

# 中国企业情境下团队多样性 与决策质量的关系探究

陈志红 周路路 陈志斌

**内容提要** 本文通过实证研究方法,部分验证了沟通焦虑在团队多样性与决策质量的关系中所起到的中介作用,以及苛责性领导在团队多样性效应中的调节作用。本文研究发现:更好的决策质量是团队存在的目标之一。团队成员多样性一方面可以获得多样信息最优化团队的决策质量;另一方面却有可能产生分类的子群,为沟通产生障碍。在中国企业情境下,团队成员不太习惯公开表达自己的想法。同时,中国企业情境下普遍存在的苛责性领导强化了团队成员的沟通焦虑,影响了团队内部信息的交流,从而降低团队的决策质量。

**关键词** 团队多样性 沟通焦虑 决策质量 苛责式领导力

陈志红,南京大学海外教育学院副教授 210093

周路路,东南大学经济管理学院讲师 210096

陈志斌,东南大学经济管理学院教授 210096

## 一、引言

在全球化的世界经济背景下,工作团队的形式在当今的工作场所很普遍,也非常重要。工作团队为完成一个任务或目标,成员之间可以交换看法、分享知识、互补能力和交流信息。多样性团队的存在,其中一个重要的优势就是可以集思广益,做出更优的决策。但是,在很多研究和实践中,似乎团队决策质量不一而足。

作为团队决策的一个重要研究角度,团队多样性的效应研究结果无统一的结论。有研究表明团队多样性可改善工作环境,加快组织变化(Kochan et al., 2003);促进创新过程,决策和问题解决(Tjosvold, Hui, Ding, & Hu, 2003);以及提高组织的关系资本(Ancona & Caldwell, 1992; Jackson & Joshi, 2004);然而,也有研究发现团队多样性与团队绩效之间存在负面关系(Michel & Hambrick, 1992),甚至

---

本文为教育部人文社科研究项目“中国企业情境下团队沟通与组织绩效关系研究”(10YJC630029);“中国情境下的雇佣关系、心理授权与员工态度和绩效的跨层研究”(12YJC630321);国家自然科学基金项目“团队断裂带对于群间沟通有效性及团队绩效的作用机制研究”(71202106)和“政府会计与地方政府行为交互作用机理研究:基于经济发展方式转变视角”(71172064)阶段性成果。

证明根本不存在任何关系(Wiersema&Bantel, 1992)。

另外,在目前团队决策的研究范式方面,研究者大多以学生为样本,多采用实验室研究,使用的决策任务跟实际团队的决策任务有较大差异,研究结果的外部效度难以保证。

有研究者已经发现在现有的研究范式中,团队结构因素不可忽略,团队成员的地位对于信息能否作为决策依据有着重要影响。同时除却个体人格特征的影响因素外,团队层面的人格特征对团队决策绩效的影响是值得关注的。据此,本文摒弃个体人格特征的角度,采取团队人格特征,以及团队成员与领导互动方面来考量团队成员的多样性对团队决策质量的影响作用。研究方法方面,本文采取规范的实证研究,力图能最大程度地还原管理实践的原貌,验证团队多样性与决策质量的相关性和作用机制。本文的研究结果可以对团队决策、团队沟通等相关领域提供一个新的研究思路,对相关管理实践能提供更具针对性的建议。

具体来讲,本研究考量了团队层面的沟通焦虑在团队断层与团队决策质量的关系中起到是如何产生作用,并选取了中国企业情境下具有代表性的苛责式领导对该作用关系的调节作用。

## 二、文献回顾与假设

### 1. 团队多样性断层

团队多样性指团队成员在任意个人特征上的组成分布,这些特征可能导致团队成员认为自己与他人有异(Jackson et al., 2003; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998)。团队成员彼此之间可能存在大量的特征差异,例如易于探测的差异特征,例如年龄、性别和种族,以及隐性的差异特征,例如专业技能、个性和价值观(Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Jackson, 1996; Van Knippenberg et al., 2004)。

断层是一种假设性的分割线,依据2个以上的特征组合可能会将群体分隔成2个以上的子群体(Lau & Murnighan, 1998; Molleman, 2005; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003)。团队成员特征越是相关,断层强度越强,同质的子群产生的可能性越高(Lau & Murnighan, 2005; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999),这会影响到团队过程和结果(Lau & Murnighan, 1998)。到目前为止,研究都聚焦于人口统计学特征的断层效应,例如年龄、种族和性别(Gibson & Vermeulen, 2003; Lau & Murnighan, 2005; Li & Hambrick, 2005; Thatcher et al., 2003)。

### 2. 多样性断层强度对决策质量的作用

为了从沟通角度准确地理解多样性对于决策质量的作用,我们需要考量团队中可能同时存在的多样性的不同维度,以及这些维度的互动方式。

一旦断层出现,团队原有的结构可能会改变为根据相关特征所定义子群。具有强多样性断层的团队成员会更认同自身所在的子群,而非整个团队(Lau & Murnighan, 2005)。这就表明团队成员就不会以开放的心态来对待来自其他子群成员的想法(Gibson & Vermeulen, 2003),不愿意分享更多信息,因此强化了子群的极化,从而降低了团队的决策质量(Van Knippenberg et al., 2004)。相反,弱断层的团队成员可能更加关注于团队整体(Lau & Murnighan, 2005)。为了达到满意的解决方案以及成功完成任务,他们会开放地交换与任务相关的信息,进行深入探究,并能从多重角度探索一切相关事件的机会。据此,我们做如下假设:

假设1:弱断层的团队在完成决策任务方面比强断层的团队表现更好。

### 3. 沟通焦虑

沟通作为一个过程变量具备双重特征,即沟通本身也是一个行为变量。然而,无论是过程还是行为,沟通主体的心理状态具有最为关键的意义。

“个体因实际或预期发生的人际沟通而产生的恐惧或焦虑的程度”被称为沟通焦虑(Communication Apprehension, CA; Falcione, McCroskey, & Daly, 1977)。

McCroskey将沟通焦虑分为两种类型:特征类沟通焦虑(Traitlike CA)和情境类沟通焦虑(Context CA)(McCroskey, 1977)。特征类沟通焦虑相对来说是个持久的个性类变量;而情境类焦虑则更关注于个体处于不同环境下所体验的不适程度。

影响沟通有效性有三大因素:信息失真、媒介错位以及沟通焦虑。而作为沟通主体的心理状态是最为关键。沟通焦虑程度高的团队成员缺乏开放心态,不愿意与其他成员互动,在团队决策过程中无法为团队任务的完成贡献初具有价值的信息,增加了团队决策的成本,影响了团队决策的质量。

同时,相较于弱断层的团队,强断层的团队中,团队成员在与非同一子群的其他成员,即不同类的成员互动时,发生扭曲其工作的沟通需求,以使沟通的需求减少的情况会更加频繁。具有特征类沟通焦虑的成员,由于本身的特质,缺乏主动沟通的能力。在强断层的团队中,需要所有成员为团队共同决策出谋划策时,这类成员更会三缄其口。而具有情境类沟通焦虑的成员,在强断层的团队中,由于对于团队共同目标认知的减弱,与不同子群间的成员互动会减少,信息交流不畅,从而也会影响团队共同决策的质量。

总之,无论哪种类型的沟通焦虑在多样性断层的团队情境中,无论断层强度强弱程度,都会在团队决策过程中起到负面作用,从而影响团队决策的质量。据此,我们做如下假设:

假设2:沟通焦虑在团队断层与决策质量的关系中起到了一定的中介作用。

#### 4. 苛责式领导力

从组织外在情境来讲,文化价值观对苛责式领导的影响是显著的。文化关注的是对某种社会状况的偏好,不同的文化对应着不同的领导方式(Hofstede, 1991)。在强调不确定性规避、集体主义和高权力距离的文化中,更可能出现“苛责式领导者”(Luthans, 1998)。受到传统文化影响的中国正是这样的国家。中国作为一个高权力距离的国家,已经由来已久。无论是在家庭、职场还是官场,人们对于自己的上级总是非常尊重,甚至会在内心深处产生一种恐惧感。领导的行为对于员工的心理、态度进而行为会产生较大的影响。

苛责式领导代表了主管对直接下属的一种长期的、情绪和心理上的非善意对待(Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006)。这些行为显然会削弱下属的工作动机、降低下属的工作满意度。苛责式领导的相关研究已经证实,当主管实施苛责式领导行为、以敌视的态度对待下属、甚至公然嘲笑或指责下属时,会对下属的心理、态度和行为等造成深刻的直接的负面影响。根据反抗理论的研究,苛责式领导行为会引起部分下属的抗拒行为。例如表示太忙了、假装没听见或者拒绝执行等。苛责式领导行为与下属的功能失调性抵抗呈正相关,而且与员工多种心理困扰的表现相关,包括焦虑等(Tepper, Duffy & Shaw, 2001)。

据此,我们做如下假设:

假设3:中国企业情境下,团队中苛责式领导对团队断层的效应上中起到调节作用,即苛责式领导力强时,团队成员的沟通焦虑更大;苛责式领导力弱时,团队成员的沟通焦虑较小。

综上所述,本文研究的理论框架如图1:



图1 研究理论框架

### 三、调查与测量

#### 1. 调查程序

本研究调查样本主要选择在南京、苏州、无锡的企业。共计46组人数在5-10人的团队。问卷发

放采用电子邮件发放的方式,共发放问卷380份,剔除不合格问卷后得到有效问卷311份,有效回收率为81%。

## 2. 变量测量

本文中涉及的构念的测量都是借用西方成熟的量表进行测量。问卷完成后,先选择了南京一家企业的3组团队进行预测,征求他们的意见,以确保问卷中的措辞容易理解、语义清晰。问卷采用Likert五分量表(1表示非常不同意,5表示非常同意)来衡量本研究所涉及的各项变量。

### (1)沟通焦虑

最常用的沟通焦虑问卷是PRCA-24(Personal Report of Communication Apprehension; McCroskey, 2001)。该问卷包括24个条目,涵盖了群体、会议、人际和公众等情境下的沟通焦虑,例如“总体来说,参与小组讨论我感到舒服”,“我害怕在交谈中说话”,等。得分越高表明沟通焦虑程度越高。该量表在前期试测得到信度为0.88,在实际测量中,得分进行团队平均化后,获得团队沟通焦虑的得分( $\alpha = .86$ ),具有较高的信度。

### (2)决策质量

决策质量主要通过6个条目进行测量,涵盖了环境适应和过程质量两个维度。其中环境适应维度包括2个条目,即竞争性环境适应度(0.88)、财务状况的反映度(0.82)2个题项。过程质量维度主要由4各条目:决策信息收集工作(0.77)、决策过程中评价与比较工作(0.87)、各执行方案优缺点考虑全面度(0.81)、决策方案的执行与修正工作计划的全面性(0.84)。该量表在前期试测得到信度为0.82,在实际测量中,两个维度的团队得分平均化,获得整个决策质量的得分( $\alpha = .78$ ),具有较高的信度。

### (3)断层强度

本研究的团队规模在5-10之间,只考虑将团队分裂为2个亚团队的断层情况。根据目前团队断层的研究,在小规模团队中,出现分类为3个以上的亚团队可能性不大(Thatcher, et al. 2003)。本研究采用Thatcher等人给出的断层强度计算方法。

人口统计学方面的多样性是不可避免的,在未来几时年内管理组织中此类多样性是主要的管理挑战之一(Golembiewski, 1995; Milliken&Martins 1996)。本研究主要关注人口统计学方面的多样性。故此,问卷中包括三种条目:性别、年龄和工作年限。

### (4)苛责性领导(15个)

苛责性领导的最初量表是由Tepper于2000年开发出来的,但是在中国情境下进行测量的次数不多。为保证其在本研究中的有效性,除了对量表进行了必要的双向翻译,并专门邀请60名MBA学生对该变量的量表进行了预测。根据预测结果,对相关条目的表述进行了调整。最终正式调研中的量表信度为0.901。

## 3. 数据同源偏差检验

由于在问卷调查时,为避免同源偏差的问题。本文使用了答卷者信息隐匿法和选项重测法。在本文中,问卷所有条目一起做因子分析,在未旋转时得到的第一个主成份,占到的载荷量是35.63%,并没有占到大多数,所以同源偏差的规模不足以对结论造成实质性影响。

## 四、实证分析与结果

### 1. 样本基本情况

参与的团队成员都是全职员工,其中男性为238人,占77%,女性73人,占23%。在岗时间为1到12年,年龄范围从24到46岁。他们所从事的行业分布为技术类占53%,制造类占33%,服务类占14%。

在测量计算过程中,我们用年龄1表示20岁以下,2表示20-30岁,3表示30-40岁,4表示40-50岁,5表示50-岁以上;在学历这方面,1表示高中及以下,2表示大专,3表示本科,4表示硕士,5表示硕士以上。

变量的描述性统计及相关性分析结果见表1

2. 描述性分析

表1报告了各变量团队层次的均值、标准差以及相关系数。可以看出,团队领导自恋与信息搜寻显著正相关( $r=0.340, p<0.01$ ),与团队创造力存在显著相关( $r=0.376, p<0.01$ );同样,团队决策参与与团队创造力和信息搜寻的相关关系并不显著。信息搜寻与团队创造力显著正相关( $r=0.909, p<0.01$ )。此外,团队性别比例、成立时间、团队规模与团队创造力均没有呈现显著相关关系。

表1 变量的描述性统计与相关性分析(N=105)

| 变量      | 均值    | 标准差   | 1       | 2       | 3       | 4        | 5        | 6        |
|---------|-------|-------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| 1.团队规模  | 5.390 | 1.438 |         |         |         |          |          |          |
| 2.平均学历  | 3.200 | 1.023 | -0.034  |         |         |          |          |          |
| 3.平均年龄  | 3.171 | 1.033 | -0.104  | 0.013   |         |          |          |          |
| 4.团队断层  | 0.629 | 1.214 | 0.109   | 0.117   | 0.114   |          |          |          |
| 5.沟通焦虑  | 4.752 | 1.230 | 0.334** | -0.128* | -0.178* | 0.212*   |          |          |
| 6.苛责式领导 | 4.906 | 1.402 | 0.248*  | 0.144   | -0.134  | 0.052    | 0.278**  |          |
| 7.决策质量  | 5.784 | 1.036 | 0.407** | 0.012   | -0.022  | -0.265** | -0.285** | -0.333** |

注:\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$

同样,团队决策参与与团队创造力和信息搜寻的相关关系并不显著。信息搜寻与团队创造力显著正相关( $r=0.909, p<0.01$ )。此外,团队性别比例、成立时间、团队规模与团队创造力均没有呈现显著相关关系。

3. 回归分析及假设检验

本研究采用层级回归,使用SPSS18.0对假设进行验证,结果见表2。假设1提出了团队断层强度对决策质量的负向影响。根据Model5,团队断层强度对团队决策质量有显著的负向作用( $\beta=0.331, p<0.01$ ),假设1得到验证。

假设2需要检验团队沟通焦虑的中介作用。为了检验团队断层强度与决策质量的关系是否被团队沟通焦虑中介,构建Model6。Model6将团队决策质量作为因变量,发现在加入沟通焦虑后,团队断层强度与团队决策质量的关系显著减弱( $\beta=0.113, p<0.05$ ),并且团队沟通焦虑对团队决策质量有显著的负向作用( $\beta=0.21, p<0.01$ )。与Model5相比发现,团队沟通焦虑在团队断层强度与决策质量之间存在着部分中介作用,假设2得到了验证。

假设3提出苛责式领导调节了团队断层强度与沟通焦虑之间的关系。Model3在Model2的基础上将苛责式领导作为调节变量加入,从model3可以看出,苛责式领导的调节效应显著( $\beta=0.261$ ,

表2 层级回归结果

|                 | 沟通焦虑    |        |         | 决策质量   |          |          |
|-----------------|---------|--------|---------|--------|----------|----------|
|                 | Model1  | Model2 | Model3  | Model4 | Model5   | Model6   |
| 团队规模            | 0.315** | 0.332  | 0.181   | 0.412  | 0.454    | 0.408    |
| 平均学历            | -0.115  | -0.099 | -0.185  | 0.025  | 0.065    | -0.079   |
| 平均年龄            | -0.144  | -0.127 | -0.072  | 0.040  | -0.082   | 0.100    |
| 团队断层强度          |         | 0.212* | 0.361** |        | -0.331** | -0.113*  |
| 沟通焦虑            |         |        |         |        |          | -0.210** |
| 苛责式领导           |         |        | 0.344** |        |          |          |
| 断层强度×苛责式领导      |         |        | 0.261** |        |          |          |
| R <sup>2</sup>  | 0.145   | 0.181  | 0.453   | 0.168  | 0.273    | 0.389    |
| ΔR <sup>2</sup> | 0.145   | 0.026* | 0.308*  | 0.168  | 0.105**  | 0.116**  |
| F值              | 5.725   | 6.072  | 13.546  | 6.779  | 9.375    | 13.254   |

注:\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

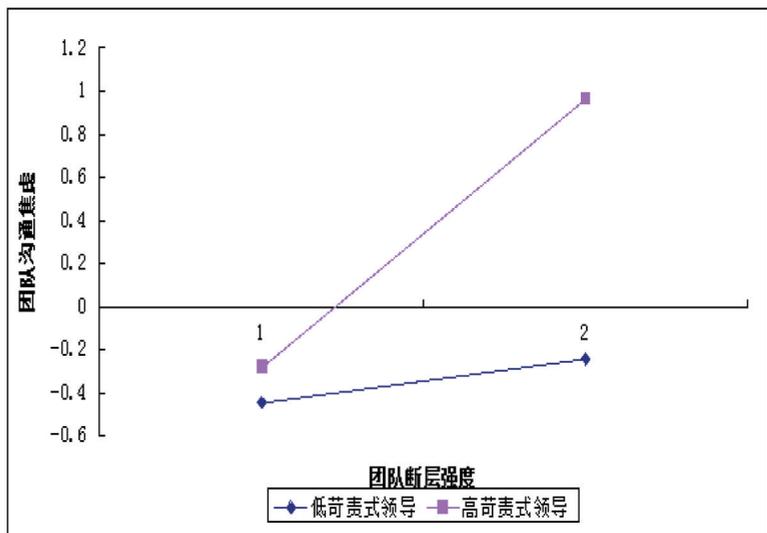


图2 苛责式领导对团队断层强度与团队沟通焦虑之间关系的调节效应图

$p < 0.01$ ),证实了不同的苛责式领导水平下,团队断层对沟通焦虑会形成不同的影响,假设3得到支持。结合图2,在高苛责式领导下,团队断层强度对团队沟通焦虑起到了更大的强化作用。

## 五、讨论与小结

本研究探讨了中国企业情境下,团队多样性断层对团队的决策质量的影响,以及支持性领导力对于团队断层效应的调节作用,主要有以下几点发现:

本研究的第一个发现就是决策质量与团队断层强度的相关得到了验证。换句话说,团队断层强度的确会对团队决策质量有着重要影响。在强断层的团队中,由于形成了分裂的子群,从而整个团队的信息沟通不够畅通,成员之间不愿进行充分的信息交换,直接影响了团队的决策质量;而弱断层的团队中,成员之间的多样性还未到形成相对独立的子群的程度,成员之间有深入交换意见的可能。加之,成员各自所持有的信息来自不同角度,拓宽了决策过程的宽度和深度,从而使得团队的决策更为优化。

本研究的第二个发现就是支持性领导对团队断层效应具有一定的调节作用。支持性领导力越大,会缓冲强断层给团队带来的巨大裂痕。尤其是在中国高权力距离文化影响的企业中。团队领导风格会对团队成员之间的合作起到很大的干预。另一方面,支持性领导力越大,会强化弱断层团队成员间的互动,使得团队决策趋于更优。

对于管理实践的指导意义就在于,团队在完成决策任务时,成员多样性的断层所带来的负面效应可以通过领导者的行为得到缓解。因此作为领导,应更多地关注团队成员的生理和心理需求,为团队成员的工作创造一个积极和正面的工作环境,给他们提供有针对性的指导,这将大大改善团队成员的工作状态,从而为团队完成决策任务,进而完成组织的共同目标带来帮助。

尽管本研究对团队多样性的效应,尤其在决策质量的影响方面进行了探索,但是还存在一定的不足。首先是样本量不足。样本量如果能涵盖更广地域,或更广行业和类型,会带来更为准确地描述和分析。其次,团队断层的测量和计算还没有一个完美的方法。而且由于样本的规模不大,在计算式也只是分为两种类型,从而研究结果未能在大规模的团队实践中起到一定的指导作用。

## 参考文献

1. 柯年满、王重鸣:《多层次团队决策理论及其进展》,〔上海〕《心理科学》2003, 26(3): 527-528。
2. 郑全全、郑波、郑锡宁等:《多决策方法多交流方式的群体决策比较》,〔北京〕《心理学报》2005, 37 (2): 246-2521。
3. 蒋丽、于广涛、李永娟:《团队决策及其影响因素》,〔北京〕《心理科学进展》2007,15 (2):358-365。
4. Bass B. M. &Avolio, B. J. (1997). Full Range of Leadership Development: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire. California: Mind Garden Inc.
5. Cartwright, D. & Zander, A. (1953). Group dynamics: Research and theory. London: Tavistock.
6. Clark C. Gibson, ElinorOstrom, T.K. Ahn. (2000). The concept of scale and the human dimensions of global change: a survey. *Ecological Economics*, 32, 217 - 239
7. Daft, R. (2005). The Leadership Experience. Toronto: Southwestern
8. Gibson, C. B., &Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202 - 239.
9. Fu P P, James L F, Peng S Q, et al. Characteristics and processes of top management teams in Chinese entrepreneurial high tech firms, in Tsui A.S., Lau C.M., Editors, The management of enterprises in the people's republic of china: Kluwer Academic Press, 2002. 375~413
10. Golembiewski, Robert T.1995. Managing diversity in organizations. University of Alabama Press: Tuscaloosa
11. Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., & Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects

- of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
12. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
  13. Jackson, Maria-Rosario, Joaquin Herranz, and Florence Kabwasa-Green. (2003). Arts and Culture in Communities: *Unpacking Participation*. Washington, DC: The Urban Institute. Culture, Creativity, and Communities Program Policy Brief 2.
  14. Jackson, S.E. & Joshi A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance in a sales organization. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
  15. Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
  16. John G. Michel and Donald C. Hambrick. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 35, 9-37
  17. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
  18. La Rocco & Jones. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634
  19. Lau, Dora C. and J. Keith Murnighan. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
  20. Lau, Dora C. and J. Keith Murnighan. (2005). Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659
  21. Li & Hambrick. (2005). Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 794 - 813.
  22. Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31-55.
  23. Margarethe F. Wiersema and Karen A. Bantel. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.
  24. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Search for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
  25. Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44, 1251-1262.
  26. Pelled, L., Eisenhardt, K., & Xin, K. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1 - 28.
  27. Sass, D. A., Seal, A. K. & Martin, N. K. (2011). Predicting teacher retention using stress and support variables. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 200-215.
  28. Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217-241.
  29. Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D., Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69-88.
  30. van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. (2008). Group information elaboration and group decisionmaking: The role of shared task representations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 82-97.
  31. van Knippenberg, Carsten K. W. De Dreu and Astrid C. Homan. (2004) Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022.

[责任编辑:天 则]