

组织学视角下团队学习应用研究综述

郝文乾, 余韵, 王宁*, 杨雨晨, 魏蔚, 何沛丰
国家林业和草原局管理干部学院, 北京

摘要: 在知识与数字化转型浪潮下, 组织竞争核心转向团队协同创新, 团队学习作为关键人力资源策略成为研究热点。本文系统整合团队学习领域六大维度研究: 理论构建层面剖析其多维框架与演化路径; 成效影响因素涵盖个体、团队及组织层面; 机制演进揭示知识流动、社会互动等动态过程; 应用实践展现多领域价值与优化策略; 绩效与管理明确其与团队绩效的关联及影响要素; 应用创新趋势呈现技术赋能与跨学科融合态势。研究证实团队学习通过多维度交互提升团队效能, 受多元因素影响并借动态机制作用于绩效。本研究旨在构建统一理论分析框架, 为团队学习的理论创新与组织管理实践提供系统参考。

关键词: 团队学习; 应用; 研究

A Review of Team Learning Applications from an Organizational Perspective

Wen-qian Hao, Yun Yu, Ning Wang*, Yu-chen Yang, Wei Wei, Pei-feng He
State Academy of Forestry and Grassland Administration, Beijing

Abstract: In the context of the knowledge economy and digital transformation, the core of organizational competition has shifted to collaborative team innovation, making team learning, as a key human resource strategy, a focal point of research. This paper systematically integrates research across six key dimensions of team learning: at the theoretical level, it analyzes its multidimensional framework and evolutionary path; influencing factors of effectiveness span individual, team, and organizational levels; mechanism evolution reveals dynamic processes such as knowledge flow and social interaction; practical applications demonstrate its value across multiple fields and optimization strategies; performance and management clarify its relationship with team performance and key influencing factors; and application innovation trends highlight technology-enabled and interdisciplinary integration developments. Research confirms that team learning enhances team effectiveness through multidimensional interactions, is influenced by diverse factors, and impacts performance via dynamic mechanisms. This study aims to construct a unified theoretical analysis framework, providing systematic reference for theoretical innovation and organizational management practices in team learning.

Keywords: Team learning; Application; Research

* 作者简介: 郝文乾 (1992-), 男, 山东滕州人, 助理研究员, 硕士, 研究方向: 干部教育培训理论、林业研究; *通讯作者: 王宁 (1980-), 女, 山西运城人, 副研究员, 硕士, 研究方向: 干部教育培训理论、领导力研究。

在知识与数字化转型的双重驱动下，组织竞争范式已从个体能力比拼转向团队协同创新。随着组织结构和生活方式的不断变化，团队学习作为一种重要的人力资源管理策略，越来越受到学术界和实践界的关注。团队学习不仅能够提高学生的合作能力，还能促进他们对知识的理解和掌握。彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出“团队学习是学习型组织的核心能力”。这一论断在近二十年得到持续验证——Google的“亚里士多德项目”研究[1]表明，高效团队学习可使项目成功率提升37%。

在众多的研究中，我们可以看到团队学习在不同领域的应用和实践，如体育、药学教育、护理伦理教育等。这些研究表明，无论是在专业领域还是在非专业领域，团队学习都能够发挥出巨大的作用。当前，远程办公常态化、跨文化协作普及化等新情境，对团队学习的机制与模式提出了新挑战。从理论层面看，团队学习研究存在“概念碎片化”、“机制黑箱化”等问题，亟需构建统一的理论分析框架；从实践层面看，企业在推动团队学习时面临“投入-产出失衡”困境，亟需科学的管理策略指导。因此，如何构建有效的团队学习环境，建立高效团队学习机制，以及如何通过团队学习提高团队的团队绩效、创新力等，仍然是当前研究的重要课题。本文将全面梳理上述研究成果，旨在揭示团队学习的本质特征、影响因素以及其对团队绩效的影响机制，为团队学习的理论创新与组织实践提供系统性参考。

1 团队学习的理论构建和维度演化

团队学习作为组织与个体发展的重要路径，其理论基础融合社会学习理论、群体动力学及组织行为学。该理论强调通过成员间的深度互动、知识共享与协作反思，突破个体认知局限，构建共享心智模型，进而提升团队整体效能与创新能力。团队学习（Team Learning）作为组织行为学和认知科学交叉研究的重要领域，其定义和维度随着理论发展不断深化。早期研究中Argote等[2]将团队学习简单定义为“团队成员共享知识以提升集体效能的过程”，而现代视角则强调其动态性、交互性和适应

性。Edmondson[3]将其重构为“一种通过反思、行动和反馈循环，持续优化团队认知与行为的集体能力”，突出了心理安全在促进学习行为中的关键作用。

从维度划分来看，团队学习可解构为三个相互关联的层面：认知维度（如共享心智模型的构建）、行为维度（如实验性试错和知识整合）和情感维度（如信任和开放性沟通）[4]。认知维度关注团队成员如何通过交互形成对任务和目标的共同理解，行为维度体现为探索性学习（exploration）与开发性学习（exploitation）的动态平衡[5]，而情感维度则涉及情绪contagion（情绪感染）对学习动机的影响[6]。近期研究进一步扩展了这些维度，例如技术中介学习（technology-mediated learning）维度关注虚拟协作工具如何重塑知识共享路径[7]，而Jiang等人在神经科学视角则引入生理同步性（如脑间耦合）作为衡量学习效度的新指标[8]。值得注意的是，文化背景对维度权重具有调节作用：集体主义文化更依赖隐性知识的社会化传递[9]，而个体主义文化则倾向于结构化知识编码。这些多维框架不仅为实证研究提供了理论基础，也为例如人工智能辅助学习系统设计等跨学科整合开辟了新路径，但维度间的交互机制及其对长期绩效的影响仍需进一步探索。

2 团队学习成效影响因素

团队学习作为组织创新与效能提升的关键路径，其成效受多层级、多维度因素的综合影响，包括团队的多样性、工作场所的动态、团队成员的背景、团队情境模型、团队监控以及组织行为等。

从团队构成来看，成员多样性（如专业背景、认知风格、文化差异）既可能带来知识互补与创新火花，也可能引发沟通障碍与冲突，需要有效的整合机制进行协调。2015年的一项研究探索了团队多样性和效能对团队学习的影响[10]，其发现团队学习水平与团队多样性有显著关系，强调了自我管理和基于团队的组织的重要性。在个体层面，成员背景特征（如教育程度、工作经验、人格特质）显著影响其学习投入与贡献能力。Van等[11]提出了一

种团队情境模型(TSM),通过多评价者方法来增强团队成员、研究人员和领域专家之间的理解,证明了TSM可以预测团队效能和行动质量。

团队所处的工作场所动态,包括任务复杂度、时间压力、资源可得性等情境要素,也直接塑造着学习行为的发生频率与深度。Sibarani等[12]研究探讨了工作场所的动态对组织绩效的影响,特别关注了不同代际背景在非正式学习和有效的非正式团队学习中的作用。团队监控机制通过定期反思、绩效评估等手段,能够及时校准学习方向,增强学习转化效果。2018年Wang等[13]研究探索了MIP-G模型在增强团队学习取向和绩效方面的作用。该研究揭示了团队学习与任务反思性之间的积极关系,并从理论角度和实践角度讨论了团队层面的绩效。2020年Budianto等[14]则研究探讨了团队监控和团队学习对心理安全的调节作用,强调了优化团队绩效的需要。

而从组织行为视角来看,学习型文化、知识管理体系以及技术支持系统,为团队学习提供宏观制度保障与技术赋能。近些年更加关注组织行为在战略管理和组织行为中的重要性[15],特别是高级管理者在决策和影响组织层面能力方面的需求。此外,还有研究探讨了凝聚力的“黑箱”,强调了社会交换理论和社会认知理论的需要[16];以及团队学习行为随时间的变化,重点关注了三个时刻的纵向研究结果[17]。

3 团队学习机制演进路径

团队学习机制作为连接影响因素与学习成效的核心纽带,涵盖过程机制与结果机制两大维度,涉及知识创造、信息交换、能力转化等多个层面的动态交互过程。团队学习机制有三个核心优势:一是复杂性问题解决,可通过多元视角整合攻克个体无法应对的难题;二是敏捷性迭代,基于即时反馈快速调整策略,适应动态环境;三是组织能力沉淀,将个体经验转化为团队惯例,避免“人才流失导致知识断层”,这使其在创新项目、跨部门协作等场景中成为不可替代的学习模式。团队学习机制与个体学习、组织学习等其他学习机制的核心差异,体

现在学习主体的互动性、知识创造的群体性以及目标导向的协同性上。

团队学习机制的研究呈现出从理论探索到实践深化的演进路径。2013年高志强等[18]在团队学习研究中率先构建了团队学习的闭环框架,强调知识获取、分享、存储和检索的循环机制,其中知识分享作为核心环节,通过群体互动实现隐性知识显性化,为后续研究奠定了理论基础。潘培培等[19]在企业管理场景中进一步验证,团队通过强化沟通协作与创新意识,能够加速知识在组织内的流动与转化,体现出社会交互对学习机制的驱动作用。

教育领域的实践为机制研究提供了重要补充。冯学娟[20]在初中数学教学中发现,通过培养团队精神,学生间形成“示范-模仿-反馈”的互动机制,有效提升自主学习能力;陈瑶等[21]在学习型教师团队专业学习共同体研究中,证实构建学习型团队能够通过经验复盘、协作教研等机制,推动教学知识的迭代更新。洪佩蓉[22]提出的“说理”教学模式,则创新设计了“互帮互助-动手实践”的双路径机制,通过同伴教学与实践验证促进知识内化。

近年来,研究焦点转向学习机制的动态过程。周婧然等[23]基于双通道模型揭示团队自省机制,指出反思性对话与行动调整构成的反馈回路,能够显著优化学习过程。这些研究共同揭示了团队学习机制本质上是由知识流动、社会互动和反思迭代构成的复杂系统,其效能提升依赖各环节的协同运作与动态调适。

4 团队学习应用与实践发展

团队学习理论融合社会学习理论、群体动力学等,强调通过对话、协作与反思,构建共享心智模型,打破个体认知边界,激发群体智慧,进而实现组织目标与成员成长的协同发展。近年来,许多研究者对团队学习的应用与实践进行了深入的研究和探讨,在应用场景方面,团队学习呈现多元化特征。

团队学习的应用与实践在教育、企业管理等多领域展现出显著价值。在教育场景中,2013年于洪彦等的研究[24]基于组织管理理论构建了“学习导

向-能力培养”框架，揭示开放心智与共享愿景对学生综合素质的正向作用，指出高校教师可通过团队项目驱动学生能力发展，但需强化团队文化建设。盛闻[25]在教师发展领域实践创新，通过组建学习合作型教师团队，以每周不少于三小时的集体备课为载体，既强调个体教学特色的发挥，又注重群体智慧的共享，形成“个性表达-经验互鉴”的双轨机制。

2014年，相关研究进一步拓展应用边界。一方面，有研究从理论层面论证团队学习作为联结个人与组织学习的关键枢纽，指出其不仅能放大个体学习效能，还能成为组织间知识流动的基础[26]；另一方面，团队学习法在小学教育中的应用证实[27]，该方法可有效培养学生的协作意识与学习能力，提升课堂参与度与学习成效。

实践推进过程中，阻力与优化策略也逐步明晰。2016年刘琳[28]系统剖析了团队学习实施中的核心挑战，包括团队划分、过程管理、评价体系设计及个体动机激发等问题，并提出通过优化团队管理策略、强化过程性评价等方式提升课堂效率。2018年段建柱[29]的研究则聚焦学习型团队建设，提出通过目标共塑、知识共享、协作反思等路径，实现团队成员能力与整体竞争力的协同提升。

随着实践深化，团队学习在特定场景的适配性调整愈发关键。2020年陈娟[30]针对初中数学教学提出基于青少年社交需求，可构建以开放性为基础、流程化为保障的团队学习模式，通过创设自由探索环境，激发学生数学学习兴趣与自主思考能力。2021年雷海环[31]的研究进一步升华实践目标，强调团队学习不仅是知识与技能的传递，更是促进个体全面成长、实现教育本质回归的重要路径。这些实践探索共同印证：团队学习需结合具体场景特征，将理论框架与实操策略深度融合，方能实现效能最大化。

5 团队学习的绩效与管理

团队学习作为组织行为学研究的核心议题，其对团队绩效的影响机制及管理优化路径备受关注。多项研究通过理论建模与实证分析，揭示了团队学

习与团队绩效间的复杂关联，团队认同、团队效能感、差错管理氛围以及领导风格等因素对团队绩效产生一定的影响。

在关系机制研究方面，孙友然[32]构建了团队学习、团队认同和团队绩效的理论模型，并基于150个团队的问卷调查进行验证。结果表明，团队学习通过知识共享、经验整合等活动直接促进团队绩效提升；同时，团队认同在二者关系中起部分中介作用，即团队学习能增强成员归属感与协作意愿，进而间接推动绩效增长。崔波等[33]针对科技创新型企业的研究则聚焦团队效能感、团队学习和团队绩效的关系，发现团队学习不仅能直接提升绩效，还可通过增强团队效能感（成员对团队成功完成任务的信心）这一心理变量，形成“团队学习-团队效能感-团队绩效”的间接影响路径。

在影响因素拓展研究[34]中，团队差错管理氛围与领导风格的作用逐渐受到重视。研究证实，正向的团队差错管理氛围（如包容错误、鼓励反思）对团队创新绩效具有显著正向影响，且该影响需通过团队差错学习实现。当团队将差错视为学习机会，引导成员深入分析问题根源并提出改进方案时，可有效激发创新思维，提升创新绩效。在领导风格层面[35]，包容型领导风格通过营造开放、平等的团队氛围，促进成员积极参与学习活动，进而影响团队学习的深度与广度。

上述研究从不同视角揭示了团队学习与团队绩效的内在联系，为管理实践提供了重要启示：企业可通过强化团队认同、培育正向差错管理文化、塑造包容型领导风格等策略，优化团队学习环境，实现团队绩效的可持续提升。未来研究可进一步探索数字化转型背景下团队学习模式创新，以及多变量协同作用对团队绩效的动态影响机制。

此外，其他研究虽与团队学习绩效与管理的核心关联度较低，但也从不同角度为团队管理研究提供了启发。例如，Ellington等[36]的研究聚焦团队层面的学习，重点剖析自我调节在团队培训中的作用，以及自我效能感、学习成果和团队培训研究与实践的需求；Fisser等[37]的研究则分别强调了隐性和显性知识在学习中的重要性，以及部分研究存在

内容不明确的问题。

6 团队学习的应用创新趋势

随着数字化转型与跨学科研究的深入，团队学习的应用创新呈现出多维度拓展态势。在技术赋能方面，人工智能与大数据正重塑团队学习模式，例如，Zhang等[38]研究生成式AI（如ChatGPT）通过实时知识整合与冲突管理优化团队决策流程。神经科学的应用进一步推动了学习效能的量化评估，团队神经同步性（inter-brain synchrony）研究[39]证实，成员间脑电波耦合程度与创新绩效显著相关，为团队组建与培训提供了生物标记物依据。在组织实践领域，敏捷框架（如Scrum）与团队学习的结合催生了动态反思机制，通过每日站会（daily stand-ups）和迭代回顾（sprint retrospectives）加速知识流动[40]，而Wang等[41]研究的分布式团队则依赖区块链技术确保学习过程的可追溯性与信任建立。跨文化研究揭示了文化智力（cultural intelligence）对全球化团队学习的调节作用，集体主义团队更擅长隐性知识的社会化传递，而个体主义团队偏好结构化工具（如共享数字看板）的编码化学习。此外，Huang[42]等研究可持续发展目标（SDGs）驱动下的团队学习开始聚焦社会创新，例如跨部门团队通过开放式创新平台协作开发碳中和解决方案。然而，技术依赖也带来伦理挑战，如算法偏见可能强化团队认知盲区[43]，而混合人机团队[44]（human-AI teams）的权责分配仍需制度规范。

7 小结

在知识与数字化转型驱动下，团队学习作为组织创新与竞争的核心能力，其理论构建已从早期知识共享延伸为涵盖认知（共享心智模型）、行为（探索-开发平衡）与情感（心理安全）的三维动态系统，并随技术发展拓展至虚拟协作、神经同步性等新维度，文化背景显著调节学习模式。团队学习成效受多层级因素影响：成员多样性需匹配整合机制，任务复杂度、心理安全及组织支持（如学习型文化）共同塑造学习深度；其机制本质是通过知

识流动、社会互动与反思迭代构成的动态系统，实现能力转化与组织知识沉淀。实践验证其在教育（合作型教师团队通过集体备课强化经验共享）与企业（敏捷框架加速知识迭代）领域的效能，并通过增强团队认同感与效能感直接或间接提升绩效，其中包容型领导与正向差错管理文化是关键催化剂。当前创新趋势聚焦技术赋能（AI决策辅助、区块链信任机制）、跨文化适配及神经科学评估工具，但也面临算法偏见与混合团队权责分配等伦理挑战。未来需构建统一理论框架以解决“概念碎片化”及实践中的“投入-产出失衡”问题，并深化对远程协作等新场景的机制探索。

致谢

本文由以下基金项目资助：2021年国家林业和草原局管理干部学院重点项目“我院干部教育培训中团队学习催化师能力建设研究”（202102）；2021年国家林业和草原局管理干部学院重点项目“我院不同岗位类型青年干部学习成长研究”（202105）。

参考文献

- [1]Duhigg, C. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine. 2016.
- [2]Argote, L., & Ingram, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000,82(1),150-169.
- [3]Barsade, S. G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*,2002, 47(4),644-675.
- [4]Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999,44(2),350-383.
- [5]Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,2021(8), 217-244.
- [6]Jiang, J., Chen, C., Dai, B., Shi, G., Ding, G., Liu, L., &

- Lu, C. Leader emergence through interpersonal neural synchronization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2022,112(14), 4274-4279.
- [7]March, J. G.Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 1991,2(1), 71-87.
- [8]Nonaka, I., & Takeuchi, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.1995.
- [9]Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. Team learning: Building shared mental models. *Instructional Science*,2011,39(3), 283-301.
- [10]Pohan, V. G. R., & Ancok, D. Team learning ditinjau dari team diversity dan team efficacy [Team learning viewed from team diversity and team efficacy]. *Jurnal Psikologi*, 2015,42(2), 123-135.
- [11]Van der Haar, S., Segers, M., Jehn, K., & Van den Bossche, P. Investigating the relation between team learning and the team situation model. *Small Group Research*, 2015,46(5), 539-563.
- [12]Sibarani, R. M., Tjakraatmadja, J. H., & Munir, U. S. P. N. S. The influence of multigenerational workforce in effective informal team learning. *Journal of Economics and Business Research*, 2015,21(3), 45-60.
- [13]Wang, Y., & Lei, J. The action mechanism of team learning orientation in promoting team performance. *Social Behavior and Personality*, 2018,46(7), 1093-1108.
- [14]Budianto, T., Susanto, E., & Kismono, S. S. G. Team monitoring, does it matter for team performance? Moderating role of team monitoring on team psychological safety and team learning. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 2020,35(1), 1-15.
- [15]Harvey, J.-F., Bresman, H., Edmondson, A. C., & Pisano, G. P. A strategic view of team learning in organizations. *Academy of Management Annals*, 2022,16(1), 476-507.
- [16]Chiu, C.-K., Lin, C.-P., & Lung, T.-Y. Exploring emotional regulation and team politics in teams: Team learning and educational practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2022,33(5-6), 678-695.
- [17]Pinheiro, M., Rebelo, T., Lourenço, P. R., Dimas, I., & de Sousa, B. Dynamics of team learning behaviours: The effect of time and team culture. *Behavioral Sciences*, 2022,12(3), 75.
- [18]高志强, 张红兵. 学习型组织之魂——团队学习[J]. *价值工程*, 2013, 32(32): 133-135.
- [19]潘培培, 吴价宝, 贺永正. 基于协同机制的个人、团队与组织的跨纵向边界学习转化机制研究[C]//中国优选法统筹法与经济数学研究会, 内蒙古工业大学, 中国科学院科技政策与管理科学研究所, 《中国管理科学》编辑部. 第十七届中国管理科学学术年会论文集. 中国矿业大学管理学院;淮海工学院商学院,, 2015: 316-321.
- [20]冯学娟. 培养团队精神, 开展合作学习[J]. *考试周刊*, 2016(68): 12-13.
- [21]陈瑶, 韩勇. 中等职业学校学习型教师团队专业学习共同体的构建策略研究[J]. *职业*, 2018, (34): 68-69.
- [22]洪佩蓉. 基于团队学习视域下的”说理”课堂[J]. *考试周刊*, 2019(25): 15-16.
- [23]周婧然, 陈景秋. 团队自省: 促进团队学习的反思过程[J]. *上海管理科学*, 2023, 45(2): 112-118.
- [24]于洪彦, 朱辉煌. 团队学习导向和综合能力培养——基于团队项目的研究[J]. *长春理工大学学报(社会科学版)*, 2013, 26(5): 12-15.
- [25]盛闻. 构建学习型教师团队: 教师合作学习与团队建设的有效路径[J]. *教书育人*, 2025, (05): 66-68.
- [26]常联伟, 金乐. 团队学习的四因素动力系统模型[J]. *知识经济*, 2014, (08): 148.
- [27]任檀燕. 团队学习法在语文教学中的应用[J]. *华夏教师*, 2014(8): 45-46.
- [28]刘琳. 基于团队学习的课堂教学探讨[J]. *西部素质教育*, 2016, 2(14): 56-57.
- [29]段建柱. 如何构建学习型团队[J]. *企业改革与管理*, 2018(12): 89-90.
- [30]陈娟. 试论团队学习对初中数学教学的作用[J]. *数理化题研究*, 2020, 35(12): 23-24.
- [31]雷海环. 行动学习促进团队共同成长[J]. *学前教育*, 2021(5): 18-19.
- [32]孙友然, 孙兆君, 陈思涵. 团队学习对团队绩效的影响研究: 团队认同的中介作用[J]. *生产力研究*, 2022, (05): 146-150.
- [33]崔波, 杨百寅. 团队效能感、团队学习与团队绩效——基于多案例的研究[J]. *管理案例研究与评论*, 2018, 11(05):

- 491-501.
- [34]唐盈. 研发团队差错管理氛围对团队创新绩效的影响研究[D]. 江南大学, 2017.
- [35]赵华洋. 包容型领导风格、团队学习与团队绩效的关系研究[D]. 北京印刷学院, 2020.
- [36]Ellington, J. K., & Dierdorff, E. C. Individual learning in team training: Self-regulation and team context effects. *Small Group Research*, 2014,45(3), 273-298.
- [37]Fisser, S., & Browaeys, M. J. Team learning on the edge of chaos. *IEEE Engineering Management Review*, 2016,44(2), 56-63.
- [38]Zhang, L., Wang, H., & Chen, Y. AI-augmented team learning: How generative AI transforms collective problem-solving. *Organization Science*, 2023,34(1), 45-67.
- [39]Jiang, J., Chen, C., Dai, B., Shi, G., Ding, G., Liu, L., & Lu, C. Leader emergence through interpersonal neural synchronization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2022,119(14), e2202910119.
- [40]Dingsøyr, T., Falessi, D., & Power, K. Agile team learning: A conceptual framework. *Journal of Systems and Software*, 2021, 174, 110-884.
- [41]Wang, Y., & Li, X. Blockchain-enabled team learning: A decentralized approach to knowledge management. *Information Systems Research*, 2022,33(3), 939-959.
- [42]Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2021, 8, 217-244.
- [43]Huang, X., Hsieh, J. J., & He, W. Team learning for sustainability: How cross-boundary teams develop climate change solutions. *Academy of Management Journal*, 2023, 66(2), 456-487.
- [44]Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L., & Blaser, T. Algorithmic bias in team decision-making systems. *Nature Human Behaviour*, 2022,6(8), 1076-1087.

