

领导冲突管理风格对团队创新绩效的影响研究

——团队积极情绪氛围的中介作用

尹洁林, 贾沐晓, 廖赣丽

(北京信息科技大学 经济管理学院, 北京 100193)

摘要:从情绪视角出发,探究了领导冲突管理风格对团队创新绩效的内在作用机制,构建了3种典型冲突管理风格、团队积极情绪氛围与团队创新绩效的关系模型,运用来自于107个团队领导与成员的配对数据对模型进行了验证。实证结果显示,领导合作型冲突管理风格显著正向影响团队积极情绪氛围,团队积极情绪氛围显著正向影响团队创新绩效,团队积极情绪氛围在领导合作型冲突管理风格与团队创新绩效的关系中起完全中介作用。

关键词:冲突管理;冲突管理风格;积极情绪氛围;团队创新绩效

中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2020)9—0153—09

随着供给侧结构性改革不断深入,依靠规模经济的生产方式实现盈利已经失去了动力,创新成为推动我国经济发展的新引擎。在此背景下,企业只有不断实现产品与技术的创新,才能赢得并保持竞争优势。而为了增强应对外部风云变幻环境的能力,越来越多的企业采用以团队为最小单元的工作组织方式,因而许多学者将研究目光投向了团队创新绩效的影响因素^[1-3]。团队在完成组织任务或目标时,需要成员互动交流和彼此配合,但由于团队成员在生活背景、喜好、需求、价值观念等方面存在差异,难免产生冲突。冲突本身并无好坏之分,而冲突的管理方式会对冲突双方的态度和行为产生作用,进而影响团队和组织发展的稳定性,因此如何有效管理冲突对团队或组织来说具有更大的研究和实践价值。恰当的冲突管理风格不仅会解决团队短期面临的冲突困境,更会给团队的长期发展带来积极影响^[4-7]。团队冲突主要发生在成员与成员或成员与领导之间。研究显示,组织成败中45%~65%的变异量是由领导者所决定的^[8],因此领导在管理冲突中扮演着至关重要的角色,如果团队领导未能采取适合的冲突管理风格,导致冲突不能有效解决,会对团队氛围、绩效等产生负面影响。现有的关于冲突管理与创新关系的研究,大多聚焦于组织层面且研究的是冲突管理对创新能力、创新绩效的直接影响,而在团队层面上探究冲突管理风格对创新绩效作用机理的实证研究却很少^[9-10],因此有必要进行深入研究。

已有关于冲突管理风格与绩效关系的研究主要聚焦于冲突管理风格对工作绩效的作用上,如Weider-Hatfield和Hatfield^[11]、Rahim等^[4]、Shih和Susanto^[5]的研究均证实冲突管理风格对工作绩效有显著影响。也有少数学者探索了冲突管理风格对创新绩效的直接或间接作用,例如,Song等^[12]、Desivilya等^[13]的研究一致表明,合作型冲突管理风格对创新绩效有显著正向影响;Chen等^[14]从认知角度出发,研究发现,团队有效性在冲突管理风格和创新绩效之间起中介作用。目前,少有从情绪视角出发,探索冲突管理风格与团队创新绩效关系的研究。由于团队领导对团队积极情绪氛围塑造起重要作用,一些学者也认为,深入研究团队情绪的作用将有利于更好地理解团队行为特征和状态表现的内在作用机理^[15-16]。因此,本文将基于情绪视角,深入探究领导冲突管理风格对团队创新绩效的作用机制,具体解决的问题包括:①探究3种领导冲突管理风格对团队积极情绪氛围产生何种影响;②团队积极情绪氛围如何影响团队创新绩效;③团队积极情绪氛围在冲突管理风格和创新绩效中是否扮演中介角色。

收稿日期:2019—11—01

基金项目:国家重点研发计划项目“视听媒体收视调查与文化品牌评估理论与技术”(2017YFB1400500);国家自然科学基金青年项目“‘我愿意’还是‘我应该’?——工作激情的社会交互型前因探索及其对员工自利行为的影响”(71801017);北京市社会科学基金研究基地项目“基于团队领导行为视角的知识工作团队知识共享机制研究”(18JDGLB030)

作者简介:尹洁林(1979—),女,安徽阜阳人,管理学博士,北京信息科技大学经济管理学院副院长,副教授,研究方向:组织行为学、人力资源管理;(通讯作者)贾沐晓(1995—),女,吉林长春人,硕士研究生,研究方向:组织行为学、人力资源管理;廖赣丽(1990—),女,江西赣州人,北京信息科技大学经济管理学院讲师,研究方向:组织行为学、领导力。

一、理论模型及假设

冲突管理理论的主要基础是 Blake 和 Mouton 提出的管理方格理论^[17-19], Rahim^[17]在此基础上将组织工作团队中存在的冲突管理风格归纳为 5 种, 分别为回避、妥协、竞争、合作和折衷。尽管以上 5 种风格的具体行为方式可能有所不同, 但妥协和回避两种风格都旨在通过间接、迂回的方法减少冲突双方的分歧; 而合作和折衷两种风格则侧重于强调双方的共同利益, 以达到平息矛盾的目的。基于各种风格之间存在的高度相关, Ross 和 DeWine^[18]对五因子风格分类提出了质疑。Tjosvold^[19]将冲突管理风格划分为 3 种类型: 合作型、竞争型和回避型。合作型冲突管理风格表现为试图将所有人的利益整合在一起, 这种处理风格强调对其他人观点的开放性, 客观考虑所有信息, 共同努力, 以获得一个最佳解决方案。竞争型冲突管理风格只考虑一方利益而不考虑其他人的利益, 这种处理风格包括信息独享、竞争及对其他解决方案持负面态度, 其典型表现为一方对其他人的权力支配。回避型冲突管理风格以闪烁其词、不能直面冲突和他方为特征, 对冲突的观点和结果表现比较淡漠, 通常表现为采取躲闪和回避的方式。很多学者基于此种划分模式, 对冲突管理风格的影响和作用开展相关研究^[20-25]。因此, 本文也选择合作型、竞争型及回避型 3 种领导冲突管理风格开展研究。

(一) 团队领导冲突管理风格与团队积极情绪氛围

以往的冲突管理风格作用结果研究主要从社会认知理论、社会交换理论等认知视角展开, 探索冲突管理风格对个人绩效和团队绩效^[20, 26]、团队氛围(如团队自省性^[25]、团队凝聚力^[27]等)和员工行为(如员工建言行为^[21, 28]、员工创新^[13, 29]等)的影响。Druskat 和 Wolff^[15]认为, 情绪因素在团队活动中起重要作用, 因此有必要探索冲突管理风格对团队情绪因素的影响, 从而挖掘冲突管理风格对团队发展更大的价值。

学者们一般将情绪划分为两个维度: 积极情绪和消极情绪。积极情绪指能够增强生理活动机能和增加主体愉悦度的情绪状态, 如愉快、感激、热情、自由、投入等状态; 消极情绪指能够增强生理活动机能和减少主体愉悦度的情绪状态, 如压抑、紧张、恐惧、愤怒等^[30]。学者们认为, 当团队内部情绪一致性系数高时, 表明团队内成员情绪是一致的, 就可以认为存在团队情绪氛围^[31]。Liu 等^[32]认为, 团队情绪氛围是团队成员对团队情绪以及团队中情绪交换的共享感知, 这一共享感知能代表团队的特征, 并对团队和团队成员产生重要影响。由情绪感染理论可知, 领导对团队氛围的塑造起关键作用, 如 Bass 和 Avolio^[33]、朱少英等^[34]的研究都表明, 变革型领导对团队氛围的营造起积极作用。冲突管理风格作为领导行为的重要体现之一, 应该能够对团队氛围产生影响。Hempel 等^[35]认为合作型冲突管理风格通过影响员工心理的情感过程来影响员工的态度。采用合作型冲突管理风格的管理者在处理冲突时, 通常会表现出对下属观点的尊重, 并且能积极采取公平沟通的方式, 促进成员间的合作, 使员工感受到轻松、平等、自由、快乐, 从而营造一个积极的团队情绪氛围。相反的, 采用竞争型冲突管理风格的管理者则倾向于将自己的意愿强加给下属, 员工处于被动状态就有可能产生消极的情绪, 如失望、紧张、怀疑、恐惧等。这些消极情绪会阻碍团队成员间的沟通和交流, 甚至加重人际冲突的程度, 从而对团队积极情绪氛围造成负向影响。而采用回避型冲突管理风格通常表现为消极地回避问题、避免交流。这种方式一方面可能放任冲突的发展, 造成冲突加剧; 另一方面, 团队成员可能对领导消极的管理失去信心, 与团队成员产生隔阂, 对团队产生戒备、失望等消极情绪, 对团队积极情绪氛围产生负面影响。基于以上分析, 提出如下假设:

团队领导冲突管理风格对团队积极情绪氛围有显著影响(H1);

团队领导合作型冲突管理风格对团队积极情绪氛围有正向影响(H1a);

团队领导竞争型冲突管理风格对团队积极情绪氛围有负向影响(H1b);

团队领导回避型冲突管理风格对团队积极情绪氛围有负向影响(H1c)。

(二) 团队积极情绪氛围对团队创新绩效的影响

情绪事件理论将个体情绪与员工行为结果建立了联系。根据 Cohen 和 Bailey^[36]的团队有效性启发模型, 团队情绪氛围作为群体的心理特征必然会影响团队有效性。Fredrickson 和 Joiner^[37]的扩展和开拓性互动理论也认为, 积极情绪的体验能够促进个体放弃那些需要时间来检验的行为方案, 而去追求那些新颖的、创造性的思想与行动的路径。一些实证研究也证明了积极情绪氛围会正向影响团队绩效^[38-39]和团队创造力^[40-41]。龚增良和汤超颖^[42]认为, 团队情绪氛围会通过影响个体情绪进而作用于个体创造力。当团队情绪氛围积极时, 积极情绪会促使团队成员更积极地合作解决工作中出现的困难, 更好地投入工作并完成既定目标, 有利于提高团队绩效; 同时, 也会激发团队成员的灵感和工作投入状态, 增进成员之间更多的互动与交

流,有利于信息扩展与互换,从而增强团队的创造力。因此,当团队整体处在积极的情绪氛围中时,一方面能够减少员工情绪劳动,使员工将自己的精力更多地投入在工作上;另一方面有利于团队成员之间的互动交流,使其更愿意基于他人想法上进一步提出新想法。于是,提出假设2:

团队积极情绪氛围对团队创新绩效有显著正向影响(H2)。

(三)团队积极情绪氛围在领导冲突管理风格与团队创新绩效之间的中介作用

学界普遍认为领导行为是创新的重要影响因素^[43-45],如Somech和Drach-Zahavy^[46]认为领导的管理风格通过团队反思影响团队创新绩效;晋琳琳等^[47]研究发现,权威、仁慈和德行3种风格的家长式领导对科研团队创新绩效有不同的影响;曾伏娥等^[48]的研究显示,民主型和专制型2种领导风格对团队创新绩效和常规绩效会产生不同影响。由此可见,不同的领导行为会对创新绩效产生不同的影响,而领导的冲突管理风格作为领导行为的一种体现,同样会对创新绩效产生影响。实证研究结果表明,合作型冲突管理风格是一个解决人际冲突有用的策略^[49]。在合作型冲突管理风格的影响下,团队领导和团队成员会把关注点聚焦在他们的共同目标上^[50]。领导的合作型冲突管理风格有助于团队成员之间的信息交流和开放讨论,从而能够更高效地找到解决方案,从而使冲突双方的关系更加密切。此外,合作型冲突管理风格使冲突双方能直接表达他们的想法和感受,站在不同角度考虑问题,并将各自的观点加以整合,从而找到新颖的、有创造性的解决方案。一些学者在研究中也证实了团队领导的合作型冲突管理风格对团队创新绩效具有显著的积极影响^[12,14]。反观,采用竞争型冲突管理风格的团队领导倾向于将自己的意愿强加于团队成员身上,感受到压制的团队成员可能会降低自己积极工作的意愿,从而在工作中消极怠工^[23]。并且,采用这种强硬的冲突管理风格会让团队成员感知到团队领导把他们放在对立面,于是团队成员会把关注点放在个人利益而不是共同的目标上,不再愿意跟团队领导和团队成员进行开诚布公的交流与沟通,即使有新颖、有效的解决方案也不会拿出来与大家讨论,从而导致沟通和交流受阻,创新也必然会受到影响。一些学者在实证研究中也证实了团队领导的竞争型冲突管理风格对团队创新绩效具有显著的消极影响^[12,14]。而采用回避型冲突管理风格的领导倾向于采用回避冲突的方式来缓解紧张局势,但这减少了冲突方之间的沟通,不仅不能有效地缓解冲突,反而会加剧冲突方之间的隔阂与对立,从而对团队绩效产生负面影响^[51]。

基于情绪事件理论,情绪被认为是事件——结果关系中的中介过程机制。员工对所发生的事件产生情绪反应,这些反应进而又影响他们的创新绩效。与个体一样,团队也会通过共同的经历或事件发展出共享的态度、行为模式和情绪反应,并进而影响团队的行为和绩效。采用合作型冲突管理风格的领导者致力于达成双方都满意的结果,会试图将所有人的利益整合在一起,形成一个共同的最佳解决方案,同时能够及时关注成员反馈的信息,形成愉快的、自由的交流氛围,从而激发员工的积极情绪。通过营造积极的团队情绪氛围,促成团队成员在工作中相互理解与支持、相互沟通与合作,保持团队运作的协调性,增强团队的创新能力。因此,合作型冲突管理风格将通过营造团队积极情绪氛围来提升团队创新绩效。同理可得,竞争型和回避型冲突管理风格则通过抑制团队积极情绪氛围从而降低团队创新绩效。基于上述分析以及假设1和假设2,提出假设3:

团队积极情绪氛围在团队领导冲突管理风格和团队创新绩效间起中介作用(H3)。

本文的理论模型如图1所示。

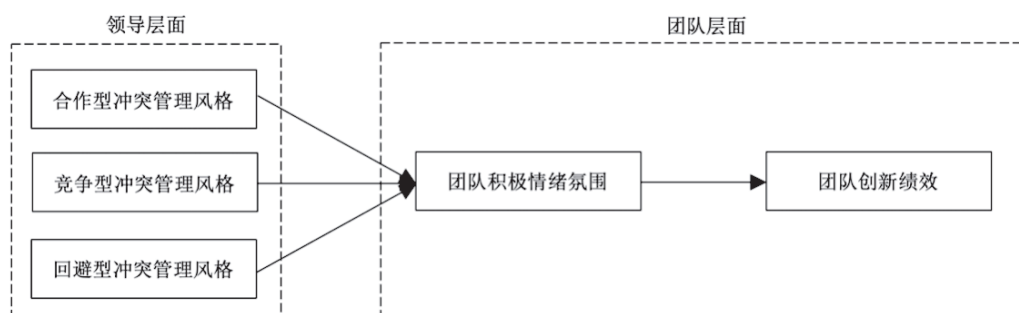


图1 理论模型

二、研究设计

(一) 研究对象

由于本文研究领导冲突管理风格对团队创新绩效的影响,因此主要选取来自不同行业的创新团队,采取领导-员工配对方式进行调查,通过设计如“您的手机号码后四位”和“您所在团队领导的手机号码后四位”2个题目来进行匿名匹配,既保证了问卷配对的准确性,又能确保研究对象填写问卷时没有太多顾虑,从而获得更准确的信息。为了减少同源数据导致的共同方法偏差问题,本文通过调研不同的对象获得不同变量的数据,其中涉及冲突管理风格的问卷由团队领导填写,而关于团队积极情绪氛围、团队创新绩效的问卷由团队成员填写。问卷调查采用现场填写和线上填写两种方式,现场填写主要通过走访国企私企中的研发、技术创新团队,以小组为单位将问卷分别发放给团队领导和成员进行填写和回收;线上填写通过发送链接给团队领导,再由其下发给团队成员进行填写和回收。共回收问卷667份,其中团队成员问卷526份,团队领导问卷141份,剔除无法匹配、回答不完整、不认真等无效问卷后,保留团队成员有效问卷426份,团队领导有效问卷107份,共计533份。问卷总有效率为79.91%。

问卷共涉及团队107个。团队领导的人口统计学特征如下:从性别来看,女性为21.33%,男性为78.67%;从年龄来看,26~35岁占62.86%,36~45岁占30.48%,46~55岁占5.71%,55岁及以上占0.95%;从工作年限来看,0~5年占1.90%,6~10年占50.48%,11~15年占29.52%,15年以上占18.10%;从受教育程度来看,高中及以下学历者占1.90%,大专学历者占19.05%,本科学历者占65.72%,硕士研究生及以上学历者占13.33%。团队成员的人口统计学特征如下:从性别来看,女性为24.18%,男性为75.82%;从年龄来看,25岁及以下占24.18%,26~35岁占60.71%,36~45岁占13.35%,46~55岁占1.51%,55岁及以上占0.25%;从工作年限来看,0~5年占51.13%,6~10年占27.20%,11~15年占11.59%,15年以上占10.08%;从受教育程度来看,高中及以下学历者占1.51%,大专学历者占6.04%,本科学历者占84.89%,硕士研究生及以上学历者占7.56%。

(二) 变量测量

选取国外成熟量表对变量进行测量。研究人员邀请1位英语专业的博士和2位管理学专业的博士对英文量表进行翻译——回译,之后由2位管理学教授对翻译后的量表进行复审以确保无语义偏差。问卷题项采用李克特五级量表进行测量。

冲突管理风格量表采用Rahim等^[4]开发的ROCI-II量表,选取其中涉及合作型冲突管理风格的题项共7个、涉及竞争型冲突管理风格的题项共5个、涉及回避型冲突管理风格的题项共6个,由团队领导评价。合作型冲突管理风格的具体条目包括“我试着和我的同事一起寻找解决问题的方法”“我尽量把我们所有的顾虑公开出来,以便以最好的方式解决问题”等;竞争型冲突管理风格的具体条目包括“我用我的权力做出有利于我的决定”等;回避型冲突管理风格的具体条目包括“我尽量避免与我的同事进行不愉快的交流”。

团队积极情绪氛围量表参考刘小禹等^[52]的研究,采用Liu等^[31]开发的团队情绪氛围量表中与积极情绪相关的3个题项来测量团队积极情绪氛围,由团队成员进行评价。具体条目包括“在团队中,团队成员都乐观和自信”等。

团队创新绩效量表采用Madjar等^[53]编制的团队创新绩效量表,共6个题项,由团队成员报告。具体条目包括“我所在的团队习惯于以适当的新方式去改进已有的想法或做法”“我所在的团队经常能够提出创造性很高的想法和点子”等。

控制变量则根据以往研究确定,以往的研究表明,性别、年龄、学历等人口统计学变量可能会对团队氛围、团队绩效等产生影响^[17,54-55]。因此,本文将团队领导和团队成员的性别、年龄、学历、工作年限作为控制变量,以控制这些因素对因变量的影响。

三、研究结果

(一) 描述统计分析 with 信效度检验

1. 描述性统计分析与信度分析

表1总结了各主要研究变量的均值、方差、相关系数和信度检验结果。由表1可知,所有变量的Cronbach's α 均大于0.7,说明各量表均具有较好的信度。同时,表1显示,团队合作型冲突管理风格与团队

积极情绪氛围之间呈显著的正相关关系($r=0.194, p<0.05$),团队合作型冲突管理风格与团队创新绩效之间呈显著的正相关关系($r=0.273, p<0.01$),团队积极情绪氛围与团队创新绩效之间呈显著的正相关关系($r=0.813, p<0.01$),以上结果为假设提供了初步支持。

2. 效度分析

由于量表调查来自不同研究对象,本文利用Mplus8.0分别对团队成员层面和团队领导层面的量表进行验证性因子分析,以检验量表的结构效度,结果见表2。团队成员层面,二因子模型拟合度较好($\chi^2/df=4.55, GFI=0.91, CFI=0.96, NFI=0.95, RMSEA=0.09$),除RMSEA值略大于0.08,其他数值均符合要求,且优于单因子模型(将团队积极情绪氛围与团队创新绩效合并)($\chi^2/df=21.03, GFI=0.74, CFI=0.85, NFI=0.85, RMSEA=0.23$)。团队领导层面,三因子模型拟合度较好($\chi^2/df=1.68, GFI=0.90, CFI=0.91, NFI=0.81, RMSEA=0.08$),除NFI低于0.9外,其他数据均符合要求,且远优于单因子模型(将合作型冲突管理风格与竞争型冲突管理风格合并)($\chi^2/df=4.31, GFI=0.69, CFI=0.54, NFI=0.49, RMSEA=0.18$)和二因子模型(分别将合作、竞争和回避型冲突管理风格两两合并)。因此,各量表均具有较好的结构效度。

(二)团队层面数据的聚合检验

本文通过计算组内一致性系数 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 和一致性系数 R_{wg} ,以检验个体层面的团队积极情绪氛围和团队创新绩效能否进行团队聚合。经检验可知,团队积极情绪氛围的 $ICC(1)$ 为0.21, $ICC(2)$ 为0.45, R_{wg} 为0.893;团队创新绩效的 $ICC(1)$ 为0.23, $ICC(2)$ 为0.48, R_{wg} 为0.886。目前学界普遍接受的聚合标准为 $ICC(1)>0.05, ICC(2)>0.5, R_{wg}>0.7$,但也有一些学者的研究认为 $ICC(2)>0.45$ 即表明该变量具有较好的组内一致性^[56],因此,个体层面变量进行团队聚合是可行的。

(三)假设检验

本文通过Mplus8.0采用层级回归方法对假设进行检验,见表3。控制团队领导的性别、年龄、工作年限、受教育水平,以及团队成员的平均工作年限、团队平均年龄和平均受教育水平后,分别得到不同自变量对因变量的回归结果。在模型1中,自变量为3种冲突管理风格,因变量为团队积极情绪氛围。结果显示,合作型冲突管理风格对团队积极情绪氛围有显著正向影响($\beta_1=0.257, p<0.05$),H1a成立;竞争型冲突管理风格对团队积极情绪氛围的影响不显著,H1b不成立;回避型冲突管理风格对团队积极情绪氛围的影响不显著,H1c不成立。在模型2中,自变量和因变量分别为团队积极情绪氛围和团队创新绩效。结果显示,团队积极情绪氛围对团队创新绩效有显著正向影响($\beta_3=0.841, p<0.001$),H2成立。模型3检验了合作型冲突管理风格作为自变量、团队创新绩效作为因变量、团队积极情绪氛围作为中介变量的作用结果。由于模型1中竞争型和回避型冲突管理风格对团队积极情绪氛围的作用不显著,继续讨论团队积极情绪氛围在竞争型和回避型冲突管理风格与团队创新绩效关系中的中介作用没有意义,因此在模型3中不加入竞争型和回避型冲突管理风格。团队积极情绪氛围对团队创新绩效有显著正向影响($\beta_3=0.83, p<0.001$),而合作型冲突管理风格对团队创新绩效的作用不显著,初步验证了团队积极情绪氛围在二者之间的完全中介作用。

表1 描述性统计及信度检验

变量	均值	方差	1	2	3	4	5
1.合作型冲突管理风格	1.35	0.38	0.82				
2.竞争型冲突管理风格	2.68	0.85	-0.041	0.80			
3.回避型冲突管理风格	2.77	0.94	-0.023	0.017	0.82		
4.团队积极情绪氛围	1.53	0.69	0.194*	0.11	0.21	0.93	
5.团队创新绩效	1.65	0.71	0.273**	-0.049	-0.103	0.813**	0.95

注:*表示 $p<0.05$; **表示 $p<0.01$; 对角线上的数据为各变量的Cronbach's α 值。

表2 不同源量表的验证性因子分析

层面	模型	因子	χ^2	df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
成员层面	单因子	氛围+绩效	567.80	27	0.74	0.85	0.85	0.23
	二因子	氛围, 绩效	118.3	26	0.91	0.96	0.95	0.09
领导层面	单因子	合作+竞争+回避	233.19	54	0.69	0.54	0.49	0.18
	二因子	合作, 竞争+回避	200.47	53	0.73	0.67	0.53	0.12
	二因子	合作+竞争, 回避	227.81	53	0.67	0.51	0.47	0.14
	二因子	合作+回避, 竞争	227.83	53	0.65	0.52	0.41	0.14
	三因子	合作, 竞争, 回避	89.04	53	0.90	0.91	0.81	0.08

表3 层级回归检验结果

变量	模型1	模型2	模型3	
	团队积极情绪氛围	团队创新绩效	团队创新绩效	
控制变量	领导性别	0.111	0.046	0.047
	领导工作年限	-0.072	0.046	0.050
	领导年龄	-0.268*	-0.082	-0.083
	领导教育水平	0.024	0.007	0.011
	团队年限	0.134	0.010	0.008
	团队平均年龄	0.176	-0.099	-0.096
	团队平均教育水平	0.116	0.238*	0.238*
自变量	合作型冲突管理风格	0.257*		-0.032
	竞争型冲突管理风格	-0.115		
	回避型冲突管理风格	-0.097		
中介变量	团队积极情绪氛围		0.841***	0.848***

注:*表示 $p<0.05$; **表示 $p<0.01$; ***表示 $p<0.001$ 。

随后,利用 Bootstrapping 进一步检验中介变量的间接效应显著性及置信区间。利用 Bootstrapping 检验中介效应的步骤如下:首先,自变量合作型冲突管理风格到中介变量团队积极情绪氛围路径系数 β_1 和此中介变量到结果变量团队创新绩效间的路径系数 β_4 均显著;随后利用重复抽样(5000次)检验 $\beta_1 \times \beta_4$ 在95%水平上的置信区间是否包含0。由检验结果可知系数乘积在95%水平的置信区间为[0.032, 0.484],不含0,因此团队积极情绪氛围在合作型冲突管理风格和团队创新绩效间的中介效应显著,且由于合作型冲突管理风格对团队创新绩效的影响在加入中介变量团队积极情绪氛围后变得不显著,因此团队积极情绪氛围在合作型冲突管理风格和团队创新绩效的关系中起完全中介作用,H3部分成立。

(四) 结果讨论

本文结果显示,合作型冲突管理风格有利于营造团队积极情绪氛围,这与 Song 等^[12]、Chen 等^[14]、Desivilya^[13]的研究结果一致。这是由于合作型冲突管理风格要求冲突双方通过沟通合作、和平友好的方法来解决冲突,不仅能够促进信息的交流,还有助于营造一个快乐、轻松的氛围。本研究结果还证实了团队积极情绪氛围对团队创新绩效的正向作用,该结果支持了 Grawitch 等^[41]、汤超颖等^[16]、刘小禹和刘军^[57]的观点。此外,本研究结果证实了团队积极情绪氛围在合作型冲突管理风格与团队创新绩效的关系中起完全中介作用。然而,与理论假设不同的是,竞争型冲突管理风格和回避型冲突管理风格对团队积极情绪氛围的作用结果不显著,不显著的原因可能与中国特有的文化相关。一方面,中国是一个高权力距离的社会,员工往往已经习惯了领导指令型的工作风格,他们允许并接受上级比自己拥有更大的权利和支配性,认为领导采取竞争型冲突管理风格是大家接受的、甚至是理所当然的,因此不会在团队内部造成负面影响,所以竞争型冲突管理风格对团队积极情绪氛围的作用不显著;另一方面,中国文化讲求“以和为贵”、规避冲突,团队成员在发生冲突后,会因害怕打破表面平静的氛围,而本能地选择逃避的方式以避免冲突进一步升级,希望冲突随着时间推移而淡化,这种心理状态在冲突方之间会达成共识,因此,领导采取回避冲突的方式不会对团队内部氛围造成显著负面影响,所以回避型冲突管理风格对团队积极情绪氛围的作用不显著。

四、结论及启示

本文从情绪视角出发,探究了冲突管理风格对团队创新绩效的内在作用机制,构建了3种典型的冲突管理风格、团队积极情绪氛围与团队创新绩效的关系模型。通过调查107个团队领导与成员的配对数据,对相关假设进行实证检验。结果显示,合作型冲突管理风格有利于营造团队积极情绪氛围,而这种积极的情绪氛围能够更有效地提高团队创新绩效,即领导合作型冲突管理风格以团队情绪氛围为中介,作用于团队创新绩效上。研究结论具有一定的理论和实践价值。

(一) 理论价值

本文的理论价值主要体现在以下两个方面。

第一,本文采用跨层研究的方法,验证了领导合作型冲突管理风格对团队创新绩效具有积极影响。以往研究在考察领导行为如何影响创新绩效时,大多从领导风格入手,比如研究变革型领导^[58]、家长式领导^[47]、民主型和专制型领导^[48]对创新绩效的影响,而从领导冲突管理风格切入的研究非常少。由于团队中冲突无处不在,领导的冲突管理风格作为领导行为的最主要体现之一会对团队结果产生重要影响。本文以领导冲突管理风格作为切入点,研究其与团队创新绩效的关系,从而将冲突管理与创新绩效有机结合在一起,为团队创新绩效影响因素的研究提供了新思路。

第二,本文探索了冲突管理风格对团队创新绩效的内在作用机制,证实了团队积极情绪氛围在二者之间的完全中介作用。以往的研究要么注重研究不同冲突管理风格对创新绩效的直接作用,要么基于社会认知理论、社会交换理论等认知视角研究前者对后者的内在作用机制,如研究冲突管理风格对团队凝聚力^[26]、团队自省性^[25]、组织认同^[58]等变量的中介或调节作用。鉴于情绪对团队活动具有重要影响,特别是对于帮助人们理解团队行为与团队状态的内在机制具有重要价值,因此,本文从情绪视角出发,探究了团队积极情绪氛围在冲突管理风格与团队创新绩效之间的中介作用,从而在一定程度上完善了冲突管理风格对团队创新绩效的作用机制。

(二) 管理启示

本文的管理启示主要体现在以下两个方面。

一方面,领导的冲突管理风格对团队氛围的塑造和团队结果具有重要影响。领导作为团队或组织的核心,发挥着不可替代的关键作用,因而团队领导应该注意自己的行事风格,努力营造一个良性的团队氛围。当团队中有冲突产生时,团队领导应该采用合作型冲突管理风格,因为它有利于团队内部的良好交流与信息互通,有利于团队积极情绪氛围的营造,从而能够更高效地找到冲突解决方案,尽快缓解冲突双方的关系,减少冲突带来的损耗,提高团队行动力和绩效等。为了帮助团队领导更好地应对冲突,组织可以采用案例分析、角色扮演、导师指导等培训方式强化团队领导对合作型冲突管理方式具体步骤和技巧的掌握。

另一方面,由于员工的情绪和工作状态密不可分,员工情绪因素作为影响企业或团队绩效不可忽视的因素,应引起管理者的高度重视。本文的结论再次告诉我们,团队情绪氛围对团队结果有显著影响。因此,团队领导不但要注重员工个人情绪的管理,还要注重团队情绪氛围的塑造,比如通过加强文化建设,在团队内部营造轻松、自由、愉快、自信、积极的积极情绪氛围。

(三)研究的局限性及未来展望

首先,本文尝试性地从情绪视角入手探索冲突管理风格对创新绩效的作用机制,并发现团队积极情绪氛围在合作型冲突管理风格与团队创新绩效之间的中介作用,但仅仅选取团队积极情绪氛围这一个变量,还有可能存在其他中介机制,未来研究可进一步考虑基于情感的信任、情感承诺等中介变量,也可以挖掘各种离散情绪变量,如骄傲、内疚和惊讶的中介作用^[59]。其次,本文选取的团队来自于不同类型的行业和企业,因此采取了团队成员主观评价的方法,但并没有考虑不同行业之间创新绩效是否存在差异。因此,未来研究可以一方面考虑将行业类型作为控制变量;另一方面可采用客观数据或方法来衡量团队创新绩效。最后,由于研究采用了同一时间点收集数据的方法,因此难以确定模型变量之间的因果关系。未来的研究可以通过纵向研究,即在不同时间点收集数据的方式,深入挖掘变量之间的因果关系。

参考文献

- [1] AMABILE T M. Creativity and innovation in organizations[M]. Boston: Harvard Business School Background Note, 1996.
- [2] SHALLEY C E, ZHOU J, OLDHAM G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 933-958.
- [3] 刘慧, 张亮. 群体潜能对团队创新绩效的影响: 转换型领导力的调节作用[J]. *心理与行为研究*, 2014, 12(5): 682-687.
- [4] RAHIM M A, ANTONIONI D, PSENICKA C. A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(3): 191-211.
- [5] SHIN H A, SUSANTO E. Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2010, 21(2): 147-168.
- [6] WAY K A, JIMMIESON N L, BORDIA P. Shared perceptions of supervisor conflict management style [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2016, 27(1): 25-49.
- [7] 孙卫, 张颖超, 尚福菊, 等. 创业团队冲突管理、团队自省性与创业绩效的关系[J]. *科学学与科学技术管理*, 2014, 35(6): 137-143.
- [8] BASS B M, AVOLIO B J. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire [M]. CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [9] DE DREU C K W. 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.
- [10] NEMETH C J, PERSONNAZ B, PERSONNAZ M, et al. The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2004, 34(4): 365-374.
- [11] WEIDER-HATFIELD D, HATFIELD J D. Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work[J]. *The Journal of Social Psychology*, 1995, 135(6): 687-698.
- [12] SONG M, DYER B, THIEME R J. Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, 34(3): 341-356.
- [13] DESIVILYA H S, SOMECH A, LIDGOSTER H. Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict[J]. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2010, 3(1): 28-48.
- [14] CHEN G, LIU C, TJOSVOLD D. Conflict management for effective top management teams and innovation in China [J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(2): 277-300.
- [15] DRUSKAT V U, WOLFF S B. Building the emotional intelligence of groups[J]. *Harvard Business Review*, 2001, 79(3): 80-91.
- [16] 汤超颖, 艾树, 龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用[J]. *南开管理评论*, 2011, 14(4): 129-137.

- [17] RAHIM M A. A measure of styles of handling interpersonal conflict[J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(2): 368-376.
- [18] ROSS R G, DEWINE S. Assessing the Ross-DeWine conflict management message style (CMMS) [J]. *Management Communication Quarterly*, 1988, 1(3): 389-413.
- [19] TJOSVOLD D. Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges [J]. *Applied Psychology*, 1998, 47(3): 285-313.
- [20] ALPER S, TJOSVOLD D, LAW K S. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams [J]. *Personnel Psychology*, 2000, 53(3): 625-642.
- [21] 于静静, 蒋守芬, 赵曙明. 冲突管理方式与员工建言行为的关系研究——基于心理安全感和权力距离视角[J]. *华东经济管理*, 2015, 29(10): 168-174.
- [22] 杜鹏程, 韦祎. 基于社会交互作用的冲突管理方式与离职意向——知识共享的中介效应[J]. *管理学报*, 2018, 31(2): 50-62.
- [23] 向常春, 龙立荣. 团队内冲突对团队效能的影响及作用机制[J]. *心理科学进展*, 2010, 18(5): 781-789.
- [24] 杜鹏程, 姚瑶, 房莹, 等. 组织内冲突管理方式对员工工作态度的影响机制研究[J]. *经济与管理评论*, 2018, 34(3): 72-86.
- [25] TJOSVOLD D, HUI C, YU Z. Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2003, 14(2): 141-163.
- [26] COSTA P L, PASSOS A M, BAKKER A B. Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance[J]. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2015, 8(4): 211-227.
- [27] SULLIVAN P, FELTZ D L. The preliminary development of the scale for effective communication in team sports (SECTS) [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2003, 33(8): 1693-1715.
- [28] ERKUTLU H, CHAFRA J. The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification[J]. *American Journal of Business*, 2015, 30(1): 72-91.
- [29] ZHANG S J, CHEN Y Q, SUN H. Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2015, 26(4): 450-478.
- [30] FREDRICKSON B L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions [J]. *American Psychologist*, 2001, 56(3): 218-226.
- [31] GEORGE J M, BETTENHAUSEN K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(6): 698-709.
- [32] LIU X, SUN J, HAERTEL C E J. Developing measure of team emotional climate in China [J]. *International Journal of Psychology*, 2008, 43(3): 285.
- [33] BASS B M, AVOLIO B J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development[J]. *Research in Organizational Change and Development*, 1990, 4(1): 231-272.
- [34] 朱少英, 齐二石, 徐渝. 变革型领导, 团队氛围, 知识共享与团队创新绩效的关系[J]. *软科学*, 2008, 22(11): 1-4.
- [35] HEMPEL P S, ZHANG Z X, TJOSVOLD D. Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(1): 41-65.
- [36] COHEN S G, BAILEY D E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite [J]. *Journal of Management*, 1997, 23(3): 239-290.
- [37] FREDRICKSON B L, JOINER T. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being [J]. *Psychological Science*, 2002, 13(2): 172-175.
- [38] PIROLA-MERLO A, HARTEL C, MANN L, et al. How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams[J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(5): 561-581.
- [39] 古银华, 苏勇, 李海东. 包容型领导、积极情绪与工作绩效的关系研究[J]. *浙江工商大学学报*, 2017(4): 66-75.
- [40] TSAI W C, CHI N W, GRANDEY A A, et al. Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(5): 638-656.
- [41] GRAWITCH M J, LEDFOR J G E, BALLARD D W, et al. Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement[J]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009, 61(2): 122-135.
- [42] 龚增良, 汤超颖. 情绪与创造力的关系[J]. *人类工效学*, 2009, 15(4): 62-65.
- [43] FARRIES G F. Technical leadership: Much discussed but little understood [J]. *Research-Technology Management*, 1988, 31(2): 12-16.
- [44] MUMFORD M D, SCOTT G M, GADDIS B, et al. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships [J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(6): 705-750.
- [45] ZACHER H, ROSING K. Ambidextrous leadership and team innovation [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54-68.
- [46] SOMECH A, DRACH-ZAHAVY A. Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation [J]. *Journal of Management*, 2013, 39(3): 684-708.

- [47] 晋琳琳, 陈宇, 奚菁. 家长式领导对科研团队创新绩效影响: 一项跨层次研究[J]. 科研管理, 2016, 37(7): 107-116.
- [48] 曾伏娥, 王克卫, 池韵佳, 等. 领导风格对团队常规绩效和创新绩效的影响及机理研究——团队执行力与组织认同的中介效应[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(8): 133-139.
- [49] 董临萍. 知识工作团队中变革型领导与团队冲突管理方式研究[J]. 管理学报, 2013, 10(10): 72-79.
- [50] TJSVOLD D. Reflecting on reviewing: Applying conflict management research [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(8): 1079-1092.
- [51] LIU W, WANG J. The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict[J]. *International Journal of Project Management*, 2017, 35(8): 1483-1494.
- [52] 刘小禹, 孙健敏, 周禹. 变革/交易型领导对团队创新绩效的权变影响机制——团队情绪氛围的调节作用[J]. 管理学报, 2011, 8(6): 857-864.
- [53] MADJAR N, GREENBERG E, CHEN Z. Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4): 730-743.
- [54] LAURSEN B. Closeness and conflict in adolescent peer relationships: Interdependence with friends and romantic partners [J]. *The Company They Keep: Friendship in Childhood and Adolescence*, 1996: 186-210.
- [55] LEWIS K M. When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(2): 221-234.
- [56] 李全, 余卓霖, 杨百寅. 自恋型CEO对企业战略决策效果的影响机制研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2019, 40(2): 84-98.
- [57] 刘小禹, 刘军. 公平与领导理论视角的团队创新绩效研究[J]. 科研管理, 2013, 34(12): 100-109.
- [58] GUMUSLUOGLU L, ILSEV A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation [J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(4): 461-473.
- [59] RANK J, FRESE M. The impact of emotions, moods, and other affect-related variables on creativity, innovation and initiative [M]//ASHKANASY N M, COOPER C L. *Research companion to emotion in organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008: 103-119.

Research on the Impact of Team Leader's Conflict Management Styles on Team Innovation Performance: The Mediating Role of Team Positive Emotional Climate

Yin Jielin, Jia Muxiao, Liao Ganli

(School of Economics and Management, Beijing Information Science & Technology University, Beijing 100193)

Abstract: The internal mechanism through which leader's conflict management styles impact on team innovation performance is explored from the perspective of emotion. A theoretical model is constructed which describes the relationship among three typical conflict management styles, team positive emotional climate, and team innovation performance. Paired data from 107 teams including leaders and members are collected to verify the model. The results show that leader's cooperative conflict management style has a significantly positive impact on team positive emotional climate, team positive emotional climate has a significantly positive influence on team innovation performance, and team positive emotional climate plays a fully mediating role in the relationship between leader's cooperative conflict management styles and team innovation performance.

Keywords: conflict management; conflict management style; positive emotional climate; team innovation performance