

# 非正式领导力涌现研究评述与未来展望

赵智慧

中央民族大学管理学院, 北京

收稿日期: 2025年12月26日; 录用日期: 2026年1月27日; 发布日期: 2026年2月6日

---

## 摘要

随着组织结构转型的深化和团队工作模式的兴起, 区别于传统的纵向的垂直领导模式, 横向领导模式即非正式领导方式发挥着越来越重要的作用。非正式领导力涌现是团队内部个体成员所展现出的领导力特质被其他成员所感知和认同的过程。基于Web of Science核心数据库中2004~2024年的研究文献, 借助科学知识图谱, 对非正式领导力涌现研究文献进行了可视化科学计量分析, 基于此, 本文梳理和总结非正式领导力涌现的概念、前因、后果、中介机制和边界条件, 明确其研究现状, 在此基础上提出已有研究的局限并指出未来可能的研究方向。

---

## 关键词

非正式领导力涌现, 非正式领导力, CiteSpace

---

# A Review and Future Directions of Research on Informal Leadership Emergence

Zhihui Zhao

School of Management, Minzu University of China, Beijing

Received: December 26, 2025; accepted: January 27, 2026; published: February 6, 2026

---

## Abstract

With the deepening of organizational structure transformation and the rise of team-based work models, horizontal leadership, i.e., informal leadership, has been playing an increasingly crucial role, distinct from the traditional vertical leadership model. Informal leadership emergence refers to the process through which the leadership traits exhibited by individual members within a team are perceived and recognized by other members. Based on research literature from 2004 to 2024 in the core database of Web of Science, this study employs scientific knowledge mapping to conduct a visual bibliometric analysis of the literature on informal leadership emergence. On this basis, the

**paper synthesizes and summarizes the conceptualizations, antecedents, consequences, mediating mechanisms, and boundary conditions of informal leadership emergence, clarifying its current research status. Building upon this, the study identifies the limitations of existing research and points out potential future research directions.**

## Keywords

**Informal Leadership Emergence, Informal Leadership, CiteSpace**

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

传统组织研究中，垂直领导模式占主导，强调任务控制和权威[1]。随着组织扁平化、网络化发展，团队成员的角色不再固定，非正式领导方式即横向领导模式在团队绩效和适应性方面发挥重要作用[2]。现代团队面临的任务复杂多变，正式领导者难以全面覆盖领导职能，非正式领导在不断变化的环境中体现出有效性和适应性。这使得非正式领导者逐渐成为研究的焦点。早期研究主要是识别无领导群体中作为领导者出现的个体特征，目前研究更加关注非正式领导涌现的社会影响过程，但这一现象长期以来是个黑箱，对什么是非正式领导力涌现以及这一过程是如何展开的，仍然缺乏共识。

自 21 世纪以来，非正式领导力涌现研究领域涌现出大量有价值的研究，已有学者对相关成果进行了梳理分析。例如，蒿坡(2017)就非正式领导力涌现的概念内涵、测量方法、相关理论和影响因素对文献做了相关回顾和评述[3]；Andrew 等(2020)提出一个整合性框架，对 1955~2020 年非正式领导力涌现文献进行分析，归纳出影响因素，并提出未来研究的指导框架[4]；Badura 等(2021)从非正式领导力涌现的内涵、作用机理和未来展望三个方面对相关文献进行综述[5]。这些都为非正式领导力涌现文献研究做出必要贡献，但仍存在局限之处，从内容上看，现有研究鲜有学者关注非正式领导力涌现和正式领导力涌现研究到底有何差异，缺乏系统的比较分析；就方法而言，以主观的内容解读为主，运用科学计量工具的客观分析不多，而基于知识图谱视角的量化研究则可以更为客观地反映某一领域的研究热点及趋势。

本文运用当前学界较为认可的文献计量软件 CiteSpace 作为研究工具，对近 20 年的(2004~2024 年)国内外非正式领导力涌现的研究成果进行可视化比较分析。在此基础上，通过梳理和总结回答以下问题：(1) 非正式领导力涌现的研究现状是什么，本文从前因、结果、机制、边界条件进行分析；(2) 非正式领导力涌现的未来研究方向。本文发现非正式领导力涌现前因的研究取得了重大进展，但对中介因素和调节因素在解释个人为何涌现为非正式领导者以及何时涌现为非正式领导者方面的理解仍然有限。此外，非正式领导力涌现的后果，如是否有效，以及涌现者对非正式领导角色是否满意等，在文献中大多被忽视。

## 2. 研究方法与数据来源

### 2.1. 数据来源

本文数据来源于 Web of Science 核心数据库中的 Social Science Citation Index (SSCI)，检索式为 “TS = (((“emergent leader” OR “leadership emergence” OR “emergence of leader”) AND (informal OR “non-appoint” OR “unofficial”)) OR (“informal leader” AND emerg\*)) OR (“emergent informal leadership”) AND LA = (English) AND DOP = (2004-01-01/2024-07-10)”。最终检索到外文文献 875 篇，所得文献数据中包含篇名、作者、机构等

指标, 检索日期为 2024 年 7 月 10 日; 通过 CiteSpace 去重之后, 样本文献仍为 875 篇。数据选取原因如下: 第一, 经检索, 发现国内对非正式领导力涌现进行研究的文献较少, 通过 CiteSpace 进行关键词共现分析, 发现各文章之间较为分散, 因此不作为考察内容; 第二, 国外对于非正式领导力涌现与管理学领域的研究在 2004 年之前较为零散, 为确保分析结果的可靠性和准确性, 仅对 2004 年及后的文献数据进行搜集。

## 2.2. 研究方法

本文采用了文献计量学中的科学知识图谱, 将引文分析与数据、信息可视化相结合, 通过图形和相关数据参数清晰地展示相关研究的知识来源、发展进程、演变机制及其内在逻辑关系, 便于发现某一知识领域发展的结构、规律、研究前沿与未来趋势。文献计量学的知识图谱分析方法主要是借助软件实现。因此, 本文利用 CiteSpace6.1.2 软件作为主要研究工具对文献数据进行可视化展示与分析。并在此基础上, 通过梳理和整合, 总结出已有研究现状和未来研究方向。

## 3. 数据处理与分析

### 3.1. 基于共被引的非正式领导力涌现的知识演进

#### 3.1.1. 文献共被引分析

引用文献能反映领域的整体知识基础, 高被引文献被视为领域的经典。图 1 为文献共被引时区线图, 图中相同聚类的文献放置在同一水平线, 文献的时间置于视图最上方, 越向右时间越近; 显示了将网络划分为不同的共被引聚类的时间线可视化。每个时间轴下方, 显示特定年份中引用次数最多的参考文献; 时区线视图在显示每个集群的文献数量, 持续时间长短上更为清晰。

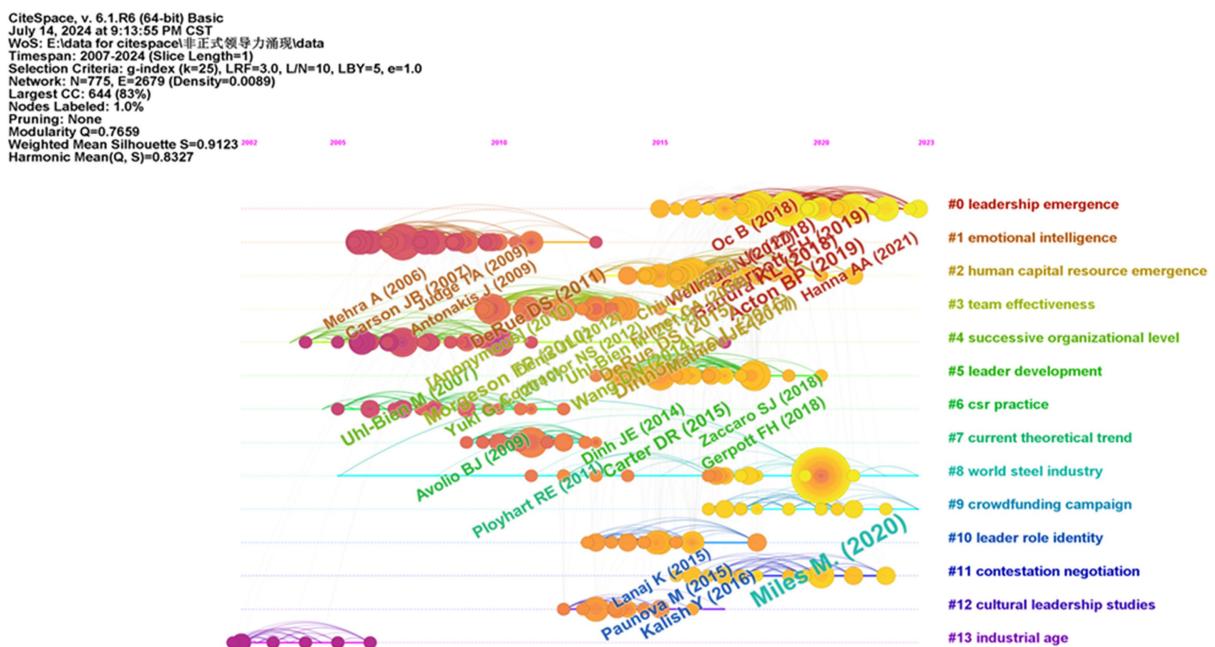


Figure 1. Literature co-citation timeline chart  
图 1. 文献共被引时区线图

图 1 中两节点连接的曲线表示在相应年份中连接的共被引文献, 节点由内向外的色调变化和每个聚类的色调变化代表 Web of Science 数据库中国外非正式领导力涌现被引文献在 2004~2024 年的时间变化, 色彩由浅至深, 对应图 1 上方的时间线, 浅色更靠近 2004 年, 深色更靠近 2024 年。在图 1 中, 聚类从

0 开始编号, 即聚类#0 是最大的群集, 如时间线概述所示, 14 个聚类的持续性各不相同。有些聚类的生存期持续时间长, 但并未延续至今, 另外一些聚类虽然持续时间更短, 但仍处于活动状态。

值得注意的是, 非正式领导力涌现研究在 2015 年前后出现显著的知识结构转向。此前的研究多集中于领导力特质、团队角色等传统视角, 此后以#1 human capital(人力资本), #3 leader development(领导发展)为代表的聚类逐渐成为高频被引的核心。这一转折反映出该领域从静态的个体特质分析, 转向关注领导力在互动中动态涌现的过程, 并与共享领导力、团队协同等理论深度融合。其背后既有组织结构扁平化、团队工作模式变革的现实驱动, 也体现了研究范式向系统性、发展性视角的演进。

共被引频次较高的文献位于文献共被引网络的中心, 构成了非正式领导力涌现的知识基础, 具有被引突现的特点和连接转折点的功能, 有较大的影响力。**表 1** 列出了共被引频次前 12 位的关键节点文献, 多为综述性文献。这类文献不仅通过梳理与总结确立了领域的知识框架, 更在理论转折阶段发挥承前启后的作用——它们连接不同聚类、凸显研究前沿, 并指引后续实证探索的方向。因此, 高被引综述不仅反映某一时期的研究热点, 其本身也常成为领域发展的转折标志, 推动非正式领导力研究从特质描述走向过程分析, 再延伸至系统性培育与发展的新阶段。

**Table 1.** Top 12 most co-cited literature

**表 1. 共被引前 12 的文献**

排序	频次	中心度	年份	作者	题目
1	37	0.17	2020	Miles M.	Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook
2	21	0.26	2016	DInnocenzo L	A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations
3	19	0.08	2019	Acton BP	Servant Leadership: A systematic review and call for future research
4	17	0.16	2019	Gerpott FH	It's Not Just What is Said, but When it's Said: A Temporal Account of Verbal Behaviors and Emergent Leadership in Self-Managed Teams
5	17	0.07	2018	Badura KL	Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model
6	16	0.12	2018	Zhu JL	Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda
7	16	0.03	2015	DeRue DS	Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective
8	14	0.09	2015	Carter DR	Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review
9	14	0.08	2014	Wang DN	A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness
10	13	0.09	2016	Kalish Y	Leadership emergence over time in short-lived groups: Integrating expectations states theory with temporal person-perception and self-serving bias
11	12	0.1	2017	Wellman N	Authority or Community? A Relational Models Theory of Group-Level Leadership Emergence
12	12	0.03	2017	Mathieu JE	A century of work teams in the Journal of Applied Psychology

### 3.1.2. 期刊共被引分析

根据样本数据总被引用期刊的频率, 被引用次数最多的期刊包括 *Academy of Management Journal* (被引次数 484)、*Academy of Management Review* (474)、*Leadership Quarterly* (432) 等。如表 2 所示, 被引次数前 8 的期刊一共被引用 3229 次, 这些期刊均属于 UTD24 管理学期刊, 是领导力与管理研究中具有一定影响力的期刊, 表明这些期刊中涵盖了大量值得研究的文献。其中, *Academy of Management Review* 多为综述类文献, *Leadership Quarterly* 为领导力领域研究的国际权威期刊, 其余刊物均为管理学领域优秀的期刊, 兼收实证类和综述类文献, 这说明这些期刊在领导力和管理学研究领域的重要地位。

**Table 2.** Top 8 most co-cited journals

**表 2. 共被引前 8 的期刊**

排序	频次	中心度	年份	期刊
1	484	0.01	2014	<i>Academy of Management Journal</i>
2	474	0.01	2014	<i>Academy of Management Review</i>
3	432	0.01	2014	<i>Leadership Quarterly</i>
4	413	0.01	2014	<i>Journal of Management</i>
5	407	0.01	2014	<i>Journal of Applied Psychology</i>
6	374	0.01	2014	<i>Administrative Science Quarterly</i>
7	341	0.01	2014	<i>Organization Science</i>
8	304	0.01	2014	<i>Journal of Organizational Behavior</i>

## 3.2. 基于关键词的非正式领导力涌现的研究热点和研究前沿

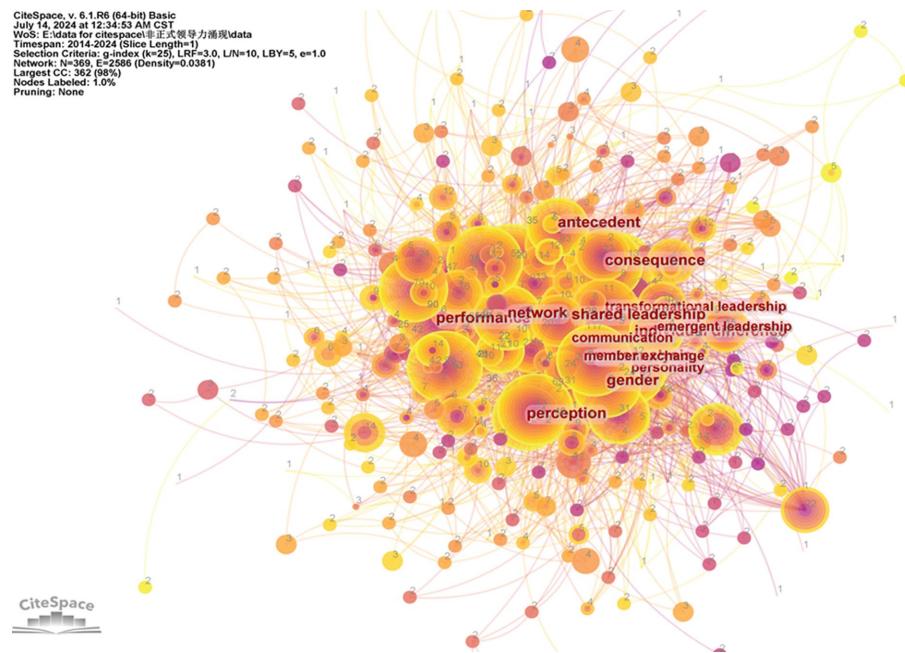
### 3.2.1. 关键词共现分析

关键词是用来表达文章中研究主题和中心概念的重要载体, 而关键词的出现频次是某一主题研究热度表现的重要指标。因此, 本文运用 CiteSpace 软件对非正式领导力涌现与管理研究领域的相关文献进行关键词共现分析。在对同义关键词进行合并后, 软件运行关键词共现分析功能, 生成的关键词共现网络图谱如图 2 所示, 节点大小代表关键词共现频次的多少。从图 2 可以看出, 绩效(performance)是出现频次最高的关键词, 频次为 210 次, 其次是领导力(leadership)、涌现(emergence)、管理(management)、工作(work)、和模型(model)等。关键词共现图谱中, 关键词频次越高节点越大, 但节点越大并不代表中心性越高, 中心性是通过某个节点连线的多少表示出来的。

表 3 显示, 在频次前 12 位的关键词中, 领导力的中心性比较大, 为关键节点, 即该关键词与其他关键词之间的联系较多, 对其他关键词研究具有一定影响力; 此外, 关键词共享型领导与影响也具有较大的影响力, 其他关键词的中心性相对较低。因此, 在非正式领导力涌现与管理研究领域中, 领导力与非正式领导力涌现结果是管理者更为关注的重点。通过关键词共现分析可以发现, 非正式领导力涌现的研究热点主题主要围绕前因(antecedent)、后果(consequence)、调节(moderating role)三个方面。

在 CiteSpace 中调整关键词出现的数量之后, 我们发现感知(perception)、个性(personality)、行为(behavior)、权力(power)等关键词出现, 通过归纳总结, 我们可以将研究现状进行如下梳理。第一, 前因研究方面。本文将非正式领导力涌现的前因分为团队层面和个人层面的变量两类。个体层面引发非正式领导力涌现的因素可以分为五个类别, 分别是人口统计学、特质、能力、动机、状态和行为。团队层面可

以分为团队互动和团队状态两个类别。第二, 后果研究方面。大致可以分为个体结果变量和团队结果变量两种。第三, 关于非正式领导力涌现作用机制的研究较少, 尤其是关于其负面影响的探索非常匮乏。大致可以概括为社会导向因素和任务导向因素两条路径。最后, 学者们也对其边界条件进行了研究, 常见的调节变量可以分为团队属性和个体属性。以上研究角度的梳理为后文研究现状整合奠定了基础。



**Figure 2.** Keyword co-occurrence map  
**图 2.** 关键词共现图谱

**Table 3.** Top 12 keywords by publication frequency  
**表 3.** 发文量前 12 的关键词

序号	发文量	中心度	年份	关键词
1	186	0.06	2014	performance
2	142	0.08	2014	leadership
3	117	0.06	2014	emergence
4	98	0.02	2014	management
5	95	0.05	2014	work
6	93	0.05	2014	model
7	90	0.04	2014	transformational leadership
8	79	0.03	2015	organization
9	69	0.04	2014	behavior
10	67	0.07	2014	shared leadership
11	55	0.06	2014	innovation
12	53	0.07	2014	impact

### 3.2.2. 关键词聚类分析

为了进一步考察非正式领导力涌现问题研究热点的知识结构,本文探寻了关键词的组合分类,在关键词共现分析的基础上,对非正式领导力涌现研究的关键词进行聚类。依据谱聚类算法,选择能够展现不同研究领域知识结构的聚类视图(cluster view)以可视化方式实现 Cite Space 自动聚类,采用互信息算法(M)提取聚类标签词,诠释各聚类模块的研究特点,生成关键词聚类视图,如图 3 所示。在图 3 中,每一个#号代表一个关键词,每一个阴影色块代表一种聚类,共有 8 个聚类,聚类前的数字越小,代表该聚类中包含的文献越多。

由图 3 可知,共享领导研究网络密度值为 0.0075,说明共现网络松散、内聚力差,该领域的研究内容广泛,各知识点联系相对不够紧密,缺少清晰的知识脉络。此外,图谱聚类边界不清晰,但聚类集中度和重叠程度均较高,说明已形成一个复杂的跨学科网络,学科知识结构也在稳步推进。根据聚类结果,非正式领导力涌现的相关研究主要聚焦在以下研究方向:(1)非正式领导力涌现相关领导类型:如集体型领导力(#0)、仆人型领导(#3),共享型领导(#5);(2)非正式领导力涌现的过程研究:如个体绩效(#1)、跨界活动(#6)等;(3)非正式领导力涌现的理论渊源:早期领导发展(#4)、理论模型(#2)、组织变革(#8)。

```
CiteSpace, v. 6.1.R6 (64-bit) Basic
July 14, 2022, 10:45 AM CST
WOS_E:\data for citespace\非正式领导力涌现\data
Timespan: 2014-2024 (Slice Length=1)
Selection Criteria: g-index (k=25), LRF=3.0, LN=10, LBY=5, e=1.0
Network: N=369, E=2586 (Density=0.0381)
Largest CC: 362 (98%)
Node Density: 1.0%
Pruning: None
Modularity Q=0.3123
Weighted Mean Silhouette S=0.6681
Harmonic Mean(Q, S)=0.4255
```



Figure 3. Keyword clustering analysis map

图 3. 关键词聚类分析图谱

### 3.2.3. 关键词凸显分析

关键词节点的突发检测是展示研究活跃度的主要指标,有助于掌握某一阶段某类主题研究文献的爆发式增长和学界的研究前沿热点。运用 CiteSpace 软件的“Citation/Frequency Burst”功能,生成非正式领导力涌现的关键词突现视图(见图 4)。在图 4 中,展示了前 15 个突现词,突现关键词是发现在一定时间内受到相关科学界特别关注,对爆发词相关的文章进行分析,以及可能出现的关键词进行预测。由图 4 可知,突现强度排名前三的是:女性(4.74)、价值(3.3)、真正的领导力(3.21)。各个关键词研究持续时间均为 2~3 年左右,研究较为分散。2014 年“交易型领导”这一关键词出现,并且持续的时间最长。2021 年以后,“未来”“投入”“探索”等关键词出现,反映了对未来领导力模式的关注与前瞻,预示着对适应新时代挑战的新领导方式的期待,对领导力培养的资源投入,也体现了对个体成长和团

队发展的深度承诺；也可能隐含了对传统领导模式中潜在问题的反思。以上突现词反映了非正式领导力涌现在不同时期的重要热点主题及演进趋势。这些主题的突现与时代发展背景，具有很强的专业性和时代性。

## Top 15 Keywords with the Strongest Citation Bursts

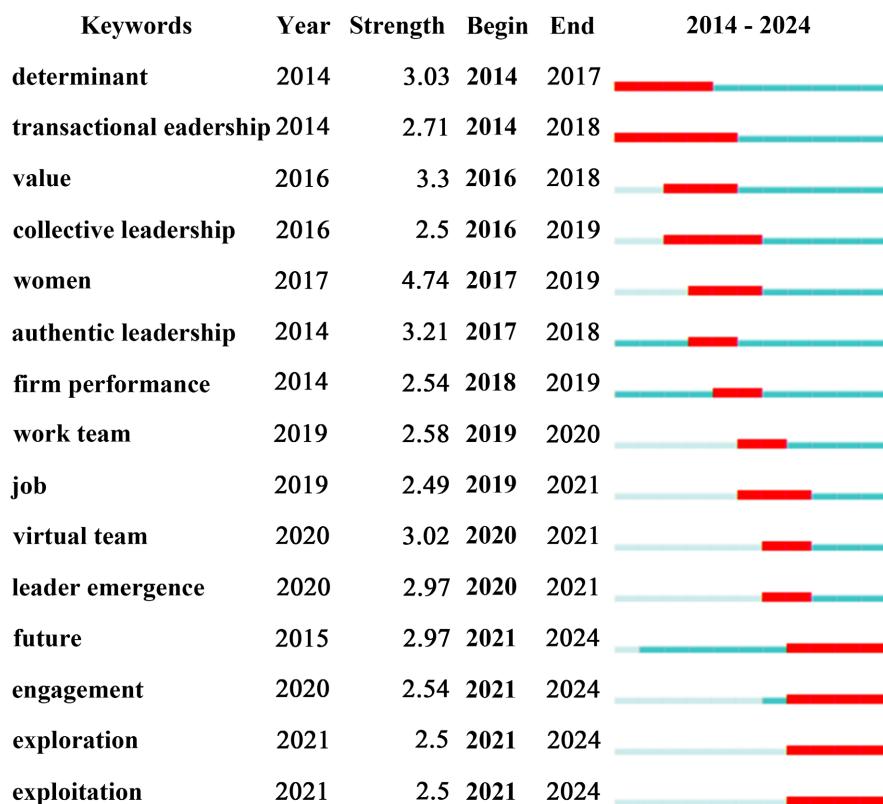


Figure 4. Keywords with strong citation bursts

图4. 关键词凸显情况

## 4. 基于数据分析的非正式领导力涌现的研究现状整合

### 4.1. 非正式领导力涌现的概念

“非正式领导力”与“非正式领导力涌现”是两个密切相关且常被交替使用的概念。二者均描述了在没有正式职权的情况下，通过个人能力和魅力来领导团队或组织的个体。本文认为，非正式领导力强调在正式组织中的领导作用[6]，而非正式领导力涌现则更多地关注个体如何在短期团队或项目中的自发形成领导角色[7]。尽管表述视角存在差异，但两者的核心内涵一致：即领导地位来源于团队成员的集体感知与自愿追随，而非组织正式的任命或授权。

学者们从不同角度对非正式领导力涌现进行了界定。Schneier 和 Goktepe (1983)及 Shaughnessy 等(2017)强调非正式领导是一种感知的社会地位，反映个体在无正式权威时被同伴视为领导的程度[8] [9]。Lord (1984)则从过程视角指出，非正式领导力涌现是团队成员感知并认可他人领导影响力动态授予过程[10]。Wellman 等(2019)进一步提出，没有正式领导职位的个人在同伴中表现出有助于实现集体目标的影响行为，非正式领导就会发生[11]。Morgeson 等(2010)认为，无论是否具有正式权限，能满足群体需要

的成员皆可承担领导责任[12]。Hanna 等(2021)将领导力涌现定义为无正式权威的个体被团队成员认为表现出领导者影响力的程度[13]。最近的研究表明，成员在团队中具有不同程度的非正式领导[14]。

这些定义共同揭示了非正式领导力来源于团队内部的感知与认同，其本质是一种基于关系的影响力形成机制。非正式领导力概念更侧重于已形成的静态角色，而非正式领导力涌现更强调其动态形成过程。在实际研究中，二者常根据具体情境进行选择使用。

## 4.2. 非正式领导力涌现的测量

测量方式包括社会网络测量法、正式领导评价法、选举法、排序法、参与集体讨论的比率、晋升比率法这六种。最常用的是社会网络测量法，即通过团队成员互评来捕捉个体被感知的领导力水平。该方法因贴近“领导力源于他人认同”这一本质而得到广泛采用。

常见量表包括从单题项到多题项的不同形式。单题项量通常直接询问成员对他人领导依赖程度[15]。三题项量表多涵盖“提供方向与激励”、“发挥领导作用”等维度[16][17]。Lanaj 与 Hollenbeck (2015)开发的七题项量表则综合了领导行为表现、决策影响力、对话引导等多个方面。这些测量工具虽然在具体题项上有所区别，但均围绕非正式领导力的核心特征，如影响力、引导力、认同度等进行设计，通过加总或平均团队成员的评价得分来量化个体的领导力涌现程度。

综上，非正式领导力与领导力涌现具有高度重合性，均依赖于他评与感知数据。研究者在实际应用中应结合团队类型、任务阶段与研究目的，选择相应的概念框架与测量工具。

## 4.3. 前因变量的研究现状

学者们对非正式领导力涌现的前因进行了广泛探索，但这些分散的变量需要通过一个整合的理论视角加以串联。基于社会认同理论与期望状态理论，非正式领导力的涌现可以被理解为一个动态的社会认知与集体建构过程。该过程始于个体信号的释放，经由团队互动中的归因与评价，最终在特定的情境结构中被赋予合法性地位。

### 4.3.1. 个体因素

依据社会认同理论，个体会依据显著的外部特征(如性别、年龄)或内在特质(如人格)对他人进行社会分类，并基于此形成相应的角色期待。在非正式领导涌现过程中，人口统计学变量之所以重要，正是因为它们构成了社会分类的基础。例如，角色一致性理论便揭示了社会对女性角色与领导角色的期望存在不一致，这使女性在争取非正式领导地位时面临额外的认同壁垒[18]。同样，年龄或任期长短的影响之所以复杂，可能源于不同组织文化对特定年龄群体所持有的、随时间变化的能力期望存在差异[19]。这也部分解释了为何教育水平与领导涌现的关系不明确，这可能因为教育作为一项能力信号，其效力会受到具体团队任务性质或样本群体的调节[20]。

期望状态理论进一步指出，个体在群体中的影响力，取决于其被感知到的、与任务相关的能力。大五人格中的外倾性、主动性人格、宜人性等特质，以及成就目标导向、关系自我构建等情境化特质[21]，均可被视为个体向外释放的、影响他人形成绩效期望的信号。例如，外倾性高的个体更易在互动中展现自信与影响力，从而被赋予更高的领导潜力期望[22][23]。而积极的自我概念(如自我效能感、领导者身份认同)不仅可能提升个体自身的表现，也可能通过非语言线索强化他人对其的积极期望[24]。而个体的认知能力、创造力、社交能力等能力因素；以及权力动机、成就导向、领导动机等动机因素，为领导涌现提供了内在资源与驱动力[25][26]。

至关重要的是，这些内在属性必须外化为具体、可见的行为，才能被团队有效感知并转化为社会影响。任务行为、社交行为、跨界行为、促进性建言以及团队合作行动构成了个体释放其领导潜力的

关键行为通道[27]。正是通过这些行为，抽象的特质、能力与动机转化为了可供团队观察与评判的客观依据。

### 4.3.2. 团队因素

个体释放的行为信号进入团队互动场域后，团队成员会启动社会认知加工，主要路径是进行温暖归因与能力归因。积极的归因，尤其是能力归因被反复证实，会直接导致同伴喜欢并提升个体的绩效期望[28]。沟通的数量与质量、团队共享目标以及支持性的团队环境为行为信号的清晰传递与准确解读提供了有利的认知背景。例如，指导者非正式指导供需匹配和供需不匹配的程度对其领导力涌现具有正向和负向作用[29]。团队的虚拟性、社会线索的丰富度以及性别构成了调节社会认知的情境[30]。例如，在虚拟团队中，非语言线索的缺失可能使能力归因更依赖于明确的任务贡献；而在性别表征突出的团队中，女性成员可能需要通过更显著的能力行为来克服基于性别的负面初始期望。

## 4.4. 后果变量的研究现状

当人们考虑非正式领导力涌现的现象时，自然会产生非正式领导力潜在结果相关的问题。非正式领导力的涌现不仅是过程的终点，更是新一轮社会互动的起点。领导地位的确立意味着个体获得了新的社会身份，这一身份会开启“认同-期望”的反馈循环，从而对个体与团队产生复杂影响。但是，迄今为止，聚焦于非正式领导力涌现后果的研究数量非常有限。

### 4.4.1. 个人影响

个体成为非正式领导者，标志着其获得了来自团队的社会认同，这种积极的身份转变带来显著的社会资源与心理收益。根据社会认同理论，个体因被归入“领导者”这一高地位的群体而获得权力、地位与声誉的提升，并体验到更强的工作满意度和组织承诺[31]。从期望状态理论看，这可以视为团队对个体持续展现高能力(如更高的个人绩效)与温暖行为(如社会支持)的积极反馈，从而巩固了其作为有效执行者的合法性。

然而，这一身份也伴随着期望的升级。为了维持这份社会认同，个体必须持续满足甚至超越团队对其角色的期待。这导致非正式领导者往往需要承担超出初始涌现行为的多重支持性角色(如冲突解决、任务协调)，从而可能引发角色超载、工作负担加重与能量耗竭[32]，最终可能降低其工作满意度[33]。这一正负交织的后果揭示，领导地位带来的收益与其维持成本紧密相连，个体必须在获取社会认同的奖赏与应对随之而来的期望压力之间寻找平衡。对这些正负面结果的探索，有助于我们突破只关注非正式领导是如何出现的，而着眼于去探究是什么支持非正式领导者保持他们的领导地位。

### 4.4.2. 团队影响

非正式领导者的出现，本质上重塑了团队内部的社会网络结构与期望状态分布。从社会网络理论看，非正式领导者往往占据或移向网络的中心位置，这使其能够更有效地引导团队注意力[34]、增强团队内部的社会支持[35]，并通过整合资源与协调行动来提升团队绩效。这些积极后果，是领导者的能力与行为通过社会网络结构对团队整体产生正向影响的结果。

然而，这一结构变化也可能引发新的群体动力张力。根据社会认同理论，领导者的涌现可能无意中强化了“领导者-追随者”的内外群体区分。当非正式领导者的行(即便是出于善意)被同伴感知为威胁时，就可能激发社会比较与竞争，反而削弱团队合作与心理安全[36]。这意味着，非正式领导对团队的影响并非线性有益，其效能取决于领导者行为与团队既有期望、网络结构及成员社会认同需求的复杂匹配。同伴感知威胁的存在表明，领导者的社会认同获得，有时会以部分团队成员的社会认同感受到挑战为代价。

## 4.5. 中介机制的研究现状

非正式领导力涌现的作用机制，实质上是个体属性通过具体行为转化为团队社会认知结果的过程。关于非正式领导力涌现作用机制的研究较少，尤其是关于其负面影响的探索非常匮乏。大致可以概括为社会导向因素和任务导向因素两条路径。

### 4.5.1. 任务导向机制

任务导向机制的核心在于，个体的特质与能力必须通过可观察的、与团队目标直接相关的任务行为，才能转化为被团队认可的绩效期望。这符合期望状态理论的基本原理——个体在群体中的影响力取决于其被感知到的任务胜任力。首先，个体的认知与情感能力与人格特质(如大五人格)是基础资源。但这些资源本身是潜在的，它们需要被激活并外显为具体的任务贡献行为，如任务协调、支持/提升他人、对团队成功的直接贡献[37]。这些行为向团队清晰、有力地传递了此人能有效推动任务完成的信号，从而建立起高的绩效期望，最终促成领导力涌现。其次，这一过程受到团队互动情境的调节。例如，团队沟通的数量与质量是任务行为得以被团队准确感知和评估的媒介。在性别混合团队中，任务的表达方式会影响个体能力信号的释放效率，进而中介其与领导涌现的关系[38]。这表明，任务导向机制的有效性，不仅取决于个体是否做出贡献，还取决于团队是否存在一个能有效识别和归因这些贡献的互动环境。

### 4.5.2. 社会导向机制

社会导向机制关注个体如何通过人际关系与社会情感的建立，获得团队的喜爱、信任与归属感，即构建社会认同。这是对任务导向路径的重要补充与深化。一方面，个体通过展现社会情感能力(如同理心、情商)和亲社会动机(如出于兴趣的责任感)，触发积极的团队互动循环。例如，同理心促进同情，进而促成支持行为；责任感催生信任与帮助行为。这些行为不仅直接贡献于任务，更重要的是传递了温暖、合作与可靠的信号，增强了同伴关系，提升了团队认同感。当个体被感知为“自己人”(高社会认同)时，其影响力更易被接纳。

另一方面，这一过程会重塑个体在团队社会网络中的位置。积极的社会互动使个体更容易获得信息与支持，从而提升其在网络中的中心性[39]。网络中心性不仅是领导涌现的结果，也是一个关键的中介状态：它赋予个体更大的社会影响力，使其观点和行为能更广泛地传播，从而进一步巩固其地位和作为潜在领导者的合法性。团队成员交换关系和共同团队愿景则在此过程中充当了润滑剂和黏合剂，高质量的社会交换和共享愿景能极大促进社会整合机制的运行效率。

## 4.6. 边界条件的研究现状

非正式领导力涌现是一个复杂的过程，其发生与效力受到多层次边界条件的系统调节。现有研究已识别出大量调节变量，本节运用社会网络理论、社会认同理论及期望状态理论作为整合框架，系统阐释个体与团队属性如何交互塑造非正式领导的涌现路径。

### 4.6.1. 个体属性

个体特质对领导力涌现的调节作用，可借助期望状态理论加以理解。该理论强调，个体在群体中的影响力取决于其被感知到的、与任务相关的能力水平。例如，认知能力[40]、核心自我评价等特质，正是通过塑造他人及自我的绩效期望来发挥作用[41]。高认知能力者更容易被赋予高期望，从而催化其领导涌现；而核心自我评价则能增强个体将外部技能(如语言熟练度)有效转化为高绩效期望信号的能力。同时，个体的动机取向与人口特征，如亲社会动机、支配欲及性别与社会认同过程紧密关联[42][43]。这些因素影响团队成员对其进行的类别化认知与评价。

#### 4.6.2. 团队属性

团队层面的调节机制可从社会网络结构和情境规范两个核心维度进行整合。社会网络理论指出，个体的影响力与其在网络中的结构性位置密切相关。团队网络中心性和团队离散度为领导涌现提供了机会。个体的主动性或专长必须与有利的网络位置相结合，才能高效转化为领导影响力。例如，一个具备高边界跨越能力的个体，若处于网络核心，其行为对团队过程的塑造作用会被显著放大[44]。

另一方面，团队情境作为一套“规范性场域”，界定何种行为被认可为合法的领导行为。权力距离文化、任务性别导向、团队冲突氛围以及团队人格构成等因素，共同塑造了领导涌现的情境。这些规范与个体的社会身份(如性别、文化背景)产生交互，从而调节特质与涌现之间的关系。例如，在高权力距离情境下，符合传统权威形象的行为更易被接纳为领导行为，这可能使某些特质(如年龄、象征性地位)的影响被强化。此外，团队提供的培训支持则可视为一种情境赋能，通过提升团队整体的互动资源，为潜在领导者将特质转化为有效领导行为创造了有利条件[45]。

### 5. 基于数据分析的非正式领导力涌现的未来展望

#### 5.1. 前因变量的未来展望

第一，成为领导者很大程度上依赖于他人的社会知觉，即情境因素对领导力涌现具有重要影响。例如，一些人尽管拥有一些关键的涌现指标但仍然难以成为领导者。Zhang 等(2012)揭示了正式领导行为对个体员工在团队中非正式领导力涌现水平的显著正面影响[46]。Lee Cunningham 等(2023)的研究表明领导力相关的风险会降低个体对于领导身份的认同，从而减少领导力涌现的出现[47]。然而，对于情景因素作用的深入探讨仍然相对有限，未来的研究可以进一步探讨如同事关系、团队氛围、领导风格和组织政策等多元因素如何影响个体领导力的涌现，从而更全面地理解领导力的形成与发展。

第二，成为领导者对后续成为领导者的某些前因条件的递归影响是一个值得关注的研究方向。例如，担任领导可以增加也可以减少个人的领导动机，这取决于他们是否享受角色本身，或认为它是否是回报。此外，一个人可能最初不接受领导者身份，但由于作为领导者的接触和经验的积累而逐渐拥有这一角色身份。最后，领导力也可能影响人格的一些方面，如拥有权力后个体的自恋和谦逊性格可能变化。进行这些方面的研究可以了解已有领导经验与个体在其他环境中是否仍然作为领导者有关。总之，非正式领导力涌现的前因变量与非正式领导力涌现的实际经验之间潜在的递归效应是一个可以探索的研究领域。

#### 5.2. 后果变量的未来展望

首先，探索非正式领导力涌现可能存在的负面后果。从个体角度看，Zhang 等人(2020)研究强调了与领导力相关的风险，如责任和指责的增加、人际关系的代价以及对个人的威胁，但目前还不清楚这些风险是否以及如何在个人成为领导者后转化为工作场所的负面结果。因此，评估非正式领导者是否会因失败而受到指责，在成为领导者后是否会减少与他人的友谊关系等都是更好地理解领导力负面结果的起点。从团队角度看，领导形式多种多样，并不总是能够给团队带来好处，如自恋型领导者可能会占用他人资源并享有权利，虐待型领导者会欺凌和嘲笑周围的人。鉴于这些可能的负面后果，需要研究非正式领导在什么情况下是消极的。

其次，从团队互动视角探讨非正式领导者涌现的后果。虽然研究表明非正式领导有助于团队绩效的提高，但目前还不清楚这种影响是通过哪些过程产生的。例如，团队中非正式领导的出现是否会加强目标明确性，或者是否会激励团队成员由此导致团队绩效的提升，这会加深对非正式领导促进团队绩效的过程的理解。此外，研究人员要了解领导力涌现是如何影响追随者和领导者本身的心理的，以及那些被

超越的人在观察到领导力过度涌现后是如何以不同的方式对待自己的职业生涯和角色的。这些研究问题在很大程度上是未知的，但却是增强团队活力和最大限度提高团队绩效所不可或缺的。

### 5.3. 中介机制的未来展望

第一，目前关于个体领导力涌现作用机制的研究较少，尤其是对情景因素与领导力涌现之间传递机制的探讨较少。学者们还可以考察个体对领导者身份的认同在领导行为与领导力涌现之间的中介作用。例如，当个体员工在做出领导行为时，既可以感知到自身基于领导者的自尊的提升，也可以提升自己的领导者自我效能和领导角色认同，这些都可以作为领导行为与个体领导力涌现之间的桥梁。

第二，正式领导对非正式领导的影响机制，以及非正式领导转化为正式领导的机制是有待研究的方向。例如，关于正式领导行为与个体领导力涌现的关系，现有研究并没有解释正式领导行为是如何影响个体在团队中的非正式领导行为的。追随力反映了个体员工对正式领导行为的执行程度，且 Uhl-Bien 等(2014)认为员工的追随行为会导致他们非正式领导力的提升，因此追随力可以作为正式领导与个体非正式领导力涌现之间的桥梁[48]。此外，非正式领导经历可能是促进个体积累经验和声望，从而进一步晋升成为正式领导，此外如能量和绩效、组织认可和信任等都是非正式领导成为正式领导可能的中介机制。

### 5.4. 边界条件的未来展望

第一，与非正式领导力涌现相关的边界条件研究数量有限，我们仍需进一步探索。有几类具有情境导向性的因素已被视为非正式领导力涌现的控制变量或前因变量，但未来研究可以采用互动主义视角，更深入地考虑以人为本的前因变量与情境特征之间的相互作用。比如团队的属性和团队运作的环境，具体而言团队的结构因素，如团队由多少成员组成、每个成员参与团队的时间长短以及团队当前的等级结构等，都会对个人能否崭露头角担任领导职务产生微妙的调节作用。此外，成员之间的相互依赖程度、团队类型以及个人是否在多个团队中任职，都是在试图确定谁将成为领导者时值得考虑的因素。

第二，时间因素在非正式领导力涌现中起到重要的调节作用。领导力涌现本质上是一个动态的过程。领导力的出现，尤其是在非正式环境中在很大程度上是不稳定的，会根据团队当前的任务而发生变化。例如，在一个研发团队中，项目某一阶段的非正式领导可能由负责产品初始设计的工程师担任，而当团队过渡到产品创造阶段时，非正式领导就会过渡到生产成员。其次，与时间相关的概念，如时间压力和时间管理可能会改变团队或组织环境中出现领导者的必要性。此外，将时间视为与理解领导者成败相关的调节因素，并探索一些领导者在团队发展或个人发展过程中如何过早或过晚出现，也是很有意义的。

## 参考文献

- [1] Courtright, J.A., Fairhurst, G.T. and Rogers, L.E. (1989) Interaction Patterns in Organic and Mechanistic System. *Academy of Management Journal*, **32**, 773-802. <https://doi.org/10.2307/256568>
- [2] Day, D.V., Sin, H. and Chen, T.T. (2004) Assessing the Burdens of Leadership: Effects of Formal Leadership Roles on Individual Performance over Time. *Personnel Psychology*, **57**, 573-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00001.x>
- [3] 蒋坡. 非正式领导力涌现研究述评: 概念内涵、测量方法及相关理论[J]. 管理评论, 2017, 29(3): 128-140.
- [4] Andrews, P.H. (1984) Performance-Self-Esteem and Perceptions of Leadership Emergence: A Comparative Study of Men and Women. *Western Journal of Speech Communication*, **48**, 1-13. <https://doi.org/10.1080/10570318409374137>
- [5] Badura, K.L., Grijalva, E., Newman, D.A., Yan, T.T. and Jeon, G. (2018) Gender and Leadership Emergence: A Meta-analysis and Explanatory Model. *Personnel Psychology*, **71**, 335-367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- [6] Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. and Humphrey, S.E. (2011) Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, **64**, 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>

- [7] Lanaj, K. and Hollenbeck, J.R. (2015) Leadership Over-Emergence in Self-Managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases. *Academy of Management Journal*, **58**, 1476-1494. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0303>
- [8] Schneier, C.E. and Goktepe, J.R. (1983) Issues in Emergent Leadership: The Contingency Model of Leadership, Leader Sex, Leader Behavior. *Small Groups and Social Interaction*, **1**, 413-421.
- [9] Shaughnessy, B.A., Treadway, D.C., Breland, J.W. and Perrewé, P.L. (2017) Informal Leadership Status and Individual Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **24**, 83-94. <https://doi.org/10.1177/1548051816657983>
- [10] Lord, R.G. (1985) An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership and Behavioral Measurement in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, **7**, 87-128.
- [11] Wellman, N., Newton, D.W., Wang, D., Wei, W., Waldman, D.A. and LePine, J.A. (2019) Meeting the Need or Falling in Line? The Effect of Laissez-Faire Formal Leaders on Informal Leadership. *Personnel Psychology*, **72**, 337-359. <https://doi.org/10.1111/peps.12308>
- [12] Morgeson, F.P., DeRue, D.S. and Karam, E.P. (2010) Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, **36**, 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- [13] Hanna, A.A., Smith, T.A., Kirkman, B.L. and Griffen, R.W. (2021) The Emergence of Emergent Leadership: A Comprehensive Framework and Directions for Future Research. *Journal of Management*, **47**, 76-104. <https://doi.org/10.1177/0149206320965683>
- [14] Pan, J., Liu, S., Ma, B. and Qu, Z. (2018) How Does Proactive Personality Promote Creativity? A Multilevel Examination of the Interplay between Formal and Informal Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **91**, 852-874. <https://doi.org/10.1111/joop.12221>
- [15] Carson, J.B., Tesluk, P.E. and Marrone, J.A. (2007) Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, **50**, 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- [16] Kent, R.L. and Moss, S.E. (1994) Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. *Academy of Management Journal*, **37**, 1335-1346. <https://doi.org/10.2307/256675>
- [17] Schaubroeck, J., Peng, A.C., Hannah, S.T., Ma, J. and Cianci, A.M. (2021) Struggling to Meet the Bar: Occupational Progress Failure and Informal Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, **64**, 1740-1762. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0956>
- [18] Eagly, A.H. and Karau, S.J. (2002) Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, **109**, 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>
- [19] DeRue, D.S., Nahrgang, J.D. and Ashford, S.J. (2015) Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective. *Organization Science*, **26**, 1192-1209. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963>
- [20] Colbert, A.E., Judge, T.A., Choi, D. and Wang, G. (2012) Assessing the Trait Theory of Leadership Using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions to Group Success. *The Leadership Quarterly*, **23**, 670-685. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2012.03.004>
- [21] 王敏, 肖金岑, 刘爽. 特质激活理论视角下知识型员工的领导力涌现机制研究[J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(10): 35-50.
- [22] Grant, A.M., Gino, F. and Hofmann, D.A. (2011) Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, **54**, 528-550. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968043>
- [23] Clark, K.D. and Waldron, T. (2016) Predictors of Leadership Behavior in Early Career White-Collar Professionals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **23**, 27-38. <https://doi.org/10.1177/1548051815587759>
- [24] Kwok, N., Hanig, S., Brown, D.J. and Shen, W. (2018) How Leader Role Identity Influences the Process of Leader Emergence: A Social Network Analysis. *The Leadership Quarterly*, **29**, 648-662. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.04.003>
- [25] Guastello, S.J. (1995) Facilitative Style, Individual Innovation, and Emergent Leadership in Problem Solving Groups. *The Journal of Creative Behavior*, **29**, 225-239. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1995.tb01397.x>
- [26] Judge, T.A., Colbert, A.E. and Ilies, R. (2004) Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, **89**, 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- [27] McClean, E.J., Martin, S.R., Emich, K.J. and Woodruff, C.T. (2018) The Social Consequences of Voice: An Examination of Voice Type and Gender on Status and Subsequent Leader Emergence. *Academy of Management Journal*, **61**, 1869-1891. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0148>
- [28] Hu, J., Zhang, Z., Jiang, K. and Chen, W. (2019) Getting Ahead, Getting Along, and Getting Prosocial: Examining Extraversion Facets, Peer Reactions, and Leadership Emergence. *Journal of Applied Psychology*, **104**, 1369-1386. <https://doi.org/10.1037/apl0000413>
- [29] 张秋萍, 吕鸿江. 非正式指导供需匹配对领导力涌现的影响机制[J]. 管理学报, 2023, 20(9): 1313-1324.

- [30] Charlier, S.D., Stewart, G.L., Greco, L.M. and Reeves, C.J. (2016) Emergent Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Investigation of Individual Communication and Team Dispersion Antecedents. *The Leadership Quarterly*, **27**, 745-764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>
- [31] Lim, J.Y. (2018) Navigating the Pathway to Leader Emergence in Self-Managed Work Groups over Time: Should I Self-Promote and Try to Emerge Initially as a Leader? *Sex Roles*, **80**, 489-502. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0939-z>
- [32] Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (2005) The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 740-748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- [33] Chiu, C., Nahrgang, J.D., Bartram, A., Wang, J. and Tesluk, P.E. (2021) Leading the Team, but Feeling Dissatisfied: Investigating Informal Leaders' Energetic Activation and Work Satisfaction and the Supporting Role of Formal Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, **42**, 527-550. <https://doi.org/10.1002/job.2511>
- [34] Gerpott, F.H., Lehmann-Willenbrock, N., Voelpel, S.C. and van Vugt, M. (2019) It's Not Just What Is Said, but When It's Said: A Temporal Account of Verbal Behaviors and Emergent Leadership in Self-Managed Teams. *Academy of Management Journal*, **62**, 717-738. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0149>
- [35] Berson, Y., Dan, O. and Yammarino, F.J. (2006) Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence. *The Journal of Social Psychology*, **146**, 165-182. <https://doi.org/10.3200/socp.146.2.165-182>
- [36] Liu, S., Li, N., Wang, H., Wang, Z. and Du, J. (2024) Is an Informal Leader Always Popular? The Curvilinear Relationships between Informal Leadership, Threat to Peers, and Helping from Peers. *Asia Pacific Journal of Management*, **42**, 745-776. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09949-1>
- [37] Walter, F., Cole, M.S., der Vegt, G.S.V., Rubin, R.S. and Bommer, W.H. (2012) Emotion Recognition and Emergent Leadership: Unraveling Mediating Mechanisms and Boundary Conditions. *The Leadership Quarterly*, **23**, 977-991. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.007>
- [38] Ho, G.C., Shih, M. and Walters, D.J. (2012) Labels and Leaders: The Influence of Framing on Leadership Emergence. *The Leadership Quarterly*, **23**, 943-952. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.003>
- [39] Sutanto, J., Tan, C., Battistini, B. and Phang, C.W. (2011) Emergent Leadership in Virtual Collaboration Settings: A Social Network Analysis Approach. *Long Range Planning*, **44**, 421-439. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.09.001>
- [40] Luria, G. and Berson, Y. (2012) How Do Leadership Motives Affect Informal and Formal Leadership Emergence? *Journal of Organizational Behavior*, **34**, 995-1015. <https://doi.org/10.1002/job.1836>
- [41] Paunova, M. (2016) Who Gets to Lead the Multinational Team? An Updated Status Characteristics Perspective. *Human Relations*, **70**, 883-907. <https://doi.org/10.1177/0018726716678469>
- [42] Cogliser, C.C., Gardner, W.L., Gavin, M.B. and Broberg, J.C. (2012) Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships with Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance. *Group & Organization Management*, **37**, 752-784. <https://doi.org/10.1177/1059601112464266>
- [43] Barling, J. and Weatherhead, J.G. (2016) Persistent Exposure to Poverty during Childhood Limits Later Leader Emergence. *Journal of Applied Psychology*, **101**, 1305-1318. <https://doi.org/10.1037/apl0000129>
- [44] Liu, S., Jiang, K., Chen, J., Pan, J. and Lin, X. (2016) Linking Employee Boundary Spanning Behavior to Task Performance: The Influence of Informal Leader Emergence and Group Power Distance. *The International Journal of Human Resource Management*, **29**, 1879-1899. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216872>
- [45] Luria, G., Kahana, A., Goldenberg, J. and Noam, Y. (2019) Leadership Development: Leadership Emergence to Leadership Effectiveness. *Small Group Research*, **50**, 571-592. <https://doi.org/10.1177/1046496419865326>
- [46] Zhang, Z., Waldman, D.A. and Wang, Z. (2012) A Multilevel Investigation of Leader—Member Exchange, Informal Leader Emergence, And Individual and TEAM Performance. *Personnel Psychology*, **65**, 49-78. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01238.x>
- [47] Lee Cunningham, J., Sonday, L. and Ashford, S.J. (2023) Do I Dare? The Psychodynamics of Anticipated Image Risk, Leader-Identity Endorsement, and Leader Emergence. *Academy of Management Journal*, **66**, 374-401. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1258>
- [48] Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B. and Carsten, M.K. (2014) Followership Theory: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, **25**, 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>