设, 故而作者已经按照您的意见对此处做出了修改:

(1)作者已经补充了环境不确定性对团队信息交换和团队激情氛围在共享型领导与团队创造力之间中介作用的调节作用这一假设, 并对其进行了论述。假设 7: 环境不确定性会调节共享型领导通过团队信息交换对(7a)团队绩效和(7b)团队创造力的间接作用, 环境不确定性越高, 这一间接作用越显著。假设 8: 环境不确定性会调节共享型领导通过团队激情氛围对(8a)团队绩效和(8b)团队创造力的间接作用, 环境不确定性越高, 这一间接作用越显著(P.19)。

(2)由于文章假设验证的情况如表 2 所示。因此, 作者只检验了环境不确定性对团队激情氛围在共享型领导与团队创造力之间的中介作用的调节作用(P.23), 而并没有检验环境不确定性对团队信息交换在领导力共享与团队绩效之间的中介作用的调节作用。

得到验证的假设	没有得到验证的假设
<ul style="list-style-type: none"> • H4a: 团队信息交换会中介共享型领导与团队绩效之间的关系, • H5b: 团队激情氛围会中介共享型领导与团队创造力之间的关系; • H6a: 环境不确定性会显著调节共享型领导与团队激情氛围之间的关系; 	<ul style="list-style-type: none"> • H4b: 团队信息交换在共享型领导与团队创造力之间的中介作用并不显著; • H5a: 团队激情氛围在共享型领导与团队绩效之间的中介作用不显著; • H6b: 环境不确定性对共享型领导和团队信息交换之间关系的调节作用并不显著;

意见 7: 讨论部分。第一个贡献有点儿弱, 建议去掉, 重点突出后面的两个贡献。

回应: 感谢评审专家提出的意见, 作者已经按照您的意见去掉了第一个理论贡献, 重点论述了第二个和第三个理论贡献。

第一, 作者从整体上补充论述了本研究的理论贡献: 本研究从认知和情感两个视角挖掘出了共享型领导与团队产出之间的“黑箱”机制, 且通过整合与系统性对比分析两种机制的作用, 发现了共享型领导通过这两种机制对团队绩效和团队创造力有着差异化的影响, 即在共享型领导这一过程中, 团队成员有时可能会靠理性工作, 有时可能会靠激情工作, 在理性状态下可能更有利于团队绩效, 而在激情状态下可能更有利于团队创造力。研究结果不仅证实了共享型领导对团队产出的积极影响, 更深化与丰富了以往单一视角下对共享型领导作用效果的研究。

第二, 作者分别从认识视角和情感视角对上述的理论贡献进行了论述。1)团队信息交换的中介作用: 首先作者论述了本文的研究结论, 其次作者对与研究假设不一致的地方进行了补充解释与说明。2)团队激情氛围的中介作用: 同样地, 作者首先论述了本文的研究结论, 再对与研究假设不一致的地方进行了补充解释与说明。此外, 作者还补充增加了对工作激情研究的理论贡献: 本研究不仅将个体工作激情拓展到了团队层次, 还通过实证研究验证了团队激情氛围在共享型领导与团队创造力之间的中介作用, 而同时团队激情氛围这一概念也丰富了团队过程研究和团队激励措施。

第三, 除了揭示共享型领导与团队产出之间的中介机制, 本研究还从外部环境不确定性拓展了共享型领导的边界条件。对于环境不确定性这一边界条件, 作者首先强调了环境不确定性这一边界条件的重要性; 其次, 重点论述了环境不确定性对共享型领导与团队信息交换

之间关系的调节作用不显著且为负向背后的原因，即环境不确定性越高，共享型领导对团队信息交换的作用效果越弱。作者从团队成员对环境不确定性的归因这一视角出发(Staw, Sandelands, & Dutton, 1981)，详细地论述了环境不确定性对共享型领导与团队信息交换之间关系调节作用不显著的原因认为这一不一致研究结论背后的原因可能与团队成员对环境不确定性的归因有很大关系。具体表现为：

(1)根据 Staw 等人(1981)的观点：当环境不确定性被视为一种外部资源时，成员会觉得团队有可能会成功地应对这种威胁。在这种情况下，团队成员之间会寻求一致来支持现有的政策或维护现有团队领导的职位，从而会导致两种团队过程，一种是限制信息加工与交换，另一种是约束控制，前者是限制成员之间的信息交换，后者是约束权力与影响力在团队内部的分布(Gladstein & Reilly, 1985)。因此团队成员会认为自己不再那么有影响力，他们会限制信息交换以取得团队内部的一致性，团队内部的影响力也会变得集中而不再分布于团队成员之间。此时，共享型领导对团队信息交换的作用在低环境不确定下可能会更显著。此外，作者还补充了理论证据证明上述观点：即在高环境不确定性下，团队成员会认为学习行为会花费时间且不一定会产生理想的结果(Edmondson, 1999)，且更加集中的领导力可能有利于团队(Hollenbeck, Ellis, Humphrey, Garza, & Ilgen, 2011)，因而在这种情况下，共享型领导对团队信息交换的作用可能在低环境不确定下可能会更显著。

(2)反之，当环境不确定性被视为是由于团队内部没有能力或无法成功应对时，在这种情况下，这种失败的体验会激发团队内部新观点的产生，且认为现有领导能力较弱，因而团队成员之间会更加积极地交换信息，并会在群体内部选出新的领导者来应对这种外部不确定性。此时，共享型领导在高环境不确定性下可能会更有利于团队信息交换的提升。此外，作者认为除了上述归因会影响共享型领导与团队信息交换之间的关系外，成员对领导行为的归因在高环境不确定性下本身也会存在偏差，因为他们不能够对每个表现出领导行为的团队成员的能力做出适当地评价(Dust & Ziegert, 2012)，从而无法很好很有效率地、有目标地进行信息交换。鉴于此，当团队经历危机或骤变时，由团队成员提供的领导责任可能会受到限制甚至随着时间而降低，进而会降低成员的认知、行为弹性与反应(Staw et al., 1981)。

Dust, S. B., & Ziegert, J. C. (2012). When and how are multiple leaders most effective? It's complex. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 421–424.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.

Gladstein, D. L., & Reilly, N. P. (1985). Group decision making under threat: The tycoon game. *Academy of Management Journal*, 28, 613–627.

Hollenbeck, J. R., Ellis, A. P. J., Humphrey, S. E., Garza, A. S., & Ilgen, D. R. (2011). Asymmetry in structural adaptation: The differential impact of centralizing versus decentralizing team decision-making structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 64–74.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：作者逐一详细解答了之前的审稿意见，并做出了相应的修改，比较满意。但有个别问题还需要交流：

1.文章语言需要进一步润色。比如：引言部分“但随着组织外部竞争的加剧，内部结构的扁平化和团队管理的流行，这种单一的垂直领导往往不可能同时拥有所有团队角色所需的知识、能力和技能来很好地应对”。

回应：尊敬的评审专家：

再次感谢您对本文仔细地评审，并提出宝贵的修改意见。作者已经在您的指导下对文章进行了修改，修改的部分在正文中已用红色字体标出。

对于您所指出的第一个问题，作者已经对全文进行了通读，对文章的语言进行了润色。由于所修改的基本为语言表述问题，且较多，所以作者并没有在此一一列出，但均已在正文中用红颜色标记出来。

意见 2：研究样本与数据收集部分，调查样本的性别比例、年龄、团队规模、工作年限和受教育程度等的具体目的是什么？

回应：对于评审专家提出的这一问题，作者是出于这样的考虑：(1)考虑样本的特征，为结论的外部推广效度做说明。比如对团队成员的人口统计学变量(包括性别比例、年龄、工作年限和受教育程度)和部门领导的人口统计学变量的描述是由于，样本基本人口统计学特征不同，其对所调查变量的感知可能就会存在偏差，且本研究的数据来源是通过团队成员和部门领导这两个途径的，因而对团队成员和部门领导的基本信息简单的描述是为了更好地反映样本背后的基本信息，陈述研究的外部推广效度。(2)出于变量控制的考虑。比如对于团队规模的描述是由于在团队研究中，团队规模的大小会对结果产生一定的影响，故而作者在此部分对其进行了简单的描述性说明。

审稿人 2 意见：

意见 1：作者做了大量的修改，不错！其中有一个地方我觉得还需要修改下，具体如下：

1.修改稿的第 15 页第一行“这一机制探讨了共享型领导对绩效的影响(Hmieleski, Cole, & Baron, 2012)”其中的“绩效”要说清楚到底是什么绩效？下属绩效，团队绩效还是组织绩效？

回应：尊敬的评审专家：

再次感谢您对本文仔细地评审，并提出宝贵的修改意见。作者已经在您的指导下对文章进行了修改，修改的部分在正文中已用红色字体标出。

对于评审专家提出的这一疑问，是由于作者没有交代清楚而造成的，作者已经对其做出了修改。一审修改稿中第 15 页第一行“这一机制探讨了共享型领导对绩效的影响(Hmieleski, Cole, & Baron, 2012)”中的“绩效”，具体是指“组织绩效”（见二审修改稿第 18 页倒数第二行）。

意见 2：另外，你在回信中的有些参考文献并没有标注出来，请细心检查。

回应：感谢评审专家仔细地审阅。作者当时主要考虑篇幅的限制，因为近期《心理学报》杂志社对篇幅有一定的限制，故只将其放在回复中，没有放在正文里。如果您觉得篇幅允许，可以放在正文里。因此，按照您的意见，作者首先对一审稿件修改说明中所涉及到的参考文献进行了列举，并将其补充在了一审稿件修改说明所对应的地方；其次，将在正文中没有涉及到的参考文献补充到了正文内容中和正文参考文献中。

一审稿件修改说明中所涉及到的参考文献：

Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (2003). Assessing shared leadership:

- Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 143–172). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personal Psychology, 9*, 195–202.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*, 1217–1234.
- Dust, S. B., & Ziegert, J. C. (2012). When and how are multiple leaders most effective? It's complex. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5*, 421–424.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350–383.
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal, 56*, 827–851.
- Gladstein, D. L., & Reilly, N. P. (1985). Group decision making under threat: The tycoon game. *Academy of Management Journal, 28*, 613–627.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly, 17*, 387–397.
- Hollenbeck, J. R., Ellis, A. P. J., Humphrey, S. E., Garza, A. S., & Ilgen, D. R. (2011). Asymmetry in structural adaption: The differential impact of centralizing versus decentralizing team decision-making structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114*, 64–74.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management, 38*, 1476–1499.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *Leadership Quarterly, 25*, 282–295.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*, 5–39.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*, 535–546.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*, 172–197.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly, 13*, 561–581.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly, 26*, 501–524.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., & Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 638–656.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1008–1022.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership*

Studies, 1, 64–85.

Wood, M. S., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2, 251–272.

赵鹏娟,赵国祥.(2013).知识型员工共享领导对团队绩效的影响:团队学习能力的中介效应. *心理与行为研究*, 11, 374–379.

第三轮

意见: 文中存在一个方法学上的漏洞,即所有变量的测量都只报告了量表的信度,而没有相应的效度报告。而效度的考察对于这些变量、特别是关键变量(共享型领导)显得十分重要。或者说,要让读者取消这样的疑问,即在中国的企事业单位的团队中,是否真正存在着“领导力的分享”?

回应: 尊敬的主编:

感谢您对本文仔细地评审,并提出宝贵的修改意见。作者对您指出的疑问进行了如下回复。

对于您所指出的这一问题,由于篇幅的限制作者并没有交代的很清楚。关于在中国企业的团队中是否真正存在着共享型领导或领导力共享这一水平非正式领导力模式,作者将从以下五个方面对它的存在性、必要性和科学性进行阐述:

第一,知识经济时代,企业外部竞争越来越激烈,团队,特别是自主工作团队越来越普遍。这些工作团队就像漂流探险团队一样,人人都是领导者或成员,惟其如此,才能更好地应对瞬息万变的环境变化。为此,共享型领导或领导力共享越来越受到中国企业的关注。①华为公司:华为公司提出“要让听得见炮声的人去指挥”,即强调要让公司中那些最接近市场与客户的团队自主管理与自主创新,充分赋予他们权力,从而使得企业能够很好地应对市场变化,提供最好的服务或生产出最符合客户需要的产品。②海尔公司:海尔公司提出了“管理无领导”的员工管理方式,强调人人都是创业者或创客,关注小团队内部的自主创新与自我管理;③小米公司:小米公司采用“矩阵式管理”,强调项目制式的团队工作方式,即在不同的项目中,团队成员各自拥有自己的工作角色,通过相互领导来实现团队效率的最大化。

除此之外,在企业团队管理中也出现了一些新的管理形态,如“阿米巴管理模式”,这种管理模式强调组织中各个小工作单元的作用。这些工作团队一般拥有较高的自主性,且会自行制定团队发展计划并进行自我管理,在这一过程中每位成员都有可能成为领导者,从而依靠团队全体成员的力量来实现集体目标。“创客”,即强调人人都有可能是创业者,由于在企业中新生代员工越来越多,他们具有较高的创新能力,而较为宽松的管理制度,如自主工作团队往往更适合他们的发展与创新。故而,在如此关注团队管理与创新的今天,共享型领导这种管理方式在企业中的存在性也越来越普遍。

第二,在概念定义及测量方面,共享型领导具有完整的定义和成熟的测量。①完整的定义:Pearce和Conger(2003)在其著作《领导力共享:重塑领导力的发展形势和原因》一书中对什么是共享型领导做出了清晰的界定,即是指在群体中成员之间动态的、相互影响的过程,目的在于通过相互领导来实现群体和/或组织目标。它强调领导力分布于团队成员之间,且他们通过相互领导与相互协作共同实现集体目标,因而相比于传统垂直的、正式的、单一的领导力模式,共享型领导属于一种水平的、非正式的、集体的领导力模式。②成熟的测量:Hiller, Day和Vance(2006)基于角色理论开发了共享型领导的量表,该量表包括四个维度,分别为计划和组织(共同设定目标,包括决策制定,目标设置和如何有效地使用资源等),解决问题(共同识别和诊断问题,使用团队技能来分析与解决问题),支持和关怀(成员之

间相互支持，培养团队集体氛围，并相互倾听与相互鼓励），发展和指导（成员之间相互交换与职业发展相关的建议，相互学习与相互指导）。在实际的测量中，团队成员对团队整体是否表现出了这些行为进行评价（1表示从来不，7表示总是这样），得分越高，表明团队成员表现出这些领导行为的频率越高，继而领导力在成员之间的共享程度越高。③此外，上述测量方法也已经在一些研究中有所涉及：一方面，共享型领导最新的元分析指出上述测量是一种重要的方法(Wang, Waldman, & Zhang, 2014)；另一方面在实证研究中，如 Wood(2005)采用该量表对共享型领导进行了测量，并发现当团队拥有水平的团队结构时，越有利于共享型领导的形成；Wood 和 Fields (2007)也采用了该量表分析了共享型领导的作用效果，且发现共享型领导会负向影响角色模糊与角色冲突，正向影响工作满意度。

第三，①在效标关联效度方面，现有实证研究发现共享型领导会分别正向影响团队学习($r=0.56$)和团队心理安全感($r=0.69$)(Liu, Hu, Li, Wang, & Lin, 2014)，和团队协作($r=0.36$)(Hoch, Pearce, & Welzel, 2010)等变量，而会负向影响工作压力($r=-0.19$)，角色冲突($r=-0.34$)等变量。可以看出共享型领导具有清晰的本质和结构内涵。②在建构效度方面，验证性因素分析结果表明共享型领导四个维度可以聚合称为一个高阶的构念： $\chi^2=771.26$ ， $df=271$ ， $\chi^2/df=2.85$ ， $RMSEA=0.08$ ， $IFI=0.90$ ， $CFI=0.90$ 。且相关分析也表明，共享型领导四个维度之间具有较高的相关性，说明这个四个维度可以被视为一个统一的整体。

第四，国内也有一些学者对共享型领导在中国企业团队中的作用进行了探讨，如王永丽，邓静怡，任荣伟(2009)以 MBA 为样本发现授权型领导行为在团队成员之间的共享比传统垂直式的授权型领导行为能更显著地预测团队绩效；郑晓明和李玮(2009)以北京、山东企业的工作团队为样本，发现了共享型领导会通过团队情绪智力的中介作用对团队绩效产生积极影响；赵鹏娟和赵国祥(2013)以贵阳、河南的企业、医院为样本，发现共享型领导会通过团队学习的中介作用对团队绩效产生积极影响。

第五，在预备访谈、取样与测量方面，本文所采用的样本符合了共享型领导这一变量适合的研究范畴，因而能较好、较真实地反映出中国企业团队中领导力共享的现状。具体地，在前期访谈中，我们的调研团队会首先向企业高管或负责人了解企业的组织架构，初步掌握被调查企业是否拥有以团队为基础的工作单元，如研发、设计等工作单元。然后，在那些符合要求的工作部门中，我们还了解到这些工作单元都具有一定的自我管理与自己领导能力，且团队成员之间交流地比较频繁，同时基本上拥有一定的以团队绩效为基础的薪酬奖励体系。在获悉了这些信息之后，才开始对这些工作单元进行数据收集，最终研究样本所涉及的企业包括了医药研发、汽车研发、通讯、电子等行业。

综上，作者从共享型领导或领导力共享的在中国企业团队中的实际案例、构念定义与测量、效标关联效度和建构效度、国内实证研究和预备访谈、样本取样等五个方面论述了共享型领导的存在性、必要性和科学性。

此外，根据上面的论述，作者还对文章相应的地方也进行了微小的修改，具体如下：

P21 页：引言第一段的最后部分补充了企业的实践案例，“在管理实践中，也有越来越多的企业开始关注领导力在团队成员之间的共享，如海尔公司的“管理无领导”，小米公司的矩阵式管理，以及华为公司的团队管理模式。”

P22 页：第二部分第一段第五行“属于一种非正式的、水平的团队领导力”修改为“且相比于传统垂直的、正式的、单一的领导力模式，共享型领导属于一种水平的、非正式的、集体的领导力模式”。

第二部分第一段倒数第八行增加了对共享型领导四个维度的内涵解释，“其中，计划和组织是指成员之间共同设定目标，包括决策制定过程，目标设置和决定如何有效地使用资源；解决问题是指成员之间共同识别和诊断问题，使用团队技能来分析问题；支持和关怀是指成

员之间相互支持，培养团队集体氛围，并相互倾听与相互鼓励等；发展和指导是指成员之间相互交换关于职业晋升的建议，相互学习与相互指导等。”

P27 页：3.2.1 部分，增加了对共享型领导测量得分的解释，“得分越高表明团队成员表现出这些领导角色行为的频率越高，继而领导力在团队成员之间共享的程度就越高”。