

“国家自然科学基金项目优秀研究成果述评与展望” 文章

员工建言如何影响团队有效性

——基于微观动态性的分析视角*

□ 张丽美 梁 建

摘 要：随着建言行为研究的深入，这一领域的热点问题逐渐从个体研究向团队层面延伸和扩展。在团队建言研究中，研究者面临的一个关键挑战在于如何将个体建言行为延伸、整合为团队层面的建言行为，以揭示来自员工个体的建言行为如何影响了团队有效性。然而，目前还没有一个受到广泛认可的、针对团队建言的操作性定义。不一致的概念内涵和操作定义阻碍了研究者整合、理解关于团队建言不同的甚至相互矛盾的研究结果。针对这一缺陷，本文梳理了现有的研究进展，总结分析了现有的五种不同研究视角及其优缺点。在此基础上，我们尝试提出了微观动态性视角，通过分析团队成员之间的人际互动以及在此基础上形成的非正式圈子，阐述了员工建言影响团队有效性的可能途径和作用机制。最后，我们从微观动态性分析视角出发，提出了三个可能的研究方向以指导未来的团队建言研究。

关键词：员工建言；微观动态性视角；人际互动；团队有效性

一、前言

随着组织的外部环境越来越复杂，组织越来越需要其员工能够紧密地合作，把每一个人的智慧转化为集体成果，从而能够有效地应对外部挑战（Edmondson, 2018；

* 本文受国家自然科学基金项目“团队建言结构与团队创新：一项基于网络结构视角的团队有效性研究”（71572111）和“团队内圈子关系、员工建言和团队创新绩效：基于团队微观动态性的观点”（71972147）资助，特此致谢。

Van Knippenberg & Mell, 2016)。面对这种需求,员工建言成为近年来组织行为学研究的焦点问题之一。建言行为是指企业员工可以自由地沟通自己对工作的想法和担心 (Morrison, 2011)。在早期的研究中,研究者关注的焦点是如何激发员工建言,即探索影响员工建言行为的各种前因变量 (Morrison, 2014; Chamberlin et al., 2017)。随着对建言行为研究的深入,这一领域的研究重点逐渐从影响建言的前因变量转向对其结果变量的探索。研究者希望验证和揭示建言研究中一直以来坚持的观点或假设:即鼓励建言行为有利于整合来自员工的智慧,员工通过建言在团队中分享自己独特的知识和技能,这些观点通过员工互动进而整合在团队层面,以实现“1+1>2”的团队协作效果 (Morrison, 2011, 2014)。这一观点反复被建言研究者提及,用以论证建言行为的重要性,但是一直没有得到系统的检验。

在国家自然科学基金项目的资助下,我们有幸在近十年来一直坚持从事建言研究,从最初聚焦于个体层面的行为研究,到最近一段时间对团队层面建言后果的分析,进行了多个方面的探索。特别值得一提的是,我们从2014年就开始尝试从网络结构视角分析团队成员之间的建言互动,尝试揭示员工建言影响团队有效性的作用机制。但是,这一命题的实质是一个跨层次的问题。在对这一问题进行探索时,研究者首先面临的一个挑战就是如何将基于个体概念的建言行为转化为一个描述团队特征的概念,并在此基础上,进一步解释来自员工个体的建言行为如何最终影响团队效能。但是,目前还没有一个受到广泛认可、行之有效的研究

视角,可以清晰地说明如何在团队层面定义和操作建言行为,帮助研究者将个体建言扩展到团队层面。例如, Li 等 (2017) 将团队成员的建言直接操作为所有成员对建言行为的共同知觉,而 Guzman 和 Espejo (2019) 认为这一操作性定义没有延续个体建言行为的内涵,实质上测量的是团队建言氛围而非团队成员的建言行为。因此,他们将个体建言行为进行加总,形成团队层面的建言测量。毫无疑问,对团队层面成员建言的不同定义和操作方式将会直接影响研究结论,不一致的概念和操作性定义可能会产生不同的甚至相互矛盾的研究结果 (Detert et al., 2013; Liang et al., 2019; Mackenzie et al., 2011)。因此,如何结合团队特征和建言特征,在团队层面恰当地进行操作和测量建言概念,使个体层面的建言研究更加科学地过渡到团队层面对于未来团队建言研究至关重要。

意识到这一问题,我们在2019年提出基于微观动态视角审视团队成员之间社会交往,以团队成员内部人际互动为分析单元分析团队内部成员之间的人际互动以及在此基础上形成的小圈子结构,从而将员工建言研究整合进对团队有效性的理解中。这一思路得到评审专家的认可,使我们再次以员工建言为题得到国家自然科学基金的资助。值得指出的是,我们之所以关注这一思路是因为强烈的圈子文化是中国社会运行的典型特征之一。从费孝通先生 (1948, 2001) 的“差序格局”到 Hwang (1987) 的“面子-人情模型”,无不强调了中国社会运行中浓重的圈子意识。对中国人而言,社会就是“一根根由私人联系所构成的网络”。这种从审视团队成员之间社会交往入手的微观动态性

视角对我们在中国情境下研究团队成员的建言互动和团队有效性有着重要的价值。它将有助于我们理解如何有效地管理宝贵的人力资源，使之能够整合为一个关于创新的共同体，而不是相互割裂，甚至是背后相互拆台。在本文中，我们将首先系统地梳理现有的团队层面的建言研究，总结归纳这些研究在团队层面操作概念以及测量方面的本质差异，然后系统阐述基于微观动态视角的研究思路，并根据我们的研究会提出可能的研究方向。我们希望这些讨论不仅能够弥补现有文献的缺陷，而且可以帮助有兴趣的学者和我们一道推动中国情境下的团队建言研究。

二、对团队层面建言研究的 五种思路

随着建言研究焦点的变化，关于建言的研究重点从个体层面转向了团队层面，特别是探究基于个体的建言行为通过何种机制最终影响了一个团队的运作有效性（Detert et al., 2013; Li et al., 2017; Mackenzie et al., 2011）。在这方面的研究中，研究者需要面对的一个关键挑战在于如何将团队成员个体的建言行为操作、整合为一个团队层面的特征指标，以揭示团队成员之间的建言互动如何影响团队有效性。通过梳理现有的研究进展，我们根据其将个体建言延伸为团队建言的操作方式，将目前团队层面

的建言研究概括为五类。这五种研究思路遵循了不同的假设和理论逻辑，在将成员个体建言行为汇总、整合形成团队整体建言的过程中各有利弊，对我们思考今后的建言研究有一定的借鉴意义。

具体而言，我们把研究者对团队层面的建言操作分为以下五类：①基于领导评估的团队建言：这是一种最为直接、简单的操作，研究者将团队层面的建言概念化为领导者报告的、团队层面的员工建言（manager-rated group voice）；②基于员工共同知觉的团队建言：这种研究视角将团队建言操作为团队成员在多大程度上可以自由沟通自己想法以及意见的一种共同知觉；③基于个体建言行为聚合的团队建言：在这种思路中，团队建言被定义为一种由员工个体建言简单加总的聚合性团队特征；④基于员工互动定义的团队建言：这种研究视角认为员工建言具备社会网络结构的特征，关注团队成员建言互动形成的网络结构（如团队建言密度、建言中心性）以描述团队建言；⑤基于员工差异化视角的团队建言：这种思路强调团队成员的建言行为及影响并不是等同的，研究可能会选择特定员工的建言行为来代表团队建言（如考察处于建言网络中心位置的员工的建言行为及影响）。以下我们将基于这五种不同的研究视角梳理目前的团队建言研究，分析每一个思路的优缺点，总结目前研究存在的不足，以指导后续研究（见表1）。

表 1 团队建言对于团队绩效的相关研究

作者	团队建言的测量方式	因变量	研究样本	研究发现
Kim 等 (2010)	领导汇报	劳动生产率	国际汽车装配厂研究收集的 106 个企业数据	团队建言与工人代表建言对劳动生产率没有显著影响。团队建言和工人代表性建言之间存在负向交互作用,即在一种建言水平较低时,另外一种建言的积极影响明显增强。当两种建言都较低时,团队的劳动力效率最低
MacKenzie 等 (2011)	领导汇报	团队任务绩效	美国中西部的 150 家餐厅	团队建言与销售额、净利润、员工离职率之间存在倒“U”形关系:一定数量的团队建言可以促进团队的持续改进,但是过多的建言可能造成人际冲突,带来消极影响。友好倾向的组织公民行为(affiliation-oriented OCBs)可以增强团队建言的正向作用
Lam 和 Mayer (2014)	领导汇报	团队服务绩效	中国一家为医院提供食品服务和支持的公司的 38 个团队	员工反馈的顾客问题和意见可以帮助管理者做出调整和改进,改善顾客的服务体验,最终显著提高整体的服务绩效
Frazier 和 Bowler (2015)	领导汇报	团队绩效	美国中西部的 一家大型建筑设施和 维护企业的 54 个团队	建言氛围对团队建言具有正向影响,同时团队建言能够对团队绩效起到积极作用。建言氛围对团队绩效的直接影响显著高于其通过团队建言对团队绩效的间接影响
Rasheed 等 (2017)	领导汇报	组织创新	239 家巴基斯坦中小企业	高绩效工作系统可以提高员工建言行为,而后者提高了组织创新
Della Torre 等 (2020)	公司 HR 经理汇报	组织创新	基于欧洲一家基金会收集的 22578 家企业数据	员工建言促进了组织创新,计件工资制度会削弱这种正向关系,利润分享制度对这一关系没有显著的影响。当两种制度同时存在时,员工建言与组织创新之间的关系会显著增强
陈慧等 (2021)	领导汇报	团队创造力	位于江苏和陕西的高新技术企业的 82 个团队	包容型领导可以激发团队心理资本,团队心理资本可以促进团队建言行为,团队建言行为能够提升团队创造力。团队心理资本和团队建言行为在包容型领导与团队创造力之间存在链式中介作用
Rasheed 等 (2021)	领导汇报	过程创新和产品创新	169 家巴基斯坦中小企业	变革型领导促进了团队建言行为,最终提高了过程创新以及产品创新
Walumbwa 等 (2012)	员工共同知觉	团队任务绩效	美国一家医疗中心的 80 个护士团队	团队建言部分中介了道德领导与团队任务绩效之间的正向关系
邓今朝等 (2015)	员工共同知觉	团队绩效	某大学三年级学生,共 149 人,形成 49 个实验小组	员工建言行为与团队绩效的关系呈倒“U”形,成员的绩效目标取向正向调节建言行为与团队绩效的关系
Podsakoff 等 (2015)	员工共同知觉	团队绩效	220 名、366 名美国的全职员工	团队建言的频率与基于共识聚合的团队建言正相关,与团队中建言的员工在团队所占比例不相关。基于共识聚合的团队建言与员工感知到的团队绩效正相关
Li 等 (2017)	员工共同知觉	团队生产效率和 安全绩效	中国的化工公司的 88 个制造团队	团队促进性建言正向促进了团队生产绩效,企业创新中介了这一关系;抑制性建言正向促进了团队安全绩效,团队监督中介了这一关系

续表

作者	团队建言的测量方式	因变量	研究样本	研究发现
邓今朝等 (2018)	员工共同知觉	团队创新	湘、鄂、闽、粤和浙等地企事业单位 93 个团队为对象	团队建言对团队创造力有显著的影响，交互记忆系统中的专长和信任维度在团队建言与团队创造力之间有部分中介作用，团队学习行为在团队建言对团队创造力作用中有正向调节效应
Della Torre (2019)	员工自评加总	劳动生产率	意大利 223 家制造企业	工会建言促进了企业劳动生产率；团队建言对劳动生产率没有显著影响，但是团队建言增强了企业培训与劳动生产率之间的关系
Guzman 和 Espejo (2019)	员工自评加总	管理创新	来自中国的 62 家团队	成员讨论想法的意愿中介了团队建言以及管理创新之间的正向关系；团队的可用资源增强了员工建言以及讨论想法的意愿之间的正向关系
Erez 等 (2002)	团队成员相互评价加总	团队绩效	38 个自我管理的大学生团队	自我管理的团队可以通过促进团队建言，最终提高团队绩效
Liang 等 (2019)	团队成员相互评价后加总	团队创新	中国制药企业的 78 个 R&D 团队	团队知识运用中介了促进性建言和团队创新之间正向关系，这一关系在创意生成阶段最为显著；团队反思中介了抑制性建言与团队创新之间的非线性关系，两者的正向关系会逐渐减弱
Sherf 等 (2018)	团队成员相互评价形成建言网络	团队绩效	印度的 78 个团队	当位于建言网络中心的人 (central voicer) 具有高的反思特征 (reflectiveness) 时，建言中心性可以促进团队绩效，而当位于建言网络中心的员工具有很高的社会主导特质 (social dominance) 则不利于团队绩效
Detert 等 (2013)	团队成员相互评价，分析特定成员	团队绩效	9 家北美信用合作社的 93 家单位	员工建言对于团队的影响取决于建言的接受者。具体来说，向上建言，即向部门领导建言可以促进团队绩效，而向同事建言则会降低团队绩效，同时员工向其他部门的领导建言对于团队绩效没有显著的影响
Li 等 (2015)	团队成员相互评价，分析特定成员	团队绩效	中国一家大型石化公司的 104 团队	团队中建言最多的人的建言对于团队监管以及团队支持的影响取决于他们在工作网络中的位置，当建言最多的员工在工作流网络中占据中心位置，员工建言对于团队绩效的正向影响更加明显

(一) 基于领导视角的团队建言测量

在将个体建言向团队层面扩展的探索过程中，一些研究者直接将个体建言行为的定义套用在团队层面。因为领导者是员工建言的主要接受者和决策者，所以研究者使用领导者报告的、团队层面的员工建言行为 (manager-rated team voice) 定义和测量团队建言。具体而言，

他们将个人建言量表的参照主语由“员工”转变为“团队”，示例项目如“团队经常提出新的项目或者变革程序” (Frazier & Bowler, 2015; Lam & Mayer, 2014; Mackenzie et al., 2011; Van Dyne & LePine, 1998)。但是，基于这一视角的研究却在研究中得出了不一致的研究结论。例如，Lam 和 Mayer (2014) 发现，经理根据医

院工作人员反馈的问题和意见做出相应调整可以提高顾客的服务体验,从而显著提高团队的服务绩效;Frazier和Bowler(2015)发现团队建言可以促进团队绩效。但是Mackenzie等(2011)却发现,团队建言对团队绩效的影响并不是一个简单的线性关系:一方面,团队建言可以促进团队的不断改进;另一方面,团队建言可能被团队成员视为一种攻击行为或者挑战,从而造成团队成员之间的人际冲突,影响团队绩效。具体来说,他们发现团队建言与团队任务绩效呈倒“U”形曲线关系:曲线由低点到顶点的原因是建言的积极作用占优势,从顶点开始下降是因为建言导致的人际冲突的消极影响加大。

基于领导视角的团队建言是一种相对简单地、直接地将个体建言延伸、整合为团体建言的方式。然而这种团队建言的概念和测量方式也存在几个主要问题:第一,研究者直接将个体建言的定义套用在团队层面,而没有结合团队特征以界定团队建言的内涵。这种“团队建言”忽视了团队员工的建言差异以及团队成员互动模式。第二,团队领导的日常工作比较繁忙,时间比较紧张,他们很难完全了解团队员工的建言行为,并且真实、准确地汇报团队中员工的建言情况(Lu et al., 2019)。这种单一来源的操作方式(即由领导汇报的团队建言)可能会导致信息的失真和片面化(Burris et al., 2013; Fast et al., 2014; Howell et al., 2015)。因此,尽管领导者视角的团队建言实现了个体建言的逻辑延续和内涵延续,并且可以在一定程度上捕捉团队建言的情况,但是这些研究很难准确地反映团队建言互动和团队运作的真实信

息,忽视了员工建言影响团队效率的复杂过程,最终可能导致不准确的结论。

(二) 基于员工共同知觉的团队建言测量

鉴于管理者评价团队总体建言水平的局限性,一些研究者选择将团队层面的建言作为团队成员对建言行为的共同知觉。具体来说,他们将团队中的建言定义为一种共享的团队属性(shared team properties),即团队成员针对大家在多大程度上可以在团队中自由地沟通自己的想法的一种共同知觉(Podsakoff et al., 2015; Walumbwa et al., 2012)。相应地,研究者基于共识聚合模型(referent-shift consensus approach)(Chan, 1998),将个体建言测量题目中的参照主语由“个人”转变为“团队”(如团队成员经常提出建设性意见)。团队成员作为一个整体,自我汇报他们感知到的,自由地表达与工作相关的建议和观点的程度,然后整合到团队层面。鉴于团队建言被概念化为一种共享的团队属性,研究者将个体知觉聚合到团队层面以描述团队建言时,需要满足团队聚合的条件(如ICC等指标)。基于团队成员共同知觉的团队建言研究得出了不一致的研究结论,如Li等(2017)发现促进性建言有利于团队创新,而抑制性建言则与团队监督和团队安全绩效相关;Walumbwa等(2012)发现团队建言可以促进角色内绩效;Podsakoff等(2015)发现团队建言与员工感知到的团队绩效正相关。邓今朝等(2015)发现团队建言与团队绩效之间存在倒“U”形关系。研究认为,过多的建言行为会消耗大量的心理资源,导致角色内行为失当的可能性。同时过多的员工建言可能导致团队存在大量的异质信息,从而影响团队绩效。因此,

在特定水平内，建言对团队绩效有正向影响，当员工建言超过某一水平，建言对于团队绩效有负面影响。

相比于基于领导视角的团队建言的测量，这一研究思路将团队特征整合到对团队建言的定义和测量中。研究者没有简单地将个体建言的定义套用在团队层面。相反，他们考虑到了团队特征对个体行为整合到团队层面的影响，并将团队特征纳入概念定义之中。同时，这种概念化方式有效地避免了单一评价偏差（即团队员工的测量）。但是，这种对团队层面建言的操作方式仍然受到了一些学者的批评。例如，Guzman 和 Espejo（2019）认为这一思路实质上扭曲了建言行为的概念。他们批评这种基于员工共识聚合、汇总的团队建言并没有继承个体建言的内涵和逻辑，实质上测量的是团队建言氛围而非团队建言，两者在理论上以及实践上都有明显的区分（Morrison et al., 2011; Frazier & Bowler, 2015）。更重要的是，这种基于员工共识的测量方式要求团队成员对于团队中的建言水平的评价具有高度的一致性，“抹平”了员工在建言行为方面的差异（如员工建言水平和建言行为模式、互动的差异），无法准确、客观地描述每个团队成员的实际建言情况。

（三）基于个体聚合的团队建言测量

与基于员工共识的团队建言测量不同，另一种操作性思路是将个体成员的建言行为进行加总聚合（composition aggregated model）（Chan, 1998），最终生成团队建言水平。具体而言，研究者沿用了个人建言行为的定义和测量，将团队成员每一个人的建言行为进行加总或者平均来创建团队层面的概念或者指标。研

究者在应用这一操作定义时，具体使用的方法不尽相同。例如，Guzman 和 Espejo（2019）将团队建言定义为一种聚合的团队属性，即团队内的个体建言行为的总和（或平均数量）。基于员工汇报自己的建言水平、再聚合到团队层面，他们发现团队建言有利于管理创新，成员们讨论想法的意愿在这一关系中起到了中介作用。与这一操作不同，Liang 等（2019）则要求团队成员依次评价团队中所有成员的建言水平，然后再以计算团队密度（density）的方式聚合到团队层面。他们发现团队知识运用中介了促进性建言和团队创新之间关系，这一关系在创意生成阶段最为显著；抑制性建言和团队创新之间存在一种非线性关系，即抑制性建言的正向作用在较高程度上会逐渐减弱。相比于员工自评、再聚合的方式，同事循环评价所有员工建言、再聚合到团队层面的方式对数据的要求更高，对于团队建言的测量也更加准确。

与基于员工共识的测量方式不同，基于加总聚合的操作方式并没有假设不同的团队成员会表现相同水平的建言行为，也不要求员工汇报高度一致的建言水平。换句话说，相比于基于员工共同知觉的团队建言测量，基于个体建言聚合的测量承认员工存在差异化的建言行为。从这一角度上讲，相比于将团队建言描述为团队共同知觉，将个体建言行为延伸为团队层面的建言聚合更加接近真实团队的建言现状。尽管如此，与基于共同知觉的团队建言相同，在团队层面上聚合个体建言仍然忽视了团队成员的异质性，也没有反映团队成员的真实互动以及团队协作。换句话说，无论是基于员工共识的团队建言测量还是基于个体建言聚合的团队

建言测量都将团队视为高度静态的解释性集体 (explanatory collective), 他们都在不同程度上忽略了团队成员的异质性, 以及成员之间的建言互动和协作过程对团队效用的影响。

(四) 基于员工互动的团队建言测量

除了以上三种取向外, 已经有学者注意到仅仅关注团队中的平均建言水平 (即员工建言在团队层面的聚合) 无法反映真实的团队协作。例如, Sherf 等 (2018) 明确提出, 当以团队为研究对象, 探索员工建言如何影响团队协作和团队效能时, 仅仅将个体建言在团队层面聚合不足以描述团队成员如何相互建言、相互协作以影响团队有效性。即使两个团队的建言水平相同, 不同的建言模式或者建言分布 (例如, 一个团队中单个成员的建言比例很高, 另一个团队中所有员工的建言水平比较均匀), 对团队绩效的影响也不相同。换句话说, 建言网络结构或者建言分布特征反映了背景各异的员工相互建言以整合彼此知识的团队协作模式。基于此, Sherf 等 (2018) 强调关于员工建言如何影响团队绩效的研究应当从讨论“团队建言水平”扩展到“团队层面的建言分布” (即建言中心性)。具体来说, 他们发现当位于建言网络中心的员工 (central voicer, 即建言最多的人) 具有很高的反思特征 (reflectiveness) 时, 团队建言水平可以促进企业绩效, 而当位于建言网络中心的员工具有很高的社会主导特质 (social dominance) 则不利于团队绩效。与此同时, Detert 等 (2013) 基于结构化视角, 强调建言分布对于团队绩效的显著影响。他们强调由于团队成员与团队领导所掌握的权利以及资源不同, 横向建言 (lateral voice flow) ——向同事建言, 以及向上

建言 (upward voice flow) ——向上级管理者建言, 在建言内容以及对团队的影响方面都有显著的区别。具体来说, 他们认为团队领导者有能力解决员工反映的问题, 因而向上建言可以促进团队绩效, 而横向员工建言降低团队绩效。在进行建言测量时, 不同于之前将个体员工建言进行简单加总然后汇总为团队建言的方式, 他们基于结构化视角, 将员工建言作为一种对子人际互动行为, 并且关注员工建言在团队层面的结构 (如团队建言密度、团队建言中心性)。

无论是基于员工共识还是基于个体行为聚合的团队建言测量思路, 都认为团队成员是可以相互替代的, 因此忽略了员工互动模式对于团队协作的影响。与这些思路不同, 基于员工互动的团队建言的操作模式将成员间的互动协作纳入对团队建言的测量之中, 关注了团队成员之间的建言互动结构对团队绩效的影响, 使团队层面的建言研究从“建言水平”扩展到“建言结构”。因此, 这一思路可以更加细致地描述团队内成员建言互动的真实情况。然而, 这些研究并没有明确考虑团队员工的异质性 (如团队成员独特的知识、背景、能力以及在社会网络中所处的不同位置) 如何影响建言对于团队绩效的解释力, 以及不同员工的建言如何以不同的方式影响了团队绩效。

(五) 基于员工差异化的团队建言测量

不同于上述的共识聚合以及加总聚合的思路, 基于员工差异化的研究视角注意到了团队成员之间的差异、成员之间的互动协作和社会关系对团队运作的影响, 并且根据研究问题选择代表性指标来代表团队层面的建言水平。如 Li 等 (2015) 结合了团队成员异质性的特征将

个体建言扩展到团队层面。研究强调，员工对团队的影响是非正态分布，“一小部分明星员工决定了团队80%的绩效”（O'Boyle & Aguinis, 2012: 106）。因此，个别团队成员可以不成比例地影响团队的成果，某些成员在团队协作中发挥更关键的作用（Humphrey & Aime, 2014）。因此，在将个体建言扩展到团队层面时，他们没有将团队建言概念化为团队共识或者加总的团队属性，而是将团队中建言最多的员工的建言数量概念化为团队层面的建言行为。他们基于同事循环评价所有员工的建言水平，然后使用一种相对复杂的模型将个人建言聚合成为团队建言。他们发现当“建言之星”在工作流网络中占据中心位置时，则更有可能促进团队监督过程以及团队效用。

这一思路开始关注团队中的单个员工（如建言最多的员工）对于团队协作的独特影响，尝试探索员工的异质性对于其在团队内建言效应的影响，开始将员工建言可能造成的不同效应纳入了对团队有效性的思考中。然而，这些研究并未将团队中的其他成员直接纳入研究中，充分考虑建言行为的社会属性，真正地将个人特征（如个人特征或员工异质性）、关系特征和潜在的动态组织特征（团队中的社会网络结构）综合纳入对团队层面的建言研究中（Dansereau et al., 1999; Henderson & Cockburn, 1994; Klein & House, 1995）。如果不能结合团队的社会背景去审视员工建言的行为规律，我们就无法对团队成员之间的建言沟通进行充分的了解，也就无法了解基于个体成员的变革性观点如何在团队内进行有效整合，最终贡献于团队效能。

三、现有团队层面建言研究的不足

从以上对相关文献的回顾中可以看出，学者们一直在探索和改进对团队层面的建言测量，以期将团队特征与个体建言行为进行有效整合，更加科学、准确地理解员工建言对团队有效性的影响，深化我们对于团队以及团队协作的理解。尽管这一领域的研究已经取得了明显的进步，但是目前关于团队建言的研究仍然存在以下三个主要问题：

第一，对团队层面的建言概念定义和操作的不一致。目前的研究对团队建言的理解和操作存在很大的不同，而不同的团队建言的概念和操作对于团队绩效的预测能力不同，阻碍了我们对不同研究结果的整合和解释。例如，Guzman 和 Espejo（2019）质疑基于员工共识的团队建言实质上只是团队建言氛围，而非建言行为。Podsakoff 等（2015）发现，基于员工共识聚合测量的团队建言与团队中发生建言的频率相关，与建言者在团队中所占的比率无关；而基于个体建言聚合测量的团队建言与建言者在团队中的比率正相关，但是与团队中发生建言的频率无关；基于不同的操作测量的团队建言对团队绩效的预测效果不同。因此，尽管越来越多的研究开始关注团队成员建言如何影响团队绩效，但是不同的操作手段不仅反映了研究者对团队层面的建言概念缺乏清晰的认知，也很难解释不同的甚至相互矛盾的研究结果。鉴于团队是一个多层次的系统，团队层面的建言概念不能简单地理解为个体行为的聚合，也

不能将基于个体建言行为的定义直接套用在团队层面。结合团队特点和建言行为特征,准确地理解、测量团队层面的建言概念,是解释团队成员建言行为影响团队有效性的一个必要的前提条件。

第二,忽视了建言作为人际互动行为的本质。建言本质上是从建言发出者(voice)到建言接受者(targets)的一种人际互动沟通行为(Detert et al., 2013; Morrison, 2011, 2014),但目前的建言研究大多没有充分考虑它的社会属性以及它的社会网络结构特征(梁建和刘兆鹏, 2016)。如果研究时仅仅关注建言的数量,忽略了建言作为一个具备社会网络结构特征的变量所能反映出的关联信息,那么相关研究难以反映团队成员间的互动、协作。对团队或者组织方面的解释力也会受到很大的局限。事实上,研究者已经发现团队的建言结构会影响团队建言对于团队绩效的解释能力(Detert et al., 2013; Sherf et al., 2018)。因此,在团队层面上探究建言行为对于团队协作的解释效力时,我们应当结合建言作为人际互动的本质,从审视团队成员之间社会交往入手,结合团队的社会背景去审视员工建言的行为规律,以了解基于个体成员的变革性观点如何在团队内进行有效整合,最终贡献于团队的有效性。

第三,局限于团队同质性假设。目前的大部分关于团队建言的定义局限于团队同质性假设,忽略了团队成员的异质性。随着工作团队的日益复杂化、动态化和分散化,团队成员之间的差异不断增大(Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2017),组织越来越依赖多元化成员的互动与协作以实现团队协同的潜在收益,即“1+

1>2”的效果。基于此,员工异质性以及多样化成员的互动协作是团队的基本特征。事实上,研究者已经意识到,员工异质性以及团队成员的互动过程是理解团队建言如何影响团队绩效的关键(Kozlowski & Ilgen, 2006, Humphrey & Aime, 2014)。建言对团队的效用会受到建言者以及纳谏者本身的知识(或在团队中的位置)以及互动结构的影响(Li et al., 2015; Sherf et al., 2018)。尽管一部分研究者已经开始注意到团队成员在建言过程和效用中的异质性,并且开始通过团队成员的互动结构去了解员工建言对团队运作的可能作用。然而目前关于团队建言的研究大都基于聚合的构念或者理论,无法充分反映员工个体之间的差异、团队的建言以及协作结构,无法真实地反映、理解在“真实的团队”中成员如何交流、协作以影响团队绩效(Humphrey & Aime, 2014)。

四、基于微观动态性视角的团队建言研究思路

建言行为本质上是一种从建言发出者到建言接受者的人际交流活动。团队中的建言行为在很大程度上受到团队中人际关系的影响(Morrison, 2014),本质上是具备社会网络结构特征的变量。正如Morrison(2014: 191)所言,我们“需要更加充分地考虑一个人的同事以及他与同事的关系如何影响了建言,因为这些社会和关系因素在很大程度上影响了建言行为”。因此,团队层面的建言研究应该聚焦于在一个团队内部,背景各异的员工如何分享、整合、组织每个成员的独特信息和视角以促进信息和

知识的应用，进而实现团队协同效益的团队组织过程。如果我们仅仅将建言作为一种静态的或者聚合的团队属性，忽略团队成员的个体属性、建言的社会属性以及人际网络结构特征，将难以反映团队的全部信息，对团队运作效率或组织现象的解释能力也会受到很大的局限。换句话说，即使两个团队具有相同的建言数量

(见图 1 (a))，不同的建言者-接受者、建言网络结构(见图 1 (b))可能形成成员间不同的信息交流和知识整合的模式，以及不同的团队协作模式和团队组织过程(见图 1 (c))，最终对团队有效性产生不同的影响(Crawford & LePine, 2013)。

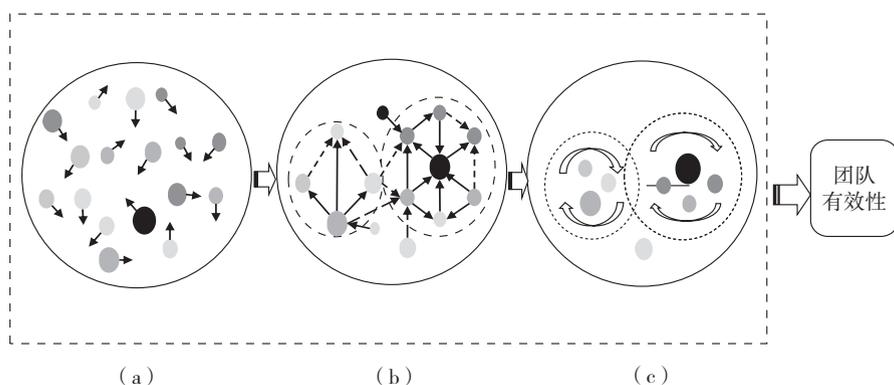


图 1 成员建言对团队有效性影响的微观动态性分析视角

但是，目前的建言研究大多没有充分考虑建言的社会属性以及团队成员建言行为模式对团队绩效的影响。通过我们之前对现有研究的回顾可以看出，研究者大多以 McGrath (1964) 提出的“输入—过程—输出”模型理解、检验团队层面的建言对团队有效性的影响(Mathieu et al., 2017)。研究者一般假设团队成员的经验、态度、价值观、认知、行为等在经过人员筛选、社会化和其他心理历程的作用下，能够表现出较高的一致性，从而可以描述团队的某种整体特征。这种研究思路由于无法揭示团队中成员互动的差异，可能会造成团队真实运作信息的失真和片面化，最终影响我们对团队运作的解释(Crawford & LePine, 2013)。如果不能结合团队活动的社会特征去审视员工建言的个性化行为规律，我们就无法对团队成员之间

的建言沟通进行充分的了解，也就无法了解基于个体成员的建设性观点如何在团队内进行有效整合，最终贡献于团队有效性。

针对这种局限，我们提出以 Humphrey 和 Aime (2014) 提出的团队微观动态性视角为指导，充分考虑行动者特征(actor)、目标者特征(target)、对子关系(dyadic relationship)、任务情境和团队特征，构建多层次的解释框架以解释成员间的对子互动、团队内部的互动模式(subgroup, centralization, core-peripheral)以及整体团队特征，从而从成员互动的角度去了解团队成员之间的建言共享和知识整合过程。团队微观动态视角强调，团队中的个体是嵌套在各种关系网络之中的，个人的认知和行为既体现了个体成员的特征，也受到其周围社会情境的影响(Humphrey & Aime, 2014)。正如 Gru-

enfel 和 Hollingshead (1993: 384) 指出的, “个体认知是社会交流的产物, 它在社会互动过程中被建构和分享, 并最终分布在群体之中”。在微观动态的思路下, 研究者对团队运作的理解依赖于观察成员之间的关系以及他们之间互动形成的各种圈子。从这一思路出发, 对团队的研究需要从团队内部人与人之间的社会交往入手, 以团队内部个人之间的互动作为分析单元, 研究这些内部的关系圈子对团队运作的影响。这些圈子代表了团队内部任务和社会合作模式, 它描述了团队内部成员之间相互交流的基本模式 (Carton & Cummings, 2012)。团队成员在人际交往的过程中形成一定的社会网络结构, 这些网络结构能够影响相关资源在成员之间的流动, 形成信任和合作的人际规范, 以及协调成员之间的行动。但是, 在同一个团队中存在不同的小圈子, 可能会导致不同的思维模式, 导致无法就如何解决团队面临的问题达成一致 (Dougherty, 1992; Mathieu et al., 2000)。因此, 如果能够充分意识到这些人际互动对团队内部建言共享和知识整合的影响, 就有助于结合团队的社会背景去总结团队成员之间的建言行为规律, 通过平衡团队内部和跨团队的活动, 提高团队运作效率。

与之前的思路不同, 微观动态视角不再视团队为一个整体“黑箱”, 而是从个体微观角度理解、分析团队内部成员之间的人际互动, 以及由此而形成的各种圈子对团队运作的影响。这一思路契合了员工建言和团队协作的社会属性, 即两者都是社会互动的产物, 需要整合不同的知识和信息来源, 是团队成员之间一种心智融合的产物。同时, 这一思路也符合了何友

晖等针对中国文化特征提出的“方法论关系主义”(methodological relationalism)的概念。针对中国人的行为特点, 他们提出研究者关注的焦点“不应该是个体或是情境本身, 而是在不同关系情境中的个人(person-in-relations)或是在同一个关系情境中互动的人(persons-in-relation)”(Ho & Chiu, 1998: 353)。因此, 团队微观动态视角有助于我们在中国组织情境中审视团队成员之间的人际互动, 将员工建言整合进入团队层面的研究中, 理解团队内部的运作规律以有效地理解员工建言如何影响团队运行效率。

五、基于微观动态性视角的团队层面建言研究方向

近年来, 随着商业环境变得越来越复杂、多变和不确定, 人际协作和团队合作对企业而言变得越来越重要 (Edmondson, 2018)。在这种情况下, 以淡化团队成员之间的差异性、忽视团队成员的微观互动为主要特征的传统团队研究范式呈现出越来越多的不足。微观动态性的分析视角不仅有利于准确地描述团队成员的建言互动, 而且可以帮助我们充分理解团队成员的团队协作过程, 无论是对管理学理论还是实践发展都具有重要的意义。基于这种认识, 我们提出以下三个可能的研究方向, 以进一步推动团队建言研究。

(一) 成员对子关系、建言互动结构与团队有效性

团队微观动态视角需要我们剖析团队成员之间的互动过程, 了解团队内部成员的组织方

式，在此基础上分析这些社会因素对建言行为和团队协作的可能影响（Humphrey & Aime, 2014）。如前所述，已经有研究聚焦于员工建言网络的结构特征，以及团队成员间的建言互动模式如何影响团队有效性。例如，Perlow 和 Reppening（2009）发现，员工会有选择性地向某些员工建言而非向所有员工建言，团队的建言结构显著影响交流的质量和 Company 绩效。尽管 Sherf 等（2018）并没有将建言作为一种人际互动，但他们基于同事相互评价员工建言的频率，发现当员工建言仅仅集中于某一个员工的时候，员工建言不会促进团队交流以及团队绩效。这些研究初步说明了研究团队成员建言结构的重要性。团队建言结构描述的是在一个团队内部，成员之间相互分享建设性意见的一种社会互动模式，代表了团队成员如何相互建言以结合彼此的知识促进团队绩效的组织模式。这种建言结构是团队成员社会互动的产物。但是，目前这方面的研究大多将建言结构作为一种团队层面的、静态的解释变量，忽视了建言作为人际互动行为的本质。

将来的研究可以从建言行为的对子人际互动特征出发，通过考察团队成员间的建言互动结构，理解基于个人行为选择的建言互动如何最终影响了团队有效性。结合以往的文献，我们认为研究者可以考虑的建言互动结构指标包括：建言中心性（voice centralization）、建言核心/外围网络结构（voice core-periphery），以及建言小圈子（voice sub-grouping）。具体来说，建言中心性描述团队里的意见和建议在多大程度上被集中反馈给个别成员。当所有其他成员都只向其中一个或者个别核心成员反馈意见和建议时，此时

团队的建言结构呈现出高中心性（见图 2（a））。建言中心性会降低团队信息的利用效率，因此可能会损害团队成员知识的分享和利用，并且影响团队绩效。当成员的意见和建议在团队成员中平均分布时，团队成员可以自由地分享团队不同的信息和知识，团队的建言结构呈现出低中心性（见图 2（b））。团队成员的核心/外围网络结构的特点是富有凝聚力的核心行动者和一组连接到核心成员的外围行动者，这些外围行动者彼此之间很少沟通以及连接（Borgatti & Everett 1999: 375）（见图 2（c））。当团队具有核心/外围建言结构时，团队的核心成员可以通过外围成员获得团队的多样化信息，并且这些多样化的信息可以在核心成员之间进行高效的流通以及阐述，最终影响团队绩效。建言小圈子的存在意味着团队内部存在员工自发形成的、富有凝聚力的子群体，员工在小圈子内部相互分享建言，讨论自己的观点，而不是把自己的观点公开讲出来，在团队内部进行讨论（见图 2（d））。这种相互断裂的小圈子可能会影响团队效能。未来的研究可以通过这种基于微观动态的分析视角，从分析建言对子关系出发，研究团队成员之间的互动如何形成了不同的建言结构，最终影响了团队运作的有效性。

（二）基于网络位置分析成员建言对团队有效性的影响

以往团队建言研究的一大缺陷在于这些研究大都基于团队成员的同质性假设，认为团队成员对于团队协作的影响是同质的、可互换的，在影响团队有效性方面发挥着同等的作用（Humphrey & Aime, 2014）。这种基于同构（isomorphism）的假设显然不符合团队运作的实

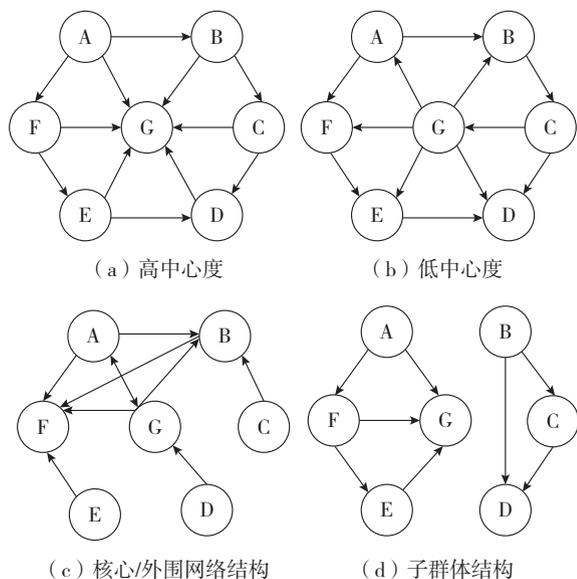


图2 团队成员之间建言互动的微观结构分析

际状况，团队成员对团队过程和团队有效性的影响很显然是不同的，某些成员在团队运作中发挥更关键的作用 (Mathieu et al., 2008)。针对这种局限，将来的研究可以结合行动者特征、目标者特征和对子关系特征，深入细致地分析团队成员建言对于团队有效性的影响。

具体而言，将来的研究可以从分析团队成员互动规律出发，分析员工在团队社会网络中的位置，区分、探索不同的建言流向（如建言发生在什么人之间，建言的方向是什么）对于团队有效性的影响。例如，处于不同社会网络位置的员工可能掌握着不同的信息资源以及影响力。因此，处于社会网络中心的员工之间的建言互动对于团队的影响可能与处于社会网络边缘的员工之间的建言互动对团队的影响有显著的区别。其次，不同非正式团队的成员之间的建言互动也可能对团队协作具有更加显著的影响。例如，早在霍桑实验及沃纳的“扬基城社区”观察中，研究者就已经发现，在一个社

会系统中往往存在着几个由团队成员自发形成的、富有凝聚力的小圈子或者“子群体” (subgroup)，一个人的朋友交往圈子与组织内部的同事往往高度重合 (Ingram & Zou, 2008)。子群体内部成员具有高度的相似性，他们倾向于关注相同的信息、产生相似的观点。当这种小圈子对个体产生明显影响时，其成员可能会出现“内团队偏差” (ingroup bias)，即团队成员仅仅在自己的小圈子内表达自己的建言，表现出高水平的圈内建言 (见图3)。这种微观互动会导致团队内部存在彼此独立的“思想世界” (Carton & Cummings, 2012; Crawford & LePine, 2013)，影响团队成员与圈子之外成员的建言共享，削弱团队整体的学习和创造力 (Pillemer & Rothbard, 2018; 张桂平和廖建桥, 2009)。当不同小圈子内的成员可以彼此之间畅所欲言，自由地分享假设性的观点和想法，即圈子间建言，可以促进团队最大程度地利用团队成员的独特知识进而促进团队绩效。因此，通过分析、整合建言行动者和目标者在团队网络中的位置，研究者可以充分考虑团队成员的差异性，进而将其整合进对团队有效性的影响之中 (Carton & Cummings, 2012)。

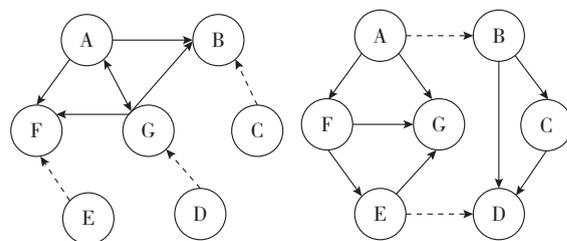


图3 员工在社会网络中的位置研究
建言对团队的影响

（三）整合任务网络与建言结构分析员工建言对团队有效性的影响

微观动态性视角的本质在于打开团队运作的“黑箱”，通过分析团队成员之间的人际互动，解释个体的行为选择如何影响了团队成员之间的知识整合，最终影响团队的有效性。对于团队建言的分析不仅需要理解团队成员之间的建言互动模式，还需要理解他们之间的关系特征。Carton 和 Cummings（2012）呼吁学者们在研究团队效能时，应该结合团队中的多种不同类型的网络结构以理解团队效能，应对团队运作的复杂性。从这一思路出发，整合任务网络和由员工互动引起的建言结构，以探索团队成员的建言行为如何影响团队效能值得引起研究者的关注（见图4）。

图4（a）描述的是团队成员由于工作分配而形成的任务网络（以虚线表示），图4（b）代表了团队成员相互建言形成的建言结构（以实线表示），而图4（c）代表了将两者交叉重叠之后的联系特征。虽然两种社会网络的形成机制不尽相同，但是两者在影响团队效能时可

以起到一定的互补作用。任务网络反映的是通过正式工作设计而形成的任务联系，而建言互动网络更多反映的是团队成员在日常交往中形成的非正式人际联系。因此，同时考虑两种网络关系可以更好地反映团队成员如何进行信息交流、知识整合（Crawford & LePine, 2013; Zammit et al., 2016）。通过思考如何在团队过程互动和团队效能中协调这些正式和非正式的互动机制，我们可以更完整地理解团队成功或失败的原因。Edmondson（1999: 379）对目前的团队研究现状提供了精准的评价：“现在的理论模型……忽略了动态互动过程……细小的事件和微妙的互动是如何随着时间流逝而逐渐成为团队共享的信念，以及这些团队结构是否存在自我强化循环和螺旋，目前都还没有得到解答。”因此，从微观动态性分析思路去审视团队成员之间的互动网络，可以帮助我们理解团队成员如何由于任务互动而形成了不同的圈子（建言圈子以及任务圈子），而这些互动结果又是如何影响团队协作的。

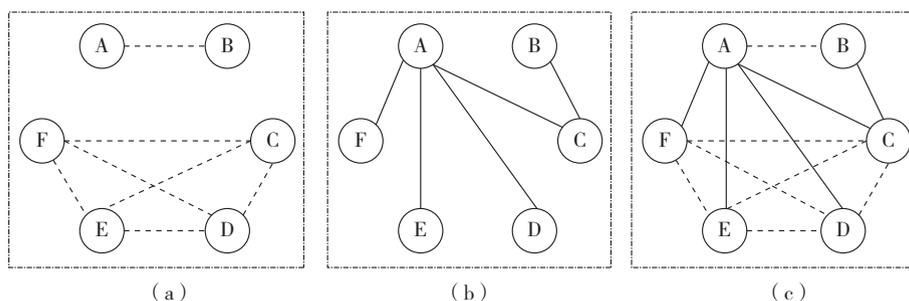


图4 团队内可能存在的任务圈子和建言结构

六、结论

员工建言有利于提供整合团队内部的不同观点,提高团队运作效率一直是建言研究者坚持的一个基本观点。近年来在对这一命题的检验中出现了不同的研究思路和范式。在总结目前团队层面的建言研究进展的基础上,本文以Humphrey和Aime(2014)提出的团队微观动态性视角为出发点,结合Carton和Cummings(2012)提出的小圈子理论,提出通过分析团队内部成员之间的人际互动以及在此基础上形成的非正式圈子,阐述员工建言影响团队有效性的可能途径和作用机制。最后,本文为团队层面的建言研究提出可能的研究方向,从而为进一步理解如何管理团队内员工的建言互动以促进团队绩效提供参考。我们希望这种从审视团队成员之间社会交往入手的微观动态性视角不仅有利于深入研究团队内部成员之间的建言互动机制和过程,还能以一种崭新的思路推动团队有效性研究,最终服务于管理学理论和实践的发展。

接受编辑: Haiyang Li

收稿日期: 2021年8月13日

接受日期: 2021年8月21日

作者简介:

张丽美, 上海交通大学安泰经济与管理学院工商管理专业硕博连读生, 主要研究领域是员工建言、社会网络、团队创新。

梁建(通讯作者 Email: jianliang@tongji.

edu.cn), 香港科技大学组织管理学博士, 同济大学管理高等研究院教授。获得国家自然科学基金委员会首届优秀青年基金资助, 并入选上海市曙光学者人才计划。目前担任 *Management and Organization Review* 资深编辑, 《管理学季刊》编委、领域编辑。研究兴趣为员工主动性行为、领导行为、组织中的社会交换关系、企业伦理等。

参考文献

- [1] 陈慧、梁巧转、丰超:《包容型领导如何提升团队创造力?——被调节的链式中介模型》,《科学学与科学技术管理》,2021年第4期。
- [2] 邓今朝、黄中梅、余绍忠:《员工建言行为与团队绩效的关系——成员目标取向的作用》,《软科学》,2015年第6期。
- [3] 邓今朝、喻梦琴、丁栩平:《员工建言行为对团队创造力的作用机制》,《科研管理》,2018年第12期。
- [4] 费孝通:《江村经济:中国农民的生活》,商务印书馆2001年版。
- [5] 梁建、刘兆鹏:《团队建言结构:概念,前因及其对团队创新的影响》,《中国人力资源开发》,2016年第5期。
- [6] 张桂平、廖建桥:《用“圈子”文化管理员工沉默行为》,《中国人力资源开发》,2009年第6期。
- [7] Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. 2013. Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24 (1): 22-38.
- [8] Carton, A. M., & Cummings, J. N. 2012. A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37 (3): 441-470.

- [9] Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. 2017. A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70 (1): 11-71.
- [10] Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2): 234-246.
- [11] Crawford, E. R., & LePine, J. A. 2013. A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, 38 (1): 32-48.
- [12] Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Kohles, J. C. 1999. Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: Some implications for theory building. *Academy of Management Review*, 24 (2): 346-357.
- [13] Della Torre, E. 2019. Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms. *European Management Journal*, 37 (3): 398-410.
- [14] Della Torre, E., Salimi, M., & Giangreco, A. 2020. Crowding-out or crowding-in? Direct voice, performance-related pay, and organizational innovation in European firms. *Human Resource Management*, 59 (2): 185-199.
- [15] Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. 2013. Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58 (4): 624-668.
- [16] Dougherty, D. 1992. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3 (2): 179-202.
- [17] Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- [18] Edmondson, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- [19] Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. 2002. Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55 (4): 929-948.
- [20] Everett, M. G., & Borgatti, S. P. 1999. The centrality of groups and classes. *The Journal of Mathematical Sociology*, 23 (3): 181-201.
- [21] Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. 2014. Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57 (4): 1013-1034.
- [22] Frazier, M. L., & Bowler, W. M. 2015. Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41 (3): 841-863.
- [23] Gruenfeld, D. H., & Hollingshead, A. B. 1993. Sociocognition in work groups: The evolution of group integrative complexity and its relation to task performance. *Small Group Research*, 24 (3): 383-405.
- [24] Guzman, F. A., & Espejo, A. 2019. Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (1): 73-90.
- [25] Henderson, R., & Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15 (S1): 63-84.
- [26] Hinds, P., Liu, L., & Lyon, J. 2011. Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *Academy of Management*

gement Annals, 5 (1): 135–188.

[27] Ho, D. Y. F., & Chiu, C. Y. 1998. Collective representations as ametaconstruct: An analysis based on methodological relationalism. *Culture & Psychology*, 4 (3): 349–369.

[28] Howell, T. M., Harrison, D. A., Burris, E. R., & Detert, J. R. 2015. Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition. *Journal of Applied Psychology*, 100 (6): 1765–1784.

[29] Humphrey, S. E., & Aime, F. 2014. Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork. *Academy of Management Annals*, 8 (1): 443–503.

[30] Hwang, K. K. 1987. Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92 (4): 944–974.

[31] Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 56: 517–543.

[32] Ingram, P., & Zou X. 2008. Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28: 167–184.

[33] Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. 2010. Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63 (3): 371–394.

[34] Klein, K. J., & House, R. J. 1995. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6 (2): 183–198.

[35] Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3): 77–124.

[36] Lam, C. F., & Mayer, D. M. 2014. When do employees speak up for their customers? A model of voice in

a customer service context. *Personnel Psychology*, 67 (3): 637–666.

[37] Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. 2017. The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102 (8): 1259–1270.

[38] Li, N., Zhao, H. H., Walter, S. L., Zhang, X. A., & Yu, J. 2015. Achieving more with less: Extra milers’ behavioral influences in teams. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4): 1025–1039.

[39] Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. 2019. Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (1): 91–104.

[40] Lu, S., Bartol, K. M., Venkataramani, V., Zheng, X., & Liu, X. 2019. Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees’ idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation. *Academy of Management Journal*, 62 (2): 579–606.

[41] Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon – Bowers, J. A. 2000. The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2): 273–283.

[42] MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. 2011. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization’s bottom line? *Personnel Psychology*, 64 (3): 559–592.

[43] Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knip-

penberg, D., & Ilgen, D. R. 2017. A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3): 452-467.

[44] Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34 (3): 410-476.

[45] McGrath, J. E. 1964. *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[46] Morrison, E. W. 2011. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5 (1): 373-412.

[47] Morrison, E. W. 2014. Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1 (1): 173-197.

[48] Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. 2011. Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96 (1): 183-191.

[49] O'Boyle Jr, E., & Aguinis, H. 2012. The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65 (1): 79-119.

[50] Perlow, L. A., & Repenning, N. P. 2009. The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29: 195-223.

[51] Pillemer, J., & Rothbard, N. P. 2018. Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43: 635-660.

[52] Podsakoff, N. P., Maynes, T. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. 2015. One (rating) from many (observations): Factors affecting the individual assessment of voice behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4): 1189-1202.

[53] Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C.,

Nadeem, S., & Siddique, M. U. 2017. Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (4): 670-688.

[54] Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. 2021. Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *INMR-Innovation & Management Review*, 18 (1): 69-89.

[55] Sherf, E. N., Sinha, R., Tangirala, S., & Awasty, N. 2018. Centralization of member voice in teams: Its effects on expertise utilization and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 103 (8): 813-827.

[56] Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. 2010. A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (4): 439-447.

[57] Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. 2012. Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23 (5): 953-964.

[58] Van Dyne, L., & LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1): 108-119.

[59] VanKnippenberg, D., & Mell, J. N. 2016. Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 135-145.

[60] Zammit, J. P., Gao, J., & Evans, R. 2016. Development of a knowledge sharing framework for improving the testing processes in global product development. *International Journal of Product Lifecycle Management*, 9 (1): 1-18.

Unpacking the Influence of Employee Voice on Team Effectiveness

—A Micro-dynamic Perspective

Limei Zhang¹ Jian Liang²

(1. Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University;

2. Advanced Institute of Business, Tongji University)

Abstract: As the environment becomes uncertain and dynamic, organizations increasingly need a team-based structure to leverage team members' diverse expertise and realize the synergistic benefit of teamwork (Humphrey & Aime, 2014; Kozlowski & Ilgen, 2006; Van Knippenberg & Mell, 2016). Voice behavior—the expression of work-related ideas and suggestions (Morrison, 2011, 2014)—is a key channel for transforming group members' expertise onto the team level (Detert et al., 2013; Sherf et al., 2018). Due to the importance of voice, scholars have paid ample attention to the employee voice (Morrison, 2014; Chamberlin et al., 2017). Recently, this line of research has focused on analyzing how team member voice influences team effectiveness. A key challenge for researchers is how to operationalize voice behavior at the team level and unpack its effect on team outcomes. Unfortunately, various perspectives existed in the literature and resulted in inconsistent, even conflicting, research findings. Such a situation has prevented the development of voice research.

To address this issue, we first reviewed previous research on the relationship between team member voice and team effectiveness. Based on this review, we summarized five different approaches to conceptualize and operationalize voice behavior at the team level, including a) Operationalizing team member voice as managerial reports, or manager-rated voice. This is the most direct and simple way to operationalize voice behavior at the team level; b) Operationalizing voice as the shared beliefs about speaking up behavior in groups. This operationalization requires a high level of consensus among group members about their voice behaviors; c) Operationalizing team member voice as the aggregation of individual voice behavior to the team level. This perspective does not require the consensus among group members, but largely ignores the interactions among group members; d) Measuring the structural attributes of employee voice within teams. This perspective takes into account the nonuniform voice patterns amongst team members. However, it is a static analysis without examining how a specific structure was evolved; e) Using representative members' voices to measure voice within a group. This approach paid attention to individual characteristics amongst team members, but it did not consider the dynamic organizing pattern among peer members within the team.

Building on the analyses of the five approaches, we pointed out three limitations in the current voice research at the team level. First, existing research has inconsistent definitions and operationalizations of team member voice. Thus, it becomes difficult for researchers to explain the contradictory results about the relationship between team member voice and team performance outcomes. Thus, the line of literature needs a widely accepted understanding of voice behavior at the team level before moving forward. Second, previous research largely ignored that voice is an act of dyadic communication in nature. As a consequence, there is a lack of

Contents

attention on how team members interact with each other to contribute their unique expertise to the team level, which is the key to understand how individuals' voice behavior influences team effectiveness. Third, previous research generally adopts the assumption of team homogeneity. Researchers viewed team member voice as a static explanatory variable and did not consider the heterogeneity amongst members in contributing their valuable ideas to the collectives.

Recognizing the above limitations, we propose the micro-dynamic perspective to investigate the effect of team member voice on team effectiveness. To better explain team effectiveness, Humphrey and Aime (2014) argued that researchers cannot view the team as a "black-box". Instead, they need to focus on the dyadic interaction between group members, and combine the characteristics of actor, target, and dyadic relationship to explain teamwork. The micro-dynamic perspective is consistent with the social characteristics of teamwork and the dyadic interpersonal nature of employee voice. Drawing upon such an interactive perspective, the interactions among team members in the voice process are the key to understanding team effectiveness. By digging into the dyadic interactions within the group, researchers can build valid knowledge about the effect of employee voice at the team level.

In the end, we propose three promising directions for future research following the micro-dynamic perspective: First, we suggest that scholars should focus on the structure of employee voice within teams. By highlighting the dyadic nature of employee voice, we propose that certain voice structures (i.e., voice centralization, voice core-periphery, and sub-grouping) are the results that emerged from dyadic interactions among group members. By tracking how team members communicate with each other, it is possible to understand how individual members' expertise is integrated and contributes to team performance outcomes; Second, given that previous research was mainly based on the homogeneity assumption among team members, we propose the future research should combine the characteristics of voice senders and receivers to analyze the function of employee voice on team effectiveness. For example, future research can take the different positions of each member in social networks into account, and examine how voice flows within different dyads influence team effectiveness. Third, the essence of the micro-dynamic perspective is to uncover the "black box" of the team process and explain how individuals interact with each other to influence team functioning. Thus, we suggested that future research combine multiple networks within teams (i.e., the formal task network and the informal voice flow networks), and provide a nuanced understanding of the effect of employee voice at the team level.

Key Words: employee voice; the micro-dynamic perspective; interpersonal interactions; team effectiveness