

# 奋起还是躺平:团队断裂带对个体创新行为的双刃剑效应\*

朱 飞 郭泓嵩 章婕璇

(中央财经大学商学院,北京 100081)



**内容提要:**探索团队断裂带与创新之间的关系对于创新导向型多元化团队的管理具有重要意义。然而,现有研究大多聚焦于团队断裂带如何影响团队整体创新行为,对个体创新的影响缺乏关注,且有限的相关研究之间也存在观点分歧。本文基于社会促进理论,阐述了团队断裂带如何作为一种社会促进因素发挥作用。在此基础上,本文根据自我呈现观和分心冲突观的双重视角,探索并检验团队断裂带对个体创新行为的双刃剑效应及边界条件。本研究通过两时点的在线调研收集到来自55个创新导向型团队的347份配对数据,实证研究结果表明,在创新导向型团队中,员工会对团队断裂带产生两种差异化的情绪和行为反应:当个体任务复杂性较低时,团队断裂带能够激发员工的工作激情,使其在“奋起”状态下增加个体创新行为;当个体任务复杂性较高时,团队断裂带会诱发员工的情绪耗竭,导致其在“躺平”心理下减少个体创新行为。本研究深化了团队断裂带对个体创新行为的微观解释机制,为多元化团队的创新管理实践提供了理论支撑。

**关键词:**团队断裂带 个体创新行为 工作激情 情绪耗竭 个体任务复杂性

**中图分类号:**C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)12—0102—18

## 一、引言

员工创新行为是提升团队创造力的重要基础,涉及多元信息的认知和整合过程。因此,以创新为导向的团队大多采用多元化的人员配置政策汇聚不同的专业知识和业务能力,让员工在观点的碰撞中迸发灵感。然而,理论和实践均表明,并非所有员工都能在多元化中同等获益(Shin等,2012)<sup>[1]</sup>,一个重要的原因是多元化的团队配置极易导致团队分裂成多个小群体(田莉等,2021)<sup>[2]</sup>,这给团队的创新实践带来了“未知数”。Lau和Murnighan(1998)<sup>[3]</sup>将小群体之间假想的分界线定义为团队断裂带,以此衡量团队内部的派系分裂程度。团队断裂带的出现改变了团队成员的互动模式,尤其是在创新导向型团队中,个体创新所依赖的合作过程将受到限制,取而代之的是子群之间紧张的竞争态势(Antino等,2019)<sup>[4]</sup>。当竞争(而不是合作)成为团队间关系的主旋律时,个体的工作态度和行为倾向无疑会随之转变(Van Kleef和Cote,2018<sup>[5]</sup>;綦萌等,2022<sup>[6]</sup>)。因此,在创新导向型团队中,团队断裂带或将成为影响个体创新行为的关键因素。

关于团队断裂带如何影响个体创新行为,有限的相关研究提供了相互矛盾的证据。一方面,

收稿日期:2022-12-30

\* 基金项目:北京市社会科学基金重点项目“北京市服务企业雇主品牌对服务员工行为与绩效的跨层影响和理论构建”(19GLA009)。

作者简介:朱飞,男,教授,博士生导师,博士,研究领域为企业雇佣管理创新、雇主品牌、战略人力资源管理,电子邮箱:zhufei@vip.sina.com;郭泓嵩,男,博士研究生,研究领域为员工团队、职业生涯管理,电子邮箱:guohongsong0521@163.com;章婕璇,女,博士研究生,研究领域为雇佣关系、雇主品牌,电子邮箱:zhangjx0621@163.com。通讯作者:郭泓嵩。

多数学者将团队断裂带视为一种消极的群体动态,它所构建的偏见机制提高了子群之间的沟通成本和协作成本,导致异质化信息无法有效地在创新导向型团队中实现共享,进而阻碍了个体创新的涌现过程(屈晓倩和刘新梅,2015<sup>[7]</sup>;刘新梅等,2019<sup>[8]</sup>)。仇勇等(2019)<sup>[9]</sup>也强调,分裂的团队更容易产生派系纷争,此时,员工会花费更多精力来应对其他子群的人际威胁,这种“关系导向”的工作焦点也降低了个体创新的可能性。另一方面,也有学者发现了团队断裂带对个体的潜在“阳光面”。例如,霍生平和赵葳(2019)<sup>[10]</sup>的研究表明,当创新导向型团队内部具有高质量的团队交换氛围时,团队断裂带的信息隔绝作用将会被打破,最终反而促进了成员的信息共享和创新行为。此外,聚焦于其他个体结果(例如,忠诚行为、个体绩效等)的相关研究也发现了类似的积极影响(Chung等,2015)<sup>[11]</sup>。由此可见,纯粹的积极或消极视角均无法充分解释团队断裂带与个体创新行为的关系,二者之间可能存在更复杂的多元影响机制和边界条件。

为了进一步深化团队断裂带对个体创新行为的影响研究,本文基于社会促进理论构建了一个双路径模型,同时考察团队断裂带的“阳光面”和“阴暗面”。社会促进理论指出(Aiello和Douthitt,2001)<sup>[12]</sup>,当个体察觉到自己与其他社会存在产生了竞争关系时,个体通常会表现出两种应对措施:(1)自我呈现,通过塑造良好的个人形象来获得社会认同;(2)分散注意力,通过关注与竞争相关的非任务信息(如竞争对手的动向、评价者的反馈等)来降低竞争焦虑。尽管个体会同时表现出两种应对反应,但学者们注意到,这两种反应对个体产生的影响截然不同:自我呈现要求个体展示出积极的态度和行为,这会使个体处于被激发的状态,从而有利于提高任务产出(Bond,1982)<sup>[13]</sup>;获取相关信息虽能缓解竞争焦虑,但却不可避免地瓜分了有限的注意力资源,并且引入了大量与任务无关的认知工作,往往不利于个体的任务表现(Baron,1986)<sup>[14]</sup>。

根据社会促进理论和团队断裂带领域的研究成果,本文将团队断裂带概念化为一种社会促进因素,通过上述两种应对机制对个体创新行为产生不同影响。现有研究表明,团队断裂带营造了一种极具竞争态势的群体氛围(Antino等,2019)<sup>[4]</sup>。在这种氛围的影响下,员工一方面受竞争氛围的影响而展示出高昂的工作激情,以此提高自己及所属子群的社会形象,而这种富有激情的工作状态最终会转化为个体创新的重要驱动因素;另一方面,面对其他子群的地位威胁,员工格外关注管理者的评价和其他子群的工作动向,这种分心增加了工作之外的认知需求,导致员工逐渐产生情绪耗竭,进而限制了个体创新的意愿和能力。本文将工作激情和情绪耗竭作为双刃剑模型的关键中介,因为二者在概念上分别契合社会促进理论中自我呈现观和分心冲突观的理论机制:展现工作激情是自我呈现的有效手段(Jachimowicz等,2019)<sup>[15]</sup>,情绪耗竭是员工关注过多非任务因素时经历的必然结果(Horvat和Tement,2020)<sup>[16]</sup>。

除了探索不同的影响机制外,双刃剑模型的另一个重要话题是如何扬长避短。正如Shin等(2012)<sup>[1]</sup>所云,员工受团队多元化的影响是多元的,不能一概而论,所以一个重要的话题是,哪些边界条件会导致员工对团队断裂带产生不同的情绪和行为反应。通过回顾社会促进理论和多元化领域的相关文献,本文尤其关注个体任务复杂性在双刃剑模型中可能扮演的“调节阀”角色,原因有二:一方面,根据社会促进理论的观点(Zajonc,1965)<sup>[17]</sup>,个体任务复杂性是一个关键的边界条件,它决定了个体如何应对其他竞争性社会存在带来的挑战。一个基本的结论是,随着任务由简变繁,自我呈现观的积极影响将逐渐减弱,分心冲突观的“阴暗面”会随之显露。另一方面,多元化领域的文献也强调了个体任务复杂性的重要作用(Triana等,2021)<sup>[18]</sup>。例如, Van Dijk等(2017)<sup>[19]</sup>认为复杂的任务会消耗员工的认知资源,使他们更加依赖认知捷径(例如,刻板印象)做出低质量的决策判断,并最终放大多元化的消极影响。尽管团队断裂带在很大程度上继承了多元化的概念内涵(Lau和Murnighan,1998)<sup>[3]</sup>,但个体任务复杂性的重要作用并未在团队断裂带的相关文献中得到同等重视。因此,本文以个体任务复杂性作为边界条件,试图厘清团队断裂带的利弊双刃。

综上所述,本文基于社会促进理论,探讨了团队断裂带对个体创新行为的双刃剑效应机制,以及个体任务复杂性在其中的“调节阀”作用(如图1所示)。本文的核心贡献体现在以下两点:(1)本文将团队断裂带概念化为一种充满竞争氛围的社会促进因素,并从正反两方面揭示了其对个体创新行为的作用机制,为全面理解团队断裂带贡献了有益的知识。这是对现有研究有力补充,不仅从一个新的理论视角(即,对于个体而言团队断裂带意味着什么)解读团队断裂带的后效影响,同时也克服了以往研究仅从积极或消极的单一属性研究团队断裂带的理论局限。(2)通过检验个体任务复杂性的跨层调节作用,本文厘清了团队断裂带发挥积极和消极作用的边界条件,进一步完善了双刃剑模型的理论价值。此外,这一结论回应了Shin等(2012)<sup>[1]</sup>的观点:多元化属性(即,团队断裂带)对个体创新的影响往往是因人而异的,探讨团队断裂带在个体层面的差异化作用有利于弥合现有研究在团队层面产生的理论分歧。

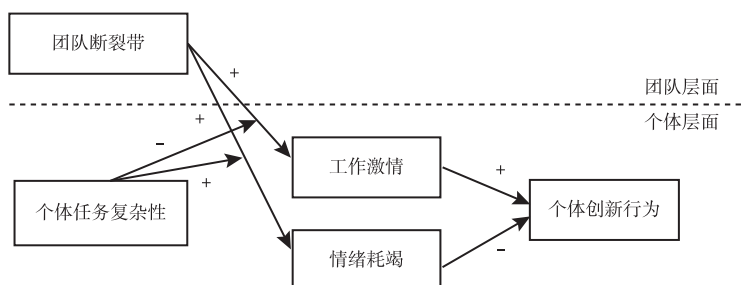


图1 研究框架

## 二、理论回顾与研究假设

### 1. 社会促进理论和团队断裂带:主要观点和理论联系

社会促进理论普遍用于解释其他社会存在对个体产生的促进或损耗效应(Zajonc, 1965)<sup>[17]</sup>,例如,竞争对手的存在会激励赛车手更快过弯。在工作场所中,员工经常需要在其他人面前履行职责,但这并不意味着所有社会存在都可以被视为社会促进因素。Aiello和Douthitt(2001)<sup>[12]</sup>指出,个体与其他社会存在之间的竞争关系尤为重要,它决定了其他社会存在能否驱动个体的情绪和行为导向。本文将团队断裂带视为一种包含了竞争性社会存在的团队情境,并将其他子群概念化为竞争性社会存在,原因有两方面。

一方面,强大的差异化边界将其他子群与自己区分开。团队断裂带本质上强调了不同子群之间的差异化边界(Lau和Murnighan, 1998)<sup>[3]</sup>。在分裂的团队中,员工普遍拥有较强的边界意识,会按照“圈内人”和“圈外人”的标签来界定其他成员的身份(窦军生等, 2023)<sup>[20]</sup>。Qi等(2022)<sup>[21]</sup>指出,团队断裂带分化了本应一致的群体身份,其结果是员工的子群身份得到强化,但团队身份的重要性却被削弱。简言之,员工不再将自己视为整个团队的一员,而是更多地以“某某子群的成员”自居,并通过强调与其他子群的差异来强化这种子群身份。一个典型的表现是,当团队断裂带较强时,个体经常采用“我们”和“他们”的叙事方式来强调这种身份差异(Grotto和Andreassi, 2022<sup>[22]</sup>; Genkova和Schreiber, 2022<sup>[23]</sup>)。因此,对于个体而言,团队断裂带意味着团队中存在“异己”的社会存在,即其他子群。

另一方面,与其他子群的地位竞争进一步加深了这种边界的显著性。Antino(2019)<sup>[4]</sup>指出,当个体感知到团队断裂带,并通过这一透镜来解释团队动态时,个体会产生基于子群地位的模糊认知。这种子群地位是一种有限资源,它决定了个体因子群身份而获得的社会认同水平。研究表明,追求社会认同感是人类的基本动机之一(李燕萍等, 2016)<sup>[24]</sup>,为了获得更高的社会认同感和团

队地位,所有子群的成员都会积极参与内部竞争:地位较高的子群需要时刻警惕他人的挑战,地位较低子群则需要争取更多话语权。简言之,员工的竞争意愿不会因子群地位的不同而有所差异(Spoelma和Ellis,2017)<sup>[25]</sup>。由此可见,团队断裂带营造了一种极具竞争态势的群体氛围,使员工为其他子群贴上了“竞争对手”的标签,这强化了其他子群作为社会存在的显著性(Aiello和Douthitt,2001)<sup>[12]</sup>。反之,如果团队中没有出现明显的子群划分,员工将其他成员视为与自己同质的个体,那么员工的意识中将不存在明显的“他人”概念,其他成员也就无法作为竞争性社会存在而引发社会促进效应。

综合上述观点,团队断裂带提供了社会促进效应所需的诱发条件。本文根据社会促进理论自我呈现观和分心冲突观构建团队断裂带对个体创新行为的双刃剑模型,共同揭示竞争性社会存在的正反两面(Aiello和Douthitt,2001)<sup>[12]</sup>。

## 2. 团队断裂带与个体创新的正向路径:工作激情的中介作用

竞争性社会存在的促进作用被归因于自我呈现动机带来的强大内驱力。根据社会促进理论自我呈现观点(Bond,1982)<sup>[13]</sup>,个体具有印象管理的需求,渴望获得更高的社会评价,尤其是在面对其他竞争性社会存在时,这种需求会变得尤为迫切,进而激发个体的工作状态,驱使自己通过积极的行为塑造良好形象。根据这一观点,本文认为团队断裂带所营造的竞争氛围会激发员工的工作激情,并将这种积极的能量导向个体创新行为。

如前所述,断裂的团队格局产生了竞争性社会存在。根据社会促进理论自我呈现观点(Bond,1982)<sup>[13]</sup>,竞争态势激发了员工的自我呈现需求,并驱使他们主动参与内部竞争以提高子群地位(Antino等,2019)<sup>[4]</sup>。在组织场域中,工作状态是一种高度可见的信号,它是构成个体身份的关键要素,也是个体寻求社会认同的重要手段(通过展现积极的工作状态来塑造良好的个人形象,Ashforth和Schinoff,2016)<sup>[26]</sup>。因此,在面对其他竞争性子群时,员工一种可能的应对措施是刻意呈现出符合工作场所价值导向的工作状态。在这方面,工作激情将会是一个理想的选择。工作激情描述了个体认为工作很重要并且愿意投入大量时间和精力的一种心理倾向,它反映了个体在多大程度上将工作内化到自己的身份之中(Vallerand等,2003)<sup>[27]</sup>。尽管学者们经常将工作激情视为一种无意识流露或情绪传染的结果(Ho等,2021)<sup>[28]</sup>,但印象管理领域的相关研究表明,工作激情是个体操纵他人对自己印象的典型手段,尤其是在竞争性背景下,仅仅只是展示出富有激情的一面(无论是否伴随着杰出的工作成果)就能提高个体的社会评价和他人感知的竞争实力(Jachimowicz等,2019)<sup>[15]</sup>。换言之,工作激情可能是个体在竞争中做出的一种有意识选择。由于工作激情是一种有效的印象管理策略,且在竞争氛围下受到普遍重视,因此本文认为,在团队断裂带的激发下,强烈的自我呈现动机将驱使员工向工作投入大量时间和精力(即较高的工作激情),以此塑造良好的工作形象,并在内部竞争中提高自己及所属子群的社会地位(Bond,1982)<sup>[13]</sup>。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1a</sub>:团队断裂带对工作激情具有显著的正向影响。

更进一步讲,工作激情往往会产生更多个体创新行为。出于自我呈现的目的,员工不仅要提高自己的心理激发水平,还要进一步考虑“激情有效性”的问题。换言之,自我呈现动机要求个体将工作激情导向最符合工作场所价值导向的行为结果。作为个人能力的一种突出表现,个体创新一直被团队(尤其是创新导向型团队)视为最具价值的结果(邓志华等,2020)<sup>[29]</sup>,这不仅符合员工的自我呈现需求,也是实现该需求的最直接手段。因此,富有激情的员工将寻求以创造性的方式完成工作任务,以此塑造良好的个人形象。此外,有研究指出,激情是一种重要的工作资源,它能够催生积极的情绪和能量(Stenseng等,2015)<sup>[30]</sup>,并将这种情绪和能量用于支持员工的工作过程。这对于个体创新是至关重要的,因为创新需要整合各类信息,在不同想法之间建立联系,这需要消

耗大量认知和情感资源,而缺乏工作激情的员工显然无法提供创新所需的认知和情感投入(Ye等,2021)<sup>[31]</sup>。由此可见,在自我呈现动机的驱使下,员工的工作激情将转化为追求创新的动机和能力,进而表现出更多个体创新行为。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1b</sub>:团队断裂带会通过工作激情的中介作用,对个体创新行为产生间接的正向影响。

### 3.团队断裂带与个体创新的负向路径:情绪耗竭的中介作用

竞争性社会存在的损耗作用被归因于注意力冲突产生的认知过载。根据社会促进理论的分心冲突观点(Baron,1986)<sup>[14]</sup>,竞争性社会存在是一种显著的压力源,个体会分心关注压力源的动态,希望了解更多信息来指导自己的行为,缓解压力源导致的竞争焦虑。但这种分心造成了额外的认知负担,甚至会侵占原本用于完成本职工作的注意力资源,引发认知过载以及更进一步的负面工作表现。根据这一观点,本文认为团队断裂带所营造的压力氛围会导致员工在注意力冲突和过载中逐渐产生情绪耗竭,进而抑制他们从事创新的意愿和能力。

一直以来,竞争性工作环境经常被视为显著的压力来源(Ma等,2022)<sup>[32]</sup>。同理,作为一种竞争性社会存在,其他子群也会对员工的个人身份造成压力。但直到最近,学者们才开始将团队断裂带概念化为一种充满压力的团队格局。这种压力来自于团队断裂带产生的子群偏见和地位冲突,以及在偏见和冲突中寻求合作的工作要求(Grotto和Andreassi,2022<sup>[22]</sup>;Genkova和Schreiber,2022<sup>[23]</sup>)。研究表明,获取有关压力源的信息能够帮助个体缓解焦虑情绪(Wu等,2014)<sup>[33]</sup>。因此,在分裂的团队中,员工为了应对竞争性社会存在(即其他子群)带来的竞争压力,一个有效的方式是在工作之余分心关注其他子群的动态,并相应地调整自己的行为。然而,个体的资源总是有限的。额外的分心不仅瓜分了本该用于本职工作的注意力资源,同时也引入了大量的认知劳动,导致员工处于一种超负荷的认知状态(Baron,1986)<sup>[14]</sup>。长此以往,认知资源的过度消耗终将引发情绪耗竭(Horvat和Tement,2020)<sup>[16]</sup>,这是一种因情绪和心理资源被耗尽而感到身心疲惫的心理状态(李超平和时勘,2003)<sup>[34]</sup>。此外,Schulte等(2020)<sup>[35]</sup>认为冲突本身就是一件耗费心力的活动,会产生大量心理和生理成本。而团队断裂带会引发子群冲突(Antino等,2019)<sup>[4]</sup>,使员工产生紧张和焦虑等负面情绪,最终引发情绪耗竭(Ferreira等,2019)<sup>[36]</sup>。因此,本文认为团队断裂带将迫使员工分心关注其他子群,导致员工在多项与本职工作无关的活动上不断消耗情绪和认知资源,最终引发情绪耗竭(Baron,1986)<sup>[14]</sup>。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2a</sub>:团队断裂带对情绪耗竭具有显著的正向影响。

更进一步讲,情绪耗竭将限制员工从事创新行为的可能性。现有研究大多证实,经历情绪耗竭的员工难以展现出任何积极的工作行为(周星等,2018<sup>[37]</sup>;Bakker等,2023<sup>[38]</sup>),尤其是对创新的探索和应用。首先,个体创新行为涉及大量信息的认知与整合工作,这对员工的思维和专注度提出了更高要求。然而,情绪耗竭领域的最新研究发现,经历情绪耗竭的员工没有能力深入思考问题,相反,他们往往会依赖认知捷径做出判断,例如,遵循惯例开展工作(Hu和Yeo,2020)<sup>[39]</sup>,这在客观上降低了创新发生的可能性。此外,情绪耗竭会激发个体对剩余资源的保护欲望,为了避免陷入螺旋式损失,员工会通过回避或拖延高要求的任务需求(例如个体创新行为)来减缓心理资源的进一步消耗(陈伟等,2015)<sup>[40]</sup>。由此可见,由团队断裂带引发的情绪耗竭不仅削弱了员工的创新能力,同时也降低了他们追求创新的主观意愿,这不利于激发员工的个体创新行为。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2b</sub>:团队断裂带会通过情绪耗竭的中介作用,对个体创新行为产生间接的负向影响。

### 4.个体任务复杂性的调节作用

为了进一步厘清上述两类观点的作用边界,Zajonc(1965)<sup>[17]</sup>指出,随着本职工作由简变繁,自我呈现观的积极影响将逐渐减弱,分心冲突观的阴暗面会随之显露。根据这一观点,个体任务复

杂性将会调节团队断裂带与个体创新行为之间的二元路径。需要注意的是,这里的任务复杂性指个体当前任务的复杂程度,而非创新行为本身的复杂性,因为该理论强调的是社会促进效应发生时个体任务的瞬态特征,并不考虑后续任务复杂性的改变过程(Zajonc, 1965)<sup>[17]</sup>。

根据自我呈现观点,团队断裂带强化了自我呈现动机,为了获得更高的社会认同,员工会提高工作激情并追求创造性的解决方案。但这一观点成立的前提是,员工相信投入的时间和精力能够切实地取得到更好的工作结果,进而实现自我呈现的目的(Zajonc, 1965)<sup>[17]</sup>。在执行简单任务时,这种前提是成立的,因为员工对简单任务往往具有更强的掌控感,他们有信心通过更高的任务产出展示自己。研究表明,自我呈现动机将驱使个体关注环境中受人尊敬的价值标准,并将这种标准主动内化为工作任务的一部分,且外部标准的优先级甚至高于个体自己的价值体系(Searle等, 2018)<sup>[41]</sup>。而创新正是创新导向型团队的最重要的价值标准,当员工对任务具有强烈掌控感时(即任务复杂性较低),由团队断裂带引发的竞争态势将更多转化为工作激情,并驱使员工有意识地将自己的工作行为与团队价值标准(即创新行为)相匹配,而非关注简单的任务交付或工作效率(Ma和Yang, 2022)<sup>[42]</sup>。但随着任务复杂性的提高,工作中的不可控因素逐渐增加,由团队断裂带营造的竞争态势将不再具有激励作用,反而会使员工望而却步。因为在员工看来,当下任何额外的创新尝试都可能引发工作失误,进而将自己置于一个“多做多错”的尴尬境地(Bond, 1982)<sup>[13]</sup>。此时,面对其他竞争性子群,员工不再追求自我展示,相反,他们会主动限制自己的工作激情,避免过多的工作投入,并且拒绝任何激进且结果难料的创新尝试。总结来看,当个体任务复杂性由简变繁,团队断裂带对个体创新的积极影响将逐渐弱化。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3a</sub>:任务复杂性负向调节工作激情在团队断裂带与个体创新行为之间的中介作用,即任务复杂性低时,该中介作用更强,反之则更弱。

根据分心冲突观点,团队断裂带营造的压力环境使员工不得不分心关注其他子群,导致剩余的注意力资源不足以完成本职工作,进而以情绪耗竭的形式造成威胁。但分心不一定会产生认知过载,这取决于分心后的剩余资源是否足够完成工作任务(Baron, 1986)<sup>[14]</sup>。如果任务简单,本职工作所需的认知资源相对较少,分心关注他人还不足以造成认知资源的透支。此时,团队断裂带并不会导致情绪耗竭,员工也有足够的认知资源寻求更进一步的创新行为。然而,一旦任务的复杂程度超过了剩余资源的极限,分心所导致的认知过载现象就会逐渐显现。此时,分心关注其他子群变成了一种有害的资源消耗,它侵占了本职工作所需的认知资源,并带来了强烈的心理疲惫感。在这种情况下,完成任务已是奢望,也就更无暇顾及潜在的创新机会。总结来看,当个体任务复杂性由简变繁,团队断裂带对个体创新的消极作用将占据主导地位。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3b</sub>:任务复杂性正向调节情绪耗竭在团队断裂带与个体创新行为之间的中介作用,即任务复杂性高时,该中介作用更强,反之则更弱。

### 三、研究设计

#### 1. 研究样本与调研过程

首先,为了确保研究设计与研究问题相匹配,在调研之初,本文对报名问卷的投放群体进行了几点限制,具体包括:(1)被试必须在同一个工作团队内共事,且该团队包含1名领导者和至少4名员工,以满足团队断裂带研究的最低团队人数要求(Bezrukova等, 2016)<sup>[43]</sup>;(2)团队成员的工作内容必须包含明确的创新要求,这将本文的样本限定在技术研发团队、内容创作团队、高校团队等创新导向型团队;(3)被试必须在一个工作周内完成报名问卷的转发和配对(由上级转发给下属),并填写公司名称、成员姓名、电话等验证信息,以确保被试之间存在知情关系;(4)要求被试在工作场

所填写问卷,并结合地理定位信息进行筛选,考虑出差等特殊情况,最多允许半数成员的定位地点相距超过3千米,否则拒绝该团队的报名申请,以确保被试在报名时地理位置相近;(5)要求被试关闭设备WiFi,使用流量填写问卷,并根据IP地址的格式进行筛选,以确保地理定位更加精准。上述限制条件均可通过在线数据收集平台进行设置和筛选。另外,为了提高正式问卷的回收率,研究者在报名问卷中公示了后续的调研计划,并取消了后续调研中对地理定位和使用流量的填写要求。

此后,为了减少共同方法偏差和虚假相关,本文对符合条件的被试进行两时点的跟踪调查。两期问卷均加入了一些无关变量和注意力甄别题(例如,“本题请选择非常不同意”),以避免主观推理和胡乱作答的情况。一期调研主要获取被试的基本信息、团队断裂带和任务复杂性,共面向80个团队发放960份问卷,回收来自70个团队的639份问卷,无数据缺失现象(有效回复率66.6%);二期调研在一期结束后两周进行,主要测量情绪耗竭、工作激情和个体创新行为,面向一期调研中的639名有效被试发放问卷,共回收来自56个团队的397份问卷,无数据缺失现象(有效回复率62.1%)。

最后,按照团队编号进行匹配,剔除注意力甄别题回答错误的个人问卷,以及被试团队不足4人的团队问卷,最终共获得55个团队的347份配对问卷,每个团队内包含4~8名被试,具体情况如下:性别方面,男性占46.7%,女性占53.3%;年龄方面,25岁及以下占11.5%,26~35岁占66.9%,36~45岁占17.6%,46~55岁占2.9%,56岁及以上占1.1%;学历方面,初中占1.2%,普高/中专/技校/职高占3.5%,专科占11.5%,本科占72.6%,硕士占9.5%,博士占1.7%;任期方面,不足6个月占0.9%,6~12月占16.4%,1~3年占29.1%,3年以上占53.6%;团队规模方面,7人团队占11.8%,8人团队占26.5%,9人团队占14.4%,10人团队占28.8%,11人团队占18.5%。

## 2. 测量工具

本文采用的测量工具均来自成熟量表,经过前人实证研究的检验,各量表的效度良好。所有题项均采用李克特5点量表计分,1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”。

(1)团队断裂带。目前,学界针对团队断裂带的测量方式主要包括数理模型和量表。数理模型常用来测量团队断裂带的客观水平(即休眠式断裂带),而量表测量了员工对团队分裂现象的主观感知(即激活式断裂带)。有学者指出,只有被感知的团队断裂带才能真正产生影响(范合君和杜博,2015<sup>[44]</sup>;卫旭华等,2018<sup>[45]</sup>)。考虑到创新行为涉及个体的认知整合过程,本文认为,利用量表的方式验证个体认知如何影响自身行为,这一做法更符合本文的研究逻辑。据此,本文选用韩立丰(2013)<sup>[46]</sup>开发的9题量表,例如“我的团队在工作中形成了小圈子”。选用该量表主要出于以下几点原因:1)结构更加清晰。其他量表普遍将团队断裂带界定为单一维度的概念,而韩立丰开发的三维量表拓展了团队断裂带的概念内涵,能够更全面地测量团队成员的感知水平,并被证实具有良好的信度和效度。2)具有本土适应性。现有量表大多基于西方社会的文化情境,而韩立丰的量表是在前人的基础上,结合中国社会的文化特点开发而来,更契合在中国情境下开展的相关研究。3)受到普遍认可。该量表目前在国内外核心期刊中均有引用(杜娟等,2020<sup>[47]</sup>;Du等,2021<sup>[48]</sup>),并被认为是对原有测量方式的进一步发展(仇勇和王文周,2018)<sup>[49]</sup>。综合上述观点,本文认为选用该量表是合理的。本研究中,该量表的组内Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.76,组间Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.93,总体Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.80。

(2)情绪耗竭。本文选用李超平和时勘(2003)<sup>[34]</sup>修订的工作倦怠量表中的情绪耗竭子量表,该量表被广泛应用于情绪耗竭的相关研究,并被国内学者证实具有良好的本土适应性(陆欣欣和孙嘉卿,2016)<sup>[50]</sup>。子量表共有5个题项,例如“工作让我感觉身心疲惫”。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.87。

(3)工作激情。本文选用 Vallerand 等(2003)<sup>[27]</sup>开发的 14 题量表,例如“我完全被这份工作所吸引”。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.86。

(4)个体任务复杂性。本文选用 Dean 和 Snell(1991)<sup>[51]</sup>开发的 3 题量表,例如“在团队中,我的工作涉及较多需要解决的问题”。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.69。尽管并未达到 0.7 的标准,但考虑到  $\alpha$  系数通常会低估信度(温忠麟等,2022)<sup>[52]</sup>,且该量表只有 3 个题项,因此本文认为 0.69 的边缘值也是可以接受的。

(5)个体创新行为。本文选用 Scott 和 Bruce(1994)<sup>[53]</sup>开发的 6 题量表,例如“我总是寻求应用新的流程、技术与方法”。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.77。

(6)控制变量。为了获得更真实的结果,本文设置了三组控制变量:第一组是休眠式断裂带和团队异质性,二者在概念上与自变量存在一定联系(Lau 和 Murnighan, 1998)<sup>[3]</sup>,为了排除相似变量的干扰,准确测量团队断裂带作为一种感知结构的独特影响,本文决定予以控制。其中,团队异质性参考了 Blau 系数公式(Collins, 1979)<sup>[54]</sup>,利用个体特征计算得到性别异质性、年龄异质性、学历异质性和任期异质性;休眠式断裂带参考 ASW 模型(Meyer 和 Glenz, 2013)<sup>[55]</sup>,利用 R 语言和人口统计变量计算得出,该模型被认为是目前最理想的测度方法(柳学信和曹晓芳,2019)<sup>[56]</sup>。第二组是人口统计变量,包括性别、年龄、学历和任期,这些变量被认为与个体创新行为存在一定关联(王益民等,2020)<sup>[57]</sup>。第三组是团队规模,研究表明,团队规模会对团队断裂带的作用效果产生一定影响(Meyer 等,2014)<sup>[58]</sup>,因此,本文利用团队领导者“能够管理的直系下属人数”来测量并控制团队规模。

### 3. 数据分析策略

考虑到数据的嵌套性,本文使用 Mplus 7 和 R 语言进行数据验证。值得注意的是,在验证任务复杂性的调节作用时, Mplus 7 无法处理“低调高”的数理逻辑。本文参照前人的做法,交换自变量和调节变量,即验证团队断裂带是否能够调节任务复杂性的后效影响(高调低),两种模型在统计上是等价的,且这种做法也得到了国内外顶级期刊的普遍认可(Chang 等,2014)<sup>[59]</sup>;朱瑜等,2018<sup>[60]</sup>)。此外,经过对比,控制变量的引入与否并不改变关键参数的显著性,但本文仍然列示了引入控制变量的数据结果,目的是为了呈现休眠式断裂带与激活式断裂带的显著性差异,这点将在理论贡献部分做深入探讨。如有需要,可联系作者获取不引入控制变量的数据结果。

## 四、数据分析与假设检验

### 1. 区分效度和共同方法偏差检验

为了检验区分效度,本文通过验证性因子分析(CFA)比较各因子模型的拟合优度,结果如表 1 所示。五因子模型的各项拟合指标均达到经验标准( $\chi^2/df=1.28$ ,  $CFI=0.98$ ,  $TLI=0.98$ ,  $RMSEA=0.03$ ,  $SRMR=0.04$ ),并显著优于其他模型,表明各变量之间具有良好的区分效度。

此外,尽管在调研过程中使用了两个时点收集数据,但问卷均由同一员工填写,仍然可能存在严重的共同方法偏差(CMV)。本文首先通过 Harman 单因子法,将所有题项进行探索性因子分析,得到八个未经正交旋转的特征因子,首因子方差贡献率为 22.67%,小于 40% 的临界值,初步证明不存在显著的 CMV。此后,通过验证性因子分析,在五因子模型的基础上添加一个独立的 CMV 因子,结果见表 1 最后一行。相比五因子模型,虽然 CMV 模型的拟合指标略好( $\chi^2/df=1.22$ ,  $CFI=0.99$ ,  $TLI=0.98$ ,  $RMSEA=0.03$ ,  $SRMR=0.04$ ),但拟合水平并未得到显著提升( $\Delta\chi^2=26.46$ ,  $\Delta df=18$ ,  $p>0.05$ ),这说明 CMV 处于可接受的范围內。



表 1 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型	181.94	142	1.28	—	0.98	0.98	0.03	0.04
四因子模型	353.22	146	2.42	171.28*** (4)	0.90	0.88	0.06	0.07
三因子模型	488.24	149	3.28	306.30*** (7)	0.83	0.80	0.08	0.08
二因子模型	649.34	151	4.30	467.40*** (9)	0.75	0.72	0.10	0.09
单因子模型	771.96	152	5.08	590.02*** (10)	0.69	0.65	0.11	0.09
五因子+CMV	155.48	124	1.25	26.46 (18)	0.98	0.98	0.03	0.03

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ ;五因子模型为理论模型;四因子模型将团队断裂带和任务复杂性合并为一个因子;三因子模型在四因子模型的基础上,将工作激情和情绪耗竭合并为一个因子;二因子模型将团队断裂带、任务复杂性、工作激情和情绪耗竭合并为一个因子;单因子模型将五个变量合并为一个因子

## 2. 聚合指标检验

由于团队断裂带的取值是由个体数据聚合到团队层次,所以该变量需要通过组内一致性和组间差异性检验。经计算组内一致性系数  $R\omega_g = 0.86 (> 0.8)$ ,组内相关系数  $ICC(1) = 0.24 (> 0.2)$ ,  $ICC(2) = 0.66 (> 0.6)$ ,符合临界值标准(朱海腾,2020)<sup>[61]</sup>,可以聚合到群体层面。

## 3. 描述性统计与相关性分析

各变量的描述性统计和相关性分析如表 2 所示。其中,情绪耗竭与个体创新行为显著负相关( $r = -0.50, p < 0.001$ ),工作激情与个体创新行为显著正相关( $r = 0.62, p < 0.001$ ),为本文的假设提供了初步支持。

表 2 变量的描述统计与相关分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
个体层次									
1. 性别	1.53	0.50	1						
2. 年龄	2.15	0.70	-0.04	1					
3. 学历	4.91	0.72	0.04	-0.08	1				
4. 任期	3.35	0.78	0.03	0.24**	0.03	1			
5. 个体任务复杂性	4.11	0.46	0.05	-0.05	0.03	0.05	1		
6. 工作激情	3.88	0.51	-0.03	0.01	0.16**	0.06	0.10	1	
7. 情绪耗竭	2.07	0.80	0.07	-0.02	-0.13*	-0.05	-0.05	-0.52**	1
8. 个体创新行为	4.13	0.49	-0.06	0.11*	0.07	0.06	0.11*	0.62**	-0.50**
团队层次									
1. 性别异质性	0.40	0.13	1						
2. 年龄异质性	0.39	0.21	0.16	1					
3. 学历异质性	0.36	0.20	0.21	0.30*	1				
4. 任期异质性	0.41	0.17	0.02	0.36**	0.23	1			
5. 团队规模	9.15	1.34	0.02	-0.11	-0.10	-0.02	1		
6. 休眠式断裂带	0.44	0.22	-0.16	-0.51**	-0.57**	-0.41**	0.04	1	
7. 团队断裂带	2.87	0.38	0.08	0.37**	0.30*	0.33*	0.15	-0.23	1

注:\*表示  $p < 0.05$ ,\*\*表示  $p < 0.01$ (双尾检验)

## 4. 假设检验

首先,利用 Mplus 7 检验团队断裂带与个体创新行为之间的双刃剑假设(即假设  $H_{1a}$  和假设  $H_{2a}$ ),数据结果如表 3 所示。结果显示,团队断裂带对情绪耗竭( $\beta = 0.83, p < 0.05$ )和工作激情( $\beta = 0.40, p < 0.05$ )具有显著正向影响,即假设  $H_{1a}$  和假设  $H_{2a}$  均成立。情绪耗竭对个体创新行为具有显著负向影响( $\beta = -0.15, p < 0.001$ ),工作激情对个体创新行为则具有显著正向影响( $\beta = 0.49, p < 0.001$ ),团队断裂带对个体创新行为的总效应同样显著且为负( $\beta = -0.22, p < 0.001$ ),假设  $H_{1b}$  和  $H_{2b}$  得到初步

验证。此后,利用R语言进行自举法来计算中介效应(重复抽样20000次),结果显示,情绪耗竭( $\beta = -0.12, p < 0.05$ ,置信区间为 $[-0.27, -0.01]$ ,不包含0)和工作激情( $\beta = 0.20, p < 0.05$ ,置信区间为 $[0.01, 0.41]$ ,不包含0)的中介效应均显著,即假设 $H_{1b}$ 和假设 $H_{2b}$ 均成立。

表3 团队断裂带双刃剑效应的Mplus分析结果

类别	中介检验				调节检验		
	情绪耗竭	工作激情	个体创新行为		情绪耗竭	工作激情	
控制变量	性别	1.12	-0.24	-0.08	-0.02	1.25	-0.25
	性别异质性	0.82	-0.38	-0.16	0.10	0.86	-0.39
	年龄	-1.44	0.08	0.07	0.06*	-1.54	0.07
	年龄异质性	0.50	-0.51	0.05	0.12	0.61	-0.50
	学历	1.31	1.130**	0.01	-0.02	1.16	1.11***
	学历异质性	0.95	-0.21	0.16	0.37***	0.98	-0.21
	任期	-0.06	-0.11	-0.01	0.01	-0.06	-0.11
	任期异质性	-2.79	-1.23*	-0.05	-0.04	-2.75	-1.23*
	团队规模	-0.13	0.01	0.02	0.01	-0.13	0.01
	休眠式断裂带	-1.23	-0.58*	0.25	0.19	-1.17	-0.58*
自变量	团队断裂带	0.83*	0.40*	-0.22***	-0.10*	0.75	0.39*
中介变量	情绪耗竭				-0.15***		
	工作激情				0.49***		
调节变量	任务复杂性					-0.12	0.09
交乘项	团队断裂带×任务复杂性					0.68*	-0.35**
伪R <sup>2</sup>		0.15	0.15	0.05	0.46	0.20	0.17

注:\*表示 $p < 0.05$ ,\*\*表示 $p < 0.01$ ,\*\*\*表示 $p < 0.001$

其次,在检验被调节的中介效应(即假设 $H_3$ )之前,应该先验证前半段的调节作用,即任务复杂性是否能够调节双重中介的前半段路径。由表3可知,团队断裂带与任务复杂性的交乘项对情绪耗竭存在显著正向作用( $\beta = 0.68, p < 0.05$ ),对工作激情存在显著负向作用( $\beta = -0.35, p < 0.01$ ),即假设 $H_{3a}$ 和假设 $H_{3b}$ 得到初步证实。通过简单斜率分析(图2和图3)可知,当任务复杂性较高时,团队断裂带只会加剧情绪耗竭,但并不会提高工作激情;而当任务复杂性较低时,则会产生完全相反的影响。这与假设中的“调节阀”效应基本一致。

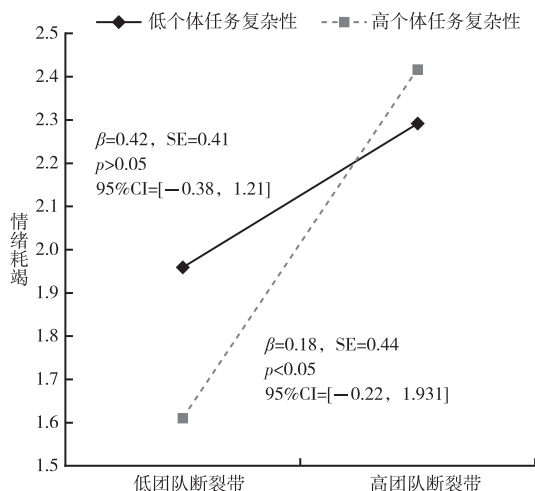


图2 个体任务复杂性对团队断裂带与情绪耗竭关系的调节效应

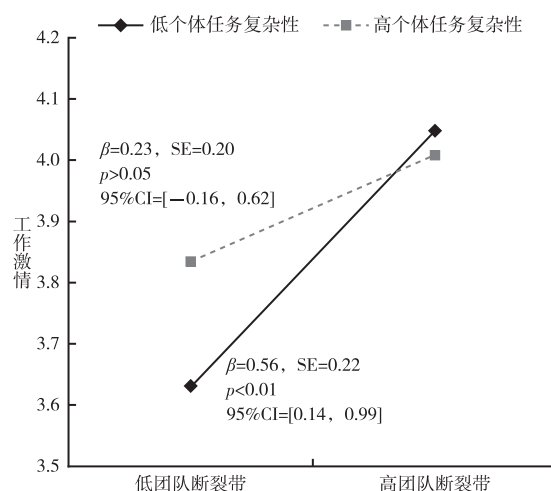


图3 个体任务复杂性对团队断裂带与工作激情关系的调节效应

最后,分别计算不同任务复杂性条件下的间接效应值,用以检验被调节的中介效应(即  $H_3$ )。由表4可知,任务复杂性能够显著调节情绪耗竭的中介路径( $\text{Index} = -0.08, p < 0.05$ , 置信区间为  $[-0.18, -0.01]$ , 不包含0),当任务复杂性较高时,该路径的间接效应显著为负( $\beta = -0.12, p < 0.05$ , 置信区间为  $[-0.21, -0.02]$ , 不包含0),反之,该路径的间接效应不显著( $\beta = -0.04, p > 0.05$ )。同样,任务复杂性能够显著调节工作激情的中介路径( $\text{Index} = -0.18, p < 0.05$ , 置信区间为  $[-0.35, -0.04]$ , 不包含0),当任务复杂性较低时,该路径的间接效应显著为正( $\beta = 0.38, p < 0.001$ , 置信区间为  $[0.16, 0.59]$ , 不包含0),反之,该路径的间接效应不显著( $\beta = 0.20, p > 0.05$ )。由此,假设  $H_{3a}$  和假设  $H_{3b}$  均成立。

表4 被调节的中介效应检验

中介变量	调节水平	效应值	标准误	95% 置信区间	Index 指数
情绪耗竭	低	-0.04	0.05	$[-0.14, 0.05]$	Index = -0.08 95% CI $[-0.18, -0.01]$
	高	-0.12	0.05	$[-0.21, -0.02]$	
工作激情	低	0.38	0.12	$[0.16, 0.59]$	Index = -0.18 95% CI $[-0.35, -0.04]$
	高	0.20	0.11	$[-0.01, 0.42]$	

注:调节水平的高低通过个体任务复杂性的正负1个标准差进行划分

### 5. 拓展性分析

尽管上述分析过程已充分检验了所有假设,但本文的研究模型在理论上仍存在进一步分析的空间和必要性。这是因为工作激情经常被视为两种独立构念的统称,即和谐激情和强迫激情(Vallerand等,2003)<sup>[27]</sup>,而非一个单一构念。其中,和谐激情源于对工作的主动内化过程,意味着个体热爱工作并自愿参与其中,类似音乐之于音乐爱好者;而强迫激情的内化过程一般源于人际压力,尽管员工认为有必要参与工作,但这种参与往往是不可控的,类似赌博之于赌徒(谢雅萍等,2018)<sup>[62]</sup>。鉴于和谐激情和强迫激情在概念上有较大差别,Vallerand等(2003)<sup>[27]</sup>建议实证研究对二者进行单独分析。

本文遵循Vallerand等(2003)<sup>[27]</sup>的建议,将工作激情分别替换为和谐激情和强迫激情,并重复了上述分析过程,以期检验二者是否具有不同的中介作用。结果显示(参数估计见图4和图5):强迫激情的中介作用显著为正( $\beta = 0.22, p < 0.01$ , 置信区间为  $[0.06, 0.41]$ , 不包含0),这与工作激情的整体作用相同。然而,和谐激情的中介作用并不显著( $\beta = 0.05, p > 0.05$ ),原因是中介模型的前半段不显著,即团队断裂带并不能引发和谐式激情( $\beta = 0.08, p > 0.05$ )。

拓展性分析的结果表明,工作激情的正向中介作用的本质是强迫激情而非和谐激情,这与本文的观点是一致的。因为社会促进理论指出,由于其他社会存在的激发而产生的自我呈现动机本质上是源于外部压力(如,竞争压力、评估压力等)(Bond, 1982)<sup>[13]</sup>,所以工作的内化过程是受外部压力所迫的结果。此外,团队断裂带的相关研究也强调,如果员工不在子群竞争中全力以赴,员工及其所属子群的社会地位就会受到威胁(Antino等, 2019)<sup>[4]</sup>。因此,员工不能像热爱音乐一样自由地控制这种激情,只能在竞争压力的裹挟下被动地投入。拓展性分析不仅提供了有关中介机制的进一步见解,也从侧面印证了本文的核心观点。

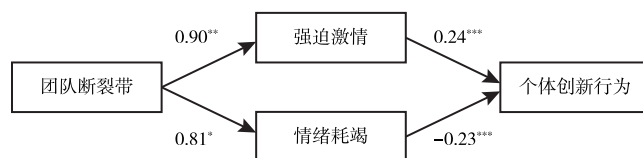


图4 强迫激情与情绪耗竭的双刃剑效应

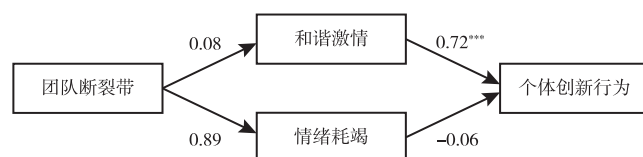


图5 和谐激情与情绪耗竭的双刃剑模型

## 五、结论与启示

### 1. 研究结论

本文聚焦于团队断裂带对个体创新行为的双刃剑效应,基于社会促进理论构建了以工作激情和情绪耗竭为并列中介的二元路径,并引入个体任务复杂性作为调节变量,进一步厘清团队断裂带利弊双刃的边界条件。研究表明:(1)团队断裂带可被视为一种社会促进因素,因其创造的子群结构符合竞争性社会存在的基本特征,根据社会促进理论的观点,这种竞争性环境会进一步影响个体的情绪和行为反应。一方面,团队断裂带的竞争性氛围强化了员工的自我呈现动机,促使他们展现出高昂的工作激情(本质是强迫激情),并为了体现个人价值而努力寻求创新行为;另一方面,团队断裂带产生了强大的竞争压力,员工会经常分心关注其他子群的动向,这引入了额外的认知负担,导致员工产生情绪耗竭,进而抑制个体创新行为。(2)个体任务复杂性为这两种相悖的作用机制划清了边界。在执行简单任务时,任务本身所需消耗的认知资源相对较少,额外的分心还不足以产生情绪耗竭。并且员工面对简单任务往往具有较强的自我效能感,有足够的信心实现高水平的任务产出,凭此塑造良好的个人形象,此时团队断裂带的阳光面更为凸显。然而,随着任务复杂性的提高,投入和产出的关系变得模糊不清,不确定的结果预期使员工主动限制工作投入,拒绝可能的创新方案。此外,分心后的剩余资源开始难以应对复杂的工作内容,由情绪耗竭产生的阴暗面将占据主导地位。

### 2. 理论贡献

(1)本文探索并验证了团队断裂带在塑造个体创新行为方面的重要作用,拓展了团队断裂带在个体水平的研究结论。过去的研究大多聚焦于团队断裂带如何影响团队创新效能(杜娟等, 2020<sup>[47]</sup>),但最近的研究表明,团队断裂带是一种多层次现象(Du等, 2021<sup>[48]</sup>; Chung等, 2015<sup>[11]</sup>),其对个体创新行为的跨层影响正逐渐受到学者的重视。尤其是在创新导向型团队中,管理者经常人为引入竞争因素来激化不同项目群体的对立关系,以期强化员工的创新动力。然而,学者们对

这种特殊的“赛马机制”是否真的有效仍然知之甚少。因此,一个重要的话题是员工如何看待分裂的团队格局并据此做出反应。值得注意的是,一些国内学者对该话题贡献了有价值的见解(仇勇等,2019<sup>[9]</sup>;屈晓倩和刘新梅,2015<sup>[7]</sup>;刘新梅等,2019<sup>[8]</sup>)。在此基础上,本文至少从两个角度深化了前人的结论:第一,现有研究大多采用数理模型的方式测量团队断裂带水平,这种测量方式被批评只能刻画休眠式断裂带,不能衡量个体真实的感知情况(卫旭华等,2018)<sup>[45]</sup>。由于本文关注的是个体如何理解团队断裂带并做出反应,因此,采用激活式断裂带的测量方法(问卷自评)更符合本文的研究目的,同时也响应了团队断裂带的最新计量成果。第二,通过控制休眠式断裂带,本文发现只有被团队成员普遍感知到的分裂现象才会影响个体创新行为,而未被感知的休眠式断裂带则无此作用。这一结论为团队断裂带领域的“激活与休眠之争”提供了一种新的解释,即激活式断裂带对个体态度和行为具有更强的预测作用,而休眠式断裂带的后效影响可能仅停留在团队层面。

(2)本文从正反两个视角揭示了团队断裂带对个体创新行为的作用机制,为理解团队断裂带的跨层影响提供了更全面的理论解释。截至目前,关于团队断裂带如何影响个体创新行为,有限的研究暗示了相互矛盾的证据:大多数研究报告了团队断裂带的阴暗面(仇勇等,2019<sup>[9]</sup>;屈晓倩和刘新梅,2015<sup>[7]</sup>;刘新梅等,2019<sup>[8]</sup>),但也有学者发现了基于情境的积极影响(霍生平和赵葳,2019)<sup>[10]</sup>。这说明纯粹的积极或消极视角无法充分解释团队断裂带与个体创新行为的关系。本文将团队断裂带领域的最新研究成果与社会促进理论相结合,提出团队断裂带营造的竞争态势会引发两种不同的社会促进效应:一方面,员工在内部竞争中经历了过多的分心和认知冲突,最终导致情绪耗竭和创新匮乏;另一方面,员工在自我呈现动机的驱使下表现出高昂的工作激情(尤其是强迫激情),从而有利于激发个体创新。本文的结论是对现有研究的有力补充,不仅从员工视角阐述了团队断裂带的内涵(一种包含竞争性社会存在的团队结构),同时也更全面地揭示了员工对团队断裂带的情绪和行为反应,这有助于未来研究正确认识团队断裂带对个体结果的跨层影响,并更进一步探讨其他可能的积极效应。

(3)本文将个体任务复杂性纳入双刃剑研究模型,进一步拓展了团队断裂带产生积极和消极影响的边界条件。Shin等(2012)<sup>[1]</sup>的研究发现,并非所有员工都能从多元化的团队配置中获益。具体而言,对于那些对自身创新能力有较强自信的员工,团队多样性能够帮助他们汇集更广泛的信息,进而促进个体创新行为;但对于自我效能感较差的员工而言,团队多样性更多被视为一种负担和身份威胁,这阻碍了他们从事创新工作的意愿和行动。据此,Shin等(2012)<sup>[1]</sup>强调,多元化领域的已有研究并未深刻意识到团队配置对员工的差异化影响,这也间接导致了该领域的创新研究经常出现分歧(例如,样本A与样本B的自我效能感一高一低,由此得出的结论可能是一正一负)。尽管团队断裂带是多元化领域的重要分支,但针对团队断裂带与创新关系的研究大多只关注群体层面的作用效果(卫旭华等,2018)<sup>[45]</sup>,对个体层面的效用差异仍然鲜有讨论,这导致目前团队断裂带领域的研究也出现了同多元化领域相似的理论分歧。本文响应了Shin等(2012)<sup>[1]</sup>的号召,提出团队断裂带对个体创新行为的影响也是因人而异的,且个体任务复杂性在其中发挥了重要的“调节阀”角色(Zajonc,1965)<sup>[17]</sup>。实证结果显示,随着个体任务复杂性的提高,团队断裂带发挥的激励作用将逐渐减弱,取而代之的是无休止的精神内耗。本文的结论表明,团队断裂带对员工个人的影响确实是差异化的。这不仅再次印证了Shin等(2012)<sup>[1]</sup>的观点,强调了在个体层面研究团队断裂带的重要性,同时也为弥合团队断裂带领域的理论分歧提供了有价值的线索。

(4)本文基于交互视角,揭示了个人因素、工作因素和环境因素如何共同影响个体创新行为,为该领域的前因研究提供了新的观点。关于个体创新行为的影响因素,现有研究已经做出了充分探讨,并形成了一个系统的理论体系。具体而言,个体创新行为主要受到个体因素(唐乐等,2015)<sup>[63]</sup>、

工作因素(刘淑贞等,2019)<sup>[64]</sup>和环境因素(古银华,2016)<sup>[65]</sup>的三方影响。尽管现有研究已经做出了巨大贡献,但其中多数只聚焦于三方之一,导致不同影响因素之间的关系相对割裂。对此,一些学者认为采用交互视角有利于提供新的见解(Wu等,2014)<sup>[66]</sup>。本文正是响应了这一呼吁,并将个人因素、工作因素和环境因素纳入同一个理论模型。研究表明,个人因素(工作激情和情绪耗竭)是主导个体创新行为的关键,二者的联系更加紧密;环境因素(团队断裂带)往往需要通过影响个体的态度和情绪等间接作用于个体创新行为;而工作因素(任务复杂性)则作为边界条件,它决定着个体如何感知外部环境,并由此产生相应的态度和行为反应。简言之,本文通过采用交互视角丰富了个体创新行为的法理网络,为该领域的前因研究做出了有益贡献。

### 3. 实践启示

本文的结果表明,团队断裂带是一种利弊兼有的团队格局,它能够激发员工的工作热情,但也会使员工陷入情绪耗竭。基于这一研究结论,本文为团队管理实践提供以下三点建议:

(1)在构建并管理多元化团队时,应重点关注团队断裂带这一“副产品”及其潜在的消极影响。一直以来,为了汇聚更广泛的认知资源以提高创新水平,管理者往往会对团队成员的多元化程度提出要求,如维持平等的性别比例、强调跨专业和跨行业的人员配置等,但对多元化的强调极易导致团队出现派系分裂。尽管本文证实团队断裂带对个体创新行为存在多重影响,但不可否认的是,这些影响的总效应是消极的。此外,工作激情的正向中介作用的本质是强迫激情,这说明员工的工作激情和随后的创新行为更多来源于外部压力,很难贡献于长期的创新实践。因此,本文建议管理者在管理多元化团队的过程中时刻关注并控制团队断裂带水平,这可以从两方面着手开展:首先,交叉配置团队成员的多元化特征,从客观上降低团队断裂带产生的可能性。例如,两位年轻女性和两位年长男性组成的团队,其员工的特征差异高度重合,极易产生团队断裂带。如能优化团队配置,改为一对年轻男女和一对年长男女,就可以在保证多元化属性的前提下降低内部分裂的可能性。其次,采用包容性管理措施,从主观上控制团队断裂带水平。例如,增进人际关系的团队建设、增加彼此个性了解的培训项目等。这些管理措施可以促进不同子群的沟通交流,从主观上减少子群之间的隔绝和竞争态势,进而降低团队断裂带的潜在危害。

(2)管理者需要对任务过载的员工给予更多人性化关怀和工作支持。本文的结果表明,当员工的个人任务过于复杂时,团队断裂带所营造的竞争态势更多是一种负担,而非激励。尽管员工的个人任务在很大程度上取决于其承担的独特职能,单纯降低任务复杂性并不现实,但这一结论为管理者及时发现员工的情绪问题提供了针对性指引。具体而言,为了削弱团队断裂带的消极影响,本文建议团队管理者对任务复杂性较高的员工给予更多支持和帮助,因为他们更容易在分裂的团队中感到心力交瘁。管理者可以通过开导、安抚,或是组织户外休闲游戏的方式,帮助员工从繁重的工作中抽离出来,及时补充心理资源;组织一些员工福利项目,例如压力管理培训、定期心理疏导等,这些项目能够帮助员工有效管理负面情绪,减少因情绪耗竭而引发的不良后果。

(3)管理者应当为不同子群的员工提供同等的自我展示机会,并避免子群竞争演化为零和博弈。根据社会促进理论的观点(Aiello和Douthitt,2001)<sup>[12]</sup>,团队断裂带的积极影响源自于个体对社会认同的迫切追求,而消极影响源自于恐惧失败而产生的额外分心。鉴于此,管理者可以从两方面强化团队断裂带的固有潜力:一是提供相关工作支持,鼓励员工在团队中的自我展示,以此调动工作激情。这一点对于任务复杂性较高的员工尤为重要,因为复杂任务较难通过个人努力来获得理想的结果,因而承担复杂任务的员工通常缺少自我呈现的信心,团队断裂带也将难以发挥其应有的激励效果。此时,管理者可以承诺并提供更多工作方面的支持,帮助他们将个人努力转化为切实的工作成果,以便削弱任务复杂性带来的消极影响。二是引导良性竞争,避免零和博弈。在分裂的团队中,地位竞争极易发展为零和博弈(Antino等,2019)<sup>[4]</sup>,导致员工将其他子群的成功视

为自己的失败,进而引发对失败的恐惧。为此,管理者需要有意识地引导群体思维,一方面组织内部竞争以保持团队活力;另一方面强调互惠共赢和整体荣誉感,避免团队氛围走向零和博弈的死胡同。

#### 4. 不足与展望

尽管本文在研究设计和实施中力求严谨,但仍存在以下两方面不足。首先,本文在样本数据收集时采用了两时点的问卷调查方式,但由于数据同源,无法彻底消除同源误差和因果模糊等问题。未来研究可以采用多源多期的数据,或通过实验的方式强化因果推断,以进一步提高研究结论的可靠性。其次,本文按照已有研究的操作建议,将团队断裂带界定为一种主观感知结构(卫旭华等,2018)<sup>[45]</sup>,但本文并未对断裂带的类型做进一步细分,这也导致本文在一定程度上忽略了不同类型的团队断裂带可能产生的效用差异。未来研究可以在此基础上区分派系形成的原因,探索不同类型的团队断裂带是否会对个体心理产生差异化影响。

本文基于社会促进理论构建并验证了团队断裂带对个体创新行为产生的双刃剑效应,未来研究可以从以下两个方面对该理论框架进行拓展。首先,本文重点关注了个体任务复杂性所扮演的“调节阀”作用,但这种边界条件并非唯一(杜娟等,2022)<sup>[67]</sup>,未来研究可以继续检查个人特质、团队特征、领导类型等因素在其中扮演的边界角色,为管理团队断裂带提供更多抓手。其次,有学者指出,伴随着员工的职业生涯发展,其身份和认知体系都会发生变化,对团队断裂带的理解和反应也有所不同(Roberson,2019)<sup>[68]</sup>。因此,未来研究可以从动态视角出发,在较长的时间跨度上评估团队断裂带对个体的后效影响及其变化趋势。

#### 参考文献

- [1] Shin, S.J., T. Y. Kim, J. Y. Lee, and L. Bian. Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (1): 197-212.
- [2] 田蔚,张劼浩,袁国真. 创业团队身份异质性对团队冲突过程与结果的影响——基于团队断裂带的多案例研究[J]. *北京: 管理评论*, 2021, (12): 324-338.
- [3] Lau, D.C., and J.K. Murnighan. Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23, (2): 325-340.
- [4] Antino, M., R. Rico, and S.M.B. Thatcher. Structuring Reality through the Faultlines Lens: The Effects of Structure, Fairness, and Status Conflict on the Activated Faultlines-Performance Relationship[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62, (5): 1444-1470.
- [5] Van Kleef, G.A., and S.Cote. Emotional Dynamics in Conflict and Negotiation: Individual, Dyadic, and Group Processes[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, (5): 437-464.
- [6] 蔡萌,舒子夕,董玉杰,李晓意. 基于元分析的团队断裂带与团队创新的关系研究[J]. *广州: 科技管理研究*, 2022, (23): 134-141.
- [7] 屈晓倩,刘新梅. 信息型团队断裂与员工创造力——情绪调节跨层边界作用研究[J]. *成都: 软科学*, 2015, (12): 82-86.
- [8] 刘新梅,刘博,屈晓倩,张新星. 信息型团队断裂对员工创造力的跨层研究——基于创造性自我效能和时间压力的中介调节机制[J]. *合肥: 预测*, 2019, (1): 22-29.
- [9] 仇勇,王文周,苏宏宇. 团队断层会阻碍员工创新吗?[J]. *北京: 科学学研究*, 2019, (5): 950-960.
- [10] 霍生平,赵葳. 众创空间创客团队断裂带对创新行为的影响: 基于知识共享的中介跨层研究[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2019, (4): 94-108.
- [11] Chung, Y., H. Liao, S.E. Jackson, M. Subramony, S. Colakoglu, and Y. Jiang. Cracking but not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (5): 1495-1515.
- [12] Aiello, J.R., and E.A. Douthitt. Social Facilitation from Triplet to Electronic Performance Monitoring[J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2001, 5, (3): 163-180.
- [13] Bond, C.F. Social Facilitation: A Self-Presentational View[J]. *Journal of Personality Social Psychology*, 1982, 42, (6): 1042-1050.
- [14] Baron, R.S. Distraction-Conflict Theory: Progress and Problems[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1986, 19: 1-40.

- [15] Jachimowicz, J. M., C. To, S. Agasi, S. Côté, and A. D. Galinsky. The Gravitational Pull of Expressing Passion: When and How Expressing Passion Elicits Status Conferral and Support from Others [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 153: 41–62.
- [16] Horvat, M., and S. Tement. Self-Reported Cognitive Difficulties and Cognitive Functioning in Relation to Emotional Exhaustion: Evidence from Two Studies [J]. *Stress and Health*, 2020, 36, (3): 350–364.
- [17] Zajonc, R. B. Social Facilitation: A Solution is Suggested for an Old Unresolved Social Psychological Problem [J]. *Science*, 1965, 149, (3681): 269–274.
- [18] Triana, M. d. C., K. Kim, S. Y. Byun, D. M. Delgado and W. Arthur Jr. The Relationship between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms [J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58, (8): 2137–2179.
- [19] Van Dijk, H., B. Meyer, M. Van Engen, and D. L. Loyd. Microdynamics in Diverse Teams: A Review and Integration of the Diversity and Stereotyping Literatures [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11, (1): 517–557.
- [20] 窦军生, 孙漫悦, 吴赛赛, 贾生华. 团队断裂带的脉络梳理、整合分析与未来展望 [J]. *北京: 经济管理*, 2023, (2): 188–208.
- [21] Qi, M., Z. Liu, Y. Kong, and Z. Yang. The Influence of Identity Faultlines on Employees' Team Commitment: the Moderating Role of Inclusive Leadership and Team Identification [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2022, 37, (6): 1299–1311.
- [22] Grotto, A. R., and J. K. Andreassi. Mix It Up? The Influence of Team Composition on Employee Perceptions of Stressors in a Post-Merger Environment [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2022, 58, (3): 442–476.
- [23] Genkova, P., and H. Schreiber. Diversity Attitudes and Sensitivity of Employees and Leaders in the German STEM-sector [J]. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13, 960163.
- [24] 李燕萍, 刘宗华, 林叶. 员工知识分享的动力何在? ——创新文化的跨层次作用机制 [J]. *北京: 经济管理*, 2016, (5): 75–86.
- [25] Spoelma, T. M., and A. P. J. Ellis. Fuse or Fracture? Threat as a Moderator of the Effects of Diversity Faultlines in Teams [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102, (9): 1344–1359.
- [26] Ashforth, B. E., and B. S. Schinoff. Identity under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2016, 3, (1): 111–137.
- [27] Vallerand, R. J., C. Blanchard, G. A. Mageau, R. Koestner, C. Ratelle, M. Leonard, M. Gagne, and J. Marsolais. Les Passions De L'ame: On Obsessive and Harmonious Passion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 85, (4): 756–767.
- [28] Ho, V. T., S. Garg, and S. G. Rogelberg. Passion Contagion at Work: Investigating Formal and Informal Social Influences on Work Passion [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2021, 131: 103642.
- [29] 邓志华, 肖小虹, 张亚军. 精神性因素对研发人员创新行为的影响——伦理情境的调节效应 [J]. *北京: 经济管理*, 2020, (3): 73–88.
- [30] Stenseng, F., J. Forest, and T. Curran. Positive Emotions in Recreational Sport Activities: The Role of Passion and Belongingness [J]. *Journal of Happiness Studies*, 2015, 16: 1117–1129.
- [31] Ye, P., L. Liu, and J. Tan. Influence of Knowledge Sharing, Innovation Passion and Absorptive Capacity on Innovation Behaviour in China [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2021, 34, (5): 894–916.
- [32] Ma, G. X., P. Petrou, A. B. Bakker, and M. P. Born. Can Job Stressors Activate Amoral Manipulation? A Weekly Diary Study [J]. *Journal of Business Ethics*, 2022: 1–16.
- [33] Wu, C. H., S. K. Parker, and J. P. J. De Jong. Feedback Seeking from Peers: A Positive Strategy for Insecurely Attached Team-Workers [J]. *Human Relations*, 2014, 67, (4): 441–464.
- [34] 李超平, 时勘. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响 [J]. *北京: 心理学报*, 2003, (5): 677–684.
- [35] Schulte, N., F. M. Gotz, F. Partsch, T. Goldmann, L. Smidt, and B. Meyer. Linking Diversity and Mental Health: Task Conflict Mediates between Perceived Subgroups and Emotional Exhaustion [J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 1245.
- [36] Ferreira, A. I., P. da Costa Ferreira, C. L. Cooper, and D. Oliveira. How Daily Negative Affect and Emotional Exhaustion Correlates with Work Engagement and Presenteeism-Constrained Productivity [J]. *International Journal of Stress Management*, 2019, 26, (3): 261–271.
- [37] 周星, 程豹, 郭功星. 职场排斥对顾客服务主动性行为的影响——一个有调节的中介模型 [J]. *北京: 经济管理*, 2018, (6): 38–52.
- [38] Bakker, A. B., E. Demerouti, and A. Sanz-Vergel. Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2023, (10): 25–53.
- [39] Hu, X., and G. B. Yeo. Emotional Exhaustion and Reduced Self-Efficacy: The Mediating Role of Deep and Surface Learning



Strategies[J].*Motivation and Emotion*, 2020, 44, (5): 785-795.

[40]陈伟,杨早立,朗益夫.团队断裂带对团队效能影响的实证研究——关系型领导行为的调节与交互记忆系统的中介[J].*北京:管理评论*, 2015, (4): 99-110, 121.

[41]Searle, R., A.M.Nienaber, D.Price, and M.Holtgrave. Lone Star or Team Player? The Interrelationship of Different Identification Foci and The Role of Self-Presentation Concerns[J].*Human Resource Management*, 2018, 57, (2): 529-547.

[42] Ma, C., and J. Yang. Abusive Supervision and Employee Creativity: The Mediating Role of Passion for Inventing and the Moderating Role of Financial Incentives and Innovative Culture[J].*Current Psychology*, 2022: 1-16.

[43]Bezrukova, K., C.S.Spell, D.Caldwell, and J.M.Burger. A Multilevel Perspective on Faultlines: Differentiating the Effects Between Group- and Organizational-Level Faultlines[J].*Journal of Applied Psychology*, 2016, 101, (1): 86-107.

[44]范合君,杜博.多样化团队群体断裂带研究综述[J].*北京:经济管理*, 2015, (7): 182-190.

[45]卫旭华,王傲晨,江楠.团队断层前因及其对团队过程与结果影响的元分析[J].*天津:南开管理评论*, 2018, (5): 139-149, 187.

[46]韩立丰.并购变革背景下团队断层特征与整合机制研究[D].杭州:浙江大学, 2013.

[47]杜娟,赵曙明,林新月.悖论型领导风格情境下团队断层与团队创造力的作用机制研究[J].*北京:管理学报*, 2020, (7): 988-997.

[48] Du, J., E. Ma, and X. Y. Lin. When Diversity Leads to Divided Teams: A Multi-Level Moderated Mediation Model of Team Faultlines and Employee Engagement[J].*International Journal of Hospitality Management*, 2021, 94, 102818.

[49]仇勇,王文周.团队断层的内涵、测量及效应:研究述评与展望[J].*武汉:科技进步与对策*, 2018, (1): 154-160.

[50]陆欣欣,孙嘉卿.领导-成员交换与情绪枯竭:互惠信念和权力距离导向的作用[J].*北京:心理学报*, 2016, (5): 566-577.

[51]Dean, J.W., and S.A.Snell. Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia[J].*Academy of Management Journal*, 1991, 34, (4): 776-804.

[52]温忠麟,陈虹熹,方杰,叶宝娟,蔡保贞.新世纪20年国内测验信度研究[J].*北京:心理科学进展*, 2022, (8): 1682-1691.

[53]Scott, S.G., and R.A.Bruce. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J].*Academy of Management Journal*, 1994, 37, (3): 580-607.

[54]Collins, R. Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure[J].*Social Forces*, 1979, 58, (2): 677-683.

[55]Meyer, B., and A.Glenz. Team Faultline Measures: A Computational Comparison and a New Approach to Multiple Subgroups[J].*Organizational Research Methods*, 2013, 16, (3): 393-424.

[56]柳学信,曹晓芳.群体断裂带测度方法研究进展与展望[J].*北京:经济管理*, 2019, (1): 191-208.

[57]王益民,赵志彬,王友春.高管团队知识断裂带、CEO-TMT交互与国际化范围:行为整合视角的实证研究[J].*天津:南开管理评论*, 2020, (6): 39-51.

[58]Meyer, B., A.Glenz, M.Antino, R.Rico, and V.Gonzalez-Roma. Faultlines and Subgroups: A Meta-Review and Measurement Guide[J].*Small Group Research*, 2014, 45, (6): 633-670.

[59]Chang, S., L.Jia, R.Takeuchi, and Y.Cai. Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity[J].*Journal of Applied Psychology*, 2014, 99, (4): 665.

[60]朱瑜,吕阳,王雁飞,王丽璇.教练型领导如何影响员工创新? 跨层次被调节的中介效应[J].*北京:心理学报*, 2018, (3): 327-336.

[61]朱海腾.多层次研究的数据聚合适当性检验:文献评价与关键问题试解[J].*北京:心理科学进展*, 2020, (8): 1392-1408.

[62]谢雅萍,沈淑宾,陈睿君.越休闲越激情? ——休闲参与对知识型员工工作激情的影响机制研究[J].*北京:经济管理*, 2018, (7): 128-145.

[63]唐乐,杨伟国,杨付.员工创新行为内在作用机制研究——基于政治技能的视角[J].*北京:经济管理*, 2015, (1): 56-64.

[64]刘淑楨,叶龙,郭名.工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究[J].*北京:经济管理*, 2019, (11): 126-140.

[65]古银华.包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J].*北京:经济管理*, 2016, (4): 93-103.

[66]Wu, C.H., S.K.Parker, and J.P.De Jong. Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior[J].*Journal of Management*, 2014, 40, (6): 1511-1534.

[67]杜娟,林新月,赵曙明.团队断层研究评述及展望:静态向动态的演进[J].*北京:管理评论*, 2022, (1): 180-190.

[68]Roberson, Q.M. Diversity and Inclusion in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda[J].*Annual Review*, 2019, 6, (1): 69-88.

## Rise Up or Lie Down? Double-Edged Sword Effect of Faultlines on Individual Innovation Behavior

ZHU Fei, GUO Hong-song, ZHANG Jie-xuan

(School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081, China)

**Abstract:** Faultlines have presented challenges to innovation management within teams. While existing studies largely focus on whether faultlines can influence team innovation at the team level, there is a relative lack of attention to individual innovation, overlooking the multi-level effects of faultlines. Moreover, the limited research on faultlines and individual innovation behavior has produced contradictory evidence. Therefore, it is essential to center on individual innovation behavior and investigate the dual impact of faultlines on individual innovation behavior, as well as its functional boundaries.

To this end, the paper develops a two-path model based on the Social Facilitation Theory. This model considers faultlines as a social facilitation factor and views other subgroups as competitive social presence. This theoretical framework enables the simultaneous examination of the positive and negative aspects of faultlines. The positive path illustrates the increase in passion due to self-presentation, while the negative path depicts the emotional exhaustion caused by attention conflicts. Furthermore, individual task complexity is introduced as a moderator to clarify the boundaries of the double-edged sword effect. This aims to provide a reasonable explanation for the varying utility of faultlines.

Through a two-wave time-lagged survey design, the questionnaires completed by 347 employees from 55 teams are collected. The results are as the followings: (1) Faultlines will cause two contradictory psychological states. On the one hand, the individual will show an increased passion and exhibit more individual innovative behaviors. On the other hand, the individual will also experience emotional exhaustion, which leads to a reduction of individual innovative behaviors. (2) With the increase of individual task complexity, the positive effect of passion will gradually disappear, and the negative effect of emotional exhaustion will dominate.

This paper contributes to the existing literature in the following several aspects: First, it explores and verifies the important role of activated faultlines in shaping individual innovation behavior. Our research found that only activated faultlines can affect individual innovation behavior, while dormant faultlines do not have this impact. Second, it reveals the mechanisms of faultlines on individual innovation behavior from both positive and negative perspectives, providing more comprehensive theoretical explanations for understanding the multi-level impact of faultlines. Finally, the individual task complexity is included in the double-edged sword research model, which further clarifies the boundary conditions for the positive and negative effects of faultlines.

Although the individual task complexity clarifies the sunny side and dark side of faultlines, it largely depends on the unique functions undertaken by individuals. It is not realistic to simply reduce their task complexity. Therefore, in addition to strengthening the attention and manipulation of faultlines, managers also need to pay more attention to providing humanistic care and work support to employees with overloaded tasks. Specifically, this paper provides the following three suggestions for the management practice of diversified teams: First of all, when building a diversified team, managers should focus on the “by-product” of faultlines. If managers blindly introduce diversified talents and ignore the team splitting caused by diversification, the innovation management will be threatened. Secondly, managers need to be fully aware of the possible negative impact of faultlines on individual psychology, and pay more attention to the negative emotions of employees. Humanistic care from managers is crucial, especially for employees with high task complexity, because they are more likely to feel exhausted in a divided team. Finally, managers should pay attention to the positive influence of work passion and encourage employees to actively show themselves. When employees think their own efforts cannot achieve the desired results, managers can promise and provide more work support to help employees transform their own efforts into practical work results, thereby mobilizing work enthusiasm.

**Key Words:** faultlines; individual innovation behavior; passion; emotional exhaustion; individual task complexity

**JEL Classification:** M12, M54

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2023.12.006

(责任编辑:舟 山)