

# 团队断裂带激活研究的述评与展望

李赋薇<sup>1</sup>, 杨俊<sup>2</sup>

(1. 南开大学 商学院, 天津 300071;  
2. 浙江大学 管理学院, 浙江 杭州 310058)

**摘要:** 断裂带激活是断裂带影响团队过程和结果的关键环节, 反映团队中的子群体划分情况。基于对292篇断裂带中英文文献的统计分析和文献研究, 探讨断裂带激活的内涵、核心要素及主要支撑理论等理论基础, 并从前因和后果两个方向讨论活跃断裂带的触发过程和影响效应, 指出未来研究应该继续关注断裂带触发器, 补充断裂带的时间属性, 完善活跃断裂带测量以及数据收集方法, 并通过与其他研究领域交叉和引入新兴情境来进一步促进断裂带激活研究的理论贡献。夯实断裂带激活问题的研究基础, 为进一步揭示断裂带的形成和影响机制进行有益探索, 同时对于整合现有断裂带文献、扩展断裂带视角的应用场景有重要启发价值。

**关键词:** 断裂带激活; 触发器; 团队过程; 团队结果; 多样性

**中图分类号:** C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-2700 (2023) 03-0101-12

## 一、问题提出

作为理解团队多样性这一复杂构念的有效工具, 断裂带 (faultline) 在组织研究中得到了广泛应用。断裂带被定义为“一条假想的分界线, 它基于一个或多个属性将团队划分为若干子群体”<sup>[1]</sup>。断裂带主要依赖两个假设机制发挥作用, 首先是假设团队成员更喜欢与那些拥有相似属性的成员互动, 其次是假设团队成员之间的互动会对彼此施加社会影响。在最初的理论中, 刘和莫尼根 (Lau & Murnighan, 1998) 提出团队中可能同时存在许多潜在的断裂带 (也称作休眠或客观断裂带), 每一条潜在断裂带都具有引发特定子群体划分的潜力, 但是只有在被激活之后, 团队成员才能真正感知到基于这些断裂带的子群体<sup>[1-2]</sup>。此外, 与潜在断裂带相比, 活跃断裂带 (也称作感知或主观断裂带) 的影响效应也更加明显<sup>[3]</sup>。由此, 激活 (activation) 问题成为理解团队互动和子群体形成的关键, 也是断裂带影响后续团队过程和结果的基础<sup>[1,4]</sup>。

然而, 研究者们倾向于假设即使没有明确测量, 断裂带也会被成员所感知<sup>[5]</sup>。这种简化的处理方法催生出一系列宽松的研究范式。第一类范式默认目标属性在特定研究背景下是突出的, 但是缺乏相关理论探讨或实证检验<sup>[6]</sup>, 有的研究甚至直接忽略触发条件, 默认目标属性任何情况下都是突出的, 并将“显著属性”与“活跃断裂带”画上等号<sup>[7]</sup>。第二类范式默认休眠断裂带会指向激活<sup>[3,8]</sup>, 尽管也测量了

收稿日期: 2022-12-28; 修回日期: 2023-03-01

基金项目: 国家自然科学基金重点项目“新创企业商业模式形成与成长路径”(71732004); 国家自然科学基金重大项目“创新驱动创业的重大理论与实践问题研究”(72091310) 课题三“大型企业创新驱动的创业研究”(72091311)

作者简介: 李赋薇 (1993—), 女, 南开大学商学院博士研究生, 通信作者; 杨俊 (1980—), 男, 浙江大学管理学院教授、博士生导师。

断裂带激活情况,但是这类文献认为“活跃”是断裂带的一种自然属性,其中调节休眠断裂带与活跃断裂带之间关系的变量仅作为缓和因素(mitigating factor)而非触发器发挥作用。第三类范式将休眠断裂带对因变量的影响归因于休眠断裂带被激活的程度<sup>[9-10]</sup>,认为触发效应可以表现为主效应的大小和方向变化,但实际上并不清楚这种变化到底是来源于断裂带被激活,还是来源于引入调节变量带来的边界效应,使得触发器和调节变量之间缺乏清晰界限,混淆了活跃断裂带的效应(effect of activated faultline)和断裂带的激活效应(activated effect of faultline)<sup>[11]</sup>。

多样化范式极大推进了断裂带激活研究的蓬勃发展,但也反映出有研究仍然面临着不少挑战。一方面,这些范式模糊了断裂带被激活的条件,不利于揭示断裂带从休眠到活跃的具体过程;另一方面,关于活跃断裂带影响机制的结论并不一致,使得断裂带理论难以发挥出调和多样性研究混合发现的潜力<sup>[12]</sup>。因此,有必要厘清活跃断裂带的理论内涵,在此基础上探讨断裂带激活的具体过程以及活跃断裂带产生的影响效应这两个关键问题,从而进一步揭示断裂带形成和发挥作用的机制。本文检索了刘和莫尼根于1998年发表开创性理论研究以来所有涉及断裂带的管理领域文献,统计并梳理其中与激活问题相关的研究,回答“断裂带如何被激活以及激活后的断裂带如何发挥作用”这一重要议题。除了调和当前混合研究结果、丰富断裂带理论之外<sup>[13]</sup>,本文的理论价值还在于启发未来组织和战略研究以断裂带激活为切入点,探讨团队成员沟通等隐性约束条件在复杂决策中的作用发挥。

本文将按照以下顺序展开:首先在国内外数据库中检索文献,从数量上揭示断裂带激活相关研究的发展趋势和现状;其次讨论断裂带激活的内涵和理论基础,整合不同触发因素和影响结果,搭建断裂带激活的研究框架;最后在分析整合现有研究进展和不足的基础上,提出新兴议题和未来研究方向。

## 二、文献检索与数据统计

在中国知网(CNKI)中文数据库和科学网(Web of Science)等外文数据库中检索1998—2022年发表的断裂带相关文献。对于英文文献检索,以“faultline”为关键词,精炼属于社会科学、商业或管理、心理学等领域的学术期刊文章,并进一步阅读题目、摘要和期刊来源,筛选出200篇与断裂带相关的英文文献。对于中文文献检索,首先以“断层线/断裂带”为关键词,筛选“企业经济”学科领域发表在中国社会科学引文索引(CSSCI)期刊上的文章,其次以“团队+断层/断裂”、“群体+断层/断裂”为关键词检索进行查漏补缺,共得到92篇与断裂带相关的中文文献。整体上看,中英文文献的发表均呈现波动上升趋势。其中英文文献的增长较为平稳,发表数量较多的期刊包括*Small Group Research*(13篇)、*Journal of Applied Psychology*(11篇)、*Academy of Management Journal*(9篇)、*Organization Science*(5篇)、*Journal of Management Studies*(6篇)。许多文献刊登于组织和战略领域的顶级期刊,这在客观上表明断裂带相关问题的研究不再局限于群体或团队构成本身,在组织和战略情境下仍然具有重要的学术价值。中文文献在2015年大幅增长,但是整体的增长速度仍然略低于英文文献,发表数量较多的期刊包括《管理学报》(9篇)、《科技进步与对策》(8篇)、《管理评论》(7篇)、《科学学与科学技术管理》(5篇)。

根据对激活问题的关注程度差异,断裂带文献可以进一步划分为三个类别:仅与休眠断裂带相关的研究、仅与活跃断裂带相关的研究、结合休眠和活跃断裂带的研究。只有真正测量了活跃断裂带,或探讨了断裂带激活过程的研究才能被归为断裂带激活文献。在英文文献中,仅与休眠断裂带相关的研究最多(151篇,占比75.50%),仅与活跃断裂带相关的研究最少(16篇,占比8.00%),结合休眠和活跃断裂带的研究也偏少(33篇,占比16.50%)。因此,英文文献对激活问题的关注并不充分(共计49篇,总体占比24.50%)。在中文文献中,仅与休眠断裂带相关的研究最多(76篇,占比82.61%),仅与活跃断裂带相关的研究最少(6篇,占比6.52%),结合休眠和活跃断裂带的研究也很少(10篇,占比10.87%)。与英文文献相比,断裂带研究的中文文献起步时间较晚,目前对激活问题的关注更不充分(共计16篇,总体占比17.39%)。从研究内容上看,在探讨了激活问题的64篇文献中(占比21.92%),活跃断裂带作为自变量的研究有31篇,作为因变量和中介变量的研究有9篇,作为调节变量的研究有7篇。尽管活跃

断裂带可以处在逻辑链条中的任意位置,但是在中文文献中几乎没有关于其前因和触发机制的讨论。

值得注意的是,在仅与休眠断裂带相关的中英文文献中,也有一些学者在写法上提及休眠与激活,但是他们并未展开讨论休眠和活跃断裂带的区别,也未关注断裂带激活过程(9篇英文和2篇中文文献),这可能是源自断裂带研究的传统表述,与具体研究内容无关。更多学者试图锚定断裂带激活问题,但是采用了宽松的研究范式(37篇英文和20篇中文文献),实际纳入研究模型的仍然是休眠断裂带。此外,还有12篇英文文献未在正文中考量激活问题,但是在研究不足或未来展望与建议部分进行了针对性补充。总之,近一半断裂带相关文献(145篇,占比49.66%)都意识到“激活”环节在断裂带理论中的关键地位,本文主要基于筛选出的64篇文献梳理当前断裂带激活问题的研究进展并提出未来研究建议。

### 三、断裂带激活的理论基础和理论框架

#### (一) 概念与内涵

激活是断裂带引发团队中子群体划分的关键环节。在初始版本中,激活是基于群体内部人口统计学差异而触发社会分类的过程<sup>[1]</sup>,关注团队内部差异是否显著,强调属性本身的显著性和团队客观结构的清晰程度<sup>[14-16]</sup>,这也是他们一开始锚定人口统计属性的原因。之后一些研究采纳并发展了这一定义,将断裂带激活解释为客观人口统计对齐被团队成员真实地感知并由此将团队划分为独立子群体的过程<sup>[4]</sup>,这一定义关注团队成员的认知情况,提出只有当团队成员真实感知到两个或多个独立的、不同的甚至是对立的子群体时,断裂带才处于激活状态。本文总结了这些对断裂带激活问题的相关描述,如表1所示。

表1 断裂带激活的含义

| 作者  | 描述  | 要素                 |
|---|---|--------------------|
| 刘和莫尼根 (1998) <sup>[1]</sup>                           | 断裂带激活是基于群体内部人口统计学差异的显著性而触发社会分类的过程。根据成员属性的相似性和显著性,群体可能有許多潜在的断裂带,每个断裂带都可能激活或增加特定子群体划分的潜力。属性对齐带来的相似性在外部力量出现之前可能不会变得显著。 | 属性的显著性,多个属性对齐,外部环境 |
| 耶恩和贝兹鲁科娃 (Jehn & Bezrukova, 2010) <sup>[4]</sup>      | 断裂带激活是客观的人口统计对齐(潜在或休眠断裂带)被群体成员实际感知并由此将群体划分为独立的子群体(活跃断裂带)的过程。  | 属性的显著性,多个属性对齐      |
| 皮尔索尔等 (Pearsall et al., 2008) <sup>[2]</sup>          | 群体中社会分类的显著性取决于类别的比较适合性、规范适合性和认知可及性。   | 属性的显著性,多个属性对齐,外部环境 |
| 克罗伯特-梅森等 (Chrobot-Mason et al., 2009) <sup>[17]</sup> | 当外部力量存在时,断裂带可能被激活,否则它们可能会被忽视。也就是说,断裂带需要一个触发器来启动子群体的形成。  | 外部环境               |
| 波尔策等 (Polzer et al., 2006) <sup>[18]</sup>            | 一个断裂带是保持休眠,还是在心理上被激活,取决于群体所处环境的特征是否突出了它。一个单一的、突出的属性可能足以激活一个断裂带。   | 属性的显著性,外部环境        |
| 安蒂诺等 (Antino et al., 2019) <sup>[19]</sup>            | 休眠的断裂带可能存在,但不会被激活,要考虑团队成员认为在他们的工作环境中哪些属性是相关的。   | 外部环境               |

尽管这些定义侧重于断裂带激活的不同方面,但是都指出激活反映了断裂带从休眠到活跃的过程,两类断裂带的核心区别在于团队中是否形成了显著子群体并被团队成员感知<sup>[12]</sup>。具体来说,不同的激活定义之间存在以下共同点:(1)更多关注客观的人口统计属性;(2)激活结果是触发显著社会分类来形成显著的子群体;(3)将断裂带激活视为一个过程而不是一个状态;(4)强调成员对子群体的实际感知情况。近期断裂带激活研究又从两个方面迸发出新的研究潜力。首先,扩充了被激活的属性类别,不再

局限于人口统计特征, 而是将认知特征<sup>[20]</sup>、派系<sup>[21]</sup>等内容也纳入考量。其次, 扩展了对断裂带激活的概念化理解, 将活跃断裂带视为一种意义结构 (sensemaking structure) 而不仅仅是团队的构成特征, 传达关于相互影响、地位和权力的信息, 并被团队成员用来理解他们所处的社会环境<sup>[19]</sup>。

## (二) 核心要素

沿着上述概念可以提取出断裂带激活问题中的三个核心要素——属性、排列方式、触发器, 它们共同解释了断裂带被激活的可能性。第一个核心要素是团队成员用于分类的属性, 属性本身越显著, 就越有可能引发显著社会分类。劳伦斯和泽弗尔 (Lawrence & Zyphur, 2011) 总结了属性显著或变得显著的原因, 包括属性代表了人类的基本特征、满足了个体需要, 或提供了评估性信息, 这意味着几乎任何与个人有关的特征都可能获得显著性<sup>[22]</sup>。其中性别和年龄等属性的显著性广泛存在于不同文化、地区和历史阶段, 因此受到大部分学者的关注。

第二个核心要素是属性的排列方式, 当多个属性对齐 (alignment) 或具有一致性 (convergence) 时, 很有可能导致显著的子群体划分。对齐意味着规则和秩序, 每一个属性按照取值不同分别归类到对应的子群体中<sup>[23]</sup>, 此时团队中将形成一条明确的分界线。与对齐相反的是属性之间相互横切 (crosscutting), 横切排列方式将每一个属性的不同取值交叉划分到不同子群体中, 改变了谁是“内”、谁是“外”的模式<sup>[14]</sup>, 子群体边界也变得模糊。

第三个核心要素是触发器 (trigger), 它可以作为一种信号, 表明环境使得特定属性对团队成员有意义<sup>[2]</sup>。与地质断裂带类似, 当缺乏外界压力时, 尽管团队断裂带仍然可以存在, 但始终处于休眠状态而未被感知, 为了让积累的断裂可能性最终爆发出来, 就需要触发器刺激。同等条件下, 基于越显著、越对齐的属性形成的潜在断裂带越容易凸显, 此时一个很小的事件或简单接触就可能具有极大威胁性。

## (三) 理论框架

在上述三个要素的支持下, 断裂带如何被激活形成显著社会分类和子群体, 进而如何影响团队过程和结果, 是相关理论视角需要回答的关键问题。由此, 断裂带激活研究可以划分为两个主要部分: 断裂带的激活过程和活跃断裂带的影响效应。

首先, 社会认同和自我分类理论解释了团队中的显著子群体划分问题。在一个团队中, 个体依照某些属性定义自己, 并积极与那些他们认为具有相同身份的人互动, 从而区分出内群体和外群体成员。每个子群体都希望获得相比于其他子群体的独特性和优越性, 这进一步增加了社会类别显著性和团队分裂潜力<sup>[24]</sup>。社会类别显著性依赖于分类的比较契合度 (comparative fit)、规范契合度 (normative fit) 和认知可及性 (cognitive accessibility)<sup>[25]</sup>。比较契合度指分类反映团队成员之间实际差异的程度, 代表内部相似性和外部差异性水平; 规范契合度指分类在团队情境下对成员有意义的程度, 代表分类被外部环境条件激活的可能性; 认知可及性指团队成员感知到他们之间差异的情况, 反映分类本身容易检索和激活的程度<sup>[26]</sup>。其中, 规范契合度有助于区分断裂带的休眠和激活状态, 意味着想要划分出显著子群体, 关键是保证外部环境使得属性对团队成员有意义, 这正是触发器发挥作用的空间。

其次, 分类细化模型 (categorization-elaboration model, CEM) 揭示了活跃断裂带产生影响的具体过程。在该模型的指导下, 学者们提出显著子群体划分可以同时实现团队分割与整合<sup>[12]</sup>。具体来说, 社会分类视角认为如果群体内和群体外的划分变得突出, 那么在整个团队内达成一致将变得更加困难, 团队成员既高度认可和依恋所属子群体, 又强烈质疑其他子群体的能力和意图, 这很可能会形成沟通和合作的屏障, 成为团队中人际或关系冲突的潜在来源<sup>[24]</sup>。与此相反, 信息/决策视角认为不同子群体的存在可以激发团队考量多种来源的知识, 既有助于完善子群体内部的一致性观点, 又有助于促进子群体之间不同观点的深度交流<sup>[7, 24]</sup>。鉴于活跃断裂带同时具有正向和负向影响团队表现的潜力, 需要进一步考量其发挥效应的边界条件。沿着社会类别显著性问题, 这些边界条件致力于改善子群体间的紧张关系来影响活跃断裂带的结果效应。此外, 活跃断裂带引导了成员之间的互动, 因此可以调节休眠断裂带和更一般的多样性指标的结果效应来发挥间接作用。

基于此,本文围绕着休眠断裂带、活跃断裂带、团队过程和结果等关键概念,建立起休眠断裂带被激活成为活跃断裂带进而影响团队过程和结果的理论框架,如图1所示。在断裂带的激活过程部分,本文将聚焦于触发过程展开述评,包括触发器在休眠断裂带和活跃断裂带之间的调节作用,以及断裂带是否成功被激活的判断依据。在活跃断裂带的影响效应部分,本文将聚焦于活跃断裂带对团队过程和结果直接和间接效应展开述评,并讨论影响活跃断裂带发挥作用的调节变量。

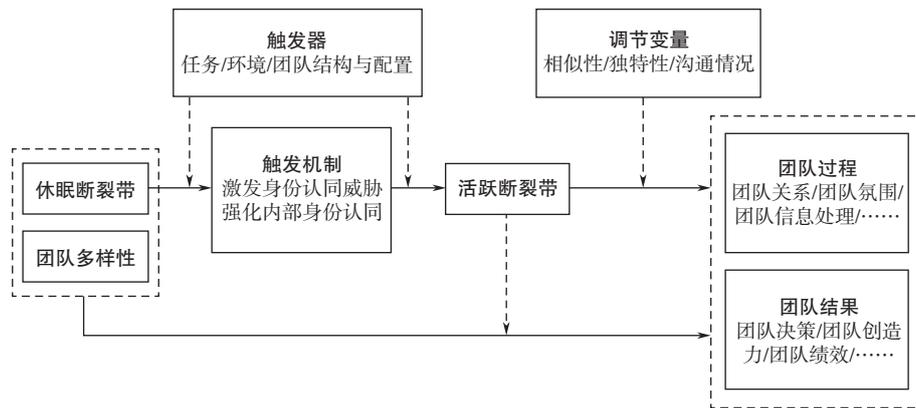


图1 断裂带激活的过程和影响效应

#### 四、前因：触发过程

上文已经解释过触发器作为核心要素的重要性,本部分继续回答以下三个问题:触发器引发子群体划分的具体机制是什么?哪些事件可以作为触发器来发挥作用?如何判断断裂带是否真正被激活?

##### (一) 触发机制

根据定义,触发器是引发了社会身份认同威胁的事件<sup>[17]</sup>。社会认同理论认为社会身份是集体经历的,从根本上说,它是一种由情境界定的社会心理结构。当个体仅仅由于社会身份群体的成员身份而处于弱势或受到不良对待时,就会发生身份认同威胁<sup>[27]</sup>。因此身份认同威胁是一种微妙暗示,表明成员的子群体身份会影响他们在团队中的地位 and 角色。具体来说,当团队成员想要为所属子群体争取最大利益和话语权时,身份认同威胁会表现为子群体成员的感知不公平。这种感知不公平可能来源于团队中的奖惩分配和权力分配,也可能来源于优势子群体对劣势子群体独特性的侵占和打压。根据社会认同理论,当团队中存在不公平现象时,处于劣势的子群体可能反抗并试图扭转地位,利用所属集体的声音来解决不公平问题<sup>[26]</sup>;也有可能接受身份认同威胁诱发的不平等,例如当子群体之间存在知识和能力差异时,某类特定子群体可能能够为团队作出更大贡献,此时尽管其他子群体受到不太有利的待遇,并感觉自己在团队中处于边缘,但是他们倾向于认为这是合理的。

除此之外,即便没有引发身份认同威胁,触发器也可以通过直接强化子群体身份认同的方式来激活断裂带。刘和莫尼根(1998)指出个体可能会期望得到所属子群体内其他成员的支持<sup>[1]</sup>。基于这种支持,他们就会更愿意表达、支持和保护他们的心理意象(mental image),并以一致的方式处理和完成任务。由此,成员对子群体的情感依恋可能会成为与其他子群体成员之间人际或关系冲突的潜在来源<sup>[28]</sup>。另外,子群体依恋也可能弱化与其他子群体成员之间的关系,试图将成员注意力缩小到所属子群体上,从而划分出明确的子群体。

综上,激发身份认同威胁和强化内部身份认同是触发器触发子群体划分的主要机制,前者聚焦不同子群体之间的比较,后者则试图加强子群体内部成员之间的关联关系。尽管两种机制的动机和路径并不相同,但是都采用了相对消极的方式激活断裂带。

## (二) 触发器类型

任何类型的日常工作事件都可能成为子群体形成的触发器, 取决于事件对于团队成员来说是否重要<sup>[4,29]</sup>。本文从最初概念化的断裂带触发方式开始<sup>[1]</sup>, 沿着三个思路梳理已有文献中的触发器。

### 1. 与任务情境相关的要素

刘和莫尼根(1998)指出, 断裂带激活很可能取决于一个团队的任务情境, 例如平权行动议题可能引发种族分化, 退休和养老金问题可能会激活关于年龄的断裂带, 等等<sup>[1]</sup>。目前已有研究在实验条件下取得进展, 揭示了触发器如何通过激发身份认同威胁和强化内部身份认同两种机制来触发子群体划分的过程。例如皮尔索尔等(2008)<sup>[2]</sup>和斯坦西乌(Stanciu, 2017)<sup>[30]</sup>通过任务内容激活了基于性别的断裂带, 前者要求受试者设计电动剃须刀(典型男性化任务)或数字闹钟(性别中立任务), 后者要求受试者设计香水名称(典型女性化任务)或足球队队名(典型男性化任务); 霍曼等(Homan et al., 2008)操纵了团队中的奖励结构, 提出当子群体表现被独立地评估并给予相应奖励时, 子群体间的分裂最显著<sup>[31]</sup>。除了任务内容和奖励结构的典型例子之外, 还有部分研究没有指出具体的触发器, 而是给出一个相对宽泛的观点, 认为相比于基于社会分类的断裂带, 基于信息的断裂带更有可能在复杂任务中被激活<sup>[32-35]</sup>。

### 2. 与团队所处环境相关的要素

断裂带是处于休眠状态还是在心理上被激活, 取决于团队所处环境的特征是否突出了断裂带。克罗伯特-梅森等(2009)通过开展一项多国、多组织的定性研究发展了断裂带类型学, 发现大多数触发断裂带的事件可以被归纳为以下五种类型: 区别对待(differential treatment)、价值观差异(different values)、同化(assimilation)、侮辱或羞辱行为(insult or humiliating action)、简单接触(simple contact)<sup>[17]</sup>。已有研究主要沿着这五种类型识别与工作场所相关的触发器, 为激发身份认同威胁的机制提供支持。第一, 区别对待指不同群体在工作场所受到不平等的待遇(可能与分配决策有关, 如晋升、薪酬、机会或处分), 从而引发群体极化。第二, 价值观差异指团队中存在截然不同的价值观或信仰, 团队成员关于什么是对与错、什么是正常与不正常的基本信念存在冲突。第三, 同化指大多数人认为其他人会像他们一样行事, 占主导地位的群体期望其他群体融入主导文化。第四, 侮辱或羞辱行为指贬低一个群体相对于另一个群体的评论或行为, 被侮辱的人会感觉受到了伤害。第五, 简单接触指仅仅是把这些成员聚在一起就可能引发两极分化和冲突, 当群体间的焦虑程度很高时, 这些群体之间的简单接触可能会导致两极分化。

### 3. 与团队构成和配置相关的要素

上述两类要素都是在刘和莫尼根(1998)<sup>[1]</sup>研究基础上的应用和扩展, 识别出的触发器都与任务属性或情境特征相关, 忽略了团队结构本身。耶恩和贝兹鲁科娃(2010)的研究填补了这一空白, 他们基于政治侵略、正义和公平敏感性理论提出团队个性配置是需要考虑的关键结构<sup>[4]</sup>。当两个拥有强烈权力信念的个体共同组成一个团队时, 为了扩大自己的权力, 他们分别吸引不同的追随者分裂出子群体, 整个团队将经历领导分化和不可避免的权力竞争, 从而激发身份认同威胁。此外, 国内学者关注到股权结构或权力配置情况在激活断裂带中的作用, 识别出股权集中度<sup>[36]</sup>和高管结构权力平衡<sup>[37]</sup>等变量。也有学者将子群体间交流情况视为触发器, 提出跨子群体的非正式网络关系可以激活断裂带, 其中敌对关系可以扩大或加强子群之间的差距, 提高团队成员对群体间冲突的感知<sup>[11]</sup>。但是这些研究大都停留在理论层面, 没有真正测量触发器的触发效果。

## (三) 活跃断裂带的测量

不论是现实中的团队还是实验室环境中人工操纵的团队, 都需要解决一个关键问题: 如何确定断裂带确实处于活跃状态? 少量研究采用定性的方法来判断断裂带是否被激活, 例如对电子邮件和访谈记录进行话语分析, 区分其中指代整个团队或子群体的词汇<sup>[38]</sup>, 其余大部分研究采取定量方法进行测量。

很多学者直接测量成员是否感知到断裂带存在。耶恩和贝兹鲁科娃(2010)开发出了四个题项的调

查问卷,比如“在这次练习中,我的团队根据种族划分出子群体”,同时他们还向参与者询问一些开放式问题,比如“如果你的团队分成两组,用来划分子组的特征是什么”<sup>[4]</sup>。这些题目反映了团队成员对活跃断裂带的认知情况,并被后续研究广泛采纳或改编<sup>[8,19,39,40]</sup>。也有学者采用其他类似量表来测量团队成员的子群体感知情况<sup>[2,3,24,41]</sup>。与数学计算公式相比,问卷测量可以更直观地反映断裂带被激活来发挥作用的程度,这两种方法可以结合起来计算断裂带的加权强度<sup>[19]</sup>。

还有一些研究不会如此直观地测量成员感知,作为替代方案,学者们在实验环境下创造条件来突出目标属性或操纵变量,并测量成员对团队构成是否有清晰认识<sup>[14,42]</sup>,或是对团队差异或自我分类是否有清晰认识<sup>[31,43]</sup>。也有研究并不进行任何测量,只是在创建断裂带的过程中刻意营造多个属性对齐,营造出一个断裂带尽可能显著的实验情境<sup>[21]</sup>。

除此之外,在活跃断裂带测量上,还有学者创新性地借鉴了计量方法或其他领域研究方法。例如将基于方差的敏感度分析应用到断裂带激活测量中,剔除对任务敏感度低的特征属性变量,仅仅将在任务中敏感度表现较高的变量纳入断裂带测量公式<sup>[44]</sup>,或是应用自我中心网络测度来绘制每位成员的感知子群体结构,以了解对活跃断裂带的感知是否因成员而异<sup>[45]</sup>。这些混合方法有助于在把握断裂带激活内涵的基础上优化定量测量。

## 五、后果:影响效应

### (一) 活跃断裂带作为自变量

#### 1. 团队过程和结果

活跃断裂带作为自变量发挥作用的研究主要集中在团队层面。整体上看,学者们认为活跃断裂带能够影响团队过程(包括团队关系<sup>[6]</sup>、团队氛围<sup>[19]</sup>和团队信息处理<sup>[42]</sup>)和团队结果(包括团队决策<sup>[14,40]</sup>、团队创造力<sup>[2]</sup>和团队绩效<sup>[4]</sup>)。

活跃断裂带影响团队冲突和信任关系,这是最直观的影响效应。团队冲突主要来自社会类别引发的子群体偏见,当分组显著时,子群体试图将自己与其他群体区分开来,这种消极分类过程激发了子群体之间的警惕、敌意和竞争,从而导致团队冲突并降低相互信任<sup>[4,21]</sup>。进一步,由于个体往往选择相似成员进行互动,不太愿意与不同的其他人分享想法,因此团队成员之间的显著差异可能会破坏信息分享<sup>[46]</sup>,成员被允许参与、表达并充分贡献的程度不足,与任务相关的信息、知识和想法在整个团队中很少被提及和处理,这将导致团队学习恶化<sup>[42]</sup>。此外,活跃断裂带还可以主动塑造团队环境,由于存在刻板印象和社会比较机制,活跃断裂带团队中的成员可能会经历不公平感知<sup>[19]</sup>,同时团队成员也并不信任和尊重所属子群体之外的其他成员<sup>[40]</sup>,从而在整个团队中形成低水平的公平氛围和心理安全氛围。

相比于团队过程,关于活跃断裂带影响团队结果的结论并不一致。从消极的方面看,团队成员在沟通和信息共享、协调决策过程以及激发彼此灵感等方面存在困难,团队内部对断裂带的强烈感知将引发决策过程损失,并导致不满意的决策结果<sup>[41]</sup>。与此相似,个体更有动机接触内群体中的其他人,更有可能认为只有内群体成员提出的新想法才是真正有创造性的<sup>[47]</sup>,忽略或丢弃来自外群体的创新建议,因此不利于提升团队创造力<sup>[2]</sup>和团队绩效<sup>[4,6]</sup>。然而从积极的方面看,也有研究提出有信息断裂带的团队将受益于更广泛的决策相关知识和专业知识,子群体对“什么是正确决策”持有不同的意见,这“可能会迫使团队更彻底地处理与任务相关的信息,并防止团队过于容易地选择一个似乎有共识的行动方案”<sup>[46]</sup>,从而改善团队绩效表现<sup>[43]</sup>。结合起来,活跃断裂带的双重影响效应符合分类细化模型的理论逻辑。

#### 2. 活跃断裂带发挥作用的条件

基于上述讨论,除了少数关于团队结果的研究之外,大部分文献都指出活跃断裂带产生了消极影响。调节变量可以改善或抑制这种消极作用,在某些情况下,断裂带甚至可能发挥积极的作用,主要方式包括以下三种:

第一,关注子群体之间的相似之处,将成员注意力集中在团队整体上。耶恩和贝兹鲁科娃(2010)

提出团队认同感较强的成员更可能进行团队承诺, 倾向于将工作团队目标作为首要目标<sup>[4]</sup>。团队认同作为一种“社会黏合剂”, 推动团队朝着一个共同的绩效目标努力, 因此在具有强烈团队认同的团队中, 活跃断裂带不太可能导致基于刻板印象和外群体偏见的消极团队过程。直接分享共同目标也可以发挥相同的作用, 冲突理论表明, 通过引入“综合力量”, 可以削弱子群体形成可能产生的冲突<sup>[6]</sup>, 一个清晰和共享的上级目标在管理团队活跃断裂带时可以发挥重要作用<sup>[29]</sup>。

第二, 关注并尊重各个子群体的独特之处, 放大子群体优势。霍曼等(2008)关注经验开放性的调节作用, 经验开放性是指个体探索、容忍和考虑新思想和经验的意愿, 经验开放性高的成员更重视差异性, 也更愿意考虑差异化观点<sup>[31]</sup>。当团队由强大的子群体组成时, 欣赏子群体间差异可能有助于克服子群体分类的负面影响。

第三, 加强沟通, 建立各个子群体之间的积极关系。安蒂诺等(2019)提出团队结构清晰性降低了活跃断裂带对团队公平氛围的负面影响<sup>[19]</sup>。团队结构清晰性指团队通过详细分工组织起来的程度, 并有明确的程序来协调和确定工作的优先次序。清晰的团队结构允许活跃断裂带团队成员减少对人口统计分类的关注, 重新将努力集中在对交互的共同理解上。鲁珀特等(Rupert et al., 2019)提出错误文化可以调节活跃断裂带与团队学习的关系<sup>[42]</sup>。错误文化是组织中的一种共同规范、价值观和管理系统, 反映个人应对错误及其后果的方式。其中, 错误管理文化可以鼓励错误知识在子群体间的公开交流, 而错误预防文化则加速了团队中的认知解体。

## (二) 活跃断裂带作为调节变量

活跃断裂带可以调节休眠断裂带与团队过程或结果之间的关系。元分析结果揭示了休眠断裂带强度对团队层面结果、绩效、冲突、满意度和凝聚力的负面影响, 这种关系被子群体的显著性所调节<sup>[48]</sup>。根据社会认同理论, 子群体间的紧张关系可能会使不同社会群体成员难以一起工作, 感知到的子群体加强了这种边界, 并导致交流的匮乏和理解的缺失。博伊拉兹(Boyras, 2019)提出全球团队中的感知子群体会调节客观断裂带和团队满意度之间的关系, 当子群体被更多地感知时, 客观断裂带和团队满意度及团队创新之间的负相关关系越强烈<sup>[3]</sup>。这些研究结果可以用来补充解释休眠断裂带和活跃断裂带在影响效应上的差异, 为“休眠断裂带研究是对活跃断裂带影响效应的一种保守估计”提供了证据<sup>[10,49]</sup>。

另外, 活跃断裂带还可以调节团队多样性与团队过程或结果之间的关系。团队中不同类别的多样性并不会自动使得这些类别显著<sup>[13]</sup>, 考量活跃断裂带在其中的调节作用有助于理解多样性的效果差异。区别于休眠断裂带, 在以团队多样性为自变量的研究中, 活跃断裂带并不作为直接的调节变量, 而是作为背景特征发挥调节作用<sup>[29]</sup>, 适用于探讨在断裂带已经被激活的前提下, 团队如何管理多样性来缓解显著子群体划分诱发的团队过程损害。

## 六、研究结论与研究展望

本文梳理了断裂带激活研究, 得出两个主要结论。一, 触发器是休眠断裂带转向活跃断裂带过程中的一个直接要素, 包括与任务情境相关、与团队所处环境相关以及与团队构成与配置相关三种类型。二, 激活后的断裂带可以作为自变量直接影响团队过程和结果, 也可以作为调节变量调节休眠断裂带和团队多样性与团队过程和结果之间的关系。通过关注子群体之间的相似性或独特性、加强子群体之间沟通, 可以改善活跃断裂带引发的负面影响。尽管已经取得了这些研究进展, 目前团队断裂带激活研究仍然存在一些不足。首先, 相比于结果效应, 当前关于活跃断裂带前因和触发机制的研究仍显不足, 包括但不限于对触发器类型、触发效果和触发过程, 以及团队中子群体随时间演化情况的讨论, 这也导致已有研究尚未能够揭示休眠断裂带和活跃断裂带的影响效应差异。其次, 团队情境在很大程度上被忽视了, 事实上, 不同团队往往面临不同的任务需求, 由此带来团队构建、治理和成员沟通方式上的差异。与此相关, 大多数关于活跃断裂带的研究在实验室或者是在学生样本中展开, 并不清楚得出的结论在现实场景中是否仍然成立。

基于上述不足,未来研究可以从以下四个方面展开。

第一,围绕着触发器可以继续探索不同触发器对团队的危害程度差异,不同类型的断裂带如何被不同触发器激活,等等<sup>[12]</sup>。一个有趣的扩展是识别触发器方向,判断断裂带是否有被正向激活的可能性,例如聚焦于某个子群体的困境来改善团队整体的公平氛围。触发器和缓和因素的混淆也导致对于“去活化(deactivation)”的定义模糊,关于去活化是“休眠断裂带维持休眠、降低激活潜力的预防过程”,是“由活跃断裂带指向休眠断裂带的还原过程”,还是“管理活跃断裂带来减轻团队冲突的缓和过程”并未达成一致<sup>[29]</sup>。同时,哪些因素可以作为抑制器(deactivator)引导上述过程,相比于断裂带始终处于休眠状态或始终处于激活状态的情况,这些过程又为团队带来哪些不同影响,也是值得未来探究的问题。

第二,时间维度是断裂带的一个固有特征<sup>[50]</sup>。对于没有被激活的断裂带,随着时间推移,团队成员对任务更加熟悉,彼此之间也更加了解,断裂带的显著性可能会自然下降<sup>[1]</sup>。然而,即使断裂带随着团队成员共同任务经验和相互理解的积累而弱化,这些休眠断裂带也可能被外力激活<sup>[51]</sup>,只是激活方式和强度可能与新成立团队相比并不一致。因此断裂带并不是稳定和持久的团队属性,有必要开展纵向研究,从时间视角探讨断裂带的激活过程及影响效应。迈斯特等(Meister et al., 2019)发展了断裂带的时间理论,将断裂带视为一种动态现象而非状态,强调团队历史可以影响团队当前和未来的断裂带和子群体,由此重新定义了触发器与子群体之间的关系,并启发多条断裂带共存问题<sup>[50]</sup>。未来研究需要延续并深化这一理论,探讨断裂带激活后的效用持续情况、单次激活与重复激活的差异、基于某些特定属性的子群体是否比其他子群体更根深蒂固等时间维度诱发的动态性问题。需要说明的是,这些问题提出的前提是假定团队成员稳定不变<sup>[50]</sup>,未来也有可能放宽这一假设,探讨成员进入和退出如何影响团队中已有的子群体划分。

第三,探讨新兴情境中团队断裂带激活的过程、表现及影响,包括但不限于虚拟团队和新兴经济体。虚拟团队在组织中普遍存在,特别是随着数字技术的发展,工作团队将越来越依赖线上交流,因此如何规避虚拟团队可能引发的冲突、改善线上合作绩效显得尤为重要。目前已有研究关注地理位置、时区等造成的断裂带<sup>[18,38]</sup>,未来可以进一步探讨与面对面交流相比,虚拟沟通中包含的丰富媒介和松散关联如何影响团队中子群体显著性以及后续团队表现。另外,新兴经济体也是开展断裂带激活研究的一个重要情境,可以补充制度、文化等环境层面上的调节变量,特别是在中国情境中,传统文化对关系的强调揭示了任务相关子群体中非正式联系的重要性,这可能会对团队过程和结果产生深远影响。

第四,将断裂带激活与其他领域文献交叉,补充个体层面和企业层面的结果变量。断裂带可以扩展到人力资源管理领域,探讨活跃断裂带影响个人认知和行为的方式<sup>[52]</sup>,而这是休眠断裂带难以实现的,因为后者在个人层面上的变异程度不够。此外,断裂带还可以扩展到国际研究、创业管理和战略管理等其他研究领域<sup>[12,53,54]</sup>,体现出断裂带应用于跨层次研究的潜力。考虑到断裂带激活很可能是解决复杂问题的一个可行思路,对于决策团队影响整个企业的战略表现来说至关重要,因此探讨活跃断裂带与企业整体的关系具有重要理论和实践意义。然而,目前大多数关于活跃断裂带的研究聚焦于团队层面结果,对企业层面变量的考量不足,这为未来研究提供了空间。

总之,断裂带激活提供了解释团队内部互动和子群体形成过程的重要思路,回应了团队多样性的构成和效应问题。未来研究不仅可以继续探索激活过程和结果来贡献断裂带理论,更重要的是将断裂带激活应用于丰富的组织与战略情境中来理解复杂决策问题。

#### 参考文献:

- [1] LAU D C, MURNIGHAN J K. Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(2): 325-340.
- [2] PEARSALL M J, ELLIS A P J, EVANS J M. Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: is activation the key? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 225-234.

- [3] BOYRAZ M. Faultlines as the “earth’s crust”: the role of team identification, communication climate, and subjective perceptions of subgroups for global team satisfaction and innovation[J]. *Management Communication Quarterly*, 2019, 33(4): 581–615.
- [4] JEHN K A, BEZRUKOVA K. The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 112(1): 24–42.
- [5] MEYER B, SCHERMULY C C, KAUFFELD S. That’s not my place: the interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25(1): 31–49.
- [6] CRUCKE S, KNOCKAERT M. When stakeholder representation leads to faultlines. A study of board service performance in social enterprises[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(5): 768–793.
- [7] HUTZSCHENREUTER T, HORSTKOTTE J. Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(6): 704–726.
- [8] VELTROP D B, HERMES N, POSTMA T J B M, et al. A tale of two factions: why and when factional demographic faultlines hurt board performance[J]. *Corporate Governance: An International Review*, 2015, 23(2): 145–160.
- [9] MOLLEMAN E. Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: do faultlines affect team functioning? [J]. *Group Decision and Negotiation*, 2005, 14(3): 173–193.
- [10] SCHÖLMEIRICH F, SCHERMULY C C, DELLER J. To believe or not to believe? The joint impact of faultlines and pro-diversity beliefs on diplomats’ performance[J]. *Human Performance*, 2017, 30(2/3): 99–115.
- [11] REN H, GRAY B, HARRISON D A. Triggering faultline effects in teams: the importance of bridging friendship ties and breaching animosity ties [J]. *Organization Science*, 2015, 26(2): 390–404.
- [12] 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.
- [13] MAYO M, VAN KNIPPENBERG D, GUILLÉN L, et al. Team diversity and categorization salience: capturing diversity-blind, intergroup-biased, and multicultural perceptions[J]. *Organizational Research Methods*, 2016, 19(3): 433–474.
- [14] SAWYER J E, HOULETTE M A, YEAGLEY E L. Decision performance and diversity structure: comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 99(1): 1–15.
- [15] JIANG Y, JACKSON S E, SHAW J B, et al. The consequences of educational specialty and nationality faultlines for project teams[J]. *Small Group Research*, 2012, 43(5): 613–644.
- [16] SCHÖLMEIRICH F, SCHERMULY C C, DELLER J. How leaders’ diversity beliefs alter the impact of faultlines on team functioning[J]. *Small Group Research*, 2016, 47(2): 177–206.
- [17] CHROBOT-MASON D, RUDERMAN M N, WEBER T J, et al. The challenge of leading on unstable ground: triggers that activate social identity faultlines[J]. *Human Relations*, 2009, 62(11): 1763–1794.
- [18] POLZER J T, CRISP C B, JARVENPAA S L, et al. Extending the faultline model to geographically dispersed teams: how colocated subgroups can impair group functioning[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 679–692.
- [19] 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.
- [20] MEYER B, SHEMLA M, SCHERMULY C C. Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration[J]. *Small Group Research*, 2011, 42(3): 257–282.
- [21] LI J T, HAMBRICK D C. Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 794–813.
- [22] LAWRENCE B S, ZYPHUR M J. Identifying organizational faultlines with latent class cluster analysis[J]. *Organizational Research Methods*, 2011, 14(1): 32–57.
- [23] BEZRUKOVA K, SPELL C S, PERRY J L. Violent splits or healthy divides? Coping with injustice through faultlines[J]. *Personnel Psychology*, 2010, 63(3): 719–751.
- [24] CARTON A M, CUMMINGS J N. A theory of subgroups in work teams [J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37(3): 441–470.
- [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] TAJFEL H. Individuals and groups in social psychology [J]. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1979, 18(2): 183–190.
- [27] STEELE C M, SPENCER S J, ARONSON J. Contending with group image: the psychology of stereotype and social identity threat [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2002, 34: 379–440.
- [28] JEHN K A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(2): 256–282.
- [29] RICO R, SÁNCHEZ-MANZANARES M, ANTINO M, et al. Bridging team faultlines by combining task role assignment and goal structure strate-

- gies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(2):407-420.
- [30] STANCIU A. Stereotype-based faultlines and out-group derogation in diverse teams: the moderating roles of task stereotypicality and need for cognition[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2017, 157(3):352-365.
- [31] HOMAN A C, HOLLENBECK J R, HUMPHREY S E, et al. Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(6):1204-1222.
- [32] 潘清泉, 唐刘钊, 韦慧民. 高管团队断裂带、创新能力与国际化战略——基于上市公司数据的实证研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2015, 36(10):111-122.
- [33] QU X Q, LIU X M. Informational faultlines, integrative capability, and team creativity[J]. *Group & Organization Management*, 2017, 42(6):767-791.
- [34] BARROSO-CASTRO C, PÉREZ-CALERO L, VECINO-GRAVE J D, et al. The challenge of board composition: effects of board resource variety and faultlines on the degree of a firm's international activity[J]. *Long Range Planning*, 2020, 55(2):102047.
- [35] LIU X M, ZHANG X X, ZHANG X J. Faultlines and team creativity: the moderating role of leaders' cognitive reappraisal[J]. *Small Group Research*, 2021, 52(4):481-503.
- [36] 袁春生, 李琛毅. 董事会群体断裂带、股权集中度与公司创新战略——来自创业板上市公司的证据[J]. *科技进步与对策*, 2019, 36(14):99-107.
- [37] 林明, 戚海峰, 李兴森. 混合所有制企业高管团队断裂带对突破性创新绩效的影响: 基于混合高管结构权力平衡的调节效应[J]. *预测*, 2016, 35(4):15-21.
- [38] GIBBS J L, BOYRAZ M, SIVUNEN A, et al. Exploring the discursive construction of subgroups in global virtual teams[J]. *Journal of Applied Communication Research*, 2021, 49(1):86-108.
- [39] ADAIR W L, LIANG L H, HIDEI I. Buffering against the detrimental effects of demographic faultlines: the curious case of intragroup conflict in small work groups[J]. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2017, 10(1):28-45.
- [40] SPOELMA T M, ELLIS A P J. 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.
- [41] CHIU Y T, STAPLES D S. Reducing faultlines in geographically dispersed teams: self-disclosure and task elaboration[J]. *Small Group Research*, 2013, 44(5):498-531.
- [42] RUPERT J, HOMAN A C, JEHN K A, et al. Diversity composition and team learning: the moderating role of error culture[J]. *Group Decision and Negotiation*, 2019, 28(4):695-722.
- [43] ELLIS A P J, MAI K M, CHRISTIAN J S. Examining the asymmetrical effects of goal faultlines in groups: a categorization-elaboration approach[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6):948-961.
- [44] 李楠博. 环境规制与企业绿色技术创新——一个条件过程分析[J]. *内蒙古社会科学(汉文版)*, 2019, 40(6):109-115.
- [45] LIU X, PARK J, HYMER C, et al. Multidimensionality: a cross-disciplinary review and integration[J]. *Journal of Management*, 2019, 45(1):197-230.
- [46] 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.
- [47] HASLAM S A, ADARVES-YORNO I, POSTMES T, et al. The collective origins of valued originality: a social identity approach to creativity[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2013, 17(4):384-401.
- [48] MEYER B, GLENZ A, ANTINO M, et al. Faultlines and subgroups: a meta-review and measurement guide[J]. *Small Group Research*, 2014, 45(6):633-670.
- [49] LAU D C, MURNIGHAN J K. Interactions within groups and subgroups: the effects of demographic faultlines[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(4):645-659.
- [50] MEISTER A, THATCHER S M B, PARK J, et al. Toward a temporal theory of faultlines and subgroup entrenchment[J]. *Journal of Management Studies*, 2019, 57(8):1473-1501.
- [51] CHUNG Y, JIANG Y, BLASI J R, et al. Effects of leader networking behaviors and vertical faultlines on support for innovation[J]. *Small Group Research*, 2020, 51(5):616-650.
- [52] CREON L E, SCHERMULY C C. Training group diversity and training transfer: a psychological safety perspective[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2019, 30(4):583-603.
- [53] LIM J Y K, BUSENITZ L W, CHIDAMBARAM L. New venture teams and the quality of business opportunities identified: faultlines between subgroups of founders and investors[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(1):47-67.
- [54] 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]. *南开管理评论*, 2020, 23(6):39-51.

## Review and Prospect of Research on Team Faultline Activation

LI Fuwei<sup>1</sup>, YANG Jun<sup>2</sup>

(1. Nankai University, Tianjin 300071;

2. Zhejiang University, Hangzhou 310058)

**Abstract:** As an effective tool to understand the complex concept of team diversity, faultline have been widely used in organization research. More than one faultline may exist simultaneously within a team, each of which has the potential to trigger specific subgroup divisions. However, team members can only perceive subgroups based on these faultlines after they have been activated. In this regard, activation is a key part of faultline theories since it reflects the division of subgroups in a team and can serve as a sensemaking structure to explain how individuals actively guide team interactions and therefore influence subsequent team processes and outcomes.

Based on the review of 292 literatures related to faultline, this paper focus on the studies that have measured activated faultlines or explored the process of faultline activation, and explores the concept, core elements and main supporting theories of faultline activation, and discusses the triggering process as well as influence effect of activated faultline from the view of both antecedents and consequences. By integrating diverse research paradigms which show different depth and fineness on the activation process of faultline, this study answers the important question of “how the faultline is activated and what role does it play”.

First, based on theories of social identity and self-categorization, three core elements-attributes, alignment, and triggers-jointly explain the possibility of faultline activation. There are three types of triggers, including those related to task, environment, and team composition and they activate subgroup division by stimulating identity threats or reinforcing identity within the subgroup. Second, drawing from categorization-elaboration model, the active faultline can directly affect the team process or outcomes as an independent variable, or affect the relationship between dormant faultline or team diversity and team process or outcomes as a moderator. Apart from a few studies on team performance, most studies indicate that active faultlines negatively influence team processes and outcomes. In addition, these negative effects can be mitigated either by focusing on the similarities between subgroups to direct members' attention to the team as a whole, focusing on and respecting the uniqueness of each subgroup to amplify their strengths, or improving communication to establish positive relationships between subgroups.

Taken together, faultline activation provides an important approach for explaining the process of team interaction and subgroup formation, addressing issues related to the composition as well as the effects of team diversity. It points out that future faultline research should not only further explore the activation process and outcomes to contribute to the theories of team faultlines, but more importantly, use faultline activation in the broad context of organization and strategy to help understand complex decision-making issues. Specifically, future research can (1) pay continuous attention to triggers, (2) supplement the time attributes, (3) improve the measurement and data collection methods, and (4) explore the potential of faultline activation research by crosscutting with other research areas and introducing emerging contexts. This paper lays a foundation for the study of faultline activation, provides ideas for integrating existing literature, and has important value for expanding the application context of faultline perspective.

**Keywords:** faultline activation; trigger; team process; team outcome; diversity

(责任编辑: 姚望春; 姜 莱)