

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 成員-團隊價值契合度、團隊內互動及團隊效能：團隊層次的分析

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2413-H-002-010-SSS

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立臺灣大學心理學系暨研究所

計畫主持人：鄭伯壘

報告類型：精簡報告

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 11 月 12 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫  成果報告  
 期中進度報告

成員-團隊價值契合度、團隊內互動及團隊效能  
：團隊層次的分析

Member-team value fitness, intrateam interaction, and team effectiveness  
: An analysis of team level

計畫類別： 個別型計畫  整合型計畫

計畫編號：NSC 92— 2413—H—002—010—SSS

執行期間： 92 年 8 月 1 日至 93 年 7 月 31 日

計畫主持人：鄭伯璦

共同主持人：

計畫參與人員：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告  完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、  
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：台大心理系

中 華 民 國 93 年 11 月 03 日

# 國科會專題研究計劃成果報告

成員-團隊價值契合度、團隊內互動及團隊效能

：團隊層次的分析

Member-team value fitness, intrateam interaction, and team effectiveness

：An analysis of team level

計劃編號： NSC 92-2413-H-002-010-SSS

執行期間：92年8月1日至93年7月31日

主持人：鄭伯璦

國立台灣大學心理學系

## 〈摘要〉

隨著團隊研究逐漸受到重視，研究者逐漸採用 IPO(input-process-output)模式來探討影響團隊效能的各種可能因素。近年來團隊研究多半探討團隊成員之共享知識結構(shared mental model)，如何影響團隊的運作效率的研究，卻忽略知識結構背後有一項更重要的成員共享模式，即團隊價值觀 (team values)。根據 Input-Process-Output 模式(I-P-O model)，成員-團隊價值契合度對團隊效能的影響，主要是透過團隊歷程(溝通與合作)的中介對團隊效能產生作用。在蒐集了71個團隊、408名團隊成員的資料進行統計分析之後，發現(1)團隊成員和領導者價值越契合，團隊效能越高；(2)共享團隊價值觀和團隊內歷程(合作與溝通)間具有正向關係；(3)團隊內歷程價值觀契合對團隊效能的影響是透過的中介效果若同時考量交易領導、轉型領導、及家長式領導時，人際取向的轉型領導行為具有最顯著的預測效果，家長式領導行為之預測效果相對較低，而交易領導行為之預測能力則完全不顯著。

關鍵字：投入-歷程-輸出模式、成員團隊  
價值契合、團隊內互動

逐頁標題：團隊領導與團隊效能

## 〈Abstract〉

With the growing interest in team research, the researchers have gradually adopted an input-process-output (I-P-O) framework to explain team effectiveness. They suggest that input variables, such as members, teams, and organizational characteristics, influence team effectiveness, like team performance and member attitudes toward the team with the mediation mechanism by intrateam process. As to the input variable, past studies all concentrated only on members' shared knowledge structures, and neglected another more important aspect of members' shared model--team values. According to I-P-O (Input-Process-Output) Model, the influence of member-team values fitness values on team effectiveness should take effect via mediation of intrateam interaction, communication and cooperation processes especially. Data from 71 teams (400 individuals) are used and results from block regression analysis showed that (1) greater values fit between team members and their team leads to more positive attitudes toward the team and higher team performance; (2) there is a positive relationship between shared team value and intrateam processes, which includes member cooperation and communication; (3) the relationship between values fitness and team effectiveness is mediated through intrateam processes.

Key words: *Input-Process-Output model,*  
*member-team values fitness,*  
*intrateam interaction*

Running head: *member-team values fitness*  
*and team effectiveness*

## 計劃緣由與目的

前言。最近幾年來探討團隊成員之心態模式(team member's mental model)(Kraiger & Wenzel, 1997; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000)的研究有逐年增加的現象。所謂團隊成員心態模式是指團隊成員對團隊情境所具有的一種組織性的知識結構，能使個人與其他成員、環境產生順暢的互動(Mathieu, et al., 2000)。當團隊成員之間擁有共同的心態模式(shared mental model)時，由於彼此擁有類似的知識架構，使得團隊的運作較有效率、發揮較好的效果，而能因應難度較高、變化較快的 work 環境(Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993)。

然而這一系列研究都只針對成員共享的知識結構(knowledge structure)進行探討，卻忽略了做為知識結構背後一項更重要的成員共享模式，此即團隊價值觀(team value)。團隊價值觀可以被界定為一種關於團隊運作的內化性規範信念(internalized normative beliefs)，是指團隊對什麼是值得做、什麼叫做好的一種建構(construct)，此種建構指引了團隊的行為模式、途徑、及對目的之選擇。價值觀並不同於規範：規範是較為特定且明顯的行為期望，而價值則較為一般化且廣泛的概念。價值觀是導引規範的重要因素，規範則是因價值觀而來的具體行為期望(Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985)。根據上述對價值觀的分析，我們可以將團隊價值觀界定為：團隊成員所共有的、內化的規範性信念，能夠導引團隊成員的行為與團隊運作的方式。

所謂價值觀的共享或契合，本研究中是指團隊成員個人所重視之價值觀與團隊所重視之價值觀的一致性。由於每一位團隊成員對團隊價值，都具有主動知覺與解釋的能力(O' Reilly, 1989)；每一位團隊成員先前所形成的經驗也會對類似的團隊價值有不同的解讀。而目前有各式各樣的指標，來說明共享程度或契合的意義，在本研究中，將採用差距絕對值平方做為契合度指標。

**價值觀契合與效能。**而過去個人與文

化契合的研究(person-culture fit)，幾乎都發現，當成員的價值觀與組織價值觀的越契合時，成員的效能越佳(鄭伯璜、郭建志, 1993; 鄭伯璜, 1993; 任金剛, 1996; O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。因此，根據上述有關組織價值觀的相關研究，可以推論成員-團隊價值契合度與團隊效能(team effectiveness)應該具有正向關係。鄭伯璜在根據 Schein (1985) 的概念，將組織價值觀區分為內部整合(internal integration)與外部適應(external adaptation)價值觀後，並進行一系列的研究後發現：內部整合價值觀契合度對員工組織承諾的預測效果較大，而外部適應則對員工績效的預測效果較大，顯示共享價值觀的內容還是對個人或團隊效能具有一定程度的影響效果(鄭伯璜, 1991; 鄭伯璜、郭建志, 1993; 鄭伯璜, 1993)。

**成員-團隊價值契合度與團隊內互動。**價值契合使得團隊成員具有共同的信念(belief)、理念(philosophy)、及規範(norm)，而能加速團體共識的達成(Chatman, 1991)。在溝通方面，價值契合使得團隊成員間(members)擁有類似的語言或術語，因而使得成員之間的溝通變得容易。理由是，溝通乃使用符號的歷程，若對符號意義有高度的共識，則能加快溝通時，符號的「編碼-解碼」過程(encoding-decoding process)，同時，對符號或訊息的解讀也較為準確(Berger & Luckmann, 1966)。在合作方面，由於團隊成員擁有共同的參考架構(common frame of reference)，對環境的解釋較一致，不但能夠提高成員對其他成員行為的預測，而且可以降低工作互動時的不確定性、以及刺激負荷過大等種種負面障礙(Schein, 1992)，而有助於團隊成員之間的互相支援。

**團隊內互動與團隊效能。**Barrick、Stewart、Neubert、及 Mount(1998)指出高度的凝聚力、開放性的溝通、成員彈性較高、以及成員間較少衝突時，團隊效能較高。Stewart 與 Barrick(2000)亦將團隊歷程區分為社會歷程(包括開放性的溝通、衝突)

與任務歷程(逃避、彈性)，並以 45 個生產團隊為樣本進行研究，結果顯示開放性的溝通及彈性與團隊效能呈正相關。此外，在以 80 個金融機構團隊為樣本的研究中，發現所有團隊歷程都與生產力有著正向的關係；與滿意度的關係則不一致(Campion, Medsker & Higgs,1993)。而在以 60 個知識工作團隊為樣本的研究，則發現團隊歷程與滿意度均有正向關係(Campion, Papper & Medsker,1996)。另外，Tesluk & Mathieu(1999)針對 88 個巡迴樂團進行研究，結果發現團隊歷程與管理行為及策略、成員凝聚力、工作滿意度、及留團意願有正向關係。

**團隊內互動的中介效果。**根據 McGrath 的 I-P-O 模式 (Mathieu, Heffner, Coodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000)，我們可以推論成員-團隊價值契合度對團隊效能的影響，應是透過團隊歷程 (team processes) 的中介。

**本研究目的。**本研究的第一項目的，我們將團隊價值觀分為穩定性、創新性、及成果導向等三類，並預期成員-團隊價值契合度與留駐意願 (team viability)、團隊承諾 (team commitment) 及團隊績效 (team performance) 三項重要團隊效能指標的關係。並預期成員-團隊價值契合度與團隊效能具有正向關係

其次，誠如過去研究者所指出的，團隊內歷程必須限制在成員與成員之間，或成員與工作環境間的互動。且多數研究者也都同意，這些互動最主要為溝通 (communication) 與合作 (cooperation) 兩大歷程 (Campion, *et al.*, 1993; LePine, *et al.*, 2000; Mathieu, *et al.*, 2000)。因此，本研究第二個目的瞭解成員-團隊價值契合度與團隊內互動、團隊內互動與團隊效能間的關係。

最後，採 I-P-O 模式的主張，探討團隊內互動對成員-團隊價值契合度與團隊效能中是否具有中介效果。

## 結果與討論

為了瞭解成員-團隊價值契合及團隊效能的 IPO 模式在各種團隊的應用狀況，本研究盡量選取各種不同產業的不同團隊做為研究對象，產業類型包括食品、電子、通訊、機械、鋼鐵等製造業，以及銷售服務、醫療服務、以公共服務等服務產業；團隊性質則含蓋了業務推廣、一般管理、品質改善、及研究發展等不同類型的團隊。此外，亦考慮團隊的規模。由於本研究的重要研究變項為團隊內互動，當團隊規模過大時，成員之間的互動較不頻繁，關係也較不密切，因此選取團隊規模在 15 人以下的團隊做為研究對象。有效資料總共有 71 個團隊及其 400 位團隊成員的觀察值，每個團隊至少有四位以上的團隊成員資料。團隊大小平均大約 9 人 (Mean=9.40, S.D.=4.25)，團隊歷史約 3 年 (Mean=3.36, S.D.=3.78)。

測量變項包括：個人與團隊價值觀、團隊內互動(含溝通與合作)、團隊成員效能(包括 team viability、團隊承諾、及團隊績效)；並以團隊規模、團隊歷史、及團隊類型等團隊背景，做為控制變項。

為了瞭解團隊價值觀的因素結構，本研究首先進行了探索性因素分析(結果如表一)；並進行各研究變項的信度分析，以瞭解各量表的內部一致性信度。接著，計算各種 shared team value 的得分，並檢驗所有研究變項的 Rwg 值 (James, Demaree, & Wolf, 1983)，結果如表二所示。由表二可知，各變項的團隊成員評估一致性都超過 .80，表示將成員資料整合為團隊資料、進行團隊層次的分析是可以接受的。因此，將各變項的團隊成員資料加總並平均為團隊資料，以進行團隊層次的分析。最後，本研究以 SPSS 進行相關分析、及區段迴歸分析，結果如表三、表四所示。

表一、團隊價值觀之因素分析(N=397)

	平均數	標準差	成果導向	穩定性	創新性
<b>因素 1 成果導向(<math>\alpha = .81</math>)</b>					
結果取向	5.05	.88	.73	.20	-.09
成就取向	4.85	.89	.67	-.01	.13
成長取向	4.83	.95	.51	-.01	.33
<b>因素 2 穩定性(<math>\alpha = .75</math>)</b>					
注重細節	4.71	.97	-.06	.69	.18
注重秩序	4.76	.97	-.05	.60	.33
尊重權威	5.58	1.00	.18	.53	-.21
規則取向	4.76	.85	.17	.49	.03
<b>因素 3 創新性(<math>\alpha = .72</math>)</b>					
冒險精神	4.07	1.05	.04	-.07	.64
重視實驗	4.40	1.05	.25	-.02	.53
強調機會	4.59	.95	-.01	.10	.56

\*方法 = 主軸法, 最優斜交轉軸, 根據陡坡圖抽取因素數目

表二、各變項之 Rwg 值 (N=70~71)

變項	Rwg 平均數	Rwg > .90 的比例	Rwg > .90 的比例
<b>成員-團隊價值契合</b>			
1. 成果導向	.93	.82	.96
2. 穩定性	.93	.80	.96
3. 創新性	.90	.73	.90
<b>團隊內互動</b>			
1. 溝通	.94	.87	.96
2. 合作	.93	.76	.94
<b>團隊效能</b>			
1. 留駐意願	.90	.76	.91
2. 團隊承諾	.92	.77	.94
3. 團隊績效	.92	.84	.90

表三、各變項之平均數、標準差、以及變項間相關係數(N=57-71)

變項	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>控制變項</b>												
1.團隊規模	9.40	4.25										
2.團隊歷史	3.36	3.78	.36**									
3.團隊型態 <sup>a</sup>	3.26	1.06	.10	.11								
<b>成員-團隊價值契合</b>												
4.成果導向	3.35	.91	-.11	.20	-.19							
5.穩定性	2.35	1.27	-.15	-.03	.06	.65***						
6.創新性	3.12	.92	-.00	.16	.12	.60***	.55***					
<b>團隊內互動</b>												
7.溝通	4.46	.47	-.21	-.06	.18	.52***	.44***	.26*				
8.合作	4.63	.48	-.26*	-.05	.22	.48***	.40***	.17	.87***			
<b>團隊效能</b>												
9.留駐意願	4.76	.53	-.29*	-.10	.15	.41***	.41***	.17	.75***	.77***		
10.團隊承諾	4.52	.56	-.28*	-.09	.21	.42***	.43***	.16	.73***	.75***	.87***	
11.團隊績效	4.48	.52	-.34**	-.11	.14	.41***	.33**	.18	.65***	.67***	.73***	.82***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . a. 概念化程度, 行銷推廣=1, 一般管理=2, 品管=3, 研究發展=4

表四、研究之區塊迴歸分析 (N=54)

變項	團隊內互動					團隊效能							
	溝通		合作		留駐意願			團隊承諾			團隊績效		
	M1	M1	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3		
<b>控制變項</b>													
1.團隊規模	-.22+	-.32**	-.36**	--	-.17+	-.38**	-.18+	-.21*	-.44***	-.28*	-.30*		
2.團隊歷史	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--		
3.團隊型態	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--		
$\Delta R^2$	--	.09*	.13*	--	--	.16**	--	--	.21**	.07+	.08*		
<b>成員-團隊價值契合</b>													
4.成果導向	.48**	.43*	.32*	--		.42**	--		.47**	--			
5.穩定性	.25*	--	.29*	--		.35*	--		--	--			
6.創新性	--	--	--	--		--	--		--	--			
$\Delta R^2$	.28**	.21**	.22**	--		.29***	--		.23**	--			
<b>團隊內互動</b>													
7.溝通				.40*	.34*		.40*	.29*		.31*	--		
8.合作				.39*	.38*		.35*	.32*		.34*	.31*		
$\Delta R^2$				.50***	.30***		.46***	.21***		.33***	.16**		
Overall $R^2$	.37***	.36***	.37***	.65***	.67***	.48***	.64***	.69***	.43***	.56***	.59***		
df1,df2	6,47	6,47	6,47	5,48	8,45	6,47	5,48	8,45	6,47	5,48	8,45		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

由表三可以發現共享團隊價值觀與團隊效能、團隊內歷程均具有正向關係，其中，成果取向、穩定性價值觀都與團隊效能、團隊內歷程都具有十分顯著的關係 ( $r=.33\sim.52, p<.001$ )，至於共享創新性價值觀則關係較不顯著 ( $r=.16\sim.26$ )。此外，共享價值觀與團隊背景的關係則不顯著。

**對團隊效能的預測。**表四針對團隊效能之區段迴歸分析的 M1 中可以看出，在控制團隊背景變項之後，成員-團隊價值契合對各團隊效能的獨特預測效果均達顯著： $\Delta R^2$  分別為留駐意願.22 ( $p<.01$ )、團隊承諾.29 ( $p<.001$ )、團隊績效.23 ( $p<.01$ )，而且  $\beta$  值均為正值。此結果說明了成員-團隊價值契合與團隊效能具有顯著的正向關係。其次，各成員-團隊價值契合對團隊效能的相對預測效果，以成果導向的效果較高，其  $\beta$  值為正值且都達到顯著，分別為留駐意願.32 ( $p<.05$ )、團隊承諾.42 ( $p<.01$ )、及團隊績效.47 ( $p<.01$ )。至於穩定性與創新性價值觀則效果較小、或較不顯著。

**對團隊內互動的預測。**由表四共享價值觀對團隊歷程的 M1 區段迴歸分析中可以看出，不管是溝通或合作，成員-團隊價值契合均具有顯著的預測效果： $\Delta R^2$  分別為溝通.28 ( $p<.01$ )、合作.21 ( $p<.01$ )， $\beta$  亦為正值。在各共享價值觀中，亦以成果導向價值觀的效果最為顯著， $\beta$  值分別為溝通.48 ( $p<.01$ )、合作.43 ( $p<.01$ )。

**團隊內互動對共享團隊價值觀與團隊效能的中介效果。**由表四團隊內互動對團隊效能的區段迴歸分析 M2 中可以看出，團隊內互動對團隊效能均具有顯著的預測效果， $\Delta R^2$  分別為留駐意願.50 ( $p<.001$ )、團隊承諾.46 ( $p<.001$ )、團隊績效.33 ( $p<.001$ )。溝通與合作的  $\beta$  值在.31 ( $p<.05$ )與.40 ( $p<.05$ )之間，均達顯著。至於團隊內互動對成員-團隊價值契合與團隊效能間的中介效果，則亦可由表四獲得驗證。以留駐意願而言，M1 之共享團隊價值觀具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.22$ ； $p<.01$ )，M2 之團隊內互動亦具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.50$ ， $p<.001$ )；當同時考量

兩者時，M3 的團隊內互動具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.30$ ， $p<.001$ )，而成員-團隊價值契合則不具預測效果。此結果顯示，團隊內互動對共享團隊價值觀與留駐意願間具有完全的中介效果。

以團隊承諾而言，M1 成員-團隊價值契合具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.29$ ， $p<.001$ )，M2 之團隊內互動亦具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.46$ ， $p<.001$ )；當同時考量兩者時，M3 之團隊內互動具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.21$ ， $p<.001$ )，但成員-團隊價值契合則不具預測效果。此結果顯示，團隊內互動對共享團隊價值觀與團隊承諾具有完全的中介效果。

以團隊績效而言，M1 成員-團隊價值契合具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.23$ ， $p<.01$ )，M2 之團隊內互動亦具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.33$ ， $p<.001$ )；當同時考量兩者時，M3 之團隊內互動具有顯著的預測效果 ( $\Delta R^2=.16$ ， $p<.01$ )，但共享團隊價值觀則不具預測效果。此結果顯示，團隊歷程對成員-團隊價值契合與團隊績效具有完全的中介效果。

## 計畫成果自評

本研究透過探討團隊運作的 I-P-O 模式，以瞭解成員-團隊價值契合如何透過團隊內互動，進而影響團隊效能。運用此研究結果，想要提高團隊效能，可以從兩大措施著手：第一、人員甄選：在建立團隊時，應該將價值觀契合納入成員選拔的重要標準，慎選價值觀與團隊價值觀一致的團隊成員。理由是價值觀既然是一種已經內化的規範信念 (internalized normative belief)。第二、團隊社會化：除了甄選以外，提高成員共享價值觀的有效方法是團隊社會化 (team socialization)。所謂團隊社會化是指組織運用各種方法，包括角色示範、主管教導、賞罰制度、資源分配等主要植入機制 (primary embedding mechanism)，以及標語、儀式、故事、宣示、及空間佈置等次級植入機制 (secondary embedding mechanism) (Schein, 1992)，將團隊所強調的價值、理念、及願景，灌輸或傳達給成



員知曉，並使其逐漸內化，成為團隊成員的基本假設（basic assumption），將能使團隊成員的價值觀契合團隊價值觀，有效提高團隊效能。與人員甄選相較之下，團隊社會化應是人員甄選後的一種補充手段（supplement action），以彌補人員甄選的不足。

### 重要參考文獻

- 仁金剛（1996）。*組織文化、組織氣候、及員工效能：一項圍觀的探討*。國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 郭建志、鄭伯璜、王建忠(2001)。文化價值契合、工作性格與員工效能：遞增效度的分析。*中華心理學刊*，**43**（2），175-187。
- 鄭伯璜（1990）。組織文化中價值觀的數量衡鑑。*中華心理學刊*，**32**，31-49。
- 鄭伯璜（1993）。組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不同加權模式與差距模式之比較。*中華心理學刊*，**35**（1），43-58。
- 鄭伯璜、郭建志（1993）。組織價值觀與個人工作效能：符合度研究途徑。*中央研究院民族學研究所集刊*，**75**，69-103。
- Caldwell, D. and O'Reilly, C. (1990). Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 648-657.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, **23**, 239-290.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Natives point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, **21**(3), 619-654.
- Hackman, J. R. (1990). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work* (and those that don't), 1-14. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraiger, K., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.

- A. (1995). Measuring knowledge organization as a method for assessing learning during training. *Human Factors*, **37**, 804-816.
- LePine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management*, **19**, 53-90.
- Masks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, **26**(3), 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T.S., Goodwin, S. E., & Cannon-Bowers, J. A.(2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 273-283.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, **31**(4), 9-25.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. & Caldwell, D.(1991).People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **34**, 487-516.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, **43**(2), 135-148.
- Tsui, A S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, **37**, 549-579.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, **32**, 353-376.