

# 团队从失败中学习的激活机制：团队过程视角下领导印象管理策略的作用及其多重边界条件

徐燕<sup>1</sup>, 高中华<sup>2</sup>, 刘琪<sup>3</sup>, 丁佳琦<sup>1</sup>

(1. 首都经济贸易大学工商管理学院, 北京 100070; 2. 中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006;  
3. 国家能源集团党校, 北京 102211)

**摘要:** 团队从失败中学习是企业员工反思的关键要素,也是提升团队绩效的重要途径。领导在促进团队从失败中学习的过程中发挥着重要作用,然而现有文献鲜少关注促使领导者采取不同行为的深层原因。本文基于内隐领导理论探究领导印象管理与团队从失败中学习之间的关系,考察团队绩效和团队效能的双调节作用,构建被中介的调节效应模型。通过对某保险服务业集团的134个电话销售团队的1423名在职员工进行两阶段问卷调查,结果表明:领导印象管理正向影响团队从失败中学习;团队绩效和团队效能在领导印象管理与团队从失败中学习之间的关系中分别起到了负向调节作用;团队效能中介了团队绩效对领导印象管理与团队从失败中学习间关系的调节作用,表现出被中介的调节效应。本文一定程度上丰富了领导印象管理和团队从失败中学习的边界条件,为解释领导印象管理的效果提供了一个新的理论框架。

**关键词:** 领导印象管理; 团队从失败中学习; 团队绩效; 团队效能; 团队过程理论

**中图分类号:** F272.91    **文献标志码:** A    **文章编号:** 1002—980X(2023)10—0142—12

## 一、引言

“失败是成功之母”,相对于成功而言,从失败中学习产生的知识更具有普适性和指导意义。以往对失败的研究主要从企业创业失败(徐雪娇等,2021)和产品创新失败(谢雅萍和陈睿君,2022)两个方面来开展,较少关注企业经营过程中团队失败这一情境(Madsen and Desai, 2010)。事实上,团队从失败中学习作为一种团队反思学习的新形式,被誉为组织在不断变化的环境中适应并最终取得成功的关键(Starkey, 1998)。因而,团队从失败中学习越来越受到学者们的关注。研究表明团队从失败中学习是提升团队绩效的重要途径。具体而言,团队从失败中学习可以促进知识传播,降低犯错频率,提高决策质量,最终提升团队绩效和能(曹洲涛和欧阳素珊,2020)。

当前,一些学者对团队从失败中学习的触发因素进行了广泛探索。既有研究发现领导指导、领导包容性、学习型领导和变革型领导等领导行为均与团队从失败中学习呈直接正向关系(张昊民和宗凌羽,2019;卢艳秋等,2018;Carmeli and Sheaffer, 2008)。之后,学者们发现,领导者还可以通过营造人际氛围和塑造团队关系间接促进团队从失败中学习,具体而言,领导包容性通过提升团队的心理安全感(张昊民和宗凌羽,2019),带动整个团队形成一种有利于从失败中学习的环境和氛围(常洁等,2020),而关系型领导通过团队信任来构建团队成员间的人际关系促使团队在面对失败时共同探讨发现问题并采取解决措施(Carmeli et al, 2012)。由此可见,在促进团队从失败中学习的过程中,领导发挥着重要作用,通过直接或间接的方式产生积极影响。

然而,现有关于领导力与团队从失败中学习的文献并没有回答领导者采取不同风格的行为推动团队从

收稿日期:2023-06-20

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“智能制造情境中的师徒关系:理论构建及其对多层团队创新的影响机制”(72272148);北京社科基金青年学术带头人项目“工匠精神导向人力资源管理实践与员工创新行为:基于工作激情视角的研究”(21DTR053);教育部人文社科规划项目“高质量发展背景下工匠精神导向人力资源管理实践及其多层次影响机制研究”(21YJA630018);国家自然科学基金重点项目“组织平台化转型适应理论构建及其管理策略研究”(72132009)

**作者简介:** 徐燕,首都经济贸易大学工商管理学院博士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理;高中华,管理学博士,中国社会科学院工业经济研究所教授,研究方向:企业创新、组织行为与人力资源管理;(通讯作者)刘琪,博士,国家能源集团党校领导力建设和人事部专责,研究方向:组织行为与创新创业;丁佳琦,首都经济贸易大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理。

失败中学习的内在原因,内隐领导理论为解决这一问题提供了一种思路。根据内隐领导理论(Implicit leadership theory),领导者可以通过塑造出符合下属头脑中的原型来发挥领导作用(Blickle et al, 2014)。领导者塑造的原型既可以是学习型(Carmeli and Sheaffer, 2008),又可以是包容型(张昊民和宗凌羽, 2019),还可以是变革型(卢艳秋等, 2018),这些领导风格会通过不同的作用机制对团队从失败中学习产生积极影响。内隐领导理论认为有效的领导能够对下属头脑中的领导者原型做出判断,并通过调整自身所展现的领导风格来适应团队成员的这种期望(Blickle et al, 2014)。而领导能否及时调整并满足下属的期望取决于领导的印象管理能力(Leary and Kowalski, 1990)。领导印象管理是指领导者试图控制下属对他们形成印象的过程,印象管理水平高的领导知道什么样的环境应采用什么样的印象管理策略(Ferris et al, 2005)。以往关于印象管理的研究大多从员工出发,讨论了员工印象管理如何影响其个人发展(赵斌和赵艳梅, 2019),鲜有研究直接关注领导印象管理对下属行为的影响和作用机制。事实上,领导者可以通过印象管理这种社交策略给团队成员留下良好印象,满足下属头脑中对领导的期望,提升下属对领导的信任,进而带领团队进行一系列从失败中学习的行为。因此,本文试图探究领导者印象管理是否能够促进团队从失败中学习这个关键问题。

在团队管理文献中,团队输入-过程-输出(input-process-output, I-P-O)模型被广泛应用于揭示领导力对团队过程的影响(Mathieu et al, 2017)。团队过程是指团队成员之间相互依赖的行动,这些行动通过认知、语言及动作的方式将输入转化为结果,受组织任务的导向,力图达到团队的整体目标(Marks et al, 2001)。团队从失败中学习可以看作团队成员基于工作问题进行反思的信息加工过程,强调对工作流程中既定错误的思考和利用。根据IPO模型,转化过程关注团队对过往团队成果的反思、解释及对未来行动的准备等方面(Marks et al, 2001),领导印象管理作为输入要素,在团队工作过程中展现出与下属期望原型相适应的领导行为,期望能够提高团队从失败中学习这一团队反思过程。然而,这一过程可能受到其他因素的影响,如情境因素、涌现状态等(Mathieu et al, 2017)。在这些因素的影响下,下属特征、任务特征等抵消变量会阻碍或削弱领导的影响力,使其作用减弱甚至消失(Kerr and Jermier, 1978; 耿晓伟和郑全全, 2007)。作为工作成果最直接、最重要的体现,团队绩效是团队最常见的情境因素(张静等, 2017)。团队效能属于动机类的涌现状态(Mathieu et al, 2017),是具有典型内在动态性的团队属性(Marks et al, 2001)。此时,团队绩效作为员工在工作过程中面临的外部情境因素,团队效能作为团队的主观共享认知,与领导行为交互影响团队行为过程(郭韧等, 2018)。除此之外,本文认为团队绩效与团队效能之间也存在关系。IPO模型认为,情境因素可以作为输入因素影响团队过程和团队心理特征,即团队所处的环境会在团队成员的认知结构中形成共享心理认知(Cohen and Bailey, 1997)。已有研究表明,绩效对团队效能具有显著的促进作用(Ferrell and Gresham, 1985)。因此,团队绩效既可以作为工作的早期成果和经验反馈信息,替代领导印象管理作为信息输入,同时也可以激发团队效能,共同影响领导印象管理对团队从失败中学习的过程。鉴于此,本文探寻团队绩效和团队效能对领导印象管理与团队从失败中学习之间的调节机制及团队绩效被中介的调节作用。

本文将基于领导内隐理论和IPO模型来揭示团队情境下领导印象管理的影响机制,旨在做出以下理论贡献。首先,本文将建立领导印象管理和团队从失败中学习之间的关系。团队从失败中学习作为比团队反思和学习更进一步的团队情境,揭示领导印象管理对团队从失败中学习产生的影响,能够丰富人们对团队从失败中学习影响因素的认识。此外,以往研究在解释领导力对团队从失败中学习过程的影响时,主要探讨了领导的各种风格对团队从失败中学习的影响(Carmeli et al, 2012),而忽视了对内在本质的探究。根据内隐领导理论,本文选择领导印象管理作为自变量,以揭示领导在团队从失败学习中发挥的作用,这将进一步扩展对团队领导力和团队从失败中学习间关系的研究。

其次,将团队绩效和团队效能作为调节变量来揭示领导印象管理与团队从失败中学习之间关系的边界条件。团队绩效作为客观情境指标,属于领导工作成果的一部分,研究表明团队绩效的高低影响团队对领导的需求水平(Wee et al, 2017)。因此,低绩效的团队更加需要领导的支持和引导,领导印象管理能够帮助团队从失败中学习,而获得高绩效评价的团队通常较好地完成了工作绩效的要求,无需领导额外的支持和帮助,能够自发进行从失败中学习。此外,以往研究发现团队效能作为团队共享认知也可以代替领导发挥作用,激发团队的学习行为(崔波和杨百寅, 2018)。据此,本文将团队绩效和团队效能作为领导力的抵消变量,不仅能够丰富团队从失败中学习的影响因素研究,还将进一步扩充领导印象管理影响团队从失败中学习过程的边界条件。

最后,进一步把团队绩效、团队效能作为双调节构建被中介的调节模型,解释团队绩效调节作用的间接

传导机制。这不仅有助于发展和丰富领导印象管理的相关研究,而且将为人们理解领导者在团队从失败中学习过程里的角色提供一个新的理论解释框架。

综上所述,本文提出了被中介的调节作用的理论模型(图 1)。

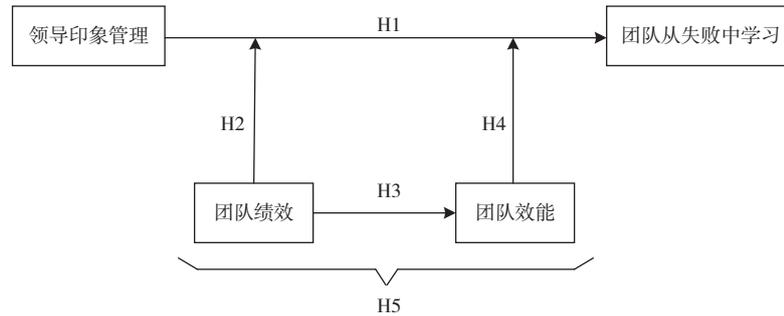


图 1 本文理论模型

## 二、假设与研究设计

### (一)领导印象管理和团队从失败中学习的关系

团队从失败中学习是指团队经历问题和错误时,对问题发生的原因进行理解和解释,并采取措施进行改进的过程(Carmeli et al, 2012)。团队从失败中学习作为团队和组织发展的重要影响因素,强调学习的社会性和成员间的互动性,团队成员一起对经历过的问题进行思考和互动分析,从而更好地相互理解失败产生的原因,并一起采取行动解决问题(Shepherd et al, 2011)。本文认为领导的积极引导是促进团队从失败中学习的良方,团队成员头脑中对领导者的认知受到领导印象管理的影响,领导者可以通过印象管理传达他们的形象,此时团队成员判断领导真实特质与内隐原型的差异较小(Giessner and van Knippenberg, 2008)。此时,领导者会更贴近团队成员的期望,使得员工不害怕惩罚,倾向于做出对团队有益的活动,从而在工作中增加主动性,愿意一起参与到团队建设中去(Vogt et al, 2021)。

进一步,领导印象管理通过以下三方面影响团队从失败中学习:首先,善于使用印象管理的领导会重点关注他人眼中的印象(Leary and Kowalski, 1990),时刻树立真诚亲民的形象,为下属提供精神支柱,展现自己平和可靠的特质。根据内隐领导理论,下属头脑中的领导原型应该具有的特质包括与群众打成一片、平易近人等(凌文铨等, 1991)。高印象管理水平的领导为了提升团队下属对领导的评价和信任感,往往采用真诚、谦虚且仁慈的外在表现来匹配团队成员心中的领导原型,通过尊重和包容下属提升团队成员的归属感(Vogt et al, 2021)。因此,本文认为高水平印象管理的领导会在在工作场合对下属进行关心,调动团队成员工作的积极性,提升团队成员的信任和归属感,带领团队成员一起对经历过的失败进行思考和互动分析,追溯失败产生的原因,进而采取行动一起从失败中学习。此外,高水平印象管理的领导者可以敏锐观察到他人的情绪和行为,在团队中能够有效理解他人,并利用基于理解而获得的知识去影响他人,以实现个人目标或组织目标(Ferris et al, 2005)。因此,当领导印象管理水平高时,领导会准确觉察下属的所思所想,敏锐地捕捉并解读团队成员的情绪、心态和行为的各方面,及时解决下属的问题与麻烦。此时,在领导的支持下,整个团队会对问题和失败进行思考和分析,激发团队成员的学习行为。

其次,善于进行印象管理的领导意味着不固执己见(Leary and Kowalski, 1990),在为人处事上更加讲究沟通技巧,愿意聆听下属的想法。根据内隐领导理论,高水平印象管理的领导会适当增加与下属的沟通频率,使团队成员依据更充分的客观信息对领导进行评价,而不仅仅是依靠头脑中的领导者原型(Treadway et al, 2013)。长此以往,领导与团队成员之间建立起良好的沟通渠道,提升团队成员对领导的直接评价(谢永平等, 2015)。因此,当领导印象管理水平高时,领导与团队成员之间保持交流互动,保证与下属之间的紧密联系,并潜移默化地影响团队成员对领导的认知。内隐领导理论认为领导可以通过不断沟通塑造认同感影响团体原型,进而影响下属头脑中的领导者原型(Seyranian, 2014)。这种情况下,团队成员能够从根本上根据领导的实际形象来建立符合内心期望的领导原型,面对工作中的失败,团队成员能安心进行学习而不用害怕受到领导的责罚,从而带动整个团队形成以信任和尊重为基础的人际关系,以及专注于学习和工作的良好氛围。除此之外,印象管理水平高的领导允许下属畅所欲言,积极听取下属的建议,如此团队成员间可以

对工作情况积极探讨,从而提升团队成员失败后学习的积极性(Zhou et al, 2017)。研究表明,领导者如果能够广开言路,那么员工就会坦诚地与领导讨论失败的具体情况,为提出解决问题的对策创造了有利条件,从而有效避免员工因掩盖失败而错过从失败中学习的机会(张昊民和宗凌羽, 2019)。也就是说,在团队经历失败时,印象管理水平高的领导能够与团队成员积极讨论,团队成员间获得建议和对策,从而勇于面对失败并采取学习行为。因此,本文认为面对团队失败,印象管理水平高的领导会与团队成员积极沟通,一方面塑造团队成员新的领导原型,使员工在遭受失败时能够得到领导的专业指导和帮助,避免员工在经历失败后孤立无援、一蹶不振;另一方面建立领导和团队成员沟通和建言的渠道,为下属的学习活动提供卓有成效的支持,从而促进团队从失败中学习的行为。

最后,高印象管理的领导可以面向不同的员工展现出有针对性的领导风格,表现出良好的交往风格与恰当的交往方式,更容易建立和谐的人际关系网,和其他的合作伙伴建立战略联盟关系(Ferris et al, 2005)。根据内隐领导理论,领导在下属头脑中的形象和表现出的实际特质差异越小,该领导被认为越有领导力,越可能激发其下属表现出积极的工作态度和行为,即下属倾向于根据领导与团体原型的相符程度识别领导者。印象管理水平高的领导能根据不同的对象和环境灵活地调整自己的行为,表现出与团队成员心中一致的领导原型,他们会通过个性化的手段和方式来促进团队成员在工作中的关系。因此,根据内隐领导理论,高印象管理的领导不仅能有效察觉到团队成员的多样化需求,还可以充分施展个人魅力,善于处理人际关系,积极引导团队从失败中学习。除此之外,高印象管理的领导偏向通过更人性化的管理手段而不是死板的规章制度管控下属(谢永平等, 2015),对感情因素的偏好使得他们拥有更高的洞察力和分析事物的能力来发现下属存在的不满,极大提升了团队成员的地位与满意度。研究表明,领导展现积极的印象管理可以通过制定最大化目标为团队成员提供一个安全环境,以应对未能实现团队目标的负面后果(Giessner and van Knippenberg, 2008)。因此,印象管理水平高的领导会展现柔性的管理手段,灵活地管理团队成员,与团队成员形成一致的团队目标和愿景,降低对失败潜在风险和难度的评估,提高对失败中学习价值和意义的感知和认同。综上所述,印象管理水平高的领导注重自身形象与外在表现,善于沟通和交流,能够通过恰当的交往风格与团队成员构建和谐的人际关系,因此在团队发生失败后,领导会积极引导下属将失败看成是一种挑战,鼓励团队成员通过对组织环境中有关学习线索的感知和评估进行自我调节,重塑对失败的认知和观念,进行进一步地纠错和学习。

综上所述,本文提出如下假设:

领导印象管理正向影响团队从失败中学习(H1)。

## (二)团队绩效的调节作用

本文选取团队绩效这一评价团队工作效果的重要客观指标作为调节变量,探讨领导印象管理影响团队从失败中学习的边界条件。根据IPO模型,绩效作为团队成员以往工作的业绩结果,是评价领导有效性的重要情境因素。研究表明,团队绩效信息影响追随者对领导的认知,并且追随者经常将绩效结果的好坏直接归因于领导(Meindl and Ehrlich, 1987)。

首先,团队绩效作为工作结果的反馈,不仅可以使团队成员受到激励,而且能够清晰、直接地表现出实现高绩效目标的途径(许小东和王晓燕, 2008)。研究表明获得高绩效评价的团队,通常较好地完成了工作绩效的要求,有利于团队目标的达成,此时,领导作为绩效反馈者所采取的一些印象管理行为往往是多余的,并且有可能被员工看作不必要的控制行为(House and Mitchell, 1974)。因此,对于高工作绩效的团队来说,团队成员通过已达成的成就和经验做出判断,了解团队目标和达成目标的途径,领导印象管理的指导和激励作用被大大降低,此时领导印象管理对团队从失败中学习的影响也随之降低。相反,对于低工作绩效的团队而言,他们无法在反馈结果中受到激励,对如何实现目标感到迷茫,此时领导会对团队成员起到指导作用,高水平印象管理的领导通过给予员工鼓励和信心,从而使团队成员尽快地在失败中总结经验教训,找到解决方案。

此外,高团队绩效能够提升团队成员的工作满意度和成就感(Lawler and Porter, 1967),当整个团队维持较高水平的工作绩效时,意味着被组织奖励的概率增加,团队内部员工更可能感受到其他团队成员的羡慕,工作满意度和自信感也随之提升。研究表明当团队成员在工作中获得了成就感和自我实现等高层次需求后,他们会形成强烈的愿望督促自己更加认真工作、实现目标期望(许小东和王晓燕, 2008)。按照Williams and Anderson(1991)的观点,员工的工作绩效被组织的正式权力系统监视并以此作为奖励或惩罚的依据。具

体来说,高工作绩效的团队容易受到嘉奖,团队成员拥有强烈的成就感和自信心,即使发生失败现象,团队成员也有底气面对失败,并自发地进行学习行为。此时,领导印象管理对团队从失败中学习的作用被削弱。反之,对于低工作绩效的团队而言,他们无法直接从工作结果中获得成就感,容易对工作失去信心,所以领导通过印象管理采取的一些行为方式会让成员认为领导对自己的团队非常重视,从而能够尽快地在失败中总结经验教训,共同思考分析,找到解决方案。因此,对于低工作绩效的团队来说,领导印象管理更容易促进团队从失败中学习。

由此提出如下假设:

团队绩效负向调节领导印象管理与团队从失败中学习的正向关系。具体而言,团队绩效水平越高,领导印象管理与团队从失败中学习的正向关系越弱(H2)。

### (三)团队效能的调节作用

团队效能是指团队相信它可以成功完成特定的任务,即一个团队对其成员共同能力所表达出的共同信念(Bandura, 1997)。根据内隐领导理论和IPO模型,下属对领导者的认知模式影响其对领导者行为的归因,体现在下属的认知分类系统影响其对领导者的信任程度和对领导者决策的接受程度(Eden and Leviatan, 1975)。研究表明,下属的认知会在一定程度上削弱领导者的作用(尹奎等, 2017)。而且员工基于状态的核心自我评价(如胜任感和自我决定)作为内部资源,能够降低他们对领导的指导与关怀等情境因素的需求(Bandura, 1990)。因此,本文认为团队效能作为团队的共享认知,对领导印象管理与团队从失败中学习产生负向调节作用。

首先,团队效能较高时,团队成员保持高自我效能感,而高自我效能感是许多挑战性任务成功的促进因素(Bandura, 1990)。具体而言,高团队效能感的成员往往聚焦于如何掌控当前任务。研究表明高水平的团队效能感促进员工形成正向激励和情感支持,促使员工产生积极的团队学习行为(崔波和杨百寅, 2018)。因此,高水平的团队效能作为团队成员完成任务的信念会取代领导的作用,降低领导指导和激励的作用。处于较高团队效能水平的团队成员能够更加自信地面对失败,将对环境的控制转化为对工作任务的控制,此时领导印象管理对团队成员的控制作用降低,团队成员相信依靠自身能力能够完成任务和解决问题,将更积极主动地采取学习行动降低团队失败的损失。与之相反,低水平团队效能的团队认为任务和工作情景充满风险,缺乏清晰的目标,在面对挑战性任务和失败可能性高的任务中容易引发功能失调。他们往往对自身能力缺乏信心,对工作环境的稳定性和安全性更加敏感,从而更加需要领导的支持。此时,领导印象管理发挥作用,带领团队成员进行学习行为。总之,当团队效能比较低时,需要领导维护自身在团队成员中的良好形象,积极引导员工树立正确的认知,提高成员信心,促使员工直面失败与挑战。

此外,高团队效能的团队成员对所从事任务相关的环境信息更敏感,容易获取与任务有关的知识 and 资源(Bandura, 1977),由此团队效能会成为促进团队学习的重要认知机制。具体而言,作为团队成员重要的心理认知资源,团队效能越高,团队成员在团队认知及评估上的预期就越高,具有更强的主观能动性,此时员工倾向于改变现状或周围环境,并主动承担相应责任。因此,处于较高团队效能水平下的团队成员在自我认知和评估上有自信心,不依赖领导提供的外界资源,更多地依靠团队成员的集体共享认知来行动,员工积极主动地采取学习行动降低团队失败的损失。与之相反,团队效能越低,团队成员的认知和自我评估越低,缺乏主观能动性,倾向于自我封闭。所以,处于较低团队效能水平下的团队成员对环境敏感性较低,不容易获取到与工作相关的信息和资源,行为和决策时会更多地依赖领导提供的外界资源,在领导的指导下进行失败中学习行为。综上所述,当团队效能感较高时,团队成员对于团队能力持有较高的信念水平,因此更倾向于从团队内部获取必要的支持,此时领导的印象管理能力不再发挥作用,团队成员会以乐观的态度面对挑战,进行团队从失败中学习;而在效能感水平较低的团队中,团队成员往往会高估工作过程中存在的困难,因而在面对失败时不能进行建设性的应对,此时反而依赖领导印象管理的影响,领导者通过各种行为表现带动团队成员进行团队从失败中学习。

由此提出假设:

团队效能负向调节领导印象管理与团队从失败中学习的正向关系。具体而言,团队效能水平越高,领导印象管理与团队从失败中学习的正向关系越弱(H3)。

#### (四)被中介的调节作用

本文进一步探究团队绩效与团队效能之间存在的关系。根据IPO模型,团队绩效可以通过两种作用机制唤醒团队效能(Ferrell and Gresham, 1985)。一方面,成就经验、替代性学习、言语鼓励和情绪唤起被看作自我效能形成的关键要素,自我效能的判断受到过去经验的影响,这些经验传达了有关未来能力的信息(Bandura, 1977; 1986)。扩展到团队层面,与之前能力结果和经验相关的绩效会提供团队成员对于团队能力的评估,从而影响团队效能(Rodríguez-Sánchez et al, 2021)。IPO模型指出,情境因素可以作为输入因素影响团队过程和团队心理特征,即团队所处的环境会在团队成员的认知结构中形成共享心理认知(Cohen and Bailey, 1997)。具体而言,不同的绩效结果导致个体的不同认知,工作绩效过低会使团队成员怀疑自己,而过高的工作绩效则会给团队成员带来强烈的自信心。例如,研究表明当个体参与一项具有挑战性的任务收到负面绩效反馈时,他们往往变得灰心丧气并质疑自己的能力,自我效能水平降低;相反,那些没有收到负面绩效反馈的参与者能够持有积极的自我认知,仍然保持着解决问题的动力,维持较高水平的自我效能(Pelled et al, 1999)。另一方面,过高的工作绩效可能受到领导的表扬、同事的羡慕,这也给高绩效员工带来心理上的安慰并使其在工作中表现得更加自信(Pelled et al, 1999)。研究表明,员工会对绩效结果的直接了解中获得有益的心理状态,例如内部动机、总体满意度、工作效率等。高水平的绩效给团队成员带来成功的喜悦、积极心理状态和成就经验,从而形成了团队的共同信念(Martin et al, 2022)。因此,本文认为团队绩效作为团队客观环境和历史成就经验,有助于提升团队效能。即团队绩效越高,团队效能感越高。

由此提出如下假设:

团队绩效正向影响团队效能(H4)。

根据社会认知理论的观点,外部环境、认知因素和个体行为之间存在持续互动的关系,即个体通过对外部环境的观察与解读来调整自我认知(如自我效能),并最终实施相应行为(Bandura, 1986)。在团队情境下,团队效能作为一种成员共享的认知状态,不仅可以受到团队绩效的影响,而且还可以传递团队绩效对领导印象管理与团队失败中学习关系间的调节作用。此外,领导替代理论认为,环境提供的社会信息影响人的判断(Howe et al, 1986)。具体而言,团队绩效能够提供一种清晰、可靠且确定的目标,当大多数团队成员意识到要做什么及如何做到这一点时,他们会在工作中感受到更多的能力感,这增强了员工对团队成功的信心,促使员工勇于面对障碍和困难,从而激励团队成员在失败中学习。相比之下,领导者所提供的组织角色职能变得微不足道(Kerr and Jermier, 1978)。因此,高水平的团队绩效对领导印象管理这一领导力的替代过程可以通过增强团队成员的任务自信心和掌控力(Dionne et al, 2002),进而提升团队效能作为影响机理。可见,工作本身提供的绩效反馈和团队成员的团队效能都能够代替领导者发挥作用。进一步说,团队绩效对领导印象管理与团队从失败中学习间关系的调节作用可以通过团队效能的中介作用进行传递。

综合H2~H4提出如下假设:

团队效能中介了团队绩效对领导印象管理与团队从失败中学习间关系的调节效应(H5)。

### 三、研究过程与方法

#### (一)样本和程序

本文关注点在于团队日常工作中的失败,电话销售这一特殊销售形式在工作中经常面临销售失败的情况,能否进行失败后学习也是团队员工下一次销售成功的关键。因此,本文选择中国一家大型保险集团公司的电话销售部门,该部门采用团队合作的销售方式。本文在人力资源部门的协助下招募参与者,通过公司内部网发送电子邮件告知参与者,该研究的目的是检查他们的领导风格和团队成员间的合作,所有数据只用于学术研究,对个人信息严格保密。本文在两个时间点分别向团队员工和领导收集数据,间隔为两周,以减少共同方法偏差问题。在数据收集前已获得知情者同意。

首先,向来自185个团队的2622名销售员工发送了包括领导印象管理的问卷收到了来自155个团队中的1981名员工的回复。团队员工的总体回复率为75.55%,团队的回复率为83.78%。两周后,向参与的销售员工发送了包括团队效能的第二阶段调查问卷,同时向销售员工所在团队的领导发送包括团队从失败中学习的问卷。这两波数据收集得到了146个团队中的1481名员工的回复,团队员工的总体回复率为56.48%,团队的回复率为78.92%。每个参与者的口统计信息和团队客观绩效由人力资源部门提供。为了确保机

密性,参与者的姓名被删除,只保留他们的 identity document(ID)号码以匹配数据。

本研究剔除了团队成员数量在两名以下和空白过多及反应倾向过于明显的问卷。最终从134个团队中获取了1423名员工的数据。团队员工的总体回复率为54.27%,团队的回复率为72.43%。其中,男性占45.8%,女性占54.2%;学历方面,中专以下学历占0.5%,中专学历占43.8%,高中学历占18.8%,大专学历占34.2%,本科学历占2.6%;被调查者的平均年龄为23.4岁,平均工龄为1.2年。团队成员分为正式员工占51.3%,试用员工占48.7%;他们的职级分别为见习客户专员占1.7%,客户专员占11.4%,高级客户专员占27.7%,客户主管占13.1%,高级客户主管占13.8%,客户经理占22.3%。

## (二)变量测量

本文采用发表于国际期刊的成熟量表来测量模型中的变量,量表题项严格遵循翻译-回译的程序。被试对所有题项的回答采用李克特5级量表,1表示非常不同意,5表示非常同意。

领导印象管理。本文使用Lam等(2007)开发的6个题项来衡量领导在工作场所的印象管理。题项包括“为了让我领他/她的情,未来给予他/她回报”和“为了塑造一个好领导的形象”等。在本文中,该量表的克朗巴哈系数(Cronbach's  $\alpha$ )为0.88。

团队从失败中学习。使用Hirak等(2012)开发的5个题项来衡量团队在失败中学习。这些题项是“在完成的过程中遇到问题时,我们团队成员不仅会很快想出一个解决方案,而且还会向上级及其他团队进行及时报告这个问题”“当某个团队成员犯了一个错误时,我们团队的其他成员不会指责他/她,相反会与他/她一起从所犯错误中进行学习总结”和“当某个团队成员犯了一个错误时,他/她会及时地报告团队长,并告知其他成员与他/她共同进行学习总结”。在本文中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.80。

团队绩效。使用企业在问卷调查期间的客观绩效(KPI)的平均值来衡量团队绩效。

团队效能。使用Rego等(2013)开发的5个题项来衡量员工的团队效能感知。这些题项是“我们团队相信能很好地完成各项工作要求”“我们团队相信可以解决在工作中遇到的难题”和“工作中几乎没有什么事情可以难倒我们团队”。在本文中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.85。

## 四、数据分析与研究结果

### (一)描述性统计分析

本文运用Mplus8.3软件对变量进行描述性统计分析和相关性检验,结果见表1,领导印象管理与团队从失败中学习显著正相关(相关性系数 $r=0.185$ ,显著性值 $p<0.05$ );团队绩效与团队效能显著正相关( $r=0.238$ , $p<0.01$ );团队绩效与团队从失败中学习显著正相关( $r=0.249$ , $p<0.01$ );团队效能与团队从失败中学习显著正相关( $r=0.171$ , $p<0.05$ )。检验结果为本文假设提供了初步数据支持。

表1 各变量描述性统计及相关分析

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 领导性别	0.500	0.502	1					
2. 领导年龄	25.978	2.542	-0.137	1				
3. 领导学历	3.360	0.913	0	0.180*	1			
4. 领导印象管理	2.686	0.403	0.095	-0.066	-0.085	1		
5. 团队绩效	0.878	0.121	-0.153	0.098	-0.117	-0.089	1	
6. 团队效能	4.075	0.306	-0.004	0.027	-0.035	-0.384**	0.238**	1
7. 团队从失败中学习	3.969	0.631	0.197*	0.006	-0.082	0.195*	0.249**	0.166

注:N=134;\*表示 $p<0.05$ ,\*\*表示 $p<0.01$ ,双侧检验。

### (二)验证性因子分析

为了保证这些测量方法的结构效度,本文进行验证性因子分析,检验各个变量之间的区分效度。分别构建四因子模型(领导印象管理、团队绩效、团队效能、团队从失败中学习)、三因子模型(领导印象管理+团队绩效、团队效能、团队从失败中学习)、二因子模型模型(领导印象管理+团队绩效+团队效能、团队从失败中学习)和单因子模型(领导印象管理+团队绩效+团队效能+团队从失败中学习)。结果表明,在本文构建的四因子模型中,各项拟合指数显著优于其他模型,4个变量具有较好的区分效度(卡方/自由度 $\chi^2/df=2.238$ ,比较拟合指数 $CFI=0.832$ ,增值拟合指数 $IFI=0.835$ ,近似误差均方根 $RMSEA=0.096$ )。

### (三)假设检验结果

本文是两层级结构的理论模型,其中领导印象管理为员工评价变量,由此计算了组内相关系数 $ICC(1)$ 来

验证数据聚合的有效性。结果表明领导印象管理的  $ICC(1)$  为 0.061；团队效能的  $ICC(1)$  为 0.103 都满足  $ICC(1)$  大于 0.05 的标准。说明被试对这些变量的评分具有足够的组间差异，能够聚合到个体间层面进行后续分析。

在进行回归分析之前，本文对所有变量进行了中心化处理，将自变量领导印象管理分别与调节变量团队绩效和团队效能的分数相乘并作为交互项。回归结果见表 2，模型 1 表明领导印象管理对团队从失败中学习的正向作用显著（回归系数  $\beta=0.306$ ,  $p<0.05$ ），假设 H1 得到验证；模型 2 表明，领导印象管理与团队绩效的乘积项对团队从失败中学习的负向作用显著（ $\beta=-2.383$ ,  $p<0.05$ ），说明绩效具有负向调节作用，假设 H2 得到验证；在模型 5 中，团队绩效对团队效能的正向作用显著（ $\beta=0.600$ ,  $p<0.01$ ），假设 H3 得到验证；模型 3 表明，领导印象管理与团队效能的乘积项对团队从失败中学习的负向作用显著（ $\beta=-0.935$ ,  $p<0.05$ ），说明团队效能具有负向调节作用，假设 H4 得到验证。

最后，将模型 4 与模型 2 比较可知，加入团队效能变量后，模型 4 中的交互项（领导印象管理×团队绩效）对团队从失败中学习的回归系数不显著（ $\beta=0.140$ ,  $ns$ ,  $ns$  代表 no significance），并且团队效能的系数显著（ $\beta=0.642$ ,  $p<0.001$ ），说明团队绩效的调节作用通过团队效能传递，存在被中介的调节效应，假设 H5 得到验证。

接下来探讨团队绩效和团队效能在领导印象管理和团队从失败中学习关系之间的调节作用，通过简单斜率分析绘制调节效应图。由图 2 可知，高团队绩效相比低团队绩效，斜率由正变为负，表明领导印象管理对于团队从失败中学习的正向作用反而减弱。因此，团队绩效起到了负向调节作用。由图 3 可知，高水平团队效能相比低水平团队效能，斜率由正变为负向，表明领导印象管理对于团队从失败中学习的正向作用反而减弱。因此团队效能在领导印象管理与团队从失败中学习之间发挥负向调节作用。

为进一步验证团队绩效的调节作用能否被团队效能中介，本文通过 5000 次 Bootstrap 重复模拟抽样，计算团队效能中介效应 95% 的置信区间。结果表明，团队效能的间接效应显著（间接效应  $Ind=-0.094$ , 95%  $CI=[-0.184, -0.025]$ ），假设 H5 再次得到验证。

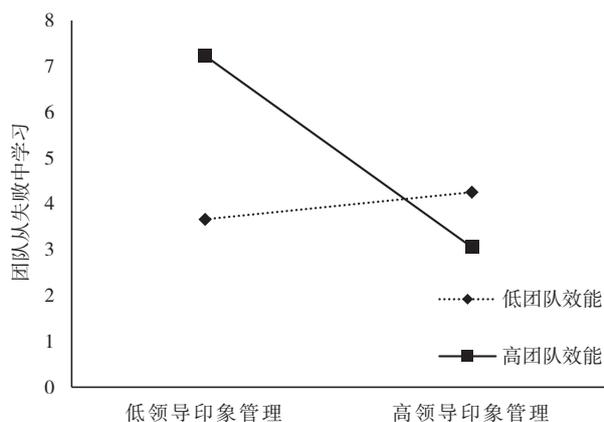


图 2 团队绩效对领导印象管理与团队从失败中学习的调节效应

表 2 基本回归分析结果 ( $N=134$ )

变量	团队从失败中学习				团队效能
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距	3.148*** (0.363)	3.958*** (0.051)	3.925*** (0.055)		3.547*** (0.189)
自变量					
领导印象管理	0.306* (0.134)	0.296* (0.130)	0.483*** (0.138)	0.501** (0.165)	
调节变量					
团队绩效		1.183** (0.438)		0.051 (0.176)	0.600** (0.214)
团队效能			0.628*** (0.183)	0.642*** (0.157)	
领导印象管理×团队绩效		-2.383* (1.111)		0.140 (0.437)	
领导印象管理×团队效能			-0.935* (0.414)	-0.866* (0.392)	
$F$	5.192*	7.039***	7.18***	2.254	7.900**
$R^2$	0.038	0.139	0.139	0.943	0.560

注：\*\*\*表示  $p<0.001$ ；\*\*表示  $p<0.01$ ；\*表示  $p<0.05$ ；表中为非标准化系数，括号内标注为标准差 (SE)。

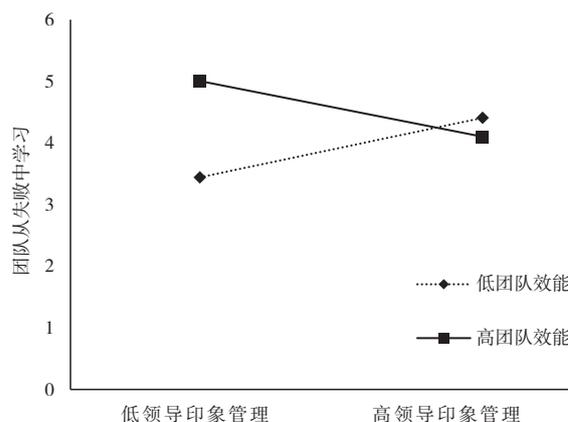


图 3 团队效能对领导印象管理与团队从失败中学习的调节效应

## 五、主要研究结论与讨论

### (一) 研究发现与理论贡献

本文采用两阶段问卷调查法对某保险服务业集团的 134 个电话销售团队的 1423 名在职员工开展了为期一个月的调查，考察了由领导印象管理对团队从失败中学习的影响机制及其边界条件。

首先,本文发现领导印象管理对团队从失败中学习具有积极影响。选取团队日常工作中的失败这一普遍情境,且团队从失败中学习作为比团队反思和团队学习更进一步的团队行为,本文揭示了领导印象管理对团队从失败中学习产生的影响,能够丰富人们对团队从失败中学习适用情境和影响因素的认识。这一发现与以往研究有相似之处,以往关于团队从失败中学习的研究发现,各种领导风格和行为对团队从失败中学习具有促进作用(卢艳秋等,2018; Carmeli and Sheaffer, 2008)。然而,现有研究并没有回答领导者采取不同风格的背后原因,根据内隐领导理论,本文以领导印象管理作为切入点,发现在领导的带领下,团队日常工作所经历的失败也会激发他们的积极应对过程,在工作中进行有意识地主动学习。除此之外,以往关于印象管理的文献讨论了员工印象管理对其工作场所行为的影响(刘艳等,2021),而团队领导者的行为和举动向团队成员阐明了工作应该如何进行,在团队活动中领导印象管理比员工印象管理更具有指导意义,因此领导印象管理的作用机制值得进一步探究。本文的结果丰富了学者们关于领导与团队从失败中学习关系的研究视角,把现有研究扩展到领导印象管理及团队日常工作失败后的积极应对行为之上。

其次,本文发现团队绩效在领导印象管理对团队从失败中学习之间发挥着负向调节作用。以往认知因素作为行为的重要驱动因素得到了广泛的研究,大多研究围绕心理安全和自我效能等因素阐述领导对团队从失败中学习形成机制的影响(卢艳秋等,2018)。然而不考虑客观情境因素的影响,导致人们无法以更客观、更全面的视角揭示团队从失败中学习的产生过程。IPO模型指出团队绩效作为团队客观绩效指标,是团队学习和反思过程的重要情境因素,这一发现丰富了领导替代理论在解释团队认知和行为过程中的边界条件。然后,本文发现团队效能领导印象管理对团队从失败中学习之间发挥着负向调节作用。IPO模型指出团队认知和客观情境既可以作为输入因素,也可以作为权变因素影响团队反思过程(Mathieu et al, 2017)。本文表明,团队绩效和团队效能从客观环境和团队认知出发代替了领导印象管理的作用。本文将团队绩效和团队效能作为领导力的抵消变量,不仅能够丰富领导印象管理和团队从失败中学习之间关系的研究,还将进一步扩充领导印象管理影响过程的边界条件。

最后,本文发现团队绩效还会传递团队效能的调节作用,进一步构建被中介的调节模型,解释团队绩效调节作用的间接传导机制。这不仅有助于整合团队绩效和团队效能在环境和认知两个层面的反应,而且发展和丰富了领导印象管理和团队从失败中学习关系的边界条件,为解释领导印象管理的影响提供了一个新的理论框架。

## (二) 实践启示

近年来,从失败中学习成为企业和团队长远发展的关键理念。本文的发现有助于团队从失败中学习的在企业内部经营与日常管理过程中的贯彻与落实。本文发现作为客观指标的团队绩效和作为认知的团队效能能够代替领导印象管理发挥作用,这两个因素也是提升团队从失败中学习的干预契机。首先,当企业团队绩效表现良好,团队成员士气高涨、信心十足的情况下,领导者无需通过印象管理来伪装自己,展现真实的自我更利于团队工作的开展及领导有效性的发挥。除此之外,领导者的真实表现还能对组织成员起到模范带头作用,激励组织成员热爱学习(王德胜等,2020)。

其次,当企业团队绩效表现不佳,团队成员心态低落、士气不足的情况下,领导者面对不同下属要采取针对性的策略,构建与下属头脑中原型相匹配的形象,以满足不同类型员工的诉求,让员工感受到领导对自身的关怀和重视,促进团队从失败中学习的发生。当然,当团队在领导的带领下提升工作效率和团队绩效,重塑团队成员的自信心及团队效能以后,领导者仍旧要慢慢展现真实的自我想法和自我价值观,并与下属构建起真实的信任关系(何建华等,2014)。

最后,团队领导者应该适当增加与下属的沟通频率,使其团队成员依据更充分的客观信息对领导者进行评价,与团队成员建立和谐的人际关系。同时团队领导者也可以通过培训与开发等方式,丰富团队成员的知识、技能和能力,增强他们的团队效能,从各个方面引导团队成员对团队从失败中学习产生动力。

## (三) 不足与展望

首先,本文的样本主要来源于同一家集团公司,地域和行业相对集中,在一定程度上会影响研究发现的的外部效度。研究发现是否适用于我国其他地域或行业的企业还有待商榷,为了回答这一问题,未来研究可以扩大样本来源。其次,虽然是从团队领导、团队成员和客观指标三个不同来源获取数据以降低共同方法偏差,但是仅通过问卷调查法并不能为测量变量之间的因果关系提供充分的证据。在本文中,假设团队绩效是

团队效能的前因,但当研究问题改变时也许存在相反的因果关系。例如,何建华等(2014)提出团队效能直接对团队绩效产生作用,团队沟通起到了调节作用。为变量之间的因果关系提供更多的证据,未来研究可以采取实验方法检验理论模型中的假设关系。

### 参考文献

- [ 1 ] 曹洲涛, 欧阳素珊, 2020. 多重知识网络嵌入性对团队创新绩效的“双刃剑”效应——失败学习的中介作用[J]. 科技进步与对策, 37(24): 142-151.
- [ 2 ] 常洁, 唐朝永, 牛冲槐, 2020. 组织情绪能力与组织创新关系: 心理安全及失败学习的链式中介模型[J]. 科技进步与对策, 37(18): 10-17.
- [ 3 ] 崔波, 杨百寅, 2018. 团队效能感、团队学习与团队绩效——基于多案例的研究[J]. 管理案例研究与评论, 11(5): 491-501.
- [ 4 ] 耿晓伟, 郑全全, 2007. 领导替代理论[J]. 人类工效学, (3): 70-71, 73.
- [ 5 ] 郭韧, 周飞, 林春培, 2018. 组织知识共享氛围对管理创新的影响: 基于员工自我效能的调节中介模型[J]. 科研管理, 39(10): 70-78.
- [ 6 ] 何建华, 姜小暖, 于桂兰, 2014. 团队集体效能感与团队绩效: 团队沟通的调节作用[J]. 科技管理研究, 34(4): 169-173.
- [ 7 ] 凌文铨, 方俐洛, 艾尔卡, 1991. 内隐领导理论的中国研究——与美国的研究进行比较[J]. 心理学报, (3): 236-242.
- [ 8 ] 刘艳, 江文琦, 董雨菲, 2021. 低预期员工的印象管理行为模型构建[J]. 中国人力资源开发, 38(9): 6-18.
- [ 9 ] 卢艳秋, 庞立君, 王向阳, 2018. 变革型领导对员工失败学习行为影响机制研究[J]. 管理学报, 15(8): 1168-1176.
- [ 10 ] 王德胜, 韩杰, 李婷婷, 2020. 真实型领导如何抑制员工反生产行为? ——领导-成员交换的中介作用与自我效能感的调节作用[J]. 经济与管理研究, 41(7): 134-144.
- [ 11 ] 谢雅萍, 陈睿君, 2018. 团队创新失败复原与连续创新关系研究[J]. 科技进步与对策, 35(17): 29-34.
- [ 12 ] 谢永平, 安越, 刘雪雪, 2015. 国有企业领导政治技能与领导有效性关系研究——下属迎合行为的调节作用[J]. 商业经济与管理, (2): 36-45.
- [ 13 ] 徐雪娇, 赵亚奇, 张秀娥, 2021. 创业失败学习对后续创业成功的影响机制——创业韧性的中介作用与悲痛恢复取向的调节作用[J]. 科技进步与对策, 38(14): 30-36.
- [ 14 ] 许小东, 王晓燕, 2008. 领导替代: 领导效用研究的新视角[J]. 中国人力资源开发, (9): 10-13.
- [ 15 ] 尹奎, 王崇锋, 张凯丽, 2017. 领导替代理论前沿述评与展望[J]. 外国经济与管理, 39(11): 61-76.
- [ 16 ] 张昊民, 宗凌羽, 2019. 知识员工创新失败学习仅靠领导包容足够吗? ——一个被调节的中介模型[J]. 科技进步与对策, 36(4): 146-153.
- [ 17 ] 张静, 宋继文, 王悦, 2017. 关系视角下工作绩效如何影响领导辱虐行为——一个有调节的中介模型[J]. 中国人力资源开发, (9): 22-33.
- [ 18 ] 赵斌, 赵艳梅, 2019. 印象管理动机对员工创新行为的影响机制[J]. 科技进步与对策, 36(5): 145-153.
- [ 19 ] BANDURA A, 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change [J]. Psychological Review, 1 (4) : 139-161.
- [ 20 ] BANDURA A, 1986. Social foundations of thought and action[J]. Journal of Applied Psychology, 12(1): 169.
- [ 21 ] BANDURA A, 1990. Reflections on nonability determinants of competence[M]. Yale University Press: New Haven.
- [ 22 ] BANDURA A, 1997. Efficacy: The exercise of control[M]. New York, NY: Freeman.
- [ 23 ] BLICKLE G, MEURS J A, WIHLER A, et al, 2014. Leader inquisitiveness, political skill, and follower attributions of leader charisma and effectiveness: Test of a moderated mediation model [J]. International Journal of Selection and Assessment, 22(3): 272-285.
- [ 24 ] CARMELI A, SHEAFFER Z, 2008. How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment[J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(4): 468-489.
- [ 25 ] CARMELI A, TISHLER A, EDMONDSON A C, 2012. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure[J]. Strategic Organization, 10(1): 31-54.
- [ 26 ] COHEN S G, BAILEY D E, 1997. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite[J]. Journal of Management, 23(3): 239-290.
- [ 27 ] DIONNE S D, YAMMARINO F J, ATWATER L E, et al, 2002. Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias[J]. Journal of Applied Psychology, 87(3): 454-464.
- [ 28 ] EDEN D, LEVIATAN U, 1975. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales[J]. Journal of Applied Psychology, 60(6): 736-741.
- [ 29 ] FERRELL O C, GRESHAM L G, 1985. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing [J]. Journal of Marketing, 49(3): 87-96.
- [ 30 ] FERRIS G R, TREADWAY D C, KOLODINSKY R W, et al, 2005. Development and validation of the political skill

- inventory[J]. *Journal of Management*, 31(1): 126-152.
- [31] GIESSNER S R, VAN KNIPPENBERG D, 2008. "License to fail": Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1): 14-35.
- [32] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A, et al, 2012. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures[J]. *The Leadership Quarterly*, 23(1): 107-117.
- [33] HOUSE R J, DESSLER G, 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests[J]. *Contingency Approaches to Leadership*, 3(4): 81-97.
- [34] HOWELL J P, DORFMAN P W, KERR S, 1986. Moderator variables in leadership research[J]. *Academy of Management Review*, 11(1): 88-102.
- [35] KERR S, JERMIER J M, 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3): 375-403.
- [36] LAM W, HUANG X, SNAPE E D, 2007. Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?[J]. *Academy of Management Journal*, 50(2): 348-363.
- [37] LAWLER E E, PORTER L W, 1967. Antecedent attitudes of effective managerial performance[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2): 122-142.
- [38] LEARY M R, KOWALSKI R M, 1990. Impression management: A literature review and two-component model [J]. *Psychological Bulletin*, 107(1): 34-47.
- [39] MADSEN P M, DESAI V, 2010. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry[J]. *Academy of Management Journal*, 53(3): 451-476.
- [40] MARKS M A, MATHIEU J E, ZACCARO S J, 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes [J]. *Academy of Management Review*, 26(3): 356-376.
- [41] MARTIN S R, EMICH K J, MCCLEAN E J, et al, 2022. Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration[J]. *Journal of Business Ethics*, 176(1): 127-139.
- [42] MATHIEU J E, HOLLENBECK J R, VAN KNIPPENBERG D, et al, 2017. A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*[J]. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 452-467.
- [43] MEINDL J R, EHRlich S B, 1987. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance [J]. *Academy of Management Journal*, 30(1): 91-109.
- [44] PELLE L H, EISENHARDT K M, XIN K R, 1999. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1-28.
- [45] REGO A, VITÓRIA A, MAGALHÃES A, et al, 2013. Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?[J]. *The Leadership Quarterly*, 24(1): 61-79.
- [46] RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ A M, HAKANEN J, SALANOVA M, 2021. Building efficacy beliefs through team task engagement and past task performance in contemporary teams[J]. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(2): 129-142.
- [47] SEYRANIAN V, 2014. Social identity framing communication strategies for mobilizing social change [J]. *The Leadership Quarterly*, 25(3): 468-486.
- [48] SHEPHERD D A, PATZELT H, WOLFE M, 2011. Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience[J]. *Academy of Management Journal*, 54(6): 1229-1259.
- [49] STARKEY K, 1998. Book review: What can we learn from the learning organization? [J]. *Human Relations*, 51(4): 531-546.
- [50] STEFFENS N K, MUNT K A, VAN KNIPPENBERG D, et al, 2021. Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality[J]. *Organizational Psychology Review*, 11(1): 35-72.
- [51] TREADWAY D C, DOUGLAS C, ELLEN III B P, et al, 2013. The positioning of political skill in the framework of leader competencies[M]. *Leader interpersonal and influence skills*. New York, NY: Routledge/Taylor and Francis.
- [52] VOGT C, VAN GILS S, VAN QUAQUEBEKE N, et al, 2021. Proactivity at work: The roles of respectful leadership and leader group prototypicality[J]. *Journal of Personnel Psychology*, 20(3): 114-123.
- [53] WEE E X, LIAO H, LIU D, et al, 2017. Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse[J]. *Academy of Management Journal*, 60(6): 2352-2380.
- [54] WILLIAMS L J, ANDERSON S E, 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors[J]. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- [55] ZHOU X, LIAO J Q, LIU Y, et al, 2017. Leader impression management and employee voice behavior: Trust and suspicion as mediators[J]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(11): 1843-1854.

## The Activation Mechanism of Team Learning from Failure: The Role of Leadership Impression Management Strategy and Its Multiple Boundary Conditions from the Perspective of Team Process

Xu Yan<sup>1</sup>, Gao Zhonghua<sup>2</sup>, Liu Qi<sup>3</sup>, Ding Jiaqi<sup>1</sup>

(1. College of Business Administration, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China;

2. Institute of Industrial Economics of CASS, Beijing 100006, China;

3. CHN Energy, Beijing 102211, China)

**Abstract:** Team learning from failure is a key element of enterprise innovation and an important way to improve team performance. Leadership plays an important role in promoting team learning from failure. However, few existing literatures focus on the deep reasons that urge leaders to adopt different behaviors to promote team learning from failure. Based on Implicit leadership theory, the relationship between leadership impression management and team learning from failure was explored, the dual moderating effects of team performance and team effectiveness was examined, and a mediated moderating effect model was constructed. A two-stage questionnaire survey was conducted among 1423 employees of 134 telemarketing teams in an insurance service industry group. The results show that leadership impression management positively influenced team learning from failure. Team performance and team effectiveness negatively moderated the relationship between leader impression management and team learning from failure, respectively. Team effectiveness mediates the moderating effect of team performance on the relationship between leader impression management and team learning from failure, showing the mediated moderating effect. To some extent, it enriches the boundary conditions of leadership impression management and team learning from failure, and provides a new theoretical framework for explaining the effects of leadership impression management.

**Keywords:** leader impression management; team learning from failure; team performance; team efficacy; implicit leadership theory