

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目： 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

作者： 曹曼 赵曙明 张秋萍 吕鸿江

第一轮

审稿人意见：

该论文关注了团队断裂带和子群研究的前沿问题，具有原创性和启发性。希望作者对以下问题做进一步思考和完善：

意见 1： 举例最好贴合本研究的中心问题，即团队领导在治理子群体冲突中起到一定作用的例子，从而支撑本研究的主要观点。

回应： 非常感谢审稿专家给出的这一中肯的意见！在引言部分，我们援引百思买和快手公司的例子，主要是为了表明现实中存在子群体引发分化冲突这一现象。这一现实问题是现代组织成功应对环境、获取竞争优势的重要障碍，从而也为后续我们提出团队领导的作用奠定相应的基础。根据您的意见，我们在文章的最后一个部分也添加了贴合本研究中心问题的实际例子，以佐证文章主要观点。

具体修改如下：

“4 理论建构与创新”部分(12-13 页)：

第一，本文通过引入团队领导的齐美尔网络中介这一概念考察了其对于子群体冲突及团队合作的作用过程，从理论上扩展了现有子群体领域的研究，在实践上为企业进行子群体协调整合提供了新的思路。在理论和实践上，子群体负面影响缓解问题均已成为学者和管理者共同关注的重要议题。虽然以往子群体研究考察了子群体的结构特征(e.g., Carton & Cummings, 2013; Cronin et al., 2011)、特定领导风格(e.g., Du et al., 2021; Qi et al., 2022)等对子群体消极影响的调节作用，但是鲜有研究采用团队领导视角对子群体间直接协调的过程进行探讨，更是缺乏根据关系网络来考察个体-子群体-团队之间的互动结构(Homan et al., 2020)。本文则根据“其他参与者关系干预”框架(Halevy et al., 2019)，指出团队领导作为不同网络的齐美尔网络中介，有可能通过自身的中介行为，缓解并改变两个或多个子群体之间的摩擦和矛盾，从而提升团队合作。具体而言，当团队领导作为工作网络的齐美尔网络中介时，在获取工作信息的数量和质量上具有优势。当拥有这种信息和资源优势之后，团队领导为了整个团队的目标，更能从整体上协同多个子群体之间的任务，从而减少子群体之间的任务冲突，最终实现团队合作。当团队领导作为朋友网络的齐美尔网络中介时，能够通过非正式关系来缓解各子群体之间的情感矛盾，采取多种措施减少负面情感信息在子群体之间的传递和传染，并敏锐地观察到冲突点予以及时地协调或调解，从而对团队合作产生积极的影响。本研究通过借鉴社会网络视角，构建团队领导-子群体-团队三方关系的理论框架，更为精细深入探讨团队领导齐美尔网络中介、子群体冲突和团队合作的作用过程，扩展了现有子群体研究。在实践上，也为企业协调子群体之间的矛盾冲突提供操作性思路。相对于特定领导风格的甄选和培育效果

均需要较长时期才能得到检验，团队领导在子群体之间的中介作用，对于缓解子群体之间冲突更为及时、更具有针对性。在谷歌开发 Google+的过程中，项目团队领导拉斯洛·布克就曾利用自身在各子项目中的资深专家角色来处理团队内部的派系冲突。他身为各子项目的连接者，在项目内部组织不同子项目的核心成员进行一系列的会议和讨论，以促进过程信息的开放和工作需求的透明，最终历时短短一年该项目团队就成功将 Google+这一预计可以与 Facebook 抗衡的产品推出了市场。

意见 2: 既有研究探讨了领导风格以及领导在子群中的位置（例如，Meyer et al., 2015）对子群体效应的影响，这些研究的不足究竟在哪里？引入团队领导齐美尔网络中介是为了解决什么不足？作者未能抓住核心问题（非研究不可的问题）。

回应: 非常感谢审稿专家给出的这条高屋建瓴的意见！这条意见对于提升本研究的理论贡献有着很大的帮助。我们参考了您的意见，重新凝练了现有研究中的不足。具体而言，一方面，以往研究关于子群体负面影响的缓解，更多是停留在调节变量的探索(e.g. 陈慧等, 2019; Qi et al.,2022)，而对于如何直接减少或规避其负面影响的具体过程探讨较少。然而在组织实践中，子群体负面影响缓解是非常重要的实践议题。对于过程的系统研究缺乏严重阻碍了组织管理者对于这一议题进行自主干预的深刻理解。另外一方面，已有子群体研究大多将属性特征作为研究其社会过程的立足点(Bezrukova et al., 2009; 倪旭东,季百乐, 2019)，少有研究根据关系网络来考察个体-子群体-团队之间的互动结构(Homan et al.,2020)。然而，个体、子群体、团队并非简单的属性特征集合，而是嵌套且相互依存的多层关系结构(Thatcher & Patel, 2012)。在这种关系结构中，不同的行动者的行为和决策都可能对其他行动者产生影响。研究焦点过度聚焦于属性分析，对关系模式的探讨缺乏，导致忽略了各行动者之间的关系网络的作用。尽管少量的研究开始考察特定的领导风格及领导在子群体内的位置的影响(Du et al., 2021; Yao et al., 2021)，但是仍然是将个体、子群体、团队看作是属性特征集合，而非关注其关系结构。因此，团队领导作为团队内重要行动者如何利用自身独特的关系模式来进行子群体冲突的调谐并对团队结果产生影响也尚未得到良好解答。

具体修改内容如下：

“1 问题提出”部分(2-3 页)：

针对如何有效整合与协调团队内子群体这一问题，既有研究已经从团队结构及情境特征等方面探讨了子群体消极作用的调节机制(Carton & Cummings, 2013; Homan et al., 2007; Bezrukova et al., 2009; Bezrukova et al., 2012; 潘清泉等, 2015; 倪旭东,季百乐, 2019)。例如，通过影响子群体的数量、平衡性和子群体强度来减少子群体的消极作用(Gibson & Vermeulen, 2003; Cronin et al.,2011; Meyer et al., 2015; 陈慧等, 2019)。近年来仅有的几个研究也开始涉及特定的领导风格，例如包容性领导(Du et al., 2021; Qi et al.,2022)、谦卑型领导(Yao et al., 2021)和关系型领导(陈伟等, 2015)等对子群体消极影响的缓解作用(Chen et al.,2021)。然而，现有研究仍存在以下不足：**其一，以往研究关于子群体负面影响的缓解，更多是停留在调节变量的探索(e.g. 陈慧等, 2019; Qi et al.,2022)，而对于如何直接减少或规避其负面影响的具体过程探讨较少。然而在组织实践中，子群体负面影响缓解是非常重要的实践议题。对于过程的系统研究缺乏严重阻碍了组织管理者对于这一议题进行自主干预的深刻理解。其二，已有子群体研究大多将属性特征作为研究其社会过程的立足点(Bezrukova et al., 2009; 倪旭东,季百乐, 2019)，少有研究根据关系网络来考察个体-子群体-团队之间的互动结构(Homan et al.,2020)。然而，个体、子群体、团队并非简单的属性特征集合，而是嵌套且相互依存的多**

层关系结构(Thatcher & Patel, 2012)。在这种关系结构中,不同的行动者的行为和决策都可能对其他行动者产生影响。研究焦点过度聚焦于属性分析,对关系模式的探讨缺乏,导致忽略了各行动者之间的关系网络的作用。尽管少量的研究开始考察特定的领导风格及领导在子群体内的位置的影响(Du et al., 2021; Yao et al., 2021),但是仍然是将个体、子群体、团队看作是属性特征集合,而非关注其关系结构。因此,团队领导作为团队内重要行动者如何利用自身独特的关系模式来进行子群体冲突的调谐并对团队结果产生影响也尚未得到良好解答。

意见 3: 根据 Meyer et al. (2015), 领导可能是包含在某一个子群中,也可能存在像作者所述的团队领导齐美尔网络中介(领导介于两个子群中间),这些情况是否应该放在一起进行比较分析?(或者需要解释为什么只关注其一)

回应: 非常感谢审稿专家给出的这条切实且具有专业性的意见!我们非常认同您的观点,领导可能是包含在某一个子群中,也可能作为齐美尔网络中介。但基于与研究问题的契合度和实践贡献两个方面,我们仅关注团队领导齐美尔网络中介。

(1) 在与研究问题的契合度上,齐美尔网络中介这一概念更契合。本研究主要聚焦子群体冲突进而实现团队合作这一问题。针对此问题,本研究则选取了社会网络中齐美尔网络中介,并指出根据“其他参与者关系干预”框架,当团队领导为网络中介时,更能够对其他参与者之间的关系进行协调及干预。该框架的根本观点是:网络中介行为本身就是第三方利用信息(如建议和反馈等)或激励手段来塑造参与者之间二元关系的影响过程。因此,本研究选取了齐美尔网络中介这一概念,作为解决研究问题即子群体冲突缓解进而实现团队合作的关键变量。相比之下, Meyer et al.(2015) 指出,团队领导可能存在一个子群中。在这种情况下,团队领导能够帮助所属的这个子群体内的成员获得更多的信息和资源,从而减弱团队断裂带对子群体内成员的绩效的负面影响。然而,由于聚焦的最终变量为个体层次绩效,该逻辑无法有效解决本研究的研究问题。

表 1 两种情况在与研究问题的契合度上的对比

情况分类	核心功能	结果变量	在本研究中的适应性
团队领导仅存在一个子群中	在团队断裂带比较强时,当团队领导处于一个子群中,团队领导更可能与所属子群体内成员共享一些重要资源和信息,从而减弱团队断裂带对子群体内成员的绩效的负面影响(Meyer et al.,2015)。	个体绩效	由于聚焦个体层次结果,导致推理逻辑与本研究的研究问题不够契合。
团队领导为齐美尔网络中介	根据“其他参与者关系干预”框架(Halevy et al., 2019),当团队领导为网络中介时,更能够对其他参与者之间的关系进行协调及干预,减少冲突,最终实现团队合作。	子群体间冲突 团队合作	可用于解释本研究的研究问题。

(2) 在实践贡献上, 齐美尔网络中介这一概念的内涵不仅是指网络的位置, 而且也蕴含着自主的网络行为, 这一要点对于子群体自主干预更具有实践意义。相对比地, Meyer et al.(2015)对团队领导仅存在一个子群中这种情况仅是静态分析其对个体绩效的影响。一般的网络中介的概念化定义可以分为结构和行为两类(Kwon et al.,2020)。其一, **网络中介作为结构**。以往大部分网络中介的概念化定义聚焦于结构。这种网络中介的结构可以被称作结构洞、开放的三元关系、开放结构、中介连接或者桥(Granovetter, 1973; Burt, 1992)。其二, **网络中介作为行为**。近年来一些研究开始关注网络中介的行为, 即中介相关的行动和过程(Boari & Riboldazzi, 2014; Quintane & Carnabuci, 2016; Halevy et al., 2019)。与以往的结构主义相对应地, 这种概念化定义更聚焦作为中介的中间人在实际情况下做了什么, 而不是假设占据中介的位置就能自动做出中介相关行为。网络中介的概念研究汇总如表 2 所示。因此, 齐美尔网络中介作为一种类型的网络中介, 不仅能指代中介的位置, 而且还蕴含着作为中介者所实施的行为。相对于静态分析团队领导所处的位置, 齐美尔网络中介具有更大的实践意义。

表 2 网络中介的内涵分类

	概念分类	关注点	相关研究
网络中介	网络中介作为结构	中介的位置	Granovetter,1973; Burt,1992等
	网络中介作为行为	中介相关的行动和过程	Boari & Riboldazzi, 2014; Quintane & Carnabuci, 2016; Halevy et al., 2019

参考文献:

Meyer, B., Shemla, M., Li, J., & Wegge, J. (2015). On the same side of the faultline: Inclusion in the leader's subgroup and employee performance. *Journal of Management Studies*, 52(3), 354-380.

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.

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

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

Boari, C., & Riboldazzi, F. (2014). How knowledge brokers emerge and evolve: The role of actors' behaviour. *Research Policy*, 43, 683-695.

Quintane, E., & Carnabuci, G. (2016). How do brokers broker? Tertius gaudens, tertius iungens, and the temporality of structural holes. *Organization Science*, 27, 1343-1360.

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.

意见 4: 所谓的齐美尔网络中介, 和 Chen 等 (2017) 中提到的 cross- categorization 有何区别? 这一块的理论应该也做一些回顾与比较。除了测量上存在的可能差异之外, 理论解释上齐美尔网络中介有哪些新的观点吗?

Chen, S., Wang, D., Zhou, Y., Chen, Z., Wu, D. When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between team faultlines and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 2017, 34(4): 931-950.

回应: 非常感谢审稿专家这一专业而细致的意见! 针对您的意见, 我们对 cross- categorization model 中重叠的成员关系和齐美尔网络中介进行了对比, 具体从指代对象、内涵范围和动态

性视角三个方面进行阐述。(1)在指代对象上,齐美尔网络中介是指同一网络中子群体之间的中介,而交叉分类模型中则是指不同的属性类别导致的子群体之间的重叠。(2)在具体内涵上,齐美尔网络中介不仅指网络中介的结构,而且蕴含着中介行为,而交叉分类模型则仅从配置的角度考察了子群体的结构。(3)在动态性上,齐美尔网络中介能够带来动态的结构变化,而交叉分类模型则侧重于从静态视角来看子群体之间重叠的配置。以上内容补充在“2.2 齐美尔网络中介对子群体负面影响缓解研究的突破”小节,并用红色字体标注。

具体修改如下:

“2.2 齐美尔网络中介对子群体负面影响缓解研究的突破”部分(6-7页):

相比子群体研究中的一些相似概念,如交叉分类模型中重叠的成员关系,齐美尔网络中介具备以下特点:

(1)在指代对象上,齐美尔网络中介是指同一网络中子群体之间的中介,而交叉分类模型中则是指不同的属性类别导致的子群体之间的重叠。从社会网络视角出发,子群体(或派系)是基于某种特定关系网络基础上,团队成员之间自发形成的小群体(Wasserman & Faust, 1994)。例如在团队朋友网络中,可能存在多个基于朋友网的子群体。齐美尔网络中介则是这种子群体之间的中介。交叉分类模型则是社会分类的多个维度或属性同时用于指导个体的判断(Crisp et al., 2003)。例如,在性别和种族的交叉中,对于黑人女性感知者来说,其他黑人女性是双重群体内成员(在两个分类维度上共享了分类),黑人男性和白人女性是混合群体成员(仅在两个类别维度中的一个维度上与感知者共享了分类),而白人男性是双重群体外成员。因此,齐美尔网络中介和交叉分类模型在指代对象上具有很大的差异。

(2)在内涵范围上,齐美尔网络中介同时包含网络中介的结构和中介行为,而交叉分类模型则仅仅从配置的角度考察了结构。齐美尔网络中介是一种类型的网络中介,相比于网络中介的位置和结构,近年来一些研究认为网络中介是一种行为,即中介相关的行动(Boari & Riboldazzi, 2014; Quintane & Carnabuci, 2016; Halevy et al., 2019)。与以往的结构主义相对应地,这种概念化定义更聚焦作为中介的中间人在实际情况下做了什么,而不是假设占据中介的位置就能自动做出中介相关行为。因此,齐美尔网络中介并非仅限于结构,而且涉及作为齐美尔网络中介的行动者的具体行为。而交叉分类模型中重叠的成员关系则仅是从子群体配置视角考察了结构。当各子群体之间存在跨组的相似性时,交叉分类产生,重叠的成员关系存在(Bezrukova et al., 2009; Jetten et al., 2004; Chen et al., 2017)。

(3)在动态性视角上,齐美尔网络中介能够带来动态的结构变化,而交叉分类模型则侧重于从静态视角考察了子群体之间重叠的配置。无论从行为视角,还是从社会网络研究中“其他参与者关系干预”框架,作为网络中介的第三方有可能通过中介行动来改变其他参与者的关系,从而实现网络的动态结构变化。Halevy等(2019)认为,中介的行为是第三方利用信息(如建议和反馈等)或激励手段来塑造参与者之间的二元关系的影响过程,其中包括为第三方创造或终止参与者之间关系的能力及第三方改变其他参与者之间关系符号的能力(例如从积极到消极)。然而,交叉分类模型则仅静态地分析了重叠的成员关系对子群体内成员社会评价的影响(Grigoryan, 2020; Prati et al., 2021)。例如,不同的配置会导致不同的评价,其中当交叉的类别更为均衡时,在两个维度上都在组中的评价最为积极,在两种维度上都是组外的评价最低,交叉的即在其中一个维度上在组中,但在另一个维度上在组外的评价则适中(Crisp et al., 2003)。

意见 5：研究框架中，子群究竟起到什么作用？光看图 2，未能体现本研究中子群的概念（中介变量也许可以表述为子群体间任务/关系冲突？）。而且，该研究如何设计？是去调查存在子群的团队吗？对于该问题，希望作者给出一定解释，但不必在正文中增加研究设计部分。

回应：非常感谢审稿专家这一细致的意见！子群体的作用体现在以下两点：其一，鉴于齐美尔网络中介的定义是社会网络意义上子群体之间的中介，因此齐美尔网络中介的内涵本身是包含了子群体的。其二，我们非常同意您的意见，中介变量需要明确表述为子群体间任务冲突或关系冲突。各子研究的逻辑推导中均指代子群体之间的冲突缓解。因此，我们在研究框架图 2 和研究假设等进行了相应的修改，具体请见“3 研究构想”部分。

具体修改如下：

“3 研究构想”部分(8-11 页)：

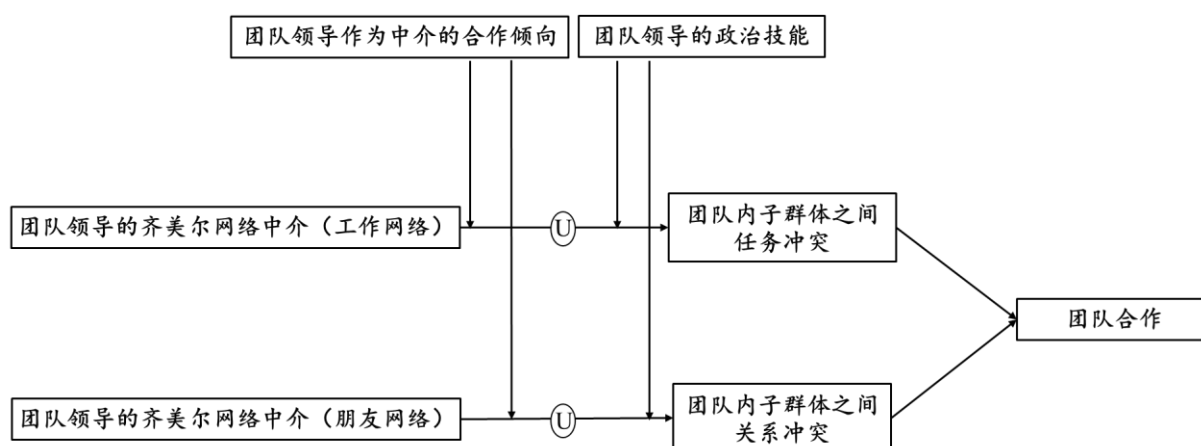


图 2 总体研究框架

命题 1：团队领导齐美尔网络中介(工作网络)与团队内子群体之间任务冲突成 U 型关系。

命题 2：团队内子群体之间任务冲突与团队合作为负相关关系。

命题 3：团队内子群体之间任务冲突在团队领导的齐美尔网络中介(工作网络)与团队合作之间关系起到中介作用。

命题 4：团队领导齐美尔网络中介(朋友网络)与团队内子群体之间关系冲突成 U 型关系。

命题 5：团队内子群体之间关系冲突与团队合作为负相关关系。

命题 6：团队内子群体之间关系冲突在团队领导的齐美尔网络中介(朋友网络)与团队合作之间关系起到中介作用。

命题 7：团队领导作为中介的合作倾向调节了团队领导齐美尔网络中介(工作网络)与团队内子群体之间任务冲突之间的关系。

命题 8：团队领导作为中介的合作倾向调节了团队领导齐美尔网络中介(朋友网络)与团队内子群体之间关系冲突之间的关系。

命题 9：团队领导的政治技能调节了团队领导齐美尔网络中介(工作网络)与团队内子群体之间任务冲突之间的关系。

命题 10：团队领导的政治技能调节了团队领导齐美尔网络中介(朋友网络)与团队内子

群体之间关系冲突之间的关系。

本研究拟进行的研究设计如下：

基于齐美尔网络中介是指社会网络意义上派系(cliques)之间的中介，其中派系为社会网络意义上基于图论所形成的一些小群体，本研究首先通过公司走访、人员访谈，并辅以公司档案等文本资料，进行叙事和文本分析，探索识别其不同网络内容的齐美尔网络中介的特征及其多层次影响因素，初步验证本研究的问题。其次，进行问卷调查。①预调查和量表形成。通过预调查检验所有成熟量表在中国情境下的信度和效度。由于调节变量-中介合作倾向并无现成的量表，在调研之前需要遵循标准的量表开发步骤和方法进行相应的量表开发。②正式调查过程。通过选取在工作网络和朋友网络存在子群体的公司，预计共有三次纵向的问卷调查。每次问卷调查均收集相关变量即部门整体网变量(部门工作网络、部门朋友网络、任务网络、关系网络)、团队合作、政治技能、中介的合作倾向以及人口统计学特征变量。所有问卷都强调匿名性，现场集中发放、集中填写、集中收集的方式获得数据；整体网数据采用网络提名法填写，提供全体人员名单及编号，让被调查者按名单填写编号并排序 ③数据处理。齐美尔网络中介的网络指标计算采用 Ucinet 软件中的 Cluster 计算子群体及所在成员，并对参与者在子群体之间的网络中介角色进行计数，具体参考 Tasselli 和 Kilduff (2018)发表在 *Academy of Management Journal* 的文章。团队内子群体之间任务冲突和关系冲突网络指标计算则采用 Ucinet 软件中的凝聚子群中的 E-I 指数分析。最后，采用多主体仿真建模进行验证。例如，采用系统动力学研究方法建立团队领导的齐美尔网络中介的权变影响模型。该方法最初由 Serman (1989) 应用于组织和管理科学领域，从系统的观点出发，以因果反馈关系描述系统的动态复杂性并建立量化模型。

参考文献：

- 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.
- Serman, J. D. (1989). Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment. *Management Science*, 1989, 35(3): 321-339.

意见 6：最后一章内容显得十分空洞，既缺乏与以往研究的比照，又未能对本研究的理论和现实意义进行拔高，建议多多完善。

回应：非常感谢审稿专家这一中肯的意见！根据您的意见，我们重新撰写了这部分，增加了与以往研究的对照，梳理了本研究在理论和实践上的贡献。

具体修改内容如下：

“4 理论建构与创新”部分(12-14 页)：

团队内子群体可能引起的分化、冲突，甚至使得整个团队分崩离析，日益成为组织管理工作中的重要挑战。但在此过程中，团队领导如何直接对其子群体进行协调整合，采用什么干预方式，作用效果及作用机制是什么，现有文献并未能全面揭示和考察。本研究则引入团队领导齐美尔网络中介这一概念，探讨团队领导对子群体冲突的调和从而实现团队合作的过程机制。本文不仅扩展了子群体领域研究，而且也提升团队管理及团队领导效能提供了理

论借鉴和现实指导。本文对现有理论的创新和扩展分为以下几个方面：

第一，本文通过引入团队领导的齐美尔网络中介这一概念考察了其对于子群体冲突及团队合作的作用过程，从理论上扩展了现有子群体领域的研究，在实践上为企业进行子群体协调整合提供了新的思路。在理论和实践上，子群体负面影响缓解问题均已成为学者和管理者共同关注的重要议题。虽然以往子群体研究考察了子群体的结构特征(e.g., Carton & Cummings, 2013; Cronin et al., 2011)、特定领导风格(e.g., Du et al., 2021; Qi et al., 2022)等对子群体消极影响的调节作用，但是鲜有研究采用团队领导视角对子群体间直接协调的过程进行探讨，更是缺乏根据关系网络来考察个体-子群体-团队之间的互动结构(Homan et al., 2020)。本文则根据“其他参与者关系干预”框架(Halevy et al., 2019)，指出团队领导作为不同网络的齐美尔网络中介，有可能通过自身的中介行为，缓解并改变两个或多个子群体之间的摩擦和矛盾，从而提升团队合作。具体而言，当团队领导作为工作网络的齐美尔网络中介时，在获取工作信息的数量和质量上具有优势。当拥有这种信息和资源优势之后，团队领导为了整个团队的目标，更能从整体上协同多个子群体之间的任务，从而减少子群体之间的任务冲突，最终实现团队合作。当团队领导作为朋友网络的齐美尔网络中介时，能够通过非正式关系来缓解各子群体之间的情感矛盾，采取多种措施减少负面情感信息在子群体之间的传递和传染，并敏锐地观察到冲突点予以及时地协调或调解，从而对团队合作产生积极的影响。本研究通过借鉴社会网络视角，构建团队领导-子群体-团队三方关系的理论框架，更为精细深入探讨团队领导齐美尔网络中介、子群体冲突和团队合作的作用过程，扩展了现有子群体研究。在实践上，也为企业协调子群体之间的矛盾冲突提供操作性思路。相对于特定领导风格的甄选和培育效果均需要较长时期才能得到检验，团队领导在子群体之间的中介作用，对于缓解子群体之间冲突更为及时、更具有针对性。在谷歌开发 Google+的过程中，项目团队领导拉斯洛·布克就曾利用自身在各子项目中的资深专家角色来处理团队内部的派系冲突。他身为各子项目的连接者，在项目内部组织不同子项目的核心成员进行一系列的会议和讨论，以促进过程信息的开放和工作需求的透明，最终历时短短一年该项目团队就成功将 Google+这一预计可以与 Facebook 抗衡的产品推出了市场。

第二，本文根据网络关系的内容，对团队领导齐美尔网络中介的内涵进行重新界定。已有研究大多关注齐美尔网络中介的结构化内涵(Krackhardt, 1999; Latora et al., 2013)，缺乏对其网络内容的系统考察。基于对网络结构而非网络内容的关注，以往网络研究更多地将不同种类的网络关系看作是等价的。这就导致研究中经常会出现将不同类型的关系聚合在一起的现象(例如，Burt, 1992)，其潜在假设为同一组参与者表现出的不同结构模式仅仅是真实结构的变体。然而，不同类型的网络关系可能会产生不同的影响。从理论上来看，网络关系的内容定义了交换的主要资源(Aral & Van Alstyne, 2011; Kwon et al., 2020)。社会网络的各种性质如何影响重要结果在很大程度上也决定于网络中存在的资源。从实证检验来看，不同类型的网络内容对重要结果的影响过程及机制具有非常不同的结果。例如，Porter 等(2019)通过元分析发现，虽然工具型网络和表达型网络中心性都与员工离职相关，但是中介过程不同。工具型网络的中心性通过工作绩效和组织承诺降低离职，然而表达型网络的中心性通过工作满意度和组织承诺降低离职。因此，本文整合齐美尔网络中介和网络内容分类研究，进一步将齐美尔网络中介划分为工具型齐美尔网络中介及表达型的齐美尔网络中介。其中，工具型的齐美尔网络中介是指在工具型网络内不同派系之间的中介。这种工具型齐美尔网络中介更多地是基于工作相关的网络，例如， workflow 网络或咨询网络。而表达型的齐美尔网络中介则是指在表达型网络内不同派系之间的中介。这种表达型齐美尔网络中介更多地是基于朋友网络或者社会支持网络。在实践上，团队管理者需要同时关注团队内不同内容的社会网络即工具型网络和表达型网络，并主动利用、占据其重要位置如子群体之间的中介来对子群体甚至是团队进行管理。

最后，本研究考察了齐美尔网络中介对团队合作这一团队结果的影响机制及边界条件。现有的研究大多孤立地聚焦齐美尔网络中介者(Ashforth et al., 2008; Tasselli & Kilduff, 2018)，缺乏对其他参与者及整个集体的影响的系统探讨。然而，网络中介本身就涉及三方关系(Kwon et al., 2020)，中介者和其他行动者，甚至是所在团队。社会网络内的机会也是由自身和其他参与者的行为共同决定的。此外，个体对网络中介利益的追寻可能促进或背离集体利益，中介的策略也可能导致更高一层的社会整合过程，从而对所在集体产生影响。例如，Bizzi (2013)则发现，当考虑个体是独立的个体时，占据中介者位置的员工所实施的竞争性且权力导向的行为可能是有利的，然而当涉及群体效能和群体氛围时，则会产生摩擦和问题。因此，现有研究几乎单一地考察齐美尔网络中介能够为中介者带来诸多影响，忽略其他参与者甚至是所在集体的影响，这给我们留下了较大的研究空间。因此，本项目探究团队领导的齐美尔网络中介对团队合作的影响和边界条件，不仅能够研究视角上扩展我们对齐美尔网络中介的现有认识，也对多视角激发齐美尔网络中介的积极影响具有较大的理论价值。在实践上，本研究启发管理者深度思考组织或团队内网络生态。从社会网络视角考察组织内或团队内的社会关系模式、结构、资源和认知，能够为管理者提供了新的视角来看待现象或问题，从而帮助其更为明晰现象和本质的本质，最终合理利用社会网络达成企业和个体目标。例如，团队领导者通过占据团队内不同网络的重要位置如齐美尔网络中介，并实施相应的行为，能够更为顺利地实现团队结果。

意见 7: 文章存在错别字和语句问题，如第二段“中国情境下管理者常常组织他们其“亲信”作为统治群体”。还有，“研究 2 考察团队领导齐美尔网络中介(工具型网络中的工作网络)和团队领导齐美尔网络中介(表达型网络中的朋友网络)如何分别影响子群体之间冲突以及最终的团队合作”，表达为“团队领导齐美尔网络中介类型（工具型和表达型）如何分别影响子群体之间冲突以及最终的团队合作”，不是更直接吗？

回应: 非常感谢审稿专家这一细致的意见！我们已经修改了上述问题，并重新检查了文章中其他部分。具体修改可见文章中 2、7 页中标红部分。

第二轮

审稿人意见: 针对前次审稿意见，作者团队做出了很好的回应。整体质量得到了较大提升。针对引言逻辑还有一些小的修改意见，详见附件文稿的批注处。

回应: 非常感谢审稿专家给出的细致的意见！根据您的意见，我们对引言上下段落顺序和衔接上进行了相应调整，以保证逻辑更紧密，并添加了“其他参与者关系干预”理论框架的对应英文术语。

另外，我们也对文章的其他部分进行了通读，修改了部分表述，以保证逻辑衔接及相关语义的明晰。

具体修改如下（蓝色字体标注）：

“1 问题提出”部分(2-3 页)：

然而, 现有研究仍存在以下不足: 其一, 以往研究关于子群体负面影响的缓解, 更多是停留在调节变量的探索(e.g. 陈慧等, 2019; Qi et al., 2022), 而对于如何直接减少或规避其负面影响的具体过程探讨较少。然而在组织实践中, 子群体负面影响缓解是非常重要的实践议题, 缺乏对于其过程的系统研究严重阻碍组织管理者深刻理解对于这一问题的自主干预。其二, 已有子群体研究大多将属性特征作为研究其社会过程的立足点(Bezrukova et al., 2009; 倪旭东, 季百乐, 2019), 少有研究根据关系网络来考察个体-子群体-团队之间的互动结构(Homan et al., 2020)。然而, 个体、子群体、团队并非简单的属性特征集合, 而是嵌套且相互依存的多层关系结构(Thatcher & Patel, 2012)。在这种关系结构中, 不同的行动者的行为和决策都可能对其他行动者产生影响。研究焦点过度聚焦于属性分析, 缺乏对关系模式的探讨, 忽略了各行动者之间的关系网络的作用。

基于以上研究缺口, 本研究拟根据社会网络领域中“其他参与者关系干预”理论框架(The Changing Others' Relationships framework)(Halevy et al., 2019), 探讨团队领导作为团队内重要行动者如何利用自身独特的关系模式来进行子群体冲突的调谐并对团队结果产生影响的具体过程。“其他参与者关系干预”理论框架的核心观点是作为第三方的网络中间人能够建立和加强其他参与者之间的关系。通过聚焦二元互动和相关关系, 第三方可以利用信息(如建议和反馈等)或激励手段等中介行为来塑造参与者之间二元关系, 包括创建或终止参与者之间的关系、改变其他参与者之间关系符号(从积极到消极或者相反)(Halevy et al., 2019)。因此, 当团队领导作为子群体之间的中介, 即齐美尔网络中介(Krackhardt, 1999), 则有可能通过自身的中介行为协调并缓解子群体之间的冲突。此外, 齐美尔网络中介其第三方嵌入的特性也表明, 即使并非有意协调双方的冲突, 也能够通过多种非语言形式来缓解冲突和矛盾, 从而有利于绝对冲突的过渡和调解(Simmel, 1950)。基于此, 探讨团队领导作为齐美尔网络中介对子群体冲突的协调则正好解决了上述理论研究中存在的问题, 不仅有利于考察团队领导如何利用其位置或机会直接影响子群体间关系, 而且有助于全面揭示团队领导-子群体-团队三方作用过程。

鉴于此, 本文拟整合社会网络视角, 引入团队领导的齐美尔网络中介这一概念, 即团队领导作为两个或多个子群体之间的中介人, 探讨其对子群体冲突的调和从而实现团队合作的过程机制, 以构建团队领导-子群体-团队三方关系的理论框架。为了深入剖析这一过程, 具体的解决方案是: 第一, 借鉴社会网络视角, 根据团队内不同网络内容的分类, 界定团队领导的齐美尔网络中介的内涵。第二, 基于“其他参与者关系干预”理论框架, 解析不同网络的团队领导齐美尔网络中介对子群体之间冲突及团队合作的影响机制。第三, 考察不同网络的团队领导齐美尔网络中介与子群体之间冲突及团队合作之间关系的重要边界条件。

“1 问题提出”部分(2 页):

研究表明, 子群体或子团队可能会对团队运作产生不利影响(Thatcher et al., 2003; Li & Hambrick, 2005; Rico et al., 2007; Chiu & Staples, 2013; Ellis et al., 2013; Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013; Heidl et al., 2014; 谢小云等, 2012; 陈帅, 2016; 倪旭东, 季百乐, 2019; 孙玥璠等, 2021)。例如, 子团队的形成能够导致社会分类, 激发子团队之间的交流障碍及最终的团队合作(O'Leary & Mortensen, 2010; Ndofor et al., 2015; 周建等, 2015; Meyer et al., 2016)。具备较高凝聚力的子群体可能导致子群体内个体迫于子群体内的从众压力, 为维护子群体利益而损害整个团队的利益(Bezrukova et al., 2009; 谢小云等, 2012)。中国情境下的管理者常常将其“亲信”列入主要统治群体, 这些“亲信”经常为谋取本派私利而引发公司内部派系之间冲突不断(Chi, 1996; 罗家德, 郑孟育, 2009)。因此, 对于子群体消极影响缓解机制的探讨也成为了理论研究的重要议题。

“2 国内外研究现状及发展动态”部分(6 页):

为进一步明晰齐美尔网络中介的概念内涵,有必要将其与子群体研究中已被广泛应用的交叉分类模型(Chen 等, 2017)进行概念比较。通过概念对比发现,齐美尔网络中介在指代对象、内涵范围和动态视角等方面均不同于交叉分类模型,具有其独特的概念内涵和应用情境。具体差异如下:

(1)在指代对象上,齐美尔网络中介是指同一网络中子群体之间的中介,而交叉分类模型中则是指不同的属性类别导致的子群体之间的重叠。从社会网络视角出发,子群体(或派系)是基于某种特定关系网络基础上,团队成员之间自发形成的小群体(Wasserman & Faust, 1994)。例如在团队朋友网络中,可能存在多个基于朋友网的子群体。齐美尔网络中介则是这种子群体之间的中介。交叉分类模型则是社会分类的多个维度或属性同时用于指导个体的判断(Crisp et al., 2003)。例如,在性别和种族的交叉中,对于黑人女性感知者来说,其他黑人女性是双重群体内成员(在两个分类维度上共享了分类),黑人男性和白人女性是混合群体成员(仅在两个类别维度中的一个维度上与感知者共享了分类),而白人男性是双重群体外成员。因此,齐美尔网络中介和交叉分类模型在指代对象上具有很大的差异。

第三轮

编委意见:同意发表

1 语言文字表述方面还存在一些问题,有的句子翻译痕迹明显,不符合中文表述习惯,举例如下:

1)对于过程的系统研究缺乏严重阻碍了组织管理者对于这一议题进行自主干预的深刻理解。”这句话不通顺,建议改为“缺乏对于其过程的系统研究严重阻碍组织管理者深刻理解对于这一问题的自主干预。”或其他更符合中文表述习惯的说法。

2)“研究焦点过度聚焦于属性分析,对关系模式的探讨缺乏,导致忽略了各行动者之间的关系网络的作用。”建议改为“研究焦点过度聚焦于属性分析,缺乏对关系模式的探讨,忽略了各行动者之间的关系网络的作用。”

3)“团队内子群体的存在能够导致群际偏见及相应的负面认知”这句中的“能够导致”请改为“会引发”。

4)“相比不同的个体,人们更喜欢与自己相似的同类”这句的“相比”之后最好加上“与自己”;“同类”请改为“个体”,或者将“与自己相似的”删去,“与自己相似的”和“同类”同时用显得冗余。

5)“而对子群体外部成员持有不信任”这里“持有不信任”的表述请修改。

6)“对于团队领导这一关键个体如何直接对团体内子群体进行有效整合及协调,在很大程度上被忽略了,更缺乏对团队领导与子群体之间多方调谐过程的深度探讨。”这个句子一会儿被动,一会儿主动,主谓宾都不好划分。

7)“也能够通过非语言来缓解冲突和异议。”这里的“非语言”含义不明。

8)“交叉分类模型则是社会分类的多个维度或属性同时用于指导个体的判断(Crisp et al., 2003)。”这句中“指导个人的判断”建议改为“左右个人的判断”或“影响个人的判断”。

9)“其他黑人女性是双重群体内成员(在两个分类维度上共享了分类)”这句中的“在两个分类维度上共享了分类”建议改为“在两个分类维度上重合”。

建议找一位文字功底好的同事或学生帮忙做全文检查和润色,确保用词准确,语句流畅。

2 个别语句以及参考文献的格式还需调整:

- 1) “本研究拟根据社会网络领域中‘其他参与者关系干预’理论框架 (The Changing Others’ Relationships framework)(Halevy et al., 2019)”这句中“Relationships“后多了一个空格，请删去。”framework 是否应首字母大写?
- 2) “为进一步明晰齐美尔网络中介的概念内涵，有必要将其与子群体研究中已被广泛应用的交叉分类模型 (Chen 等, 2017) 进行概念比较。”这里的文献引用格式不规范，“Chen”后的“等”应为“et al.”。
- 3) 参考文献列表排版用段落悬挂缩进。

回应: 非常感谢编辑部老师给出的细致的意见! 根据您的意见, 我们对全文进行了语言文字润色, 以保证用词准确, 语句流畅。此外, 参照《心理科学进展》的要求及最新发表的文章, 我们对参考文献格式进行了检查与调整。详见修订模式。