

Team Boundary Activity: Conceptualization, Antecedents and Consequences

Bin Ling

Department of Psychology and Behavior Science, Zhejiang University, Hangzhou
Email: lingbinp@gmail.com

Received: Jul. 17th, 2012; revised: Jul. 29th, 2012; accepted: Aug. 11th, 2012

Abstract: Team boundary activity is defined as team's actions to establish linkages and to manage interactions with parties of the external environment. Such actions can assist a team in obtaining and securing resources and information, as well as enforcing members' affiliation toward their team. Team boundary activity is a multilevel construct. Its antecedents include individual differences, as well as characteristics of groups and organizations. And it is able to boost team performance, knowledge transfer and innovation and so on. Future studies should pay much more attention to its conceptualization and measurement, and issues of equilibrium between internal and external activities.

Keywords: Team Boundary Activity; Boundary-Spanning; Team Performance; Innovation

团队边界活动的概念构思、影响因素和结果

凌斌

浙江大学心理与行为科学系, 杭州
Email: lingbinp@gmail.com

收稿日期: 2012年7月17日; 修回日期: 2012年7月29日; 录用日期: 2012年8月11日

摘要: 团队边界活动指的是那些定向于外部环境并以此管理本团队与其他团队、组织以及外部群体之间关系的活动, 它帮助团队获取、保护信息与资源, 增强成员对团队的依附感。边界活动是多层次的概念, 它受到来自于组织、团队、个体层面上的影响, 并对团队效能、知识转移、创新等产生积极影响。未来还需要对团队边界活动的概念测量, 以及内外部活动的平衡给予进一步探讨。

关键词: 团队边界活动; 边界扫描; 团队绩效; 创新

1. 引言

当前, 外部经营环境是高度复杂和竞争的, 组织部门能否灵活应对已变得至关重要。管理者试图打破过去那种壁垒森严的层级, 个人不再受部门、岗位、任务的限制, 而是服从于共同的目标和使命。可是无边界(boundaryless)组织真的就不存在边界了吗? 《哈佛商业评论》上有一篇文章认为, 这种实体性的组织管理边界尽管削弱了, 但是人们心中会强化一种心理边界, 指导着人们去弄清楚应该发挥什么样的角色,

保持什么样的关系, 管理这种边界也就变得非常重要(Hirschhorn & Gilmore, 1992)。团队层面上的边界管理(boundary management)则用来描述团队如何保持自身角色, 连接外部环境的现象。在采用基于网络(network-based)的组织设计、多重团队系统(multiteam systems)、跨职能团队(cross-functional team)、战略联盟(strategic alliances)等方式来提升组织有效性的同时也带来了一些问题: 如何来管理这种不同界面和单元之间的关系呢? 一个团队需要面对很多外部的组织

和群体,包括同事部门、外部组织及其团队(合作者或竞争者)、供应商、客户以及社会部门等。需要与它们同时建立联系以便获取信息、资源和支持,同时还要防备不良因素的影响。

早在上个世纪 50 年代末,边界及其边界活动就受到学者们的关注(Scott, 1992; 参考 Yan & Louis, 1999)。目前,边界活动的研究主要集中在团队层面(即中观层面),其研究焦点在于团队边界活动的界定、分析水平、影响因素、以及对众多团队和组织结果(如团队绩效、创新、知识转移和团队效能等)的影响。

2. 团队边界活动的内涵与结构

2.1. 什么是团队的“边界”

团队的边界是什么呢?团队的边界不仅仅是一种客观性的概念,而更多是一种心理性的感知。传统的组织可以根据组织结构和功能将其划分为不同的团队,不同的团队之间具有明显的层级和界线。而对无边界组织来说,团队界线就不是那么明显了。学者们对边界的概念界定提出了不同的看法。首先,边界被认为是区分组织与环境的分界线(demarcation),它是系统得以存在的必要条件。没有了界线,组织与外部环境的区别就会消失。同时组织作为一种社会实体也会消失。其次,边界还被认为是一种跨系统界面(interface),它表现为不同系统之间的依存关系和交互作用,界面就像是一种平台能将不同的系统联系在一起。第三,边界也被认为是一种保护系统免受外部干扰和侵害的防护墙(perimeter)。它体现了边界的防护性功能。最后,边界还是帮助系统获取资源和信息的前线(frontier)。它为资源的交换提供市场平台,系统也能从中获取所需的资源和信息(Yan & Louis, 1999)。这四种界定方式基本上涵盖了边界的特征。

2.2. 团队边界活动的定义

团队是一个开放性的系统,外部环境的复杂化不断给团队提出挑战,促使团队要与外部环境进行沟通和互动(Ancona, 1990)。单单从团队内部过程来提升绩效是不充分的,因为团队内部不可能提供所有的必要资源和信息(Drach-Zahavy et al., 2010),而通过外部活动更为团队的生存和发展获取社会资本。团队边界活动(team boundary activities)也称之为团队的外部活动

(external activities),它指的是任务相关的活动,指向于外部环境并以此管理本团队与其他团队、组织以及外部群体之间的关系(Ancona & Caldwell, 1988; Choi, 2002)。边界活动促使团队建立和维持与外部环境的边界,透过边界与其他团队、组织、外部群体产生交互和沟通,比如会议、面对面讨论、电话沟通、电子讯息等(Ancona et al., 1988; Yan et al., 1999; Marrone, Tesluk, & Carson, 2007; Joshi, Pandey, & Han, 2009)。

边界活动的研究最早源于组织边界研究(Ancona et al., 1988; Yan et al., 1999),即探索组织与其他组织和群体等外部环境之间的关系,随着基于团队型组织的兴起,人们将边界的分析单元细化到团队层面。这样团队边界活动也就受到更多的关注。同时这也说明,边界活动是一个多层面的构念,它可以发生在组织与组织之间,团队与团队之间,也可能表现为个体层面,即团队成员的边界扫描行为。本文主要对团队层面的边界活动研究现状进行分析。

2.3. 团队边界活动的分类

团队边界活动包括一系列的行动,许多学者给出了不同的分类方式。这些活动反映了团队与外部环境的互动方式和策略。通过这些活动方式,帮助团队获取目标、合作、支持以及提升团队效率等(Marrone, 2010),管理与其他外部群体的关系(Ancona et al., 1988)。本文将目前研究中主要的分类方式按照出处、内容和结果归纳出来,见表 1。

团队边界活动的分类方式比较多,但是综合来看,主要集中在三种活动方式上。第一种活动主要体现出团队建立和维持外部边界,保持对外界环境的敏感性,打开与外部的沟通渠道,征求外部合作与协商,检索外部信息和资源。包含这种性质的边界活动方式主要有侦查活动(scouting)、大使活动(ambassador)、协调(task coordinator)、代表(representation)、合作协调(coordination)、信息搜索(information search)、扫描(spanning) (Ancona et al., 1988; Ancona & Caldwell, 1992; Yan et al., 1999; Cross, Yan et al., 2000; Faraj & Yan, 2009; Drach-Zahavy et al., 2010)。这些活动可以统称为团队边界扫描活动(team boundary scanning)。

第二种活动则体现了团队边界的免疫功能,防止受到外部不良环境的滋扰和侵害,也防止内部重要信息和资源泄露出去,提高团队的免疫力。它对来自于

Table 1. A summary on taxonomy of team boundary activities
表 1. 团队边界活动的分类汇总

边界活动类型	作者	内容	结果
侦查活动(scout)		侦查竞争者、市场和技术信息和资源、寻求反馈、信息扫描识别、展示外部环境, 收集信息。	
大使活动(ambassador)		敞开沟通渠道、信息传递与输出、合作与谈判、树立榜样。	个体结果: 权力与职业提升团队
登记(sentry)	Ancona & Caldwell, 1988;	渠道准入、信息编译、过滤。	结果: 团队绩效(短期和长期)团队
协调(task coordinator)	Ancona & Caldwell, 1992a	技术和设计上的合作、讨论协商问题、获取反馈、合作。	有效性组织结果: 组织内部合作
防护(guard)		判断信息请求的合法性, 请求合法则传递信息, 请求不合法则保护团队信息。避免信息泄露, 保护团队免受外部侵蚀, 与环境隔离。	组织有效性
边界保养(bringing-up)		提升团队依附、提高内聚力。	
边界缓冲(buffering)	Drach-Zahavy & Somech, 2010	保护组织免受外部骚扰, 防止内部资源外露。	与组织潜在生产力负相关
边界侦查(scouting)		检测更多的来自外部的想法、支持、信息和其他资源。	
合作协调(coordinating)		通过协调合作、谈判和反馈管理依存性。	与组织潜在生产力正相关
代表(representation)		说服其他团队作出决策、给予资源、保护团队。	获取高层支持、提高决策精确性、提高组织战略性决策
合作协调(coordination)	Marrone, 2010	与其他团队合作完成任务目标。	横向合作、知识共享, 提高团队效率、组织学习、适应和效率
信息搜(informationsearch)		向外部对象获取一般和技术性信息或知识。	促进团队学习和创新、个体潜在互惠收益、组织创新
扫描(spanning)	Yan & Louis, 1999; Cross, Yan, & Louis, 2000; Faraj & Yan, 2009	谈判协商、合作联盟、获取信息。	
缓冲(buffering)		防止重要信息流失泄露、保护防护团队。	与团队绩效和心理安全积极相关
保养/强化(bringing up)		吸引成员的认同和依附、保持内部的协调。	

资料来源: 根据相关文献整理。

外部的信息进行登记筛选, 过滤掉那些冗余有害的信息。包含这种性质的边界活动主要有登记(sentry)、防护(guard)、缓冲(buffering)等, 将这类活动界定为团队边界缓冲活动(team boundary buffering) (Ancona et al., 1992a; Faraj et al., 2009)。

第三种边界活动主要用来强化边界的存在。相比前两种方式, 第三种方式更具有内向性, 吸引团队成员对整个团队的依附感和认同感, 保持内部动作的协调和目标的一致性, 提高整个团队的内聚力。这类方式主要有边界培养(bringing up)和边界强化(reinforcement), 通常将第三类边界活动称之为团队边界强化活动(team boundary reinforcement) (Faraj et al., 2009; Yan et al., 2000)。

3. 团队边界活动的预测变量

现有研究表明团队边界具有一系列的预测变量, 分布在个体、群体和组织层面上。同时团队边界活动还会影响团队结果, 诸如团队绩效、学习和创新等。

3.1. 个体层预测变量

3.1.1. 自我效能

边界活动是繁重复杂的, 要处理多重外部关系, 会耗费大量的时间和精力, 因此具有很强的挑战性 (Marrone, Tesluk, & Carson, 2007)。能够有效地管理各种关系和资源, 应对外部压力并不是一件很容易的事情, 需要团队成员具备顽强的自我效能感, 相信自己有能力做到这一点。Marrone 等(2007)研究表明边界扫描自我效能感(boundary-spanning self-efficacy)与个体边界扫描行为存在积极相关, 高效能的个体相信自己有能力管理好外部关系。在复杂的活动中更有可能降低消极的情感反应, 承担更多的边界任务和活动。因此, 具有高自我效能的团队成員更有可能做好个体边界任务, 反过来, 也就更有可能提高团队整体的边界活动水平。

3.1.2. 工作角色

团队成员角色被认为是一种可以预期他们行为和活动的社会概念(Marrone et al., 2007)。知觉到的工作角色意味着要对某项工作任务担负起责任和义务。团队边界活动是非常繁琐的, 必须有明确的责任感才

能更好地胜任(Choi, 2002)。Marrone 等(2007)研究表明,个体只有把边界扫描行为看作是工作职责的一部分时,他们才更有可能做出边界扫描行为。边界扫描角色可以积极地预测个体边界扫描行为。但是当角色冲突或者不清晰时反而会对边界行为产生负面作用。过高的角色要求会变成一种压力,会消耗掉个体更多的认知资源,使其对外部活动产生抵触。Bettencourt 等(2003)研究揭示了角色压力(角色冲突和角色模糊)与客户导向的边界扫描行为之间存在负相关关系,这说明承担适量的工作职责促进个体边界扫描行为,但是当工作职责变成压力时,个体会降低外部活动水平。

3.1.3. 工作经验和任职期限

边界活动需要个体与上级、供应商、客户以及其他部门同事进行沟通,这种沟通是非常微妙的,需要对这些关系进行有效的梳理和应对。如何去协商谈判其间的问题,如何从沟通中引导和提炼出有用的信息,同时又能尽量自我保护,它需要个体具有丰富的经验和良好的技巧。Ancona 和 Caldwell(1990)认为个体从事工作的经验和任期能提升他们的边界扫描行为。个体成员工作的经验越是丰富、任期越长,他们对任务性质、外界环境、人际管理、信息提炼、合作动机的把握就越强。相比一个新员工,经验丰富的老员工更熟悉如何与上级领导、部门同事以及顾客打交道。当派送他们与顾客进行洽谈合作时,他们的主动意愿会更强烈些。

3.2. 团体层预测变量

3.2.1. 团队构成

团队构成(composition)指的是团队成员的人口统计学变量(性别、年龄、种族等)和成员特征(专业特长、个性)在团队中的分布情况(Arrow & McGrath, 1995)。当团队构成特征分布非常松散时,团队构成表现出异质性或多样性的特征。Choi(2002)认为团队成员异质程度越高,则团队边界活动的水平就越高。这是因为团队的高异质性特征阻碍了内部成员的沟通与认同,他们因为缺乏一致性而产生分歧,这时他们会向外扩展,与外部环境中的个体取得沟通与合作。Ancona 等(1992)指出团队成员在功能性(专业特长)和任职期限上表现出较高的差异性,则他们更加乐于外部沟通。Joshi 等(2009)也指出个体间功能多样性、团队平

均的组织任期及任期差异性与任务协调和大使活动积极相关。似乎内部异质性高的成员之间缺乏共同语言,而要跨过边界寻找共鸣。Edmondson(1999)研究指出功能多样性的跨职能团队表现出更多的外部活动。

团队异质性和多样性特征还会强化个体特征与边界扫描行为之间的积极关系。当高自我效能的团队面临异质性的内部环境时,他们会积极地参与到边界活动中来。异质性的团队特质激发个体与外部环境进行沟通。

3.2.2. 领导行为

团队边界是团队成员的集体表现,他们会受到团队领导行为的影响。团队领导对团队成员参与外部活动发挥着重要的作用(Joshi, Pandey, & Han, 2009)。比如,有的领导本身属于外向型的,积极参与外部活动,也会支持下属与外界的沟通。相反,有的领导可能就比较封闭,工作重心还是集中于内部过程,不积极地与外界进行沟通,那么其下属也就得不到相应的支持和指导。Druskat 和 Wheeler(2003)的研究很好说明了这个问题,他们发现外向型团队领导(external leaders)能有效进行边界管理,他们穿梭于边界内外,建立外部关系,侦查信息,劝说团队和外部其他团队彼此支持合作,授权团队成员完成任务,实现目标。除此之外,功能性领导行为(functional leadership)、指令性领导(directive leaders)、领导的倡议行为(championing behavior)均能够促进团队参与边界活动,加强团队间的合作交流(DeChurch & Marks, 2006; Choi, 2002; Joshi, Pandey, & Han, 2009)。

3.2.3. 任务与目标特征

团队之间相互合作的任务与目标会增强团队边界活动水平。团队间任务的依赖性表明团队需要其他团队的支持和帮助才能最终完成任务,彼此是不能隔离的。团队间目标的依赖性指的是它们的工作目标具有重叠性和一致性。从资源依赖理论的视角来看(Hillman, Withers, & Collins, 2009),团队对于其他团队的技术、专业知识等资源的依赖能够影响它们的边界活动。互相依赖的工作任务促使彼此开展边界活动(Joshi, Pandey, & Han, 2009)。Drach-Zahavy 等(2010)从相互作用的角度将任务与目标联合在一起,设想依赖的不同程度会产生不同水平的边界行为。当团队之

间目标依赖性和任务依赖性都低的情况下,团队更多地从事边界维护活动(bringing-up boundary activity),而缓冲(buffering)、侦查(scouting)、合作(coordinating)活动比较少;当处于高目标依赖性、低任务依赖性情况下,团队更多地从事边界缓冲活动,而其他三种活动相对较少;当处于高任务依赖性、低目标依赖性情况下,相比其他三种活动,团队更多出现边界侦查活动;当目标依赖性和任务依赖性都很高的情况下,相比其他三种活动,团队出现更多的任务合作活动。不是所有的团队要经历所有的边界活动,不同的边界活动具有不同的适应条件。

3.3. 组织层预测变量

3.3.1. 组织文化特征

社会文化作为共享价值和信念的规范性系统影响着组织成员的所思、所感和所为(Schein, 1990)。不同的文化特征会影响不同类型的团队边界活动。Triandis(1996)提出了一些文化特征包括:文化的紧密性、主动性-被动性、集体主义-个人主义等。我们认为在紧密型的组织文化下,团队可能更多地进行边界维护活动,其他的合作、侦查、扫描活动会比较少。在主动积极的文化氛围下,组织成员与外部环境的沟通和交互作用也会比较积极。而相对被动的文化氛围下,组织成员应对外部环境的意识比较消极,各扫门前雪,对边界的反应较为被动。个体主义文化强调独立自主、控制能力、自我目标优先,而集体主义文化强调个体目标服从整体目标,重视忠诚、互惠和团结(Drach-Zahavy & Somech, 2010)。在个体主义文化下,团队的边界维持活动、侦查活动和缓冲活动会表现的比较突出。而在集体主义文化下,团队的边界合作活动会更为明显。

3.3.2. 组织变革特征

组织变革中的一些举措可以影响团队边界活动,比如组织架构重组、削减冗余资源、高科技沟通工具等(Cross, Yan, & Louis, 1999)。组织变革中,传统型组织逐步转变为跨职能型组织,原有的管理层级被削减,部门间的界线变得模糊了。组织变得更加灵活,反应更快,内部的运作系统更加高效。但是,组织架构的转变不会降低组织对边界的需求。边界活动被迁移到组织的其他层面上,如团队层面。纵向的层级被

压缩了,但是横向上跨职能团队之间更需要交互与合作。边界活动代替了传统层级渠道,由它们为团队获取资源和信息。Yan 等(1999)认为边界缓冲和侦查活动的需要在组织重组情境下变得更加明显。当组织削减冗余资源(cutting of slack)的同时,也会带来一些负面作用,比如一些对创新、组织学习和适应非常关键的资源也可能被削减。这样组织仍需要重新寻找必要的资源和信息,因此边界缓冲、边界扫描和边界维持活动就会得到加强,以便帮助组织获取资源(Ancona & Caldwell, 1988; Yan & Louis, 1999)。此外,团队边界活动还受到沟通工具的影响,当组织中采用高科技沟通工具时,团队边界活动的水平更高(Yan & Louis, 1999)。这是因为便捷的沟通工具增加了团队与外部沟通的频次和可能性。

3.3.3. 组织情境特征

Ancona 等(1990)认为组织环境的不确定性特征能够影响团队边界活动。组织环境具有三个维度:复杂性(complexity)、动态性(dynamism)、不确定性(uncertainty) (Koka, Madhavan, & Prescott, 2006)。根据这三种特征,Drach-Zahavy 等(2010)将复杂的、不稳定的、不确定的环境界定为不利的环境条件,而将简单的、稳定的和确定的环境定义为有利的环境条件。在有利的环境条件下,目标和任务的依赖程度(高-低、低-高、低-低)与边界维持、缓冲、侦查活动之间的积极关系得到强化;而在不利环境条件下,目标和任务的依赖程度(高-高)与边界合作活动之间的积极关系也得到强化。组织环境的不确定性特征与边界活动也存在主效应。Joshi 等(2009)研究指出,组织环境的不确定性与边界的大使活动存在正相关关系,与任务合作活动存在负相关关系。但是,结合 Drach-Zahavy 的研究可以看到,当团队之间的任务目标达到高依赖性时,它们倾向于更多的合作活动,从而改变了不确定性对合作活动的负面作用。

4. 团队边界活动的结果变量

4.1. 团队绩效

传统意义上对团队绩效的理解是基于团体动力学的角度,团队内部的运作过程提高了团队绩效。但是,团队是一个开放性的系统,离不开与外部环境的交互影响。团队边界活动将外部有效的资源和信息输

入到团队内部,提高了团队运作效能,从而带来良好的结果。团队边界被认为是获取社会成本的通道(Drach-Zahavy & Somech, 2010),而拥有良好社会资本的团队或组织,其效能会得到大大增强。团队绩效是边界活动最为重要的目标之一,多数研究都认为边界活动有利于提高团队绩效水平(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007)。Marks等(2005)认为跨团队交互过程比内部过程能更好地预测多重团队系统(multiteam systems)的绩效,跨团队交互过程对团队绩效来说更为重要,特别是需要团队之间彼此依赖的时候。尽管团队边界活动整体上提升了团队绩效,但是有些边界活动对团队绩效是负面的。Ancona等(1988)研究发现大使活动、任务合作与团队绩效积极相关,而侦查活动与绩效负相关,过多地边界侦查会降低团队的绩效水平。因为仅仅是在侦查信息还不够,还需要对信息进行整理和利用。Ancona等(1990)研究表明,团队边界活动要比内部过程能更好地预测团队绩效。外部活动要比内部过程具有更新的信息和资源,其社会资本也较丰富。

4.2. 团队学习与知识传递

在边界活动中,信息、资源、知识、想法可以在个体之间与团队之间进行传递和交互,这个过程促使了知识的传播,产生学习行为,提高创新的可能性。首先,团队边界活动促进了知识传递。边界活动代表着社会沟通和交互,信息和知识就是交互的内容。Boone等(2008)研究表明当公司内部有更多的沟通时,更加有利于知识的传递。Argote等(2003)研究也发现,团队边界活动有利于知识的管理,透过跨团队交流,知识可以得到有效的传递。根据社会网络分析的视角,Hoegl等(2003)研究指出,团队偏好于构建社会网络的水平能够促进个体知识网络的建构。个体知识的获取取决于团队的社会交互水平。其次,团队边界还提升了团队学习行为。社会学习理论认为,个体的学习行为来自于社会交互(Bandura, 1977)。团队之间的交互作用加强了团队内部的学习行为。Edmondson(2004)认为边界扫描行为对学习行为具有积极的影响。团队通过扫描行为将其与外部的信息源进行连接,保证团队可以获得有效的知识和信息,这样也就促进了整个团队的学习水平。

5. 团队边界活动与团队内部过程的交互影响

团队不可能单独地依靠内部活动,或者单独地依靠外部活动来维持团队的效能和生存。而是内部活动与外部活动相互作用的结果。Ancona等(1992a)认为,随着团队理论的发展,对于理解内部活动与外部活动如何相互影响,以及它们如何促进团队绩效是非常关键的。团队边界活动与团队内部过程包含两个问题:1)二者具有什么样的联系?2)二者的关系如何更有效地促进团队效能?

团队边界活动与内部活动是相互作用的,它们具有两重关系(Choi, 2002)。首先,它们具有竞争关系。不管是内部过程还是外部活动,都需要消耗团队的资源,而其资源是有限的。一方获取资源意味着会减少另一方的可用资源,它们会争夺可用资源。频繁的外部活动会干预内部过程的有效性,而内部凝聚力会排斥外部信息的输入,防止破坏内部一致性(Ancona & Caldwell, 1992a)。因此,有学者认为二者的关系是比较消极的(Smith, 1989; 参考 Ancona & Caldwell, 1992a)。其次,它们具有协同关系,表现在它们可以相互促进,比如良好的内部管理可以消除角色模糊,营造良好的团队气氛(如团队心理安全)等,这些可以为边界管理提供支持。反过来,外部活动带来的讯息、技术和资源可以更新内部管理、生产过程。

一直以来,团队内部过程被认为是最能够提高团队绩效的,但是后来,学者们认为团队开放性的外部活动要比内部活动更能促进团队绩效(Ancona & Caldwell, 1990)。如果仅仅从个别角度来看待绩效或许是不充分的,它们对绩效的影响都不可或缺。过度重视哪一个方面均不利于团队的持续发展。二者的平衡状态应该是更好的选择。团队边界活动的状态需要考虑到内部过程的实际需要。如果外部活动过强,内部活动过弱,则团队缺乏对外部资源的整合能力,可能会造成消化不良,团队的发展会不稳定。如果内部活动过强,而外部活动过弱,则团队会比较封闭,缺乏个性,团队机能的更新能力会比较差。因此,团队边界活动与内部过程需要保持一个平衡点。

6. 讨论和展望

团队边界活动是从开放的角度来看待团队问题

的。它对团队有效性的作用主要体现在三个方面：信息收集、信息保存和团队强化。边界活动是复杂的，它可以存在于多重层面上，也可以对多重的结果产生影响。目前，学术界对团队边界的研究主要是探索出边界活动与团队绩效的关系模型，即如何让边界发挥作用，而不仅仅是停留在概念的层面上。由于团队边界是一种主观上的概念，而对于它的管理和应用也就相对比较复杂一些。

尽管团队边界活动得到了越来越多学者的认可与关注，但是也同样存在一些问题需要继续探索和回答。

6.1. 概念界定与测量

团队边界活动的概念界定方式有很多种，具体的分类也是比较多元的。尽管 Ancona 对团队边界活动的概念进行了有效界定，但是其后的研究中也增加了很多内容。团队边界的具体划分方式也没有完全一致的标准。它是比较复杂的，很难用几个具体的概念将其完全概括。有些学者分别用不同的维度来代表边界活动，使得边界活动具有不同的侧重点。目前，团队边界活动的测量主要参照性的评价，采用李克特量尺，将个体对边界行为的评定聚合到团队层面上来代表团队边界活动，体现了团队的平均水平。另外，也有学者采用沟通频次计分的方式来测量团队边界。与外部沟通的频次的多寡，反映了他们参与边界活动的程度。但是测量沟通频次并不比测量边界活动性质和模式更好(Ancona & Caldwell, 1992b)。Ancona 编制的量表是基于大使活动等几个活动维度编制的，由于边界活动的复杂性，因此，需要对边界活动提供更为整合的模型，来更全面地表达团队边界的概念。

6.2. 如何平衡和管理内部过程与外部活动间的关系

团队内部过程与外部边界活动的区分是比较模糊的(Choi, 2002)。有些成员属于多重团队，很难去划分自己的边界，哪些属于内部过程，哪些属于外部活动，这种区分相对比较困难。内部过程与外部边界是有重叠的。在占有资源方面，它们是互相竞争，此消彼伏的。内部过程与外部活动的权衡是团队边界管理的关键部分，边界活动要让团队既不能太封闭，也不能过于失去个性。如果边界活动太占优势的话，那么

整个团队虽然比较开放，但是也容易松散，缺乏应有的效率和整合。如果内部过程太占优势的话，那么整个团队表现的就比较封闭呆板，缺乏应有的灵活机动。内部过程与外部活动在资源分配上达到一种均衡状态时，团队效能才是最高的。因此，在实际的边界管理中，如何去平衡和管理内部过程与外部边界就很重要了。

参考文献 (References)

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in group. *Group and Organization Management*, 13, 468-494.
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategy for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33, 334-365.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992a). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992b). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49, 571-582.
- Arrow, H., & McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. In B. M. Staw, & L. L. Cummings, (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 373-411). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 394-408.
- Boone, T., & Ganesan, R. (2008). Knowledge acquisition and transfer among engineers: Effects of network structure. *Managerial and Decision Economics*, 29, 459-468.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small Group Research*, 33, 181-208.
- Cross, R. L., Yan, A., & Louis, M. R. (2000). Boundary activities in "boundaryless" organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. *Human Relations*, 53, 841-868.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 91, 311-329.
- Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2010). From an intrateam to an interteam perspective of effectiveness: The role of interdependence and boundary activities. *Small Group Research*, 41, 143-174.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing working teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
- Edmondson, A. (1992). A safe harbor: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 179-199.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer, & K. S. Cook, (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94, 604-617.
- Hargadon, A. B. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40, 209-227.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35, 1404-1427.

- Hirschhorn, L., & Gilmore, T. (1992). The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, 70, 104-115.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Science*, 34, 741-770.
- Joshi, A., Pandey, N., & Han, G. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 731-759.
- Koka, B. R., Madhavan, R., & Prescott, J. E. (2006). The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31, 721-737.
- Marks, M. A., Mathieu, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team process. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequence team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50, 1423-1439.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911-940.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspective. *Annual Reviews of Psychology*, 56, 365-392.
- Schein, H. E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndrome. *American Psychologist*, 51, 407-415.
- Yan, A., & Louis, M. R. (1999). The Migration of organizational functions to the work unit level: Buffering, spanning, and bringing up boundaries. *Human Relations*, 52, 25-47.