

不胜任专家对团队互动模式的影响： 团队成员补偿效应^{*}

孙晓敏^{1**} 魏 聪¹ 陈 婷¹ 费蕾诗¹ 薛 刚²

(¹ 北京师范大学心理学院, 应用实验心理北京市重点实验室, 北京, 100875)

(² 国家行政学院 公共管理教研部, 北京, 100089)

摘 要 团队中专家的作用日益受到关注, 而不胜任专家对于团队互动模式的影响鲜有研究。采用实验室任务团队, 通过对专家胜任力进行精确操纵, 研究发现不胜任专家团队条件下出现了明显的“成员补偿效应”。即普通成员的主导行为和功能性行为显著增加; 影响力水平显著提升。同时, 普通成员影响力水平受到领导开放性的调节。只有在高领导开放性的团队中, 普通成员对不胜任专家的补偿效应才能发挥作用。

关键词 不胜任专家 团队适应性 互动行为 影响力

1 引言

专家作为一种重要资源, 对团队决策有效性起到了重要作用, 因此, 对于团队中专家的研究也成为团队决策领域的一个重要方向 (Shanteau & Stewart, 1992)。对任务领域是否拥有足够的知识是衡量专家胜任与否的关键指标之一 (Shanteau, Weiss, Thomas, & Pounds, 2002)。研究表明, 具备任务专长的胜任专家有助于团队绩效的提升 (Hoffman, 2014)。但是, 随着组织面临的环境越来越复杂多变, 对团队整体的知识结构和专家的胜任力提出了新的挑战, 很可能会导致不胜任专家的出现。那么, 在不胜任专家条件下, 团队互动模式会发生怎样的变化? 团队如何应对这种挑战? 目前尚缺乏这方面研究。本研究采用实验室任务团队, 通过对专家胜任力进行精确操纵, 比较不同专家胜任力条件下, 团队互动模式上的差异。对不胜任专家条件下的群体互动过程的理解有助于采取有效的管理干预措施应对团队所遇到的挑战。

1.1 团队适应性视角下的团队成员互动模式变化

团队适应性是指当面临未预期到的变化, 如原有的团队结构、能力、行为或外界环境改变时, 团队能够对其固有模式做出相应的调整和改变,

从而维持团队有效性 (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006)。角色结构适应, 作为团队适应性的一个具体类型, 指面临问题、错误或矛盾时, 团队内相互依赖的成员间互动行为模式产生的调整变化。首先, 这种调整和变化是团队面临问题、错误或矛盾时应对而生的, 并非团队自发主动形成; 其次, 这种变化是非脚本式的, 即并非团队在以往经验中习得的; 最后, 这种调整是具有适应性的, 有助于团队在变化后的情境中发挥有效性 (LePine, 2003)。研究表明, 当团队中高地位个体未能表现出符合其角色预期的行为时, 低地位个体将主动提升其在团队内的地位水平 (Younggreen & Moore, 2008)。

团队中领导的权力往往来自正式的授予, 因此具有合法权; 专家的权力往往源于专业知识和技能方面的特长或决策信息上的优势。与前两者相比, 团队中的普通成员往往不具备任何权力的来源, 从而处于团队中较低的地位。但是, 团队内部的权力和地位关系并非固定不变。根据期望状态理论, 成员地位和角色不同会致使其他成员对其产生不同的期待 (Correll & Ridgeway, 2006)。当专家不具备所期待的专长优势时, 其权力来源及地位会受到质

* 本研究得到国家自然科学基金项目 (71101012)、中央高校基本科研业务费专项资金和国家留学基金的资助。

** 通讯作者: 孙晓敏。E-mail: sunxiaomin@bnu.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20170127

疑。社会比较理论认为,在团队的权力动态变化过程中,低权力个体有更高的争取权力的动机。这种动机往往通过主导行为体现出来。个体在互动中的发言时长、发言次数是主导性的重要行为指标(Mast, 2010)。由此提出:

假设1:与胜任专家团队相比,不胜任专家团队中的低地位成员在互动过程中的发言时长和发言次数显著增加。

上述从互动行为分析的视角考察发言时长和次数存在一定的局限,因为有可能发言很多但对于团队目标实现毫无价值。因此,行为的功能性分析是重要的补充。本研究采用Lord(1977)的框架,将团队中行为的功能性分为12类,既包含任务相关的功能行为(如促进信息分享、促进评价和分析、克服障碍和提供资源等),也包括社会情感相关的功能行为(如降低或避免冲突,以及营造积极的团队氛围等)。由此提出:

假设2:与胜任专家团队相比,不胜任专家团队中的低地位成员在互动过程中的功能行为显著增加。

发言时长、次数以及功能性行为是团队成员提高其地位的重要途径。相应的,团队成员在团队中的影响力则是上述主导行为的结果。个体的发言时长、次数能显著正向预测其影响力水平(Mast, 2010)。而团队中个体的功能性行为能显著正向预测他人对其社会权力水平及影响力的感知(Lord & Alliger, 1985)。由此提出:

假设3:与胜任专家团队相比,不胜任专家团队中低地位成员的影响力水平显著增加。

1.2 领导开放性的调节作用

团队领导在很大程度上塑造着整个团队的氛围和行动。领导开放性是指团队内成员感受到的团队领导是否倾听他们的意见,对他们的观点是否感兴趣并认真思考他们观点的程度(Detert & Burris, 2007)。研究表明,领导表现出的开放性行为能够提升成员发言的动机(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003)。领导对于成员贡献的开放性行为能降低领导和成员间的权力距离,使得成员更可能贡献更多的观点(Edmondson, 2003)。由此提出:

假设4:专家胜任程度与低地位普通成员影响力的关系受到领导开放性的调节。即,在高领导开放性的团队中,普通成员在不胜任专家条件下的影响力显著高于胜任专家条件;而在低领导开放性的

团队中,普通成员的影响力无显著差异。

已有研究表明,团队决策在很大程度上受到成员在进入团队讨论之前的个人决策初始偏好分布的影响(Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter, & Frey, 2006)。例如, Brodbeck等(2002)发现,与只有少数持异议者的群体相比,每个成员在讨论前持有彼此不同观点的全异议团队在讨论过程中对非共享信息的考虑以及团队决策质量都显著地更高。为了排除初始偏好分布不同对团队互动模式的影响,本研究考察全异议情境下,专家的胜任与否对团队互动模式的影响。

2 研究方法

2.1 被试

为了避免性别变量干扰,本研究全部采用男性被试。通过校园论坛招募231名来自多所高校的男生被试。采用被试间设计,随机组成的77个3人决策团队被随机分配到胜任或不胜任专家团队条件下。实验结束后,被试得到25元报酬。

2.2 实验步骤

首先,被试被告知,他和另外两名被试将组成一个领导-专家-成员三人决策团队,共同完成一个团队决策任务。随后被试签署知情同意书。

角色确定。借鉴Burris等(2009)的方法,被试完成一份外倾性人格问卷。主试告知被试,这是一份领导力问卷,得分最高的成员将被选为团队领导,领导需要对团队的决策结果负责。主试假装当场计算问卷分数并公布结果。实际上,领导是根据编号随机选取的。为了强化领导地位的操纵,主试交给领导一个对讲机,请他基于团队讨论做出团队的最终决策并将决策结果通过对讲机告知隔壁中控室中的主试。随后,主试在其他两名成员中随机选取一名成员作为专家,并告知被试,在随后的实验中每人将获得一些决策所需要的信息,而专家所得到的信息比其他人多。

随后,三名被试进入团队决策实验室,围着一张小圆桌相向而坐,桌子的显眼位置贴着“领导”、“专家”和“成员”的标签。每人一台小型电脑,电脑屏幕的安置确保被试彼此不能看到对方信息,同时不影响面对面沟通。整个实验过程中,主试在控制室中通过调音台播放指导语,通过局域网向被试的电脑屏幕推送决策相关信息和事后问卷。

实验分为三个阶段:首先,团队成员根据自己

的信息做出个人决策并在线提交。主试在控制端确认个人决策均符合实验预设后，团队进入讨论阶段；领导基于团队讨论做出最终决策并通过对讲机告知主试。最后，团队成员独立完成事后问卷。实验过程全程录像。

2.3 实验任务

团队任务为火灾增援决策，背景信息为：三个地点（X、Y和Z）同时发生火灾并向消防指挥中心发出增援请求，由于资源有限，只能选择其中一个火情最严重的地点最先增援。

实验材料参考了《中国消防手册》（郭铁男，2007）中的真实火灾案例。材料的开发思路严格遵循群体决策研究的隐藏文档范式（Stasser & Titus, 1985）。每个地点初步编制了26条信息。在预研究阶段，81名被试作为独立样本对这些信息进行重要性（“在考虑是否增援该地点时，你觉得这条信息是否重要”，7点评分：1=非常不重要，7=非常重要）和效价（“你认为这条信息描述的情况是支持优先增援还是不支持优先增援”，3点评定：1=不支持增援，3=支持增援）的评价。根据评价结果，每个地点选定12条信息。最终入选的信息在重要性评分上大致相等。根据隐藏文档范式的逻辑，由于信息的重要性基本相等，可以直接根据各个地点不同效价信息条目数的分布进行决策。综合全部信息，地点X因为拥有最多的不支持优先增援的信息和最少的支持信息，因此是正确决策。

两种条件下实验程序和指导语完全相同，唯一不同之处在于专家得到的信息条目数，作为对专家胜任力的操纵。在胜任专家团队中，专家拥有全部信息，基于这些信息进行个人决策可以得出正确选项；在不胜任专家团队中，专家拥有部分信息，基于这些信息进行的个人决策为错误选项。为避免记忆负荷对信息分享和决策过程的影响，每个被试面前的屏幕会一直呈现分配给自己的信息。

2.4 变量

专家胜任水平 通过信息条目数操纵。胜任专家组编码为0，不胜任专家组编码为1。

领导开放性 参考Tost, Gino, 和Larrick（2013）的研究，团队中专家和成员通过5个题目（ $\alpha=.89$ ）对团队中的领导进行7点评分（1=完全不同意；7=完全同意）。专家与成员评分的平均值作为领导开放性指标。

影响力 每名成员对各自的影响力进行7点

评分（1=一点也不大，7=非常大）（McGraw & Bloomfield, 1987）。

通过视频编码测量的变量包括：领导、专家和成员的发言时长、次数和功能行为。由于不同团队的讨论总时长不同，因此在涉及发言时长、发言次数和功能行为数的数据分析中，将团队讨论总时长作为协变量进行控制。

成员发言时长 普通成员在团队讨论中发言时长之和。

成员发言次数 普通成员在团队讨论中发言的次数。

成员功能行为次数 普通成员在团队讨论中的功能行为次数。根据Lord（1977）对于12种功能行为的划分与定义，两名不知道研究设计的编码者在接受培训之后，分别独立对每个发言单元进行编码，编码一致性系数.84。

决策质量 对团队决策质量进行虚无编码，团队决策结果正确标记为1，错误标记为0。

3 结果

为确保团队决策前成员个人的初始偏好分布为全异议模式，本研究在胜任和不胜任专家两种条件下，通过对三个地点不同效价信息的分配，确保每个团队在进入讨论之前个人决策的分布均为XYZ。个体决策阶段如果被试的决策与预设不符，则该组被试被淘汰。实验最终收集到的有效数据为40个团队（120名被试），胜任和不胜任专家情境各20个团队。

3.1 专家胜任力操纵检验

为检验专家胜任力操纵的有效性，参考Burris等（2009）的研究，对三名成员的专业感知进行测量。每名成员分别对其他两名成员在项目“该成员关于这个任务的知识是渊博的”进行7点评分（1=完全不同意，7=完全同意）。

对团队内三名成员的专业感知分数进行单因素重复测量方差分析。结果显示，在胜任专家条件下，角色主效应显著， $F(1,19)=17.568, p<.001, \eta^2_p=.480$ ，专家（ $M=5.475, SD=.866$ ）的胜任力分数显著高于领导（ $M=4.300, SD=1.018$ ）和成员（ $M=4.400, SD=.788$ ）， $ps<.01$ 。而在不胜任专家条件下，角色主效应不显著， $F(1,19)=3.462, p=.114, \eta^2_p=.154$ ，专家的胜任力水平和其他成员无显著差异。因此专家胜任力操纵有效。

3.2 成员主导行为分析

分别以普通成员发言时长、发言次数作为因变量,专家胜任水平作为自变量,团队讨论总时长和决策质量作为协变量,进行单因素方差分析。对于发言时长,专家胜任水平主效应显著, $F(1,36) = 15.137, p < .001, \eta^2_p = .296$ 。不胜任专家组低地位成员发言时长($M = 112.95, SD = 54.097$)显著大于胜任专家组低地位成员发言时长($M = 83.05, SD = 57.394$)。对于发言次数,专家胜任水平主效应边缘显著, $F(1,36) = 3.045, p = .09, \eta^2_p = .078$,不胜任专家组低地位成员发言次数($M = 22.4, SD = 12.279$)在趋势上大于胜任专家组低地位成员发言次数($M = 19.30, SD = 16.007$)。综上,假设1基本得到支持。

以普通成员功能行为次数为因变量,专家胜任水平为自变量,团队讨论总时长和决策质量为协变量,进行单因素方差分析。结果表明专家胜任水平主效应显著, $F(1,36) = 5.061, p = .031, \eta^2_p = .123$ 。不胜任专家组低地位成员功能行为次数($M = 16.60, SD = 9.692$)显著大于胜任专家组低地位成员功能行为次数($M = 12.35, SD = 9.287$)。假设2得到支持。

3.3 成员影响力分析

以低地位成员影响力为因变量,专家胜任水平为自变量,团队决策质量为协变量,进行单因素方差分析。结果表明专家胜任水平主效应显著, $F(1,37) = 6.712, p = .014, \eta^2_p = .154$,不胜任专家组低地位成员影响力($M = 5.30, SD = 1.261$)显著大于胜任专家组低地位成员影响力($M = 4.20, SD = 1.164$)。假设3得到支持。

3.4 领导开放性的调节作用

为了探究领导开放性在专家胜任水平和普通成员影响力的关系间是否具有调节作用,以专家胜任水平和领导开放性为自变量,低地位成员的影响力为因变量,决策质量作为协变量,将领导开放性得分进行了中心化,并与虚无编码后的专家胜任水平相乘作为交互项,进行分层回归。第一层带入决策质量作为协变量,第二层带入自变量与交互作用。

结果(见表1)表明,决策质量主效应显著, $\beta = .344, t = 2.573, p = .014$;专家胜任水平主效应显著, $\beta = .328, t = 2.467, p = .019$;领导开放性主效应显著, $\beta = -.555, t = -2.440, p = .020$;领导开放性与专家胜任水平交互作用边缘显著, $\beta = .451, t = 2.001, p = .053$ 。

表1 领导开放性调节效应分析表(分层回归)

	成员影响力	
	Step1	Step2
决策质量	.397*	.344*
专家胜任水平		.328*
领导开放性		-.555*
专家胜任水平 × 领导开放性		.451+
R^2	.135	.321
ΔR^2	.157	.233
F_{change}	7.089*	4.462**
F	7.089*	5.603***

注:领导开放性指标是中心化后的分数。* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, + $p < .1$

为揭示领导开放性的调节作用,基于 Aiken & West (1991) 的方法,进行简单效应检验,取调节变量均值作为分析点,简单斜率分析效应显著, $t = 2.271, p = .029$ 。进一步,将领导开放性根据均值分半进行回归分析。以成员影响力为因变量,专家胜任水平为自变量,决策质量为协变量。结果表明,在领导开放性大于均值情况下,决策质量主效应显著, $\beta = .551, t = 3.522, p = .002$,专家胜任水平主效应显著, $\beta = .383, t = 2.448, p = .023$;在领导开放性小于均值情况下,决策质量主效应和专家胜任

水平主效应均不显著(决策质量: $\beta = -.147, t = -.543, p = .597$;专家胜任水平: $\beta = .313, t = 1.157, p = .270$)。结果支持假设4,即专家胜任水平与成员影响力的关系受到领导开放性的调节。

4 讨论

本研究探究了决策团队中的专家不胜任对团队互动模式的影响。结果发现,与胜任专家团队相比,在不胜任专家团队中,普通成员的主导行为和功能行为得以提升;并且影响力显著提升。我们将这种

现象称为“团队成员补偿效应”。此外，本研究还发现，普通成员的影响力能否在不胜任专家团队中得以提升，受到团队领导开放性的调节，只有在领导开放性高的团队中，低地位成员才有可能提升其影响力。

目前研究者对于团队适应性这一构念的理解仍在不断深化（Burke et al., 2006）。本研究结果揭示了团队在面临变化和问题时，并非僵化应对，而是会进行适应性的调整。更重要的是，本研究发现并不是所有的团队在面对变化和问题时都能够产生适应性。团队能否灵活地应对问题，领导在其中起到了关键作用。领导保持较高的开放性有效促进了成员间互补信息的分享和沟通。这一点是有效决策的前提。

团队是一个复杂的动态适应性的微观社会系统（Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005）。一方面，专家胜任水平的变化会对团队互动过程产生影响；另一方面，这种作用还会受到领导开放性的影响。本研究是对团队互动过程复杂性和适应性本质的深入刻画。

本研究存在一定的局限。首先，本研究招募的全为男性被试。未来研究可以考察混合性别团队中的互动模式，从而拓展本研究的结论。其次，本研究采用隐藏文档范式，即团队得出正确结论的信息是完备的，只是分布在不同的成员中。因此，结论可能不适用于那些团队本身缺乏决策关键信息或技能的团队。正如 Woolley 等（2007）的研究所发现的，如果团队成员间信息和技能彼此是互补的，沟通可以提高团队解决问题的能力；但是，如果信息和技能本身在团队层面是缺失的，那么沟通反而会降低团队解决问题的能力。第三，本研究指向团队成员初始偏好为全异议的模式。未来研究可以考察，当团队中存在少数派时，特别是当少数意见的持有者位于不同的社会地位时，专家胜任与否对团队互动模式的影响。最后，对专家胜任力的识别需要一定的团队互动过程方可完成。未来研究可进一步追踪团队内部互动模式随时间而变化的规律。这将是一个非常值得探索的方向。

参考文献

- 郭铁男. (2007). *中国消防手册*. 上海: 上海科学技术出版社.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Frey, D., & Schulz-Hardt, S. (2002). The dissemination of critical, unshared information in decision-making groups: The effects of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology, 32*(1), 35-56.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1189-1207.
- Burris, E. R., Rodgers, M. S., Mannix, E. A., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2009). Playing favorites: The influence of leaders' inner circle on group processes and performance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 35*(9), 1244-1257.
- Correll, S. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Expectation states theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 29-51). US: Springer.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1419-1452.
- Hoffman, R. R. (2014). *Psychology of expertise: Cognitive research and empirical AI*. London: Taylor and Francis.
- 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 Psychology, 56*(1), 517-543.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 27-39.
- Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 114-133.
- Lord, R. G., & Alliger, G. M. (1985). A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions. *Human Relations, 38*(1), 47-65.
- Mast, M. S. (2010). Interpersonal behaviour and social perception in a hierarchy: The interpersonal power and behaviour model. *European Review of Social Psychology, 21*(1), 1-33.
- McGraw, K. M., & Bloomfield, J. (1987). Social influence on group moral decisions: The interactive effects of moral reasoning and sex role orientation. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1080-1087.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453-1476.
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(6), 1080-1093.
- Shanteau, J., & Stewart, T. R. (1992). Why study expert decision making? Some historical perspectives and comments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53*(2), 95-106.
- Shanteau, J., Weiss, D. J., Thomas, R. P., & Pounds, J. C. (2002). Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not. *European Journal of Operational Research, 136*(2), 253-263.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*(6), 1467-1478.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless:

- The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486.
- Woolley, A. W., Hackman, J. R., Jerde, T. E., Chabris, C. F., Bennett, S. L., & Kosslyn, S. M. (2007). Using brain-based measures to compose teams: How individual capabilities and team collaboration strategies jointly shape performance. *Social Neuroscience*, 2(2), 96-105.
- Youngren, R., & Moore, C. D. (2008). The effects of status violations on hierarchy and influence in groups. *Small Group Research*, 39(5), 569-587.

How would Incompetent Experts Influence Group Interaction: Group Member Compensation Effect

Sun Xiaomin¹, Wei Cong¹, Chen Ting¹, Fei Leishi¹, Xue Gang²

(¹ Beijing Key Laboratory of Applied Experimental Psychology, School of Psychology, Beijing Normal University, Beijing, 100875)

(² Department of Public Administration, Chinese Academy of Governance, Beijing, 10089)

Abstract During group decision-making, experts play important roles because they are expected to have the necessary related expertise to facilitate the process. However, in most of the past research, group experts have been set to be competent, and few have been concerned the role of incompetent experts. This study aimed to explore the influence of incompetent experts on group interaction processes from a power dynamic perspective.

Three-member decision-making groups were formed with a leader, an expert, and a team member. Groups were randomly assigned to one of the two conditions (competent-expert condition vs. incompetent-expert condition). The competence level of the expert was manipulated by information distribution. In the competent-expert condition, the expert received all of necessary information to make the correct decision. However, in the incompetent-expert condition, the information that the expert received was no more than other team members, and the initial preference of the expert was incorrect based on the information he had. The final valid data were 40 teams (120 individuals), with 20 teams in each condition. All teams engaged in a fire rescue decision-making task using the hidden profile paradigm, in which teams could only discover the optimal alternative if their members exchanged and integrated their unshared information.

The results demonstrated that compared with the competent-expert condition, there emerged a team member compensation effect. That is, during the decision-making process, the average low-status team member significantly increased his dominant behavior (including total speaking time and turn taking) and leadership functional behavior, containing both task-related functional behaviors and socioemotion-related functional behaviors. Moreover, the average low-status team member became more influential in a team when its expert was incompetent compared with teams with competent experts. Further analysis suggested that the openness of the leader moderated the relationship between expert manipulation and low-status member influence. Specifically, only when the leader was high on openness, could the low-status member increase his influence level significantly.

The present study contributes to the literature and practice in the following ways. First, it explores the effect of incompetent expert on group interaction patterns. Results have demonstrated the group adaptation under the incompetent-expert condition. It also revealed the effects of compensation from low-status members. Results also suggested that not all team were equally adaptive. Only when their leaders were open enough, could the potential values of low-status members be released. There are some limitations future research could take into consideration. First, the participants in this study were all male, therefore, future research could use mixed gender team to extend the generalizability of the results. Secondly, this study used the hidden profile paradigm and the pre-discussion preference among different members was diversified, so that generalization of the results to other situations needs further evidence. Last, teams need time to identify their experts. Exploration of the interaction of pattern changes with time dimension in future research is quite promising.

Key words incompetent expert, group adaptation, interaction behaviors, influence