心理科学进展 2027, Vol. 35, No. 2, 305–316 https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2027.0305
Advances in Psychological Science https://cstr.cn/32111.14.2027.0305

·研究构想(Conceptual Framework)·

分离还是整合？不同的齐美尔中介行为对子群体合作的影响*

曹 曼[1] 张佳禾[1] 许博雅[1] 赵曙明[2]

([1]南京理工大学经济管理学院, 南京 210094) ([2]南京大学商学院, 南京 210093)

摘 要 团队内子群体在组织中广泛存在, 子群体的存在可能使组织内隐性摩擦演变为显性危机, 甚至导致组织分崩离析。然而, 以往子群体研究大多聚焦团队属性或情境因素的调节机制, 却忽略了组织实践中跨子群体个体直接介入协调子群体的现象, 也未能充分揭示该个体采取何种不同行为, 更缺乏对其影响子群体的深度解析。鉴于此, 本研究拟借鉴社会网络视角提出“齐美尔中介行为”这一概念, 并根据中介行为经典分类依据将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为, 旨在揭示跨子群体个体针对子群体这一特定对象进行的协调整合行为, 并系统探讨其对团队子群体合作的影响。首先, 界定齐美尔中介行为的概念内涵和分类; 其次, 考察两种不同齐美尔中介行为分别对子群体合作的影响机制; 最后, 揭示两种不同齐美尔中介行为对子群体合作影响的重要边界条件。本研究不仅为子群体和社会网络研究提供了新的切入点, 而且为企业进行子群体协调提供了新的途径及对策建议。

关键词 齐美尔中介行为, 子群体, 合作, 社会网络

分类号 B849: C93

1 问题提出

团队内子群体广泛存在于组织当中。面对世界经济持续低迷、国际形势波谲云诡、企业外部环境高度动态化带来的巨大挑战, 团队作为组织重要的组成单元, 其内部子群体的协调整合已成为影响组织韧性、战略协同与创新效能的关键因素(陈国权, 陈科宇, 2024)。例如, 2023 年, OpenAI 管理层团队内部派系之间的权力斗争使得联合创始人 Altman 突遭罢黜, 三天内三位 CEO 更迭, 多方势力角逐冲突, 最终公司股价剧烈震荡。由此, 如何对团队内子群体进行协调整合, 以实现团队内子群体合作, 成为具备实践痛点的重要问题。

回顾以往研究, 诸多领域对子群体协调整合这一重要议题开展了多角度考察, 包括团队子群体的数量及平衡度(Lau & Murnighan, 1998; Thatcher & Patel, 2012)、团队依存性、团队类型、团队授权配置(Carton & Cummings, 2012; Joshi & Roh, 2009)、团队领导行为(张毅 等, 2022; Gratton et al., 2007; Homan et al., 2020)等。然而, 现有研究仍存在以下不足：其一, 既有研究大多聚焦于子群体与结果之间的调节机制, 而对于如何直接介入协调子群体的理论探索相对匮乏。在组织实践中, 大量的案例显示, 团队内存在一些关键人物, 如跨子群体的个体(不限于团队领导), 能够且愿意直接对子群体进行协调和整合, 充当子群体之间的“和事佬”或者“投机者”。纵观现有研究, 这样的现象却在很大程度上被忽略了。既有几个研究仅限于从理论论述泛化地进行探讨, 亟需从多个视角对其进行深度考察以构建直接协调子群体的理论框架。其二, 关于跨子群体个体会对子群体采取何种行为, 现有研究仍处于空白阶段。以往研究发现, 当跨子群体个体存在时, 不同子

收稿日期：2026-06-05

* 国家自然科学基金项目(72572086, 72202032, 72342027, 72472106), 中央高校基本科研业务费项目(30925011201)。

通信作者：赵曙明, E-mail: zhaosm@nju.edu.cn

群体之间的冲突能够得到缓解(曹曼 等, 2023)。然而, 这些研究更多聚焦跨子群体个体所处的位置本身带来的影响, 而忽略了跨子群体个体所具备的自主性。即使同处在该位置上, 不同个体可能采取迥异的协调行为, 例如, 有些个体可能充当“和事佬”, 直接促成不同子群体之间的联系; 有些个体则可能成为“投机者”, 利用不同子群体谋取利益。因此, 这些跨子群体个体对子群体采取何种协调整合行为, 亟需更为聚焦、更为深入地探索与刻画。

社会网络领域研究发现, “齐美尔中介”, 作为跨子群体个体, 能够促进子群体间的协调整合。齐美尔中介是指社会网络意义上子群体之间的中介(Krackhardt, 1999)[2]。作为两个或两个以上子群体之间的连接者, 齐美尔中介的第三方介入特性标志着子群体从对立向调解的转变, 其存在本身就能通过非语言方式缓和矛盾, 促进双方共识达成。然而, 此处的“齐美尔中介”更多指子群体之间中介这一位置, 而忽略了中介者的具体行为。

近年来, 社会网络领域兴起的“中介行为”研究逐渐聚焦于中介者的具体行为, 即作为中介者实际做了什么(Kwon et al., 2020)。根据中介行为的分类依据, 中介行为可分为两种：中介连接行为和中介分离行为(Kwon et al., 2020)。中介连接行为是指中介者引入和促进其他参与者之间的直接连接。相对应地, 中介分离行为是指中介者会保持其他参与者分开, 以从中获利。因此, 将社会网络领域“齐美尔中介”和“中介行为”这两个概念相整合, 恰好能够刻画跨子群体个体(社会网络意义上的齐美尔中介)针对子群体这一特定对象的不同行为, 且正好解决了上述子群体理论研究中存在的问题, 有利于考察跨子群体个体如何针对子群体实施不同的协调整合行为及其影响。

鉴于此, 本研究借鉴社会网络领域, 提出“齐美尔中介行为”这一构念, 并基于中介行为的经典分类依据, 将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为两类, 旨在揭示跨子群体个体针对子群体这一特定对象的不同协调整合行为, 并系统探讨其对子群体合作的影响机制。首先, 界定齐美尔中介行为的概念内涵, 并根据中介行为的经典分类依据, 将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为。其次, 从子群体视角, 基于“其他参与者关系干预”理论框架考察齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为分别对子群体合作的影响机制。最后, 基于“其他参与者关系干预”理论框架, 探究不同的齐美尔中介行为对子群体合作影响的边界条件。

综上, 本研究主要聚焦以下三个问题：

第一, 不同的齐美尔中介行为的概念内涵是什么?

第二, 不同的齐美尔中介行为对子群体合作的影响机制是什么?

第三, 不同的齐美尔中介行为对子群体合作影响的边界条件是什么?

2 国内外研究现状及评述

鉴于本研究所提出的“齐美尔中介行为”是在子群体情境下齐美尔中介和中介行为两个概念的整合, 本部分则分别对齐美尔中介和中介行为相关研究进行梳理, 从而为后续整合提出“齐美尔中介行为”概念提供理论依据。

2.1 齐美尔中介

齐美尔中介是指社会网络意义上内部紧密联系的子群体之间的中介(Krackhardt, 1999)。在子群体情境中, 不同子群体之间的关系并非仅由群体边界自身决定, 也会受到社会网络中的关键行动者影响。此时, “齐美尔中介”, 作为两个或两个以上子群体之间的连接者, 则为子群体协调提供了非常重要的视角。

纵观以往齐美尔中介研究, 齐美尔中介的影响主要涉及跨边界创新、性别平等、信任等积极影响(Burt, 1998; Fuchs & Baggio, 2017), 以及角色模糊、身份冲突和创新想法整合不足等消极影响(Gómez-Solórzano et al., 2019; Stovel & Shaw, 2012; Tasselli & Kilduff, 2018)。一方面, 齐美尔中介的核心价值在于实现了闭合网络与开放网络的协同整合, 从而产生一系列积极影响。例如, 齐美

[2] 为了使读者更为清晰地把握齐美尔中介概念, 本研究将其与齐美尔连带或连接(Simmelian tie)进行概念对比。齐美尔连带或连接是指两个个体彼此之间存在强关系, 并且他们又各自与至少一个共同的第三方存在强关系, 那么这两个个体之间就构成齐美尔式连接(Simmel, 1950)。齐美尔中介则是一种特殊类型的中介, 即社会网络意义上小群体之间的中介(Krackhardt, 1999)。相比之下, 齐美尔连带或连接更强调关系属性, 齐美尔中介更关注小群体之间中介的结构位置。

尔中介者通过深度嵌入多个紧密联系的群体网络, 获得了“多重内部人”身份优势。这种结构性优势使其能够充分掌握各群体的运作模式, 有效整合跨边界资源, 从而显著提升创新绩效(Vedres & Stark, 2010)。另一方面, 齐美尔中介带来的多重角色期待可能造成不兼容甚至是冲突, 从而产生消极影响。齐美尔中介理论(Krackhardt, 1999; Tasselli & Kilduff, 2018)和知识重组理论(Haas & Ham, 2015; Obstfeld, 2017)均涉及了多重内部人陷阱, 即在派系之间充当桥梁的中介者会受到不同派系规范、冲突惯例和不兼容知识视角的限制。来自不同内部群体的想法可能包含相互冲突的意见和难以兼容的成分。面对冲突的规范、惯例和视角, 齐美尔中介者可能会感知到“冻结”(Krackhardt, 1999, p. 206)或“被撕裂” (Burt, 2015, p. 151), 以至于无法自由决定后续行动。

尽管现有齐美尔中介研究已对齐美尔中介的影响进行了诸多理论和实证考察, 但大部分研究仅关注齐美尔中介的结构位置, 即从社会网络结构主义视角探讨占据齐美尔中介位置的影响, 而忽略了在齐美尔中介位置的个体具体采取何种行为。即使处在齐美尔中介位置, 不同个体可能采取迥异的行为。这种个体所具备的自主性和能动性, 在一定程度上也导致即使同处于齐美尔中介位置的个体也可能产生不同的结果。因此, 仅关注齐美尔中介的网络位置, 并不能解释跨子群体个体通过自身行为影响子群体协调整合的过程, 从而无法在理论和实践上为子群体协调提供具体借鉴。

2.2　中介的行为视角

鉴于传统社会网络领域更为关注关系结构、模式的影响, 既有中介研究更多从结构主义视角来考察中介, 将其看作是一个参与者占据了连接了两个互不相连的参与者的位置。早期的社会网络研究主要聚焦关系结构而非参与者本身, 其潜在假设是参与者(无论是个体、团队和组织)嵌入在相关关系的网络中。该关系模式则定义了个体角色, 并提供了相应机会和限制。基于此, 早期研究中介的相关学者主要遵循这种结构主义视角, 例如, Granovetter (1973)所提出的开放式三方关系(Open triads)是指参与者 A 同时连接了参与者 B 和 C, 但是参与者 B 和 C 并未连接。Burt (1992) 则将中介产生的结构空白命名为结构洞。Fernandez 和 Gould (1994)则根据中介者和参与者的多种团队成员归属, 将中介者划分为协调者、守门人等 5 种不同结构类型。随后, 学者基于这些中介结构对其进行了多种命名, 例如开放结构、封闭性缺乏、网络约束缺乏、桥等, 并开发了限制度(Burt, 1992; Cattani et al., 2008)、中介中心度(Mehra et al., 2001; Perry-Smith, 2006)等测量指标。

虽然结构主义视角为考察中介的影响提供了重要基础, 但该视角未揭示中介者如何实际利用该中介位置采取行动以及其行为如何影响其他行动者之间关系。基于此, 近年来行为主义视角开始关注中介行为, 即中介者在中介位置上实际干了什么(Kwon et al., 2020)。具体而言, 目前中介行为可分为两类, 连接行为和分离行为。连接行为是指中介者引入和促进参与者之间的直接连接。分离行为则是指中介者会保持参与者分开, 控制或利用以从中获利(Obstfeld, 2005)。其中, 分离行为这一概念提出较早, 最初来源于 Simmel (1950)所提出的观点。Simmel (1950)认为当两个互相不连接的参与者并不熟悉时, 作为第三方能够利用其获得自身利益。随后, Burt (1992)借用了 Simmel (1950)的观点来探讨结构洞, 并指出当占据中介位置时, 两个互相不连接的参与者保持分离状态, 中介者具有独特的信息和机会来实施控制并获取优势。相比于分离行为, 连接行为这一概念则出现较晚, 由 Obstfeld (2005)首次提出。Obstfeld (2005)在 tertius gaudens 的对比基础上, 认为中介者能够在参与者之间起到连接的作用, 在结构洞之间透明地、主动地共享信息, 以尽力促进网络成员之间的相关协调。

2.3　整合齐美尔中介和中介行为以提出齐美尔中介行为概念

如前所述, 现有齐美尔中介研究为考察跨子群体个体提供了重要基础, 但其关注点主要在于该齐美尔中介位置能够带来何种后续影响, 而忽略了跨子群体个体自身的自主性和能动性, 也无法解释为什么占据同一位置的个体影响结果存在显著差异。比如, 一些现实案例表明, 跨子群体个体在对子群体进行直接协调和整合的过程中, 可能充当“和事佬”, 也可能充当“投机者”。

此时, 中介行为视角研究为理解该问题提供了关键启示。相比于将中介视为一种结构位置, 中介行为视角更关注中介者在中介位置实际做了

什么。根据中介行为的分类依据，中介行为可分为两种：中介连接行为和中介分离行为(Kwon et al., 2020)。中介连接行为是指中介者引入和促进其他参与者之间的直接连接。相对应地，中介分离行为是指中介者会保持其他参与者分开，以从中获利。

基于此，本研究拟整合齐美尔中介和中介行为，并提出“齐美尔中介行为”这一新概念，以揭示在齐美尔中介位置上的个体可能采取的不同行为，从而全面探讨跨子群体个体对子群体采取的直接协调整合机制和多方互动过程。

3 研究构想

本研究聚焦子群体协调整合问题，针对子群体这一特殊对象，提出齐美尔中介行为这一构念，探究跨子群体个体对子群体的直接协调整合以实现团队内子群体合作的过程机制。根据拟解决的主要问题，本研究的内容主要由以下三部分构成：其中，第一部分研究内容和拟解决的第一个问题对应，即提出齐美尔中介行为这一概念，并依据“中介行为”的经典划分依据，将其分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为，并开发相应的测量工具；第二部分研究内容和拟解决的第二个问题对应，即探究不同的齐美尔中介行为分别对子群体合作的影响机制；第三部分研究内容和拟解决的第三个问题对应，即考察不同的齐美尔中介行为影响子群体合作的边界条件。总体研究框架如图 1 所示。

3.1 研究 1：不同的齐美尔中介行为的内涵界定和测量工具开发

本研究旨在针对子群体这一特定对象，提出“齐美尔中介行为”这一概念，并依据“中介行为”的经典划分依据，将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为，并开发相应的测量工具。具体而言，首先，明确齐美尔中介行为的内涵；其次，根据“中介行为”的经典划分依据，将齐美尔中介行为划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为；最后，开发齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为的测量工具。

(1) 界定齐美尔中介行为的内涵

本研究拟提出“齐美尔中介行为”这一整合概念，用以描述跨子群体个体针对子群体这一特定对象实施的行为，其具备两个特征：其一，它的行为对象为子群体，而非一般意义上的参与者；其二，它是一种跨子群体个体所实施的中介行为，而非跨子群体个体所处的结构位置。

为了进一步明晰齐美尔中介行为的概念内涵，本研究需要将该概念与现有一些相关概念进行对比辨析(见表 1)。例如，“员工跨界行为”是指员工主动跨越团队边界，与外部环境(如其他团队、客户、供应商等)进行互动、资源获取和信息交换的行为(Marrone et al., 2007)。“员工跨界行为”虽然关注了团队与外界环境的交互过程，但是其作用范围为团队外部，无法反映跨子群体个体的行为；“团队协调”是指在团队内安排相互依赖行动的顺序和时间安排的过程(Marks et al., 2001)。“高管团队行为整合”旨在捕捉高层管理团队(TMT)过程中的三个关键相互关联且相互强化的要素，包括团队的协作行为，信息交换以及联合决策(Simsek et al., 2005)。“团队协调”和“高管团队行为整合”虽然体现了团队内的协助和协调，但是作用对象是团队整体而非子群体，无法准确揭示子群体的

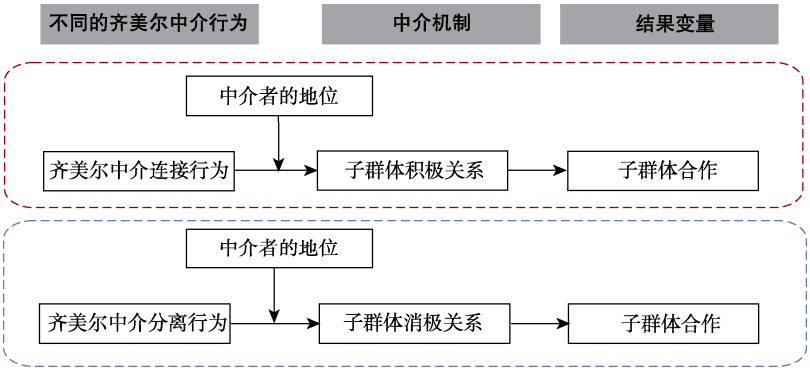


图 1 总体研究框架

表 1　齐美尔中介行为相关概念的辨析

相关概念	概念界定	测量工具	行为主体	作用对象	作用范围
员工跨界行为	员工主动跨越团队边界，与外部环境(如其他团队、客户、供应商等)进行互动、资源获取和信息交换的行为(Marrone et al., 2007)。	由员工评价，测量条目示例：会说服外部人员支持组织的决定(Marrone et al., 2007)。	团队成员	外部实体(其他团队等)	团队外
团队协调	在团队内安排相互依赖行动的顺序和时间安排的过程(Marks et al., 2001)。	由员工评价，测量条目示例：我的团队在完成任务时有效地协调了所有成员的活动(Fisher, 2014)。	团队成员	团队本身	团队内
高管团队行为整合	旨在捕捉高层管理团队(TMT)过程中的三个关键相互关联且相互强化的要素，包括团队的协作行为，信息交换以及联合决策(Simsek et al., 2005)。	由高管团队成员评价，测量条目示例：团队成员互相支持工作(Simsek et al., 2005)。	团队成员	团队本身	团队内
关系型领导	强调发展成员间的人际关系，以建立和谐的人际关系和工作氛围(Carifio & Eyemaro, 2002)。	由员工评价，测量条目示例：根据员工特点，有针对性地分配和协调工作任务(Carifio & Eyemaro, 2002)。	领导者	团队本身	团队内
齐美尔中介	子群体之间的中介位置(Krackhardt, 1999)。	考察一个参与者在其他未连接的小群体之间扮演中介的次数(Krackhardt, 1999)。	跨子群体个体	无	团队内
中介行为	中介者具体做了什么(Homan et al., 2020)。	量表测量，测量条目示例:“我会在处理特定问题的不同人之间建立联系。” (Obstfeld, 2005)。	一般个体	一般参与者	三方关系内
齐美尔中介行为	跨子群体个体针对子群体这一特定对象所做出的具体中介行为。	待开发	跨子群体个体	子群体	团队内

协调整合; “关系型领导”强调发展成员间的人际关系，以建立和谐的人际关系和工作氛围(Carifio & Eyemaro, 2002)。“关系型领导”关注了领导对团队内的工作任务和关系的协调，但行为主体并未涉及跨子群体个体，作用对象也是整个团队而非子群体; “齐美尔中介”是指子群体之间的中介位置(Krackhardt, 1999)。“齐美尔中介”主要强调子群体之间中介这一结构位置，并未涉及中介者针对子群体所实施的具体行为; “中介行为”是指一般中介者对两方参与者的中介行为，更为泛化，针对对象并不局限为子群体。由此可见，目前研究还缺乏准确界定并测量跨子群体个体针对子群体这一特定对象进行直接协调整合的变量。因此，本项目提出“齐美尔中介行为”这一概念，用以描述跨子群体个体针对子群体这一特定对象实施的协调整合行为。

值得注意的是，齐美尔中介行为的理论独特性并不只是将作用对象从一般行动者转向子群体，而在于其特殊的结构情境和行为逻辑。

在结构情境方面，齐美尔中介行为发生在一种更复杂的结构条件下：行动者既是跨越不同子群体的行动者，又与相关成员之间具有紧密关系。因此，在此情境下，齐美尔中介者并非一般意义上的结构洞占有者，而是处于既跨越子群体、又嵌入子群体关系之中的特殊位置。

在行为逻辑方面，第一，齐美尔中介连接行为与一般连接型中介行为的对比：一般连接型中介行为主要强调中介者将原本分离的行动者连接起来，以促进信息流动和资源交换; 而齐美尔中介连接行为不仅强调建立连接，更强调中介者如何凭借其在不同子群体中的嵌入性和关系合法性，促进子群体之间形成更可信的关系。因此，齐美尔中介连接行为不仅具有信息传递功能，也具有子群体关系整合功能。第二，齐美尔中介分离行为与一般分离型中介行为或结构洞套利的对比：虽然二者均包含维持分离等特征，但行为机制存在一些差异。一般分离型中介行为或结构洞套利主要强调中介者如何利用分离获得个体的信息和

控制优势; 而齐美尔中介分离行为更强调中介者如何借助其在不同子群体中的嵌入关系, 影响子群体成员对其他子群体的认知、情绪和关系评价。当齐美尔中介者选择性传递信息、强调群体差异或阻断直接沟通时, 其行为不仅是在利用信息不对称, 也是在强化子群体之间的心理距离。基于这一逻辑, 我们后续进一步指出, 齐美尔中介分离行为能加剧子群体之间的消极关系, 并最终削弱子群体合作。

(2) 确定齐美尔中介行为的分类

根据“中介行为”的经典划分依据, 本研究将齐美尔中介行为划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为。

根据中介行为的经典划分依据, 中介行为通常可划分为连接行为和分离行为。其中, 连接行为则是指中介者引入和促进参与者之间的直接连接。连接行为能促使三元闭合结构的形成。该三元闭合结构产生的核心观点是, 共同的第三方即中介者减少了关于参与者质量和行为的不确定性(Burt & Knez, 1995; Simmel, 1950)。中介者的推荐增加了间接连接参与者之间的信任, 使得“朋友的朋友”关系更有可能形成(Coleman, 1988; Gulati, 1995)。通过在未连接的参与者之间建立联系, 中介者加强了参与者之间的关系, 并通过协调相互交换的过程促进共同理解的形成(Obstfeld et al., 2014; Tortoriello & Krackhardt, 2010)。分离行为是指中介者会保持参与者分开, 控制或利用以从中获利。该中介者拥有竞争性动机能够将不同的参与者分开, 并在此过程中获得独特收益(Burt, 1992; Simmel, 1950)。在此过程中, 该中介者面临各种保持不同参与者分离的需求(Lee et al., 2024), 由于未连接的参与者依赖于与该中介者的间接交换, 中介者可以为其参与者之间调解收取相应费用(Marsden, 1983; Ryall & Sorenson, 2007)。此外, 保持参与者之间的结构分离使中介者能够控制资源和信息流动, 从而为自己牟利(Burt, 2021)。因此, 中介者通过阻止其原本未连接的合作伙伴之间的直接联系来获取信息优势和独特收益(Soda et al., 2021; Zhelyazkov, 2018)。

基于此划分依据, 本研究将齐美尔中介行为划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为。其中, 齐美尔中介连接行为是指齐美尔中介者引入和促进不同子群体之间的直接连接。齐美尔中介分离行为则是指中介者会保持不同子群体之间分开, 控制或利用以从中获利。

(3) 开发不同齐美尔中介行为的测量工具

在界定齐美尔中介行为的概念内涵、确定其行为分类之后, 本研究拟开发齐美尔中介行为的测量工具, 为后续实证研究奠定基础。目前并没有现成的“齐美尔中介行为”的测量工具, 本研究试图根据“齐美尔中介行为”的内涵和外延, 一方面, 采用演绎研究法, 开发契合齐美尔中介行为的量表。另一方面, 采用情境实验方法, 构建对于不同的齐美尔中介行为(齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为)的实验操控场景, 为后续揭示其微观影响过程提供重要依据。

3.2 研究 2: 不同的齐美尔中介行为对子群体合作的影响机制

本研究拟基于“其他参与者关系干预”理论框架, 聚焦子群体视角, 探讨齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为分别对子群体合作的影响机制。研究思路如下: 第一, 基于现实观察和理论文献梳理, 明确本研究的着力点为子群体, 即从子群体作为研究对象入手进行理论问题研究; 第二, 基于“其他参与者关系干预”理论框架, 构建齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为分别通过子群体积极或消极关系来影响子群体合作的中介机制。

“其他参与者关系干预”理论框架指出, 作为第三方的中间人能够通过特定中介行为建立并强化其他参与者之间的关系。该理论聚焦于参与者之间的互动关系, 指出第三方可以通过提供建议反馈等信息或激励方式对参与者之间的关系进行塑造。这种关系塑造既包括关系的形成与终止, 也包括关系符号的改变, 即促使双方关系由积极转向消极, 或由消极转向积极(Halevy et al., 2019)。

依据该框架, 本研究认为齐美尔中介者作为连接不同子群体的关键第三方, 也可能通过其所实施的不同中介行为改变子群体的社会网络关系, 进而影响子群体合作。具体而言, 齐美尔中介连接行为能够增加子群体积极关系, 最终促进子群体合作; 齐美尔中介分离行为能够增加子群体消极关系而最终损害子群体合作。

(1) 齐美尔中介连接行为、子群体积极关系和子群体合作

积极关系(Positive ties)是指社会网络当中行

动者之间效价为正向的连接。在社会网络理论中, 关系(tie)指的是两个行动者之间任何类型的连接。两个个体可能通过多种不同效价的关系相连, 包括积极关系、中性关系以及消极关系。基于“其他参与者关系干预”理论框架, 本研究则提出齐美尔中介连接行为能够通过增加子群体积极关系来促进子群体合作。具体而言：

其一, 在结构机制上, 齐美尔中介连接行为弥合了子群体之间空白, 增加子群体的接触机会, 从而促进积极关系的形成。由于齐美尔中介连接行为的本质是直接介入并促进子群体之间的连接, 当中介者做出更多的齐美尔中介连接行为时, 他们通过闭合子群体之间的局部结构洞(连接两个原本孤立的子团队), 构建了密集的协作子网(Burt et al., 2013)。这种闭合结构不仅提升了信息传递效率(Reagans & McEvily, 2003), 而且增加了沟通渠道, 有利于促进子群体积极关系形成。其二, 在认知机制上, 齐美尔中介连接行为能够提高信息透明度, 促进积极的集体规范内化, 从而有利于积极关系的增加。齐美尔中介连接行为能够提高信息透明度, 减少子群体之间的信息不对称和误解, 使成员更准确地理解其他子群体的目标、需求和行动逻辑。此外, 当中介者做出更多的齐美尔中介连接行为, 持续扮演促进者角色, 该个体倾向于被团队成员标签化为协作核心。这种角色认同可能促使其他成员调整行为模式以符合群体期待, 从而能够提升子群体积极关系数量(Heaphy & Dutton, 2008)。其三, 在情感机制上, 齐美尔中介连接行为有利于积极情感的产生与积累, 降低互动中的防备和警惕, 从而催生积极关系。作为嵌入不同子群体的第三方, 齐美尔中介者能够通过传递积极信息比如分享对方的积极评价, 提供建设性反馈等方式, 增强参与者的善意和信任, 从而形成更为情感支持的强关系(Granovetter, 1973)。此外, Kauppila 等(2024)的研究发现, 中介连接行为能够提升中介者入度中心度, 即被认为是可信赖的枢纽, 从而加速弱关系向强关系的质变。因此, 本研究认为齐美尔中介连接行为能够促进子群体积极关系的增加。据此, 提出假设 1：

假设 1：齐美尔中介连接行为与子群体积极关系呈正相关关系。

当子群体积极关系较多时, 积极关系能够为子群体之间提供情感和认知支持, 从而促成子群体合作相关的目标达成(倪旭东, 季百乐, 2019)。一方面, 由于积极关系是社会网络中行动者之间建立的基于支持和共同目标的正向关系, 这种关系建立在彼此尊重之上, 能够减少行动者之间的紧张感和冲突, 增强彼此的沟通意愿, 为子群体合作促进提供了相应的情感基础(Tomasello, 2010)。另一方面, 积极关系能够促进参与者之间的知识共享和协作效率。当子群体积极关系较多时, 子群体更容易在任务中分工协作, 共同解决问题, 从而实现共同合作(McKee et al., 2023)。由此, 提出假设 2 和假设 3：

假设 2：子群体积极关系与子群体合作呈正相关关系。

假设 3：子群体积极关系在齐美尔中介连接行为与子群体合作之间关系起到中介作用。

(2) 齐美尔中介分离行为、子群体消极关系和子群体合作

消极关系(Negative ties)是指社会网络中行动者之间效价为负向的连接, 是能够引起负面情绪、对他人认知判断以及针对他人的行为意向的相对持续的关系(Labianca & Brass, 2006)。根据类型学划分, 消极关系能够捕捉对其他参与者的情感, 描述参与者之间发生的预期行为或实际行动, 并涉及对他人的认知判断以影响潜在的关系。因此, 消极关系在社会网络当中代表了一系列综合的情感和评价。

基于“其他参与者关系干预”理论框架, 本研究提出, 齐美尔中介分离行为能够通过增加子群体的消极关系来负向影响子群体合作。具体而言, 其一, 在结构机制上, 齐美尔中介分离行为能够维持或强化子群体之间的隔离, 导致结构性隔阂, 从而增加子群体消极关系。当中介者采取齐美尔中介分离行为, 该个体通过主动维持结构洞, 如阻止或避免参与者的直接联系, 人为制造信息与资源的非对称分布(Burt, 1992), 最终促进子群体消极关系的产生。其二, 在认知机制上, 齐美尔中介分离行为可能导致相对剥夺感和互惠违背的认知, 进而催生子群体消极关系。一方面, 针对子群体的分离行为通过维持信息不对称强化个人权力, 迫使其他参与方陷入争夺, 如竞相建立替代性关系网络, 从而导致相对剥夺感及后续的消极关系(Crosby, 1976; Soda et al., 2021)。另一方面, 当中

介者采取齐美尔中介分离行为, 团队协作的互惠规范违背认知增加(Gouldner, 1960), 直接导致子群体负面关系的产生。其三, 在情感机制上, 齐美尔中介分离行为可能通过选择性传递信息、强调子群体差异等方式引发不满、敌意情绪, 从而增加子群体的消极关系。齐美尔中介分离行为能够维持子群体之间的信息隔离和关系边界, 其作用在于强化隔阂、猜疑与竞争, 进一步激发参与方之间的怀疑、防御、敌意和强烈不满(Labianca & Brass, 2006), 最终使子群体之间的关系趋于消极。因此, 本研究认为齐美尔中介分离行为能够促进子群体消极关系的产生。据此, 提出假设 4:

假设 4:齐美尔中介分离行为与子群体消极关系呈正相关关系。

随后, 子群体消极关系则能够负面影响子群体合作。消极关系的存在会对互动、感知和人际行为产生多种不利影响。一方面, 在工具性层面, 子群体消极关系增加时, 双方在后续互动中更易采取防御性姿态(如回避沟通或过度质疑), 从而可能减少共享信息或其他资源, 进一步加剧误解与对立(Simons & Peterson, 2000)。另一方面, 在情感性层面, 较多的消极关系可能带来更多的负面情绪、不满和压力, 从而产生负面循环, 损害子群体合作。与此同时, 消极关系可能会进一步抑制积极关系的出现, 并产生其他类型的负面关系(Lyons & Scott, 2012)。以往的一些实证研究也发现, 消极关系的增加能够损害合作(Burt & Soda, 2021; Labianca & Brass, 2006)。由此, 提出假设 5 和 6:

假设 5:子群体消极关系与子群体合作呈负相关关系。

假设 6:子群体消极关系在齐美尔中介分离行为与子群体合作之间关系起到中介作用。

3.3 研究 3:不同的齐美尔中介行为对子群体合作影响的边界条件

此外, 根据"其他参与者关系干预"理论框架, 中介者能够使用多种手段对参与者之间关系进行塑造, 且在此过程中, 中介者的一些特征则能够影响关系塑造的过程。本研究则聚焦中介者的地位这一重要因素, 并指出中介者的地位能够调节齐美尔中介连接行为与子群体积极关系之间的关系。

地位作为个体在团队中非常重要的一种属性, 是指个体在他人眼中的声誉、威望和受尊重的程度(Anderson & Kilduff, 2009)。虽然许多工作团队并不会通过正式的团队架构来设定各成员的地位等级, 但由于能力、人格等方面的不同, 成员间往往会形成非正式的地位差异(如 Anderson et al., 2001; Nembhard & Edmondson, 2006)。地位高低会影响个体在团队中受他人尊敬的程度、可获得的资源多少以及对他人的影响力大小等(Anderson et al., 2001; Flynn, 2003)。

当中介者的地位较高时, 其在团队中居于高位, 行为约束较少, 更可能关注团队目标(Berger et al., 1980; Galinsky et al., 2008)。换句话说, 高地位个体维持地位的动机较弱, 提升地位的动机占据主导。因此, 为了进一步提升自我形象, 高地位的中介者能够利用齐美尔中介连接行为针对子群体积极关系实施更多更深入的影响。此外, 高地位中介者将感知到更高的心理安全(Nembhard & Edmondson, 2006), 并且将拥有更多的自主权(Smith et al., 2008)。相比低地位成员, 高地位中介者更敢于实施自身影响力, 来促进子群体网络积极关系。因此, 本研究指出, 当中介者的地位较高时, 齐美尔中介连接行为与子群体积极关系之间的正向关系更强。由此, 提出假设 7:

假设 7:中介者的地位调节了齐美尔中介连接行为与子群体积极关系之间的关系。

此外, 本研究提出中介者地位调节了齐美尔中介分离行为和子群体消极关系之间的关系。具体而言, 首先, 当中介者拥有高地位时, 该个体通常掌握关键资源分配权, 其针对子群体的分离行为会系统性切断子群体的资源获取路径(Burt, 1992)。这种结构性剥夺迫使不同子群体陷入被动竞争, 加剧工具性冲突(Jehn & Mannix, 2001), 从而促使敌意性负面关系的产生。其次, 高地位中介者的权威性使其他成员难以公开质疑其针对子群体的分离策略。子群体被压制的不满情绪转为隐性对抗(Morrill, 1995), 导致关系从显性冲突转向隐蔽性网络割裂(Labianca & Brass, 2006), 消极关系增加。最后, 当高地位的中介者做出齐美尔中介分离行为时, 该中介者将自身定位为资源枢纽, 迫使其他子群体形成对其的单向依赖。这种"中心化"网络结构抑制弱关系的自发形成(Burt, 2004), 边缘成员可能因长期被排斥结成对抗性次级网络, 导致消极关系增加(Soda et al., 2021)。据此, 提出假设 8:

假设 8：中介者的地位调节了齐美尔中介分离行为与子群体消极关系之间的关系。

4　理论建构

本研究借鉴社会网络视角提出“齐美尔中介行为”这一概念，并根据中介行为经典分类依据将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为，揭示跨子群体个体针对子群体这一特定对象进行的协调整合行为，并系统探讨其对团队子群体合作的影响。本研究的理论构建主要有以下三个核心要点：

第一，基于团队内跨子群体个体直接协调整合子群体的理论框架构建。团队内子群体在组织中广泛存在，子群体的存在可能使组织内的隐性摩擦演变为显性危机，甚至导致组织分崩离析，这也使得子群体协调整合成为具备实践痛点的关键问题。结合组织实践，一些跨子群体个体可能愿意且有能力针对子群体进行直接协调整合。那这些个体如何对子群体这一特定对象进行协调整合？采取什么行为？作用效果如何？对这些问题的探究，已不能简单地将某些调节因素纳入其中，而是需要结合多种视角系统构建跨子群体个体直接协调整合子群体的理论框架。为此，本研究借鉴社会网络领域，提出“齐美尔中介行为”这一概念，以揭示跨子群体个体针对子群体进行的协调整合行为，并深入考察该行为影响团队子群体合作的作用过程。

第二，提出齐美尔中介行为这一新构念，实现了社会网络领域结构–行为主义整合和宏微观整合。不同于以往社会网络中介的研究更多沿用传统的结构主义视角，即考察占据网络中介位置能够带来何种影响，本研究提出齐美尔中介行为这一概念，详细刻画位于子群体之间中介的个体针对子群体实施何种中介行为，无疑是对社会网络领域结构主义视角和行为主义视角的整合。此外，本研究对这一概念的内涵进行了详细界定，根据中介行为的分类依据将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为，并探讨其对子群体合作的影响机制，系统阐释了中介者行为对其他各方的社会整合过程，也为社会网络研究宏微观整合提供了新的范式。

第三，基于多领域对话的齐美尔中介行为影响机制研究。齐美尔中介行为这一概念涉及跨子群体个体这一实施对象，又涉及中介行为这一社会网络概念。那齐美尔中介行为的具体内涵是什么？不同的齐美尔中介行为分别具备什么特征？齐美尔中介行为的测量工具是什么？不同的齐美尔中介行为能够对子群体产生何种影响？对这些问题的研究，单一领域的视角已不足以完整揭示齐美尔中介行为的内涵、分类及影响机制，亟需结合子群体领域和社会网络领域等多方视角进行整合分析。为此，本研究聚焦子群体协调整合问题，对齐美尔中介行为的内涵进行详细界定，根据中介行为经典分类依据将其划分为齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为，并探讨了其分别对子群体合作的作用机制。本研究为整合子群体和社会网络领域提供了相应借鉴。

本研究在实践上有以下启示意义：

第一，本研究为企业进行团队子群体协调整合提供了操作性思路。现实组织中，团队内分化出不同子群体或派系的现象普遍存在，团队内子群体需要通过在相互制衡、协调、整合之间达成高质量的平衡来实现团队目标。对于企业而言，如何恰当地对团队内的子群体进行直接调和，最终实现团队有效性的提升成为重要议题。本研究则借鉴社会网络视角，通过识别关键个体–跨子群体个体，解析其实施的不同行为(齐美尔中介连接行为和齐美尔中介分离行为)，探讨两类行为对子群体合作的影响，旨在全面系统地考察子群体协调整合这一普遍但缺乏深入细化的现象，为企业理解、思考并实施对子群体的协调整合提供了过程性的理论指导和操作性策略。

第二，本研究为企业深度解析组织的社会网络生态开拓了新渠道。鉴于社会网络视角在解释关系型现象及其结构化模式具有独特优势，企业管理者可以利用社会网络相关概念、结构和理论，更为全面地明晰团队乃至组织的微观互动机制和作用过程。本研究则立足于子群体协调整合这一具体议题，整合社会网络研究中“齐美尔中介”和“中介行为”两个概念，详细刻画跨子群体个体对子群体进行的两类不同协调整合行为，以及该行为对不同参与方的反应结果。通过将子群体和社会网络相结合，本研究为企业更系统地认识组织内部社会网络生态，合理利用社会网络演化规律，最终为实现组织效能贡献了微观基础和现实借鉴。

参考文献

曹曼, 赵曙明, 张秋萍, 吕鸿江. (2023). 社会网络视角下团队领导齐美尔网络中介对团队合作的影响. *心理科学进展, 31*(11), 1994−2004.

陈国权, 陈科宇. (2024). 基于时空理论的团队最优区分管理框架研究. *管理工程学报, 38*(2), 35−50.

倪旭东, 季百乐. (2019). 如何消除子团队的消极作用——子团队成员交换的作用. *心理学报, 51*(2), 259−268.

张毅, 黄福华, 朱桂菊. (2022). 团队断裂带对团队创新绩效的影响——双元领导的调节作用和创造性综合的中介作用. *管理科学学报, 25*(1), 107−126.

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(1), 116−132.

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(2), 491−503.

Berger, J., Rosenholtz, S. J., & Zelditch, M. (1980). Status organizing processes. *Annual Review of Sociology, 6*, 479−508.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

Burt, R. S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society, 10*(1), 5−46.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology, 110*(2), 349−399.

Burt, R. S. (2015). Reinforced structural holes. *Social Networks, 43*, 149−161.

Burt, R. S. (2021). Structural holes: Capstone, cautions, and enthusiasms. In M. L. Small, B. L. Perry, B. Pescosolido, & E. Smith (Eds.), *Personal networks: Classic readings and new directions in egocentric analysis* (pp. 51−384). Cambridge University Press.

Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology, 64*, 527−547.

Burt, R. S., & Knez, M. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *Rationality and Society, 7*(3), 255−292.

Burt, R. S., & Soda, G. (2021). Network capabilities: Brokerage as a bridge between network theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 47*(7), 1698−1719.

Carifio, J., & Eyemaro, B. (2002, April). *The development and validation of a measure of relational leadership.* Paper presented at Annual Meeting of the New England Educational Research Association, Portsmouth, NH, United States.

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review, 37*(3), 441−470.

Cattani, G., Ferriani, S., Negro, G., & Perretti, F. (2008). The structure of consensus: Network ties, legitimation, and exit rates of U.S. feature film producer organizations. *Administrative Science Quarterly, 53*(1), 145−182.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95−S120.

Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review, 83*(2), 85−113.

Fernandez, R. M., & Gould, R. V. (1994). A dilemma of state power: Brokerage and influence in the national health policy domain. *American Journal of Sociology, 99*(6), 1455−1491.

Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & G. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide, Volume III* (pp. 9−35). Wiley.

Flynn, F. J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal, 46*(5), 539−553.

Fuchs, M., & Baggio, R. (2017, June 5−7). *The role of beauty and creativity for innovative places: A network analysis perspective* [Conference presentation]. ATLAS Americas Conference 2017: Tourism and Creativity: New Opportunities for Developing Latin America, Recife, Brazil.

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(6), 1450−1466.

Gómez‐Solórzano, M., Tortoriello, M., & Soda, G. (2019). Instrumental and affective ties within the laboratory: The impact of informal cliques on innovative productivity. *Strategic Management Journal, 40*(10), 1593−1609.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161−178.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360−1380.

Gratton, L., Voigt, A., & Erickson, T. J. (2007). Bridging faultlines in diverse teams. *MIT Sloan Management Review, 48*(4), 22−29.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal, 38*(1), 85−112.

Haas, M. R., & Ham, W. (2015). Microfoundations of knowledge recombination: Peripheral knowledge and breakthrough innovation in teams. In G. Giovanmi & O. William (Eds.) *Cognition and strategy* (pp. 47−87). Emerald Group Publishing Limited.

Halevy, N., Halali, E., & Zlatev, J. J. (2019). Brokerage and brokering: An integrative review and organizing framework for third party influence. *Academy of*

Management Annals, *13*(1), 215−239.

Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review, 33*(1), 137−162.

Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & Van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1101−1128.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 238−251.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 52*(3), 599−627.

Kauppila, O. P., Bizzi, L., & Obstfeld, D. (2024). Opening new brokerage opportunities while closing existing ones: The tertius iungens orientation as a source of network advantage. *Journal of Organizational Behavior, 45*(1), 21−38.

Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. *Research in the Sociology of Organizations, 16*(1), 183−210.

Kwon, S. W., Rondi, E., Levin, D. Z., De Massis, A., & Brass, D. J. (2020). Network brokerage: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management, 46*(6), 1092−1120.

Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review, 31*(3), 596−614.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*(2), 325−340.

Lee, J. W., Quintane, E., Lee, S. Y., Ruiz, C. U., & Kilduff, M. (2024). The strain of spanning structural holes: How brokering leads to burnout and abusive behavior. *Organization Science, 35*(1), 177−194.

Lyons, B. J., & Scott, B. A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 66−79.

Marks, 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.

Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1423−1439.

Marsden, P. V. (1983). Restricted access in networks and models of power. *American Journal of Sociology, 88*(4), 686−717.

McKee, K. R., Tacchetti, A., Bakker, M. A., Balaguer, J., Campbell-Gillingham, L., Everett, R., & Botvinick, M. (2023). Scaffolding cooperation in human groups with deep reinforcement learning. *Nature Human Behaviour, 7*(10), 1787−1796.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 121−146.

Morrill, C. (1995). *The executive way: Conflict management in corporations*. University of Chicago Press.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941−966.

Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly, 50*(1), 100−130.

Obstfeld, D. (2017). *Getting new things done: Networks, brokerage, and the assembly of innovative action*. Stanford University Press.

Obstfeld, D., Borgatti, S. P., & Davis, J. (2014). Brokerage as a process: Decoupling third party action from social network structure. In S. Cropper, C. B. MacKinnon, & C. Molina (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 40, pp. 135−159). Emerald Group Publishing.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal, 49*(1), 85−101.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly, 48*(2), 240−267.

Ryall, M. D., & Sorenson, O. (2007). Brokers and competitive advantage. *Management Science, 53*(4), 566−583.

Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel* (K. H. Wolff, Trans.). Simon and Schuster.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102−111.

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal, 48*(1), 69−84.

Smith, P. K., Jostmann, N. B., Galinsky, A. D., & Van Dijk, W. W. (2008). Lacking power impairs executive functions. *Psychological Science, 19*(5), 441−447.

Soda, G., Mannucci, P. V., & Burt, R. S. (2021). Networks, creativity, and time: Staying creative through brokerage and network rejuvenation. *Academy of Management Journal, 64*(4), 1164−1190.

Stovel, K., & Shaw, L. (2012). Brokerage. *Annual Review of Sociology, 38*(1), 139−158.

Tasselli, S., & Kilduff, M. (2018). When brokerage between friendship cliques endangers trust: A personality−network fit perspective. *Academy of Management Journal, 61*(3), 802−825.

Thatcher, S. M., & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management, 38*(4), 969−1009.

Tomasello, M. (2010). *Origins of human communication*. MIT Press.

Tortoriello, M., & Krackhardt, D. (2010). Activating cross-boundary knowledge: The role of Simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal, 53*(1), 167−181.

Vedres, B., & Stark, D. (2010). Structural folds: Generative disruption in overlapping groups. *American Journal of Sociology, 115*(4), 1150−1190.

Zhelyazkov, P. I. (2018). Interactions and interests: Collaboration outcomes, competitive concerns, and the limits to triadic closure. *Administrative Science Quarterly, 63*(1), 210−247.

Separation or integration? The effects of different Simmelian brokerage behaviors on subgroup cooperation

CAO Man[1], ZHANG Jiahe[1], XU Boya[1], ZHAO Shuming[2]

([1] *School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing* 210094, *China*)

([2] *School of Business, Nanjing University, Nanjing* 210093, *China*)

Abstract: Subgroups are ubiquitous within organizational teams, and their presence can cause latent internal friction to escalate into overt crises, potentially threatening organizational cohesion. However, prior research on subgroups has largely focused on the moderating effects of team attributes or contextual factors, while overlooking the role of individuals who span subgroup boundaries and directly intervene to coordinate different subgroups. Furthermore, existing studies have failed to adequately identify the specific behaviors adopted by such individuals, and have lacked in-depth analysis regarding the impact of these behaviors on the subgroups themselves. Hence, this study draws upon a social network perspective to introduce the concept of "Simmelian Brokerage Behavior", divides it into Simmelian connection behavior and Simmelian separation behavior based on the classic classification of brokering behaviors, and explores the mechanism of cross-subgroup individuals directly integrating subgroups. Specifically, the study first defines the conceptual connotations and classification of Simmelian brokerage behavior; second, it examines the distinct mechanisms through which these two types of Simmelian brokerage behaviors influence subgroup cooperation; and third, it identifies the critical boundary conditions that affect the relationship between these two behaviors and subgroup cooperation. This research not only offers a novel entry point for studies on subgroups and social networks but also provides practical guidance for organizations to coordinate subgroups within organizations.

Keywords: Simmelian brokerage behavior, subgroups, cooperation, social network