

时间领导与团队学习行为： 一个连续双中介模型

徐璐¹，齐蕾²

(山东大学管理学院 企业管理专业，山东 济南，250100)

摘要：根据领导风格理论和社会认同理论，从时间视角对项目团队时间领导与团队学习行为的关系及其内在作用机制进行研究，构建以时间反思和时间共识为连续中介的理论模型。对来自济南等 7 个城市的 52 个建筑业项目团队的 277 名团队成员进行问卷调查，Mplus7 分析结果表明：时间领导能够正向影响团队学习行为；时间反思在时间领导与时间共识之间起中介作用；时间反思通过时间共识的中介作用对团队学习行为具有显著正向影响；时间反思和时间共识在时间领导与团队学习行为的关系之间具有连续中介作用。

关键词：时间领导；团队学习行为；时间反思；时间共识

一、引言

迅速变化的商业环境、技术革新和客户需求等因素对团队管理带来了巨大的时间性挑战，团队在有限的时间内面临的状况更加复杂多变，呈现出多任务趋向、复杂动态性、时间压力大等特点，因此，加强时间资源管理显得尤为重要。目前，越来越多的研究者开始关注时间性问题，并将时间视角作为团队研究的新的切入点。

知识经济和“大数据”时代的到来使知识成为我国企业在“新常态”下参与市场竞争的重要战略资源。学习是获取知识、实现知识共享的重要途径，知识共享是内部交易的过程（王丽华，2006），因此在团队内部团队学习可以促进知识从个体层面向组织层面转换，这对组织学习和学习型组织构建有重要的决定作用（毛良斌，郑全全，2009；陈国权，2007）。近年来，团队学习行为愈发得到国内外学者的关注。团队学习行为是团队成员为了满足团队和个人的发展需求，在分享各自经验的基础上（Ellis 等，2003），通过知识和信息交流（Gibson 和 Vermeulen，2003）等途径提出问题、寻求反馈、进行实验、反思结果、对失误或未预期结果进行讨论（Edmondson，1999），促进团队与个人知识

或技能水平的不断提高，进而实现团队层面知识与技能的相对持久变化（Ellis 等，2003）的相互依赖、相互联系（Gibson 和 Vermeulen，2003）的行为。团队学习行为能够对存在的问题进行调整、改进或变革（张文勤，石金涛，2008），从而实现团队和个人的进步与发展。

团队学习行为受诸多因素的影响。一方面，团队所处的环境和氛围会影响团队学习行为的产生（Gladstein，1984；Gibson 和 Vermeulen，2003）；另一方面，领导风格（Durham 等，1997）、团队心理安全、团队结构（Edmondson，1999）、授权程度（Edmondson，2002）、团队成员的认知水平（Ellis 等，2003）与认知风格（樊建芳，2003）、团队凝聚力（Wong，2004）等都对团队学习行为具有影响作用。在团队内部，领导作为团队成员工作环境的重要组成部分（Scott S 和 Bruce，1994），其领导风格能够影响团队成员的学习行为，并且协调式的领导风格对团队学习有促进作用（Durham 等，1997）。已有学者研究了变革型领导、交易型领导和变革-交易二元领导风格（Ambidextrous Leadership）对团队学习行为的影响（Bucic 等，2010；彭灿，臧静静，2012），均证实了领导风格是影响团队学习行为的重要因素。我们基于时间视角引入时间领

¹ 作者简介：徐璐（1992-），男，山东新泰人，山东大学管理学院 2015 级硕士研究生，研究方向：组织行为与人力资源管理，E-mail: ademonxulu@163.com；齐蕾（1989-），女，河南信阳人，山东大学管理学院 2015 级博士研究生，研究方向：组织行为与人力资源管理，E-mail: 15153288500@163.com。

指导教师：刘冰（1972-），男，山东聊城人，山东大学管理学院教授、博士生导师，博士，研究方向：组织行为与人力资源管理，E-mail: liubing@sdu.edu.cn。

导,进一步探究领导风格与团队学习行为之间的关系,对于研究团队学习行为的影响因素及其作用机制具有重要的理论与实践价值。

由于时间个体存在差异多样性,团队成员在理解时间计划、工作节奏、时间利用方式与利用效果等方面存在不同,团队管理中不可避免地存在时间性问题。时间领导通过对团队成员完成任务的节奏进行建构、协调和管理等促进时间性问题的解决。我们认为,时间领导作为一种协调式的领导风格,能够协调团队时间并进行统筹安排,使团队成员对时间安排达成共识,这为团队学习行为的产生提供了良好的氛围,并且基于社会比较理论,时间领导能够对团队成员的时间行为产生示范作用。

为了理清时间领导与团队学习行为之间的关系,我们引入时间反思和时间共识两个中介变量。时间反思是团队反思的一个方面,聚焦于任务执行的时间层面,是对工作截止日期、时间利用方式、时间利用效果进行商讨、反思、评估的过程(Swift和West,1998),具体表现为在任务流程监管中评估团队成员的工作节奏、讨论合理利用剩余时间资源的潜在可选方案以及更新时间表等(Gevers等,2009)。已有研究表明,时间反思能够促进时间共识的达成(Gevers等,2009)。时间共识的概念由认知一致性发展而来(Mohammed和Dumville,2001),Gevers等(2004)将时间共识定义为团队成员对集体任务的时间性问题具有共同的理解,例如截止日期的重要性、任务结束时间、恰当的时机以及任务完成的进度等。时间共识强调了时间问题的一致性,达成时间共识的团队成员清楚、认同并严格遵守时间安排,要求团队全体成员对时间战略有着共同的理解并将其付诸实施,并对任务完成的截止日期、如何按时完成工作以及工作的速度达成一致性的认识(Gevers等,2009)。但达成时间共识并不意味着一成不变,团队成员可以适时调整,并在调整后达成新的共识(Gevers等,2009)。

本研究拟以时间领导为前因变量,以时间反思和时间共识作为中介变量,探究时间领导与团队学习行为的关系及其内在作用机制,构建理论模型如图1所示,并旨在探究以下四个方面的问题:(1)根据领导风格对下属行为的影响作用和影响团队学习行为的因素,探究时间领导与团队学习行为的关系;(2)已有研究证实团队领导风格能够影响团队反思(Somech,2006),且时间反思对时间共识具有正向影响(Gevers等,2009),拟探究探讨团队反思在时间领导与团队共识之间的中介作用;(3)基于社会认同理论,讨论时间共识

对团队学习行为的影响,并探讨时间共识在时间反思与团队学习行为之间的中介作用;(4)在上述分析的基础上,探讨时间反思、时间共识在时间领导与团队学习行为之间的连续中介作用。

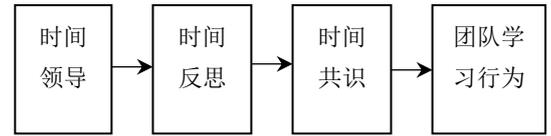


图1 理论研究模型

二、理论回顾与研究假设

(一) 时间领导与团队学习行为的关系

领导风格理论认为,领导风格会影响下属行为(刘朝等,2014)。Slater和Narve(1995)研究发现领导风格与组织学习行为能够相互影响。团队学习是组织学习的组成部分,团队领导风格能够在很大程度上对团队成员学习行为的开展产生影响(Edmondson,1999),例如:变革型领导、交易型领导和变革-交易二元领导风格对团队学习行为均具有影响作用(Bucic等,2010;彭灿,臧静静,2012)。那么,时间领导能否影响团队学习行为的产生呢?

时间领导是近年来开始得到关注的一个新概念(张军成,凌文铨,2015)。Mohammed和Nadkarni(2011)认为在团队中领导是时间性问题的责任主体,应对复杂的时间性问题予以处理。Ancona等(2001)最早提出了时间领导组织层面的含义,并认为时间领导能够减少时间分歧带来的不利影响,增强组织时间多元化的有益方面。在团队研究层面,Mohammed和Nadkarni(2011)将团队时间领导定义为:在团队中致力于对团队成员完成任务的节奏进行建构、协调和管理的领导者行为;Mohammed和Alipour(2014)进一步指出,团队时间领导是团队领导者为了确保任务按时完成,通过对多个时间区间进行管理、合理分配时间资源、促进成员工作节奏的一致性,同时增强工作进度协调性的过程。在个体层面,Op't Hoog(2009)从领导自身和领导对下属两个方面将时间领导定义为对于领导者及其下属应对复杂的时间环境具有助益作用的领导者行为。时间领导具有任务导向性(Judge,Piccolo,Illies,2004),是任务型结构与时间型结构的整合,时间因素的加入,使得时间领导这一与时间相关的任务性行为(Mohammed和Nadkarni,2011)具有了一定的权变性。我们认为时间领导对团队学习行为具有促进作用。

首先,时间领导能够为团队学习行为创造良好的

环境氛围。领导风格能够影响团队氛围,并且团队所处的环境和氛围会影响团队及其成员的学习意愿与学习能力,进而激发或者抑制团队学习行为的产生(Gladstein, 1984; Gibson 和 Vermeulen, 2003)。协调式的领导风格对团队学习有促进作用。时间领导是一种协调式的领导,通过对团队成员的时间进行协调,能够使成员的工作有条不紊,避免“前松后紧”的工作节奏(Durham 等, 1997; Gevers 等, 2013);时间领导有助于团队减少由于时间方面的个体人格差异所导致的冲突(Mohammed 和 Alipour, 2014);并且对提升员工的幸福感(Op't Hoog, 2009)具有正向影响。因此,时间领导对良好的团队氛围具有促进作用,能够营造张弛有度的工作环境,为团队学习行为提供适宜的环境土壤。

其次,时间领导能够促进团队和成员学习需求的产生。团队领导通过时间框架管理、工作节奏管理以及识别、协调与时间相关的工作(Halbesleben 等, 2003),能够减少由于时间因素所带来的绩效损失,提升工作效率,改善团队绩效(Mohammed 和 Nadkarni, 2011)。团队绩效的提升会驱使团队追求更高的目标,进而出现团队学习需求。已有研究表明时间领导对员工敬业度具有正向影响(Hubens, 2011),有利于提升个人绩效和团队成员的创造力(Gevers 等, 2013),进而产生个人学习需求。因此,基于需求理论,时间领导能够带来团队和个人绩效的提升,其所产生的学习需求将促使团队学习行为的产生和持续。

此外,时间领导能够合理安排与利用时间,协调团队成员在任务完成过程中的时间性问题,不仅会提升团队成员的学习效率,也会促成团队成员经验分享与学习,促进团队学习行为的产生。因此提出如下假设,并在下文中对时间领导与团队学习行为之间的作用机制进行具体研究。

H1: 时间领导与团队学习行为正相关,时间领导对团队学习行为具有正向影响和促进作用。

(二) 时间反思的中介作用

Somech (2006) 研究发现团队领导风格能够影响团队反思,例如参与型领导有助于提升团队反思水平。当团队成员在时间分配、工作节奏、对时间表的理解方面出现差异或者时间利用效果不佳时,时间领导通过计划安排(如制定时间表、提醒成员截止日期)、协调成员间的时间(如通过团队合作保障工作及时完成)和配置时间资源(如为突发事件预留处理时间)等措施,能够对团队时间性问题进行恰当处置(Mohammed 和 Nadkarni, 2011)。这种参与型的领导风格,能够及时

发现团队进程中的时间性问题,强化团队成员对截止日期、时间安排以及时间战略的理解和认识,从而促使成员对其时间利用方式和利用效果进行反思,找到个体与团队时间计划的差异及其原因,克服时间个体差异带来的时间执行的多样性。当时间计划不合理时,时间领导能够综合考虑团队成员的工作节奏、剩余时间资源等因素,在员工参与的基础上对时间方案进行调整,这也是团队反思的重要内容之一。同时,时间领导对团队成员具有示范作用,领导对时间问题的处理风格会使成员对其自身在时间方面的表现进行反思。因此我们认为时间领导对团队时间反思具有促进作用。

时间反思能够促进时间共识的达成。团队反思能够促使团队成员在团队目标、战略和过程等方面达成一致(West, 1996)。时间反思是团队反思的一个方面,Gevers 等(2009)的研究表明,在项目团队之中,时间反思对时间共识具有正向影响,时间反思的增加能够促进时间共识水平的提升。因此,时间反思能够及时发现团队成员存在的时间性问题,减少团队成员对时间认识的差异,对时间共识的达成具有促进作用。

时间领导能够通过促进时间反思进而对时间共识产生正向影响。团队成员在时间观(Bartel 和 Milliken, 2004)、时间紧迫性(Conte, Landy 和 Mathieu, 1995)和节奏风格(Gever 等, 2006)等方面存在时间个体差异多样性。这些时间认知上的差异(Mohammed 和 Nadkarni, 2011)以及在恪守时间、完成速度等方面的不同标准(Janicik 和 Bartel, 2003)会扰乱既定时间计划,难以保证工作在截止日期之前按时完成,影响团队时间共识的达成,引发成员间的不合拍和不满情绪(Jansen 和 Kristof-Brown, 2005),导致工作流程混乱(Gevers 等, 2009)。团队实施时间领导能够识别团队成员的时间个体差异多样性,发现由于团队成员的时间观特质、时间紧迫性和节奏风格与其工作任务错位而带来的时间性问题,可以通过协调工作时间和制定合理的时间计划(Zerubavel, 1985; Halbesleben 等, 2003),使团队成员的时间特质与相应的工作任务进行匹配。这一过程会促进团队成员进行时间反思,促使团队成员对时间个体差异下的时间利用方式进行思考,使团队成员意识到时间个体差异多样性的不利影响,认识到通过时间领导促进个体在时间方面的人格特质与工作任务相匹配的重要性,增强对时间领导下的团队时间计划与任务分配的理解与认同,增强团队成员的同步性和协调一致性(Schriber 和 Gutek, 1987),促进时间共识的达成,减少时间个体差异多样性所带来的时间问题。因此提出如下假设:

H2: 时间领导通过时间反思正向影响时间共识的达成, 时间反思在二者之间具有中介作用。

(三) 时间共识的中介作用

时间反思能够促进团队学习行为的产生。已有研究表明, 团队反思对团队学习具有正向影响, 是保证团队学习效果的重要因素 (Edmondson, 2002)。时间个体差异多样性以及基于行为理论的个体行为偏差 (Hacker, 2003) 会不可避免地带来团队成员在时间认识、执行等方面的差异, 并直观地表现在团队成员的工作节奏、工作效率和工作绩效等方面。根据社会比较理论, 团队成员能够通过反思对环境做出积极反应 (West 等, 1997), 及时发现存在的问题与不足 (Tjosvold, 1991)。这种时间反思会促使个体在时间上缩短与领先者的差距, 产生向他人学习的意愿, 并积极寻求适当的方法 (比如交流分享、探讨等), 促进团队学习行为的产生。此外, 团队学习过程中也存在节奏不一致、时间利用不合理等时间性问题, 时间反思能够使个体在学习过程中寻求提高学习效果、增强时间利用率的方法。这种针对时间的反思性团队学习行为 (毛良斌, 2009), 使团队成员在时间问题上能够进行深入反省与思考, 合理解决问题, 进一步促进团队学习行为。因此我们认为时间反思对团队学习行为具有正向影响, 时间反思能够促进团队学习行为。

时间共识对团队学习行为的产生具有促进作用。栾琨和谢小云 (2014) 认为团队认同是团队过程的粘合剂。基于社会认同理论, 时间认同会使团队成员增强对团队及其他团队成员的身份认同, 团队成员将把团队内的其他成员纳入到其内群体之中 (González 和 Brown, 2006), 这种身份认同会减少团队成员间的偏见和冲突 (Somech 等, 2009), 对团队内的知识迁移具有促进作用 (Kane, 2010)。这种认同的内在动机属性也能够促进知识分享与团队学习, 尤其对具有风险性的学习与知识分享具有激励作用 (栾琨, 谢小云, 2014)。这为团队学习行为的产生提供了良好的团队氛围; 同时这种身份认同使团队成员产生在时间利用方式、效果等时间性问题方面交流、分享和学习的意愿, 在团队学习中不断改进时间利用方式、提高时间利用效果、根据实际情况及时调整时间进度并达成新的共识。此外, 团队成员会将团队与个人利益结合起来, 团队认同的激励作用使团队及其成员不断追求新的目标, 促使其积极参与团队合作与互动, 团队成员知识、经验与观点的多样化会在团队内部形成分享、交流与学习需求, 促进团队学习行为的产生。因此我们认为时间共识对团队学习行为具有正向促进作用。根据时间反思、

时间共识与团队学习行为的促进作用以及 Gervers 等 (2009) 所证实的时间反思对时间共识的促进作用^[15], 提出如下假设:

H3: 时间反思通过时间共识正向影响团队学习行为, 时间共识在二者之间具有中介作用。

(四) 时间反思与时间共识的连续中介作用

时间个体差异多样性及其所带来的团队成员行为的差异使时间性问题具有不可避免性, 时间领导通过对时间资源的协调、安排与配置, 能够促进团队成员的时间反思, 及时识别团队成员在时间方面的个体差异多样性以及由此带来的时间性问题, 理解时间领导下的不同时间特点的工作任务与其对应的时间特质的团队成员间的匹配, 有利于团队成员达成时间共识。基于社会认同理论, 时间共识的达成会使团队成员形成团队身份认同, 为团队学习行为提供良好的团队氛围, 同时在团队认同的激励作用下促进团队学习行为的产生。基于对时间领导与团队学习行为的关系及其在时间视角下的内在作用机制的分析, 提出如下假设:

H4: 时间领导通过时间反思进而通过时间共识正向影响团队学习行为, 时间反思和时间共识在二者之间具有连续中介作用。

三、研究方法

(一) 取样和被试

项目团队是建筑行业开展工作的基本单位, 其在团队规模、成员构成、运作周期等方面存在较大差异, 能够提供多样化的数据信息, 在项目团队中具有代表性。因此本研究以建筑业项目团队为数据采集对象, 对济南、烟台、青岛、淄博、聊城、郑州和成都等 7 个城市的 60 个建筑公司团队进行问卷调查。为了尽可能避免调查方法导致的变量间的虚假相关, 本研究采用时间差调研 (Time-lag Study), 设计两套调查问卷, 分两个阶段进行问卷调查: 第一阶段采用团队成员自评的方式对时间领导进行评价, 并收集被调查者的基本信息; 3 个月后进行第二次问卷调查, 由原团队成员对时间反思、时间共识和团队学习行为等进行评价。

本研究采用实地调研与邮寄相结合的方式。我们在问卷调查前与建筑公司高层管理者、人力资源部门负责人和团队负责人进行沟通, 获取被调查团队的人员数量等信息, 为每个团队准备相应份数的问卷。问卷调查采用匿名的方式, 填写人被要求在认真作答后将问卷装入一个小信封并密封, 负责回收问卷的人员对团队和填写人分别进行编号, 并将每个团队的问卷装入一个大信封并密封, 以便于对两次问卷调查的数据

进行匹配。问卷调查在 60 个团队中开展,两次共发放问卷 350 套(700 份),回收 322 套(回收率为 92.0%)。对不合格问卷进行剔除并进行数据匹配,最终得到有效团队 52 个,有效问卷 277 套,有效回收率为 79.14%。对调查问卷涉及的被试基本信息进行统计分析,基本情况如下:在性别方面样本存在较大差异,男性 201 人,女性 76 人,分别占样本总数的 72.6%和 27.4%,表明被调查项目团队以男性为主,符合建筑行业人员构成特点;在年龄方面 19-29 岁之间的有 167 人,占总人数的 60.29%,其次为 30-39 岁(占 28.16%)和 40 岁以上(占 11.19%),说明样本以青壮年为主;在样本在本团队的工作时间方面,1 年及以下、1-2 年和 2 年以上分别占总体的 52.35%、28.88%和 18.77%;在最后一项中,样本与本团队领导的共事时间大部分在 1 年以内,占总体的 50.54%,1-3 年和 3 年以上的分别占 32.13%和 17.33%。

(二) 变量与测量

针对时间视角的相关变量在国内仍存在较大研究空间,目前缺乏时间领导、时间反思和时间共识等变量的中文量表和对外文量表的标准翻译。为了确保研究的信度和效度,选取了在国际权威期刊文献中得到应用并得到专家学者认可的量表,由人力资源管理和量表翻译领域水平较高的专家、学者进行翻译和回译(Back-translation)(Brislin, 1980),组织人员填答并根据反馈意见修改完善,提高量表准确性的同时力求通俗易懂、符合中文语法表达和填答者习惯,最终形成中译本量表。本研究涉及变量的量表均为 Linkert 五点量表,“1”代表完全不同意,“5”代表完全同意,由“1”到“5”表示对题项的认同程度不断加强。

时间领导。本研究采用 Mohammed 和 Nadkarni (2011)在 McGrath's (1991)和 Ancona 等(2001)研究基础上开发的团队时间领导量表。该量表由 7 道题目构成,由团队成员对团队领导在时间分配、时间安排、时间协调、突发事件的时间准备等方面的表现作出评价。题目示例:“经常提醒成员重要项目的最后期限”、“经常把任务按优先次序排好并给每个任务分配时间”、“经常督促成员按时完成各项任务”。

时间反思。本研究采用 Gevers 等(2009)开发的团队时间反思量表,用来测量团队成员在何种程度上评价、反思他们在时间利用等时间方面的问题。该量表由团队成员填写,由 4 道题目构成,分别为“我们团队经常就工作截止日期进行争论”、“我们团队经常反思时间是如何使用掉的”、“我们团队经常反思已经完成的工作花多少时间”和“我们团队经常评估时间是否

被有效利用”。

时间共识。本研究采用 Gevers 等(2006)开发的时间共识量表,该量表由 4 道题目构成,由团队成员填写,对团队成员在时间性问题上达成一致的进度进行评价。题目分别为“我们团队的成员在工作的截止日期方面观点基本相同”、“我们团队的成员在如何合理分配拥有的时间方面很容易达成一致”、“我们团队的成员在如何高效的使用拥有的时间方面想法非常接近”和“我们团队的成员在估计完成某项任务所需的时间方面非常一致”。

团队学习行为。本研究采用 Van Der 和 Bunderson (2005)在 Edmondson (1999)和 Drach-Zahavy 和 Somech(2001)研究基础上形成的团队学习行为量表。该量表由 4 道题目构成,由团队成员对其学习行为方面表现进行评价。题目分别为“我们的团队成员能够积极的评论彼此的工作以提高绩效”、“我们的团队成员能够坦率的挑战彼此的想法和观点”、“我们的团队成员能帮助彼此评估各自的弱项以实现工作效果”和“我们的团队成员能够综合不同观点以获得最佳结果”。

控制变量。本研究根据研究需要将调查样本的年龄、性别、在本团队的工作时间和与本团队领导的共事时间作为控制变量,减少无关变量对研究结果的影响。

四、研究结果

(一) 量表效度分析

为了保证测量的效度,本研究对关键变量进行验证性因素分析(Confirmatory Factor Analyses, CFA),通过对比分析四因子模型、三因子模型、单因子模型和零模型,检验时间领导、时间反思、时间共识和团队学习行为之间的效度以及各个量表的相应测量参数。分析结果显示, $\chi^2(146) = 289.318$, RMSEA = 0.060, CFI = 0.947, TLI = 0.954, CFI 和 TLI 均大于 0.9, PMSEA 小于 0.08,四因子模型与数据显示出了较好的吻合效果,并且四因子模型与数据的拟合度优于三因子模型和单因子模型与数据的拟合度,表明测量具有较好的区分效度,量表通过效度检验。

(二) 描述性统计与相关分析

通过变量的均值、标准差、 α 系数和相关系数进行描述性统计分析。从表 2 可以看出,4 个研究变量的 Cronbach's α 值均大于 0.70,说明问卷有较高的信度;时间领导与时间反思($r=0.122$, $p<0.05$)、时间反思与时间共识($r=0.434$, $p<0.01$)均显著正相关,时间领导($r=0.202$, $p<0.05$)、时间反思($r=0.501$, $p<0.01$)和

时间共识 ($r=0.637, p<0.01$) 分别与团队学习行为存在显著正相关关系, 与研究假设一致。

表1 验证性因素分析结果

模型	χ^2	Df	RMSEA	TLI	CFI
零模型 ^a	550.31	152	0.09	0.85	0.87
四因子模型	289.31	146	0.06	0.94	0.95
三因子模型 ^b	570.19	150	0.10	0.84	0.86
三因子模型 ^c	858.37	150	0.13	0.74	0.77
三因子模型 ^d	990.41	150	0.14	0.69	0.73
三因子模型 ^e	502.36	150	0.09	0.87	0.88
三因子模型 ^f	561.84	150	0.10	0.85	0.86
单因子模型 ^g	1871.19	155	0.20	0.39	0.45

注: N = 277

^a 在零模型中, 所有测量项目之间没有关系

^b 将时间反思和时间共识合并为一个潜在因子

^c 将时间领导和时间反思合并为一个潜在因子

^d 将时间领导和时间共识合并为一个潜在因子

^e 将时间共识和团队学习行为合并为一个潜在因子

^f 将时间反思和团队学习行为合并为一个潜在因子

^g 将所有项目归属于同一个潜在因子

(三) 假设检验

运用 Mplus7 统计分析软件对理论模型进行假设

检验。在控制了性别、年龄、在本团队的工作时间和与本团队共事时间等 4 个变量之后, χ^2 值、Df、AIC 值与 BIC 值等拟合指标 ($\chi^2=447.268, Df=212, AIC=13954.035, BIC=14269.325$) 表明模型拟合效果较好, 模型的直接效应和间接效应结果如表 3 所示。时间领导对团队学习行为 ($\beta=0.143, p<0.055, 95\%$ 的置信区间= $[0.005, 0.293]$, 不包含 0) 具有显著的正向影响, 支持了假设 1; 时间领导对时间反思 ($\beta=0.184, p<0.05$)、时间反思对时间共识 ($\beta=0.617, p<0.001$) 均显著正相关, “时间领导→时间反思→时间共识”三者之间的间接效应 ($\beta=0.114, p<0.05$) 也表现出了显著的正相关性, 因此时间反思的中介作用得到验证, 支持了假设 2; 时间反思 ($\beta=0.353, p<0.01$)、时间共识 ($\beta=0.597, p<0.001$) 分别与团队学习行为表现出显著相关性, 且“时间反思→时间共识→团队学习行为”三者之间的间接效应 ($\beta=0.368, p<0.001$) 显著正相关, 故而时间共识的中介作用得到验证, 假设 3 得到数据支持; 在上述分析的基础上, 对全模型进行路径分析, “时间领导→时间反思→时间共识→团队学习行为”四个变量 ($\beta=0.068, p<0.05$) 表现为显著正相关, 支持了团队反思与团队共识的连续中介作用, 假设 4 得到验证。

表2 描述性统计分析矩阵

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.27	0.44	1							
2.年龄	1.55	0.80	-0.01	1						
3.工作时间	3.19	1.35	0.04	0.31**	1					
4.共事时间	2.05	1.35	-0.04	0.32**	0.35**	1				
5.时间领导	4.25	0.67	0.10	0.01	0.07	0.02	1(0.91)			
6.时间反思	3.47	0.86	0.05	-0.01	0.00	-0.14*	0.12*	1(0.81)		
7.时间共识	3.84	0.78	0.16**	-0.02	0.01	-0.12*	0.11	0.43**	1(0.86)	
8.团队学习行为	3.95	0.80	0.09	-0.03	-0.03	-0.12*	0.20**	0.50**	0.63**	1(0.89)

注: N=277; M 代表平均数; SD 代表标准差; **代表 $p < 0.01$, *代表 $p < 0.05$; 对角线括号内黑色粗体为该变量问卷的 Cronbach's α 值

由表 3 可知, 时间领导与时间共识之间 ($\beta=0.065, p>0.05$) 并未显示出显著正相关。本研究采用 Zhao 等 (2010) 提出的中介作用验证方法。Zhao 等 (2010) 提出, 间接效应显著是检验中介作用的唯一要求。就时间领导、时间反思和时间共识三者的关系而言, 时间领

导与时间反思、时间反思与时间共识均表现为显著正相关, 三者之间的间接效应显著且作用方向一致, 虽然时间领导对时间共识这一路径不显著, 但并不影响时间反思中介作用的成立, 在这种情况下, 时间反思起间接中介 (Indirect-only Mediation) 作用。

表 3 模型的直接效应和间接效应

	路径	路径系数	标准差	95%的置信区间	
				下限	上限
直接效应	时间领导→团队学习行为	0.143*	0.075	0.005	0.293
	时间领导→时间反思	0.184*	0.082	0.037	0.361
	时间反思→时间共识	0.617***	0.163	0.387	1.047
	时间共识→团队学习行为	0.597***	0.102	0.392	0.783
	时间领导→时间共识	0.065	0.085	-0.089	0.251
	时间反思→团队学习行为	0.353**	0.123	0.180	0.686
间接效应	时间领导→时间反思→时间共识	0.114*	0.056	0.020	0.235
	时间反思→时间共识→团队学习行为	0.368***	0.103	0.225	0.655
	时间领导→时间反思→时间共识→团队学习行为	0.068*	0.033	0.016	0.151

注：N=277；***代表 p<0.001，**代表 p<0.01，*代表 p<0.05；控制变量为：被调查样本的年龄、性别、在本团队的工作时间和与本团队领导的共事时间

基于上述分析，本研究模型路径分析图如图 2 所示。

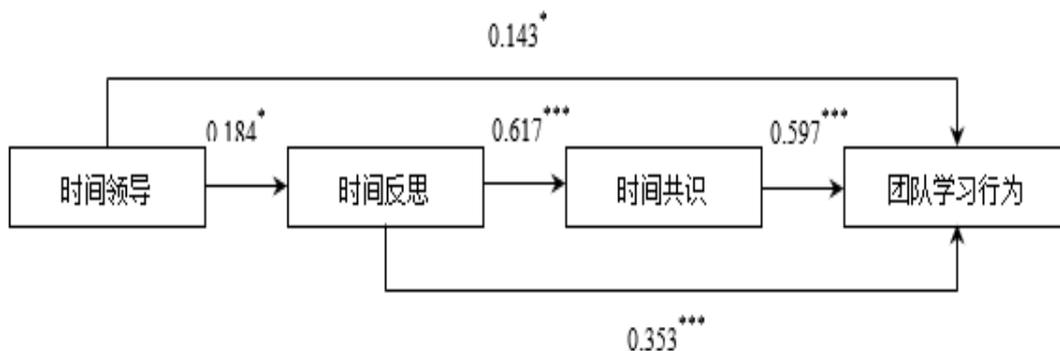


图 2 路径分析图

五、讨论与研究展望

本文从时间视角研究了项目团队时间领导与团队学习行为的关系及其内在作用机制，构建了以时间反思和时间共识为连续中介变量的理论模型，通过时间差调研，获得了一手数据，运用 Mplus7 等统计分析工具，验证了时间领导对团队学习行为具有正向影响、时间反思在时间领导与团队学习行为间的中介作用、时间共识在时间反思和团队学习行为间的中介作用、时间反思和时间共识对主效应的连续中介作用，研究假设全部得到验证。本研究有如下理论意义和管理启示。

(一) 理论意义

1. 构建了时间视角下的研究团队学习行为产生机制的新的理论框架。

尽管国内外学者对团队学习行为的研究已经比较成熟，但鲜有学者从时间视角对团队学习行为的前因变量及其产生机制进行研究。本研究基于领导风格对组织学习行为的影响作用 (Slater 和 Narve, 1995)，研究时间领导对团队学习行为的影响，并分别以时间反思和时间共识作为二者之间的中介变量，研究其内

在作用机制，是对领导风格理论、社会学习理论、社会认同理论等理论的验证，并扩充了相关理论内涵，完善了国内从时间视角对团队学习行为的研究。

2. 发现了时间反思与时间共识在时间领导与团队学习行为之间关系的连续中介作用，丰富并深化了团队学习行为的形成机制。

研究证实，时间领导与团队学习行为显著正相关，这验证了领导风格对个体行为尤其是团队学习行为 (Gibson 和 Vermeulen, 2003) 的影响作用。时间领导通过对时间框架进行管理，合理配置时间资源、处理时间性问题，能够对团队成员的时间管理起到示范作用，促进学习需求的出现和学习行为的产生；同时时间领导作为一种协调式的领导方式，能够为团队学习行为的产生提供良好的环境氛围，验证了 Gladstein (1984) 提出的团队所处的环境和氛围会影响团队及其成员的学习意愿与学习能力的观点。

研究证实时间反思在时间领导与时间反思之间起中介作用，时间领导通过时间反思影响时间共识；证实了时间共识在时间反思与团队学习行为之间的中介作用，时间反思通过时间共识正向促进团队学习行为；从

团队反思、团队共识的概念和作用机制入手引出时间反思、时间共识,建立了连续双中介作用机制。需要指出的是,统计分析并没有显著支持时间领导对时间共识的直接作用。这是因为团队成员达成时间共识受诸多因素的影响,团队成员通过观察领导在时间性问题方面的行为,形成对其行为的形象感知与解读,在此过程中还会掺杂比较、反思等一系列主观过程,最终达成时间共识,因此对时间领导与时间共识关系的研究需要借助中介变量。假设检验证实了时间领导对时间反思、时间反思对时间共识均具有显著的正向影响,这表明了将时间反思作为中介变量讨论时间领导与时间共识关系的重要性,也证实了本研究设计的科学合理性。

本研究在理论分析与统计检验方面均证实了时间反思和时间共识作为连续中介变量能够中介时间领导对团队学习行为的促进作用。因为国内在时间视角下针对团队学习行为形成机制的研究存在一定空白,单从时间领导这一单一变量研究团队学习行为显然不具有较强的解释力度。本研究引入两个连续中介变量,有利于更加准确、详细、合理地解释时间领导对团队学习行为的影响路径,增强了研究的科学性和解释力度。

3.在研究方法上为连续双中介模型检验提供参考。

舒睿和梁建(2015)指出,单个中介模型难以准确分析变量间存在的复杂作用传导机制,连续中介模型能够更加准确地剖析变量间因果关系的内在机理,更好地发掘其中的理论内涵。本研究将时间反思和时间共识作为连续中介变量,为了避免传统的层级回归方法导致的检验结果的不准确性,在检验方法上运用Mplus7统计软件进行建模,使基于理论研究与文献梳理建立的变量间的关系能够更加准确地表达出来,并将其进行概念化应用,使研究结果更加有效。在中介效应的检验方法上,本研究采用Zhao等(2010)提出的方法,相较于传统的Baron和Kenny的方法更加合理。基于此,本文验证了自变量与因变量间的主效应、两个中介变量各自的中介效应,最后对连续中介效应进行检验,保证了研究方法的科学性和前沿性、研究结果的准确性和有效性,对后续连续双中介模型的检验具有一定的参考价值。

(二) 管理启示

项目团队管理往往关注于对人、才、物的管理,时间因素在项目团队管理中容易被忽略。从时间角度研究团队学习行为对团队人力资源管理具有以下重要的实践意义:第一,团队领导在时间管理中应该注意实施时间领导,一方面要对自身及其下属的时间进行合理有效地分配、管理和协调,另一方面要发挥对团队成员的示范作用,使团队成员通过时间反思,发现自身存在

的时间性问题以及与领导在时间配置、利用、时间问题处理等方面的差距,并促进相应的学习行为的产生;同时还要发挥时间领导对时间共识以及团队认同的作用,已有研究表明领导风格对员工组织认同具有影响(曲庆,何志婵,梅哲群,2013),因此要通过时间领导促进团队时间共识的达成,进而促进团队与组织认同,增强团队与组织凝聚力。第二,在项目团队管理中要鼓励团队成员进行时间反思,努力达成时间共识。通过时间反思使团队成员对自己及团队的时间利用方式、利用效果进行商讨、反思和评估(Swift和West,1998),发现存在的时间性问题,找到自己与他人的距离并分析原因,寻找合理的时间解决方案;促使团队成员产生向他人学习的意愿,促进团队学习行为的产生。同时还要意识到时间共识的重要性,发挥时间反思对时间共识的促进作用,进而增强成员的团队认同,减少团队成员间的偏见和冲突(Somech等,2009)。第三,项目团队管理要重视并努力促进团队学习行为,发挥时间领导、时间反思和时间共识等时间性因素对团队学习行为的促进作用,通过知识学习、经验分享、行为反思等途径促进团队与个人知识或技能水平的不断提高、实现团队优化,满足个人和团队发展要求,提升团队绩效、促进团队创新,最终实现团队和个人的共赢发展。

(三) 研究局限与展望

虽然本研究进行了科学、严谨和规范的设计,但不可否认研究中仍存在一定局限。首先,样本选取方面,本研究的样本全部来源于建筑行业项目团队,未对其他行业进行研究,后续研究可以扩大样本选取的范围和数量,对不同行业和地区的团队成员进行调查,扩大研究结论的普适性。第二,研究样本方面,本研究的样本为52个建筑业项目团队的277名团队成员,受样本数量的限制,使假设检验在统计效果上存在一定局限性,后续研究可适当扩大样本容量。第三,研究问卷方面,本研究通过翻译与回译相结合的方式组织人力资源管理领域和翻译领域的专家、学者对西方量表进行译制,目前还没有时间领导、时间反思、时间共识和团队学习行为等构念的成熟中文量表,为调查研究带来诸多不便,未来研究可以开发基于中国情境的相关量表,或者译制更高水平的、能够得到学术界认可的量表。最后,研究变量方面,本研究主要探讨了时间反思、时间共识分别在时间领导和团队学习行为之间的连续中介作用,国内基于时间视角的相关研究仍存在巨大的空间,未来研究可以从时间视角继续拓展对团队学习行为的研究,也可以探讨时间变量对其他变量的作用机制。

参考文献

- [1] Ancona D G, Goodman P S, Lawrence B S, Et Al. Time: A New Research Lens[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(4): 645-663.
- [2] Bartel C A, Milliken F J. Perceptions of Time in Work Groups: Do Members Develop Shared Cognitions About Their Temporal Demands[J]. *Research On Managing Groups and Teams: Time in Groups*, 2004, 6: 87-109.
- [3] Brislin R W. *Cross-Cultural Research Methods[M]//Environment and Culture*. Springer US, 1980: 47-82.
- [4] Bucic T, Robinson L, Ramburuth P. Effects of Leadership Style on Team Learning[J]. *Journal of Workplace Learning*, 2010, 22(4): 228-248.
- [5] Conte J M, Landy F J, Mathieu J E. Time Urgency: Conceptual and Construct Development[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(1): 178.
- [6] Drach-Zahavy A, Somech A. Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures[J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2001, 5(2): 111.
- [7] Durham C C, Knight D, Locke E A. Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness [J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 1997, 72(2):203-231.
- [8] Edmondson A C. *Managing The Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams[M]*. Division of Research, Harvard Business School, 2002.
- [9] Edmondson A C. The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective[J]. *Organization Science*, 2002, 13(2): 128-146.
- [10] Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [11] Ellis A P J, Hollenbeck J R, Ilgen D R, Et Al. Team Learning: Collectively Connecting the Dots[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 821.
- [12] Gevers J M P, Demerouti E. How Supervisors' Reminders Relate to Subordinates' Absorption and Creativity[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 28(6): 677-698.
- [13] Gevers J M P, Rutte C G, Van Eerde W. How Project Teams Achieve Coordinated Action: A Model of Shared Cognitions On Time[J]. *Research On Managing Groups and Teams: Time in Groups*, 2004, 6: 67-85.
- [14] Gevers J M P, Rutte C G, Van Eerde W. Meeting Deadlines in Work Groups: Implicit and Explicit Mechanisms[J]. *Applied Psychology*, 2006, 55(1): 52-72.
- [15] Gevers J M P, Van Eerde W, Rutte C G. Team Self-Regulation and Meeting Deadlines in Project Teams: Antecedents and Effects of Temporal Consensus[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009, 18(3): 295-321.
- [16] Gibson C, Vermeulen F. A Healthy Divide: Subgroups as A Stimulus for Team Learning Behavior[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(2): 202-239.
- [17] Gladstein D L. Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984: 499-517.
- [18] GonzÁlez R, Brown R. Dual Identities in Intergroup Contact: Group Status and Size Moderate The Generalization Of Positive Attitude Change[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2006, 42(6): 753-767.
- [19] Hacker W. Action Regulation Theory: A Practical Tool For The Design Of Modern Work Processes?[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12(2): 105-130.
- [20] Halbesleben J R B, Novicevic M M, Harvey M G, Et Al. Awareness of Temporal Complexity in Leadership of

- Creativity and Innovation: A Competency-Based Model[J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14(4): 433-454.
- [21] Hubens S P J A. Enhancing Engagement In A Time Pressured Context : The Role Of Task, Individual And Social Resources on Employee Engagement [D]. Eindhoven University of Technology, 2011.
- [22] Janicik G A, Bartel C A. Talking About Time: Effects Of Temporal Planning And Time Awareness Norms on Group Coordination and Performance.[J]. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 2003, 7(7):122-134.
- [23] Jansen K J, Kristof-Brown A L. Marching to The Beat of a Different Drummer: Examining The Impact of Pacing Congruence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 93-105.
- [24] Judge T A, Piccolo R F, Ilies R. The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(1): 36.
- [25] Kane A A. Unlocking Knowledge Transfer Potential: Knowledge Demonstrability and Superordinate Social Identity[J]. *Organization Science*, 2010, 21(3): 643-660.
- [26] Mcgrath J E. Time, Interaction, and Performance (TIP) A Theory of Groups[J]. *Small Group Research*, 1991, 22(2): 147-174.
- [27] Mohammed S, Alipour K K. It's Time for Temporal Leadership: Individual, Dyadic, Team, And Organizational Effects[J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2014, 7(2): 178-182.
- [28] Mohammed S, Dumville B C. Team Mental Models in A Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement Across Disciplinary Boundaries[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(2): 89-106.
- [29] Mohammed S, Nadkarni S. Temporal Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Team Temporal Leadership[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 489-508.
- [30] Op't Hoog T. Lighting Up The Effects of Individual Temporal Characteristics and Temporal Leadership on Individual NPD Effectiveness [D]. Eindhoven University of Technology, 2009.
- [31] Schriber J B, Gutek B A. Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72(4): 642.
- [32] Scott S G, Bruce R A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 580-607.
- [33] Slater S F, Narver J C. Market Orientation and The Learning Organization[J]. *Journal of Marketing*, 1995, 59(3):63-74.
- [34] Somech A, Desivilya H S, Lidogoster H. Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(3): 359-378.
- [35] Somech A. The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(1): 132-157.
- [36] Swift T A, West M A. Reflexivity and Group Processes: Research and Practice[M]. ESRC Centre for Organization and Innovation, 1998.
- [37] Tjosvold D. Team Organization: An Enduring Competitive Advantage[M]. Chichester: Wiley, 1991.
- [38] Van Der Veegt G S, Bunderson J S. Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 532-547.
- [39] West M, Garrod S, Carletta J. Group Decision-Making and Effectiveness: Unexplored Boundaries[J]. 1997.
- [40] West M. Reflexivity and Work Group Effectiveness: A Conceptual Integration[M]. John Wiley & Sons, Ltd, 1996.
- [41] Wong S S. Distal and Local Group Learning: Performance Trade-Offs and Tensions[J]. *Organization Science*, 2004, 15(6): 645-656.

- [42] Zerubavel E. Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life[M]. Univ of California Press, 1985.
- [43] Zhao X, Lynch J G, Chen Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis[J]. Journal of Consumer Research, 2010, 37(2): 197-206.
- [44] 陈国权. 团队学习和学习型团队:概念、能力模型、测量及对团队绩效的影响[J]. 武汉: 管理学报, 2007, 4(5):602-609.
- [45] 樊建芳. 认知风格与组织学习: 影响及管理干预[J]. 北京: 经济管理, 2003, 8: 24-30.
- [46] 刘朝, 张欢, 王赛君, 等. 领导风格, 情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数据[J]. 北京: 中国软科学, 2014 (3): 119-134.
- [47] 栾琨, 谢小云. 国外团队认同研究进展与展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2014, 36(4): 57-64.
- [48] 毛良斌, 郑全全. 团队学习行为的测量及其对团队有效性的影响[C]// 全国心理学学术大会. 2009.
- [49] 毛良斌. 团队学习行为特征的内容分析研究[J]. 石家庄: 经济论坛, 2009 (21): 134-136.
- [50] 彭灿, 臧静静. 团队领导风格与团队学习能力关系实证研究[J]. 武汉: 科技进步与对策, 2012, 29(15): 142-145.
- [51] 曲庆, 何志婵, 梅哲群. 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]. 北京: 中国软科学, 2013 (7): 101-109.
- [52] 舒睿, 梁建. 基于自我概念的伦理领导与员工工作结果研究[J]. 武汉: 管理学报, 2015, 12(7): 1012-1020.
- [53] 王丽华. 团队学习行为的理论分析[J]. 石家庄: 经济论坛, 2006 (19): 57-58.
- [54] 张军成, 凌文轮. 时间领导研究述评与展望: 一个组织行为学观点[J]. 上海: 外国经济与管理, 2015, 37(1): 3-10.
- [55] 张文勤, 石金涛. 团队反思的影响效果与影响因素分析[J]. 上海: 外国经济与管理, 2008, 30(4): 59-64.

The Relationships between Temporal Leadership and Team Learning Behavior: A Sequential Two-mediation Model

XU Lu¹ QI Lei²

Abstract: Based on leadership style theory and social identity theory, this paper talked about the relationships between temporal leadership and team learning behavior, and constructed the research model by introducing both temporal reflexivity and time consensus as two mediators with the perspective of time. This theoretical model was tested empirically by using the data collected from 277 team members of 52 construction project teams from 7 cities such as Jinan by a questionnaire survey. After analyzing the data with Mplus7, the results indicated: temporal leadership has a significant positive effect on temporal reflexivity and team learning behavior; temporal leadership has an effect on team learning behavior by temporal reflexivity's mediation effect; further, time consensus mediates the relationships between temporal reflexivity and team learning behavior. This study also found that the relationships between temporal leadership and team learning behavior are sequentially mediated by temporal reflexivity and time consensus.

Key Words: temporal leadership; team learning behavior; temporal reflexivity; time consensus