

基于时空理论的团队最优区分管理框架研究

陈国权¹, 陈科宇^{1,2*}

(1. 清华大学 经济管理学院, 北京 100084; 2. 首都经济贸易大学 劳动经济学院, 北京 100070)

摘要: 如何管理团队中的一致性(“同”)和多样性(“异”)是重要的研究问题。最优区分理论提供了一个认识该问题的重要视角,个体既有与特定群体保持相似的“同属”需要,也有表现个人独特一面的“区分”需要。这两种心理需要间有内在张力,能否较好地满足和平衡二者会给个体和团队带来影响。本研究指出,该理论存在一些局限性。研究基于领导和管理的时空理论,结合最优区分和团队管理研究,构建了在团队管理中如何实现和促进最优区分的理论。研究阐述了如何用时空理论理解团队管理,分析了团队中的“同属”和“区分”在空间(维度、层次)和时间(动态)上的表现与特征。研究提出了基于时空理论的团队最优区分管理框架,指出领导者可以在维度、层次上动态地采取不同措施,以实现看似对立需要的协调统一。研究借助重心隐喻阐述了该理论框架对综合、系统地考虑多要素的强调,建构了最优区分的时空平衡和时空最优解。研究最后讨论了理论贡献、实践意义和未来展望。

关键词: 团队管理; 最优区分理论; 时空理论; 同属需要; 区分需要

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-6062(2024)02-0035-016

DOI: 10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.003

0 引言

在如今的组织中,以有着多样性特征的团队为单位完成关键目标的工作形式成为常态^[1-3],团队被认为能够整合不同员工的知识和技能,更好地处理各种复杂、多变的任务^[4]。在激烈的竞争环境中,优秀的团队管理可以提升团队学习能力、团队创造力和团队整体绩效,帮助组织实现人力资本价值最大化^[5]。在团队中,存在许多关于“同”和“异”的现象。团队的形成和发展离不开成员间的“同”,例如共同的任务目标、经历、挑战等。这些“同”常常是合作的基础和纽带,它们塑造了团队的凝聚力,以及团队应对各种挑战的整体能力^[6]。因此,在团队管理中,保持团队内部的一致性非常重要。此外,团队成员间也普遍存在着“异”。作为不同的个体,团队成员之间往往有差异性,例如不同的个性、知识、能力等。个体也希望与他人有所区别,因为这能使个体脱颖而出,独特价值被更多地关注,也会给员工带来自尊,促进其自我实现,被认为是自我激励的源泉^[7]。因此,在管理团队时团队的多样性同样不应被忽视。然而,团队管理者常常很难兼顾团队的一致性与多样性,对二者的研究也呈现相对割裂、独立的状态。一方面,团队内部的一致性可能带来团结和理解,营造安全氛围,构建顺畅的沟通机制,但同时也可能造成内部信息的同质化,阻碍创新和变革;另一方面,团队成员的多样性

可能促进团队内不同信息的交换,有助于学习和创新,但同时多样性也可能致使成员彼此认同感不强,或是在团队中形成小团体,导致冲突或内耗^[8]。领导者在团队管理时难以既充分发挥团队整体协作所带来的优势,又很好地利用每个成员的独特价值^[5]。正如 Thatcher 和 Patel^[9]指出,当今组织面临的一大挑战是如何最大限度地提升团队应对挑战的能力,同时将团队过程损失降至最低。如何理解和实现团队一致性和多样性的协调管理,无论在研究还是实践中都是一个迫切需要解决的问题,具有重要的研究意义。

最优区分理论(optimal distinctiveness theory)^[10]为理解团队管理中的这一难题提供了一个独特且重要的视角。该理论指出,社会环境中的个体一方面有希望与他人保持某种程度相似性的对“同属”的心理需要(need for assimilation),另一方面又存在保持独特、彰显个性的对“区分”的心理需要(need for differentiation)。这两种需要及其满足之间的张力和协调会对个体的动机和行为带来持续影响。在管理不善时,这两种需要会相互对立。个体有维持两种需要满足平衡的动机,其心理状态和行为方式也会因寻求两种需要的满足而发生变化。如果没有较好地满足两种需要,就可能对个体内在动机、情感、承诺、人际互动等造成消极影响^[11-12]。因此,团队领导者应该重视团队中同属和区分需要的

收稿日期: 2022-01-11

基金项目: 国家自然科学基金项目(72172071,71772099);清华大学自主科研计划文科专项项目(2021THZWJC31)

*** 通讯作者:** 陈科宇(1996—),男,四川泸州人;清华大学经济管理学院博士研究生;研究方向:组织行为、人力资源管理。

<https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.003>

满足情况。Mathieu 等^[5]在团队管理综述研究中也提到,团队有效性越来越多地被认为不仅仅包括通过团队合作产生的团队产品,还包括团队对每一个成员的积极影响。上述协调团队中“同”和“异”、一致性和多样性的问题也被称为团队的最优区分问题,在团队多样性管理和团队间关系管理等文献中逐渐受到更多的关注^[8-9,13-14]。

然而,现有研究虽然认识到协调这两种需要的重要性,却未能充分回答有关领导者如何在团队管理中实现最优区分这一关键问题,即在团队管理情境下协调“区分”和“同属”的路径。这一现状可能限制该理论的进一步发展和应用。因此,本研究主要探讨如何实现和促进团队管理中的最优区分。具体而言,本研究基于领导和管理的时空理论框架^[15-17]分析团队最优区分问题,提出领导者可以结合空间(维度、层次)和时间(动态)的综合视角来认识和理解团队中的“同属”和“区分”特征,并构建了基于时空理论的团队最优区分管理框架,分析了团队领导者在空间(维度、层次)和时间(动态)方面可以采取的不同措施,进一步发展了面向解决团队管理中有关一致性和独特性协调问题的理论。

本研究的理论建构有助于团队管理相关研究的发展,研究从团队成员基本心理需要的视角出发,分析平衡“同属”和“区分”的过程策略,进而丰富了团队管理文献,拓展了对团队多样性更加精细、复杂的过程机制的理解及其相关管理方式的认知^[2,18-19]。本研究也为最优区分理论在团队管理情境下的深化、扩展和整合作出了贡献^[20],使其能够更好地帮助解释工作场所中的一些现象,促进其更多地应用在组织管理研究中。此外,本研究还为领导和管理的时空理论的推广与应用作出了贡献。在管理实践方面,本研究构建的管理框架为领导者分析和解决团队管理中遇到的“求同存异”难题提供了指导和启发。解决管理实践现实问题和现象驱动的理论研究也响应了 Bennis^[21]以及 Gulati^[22]等学者对重视组织管理研究实践相关性的呼吁,有利于科学严谨性同实践相关性的结合与兼顾。

1 最优区分理论相关研究情况

1.1 最优区分理论的源起和主要内容

最优区分理论的提出主要源于两类理论思想的整合发展,一类是强调个体需要与群体保持不同的有关个体独特性(uniqueness)的理论^[23],另一类则是强调个体在群体中保持相似的社会身份(social identity)^[24]、在社会中进行自我分类(self-categorization)^[25]的理论。

个体独特性的相关研究主要认为个体与生俱

来就希望保持个性,与他人有所不同^[23]。独特反映了稀缺性,稀缺的事物又往往被认为具有价值,保持独特能让个体感受到价值感。因此,个体有动力保持态度和行为的独特性,以应对环境对独立自我的威胁和压力,维护积极自我概念。这种动机也被发现与自尊紧密联系,有助于个体自我提升^[26]。但此前对自我概念的探讨聚焦高度个人化、以利己为中心的自我^[10],在很大程度上忽视了个体和社会环境的联系,即个体在生存和发展过程中无法完全脱离社会合作和相互依赖的事实^[27-28]。

社会身份和自我分类理论则主要是从个体对社会自我的认知出发,强调个体在社会中归属于集体以及与集体成员保持一定程度相似性的重要意义。根据社会身份理论,个体为了获得安全和支持来抵御外部威胁,渴望归属于一个相对固定的群体,用社会自我“标签”来定义自我^[24]。自我分类理论则进一步解释了这种社会身份形成的过程,即在认知和行为上的“去个体化”^[25]。然而,完全的“去个体化”忽视了个体追求自我独特价值的需要^[10]。

Brewer^[10]提出了最优区分理论,对以上观点进行了创造性整合。该理论认为,个体在社会环境中会把社会身份作为自我的延伸。一方面,为了降低风险和获得安全感,个体会主动寻求与他人之间的相似性,与群体建立联系;另一方面,为了维持自我概念的完整和自尊,个体也会努力地在社会环境中与他人区分,追求自身独特价值。同属和区分需要可能相互对立,在特定情境中被不同程度地激发和满足。因此,个体往往会寻求“折中”的社会身份^[29]。一种需要的过度满足可能会使另一种需要被更大程度地激发,平衡两种需要满足的目标驱使个体做出看似矛盾的种种行为^[27]。总的来说,最优区分理论基于个体需要的视角,补充了实现长期社会身份认同的过程驱动和动机成分,解释了此前研究没有很好地回答的有关个体为什么将自己划归不同的群体中、为什么寻求对一些集体的身份认同以及一些集体身份变得显著的驱动力是什么的问题。该理论强调,这些过程并非完全去个体化,而是力图实现个体化与去个体化间的平衡。最优区分理论也将这种社会身份形成过程同自尊、自我概念以及自我独特价值等相结合^[23,30],深化了研究者对个体自我概念和群体成员概念之间关系的理解^[27]。该理论进一步指出,实现最优区分是个体在群体中身份工作过程中的一个重要目的^[7],当两种需要同时得到满足并达到平衡时,个体的社会身份认同以及群体忠诚感最强^[10]。

1.2 最优区分视角在管理学研究中的应用

最优区分理论自提出后得到了一些实验结果的支持^[31-32]。后来,组织管理学者开始尝试将该理论引入研究,以解释如组织中的群体身份和职业身份认同^[7,33-35]、团队成员异质性^[36]、团队冲突管理^[37]、高管团队构成^[38]、组织的不同匹配方式^[39-40]、团队领导力^[41]、领导-成员间和团队成员间关系^[11,42]、个体跨群体间关系^[43]、员工自我意义构建^[13]等现象。总体而言,最优区分理论提供了一种平衡和认识悖论的视角。这一起源于社会心理学的思想后来也被应用到宏观管理领域^[14,44]。

最优区分理论与团队管理研究中很多子领域也有联系,其中较为密切的是团队构成和团队多样性研究。Vignoles等^[26]指出,个体的独特性可以建立在个体和群体身份的层面上。个体的区分和独特属性在团队层面就表现为多样性,即团队成员之间在某些属性上存在差异,且这些属性可能导致他人与自己看法不同^[11]。最优区分视角下的团队多样性研究反映了Harrison和Klein^[45]提到的成员间在态度、价值、观点等方面的差异,以及其背后可能反映的成员间在信息、知识、经验等方面的差异。在团队多样性研究中,最优区分与团队断裂带(group faultlines)和子群体(subgroups)研究也存在联系^[9]。这些研究关注一些团队成员由于在多个维度的属性上具有一致性而在团队中形成子群体,这些划分不同子群体的多属性组合使团队内部呈现潜在的或激活的区隔不同成员的断裂结构,子群体之间往往存在信息差异或群体间偏见,从而影响团队结果^[9,46]。

本研究所关注的最优区分视角下的团队管理为团队断裂带和子群体的形成与发展提供了新的解释。例如,同属需要使团队成员与同类成员相互吸引,形成子群体,同时,又由于区分需要,成员会在态度和行为上与其他子群体成员相区分。因此,最优区分理论所关注的个体同属和区分需要是从团队成员的心理视角出发,反映了对多样性和一致性的感知^[47]。成员间感知多样性的构建不同会使各自最优区分的平衡点不同^[13]。这种区分需要并非意味着与团队其他所有人在所有维度上都不同,而是一定程度上的差异,所以部分成员可能由于属性相似形成子群体。如Thatcher和Patel^[9]指出,最优区分理论有助于理解多样性中子群体内部和子群体间的动力过程。Carton和Cummings^[3]也提到,区分需要程度高的团队成员可能认为团队中其他子群体的强势情况会威胁和削弱其自身的独特性,因此会采取一系列消极行为。这种从团队成员心理感受出发的研究视角和感知多样性的研究一致,

即团队成员的心理感受和认知通过塑造个体对团队现实的解释来影响其对多样性的意义构建,进而影响其对待团队和其他团队成员的态度和行为^[6]。这种对团队成员心理要素的探索也响应了此前研究有关关注更深层次的非人口统计学属性的多样性的呼吁^[2,9]。

1.3 最优区分理论分析团队管理问题时的局限性

然而,本研究认为,最优区分理论在团队管理研究中的应用仍有待进一步发展,现有理论存在一些局限性。

第一,该理论未能较好地回答“怎么做”的问题,即如何实现最优区分。具体而言,最优区分理论强调实现最优区分的重要性,但是在实现的过程和机制上缺乏更为完整、系统的理论构建。例如,最优区分理论指出,同属和区分两种需要的满足相互对立,一种需要的满足不利于另一种需要的满足,会使另一种需要的强度升高,即“按下葫芦浮起瓢”。因此,了解如何协调和平衡尤为重要。另外,通过发展和完善最优区分理论,解决有关“怎么做”的问题,也反映了对管理学研究“科学严谨性”和“实践相关性”的兼顾和平衡^[48]。

第二,该理论缺乏从团队管理者视角出发的理论构建。最优区分理论此前在微观管理领域的发展和主要应用主要是从个体角度探讨两种需要的平衡,而若要将该理论更好地应用于管理学研究,则有必要站在团队领导者的角度去理解团队成员的同属和区分需要,以及可以采取什么样的措施才能实现团队最优区分管理,发展更贴合管理实践情境的理论^[22]。例如,研究提到个体通过加入能够满足其两种需要的群体来实现最优区分^[27,31]。然而,领导者仍不清楚怎样才能建立这样的团队,使其能满足通常被视为相互对立的两种需要。在团队多样性文献里,研究者对团队领导者如何促进多样性带来的有利影响并减少负面影响的理解同样有限^[19,49]。

第三,在Brewer^[10]关于两种需要满足竞争和对立的前提假设下,平衡状态仅能取在两种需要都只得到中等程度的满足时。然而,这实际上是一种“折中解”,无法实现同属和区分需要都得到最大程度上的满足,即未能实现团队整体利益和团队成员个体利益的同时最大化。本研究把这一局限比喻为“跷跷板”,当一种需要得到满足而下降时,另一种需要的强度必然上升,两种需要无法同时被较好地满足,问题并未得到完全解决。并且,有时“折中解”也可能导致“无解”,这是因为两种需要都没有得到完全满足可能产生新的消极影响。例如,该理论认为个体可以通过在大群体中加入适合自己的子群体来实现最优区分^[50],但近些年来越来越多的

研究发现,团队中的子群体可能给团队整体有效性带来隐患^[19,51-52]。对此,学者们呼吁进一步思考如何更好地同时满足这两种需要^[53]。已有的研究提出了一些初步的较为分散的建议,例如设计工作中的关系^[54]、构建亲社会身份^[55]、设置独特的职位头衔^[56]、营造团队包容氛围^[14]、保持对组织和团队的双重承诺^[57-58]、设计互补匹配^[40]等等。然而,这些研究缺乏系统、综合的理论分析框架。

2 领导管理的时空理论和团队管理

领导和管理的时空理论^[15-17]提供了一个较为综合的理论框架,该理论认为领导者可以从空间(层次、维度)和时间(动态)的综合视角去理解和解决组织管理问题。借助时空理论,研究者可以更好地理解团队管理。

空间(层次)视角是指领导者在管理团队时,既需要将团队视为一个整体来分析其行为,例如团队与其他团队的竞争和合作,也需要从个体层面上认识到团队成员之间的差异和联系。同时,团队还会受到来自组织层的制度、资源环境等因素的影响。因此,团队管理研究涉及对不同层次的分析^[59]。Guillaume等^[18]也指出,构建多层模型将有助于更好地解释团队多样性何时以及如何影响团队工作结果。此外,亲社会性^[60]和领导谦逊^[61]等领域的研究发现,一些个体层因素也可能带来“自下而上(bottom-up)”的影响。又例如Joshi和Neely^[62]曾指出,单个团队成员的一些特征可能对团队层结果产生不成比例的影响,这一思想也体现在对团队中明星员工的研究中^[63]。除此之外,团队还需遵循“自上而下(top-down)”的来自组织层的一致要求,确保团队有着共同的努力方向^[64]。

时空理论的空间(维度)视角反映了对复杂认知对象进行分类的过程,即将其归为相对容易认识、逻辑联系较强的不同方面,以实现更好的理解。Mohammed等^[65]指出,维度划分可以简化对团队现象的描述,有助于提高概念的精确性和发展理论。在团队管理研究中,不同的分类依据构成了不同的维度。例如,IPO(input-process-output)模型^[66]以及IMO(input-mediating mechanism-output)模型^[67]等对团队互动进行了解构。又例如,Matuieu等^[5]将团队有效性解释为结构设计特征维度、构成特征维度和中介机制维度交互演化的结果。团队成员间存在维度上的差异,例如教育背景和工作年限等人口统计学差异,责任心和主动性等人格差异,工作控制和工作强度等工作偏好差异,创造力和学习能力等能力差异。又例如团队断裂带和子群体的研究主要关注团队成员分属不同维度的特征组合在成员间

重叠而形成的收敛结构,以及其所带来的子群体间区分效果^[47]。

时间(动态)视角则是从团队发展的不同阶段和变化出发认识和分析团队管理。例如,团队的发展往往会经历形成、磨合、熟悉等阶段。纳入时间维度可以更好地认识团队的适应性过程和动态变化^[5]。并且,在团队成长过程中,共同经历会塑造集体记忆,成为团队凝聚力的重要资源。团队多样性研究也发现,团队内部差异会随时间发生变化,团队多样性管理需要做出相应的调整^[19],团队成员对多样性的感知及其对团队成员互动的影响也会随之变化^[2,52]。

因此,本研究认为,基于时空理论,领导者可以从层次、维度和时间角度认识和分析团队以及团队员工的同属和区分需要。同时,领导者也可以通过时空框架更好地平衡“同属”和“区分”,实现团队最优区分管理。

3 时空理论框架下对团队成员同属和区分需要的认识

3.1 空间(维度)视角下的团队成员同属和区分需要

结合时空理论框架与最优区分理论,在团队管理中,同属需要体现为个体寻求与团队其他成员在一些维度上保持相似。同时,团队中的员工也可能根据自己的特点,在其他维度上展现与其他成员相比的独特价值。

在同属需要方面,员工通过与他人保持一定程度的相似性,获得他人的理解和支持,以及心理安全感和归属感^[58]。例如,有些员工希望与他人有同样的成员身份,在工作任务和流程维度上与他人保持一致,通过经历同样的任务考验与其他人保持紧密联系。还有员工通过寻找如家乡、毕业院校等维度的相似性与他人建立共同联系。另外,一些员工也会通过共同爱好、信念以及对事物的相似认知形成群体认同。

团队成员也希望在一些维度上与他人区分。团队多样性构成的相关研究反映了个体间在不同维度进行区分的重要性^[62]。区分和独特性在维度上的体现可能是团队成员不同的教育背景和职业经历,如“海归”经历、博士学位、创始团队成员身份、“空降”身份等。维度视角下的区分也可能体现在知识、能力、技术或其他特征上的差异,例如有的员工具有团队所依赖的数据分析能力,或是出色的对外谈判能力等。此外,区分需要还可能表现为工作完成方式上的不同偏好。例如,有的员工可能希望在工作中得到更多的结构性授权,从而自主独立

地完成工作,通过发挥其主动性实现独特价值,而有的员工则更希望从得到明确的指导和安排,从而降低工作中的风险和不确定性,通过在要求和规定下实现更高的绩效来展现自己与他人相比的独特性。这两种需要可能同时存在,在不同的维度中体现。例如,Alderfer^[68]在 Maslow^[69]需要层次理论基础上认为,个体可能同时有生存、关系、成长三种核心需要。不同于 MASLOW 提出的上升式的需要满足过程,Alderfer 认为各种需要可能同时存在,只是在强度上存在差异^[68]。

不同个体可能同时在多个维度上寻求与团队其他成员保持一致或区分,从而形成同属维度组合和区分维度组合^[1]。这一观点与 Van Knippenberg 和 Schippers^[2]对团队多样性研究需要超越简单地将多样性概念化和操作化为在单一维度分散的呼吁一致,认为应将多样性理解为不同维度的组合构型,并考虑维度不对称的复杂情况。又例如,Gibson 和 Vermeulen^[8]超越了团队多样性传统研究中仅考虑单一维度上的多样性,指出团队中部分成员不与其他成员共享的在多维度属性组合配置上的重合和联系同样可能影响团队结果。这种涉及子群体和断裂带的研究意味着,个体可能在多个维度属性上同时寻求区分需要满足,团队内部具有相似独特价值追求的员工可能通过相似性吸引过程形成子群体^[1],子群体内部沟通交流可以满足个体的同属需要,而通过子群体之间或子群体整体与其他成员进行比较又能满足其区分需要。从个体基本心理需要角度出发,可以更好地把握这些复杂组合情况背后的本质。同属需要和区分需要可能影响个体在多个维度上呈现出和感知到的相似性和独特性,团队多样性所带来的影响在很大程度上也取决于团队成员在特定显著维度上所感知到的多样性^[52]。因此,从维度视角来看,团队最优区管理可以理解为多维度的匹配,以实现团队成员整体上感知到同属需要满足或区分需要满足。

大学学生的例子可以帮助理解同属和区分维度。学生在大学生活中在不同维度方面展示自己的独特性,例如在学习、文艺、体育等方面发挥独特能力,加入不同的兴趣社团,结交志同道合的朋友,区别于其他人,反映了区分需要在一些维度上得到满足。与此同时,学生也会积极地维护所在大学的整体形象,珍视其作为该校学生的共同身份,在参与如校庆、开学典礼、毕业典礼等集体活动时,学生们会为这一集体身份感到自豪,体现出同时需要在一些维度上得到满足。

因此,本研究提出:

命题 1 团队成员寻求同属和区分的维度可能

存在差异,不同成员间寻求同属和区分的维度也可能存在差异。

3.2 空间(层次)视角下的团队成员同属和区分需要

最优区分存在于自我概念的个体、关系和集体层^[27],层次视角有助于更好地理解团队管理中同属和区分需要的张力。本研究认为,在团队管理中,同属需要的满足往往发生在较高层次(例如团队层和组织层),而区分需要的满足则往往发生在较低层次(例如个体层)。

当团队管理的焦点放在团队或组织层时,成员间个体差异变得相对不显著,而团队与团队之间、内群体与外群体之间的差异则更为显著,产生类似“望远镜”的效果。此时,团队成员属于某一特定群体的社会身份变得突出,即个体归属于某个团队而非其他团队。同属需要的满足促进了团队内部的互惠交换,联系感、被接纳感和安全感增强^[70],更多的同质性和相似性也促进了团队涌现^[62]。而当团队管理的焦点放在个体层时,就会产生类似“显微镜”的作用。团队成员之间的差异和对比更为明显,区别被放大,个体独特价值突出。此时,团队成员更容易将团队解释为由不同属性的个体组成,更加重视相互间的比较以及地位差异^[52],这在对团队中的明星员工或高绩效员工的研究中体现较多^[71-72]。

Thatcher 和 Patel^[9]指出,最优区分的视角和模型能够帮助理解团队多样性中团队成员间、个体与子群体间、子群体和子群体间的跨层次动力过程。这种层次方面的影响也可以从个体身份认同的研究尤其是对多重焦点(foci)概念的探索中得到支持。Van knippenberg 和 Van Schie^[34]的研究发现,个体会同时对自己作为子群体、团队、部门、组织等群体成员的不同身份有着不同程度的认同和承诺。因此,个体的关注焦点在多重身份的哪个层次位置就显得尤其重要。研究表明,当员工的注意力集中于其团队成员身份而非组织成员身份时,他们对团队的认同可能更强,并更倾向于以团队成员身份而非组织成员身份来思考和行动。与之相似,Riketta 和 Van Dick 等^[73]也指出,组织中个体不同的身份认同情况取决于其不同的关注焦点,个体更可能对与自己距离更近、接触更频繁、感知更相似的群体有着更高的认同。Wombacher 和 Felfe^[58]研究提到,领导者需要正确引导团队成员对多重身份承诺的关注,一方面使他们感受到自己的独特性,另一方面使他们能感受到其与其他成员有足够多的共同点。在最优区分视角下,团队管理应该注意成员的区分需要既可能在个体层得到满足(通过强调团队

内个体之间的差异),也可能在子群体层得到满足(通过强调其所属子群体相较于其他子群体而言的独特性)。团队成员同属需要的满足则可能通过将成员的注意力集中在团队层如团队间的竞争或是更高的组织层如组织间的竞争来实现。

个体同属和区分需要在层次上的体现可以结合体育运动员的例子加以理解。中国乒乓球代表队在参加国际比赛的过程中,当涉及同别国选手比赛时,队员的关注焦点所在的层次较高,此时其作为中国运动员为国出征的同属身份更为突出。而当进入决赛的两名选手都是中国队员时,成员关注焦点所在的层次便会降低,此时队员更关注个人之间的竞争,区分需要更为突出,个体特点在这时被更多地强调。

命题 2 团队成员在关注较高层次的对象时,同属需要更容易得到满足;在关注较低层次的对象时,区分需要更容易得到满足。

3.3 时间(动态)视角下的团队成员同属和区分需要

结合时空理论,本研究还认为应该从时间(动态)视角理解团队管理中的同属和区分需要。在不同的时间阶段,不同员工对同属和区分的需要可能存在差异。Mohammed 等^[65]提到,团队成员对团队的认知在不同时间被不同程度地激活,并且常常呈现出收敛或发散的循环往复情况。Leonardelli 等^[27]以及 Zhao 等^[44]也呼吁,最优区分理论的发展应该更多地考虑情境变化所带来的特殊性,关注动态平衡。Van knippenberg 和 Schippers^[2]也在对团队多样性的研究中提到,团队多样性会随着团队成员彼此更加熟悉以及团队中经验的积累而改变。又例如 Gratton 等^[74]和卫旭华等^[46]对团队断裂带的研究表明,随着团队的发展,个体的价值观、态度、性格等一些更深层次的属性更容易作为形成断裂带的基础。Thatcher 和 Patel^[9]以及 Shemla 等^[52]研究提到,团队成员对多样性的感知、识别和施加影响是一个动态的、情境相关的结构,随时间推移展现出差异。

这方面的例子较多,比如新员工在初入职场时希望能够更好地融入团队和组织,此时同属需要的强度更高,区分需要的强度相比较低。经过一段时间的工作,员工的同属需要可能因为长期的工作互动而得到满足,员工可能转而更希望自己能在团队中脱颖而出,此时区分需要相较于同属需要变得更强。Zhu 等^[75]的研究也发现,个体在进入新集体后,对集体的认同和心理契约的履行等心理状态会呈现先上升然后下降再逐渐恢复和稳定的动态轨

迹。这也符合在一定阶段内满足一种需要会使在下一个阶段中另一种需要强度上升的论述^[76]。

命题 3 团队成员在不同时间阶段对同属需要和区分需要的强度存在变化和差异。具体而言,个体会在一些时间阶段更寻求同属,在另一些时间阶段更寻求区分。

4 基于时空理论的团队最优区分管理理论框架

面对团队多样性构成成为常态的现实,组织需要采取不同的措施来发挥多样性带来的优势,并抑制多样性可能对团队内部合作造成的破坏^[49]。领导者是影响团队构成、组织和过程等的重要角色^[5]。Mo 等^[51]提到,领导者的影响可能与团队多样性构成产生交互,进而影响团队整体绩效。团队领导者由于其在组织中的正式地位和权力,可能成为影响团队多样性收益增加和过程损失减少的关键角色。Gratton 等^[74]也指出,团队多样性是否会出现具有显著破坏效果的断裂带,在很大程度上取决于领导者能否适时采取适当的领导风格管理团队。在团队管理过程中,领导者应该尽量做到“求同存异”,让员工在团队中感受到自己同时被很好地满足了同属和区分需要^[14]。本研究认为,领导者可以结合空间(维度、层次)和时间(动态)框架进行相应的团队最优区分管理。

4.1 空间(维度)视角下领导者的团队最优区分管理

在维度上,团队领导者可以通过在一些维度中强调同属来满足员工的同属需要,而在另一些维度中强调区分来满足员工区分需要,从而实现维度视角上的最优区分,如图 1 所示。

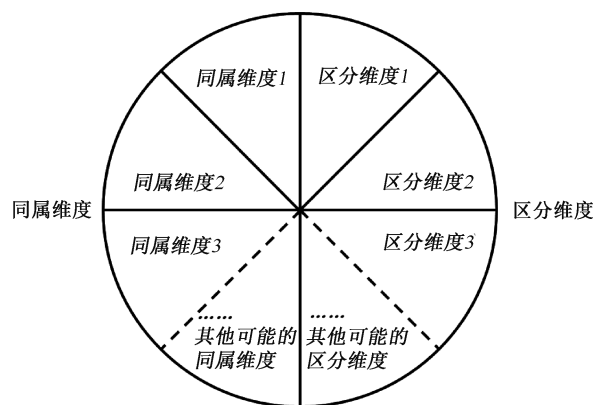


图 1 空间(维度)视角下的团队最优区分管理示意图
Figure 1 Conceptual diagram of the team management framework for optimal distinctiveness in space (dimension) perspective

此前对最优区分理论的探讨常常预设了同属

和区分相互对立^[29]。然而,在同一维度中很难既满足同属需要又满足区分需要。例如,员工既希望能够取得突出的绩效以满足区分需要,同时又希望降低绩效而与大部分同事保持一致,因为员工担心自己因为表现得过于突出而被孤立。团队最优区分管理的维度视角认为,当两种需要的满足在不同的维度中实现时,这种互斥可能得到消解。

一方面,领导者需要关注团队同属方面的建设,因为同属关系着员工对团队共同身份的认同,以及团队有效性和团队共同目标的实现。过分强调个人的独特性可能破坏团队整体绩效^[77]。例如,团队领导的差异化授权被发现会导致员工感知不公平和信任降低等消极影响^[78],也很容易使团队内部形成子群体和子群体间偏见^[1]。因此,有学者指出,只有当具有不同维度多样性的团队成员间有共享的联系纽带时,团队才可能长期良好地运转^[8]。通常情况下,团队需要在工作目标、文化、价值观、道德责任和规范等方面保持一致^[5]。在企业管理实践具体措施方面,一些团队领导者经常会组织正式培训和会议来强化团队成员对文化、规范和整体目标等的认可。又例如,团队领导者定期组织一些非正式的团队建设和午餐会来满足团队成员对同属的需要。

另一方面,团队领导者也必须重视团队成员的独特性,不能完全“去个人化”。Joshi 和 Neely^[62]曾指出,在某些情况下,那些在团队中扮演核心角色的员工可能对团队结果产生不成比例的积极影响,例如通过主动提供帮助和分享知识等。此外,在团队中强调个体独特价值可以促进不同信息、知识和观点的整合^[52],有利于团队创新。Van Knippenberg 等^[1]和 Homan 等^[47]指出,通过群体信息加工过程,具有多样性的团队可以有效地利用异质信息取得积极结果。个体独特价值的发挥也会扩大团队整体可利用的资源池,带来协同效益^[77]。

Vigeoles 等^[26]曾指出,独特需要的满足可以通过影响不同的维度实现。领导者可以采用分享型领导风格,给予员工学习发展的自主性^[5]。同时需要注意的是,不同员工可能在不同维度寻求一致性或独特性^[29]。因此,领导者不仅需要权衡对不同团队成员的授权程度,也需要注意对不同的成员在不同的维度上提供授权。此外,团队成员对这些维度的感知同样应该受到更多的关注,因为维度上的最优区分平衡在一定程度上可以理解为团队管理方式与团队成员需要满足感知之间的匹配^[6]。已有的团队多样性研究指出,从社会分类的角度来看,多样性所带来的子群体以及群体间偏见可能破坏团队过程,而从信息和决策视角来看,多样性为整

个团队提供了更多的资源,带来更广泛的知识、技术和能力,并可能产生创造性成果^[2]。因此,领导者需要充分考虑同属和区分维度的分配,既发挥团队多样性带来的信息和创造性优势,同时减少团队内部可能产生的分裂及其消极影响。

Gibson 和 Vermeulen^[8]的研究强调,在团队中同时存在相似性和差异性时,团队可以达到最佳学习状态。领导者可以通过多种维度组合来实现两种需要的同时满足。例如,领导者可以设计任务(资源、工作流程等)上的相互依赖来增加成员之间的信息交流,或者设计结果(考核或奖励等)上的相互依赖关系^[54,62],将团队成员的关注点引导在共同身份上^[2]。团队领导者也可以构建团队交互记忆系统或共享心智模型,在强调团队内聚力的基础上,整合团队成员各自拥有的独特知识和信息,形成成员间相互了解各自独特价值的集体意识^[5,19]。此外,领导者还可以积极宣传多元化和不同观点的价值,塑造一个鼓励多样和促进合作的团队氛围^[49],管理员工对多样性本身的看法^[47],培养团队成员的多样性思维模式^[2]。

在企业管理实践中,3M 公司的案例体现了在维度上平衡这两种需要。该公司的一大特色是“15%文化”,即团队领导者允许员工将每周 15%的工作时间花在他们感兴趣的领域钻研探索,员工可以充分发挥创造力和独特价值,不受领导者或公司的过多干涉。不同成员所感兴趣的维度有所不同,这一设计反映了该团队领导者满足员工在不同维度上的区分需要。同时,3M 公司又会定期组织各个团队内部开展知识和技术交流,共同讨论这些业务,反映了领导者对团队成员同属需要的满足。这种管理方法使每位团队成员的独特想法和价值得以被发现、整合和利用。

海底捞在团队管理方面的做法也体现了在维度上协调这两种需要。海底捞一方面重视通过高效的培训,使团队员工形成统一的顾客服务理念,明确服务标准和规范。加上团队成员之间存在的同乡关系和师徒制模式,海底捞在文化价值、培训、团队构成等维度都满足了员工对同属的需要。另一方面,员工在服务顾客的过程中又有自由发挥的空间,尤其是在让顾客享受更好的用餐体验的具体形式上,员工可以发挥独特性,例如自主决定向顾客赠送菜品、打折、买单等,体现了在具体顾客服务维度对其区分需要的满足。通过平衡团队管理中的同属和区分需要满足,海底捞在实现高绩效、高顾客满意度、高品牌价值的同时,也能实现员工较好的自我组织和管理,并让成员保持较高的归属感和责任心。

因此,本研究提出:

命题 4 在团队管理中,领导者可以通过在一些维度上强调同属,满足员工的同属需要,在另一些维度上强调区分,满足员工的区分需要,从而在维度上实现最优区分。

4.2 空间(层次)视角下领导者的团队最优区分管理

团队领导者可以通过引导团队成员关注较高层次或较低层次的对象,来切换对同属或区分需要的关注和满足,实现层次视角上的最优区分,如图2所示。转变层次实现最优区分的策略主要是改变社会身份的参照框架,从而改变了团队成员对需要和需要满足的主观感知^[29]。已有研究提供了一些间接依据,例如 Brewer 和 Weber^[79]以及 Hornsey 和 Jetten^[80]发现,社会比较的结果会因组内比较过程或组间比较过程而不同。Van knippenberg 和 Van Schie^[34]提到,团队成员拥有的多重身份认同焦点实际上也可以理解为个体在不同层次上的社会身份。因此,领导者可以通过改变团队身份所参照的对象和范围,引导团队成员的注意力,调整希望作为参照框架的环境的互动频繁性和突出性,激发和满足团队成员的不同需要^[73]。

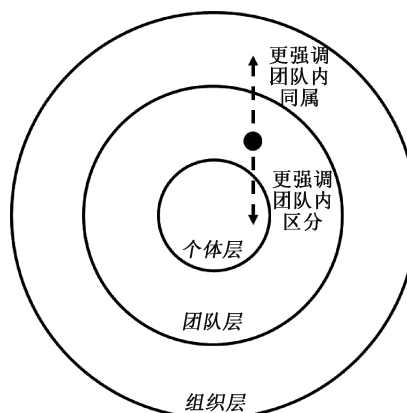
本研究认为,对较高层次事物、事件的关注常常与一致性感受有关。通过提高团队关注的层次,例如强调团队和其他团队在某些方面的差异,或是强调团队与其他团队以及外部环境之间的竞争,或是跨越团队边界,增加与其他团队的互动,团队领导者可以有效地强化团队内部的凝聚力,使成员更加认同团队成员身份,满足其同属需要^[43]。与之相反,当领导者将团队成员的关注点引导在团队内部时,团队内的子群体之间或个体间的区别变得更加明显,放大了差异^[9]。此时,团队成员更倾向于用“我-他们”的认知模式来识别自己与其他成员^[52],区分需要得到满足。因此,领导者需要充分认识并灵活运用层次变化策略,引导成员将适当层次的对象视为相关的比较对象,从而实现成员形成对组织发展而言更积极的身份认同^[81]。

腾讯的“内部赛马”机制反映了在企业管理实践中利用层次思维影响团队成员同属需要,进而取得积极成效。在腾讯内部,多个团队开发相似网络产品,团队间保持良性竞争关系,这使团队成员对团队有着较高的认同,也会为了实现团队的整体目标而相互协作。团队共同奖励的措施也将员工的关注点引导在团队和组织层。如“微信”就是在这种多团队竞争的机制下产出的成果。公司定期组织年会和总结会体现了在层次上协调两种需要。领导者通过集体活动引导员工关注更高层面的对

象,员工在这一过程中更强烈地感受到自己的集体身份,满足员工的同属需要。而在会上表彰先进个人、明星员工和突出贡献成员则是满足个体区分需要的方法,领导者通过这些方法将员工的注意力引向个体层,强调个体相较于其他人的独特价值。

因此,本研究提出:

命题 5 在团队管理中,领导者可以通过实施较高层次上的策略满足员工的同属需要,通过实施较低层次上的策略满足员工的区分需要,从而在层次上实现最优区分。



注:●代表团队策略关注重点

图 2 空间(层次)视角下的团队最优区分管理示意图
Figure 2 Conceptual diagram of the team management framework for optimal distinctiveness in space (level) perspective

4.3 时间(动态)视角下领导者的团队最优区分管理

团队的动态特征体现了团队的适应性和变化性^[5]。正如 Homan 等^[19]的建议,领导者应该表现出符合团队动态中主导过程的行为。时间视角下的团队最优区分管理要求领导者了解团队成员两种需要的变化情况,并采取相应的管理策略。团队领导者可以直接改变团队对一致性或独特性的强调程度^[82],例如在某一阶段强调一致性,在另一阶段强调独特性,平衡不同时间团队内部两种需要的满足情况。Kreiner 等^[83]曾指出,个体具有的不同身份以及身份不同方面的可及性和显著性会随情境变化而改变,且在一定程度上受到社会构建塑造。对此,团队领导者应该准确把握团队在不同时间的同属需要和区分需要的强弱程度,在动态中实现最优区分。管理者还需要改变自身管理风格,例如 Gratton 等^[74]提出,领导者应该在团队成立之初仔细分析团队多样性情况,通常会先表现出任务导向。而在适当的时候,领导者需要及时切换到关系导向的领导模式,以确保团队成员都能朝着共同的目标而紧

密联系在一起。Guillaume 等^[18]指出,通过新员工入职培训,团队领导者可以提高团队的同质性,在这之后,团队领导者可以逐渐通过积极地管理和促进多样性来应对日益增长的同质性对创新和效率等带来的负面影响。当然,这些策略都要求领导者对团队多样性有较强的理解、洞察^[19]。

时间(动态)视角下领导者的团队最优区分管

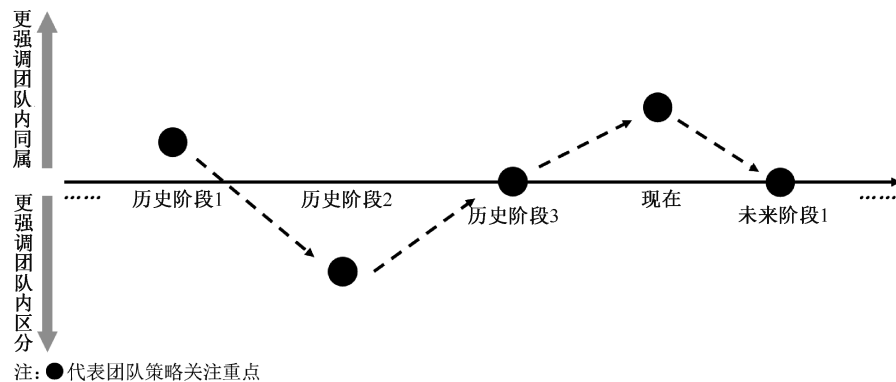


图3 时间(动态)视角下的团队最优区分管管理示意图

Figure 3 Conceptual diagram of the team management framework for optimal distinctiveness in time (dynamic) perspective

华为的做法体现了协调时间(动态)下的这两种需要。华为领导者经常通过公开信回顾和反思不同时期的事件,以调整当前的团队和组织中同属和区分程度。当华为面临相对较少的外部挑战或者更需要强调个人独特价值时,领导者会通过强调优秀人物的贡献,呼吁学习榜样,突出个体独特性。例如,2017年华为在一封总裁办电子邮件中提到:“我们要紧紧揪住优秀人物的贡献,紧紧盯住他的优点,学习他的榜样”。而当华为在发展过程中面临外部挑战时,领导者又会通过向员工传达他们所面对挑战的共同性,或是回顾过往创业时期的艰难经历,让团队内部团结一致,使员工对公司和团队有高度的承诺。例如,在面对恶劣的外部市场环境时,在内部公告和宣传中更多地强调“我们”而非“我”,以及采取组建“军团”等措施。

命题6 在团队管理中,领导者可以通过在一些时间阶段强调同属或满足员工的同属需要,在另一些时间阶段强调区分或满足员工的区分需要,从而在时间(动态)上实现最优区分。

4.4 基于时空理论的团队最优区分管管理综合理论框架

综合以上空间(维度、层次)和时间(动态)视角,本研究构建了基于时空理论的团队最优区分管管理整合示意图,见图4。团队领导者需要综合考虑团队中同属维度和区分维度的平衡分配,在为员工创设共同环境、构建共同关系的“大平台”的同时,也要注意结合每位团队成员的特点,打造具有维度

理主要包括两种策略,一是关注和把握团队中同属和区分两种需要强度的动态变化,如当前强度与过往某一阶段相比的变化,以及与期望未来达到状态相比的变化,二是引导团队关注过去或未来不同时间节点的事件或对象,通过强调当时的同属或区分情况,引导当下的同属或区分强度,在时间上实现同属和区分需要的动态平衡,如图3所示。

差异的独特“赛道”。随着团队所关注的空间层次和时间变动,同属和区分的维度及其相应的强度也会发生改变。团队领导者在平衡同属和区分维度的同时,引导团队成员在不同时间阶段关注不同层次的对象,改变团队成员认知参照对象和框架,可以实现团队内部同属和区分的动态平衡。最后,领导者也要善于联系历史、当下和未来不同阶段的团队同属和区分状态,实现团队发展过程中的同属和区分平衡。

在此基础上,本研究提出了基于时空理论的团队最优区分管管理框架,如图5所示。本研究从团队领导者的角度出发,提出了一个综合的理论框架来实现团队最优区分管管理。该理论框架将最优区分由对单维平衡的关注转向对多维平衡的关注,从对静态的“折中解”的研究转向对动态的“最优解”的研究。

借助三角形的三条边、三条边的中点和三角形重心的隐喻可以更好地理解基于时空理论的团队最优区分管管理的逻辑。在图5中,时空理论的维度、层次和时间视角分别构成了三角形的三条边,它们作为互为补充的分析视角和评估尺度相互支撑,形成一个具有“稳定性”的三角结构。在维度、层次和时间上,领导者可以分别采取命题4、5、6所示的管理策略实现最优区分平衡(图中用三角形三条边的中点位置表示)。结合时空理论,本研究认为,团队最优区分管管理应该是兼顾空间(层次、维度)和时间(动态)的平衡,即要具备认识团队同属和区分平

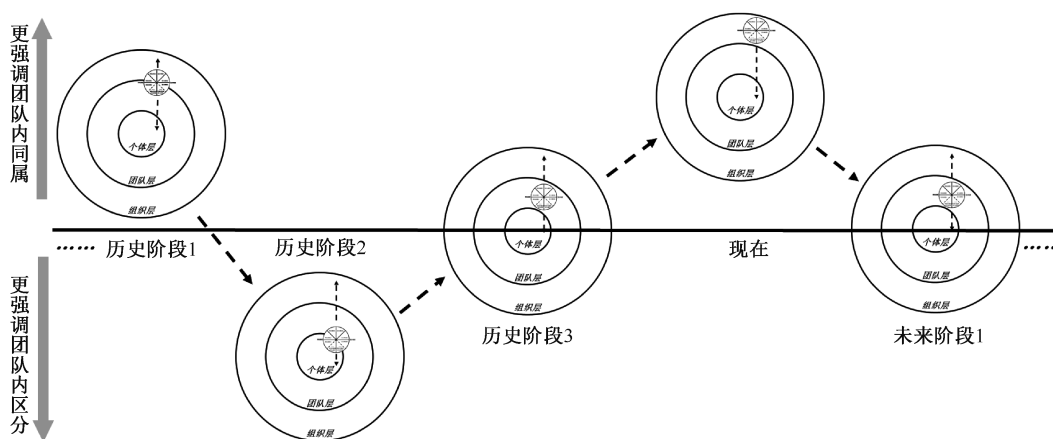


图4 基于时空理论的团队最优区分管理整合示意图

Figure 4 Integrated conceptual diagram of the team management framework for optimal distinctiveness based on time-space theory

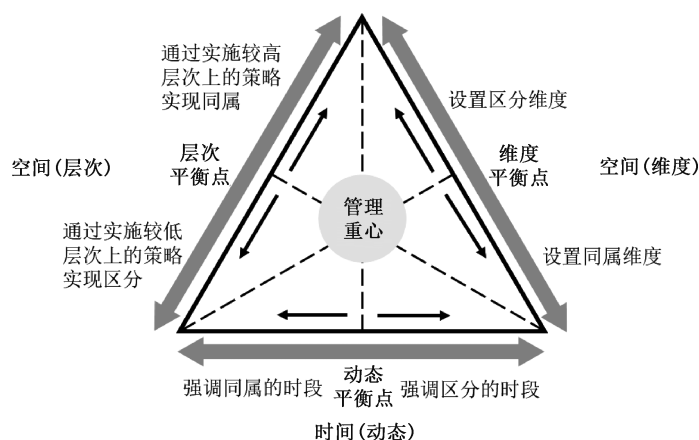


图5 基于时空理论的团队最优区分管理框架

Figure 5 Theoretical framework for optimal distinctiveness in team management based on time-space theory

衡的综合视角(图中用三条边中线的交点表示,也就是三角形的重心)。团队领导者要全面认识和把握团队管理的“重心”,才能在实现团队整体利益和发展团队成员个人利益之间达到最优的平衡。层次、维度和时间可能发生变化,团队领导者在不同时空情境下对三者的关注程度也可能有所不同,表现为三角形的三条边的长短可能会有调整,但团队最优区分管理的“重心”总会存在,总能找到对应的最优区分平衡点。

本研究认为,以往最优区分理论关于同属和区分的对立、竞争假设,往往是将同属和区分的满足放在了同一维度、层次和时间阶段内,这种单参数对立、冲突下的平衡只能得到一个“折中解”。而本研究提供了一个多参数模型,即当同属和区分需要及其满足是在不同层次、维度和时间阶段时,对立和竞争可能弱化和消解。

5 结论

团队管理既与团队整体共同目标的实现和整

体优势的发挥密切相关,也关系到团队中每一个员工独特价值的发挥,实现二者协调,团队才能长久健康地发展,这体现了中国传统哲学文化中“中庸”与“和谐”的思想。因此,处理好团队中同属和区分的平衡尤为重要。本研究以时空理论为基础,结合最优区分相关研究和团队管理情境,站在领导者的角度,进一步发展了有关如何更好地实现团队最优区分管理的理论。本研究着眼于团队研究领域中对团队一致性和团队多样性平衡问题的理论探讨,回顾了最优区分理论相关研究,指出了该理论存在的一些局限性。本研究结合领导和管理的时空理论,提出可以从空间(维度、层次)和时间(动态)的视角理解团队中同属和区分的本质和特征。领导者可以在维度、层次和动态上采取不同的方法、模式和措施来实现最优区分(见图1、2、3),并将三种视角有机整合,通盘考虑和解决团队中的最优区分问题(见图4),形成和把握整合维度、层次和动态下同属和区分的有关管理“重心”的团队最优区分管理框架(见图5)。

6 理论贡献和实践意义

本研究主要有以下几个方面的理论贡献。

第一,本研究对团队管理理论的发展起到了推动作用。当今企业组织面临复杂、变化的环境挑战,越来越强调通过团队协作来完成日益复杂的任务,实现共同的目标。因此,高效的团队管理非常重要。同时,团队也呈现出更为普遍和复杂的多样性,团队成员各具特点。如何在保证团队凝聚力的前提下协调和发挥好成员的独特性,是团队管理研究中的一个重要问题。正如 Homan^[19]提到,已有研究仍然缺乏一个动态、全面的理论。本研究将最优区分理论思想引入团队管理中,为领导者提供了一个更加平衡的认知视角。在此基础上,领导和管理的时空理论提出了影响重要组织结果的关键分类依据,有助于构建一个综合的团队最优区分管理理论框架^[15-17,84]。本研究探讨了团队成员的多重身份认同现象背后的关注焦点层次转化逻辑,团队断裂和子群体现象背后的多维度划分和组合逻辑,以及团队多样性特征演化的时间动态逻辑。模型在整合这些逻辑的基础上,指出可以从更深层次的团队成员同属和区分这两种有内在张力的基本需要的平衡切入,分析这些复杂变换的团队多样性过程及其影响。本研究将团队成员的这两种基本需要作为认识和解决团队管理问题的明确“抓手”,结合空间(维度、层次)和时间(动态)的高阶分析框架,为更好地解决团队管理领域这一难题提供了理论启示,为该领域的发展提供了丰富的理论知识。

第二,本研究也为最优区分理论的应用和发展作出了贡献。本研究将最优区分理论用于分析团队管理问题,与团队多样性等研究领域积极展开对话和建立联系,拓宽了该理论的应用范围,实现了对理论的扩展。同时,针对理论发展过程中并未很好解决的有关如何实现最优区分的问题,本研究引入领导和管理的时空理论,为团队管理情境下的同属与区分协调问题提供了一个综合的分析框架,并从领导者的角度提出了相应的团队最优区分管理策略,通过理论整合实现了对原本最优区分理论的深化,使其能够更好地解释复杂的团队构成和过程,及其给团队重要结果带来的影响。

第三,本研究也有助于领导和管理的时空理论的推广和发展。领导和管理的时空理论是一个能帮助全面而深入地认识和分析组织管理现象的综合框架^[15-17],是对管理现象和策略理论化的认知分类,有助于识别其影响的关键结果^[84]。本研究运用该理论分析和解决了团队管理中的同属和区分需要对立的问题,体现了时空理论框架对团队管理领域研究问题分析的适用性。另外,基于该理论对团

队管理中最优区分问题的分析也丰富了时空理论的内容。

本研究也对团队管理实践的发展起到一定的推动作用。正如 Antino^[6]提到,对团队成员多样性的管理已经成为组织有效性的基石。本研究建议,领导者需要在管理团队的过程中正确认识员工既希望与众不同又希望与他人相似的心理过程和行为,要能有效地管理和协调这两种需要,即既兼顾不同员工的多样性,又保持团队整体的一致性,了解实现最优区分的策略。本研究提供了一个综合的分析框架,领导者可以分别从维度、层次和动态方面理解和分析员工的同属和区分需要,并且分别提供了如何协调和平衡一致性和独特性的策略,帮助领导者更好地认识和解决团队管理现实问题。

7 未来研究展望

今后的研究可以从以下几个方面展开进一步的探索。

第一,未来研究者们可以开展更多的案例研究,分析不同企业管理实践中的具体案例,从而更好地构建和拓展理论。案例研究方法可以更深入地分析基于时空理论的团队最优区分管理的具体过程,聚焦团队多样性的形成和演化机制,更充分地揭开理论的“黑箱”。

第二,未来研究者们也可以开展更多的量化研究。对多情境、多时间和多来源数据进行分析,检验本研究提出的命题,探索理论的适用性和边界条件。受益于数据收集和分析技术的发展,研究者可以借助大数据平台和相关技术,获取更大规模、更高频和更日常的数据,采用更适合的分析工具对现象进行挖掘。

第三,不同维度、层次和时间下的团队最优区分管理可能在不同情境和条件下展现差异,团队最优区分也可能存在不同的组合、匹配模式。本研究只是初步探讨,未来的研究可以更深入地探索领导者如何在更为复杂的时空条件下实现团队最优区分管理。

参考文献

- [1] VAN KNIPPENBERG D, DE DREU C K W, HOMAN A C. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(6): 1008-1022.
- [2] VAN KNIPPENBERG D, SCHIPPERS M C. Work group diversity [J]. *Annual Review of Psychology*, 2007, 58(1): 515-541.
- [3] CARTON A M, CUMMINGS J N. A theory of subgroups in work teams [J]. *Academy of Management Review*, 2012,

- 37(3):441-470.
- [4] RAZINSKAS S, HOEGL M. A multilevel review of stressor research in teams[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41(2):185-209.
- [5] MATHIEU J E, GALLAGHER P T, DOMINGO M A, et al. Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2019, 6(1):17-46.
- [6] ANTINO M, RICO R, THATCHER S M B. 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.
- [7] KREINER G E, HOLLENSBE E C, SHEEP M L. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(5):1031-1057.
- [8] GIBSON C, VERMEULEN F. A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(2):202-239.
- [9] THATCHER S M B, PATEL P C. Group faultlines: A review, integration, and guide to future research [J]. *Journal of Management*, 2012, 38(4):969-1009.
- [10] BREWER M B. The social self: On being the same and different at the same time [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991, 17(5):475-482.
- [11] FARMER S M, DYNE L V, KAMDAR D. The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(2):583-595.
- [12] SHELDON K M, BETTENCOURT B A. Psychological need-satisfaction and subjective well-being within social groups [J]. *British Journal of Social Psychology*, 2002, 41(1):25-38.
- [13] ORMISTON M E. Explaining the link between objective and perceived differences in groups: The role of the belonging and distinctiveness motives [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(2):222-236.
- [14] SHORE L M, RANDEL A E, CHUNG B G, et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4):1262-1289.
- [15] 陈国权. 领导和管理的时空理论 [J]. *中国管理科学*, 2017, 25(1):181-196.
- CHEN G Q. Time-space theory of leadership and management [J]. *Chinese Journal of Management Science*, 2017, 25(1):181-196.
- [16] 陈国权. 领导和管理的时空理论 [M]. 北京:清华大学出版社, 2022.
- CHEN G Q. Time-space theory of leadership and management [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2022.
- [17] 陈国权. 时空领导力 [M]. 北京:清华大学出版社, 2022.
- CHEN G Q. Time-space Leadership [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2022.
- [18] GUILLAUME Y R F, DAWSON J F, WOODS S A, et al. Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, 86(2):123-141.
- [19] HOMAN A C, GÜNDEMİR S, BUENGELE C, et al. Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(10):1101-1128.
- [20] WAGNER D G, BERGER J. Do sociological theories grow [J]. *American Journal of Sociology*, 1985, 90(4):697-728.
- [21] BENNIS W G, O'TOOLE J. How business schools have lost their way [J]. *Harvard Business Review*, 2005, 83(5):96-104.
- [22] GULATI R. Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4):775-782.
- [23] FROMKIN H L. Effects of experimentally aroused feelings of undistinctiveness upon valuation of scarce and novel experiences [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 16(3):521-529.
- [24] TAJFEL H. Social identity and intergroup behaviour [J]. *Social Science Information*, 1974, 13(2):65-93.
- [25] TURNER J C, HOGG M A, OAKES P J, et al. Rediscovering the social group: A self-categorization theory [M]. Oxford: Blackwell, 1987.
- [26] VIGNOLES V L, CHRYSOCHOOU X, BREAKWELL G M. The distinctiveness principle: Identity, meaning, and the bounds of cultural relativity [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2000, 4(4):337-354.
- [27] LEONARDELLI G J, PICKETT C L, BREWER M B. Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2010, 43:63-113.
- [28] WANG Y N. Balanced authenticity predicts optimal well-being: Theoretical conceptualization and empirical development of the authenticity in relationships scale [J]. *Personality and Individual Differences*, 2016, 94:316-323.
- [29] BREWER M B. Social identity, distinctiveness, and in-group homogeneity [J]. *Social Cognition*, 1993, 11(1):150-164.
- [30] ORTH U, ROBINS R W. The development of self-esteem [J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2014, 23(5):381-387.
- [31] BREWER M B, MANZI J M, SHAW J S. In-group identification as a function of depersonalization,

- distinctiveness, and status [J]. *Psychological Science*, 1993, 4(2):88-92.
- [32] PICKETT C L, BONNER B L, COLEMAN J M. Motivated self-stereotyping: Heightened assimilation and differentiation needs result in increased levels of positive and negative self-stereotyping [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 82(4):543-562.
- [33] DUTTON J E, ROBERTS L M, BEDNAR J. Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources [J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35(2):265-293.
- [34] VAN KNIPPENBERG D, VAN SCHIE E C M. Foci and correlates of organizational identification [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(2):137-147.
- [35] HOGG M A, TERRY D J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(1):121-140.
- [36] EARLEY P C, MOSAKOWSKI E. Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(1):26-49.
- [37] ZHANG X A, LIU H, SHI Y, et al. Conflict management for co-ordination between shift teams in Shanghai subway stations [J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2019, 57(4):399-417.
- [38] ALI M, GRABARSKI M K, KONRAD A M. Trickle-down and bottom-up effects of women's representation in the context of industry gender composition: A panel data investigation [J]. *Human Resource Management*, 2021, 60(4):559-580.
- [39] DE COOMAN R, VANTILBORGH T, BAL P M, et al. Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person-team fit: Examining the relationship between person-team fit and team effectiveness [J]. *Group & Organization Management*, 2016, 41(3):310-342.
- [40] GUAN Y, DENG H, RISAVY S D, et al. Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal [J]. *Applied Psychology*, 2011, 60(2):286-310.
- [41] LINDSAY S, SHEEHAN C, DE CIERI H. The influence of workgroup identification on turnover intention and knowledge sharing: The perspective of employees in subsidiaries [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2020, 31(3):432-455.
- [42] KIM M S, PARK H, PARK W W. Why employees help teammates when their leader looks powerful: A multilevel investigation [J]. *Group & Organization Management*, 2020, 45(6):808-835.
- [43] RICHTER A W, WEST M A, VAN DICK R, et al. Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(6):1252-1269.
- [44] ZHAO Y F E, FISHER G, LOUNSBURY M, et al. Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management [J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(1):93-113.
- [45] HARRISON D A, KLEIN K J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(4):1199-1228.
- [46] 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]. *南开管理评论*, 2018, 21(5):139-149, 187.
- WEI X H, WANG A C, JIANG N. A meta-analysis of antecedents of team faultline and its effects on team processes and outcomes [J]. *Nankai Business Review*, 2018, 21(5):139-149, 187.
- [47] HOMAN A C, VAN KNIPPENBERG D, VAN KLEEF G A, et al. Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5):1189-1199.
- [48] KIESER A, NICOLAI A, SEIDL D. The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program [J]. *Academy of Management Annals*, 2015, 9(1):143-233.
- [49] KEARNEY E, GEBERT D, VOELPEL S C. When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3):581-598.
- [50] HORNSEY M J, HOGG M A. Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory [J]. *European Journal of Social Psychology*, 1999, 29(4):543-550.
- [51] MO S J, LING C D, XIE X Y. The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: The moderating role of team faultlines [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 154(1):229-242.
- [52] SHEMLA M, MEYER B, GREER L, et al. A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(Sup1):S69-S106.
- [53] POSTMES T, JETTEN J. Individuality and the group: Advances in social identity [M]. London: Sage, 2006.
- [54] GRANT A M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2):393-417.
- [55] FARMER S M, VAN DYNE L. Organization-specific prosocial helping identity: Doing and belonging as the basis of "being fully there" [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(6):769-791.

- [56] GRANT A M, BERG J M, CABLE D M. Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion[J]. *Academy of Management Journal*, 2014,57(4):1201-1225.
- [57] MEYER J P, MORIN A J S, VANDENBERGHE C. Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 88:56-72.
- [58] WOMBACHER J, FELFE J. The interplay of team and organizational commitment in motivating employees' interteam conflict handling[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(4):1554-1581.
- [59] HUMPHREY S E, AIME F. Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork [J]. *Academy of Management Annals*, 2014, 8(1):443-503.
- [60] GRANT A M, PATIL S V. Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units [J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37(4):547-568.
- [61] OWENS B P, HEKMAN D R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4):787-818.
- [62] JOSHI A, NEELY B H. A structural-emergence model of diversity in teams [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5(1):361-385.
- [63] MORRIS S S, ALVAREZ S A, BARNEY J B. Dancing with the stars: The practical value of theory in managing star employees [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2021, 35(2):248-264.
- [64] VENUS M, STAM D, VAN KNIPPENBERG D. Visions of change as visions of continuity[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(3):667-690.
- [65] MOHAMMED S, RICO R, ALIPOUR K K. Team cognition at a crossroad: Toward conceptual integration and network configurations [J]. *Academy of Management Annals*, 2021, 15(2):455-501.
- [66] HACKMAN J R, MORRIS C G. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1975, 8:45-99.
- [67] ILGEN D R, HOLLENBECK J R, JOHNSON M, et al. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models[J]. *Annual Review of Psychology*, 2005, 56(1):517-543.
- [68] ALDERFER C P. An empirical test of a new theory of human needs [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4(2):142-175.
- [69] MASLOW A H. A theory of human motivation [J]. *Psychological Review*, 1943, 50(4):370-396.
- [70] BAUMEISTER R F, LEARY M R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation [J]. *Psychological Bulletin*, 1995, 117(3):497-529.
- [71] CALL M L, NYBERG A J, THATCHER S M B. Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3):623-640.
- [72] KIM E, GLOMB T M. Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(4):619-634.
- [73] RIKETTA M, VAN DICK R. Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 67(3):490-510.
- [74] GRATTON L, VOIGT A, ERICKSON T J. Bridging faultlines in diverse teams [J]. *MIT Sloan Management Review*, 2007, 48(4):22-29.
- [75] ZHU J, TATACHARI S, CHATTOPADHYAY P. Newcomer identification: Trends, antecedents, moderators, and consequences [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(3):855-879.
- [76] SIMON L, GREENBERG J, ARNDT J, et al. Perceived consensus, uniqueness, and terror management: Compensatory responses to threats to inclusion and distinctiveness following mortality salience [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1997, 23(10):1055-1065.
- [77] VAN KNIPPENBERG D. Team innovation [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4(1):211-233.
- [78] LI S L, HUO Y Y, LONG L R. Chinese traditionality matters: Effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes [J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145(1):81-93.
- [79] BREWER M B, WEBER J G. Self-evaluation effects of interpersonal versus intergroup social comparison [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66(2):268-275.
- [80] HORNSEY M J, JETTEN J. The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2004, 8(3):248-264.
- [81] TAŞDEMİR N. The relationships between motivations of intergroup differentiation as a function of different dimensions of social identity [J]. *Review of General Psychology*, 2011, 15(2):125-137.
- [82] YONG J, PARK G, SPITZMULLER M. From the savannah to the corporate office: The evolution of teams [J]. *Small Group Research*, 2021, 52(1):33-67.
- [83] KREINER G E, HOLLENSBE E C, SHEEP M L. On the

edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities [J]. *Human Relations*, 2006, 59(10):1315-1341.

[84] DOTY D H, GLICK W H. Typologies as a unique form of

theory building: Toward improved understanding and modeling[J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19(2):230-251.

A study on the team management framework for optimal distinctiveness based on time-space theory

CHEN Guoquan¹, CHEN Keyu^{1,2*}

(1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China; 2. School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China)

Abstract: How to comprehend and manage the conformity (assimilation) and diversity (differentiation) of a team is an important research topic and also a problem to be settled in organizational practice, because it is difficult for the team to not only fully leverage the advantages of overall coordination, but also make good use of positive effects of each member's unique value. Optimal distinctiveness theory, which highlights understanding and balancing the activation and interaction of team members' two basic psychological needs, provides a valuable perspective for analyzing this question, pointing out that an individual has both needs for assimilation with specific groups and needs for differentiation from others in social environment. Because of the inherent tension between these two types of needs, whether two needs are satisfied and balanced or not will generate motivational influences on the individual and his or her team. We point out, however, that this theory is limited to some extent in analyzing and solving the above problem. First, this theory is deficient in solving the competitive problem between needs and exploring the realization of the optimal balancing path. Second, the existing theory lacks the theoretical development from the perspective of team leaders. Third, this theory assumes that two needs are competing and contradictory, a balance can be achieved only when two needs are satisfied moderately, which is actually a compromise solution according to this study, rather than settling the optimization that maximizes the satisfaction of both needs.

In order to solve the above problem, we develop the relevant theoretical building. Based on time-space theory of leadership and management, and integrating optimal distinctiveness theory and team management literature, the current research develops a theoretical framework for the achievement of optimal distinctiveness in team management. We first illustrate the rationality and importance of explaining team management through a time-space theoretical lens, namely team management can be conceptualized as activities involving different levels and interactions among multiple levels, also relating to in-team dimensional classifications and dimensional combinations, and team management, as a process, can change dynamically as time goes by.

Furthermore, we analyze and find, from the space (dimension, level) and time (dynamic) perspective, that assimilation needs and differentiation needs in team conformity and diversity management show different manifestations and characteristics. Differences may be available for the team in seeking for assimilation and differentiation dimensions, and different members are also different in exploring assimilation and differentiation dimensions. When team members focus on a higher (lower) level of objects, assimilation (differentiation) needs are easily satisfied. In addition, the intensity and significance of assimilation needs and differentiation needs among team members may differentiate and vary in different periods of time. Specifically, team members are more likely to seek assimilation in some time periods and more differentiation in other time periods.

Then, from the perspective of team leadership, the current research constructs a team management theoretical framework for optimal distinctiveness based on time-space theory, proposing that different methods and tactics can be taken in spatial (dimension, level) and temporal (dynamic) perspectives, so as to achieve the optimal balance between two seemingly opposing needs by an overall, systematic and comprehensive management for seeking common ground while reserving differences. During team management, leaders can achieve optimal distinctiveness from a dimension-related perspective by emphasizing conformity in some dimensions to meet team members' needs for assimilation, and emphasizing distinctiveness in other dimensions to meet their needs for differentiation. Leaders can also implement strategies at higher levels to meet the needs for assimilation, and implement strategies at lower levels to meet the needs for differentiation, so as to achieve optimal differentiation from a level-related perspective. Additionally, leaders can meet the assimilation needs of employees in some time periods and satisfy the differentiation needs of employees in other time periods,

so as to dynamically realize the optimal distinctiveness. This study also constructs and uses the metaphor of three sides of a triangle, the midpoint of such three sides and the center of gravity of the triangle and their changes to vividly depict the process of team optimal distinctiveness management under time-space theory.

In summary, we provide a multi-parameter model to extend the discussions on optimal distinctiveness from pursuing a single-dimensional balance to considering a multi-dimensional balance, to make efforts and maintain an optimal solution in a specific time-space situation, rather than coordinating the compromise solution, so as to break through three limitations of the optimal differentiation theory mentioned earlier. By managing assimilation and differentiation at different dimensions, levels and periods, the either-or tensions during balance may be weakened. This study advances the development of the team management field to provide a valuable theoretical framework for solving the team conformity and diversity balance, also offer an insightful approach for advancing studies related to team diversity including team faultline, subgroup and so like. This study also enhances the understanding of optimal differentiation theory, we provide enlightenment on how to better solve the assimilation-differentiation paradox and achieve optimal balance in team management. Moreover, this study enriches the theoretical application and elaboration of time-space theory as a theoretical typology of leadership and management, and it also presents important suggestions and guidance for the team management practice.

Key words: Team management; Optimal distinctiveness theory; Time-space theory; Need for assimilation; Need for differentiation

Received Date: 2022-01-11

Funded Project: The Natural Science Foundation of China (72172071, 71772099); The Tsinghua University Initiative Scientific Research Program (2021THZWC31)

* Corresponding author