

行为整合与任务冲突对团队创造力的作用研究： “多多益善”或“适度拥有”

钟 竞¹ 罗瑾琰¹ 张 波²

(1. 同济大学经济与管理学院, 上海 200092;

2. 同济大学中法工程和管理学院, 上海 200092)

[摘 要] 行为整合与任务冲突在团队任务过程中看似矛盾但相互关联, 其对于团队创造力的影响作用有待研究。通过 9 家企业内 46 个团队的数据, 研究发现行为整合与团队创造力的新颖性和实用性构面呈显著的正相关关系, 任务冲突与团队创造力新颖性呈显著正相关关系, 但与团队创造力实用性呈倒 U 型关系。建议管理者鼓励团队成员采用悖论式思维提高整合复杂性, 同时运用相应的管理手段增加行为整合程度, 并引入适当的任务冲突, 从而激发团队创造力。

[关键词] 行为整合; 任务冲突; 团队创造力; 新颖性; 实用性

一、引 言

创造力是企业的无形战略资源, 因为其带来产品在独特性、质量、成本有效性和技术表现等方面的差异化, 能够提升顾客满意度和忠诚度, 从而产生竞争优势。与管理领域的团队实践需求相结合, 20 世纪 90 年代以来, 创造力领域研究已经从以往对个体认知和人格角度的关注逐步转向理解发生于多样性个体成员间的团队创造力。相对个体创造力而言, 团队创造力在理论和实证研究方面受到的关注仍然较少。由于团队创造力并不等同于个体创造力的简单加总, 许多学者逐渐关注团队过程尤其是团队层面的独特属性对于团队创造力的作用机理。

团队内的创造力是一个复杂社会过程, 涉及团队成员不同想法和意见的冲突, 同时涉及整合不同投入以及相互依赖的团队成员知识, 因此本研究关注团队过程中的关键环节——任务冲突和行为整合对于团队创造力的影响作用。任务冲突是指团队成员之间对所执行任务的目标、结果以及工作流程产生不一致的看法, 行为整合是指团队通过成员间信息的自由交换、合作的工作实践行为实现不同技能和知识的共享, 并去除团队活动过程中小群体分隔的阻碍。

任务冲突和行为整合均反映了任务导向的团队内交互, 对于看似矛盾但紧密相连的两者进行研究有助于理解团队创造力的影响机制。同时, 任务冲突和行为整合具有很强的实践价值, 普遍

[基金项目] 国家自然科学基金青年项目《外部搜索对团队创造力的多层次影响机制研究》(项目编号: 71202031); 国家自然科学基金面上项目《授权型与命令型领导策略组合对团队创新的阶段效应》(项目编号: 71472137); 国家自然科学基金面上项目《社会网络与团队创造力的多阶段循环演化机制研究》(项目编号: 71072025)。

[作者简介] 钟竞, 生于 1974 年, 女, 江西南昌人, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院副教授, 研究方向: 创新管理、知识管理与组织行为。罗瑾琰, 生于 1962 年, 女, 湖南湘潭人, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院教授, 博士生导师, 研究方向: 人力资源管理。张波, 生于 1977 年, 男, 江西南昌人, 管理学博士, 同济大学中法工程和管理学院讲师, 研究方向: 人力资源管理。

存在于团队互动过程之中，通过管理干预可以积极影响这两个因素，从而提高团队创造力。

二、理论基础与假设

（一）团队创造力

团队创造力不是个体创造力的简单加总，而是团队以组织方式整合各成员知识、能力、创造力在发挥协同效应中表现出的整体特性。个人创造力提供新颖和有用的想法作为原始素材，当成员以某种方式交互时，团队创造力可能出现协同，团队成员之间的互动和团队流程在决定原始材料如何转化为群体创造力方面起到重要作用。

创造力是包含多种阶段的认知和行为的个人和组织产生创新成果的过程，也可定义为对于事物的新颖性和实用性的判断。**Amabile（1983）**认为在创造力的概念中应该包含新颖性和实用性两个维度。团队创造力的新颖性反映出团队所提出的创意与现有方案、现有产品设计或现有知识储备的差别程度，新颖性或原创性越高的创意，与团队现有的知识基础或行事方案差别越远。团队创造力新颖性越大，越可能带来探索式创新。团队创造力实用性针对的是创意产品对于顾客的实用性和价值，虽然实用性也可以是对潜在顾客的意义和价值，但更多是围绕现有顾客需求的创意，因此，团队创造力实用性越强，越可能涉及利用式创新。

虽然团队创造力的概念在理论上包含新颖性和实用性两个维度，但以往的实证研究多数将团队创造力的两个维度合并为单一的团队创造力构念进行研究。**Im 和 Workman（2004）**采用与**Amabile（1983）**一致的创造力维度划分，通过 312 名团队领导的访谈数据发现，客户导向和竞争导向与团队新产品开发创造力新颖性呈显著正相关关系，而客户导向和跨职能整合导向与团队新产品开发创造力实用性呈显著正相关关系。该研究表明，团队创造力的确可分为新颖性和实用性，而且不同因素对两者具有不同的作用。鉴于此，本研究将团队创造力划分为团队创造力的新颖性和实用性两个因素，并分析团队交互过程中的两个重要方面，即任务冲突和行为整合对于团队创造力的新颖性和实用性的作用关系。

（二）行为整合与团队创造力

行为整合的团队以团队成员间开放且及时的信息沟通为特征，使得成员能够获得有价值的信息、知识和资源；行为整合的团队内，团队成员经常进行合作。以往研究表明，行为整合团队中的团队成员在相互依赖和不确定的情况下，能够增加整合团队成员的贡献，不断适应和协调应对新出现的需求。**Siegel 和 Hambrick（1996）**发现行为整合的团队能更好地采用不同的知识，因为在这样的团队内认知冲突能给予团队成员更多争辩和讨论的机会。然而，行为整合对于团队创造力新颖性可能是一把“双刃剑”：一方面，团队需要团队成员之间一定程度的行为整合以促进信息和知识的共享，激发专业讨论并改进产品与市场需求的契合度。通过促进合作和高质量的信息交换，行为整合产生出社会机制如信任和互惠性，驱散了团队成员不愿共享默会知识的顾虑，而这对于探索性活动十分重要。发散的知识共享推动着团队默会知识的外在化和组化，因而能发现新的机会，进而对于团队创造力新颖性有着积极的影响。另一方面，行为整合程度过高的团队，可能抑制团队创造力新颖性。文献表明，高度的沟通频率会阻碍团队绩效，因为它降低了评价想法的批判思维的程度。高频率沟通推动团队成员相互信念的形成，从而降低了团队整体问题解决的数量和质量。高度行为整合的团队容易因过分紧密的合作而带来妥协，可能因团队成员独处时间的减少而不利于深入地思考问题，从而出现“社会抑制”的现象。团队成员熟悉各自的不同后，开始形成减少冲突和讨论的交互机制。这加速了任务完成的速度，但降低了决策质量。

Kratzer 等 (2004) 对荷兰 11 家电子产品企业中 44 个开发团队的研究发现, 过于频繁的沟通导致团队出现“群体思维”, 从而减少了团队的原创性, 并且发现团队合作和小群体整合均与团队创造力呈倒 U 型关系。因此, 假设如下:

假设 1a: 行为整合与团队创造力新颖性呈倒 U 型关系。

不同于行为整合与团队创造力新颖性的倒 U 型关系, 我们认为行为整合与团队创造力实用性存在着正相关的关系, 因为实用性强调围绕现有客户需求的创意, 主要通过利用式学习来实现渐进性创新。鉴于利用式学习一般是通过收集新信息或用现有共享思维来解释新信息, 因此, 行为整合有利于以改进、效率和生产为特征的利用式学习活动, 进而与团队创造力实用性相联系。Hambrick (1997) 提出行为整合使得团队整合知识和见识, 以应对市场日益变动的需求, 从而产生核心能力。Li 和 Zhang (2002) 发现行为整合有利于产品创新强度, 并且 Carmeli 和 Schaubroeck (2006) 发现它能改善高层管理团队决策的质量。Faraj 和 Xiao (2006) 研究创伤中心的医疗团队后发现, 成员协调和共享知识的能力对于管理分布式专长, 确保在时间紧急和需要创意的情境下及时运用必要的知识十分关键。行为整合使得团队平稳运作, 增加决策速度, 实现团队运作高效。行为高度整合的团队能够更迅速地对市场 and 顾客需求的变化进行反应, 产生有价值的想法与方案, 因此, 行为整合对于团队创造力实用性会产生正面的效应。

假设 1b: 行为整合与团队创造力实用性呈正相关关系。

(三) 任务冲突与团队创造力

冲突是群体动态发展的一部分, 寻求创意的团队在协作过程中常常面临冲突, 以往研究发现创新团队的管理者耗费超过 20% 的时间用于处理冲突。团队冲突可划分为任务冲突和关系冲突, 任务冲突聚焦于工作任务本身, 指组内成员之间对于所执行任务的内容、目标以及工作流程存在争论或意见分歧, 包括意见、想法和观点的差异, 而关系冲突则聚焦于人际关系, 指群体内部成员之间存在的人际矛盾。Souder (1987) 发现 60% 的创新项目都涉及对于任务冲突的管理。

以往的一些研究发现, 任务冲突对团队创造力具有正面作用, 对于任务的不同意见有助于识别并更好地理解所商讨的事宜, 有助于发展出任务的新想法和新方法, 增加成员审视任务的倾向, 并更深入地思考, 使成员更灵活地思考。缺乏不同意见会引起思维停滞并忽视重要信息, 可能阻碍团队的生产率和创造力, 甚至可能使团队陷入危险的“群体思维”, 即在心理上寻求达成一致的力量十分强大, 不惜一切地压制不同意见和对其他方案的考虑。

但也有研究发现任务冲突与群体绩效之间具有非线性关系, 即对于非程序化的任务, 一些任务冲突是有益的, 但大量冲突则不利于生产率提高。一些研究表明, 任务冲突与团队创造力或团队创新之间呈倒 U 型关系。De Dreu 和 Weingart (2003) 对于不同组织的不同团队类型的研究结果表明, 团队内部冲突和团队创新之间呈倒 U 型关系。当冲突变得紧张时, 任务冲突对团队创造力的积极影响可能被迅速地打破, 冲突最初的效益随着它的加剧而降低了。信息处理视角给出的解释是, 较低的冲突激发信息处理, 而当冲突加强时, 信息处理遇到障碍, 会干扰认知的弹性和创造性思维。王国锋、李懋和井润田 (2007) 的研究支持了信息处理视角的观点, 证实随着任务冲突的增加, 决策质量有先略上升后下降的趋势。

我们认为, 任务冲突与团队创造力的新颖性和实用性可能呈倒 U 型关系: 一定程度的任务冲突对于团队创造力的新颖性和实用性具有积极影响, 因为在由于多样化观点而产生任务冲突的团队中, 团队成员倾向同时运用多种视角进行思考, 其产品更有原创性、更离散化、更复杂, 针对顾客的需求提供更多有用的解决方案。但过多的任务冲突会影响团队成员对信息的识别、分析和评价的能力, 干扰认知的弹性, 反而会降低团队创造力新颖性。过多的任务冲突也可能转化为关系冲突, 影响团队满意度和团队效率, 使得团队难以客观地运用收敛性思维对发散性创意进行评

价和筛选,反而减少了契合顾客需求的有用创意的总量。因此,假设如下:

假设 2a: 任务冲突与团队创造力新颖性呈倒 U 型关系。

假设 2b: 任务冲突与团队创造力实用性呈倒 U 型关系。

三、研究方法

(一) 样本描述

采用便利抽样方式,向上海、深圳两地 9 家企业 47 个团队共 337 名团队成员发放问卷。9 家企业均属于知识密集型行业,分别是三九药业集团、上海彬彬科技、上海大众汽车、上海现代建筑设计集团、魏得米勒集团、泰勒通讯、上海拓星科技、上海贝尔、中兴通讯。企业中的 47 个团队为 3 人以上的研发团队、设计团队或新产品开发团队。基于与调研企业之前所建立的良好关系,9 家企业对于此项研究均十分重视和支持,并且我们派两名研究人员到团队工作现场说明问卷填写事项后进行问卷收集,因此问卷有效回收率达到 100%。

337 名团队成员中男性占 72.4%,女性占 27.6%;年龄 25 岁以下占 4.5%,25~35 岁占 83.7%,36~45 岁占 9.5%,45 岁以上占 2.4%;工龄 2 年以下占 24.3%,工龄 3~10 年占 62.3%,工龄 11~20 年占 9.8%,工龄 20 年以上占 3.6%;学历大专以下占 0.3%,大专学历占 3.6%,本科学历占 42.4%,硕士及以上学历占 53.7%。

(二) 变量测量

1. 量表的信度与效度

对于行为整合和团队整合的测量,参考 Magni 等(2009)、Dayan 和 Bendeto(2009)的量表,我们设定了行为整合的 7 个问题项。对于任务冲突的测量,参考 Chen 和 Chang(2005)以及 Wakefield 等(2008)的量表,我们设定了 7 个问题项。对于团队创造力的测量,参考 Hanke(2006)、Chen 和 Chang(2005)的研究成果,结合团队情境修正得到本研究的团队创造力量表,分为新颖性(5 个问题项)和实用性(6 个问题项)两个变量。所有问题项均采用李克特 5 点量表,1 表示完全不符合,3 表示基本符合,5 表示完全符合。

通过验证性因子分析来检验各量表的测量效度。结果表明,包含四个量表的测量模型各项指标基本符合标准。卡方检定值(χ^2)为 882.177,自由度(df)为 269, χ^2/df 为 3.279。近似误差均方根 RMSEA 值为 0.082,低于 0.1,表示拟合较好。相对拟合指数 CFI 值为 0.88, GFI 值为 0.83,两者略低于较好拟合 0.9 的标准。非规范适配指标 NNFI 值为 0.836,增值适配指标 IFI 值为 0.88。验证性因子的结果表明,所有研究变量量表的测量效度尚可。验证性因子分析得到的四个量表的测量项因子负荷均高于最低临界水平 0.5(见表 1),且都具有较强的统计显著性($p < 0.05$),表明所有变量的测量具有很好的收敛效度。通过计算 Cronbach alpha 来检验各量表的测量信度,得出行为整合、任务冲突、团队创造力新颖性以及团队创造力实用性量表的 Cronbach alpha 在 0.850~0.904(见表 2),均在标准值 0.70 以上,说明变量测量具有较好的信度。

我们计算了组合信度(Composite Reliability, CR)和平均方差提取值(Average Variance Extracted, AVE)来评价收敛效度。AVE 反映了每个潜变量所解释的变异量中有多少来自于该潜变量中所有题目,CR 反映了每个潜变量中所有题目是否一致性地解释该潜变量。如表 2 所示,所有构念的 AVE 和 CR 均达到了经验标准值,即 AVE 应至少是 0.5 而 CR 应大于 0.6,说明测量具有足够的收敛效度。并且每个构念的平均方差提取值(AVE)的平方根,均比构念的相关系数要大,说明具有较好的区分效度。

表 1 变量测量项验证性因子分析统计描述

变 量	测量项	因子载荷
行为整合	1. 团队在完成任务的分工上协调紧密	0.75***
	2. 团队在任务分工方面设置了明确且完全被理解的目标	0.83***
	3. 任务分工的目标被所有的团队成员所接受	0.80***
	4. 团队成员间的沟通是开放的、顺畅的	0.82***
	5. 团队对用来完成任务的方法讨论得很深入	0.67***
	6. 团队成员的建议和贡献被尊重	0.68***
	7. 团队成员经常共享经验和专长	0.78***
任务冲突	1. 团队成员对于项目任务的决策经常有不同意见	0.58***
	2. 团队成员对于各阶段需要完成的事经常有不同意见	0.67***
	3. 团队成员对于完成的方式有不同看法	0.73***
	4. 团队成员在有关任务的讨论中经常有不同观点	0.70***
	5. 团队成员对团队目前的绩效不满足	0.80***
	6. 团队成员对于如何改进目前任务绩效有不同意见	0.83***
	7. 团队成员经常提出挑战性的任务目标	0.67***
团队创造力新颖性	1. 团队经常提出与过去存在显著差异的想法	0.51***
	2. 团队经常提出背离常规思维的想法	0.54***
	3. 团队经常开发或设计出功能独特的产品	0.81***
	4. 团队开发或设计的产品往往挑战该类产品现有创意	0.86***
	5. 团队开发或设计的产品往往为该类产品提供新的创意	0.89***
团队创造力实用性	1. 团队经常想出一些实用性的解决问题的方式、方法	0.63***
	2. 团队提出的想法具有应用价值	0.83***
	3. 团队提出的想法能够付诸实践	0.83***
	4. 团队提出的想法能够产生预期的结果	0.84***
	5. 团队开发或设计的产品满足了市场需求	0.75***
	6. 团队开发或设计的产品获得了顾客满意	0.77***

表 2 各变量的收敛效度和区分效度以及聚合至团队层次数据的检验

变 量	1	2	3	4	ICC (1)	ICC (2)	Rwg 均值
1. 行为整合	0.76				0.0719	0.358	0.96
2. 任务冲突	-0.371***	0.72			0.0524	0.289	0.94
3. 新颖性	0.391***	0.050***	0.74		0.211	0.658	0.85
4. 实用性	0.689***	-0.226	0.553***	0.78	0.113	0.916	0.89
AVE	0.58	0.51	0.55	0.61			
CR	0.95	0.92	0.86	0.94			
Cronbach alpha	0.91	0.88	0.85	0.90			

注：对角线上斜体数字为平均方差提取值（AVE）的平方根，CR 为组合信度；*** 表示 $p < 0.001$ ，** 表示 $p < 0.01$ ，* 表示 $p < 0.05$ ，+ 表示 $p < 0.1$ 。

2. 团队数据的聚合检验

本研究探究的是群体层面现象，而问卷测量单位是以个体进行的，根据 Klein 等（2000）的建议，个体层面测量数据加总为团队层面数据需要满足一些必要条件，需要对各变量的组间变异和同质性进行检验，分析团队成员评价间的一致性。本文采用以下两种常用的检验方法：①对多个

组进行总体评价的 ICC (1) 和 ICC (2)，前者代表组内分数信度，而后者代表“小组平均数”的信度。根据经验标准 ICC(1)>0.05 和 ICC (2)>0.50，如表 2 所示，四个变量的 ICC (1) 均通过检验，而行为整合与任务整合的 ICC (2) 低于经验值标准。由于我们的意图仅是为了找到“可汇聚”的依据，可汇聚的绝对前提应该是组内一致性程度高，至于组间差异，最好存在显著差异。但在没有显著组间差异的情况下，汇聚经常是可行的。②群体内部一致性系数 Rwg。该系数用于在多个项目测量同一变量时，分析团队成员的回答是否具有 consistency。在一般情况下，当 Rwg 大于 0.70 时可将此变量视为具有足够的一致性，个体层面数据可在团队层面加总。从检验结果看（见表 2），各 F 检验值均在 0.05 水平上显著，有一个团队的团队创造力实用性 Rwg 低于 0.5，其他团队的行为整合、任务冲突、团队创造力新颖性和实用性的 Rwg 均高于 0.70，可见，将个体层面数据在团队层面聚合是可行的。因此，我们将 Rwg 值过低的一个团队的数据删除，保留 46 个团队的数据，将个体层面数据在团队层面进行加总分析。

四、数据结果

（一）团队层面数据描述性统计

将行为整合、任务冲突、团队创造力新颖性和实用性的个体层面数据聚合成团队层面数据，团队层面数据的描述性统计如表 3 所示。将团队规模、团队平均年龄和团队成立时间作为控制变量：46 个团队的平均规模为 7.2 人，最少 3 人，最多 15 人；团队年龄的均值为 29.7 岁；团队成立时间超过 2 年的有 31 个，占 67%。检验行为整合和任务冲突与团队创造力的倒 U 型关系，需要得到行为整合和任务冲突的平方作为自变量，为了避免多重共线性，将行为整合和任务冲突中心化（变量数据减去均值）后进行平方。

表 3 团队层面变量描述性统计

变 量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 团队规模								
2. 团队平均年龄	-0.184							
3. 团队成立时间 1	-0.047	-0.173						
4. 团队成立时间 2	-0.048	0.060	-0.102					
5. 团队成立时间 3	-0.174	0.274	-0.380**	-0.557**				
6. 行为整合	0.013	0.199	-0.329*	-0.134	0.234			
7. 任务冲突	-0.066	-0.056	0.170	0.022	-0.015	-0.357*		
8. 新颖性	0.081	-0.136	-0.001	-0.071	0.018	0.474**	0.173	
9. 实用性	0.101	0.035	-0.225	-0.032	0.124	0.669**	0.002	0.702**

注：** 在 0.01 水平（双侧）上显著相关，* 在 0.05 水平（双侧）上显著相关，N = 46；团队成立时间 1 = 6 个月~1 年；团队成立时间 2 = 1~2 年；团队成立时间 3 = 2 年以上。

（二）多元回归模型

为了检验假设 1 至假设 4，采用层级多元回归分析模型进行检验，因为小样本可能无法满足回归分析有关数据正态分布的前提，因此运用 Bootstrapping 方法在原样本中有放回地抽样，在抽取 1000 次形成一个新的样本的基础上，检验各变量对于因变量的作用。

表 4 层级回归分析结果（因变量为团队创造力新颖性）

变 量	模型一			模型二			模型三		
	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF
截 距	3.518	1.199		-2.788	1.328		-2.782	1.477	
团队规模	0.010	0.029	1.129	0.011	0.022	1.130	0.011	0.022	1.188
团队平均年龄	-0.026	0.039	1.176	-0.043	0.032	1.211	-0.041	0.032	1.227
团队成立时间 1	-0.019	0.302	1.473	0.272	0.282	1.630	0.217	0.293	1.732
团队成立时间 2	-0.055	0.238	1.959	0.079	0.176	2.019	0.066	0.199	2.033
团队成立时间 3	0.041	0.221	2.453	0.018	0.169	2.483	0.003	0.162	2.560
行为整合				1.328***	0.290	1.327	1.307***	0.313	1.373
任务冲突				0.658**	0.204	1.168	0.666*	0.256	1.175
行为整合平方							0.430	0.792	1.093
任务冲突平方							-0.160	0.718	1.157
R ²	0.027			0.463			0.444		
调整 R ²	-0.095			0.332			0.305		

注：*** 在 0.001 水平（双侧）上显著；** 在 0.01 水平（双侧）上显著；* 在 0.05 水平（双侧）上显著。

如表 4 所示，模型一中控制变量对团队创造力新颖性的回归系数均不显著。模型二在模型一的基础上，增加行为整合和任务冲突作为自变量，行为整合和任务冲突均与团队创造力新颖性呈显著的正相关关系。在模型二的基础上，加入行为整合平方项和任务冲突平方项，发现两者均未与团队创造力新颖性呈显著相关关系。由模型二和模型三可知，假设 1a 和假设 2a 未得到支持，行为整合与团队创造力新颖性的倒 U 型关系未得到支持，任务冲突与团队创造力新颖性的倒 U 型关系也未得到支持，但行为整合和任务冲突均与团队创造力新颖性呈显著正相关关系。

表 5 中模型五的结果表明，行为整合和任务冲突均与团队创造力实用性呈显著的正相关关系。在模型五的基础上加入行为整合平方项和任务冲突平方项，发现任务冲突与团队创造力实用性呈

表 5 层级回归分析结果（因变量为团队创造力实用性）

变 量	模型四			模型五			模型六		
	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF
截距	3.770	0.728		-0.684	1.357		-0.526	0.901	
团队规模	0.011	0.021	1.129	0.012	0.017	1.130	0.007	0.013	1.188
团队平均年龄	0.001	0.023	1.176	-0.014	0.018	1.211	-0.013	0.016	1.227
团队成立时间 1	-0.268	0.164	1.473	0.007	0.137	1.630	-0.018	0.191	1.732
团队成立时间 2	-0.019	0.147	1.959	0.106	0.117	2.019	0.091	0.152	2.033
团队成立时间 3	0.036	0.130	2.453	0.037	0.093	2.483	0.051	0.122	2.560
行为整合				1.030***	0.200	1.327	0.985***	0.166	1.373
任务冲突				0.329*	0.210	1.168	0.346	0.137	1.175
行为整合平方							-0.004	0.409	1.093
任务冲突平方							-0.435*	0.290	1.157
R ²	0.063			0.540			0.586		
调整 R ²	-0.054			0.456			0.460		

注：*** 在 0.001 水平上显著；** 在 0.01 水平上显著；* 在 0.05 水平上显著。

显著的正相关关系，且任务冲突平方项与团队创造力实用性呈显著的负相关关系。因此，假设 1b 未得到支持，行为整合与团队创造力实用性呈显著的正相关关系，而非倒 U 型关系；假设 2b 得到支持，即任务冲突与团队创造力实用性呈倒 U 型关系。所有的多元回归分析自变量的膨胀系数 VIF 均小于 3，说明不存在多重共线性问题。

五、结论与建议

（一）理论贡献

以往研究往往将团队创造力作为单一构念，少有研究同时考察行为整合和任务冲突与团队创造力的关系，本研究的理论贡献在于将行为整合和任务冲突置于同一研究框架下，并且将团队创造力划分为团队创造力新颖性和实用性两个方面，发现行为整合和任务冲突对于团队创造力新颖性均有正面作用，但对于团队创造力实用性的作用关系则不同。

根据团队创造力的概念内涵和数据验证性因子分析结果，我们认为团队创造力可以划分为新颖性和实用性两个方面，而且实证研究发现行为整合和任务冲突与团队创造力的这两个方面存在并不完全一致的作用关系。行为整合往往与任务冲突存在着一定的矛盾，冲突的存在会增加行为整合的难度，而本研究的描述性统计分析的确表明行为整合与任务冲突负相关，但两个看似矛盾的团队任务过程，对于团队创造力新颖性却有着相同的作用，即两者均与团队创造力新颖性呈显著正相关关系。对于团队创造力实用性，我们发现行为整合对其有着积极的作用，然而任务冲突却与之呈倒 U 型关系，即一定的任务冲突对于团队创造力实用性有着积极作用，当任务冲突达到某一程度后对于团队创造力实用性的作用是消极的。因此，我们的结论是行为整合对于团队创造力新颖性和实用性是“多多益善”；而任务冲突对于团队创造力新颖性是“多多益善”，但其对于团队创造力实用性则是“适度拥有”为佳。

（二）管理建议

本研究所调查的对象是研发团队、设计团队和新产品开发团队，这些团队所从事的工作与创意有较大的关联，团队创造力或团队创新在这些团队中往往引起重视和考量，因此，研究团队创造力对于此类团队具有管理上的实用价值。本研究的结论可以推广到其他知识型团队，如科研合作团队、自我管理团队或项目团队。本研究关于团队创造力新颖性和实用性的相关结论，也可以分别适用于对团队创造力的这两个维度侧重不同的团队，例如，服务导向型的项目团队如果希望在团队创造力实用性方面进行提升，可以进行团队的行为整合并引入恰当程度的任务冲突；而技术导向型的项目团队如果希望在团队创造力新颖性方面进行突破，则行为整合和任务冲突均是“多多益善”。

本研究对于管理实践的启示在于，管理者应鼓励员工和团队采用悖论式思维来实现团队任务过程中的行为整合，处理任务冲突，从而激发团队创造力。悖论式思维遵循“两者/同时”而不是“非此即彼”的思维，能够发现相反的力量之间的联系并产生新的想法和框架。行为整合与任务冲突在团队互动过程中时常同时出现，然而两者往往是矛盾的统一体，一方面行为整合蕴含着对任务冲突进行协调整合的要求，另一方面任务冲突往往增加行为整合的难度。本研究发现行为整合与任务冲突呈负相关关系，说明我们所调查的研发团队、设计团队以及新产品开发团队多数呈现行为整合程度高而任务冲突少或行为整合程度低而任务冲突多的状况。具有悖论式框架（Paradoxical Framework）的团队可以考虑如何形成行为整合程度高且任务冲突多的局面，且两者达到多大程度可以有利于团队创造力。

组织的创造力管理充满了压力和悖论，要求员工整合冲突的议程和相互矛盾的需求。团队创造力的新颖性与实用性存在着悖论关系，研发人员产生新想法的时候必须考虑成本并遵从技术规范；员工在跳出原有框架思考问题的同时，必须提供在一定的组织限制下能够实施的解决方案。太注重原创性而不考虑现实限制（如成本）将会带来新颖的产品，但要价过高无法满足顾客需求；相反，过于强调技术规范和现实限制将阻碍创造力所需要的灵活性和探索性。

在团队创造力管理中，管理者和员工采用悖论式思维，有助于整合冲突的议程和矛盾的需求，带来高度的整合复杂性，即容忍不同观点的能力和意愿、在不同观点间建立联系的能力、理解人们为什么对于同一事件有不同看法的能力、欣赏不同推理的交互模式并寻求平衡的能力。团队实现整合复杂性可来自具有整合复杂性的个体，这些个体增强了团队识别不同观点并采取整合行动的能力。

管理者也可通过团队社会过程和对不同观点的包容，增加整合复杂性以激发团队创造力。团队应首先评价行为整合和任务冲突的程度，然后采取相应的管理措施。如果团队缺乏整合，可改变工作互依性。当团队成员一起工作，公共的工作经历可产生相互间的合作；物理位置的靠近，也会增加团队成员之间的面对面交流，从而增强合作；非正式的联系也十分重要，可以开展工作场合之外的活动。如果团队缺乏任务冲突，可适当使团队成员构成多样化，通过职能背景、认知风格、教育程度以及培训的多样性，为不同观点的存在提供可能，但管理者需要意识到适度的任务冲突才有利于团队创造力实用性，需防止过度的任务冲突对实现团队创新的阻碍作用。

（三）研究局限与未来研究方向

由于团队数据获取相对个体数据获取具有一定的难度，本研究采用的是便利抽样方式，用于团队数据分析的样本量较小是本文的研究局限。本研究通过截面数据验证了行为整合和任务冲突分别与团队创造力的新颖性和实用性的关系，今后可采用因变量滞后于自变量一定时期的数据验证其因果关系。以往少有研究同时考量团队任务过程的两个核心变量——行为整合和任务冲突与团队创造力的关系，本研究发现两者对团队创造力的新颖性和实用性的不同作用，但其作用机制有必要进一步深入研究。其一，Hambrick（1994）提出高管团队的行为整合包含三个核心要素，即信息沟通数量和质量（充分性、及时性和准确性）、合作行为和集体决策的“元构念”。今后可以针对研发团队、设计团队或新产品开发团队，开发更契合这些团队工作情境的行为整合量表，并对行为整合不同核心要素与团队创造力的新颖性和实用性的关系进行更深入的研究。其二，在未来研究中可进一步考察其他因素在行为整合和任务冲突这两者与团队创造力的关系中所起到的作用，例如，对悖论式思维、团队成员多样性、团队自省以及关系冲突或过程冲突等因素的考虑将使得研究更加丰富和深入。

〔参考文献〕

- [1] Amabile T. M.. The social psychology of creativity: A componential conceptualization [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1983, 45 (2): 357-376.
- [2] Andrews J., Smith D. C.. In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products [J]. Journal of Marketing Research, 1996, 33, 174-187.
- [3] Austin S. A., Baldwin A. N., Steele J. L.. Improving building design through integrated planning and control [J]. Engineering Construction Architectural Management, 2002, 9 (3): 249-258.
- [4] Bagozzi R. P., Yi Y.. On the evaluation of structural equation models [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1988, 16 (1): 74-94.
- [5] Barrick M. R., Bradley B. H., Kristof-Brown A. L., Colbert A. E.. The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50

(3): 544-557.

[6] Carmeli A., Schaubroeck J.. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17 (5): 441-453.

[7] Carnevale P. J., Probst T. M.. Social values and social conflict in creative problem solving and categorization [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998 (74), 1300-1309.

[8] Chen M. H., Chang Y. C.. The dynamics of conflict and creativity during a project's life cycle: A comparative study [J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2005, 13 (2): 127-150.

[9] Dayan M., Bendetto C. A.. Antecedents and consequences of teamwork quality in new project development projects: An empirical investigation [J]. *European Journal of Innovation Management*, 2009, 12 (1): 129-155.

[10] De Dreu C. K. W., Weingart L. R.. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003 (88), 741-749.

[11] Faraj S., Sproull L.. Coordinating expertise in software development teams [J]. *Management Science*, 2000, 46 (12): 1515-1554.

[12] Faraj S., Xiao Y.. Coordination in fast-response organizations [J]. *Management Science*, 2006, 52 (8): 1155-1169.

[13] Hambrick D. C.. Corporate coherence and the top management team [J]. *Strategy & Leadership*, 1997, 25 (5): 24-29.

[14] Hambrick D. C.. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In: Staw B. M., Cummings L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* [M]. Vol. 16. JAI Press, Greenwich, CT, 1994, 171-213.

[15] Hanke R. C. M.. Team creativity: A process model [D]. Pennsylvania, U.S.A: Pennsylvania State University, 2006.

[16] Huang, Chi-Cheng. Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan [J]. *Technovation*, 2009 (29): 786-797.

[17] Im S., Workman J. P.. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms [J]. *Journal of Marketing*, 2004 (68): 114-132.

[18] James L. R., Demarree R. G., Wolf G.. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984 (69): 85-98.

[19] James L. R.. Aggregation in estimates of perceptual agreement [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982 (67): 219-229.

[20] Jehn K. A.. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995 (40): 256-282.

[21] Klein K. L., Kozlowski S. W. K.. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multi-level research [J]. *Organizational Research Methods*, 2000 (3): 211-236.

[22] Kratzer J., Leenders R. T., Engelen J. M.. A delicate managerial challenge: How cooperation and integration affect the performance of NPD teams [J]. *Team Performance Management*, 2004 (10): 20-25.

[23] Leenders R., Kratzer J., Hollander J., Engelen J. M. L.. Managing product development teams effectively, in *PDMA-Toolbook for New Product Development* [M]. John Wiley & Sons, New York, NY, 2002: 141-163.

[24] Li H., Zhang Y.. Founding team comprehension and behavioral integration: Evidence from new technology ventures in China [C]. In: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2002.

[25] Magni M., Proserpio L., Hoegl M., Provera B.. The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation [J]. *Research Policy*, 2009 (38): 1044-1053.

[26] March J. G.. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991 (2): 71-87.

[27] Minron-Spektor E., Erez M., Naveh E.. The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54 (4): 740-760.

- [28] Miron-Spektor E., Gino F., Argote L. Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011 (116): 229-240.
- [29] Nemeth C. J. Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments [J]. *Social Cognition*, 1995 (13): 273-291.
- [30] Nicholas J. M.. Concurrent engineering: Overcoming obstacles to teamwork [J]. *Production and Inventory Management Journal*, 1994 (35): 234-246.
- [31] Nystrom H.. Creativity and innovation [M]. John Wiley & Sons, New York, Toronto, 1979.
- [32] Putman L. L.. Productive conflict: Negotiation as implicit coordination [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1994 (5): 285-299.
- [33] Siegel P. A., Hambrick D. C.. Business strategy, collaboration, and the social psychology of top management teams. In: Dutton J., Baum J. (Eds.), *Advances in Strategic Management* [M]. Vol. 13. JAI Press, Greenwich, CT, 1996: 89-117.
- [34] Souder E. W.. Managing new product innovations [M]. Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1987.
- [35] Tetlock P. E., Peterson R. S., Berry J. M.. Flattering and unflattering personality portraits of integratively simple and complex managers [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 64 (3): 500-511.
- [36] Thomas K., Schmidt W.. A survey of managerial interests with respect to conflict [J]. *Academy of Management Journal*, 1976 (10): 315-318.
- [37] Uzzi B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997 (42): 35-67.
- [38] Wakefield R. L., Leidner D. E., Garrison G.. A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams [J]. *Information Systems Research*, 2008, 19 (4): 434-448.
- [39] 刘军. 管理研究方法: 原理与应用 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [40] 孙雍君. 科技团体创造力研究的理论背景分析 [J]. *科学学研究*, 2003 (5): 461-466.
- [41] 王国锋, 李懋, 井润田. 高管团队冲突、凝聚力与决策质量的实证研究 [J]. *南开管理评论*, 2007, 10 (5): 89-93.
- [42] 王黎莹, 陈劲. 国内外团队创造力研究评述 [J]. *研究与发展管理*, 2010 (8): 62-68.
- [43] 周耀烈, 杨腾蛟. 个体创造力向团队创造力转化的机理研究 [J]. *科学学研究*, 2007 (s2): 409-412.

The Influences of Behavioral Integration and Task Conflict on Team Creativity: The More the Better?

ZHONG Jing¹ LUO Jinlian¹ ZHANG Bo²

(1. School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092;

2. Institute of France-Chinese Engineering and Management, Tongji University, Shanghai 200092)

Abstract: In team task process, behavioral integration and task conflict are often in contradiction but correlated with each other. Through sample data of 46 teams of 9 enterprises, we explored the influence of behavioral integration and task conflict on team creativity facets of novelty and usefulness. We found a significant positive relationship between behavioral integration and the novelty and usefulness. Task conflict had a significant positive relationship with novelty, but an inverted-U shape relationship with usefulness. We suggest managers to encourage team members to use paradox-thinking to improve integrative complexity. Meanwhile, appropriate task conflicts shall be introduced to stimulate team creativity.

Key words: Behavioral Integration; Task Conflict; Team Creativity; Novelty; Usefulness