

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.08.009

管理者二元性研究现状探析和未来展望

李悦

(华东师范大学公共管理学院,上海 200062)

摘要: 二元性研究旨在探讨如何管理组织中探索和开发活动的张力,管理者二元性是当前该研究领域的一个热点话题。本文首先剖析了管理者二元性的内涵,厘清了个体层面探索和开发活动的关系,将管理者二元性特征归纳为“均衡”“切换”和“协同”三个方面。其次,对管理者二元性的测量方式进行了总结和分析。再次,梳理了管理者二元性的前因并对这些前因和管理者二元性三种特征的关系进行了分析,然后梳理了管理者二元性对管理者自身及下属的各种积极和消极影响。最后,针对现有研究的不足,从测量方式、前因研究、影响效应研究以及管理层级和职能细分四个方面对未来研究进行了展望。

关键词: 管理者二元性; 二元领导风格; 矛盾式领导风格; 探索活动; 开发活动

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)08-0112-13

一、引言

在日益动态复杂的竞争环境中,成功的组织需同时擅长探索(exploration)和开发两种活动(exploitation),这种特征被称为“二元性(ambidexterity)”(Gibson和Birkinshaw, 2004)。二元性的一个核心命题是如何有效处理组织中探索和开发活动的张力(O'Reilly和Tushman, 2013),不少学者指出管理者二元性在其中起着关键作用(周俊和薛求知, 2009; Bonesso等, 2014)。梳理管理者二元性的相关文献可以发现,现有研究虽已取得可喜进展,但整体认识仍相当有限,主要表现为以下方面:第一,对管理者二元性的内涵和特征缺乏清晰阐释;第二,对管理者二元性的测量方式尚未达成共识;第三,对管理者二元性的前因后果研究缺乏系统梳理和整合;第四,对不同层级和职能的管理者二元性缺乏精细刻画。

国内虽有不少学者围绕二元研究进行述评,但分析重点均在组织层面,比如讨论组织二元性的本质和特征(张玉利和李乾文, 2006),总结组织二元性的理论演化和研究视角(凌鸿等, 2010),探讨二元组织的构建路径(周俊和薛求知, 2009; 奉小斌和陈丽琼, 2010),总结组织二元性的前因后果(吴晓波等, 2015)。这些研究虽对管理者二元性有所涉及,但基本围绕高管团队

收稿日期: 2016-05-09

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目(14YJC630075)

作者简介: 李悦(1983—),男,华东师范大学公共管理学院讲师。

而非个体管理者展开,且大多只是简单提及或泛泛而谈,缺乏系统整合和深入剖析。

本文聚焦个体层面的管理者二元性^①,系统梳理和分析现有研究,指出未来研究方向。本文的创新与贡献主要体现在以下方面:第一,明确管理者二元性的内涵。厘清个体层面探索和开发活动的关系,对管理者在处理两种活动张力时的特征进行剖析和归纳,提出管理者二元性的“均衡”“切换”和“协同”三种特征。第二,分析管理者二元性的前因与上述三种特征的关系。第三,梳理和归纳管理者二元性的研究进展,包括测量方式、前因研究进展、影响效应的研究视角及其进展。第四,从四个方面探讨管理者二元性的未来研究方向,包括明确管理者二元性的测量方式、拓展深化管理者二元性的前因研究、拓展深化管理者二元性的影响效应研究以及针对不同层级和职能管理者的二元性开展研究。

二、管理者二元性的内涵

Bledow等(2009)以有效整合探索和开发活动的的能力来界定管理者二元性,Mom等(2009)将管理者二元性定义为在一定时间内同时表现出探索性和开发性的行为倾向,Keller和Weibler(2015)则以同时擅长探索和开发活动来界定管理者二元性。这些界定虽各有侧重,但本质都在强调管理者如何处理探索和开发活动的张力。因此,理解管理者二元性的内涵需首先厘清个体层面两种活动的关系,然后再明确管理者在处理两者张力时有哪些特征。

(一)个体层面两种活动的关系

有关探索和开发活动在个体层面的关系存在两种观点。一种观点倾向将其视为互斥关系(Gupta等,2006),这意味着对个体来讲高探索性往往伴随着低开发性,反之亦然。另外一种观点则倾向将其视为共存关系,这意味着个体可以兼具探索和开发两种行为倾向(Mom等,2009;Keller和Weibler,2014)。

1.互斥关系。March(1991)指出,组织中的探索和开发活动会争夺有限资源,同时还需截然不同的行动逻辑,因此两种活动会相互排斥。Gupta等(2006)对此观点进行了延伸,认为这种分析更加适用于个体层面。他们指出,个体很难解决资源有限和行动逻辑冲突的问题,因而难以兼有两种行为倾向,所以在个体层面两种活动应被视为互斥关系。Amabile(1985)认为,探索导向与开发导向的个体在动机状态方面存在明显差异,探索活动与内部动机相关而开发活动则与外部动机相关,动机状态的差异使得个体难以同时具有两种行为倾向。

2.共存关系。Mom等(2009)的因子分析表明,管理者的探索和开发行为是同属一个高阶概念的两个潜变量,说明两者具有某种内在关联。Keller和Weibler(2014)发现,管理者的经验开放性与探索行为显著正相关但与开发行为不显著相关,尽责性与开发行为显著正相关但与探索行为不显著相关。换言之,经验开放性和尽责性都高的管理者可同时兼具两种活动倾向。此外,在交易型领导风格的影响下,高经验开放性管理者(倾向于探索行为)的开发行为会随之增加,但探索行为不会因此而减少(Keller和Weibler,2014),说明两种行为并不互斥。Laureiro-Martínez等(2010)也发现,两种活动分别与个体不同的认知过程相关,而非以相反的关系与同一认知过程相关,因此不会此消彼长。总体而言,两种活动在个体层面可呈共存关系这一观点目前已获大多数学者认同(Lawrence等,2009;Rosing等,2011;Mom等,2015)。

(二)管理者二元性的特征

探索与开发两种活动共存必然会产生张力,明确管理者二元性的特征需回答以下两个问

^①二元性研究旨在探讨如何处理组织中各类矛盾要素之间的关系,如有机式组织设计与机械式组织设计、竞争与合作、渐进式创新与突破式创新、全球性整合与本地化响应等。“探索”和“开发”活动是其中一种典型的矛盾要素。目前关于管理者二元性的研究,主要集中在如何处理“探索”和“开发”活动之间的关系。

题:第一,在处理此种张力时个体管理者层面与团队/组织层面有什么差异?第二,双元型管理者在处理此种张力时表现出哪些特征?

1.个体管理者层面与团队/组织层面的差异

处理两种活动的张力时,个体管理者层面比团队/组织层面难度更大。首先,完成两种活动需要基于不同惯例(March, 1991),团队/组织可将其分配给擅长不同惯例的个人或单位,这在个体层面显然难以实现(Raisch等, 2009)。其次,两种惯例之间的转换在团队/组织层面更加容易实现(Gupta等, 2006)。高效能团队往往能够实现创新活动和流程化活动之间的有效转换(Gilson等, 2005),而固化的行为惯例却常常阻碍个体在面对情境变化时对自身行为进行改变(Audia等, 2000)。最后,两种活动会争夺有限资源(March, 1991)。相对团队/组织层面来讲,资源有限的问题在个体层面更为突出,尤其是注意资源的有限性使得个体对两者的兼顾变得更加困难(Laureiro-Martínez等, 2010)。

在团队/组织层面可以采用结构型双元(把两种活动放在不同的组织单元中)和情境型双元(建设能激发个体双元行为的组织情境)来处理两种活动的张力(Raisch等, 2009),这些在个体层面都无法实现(Gupta等, 2006)。本文认为,个体管理者对两种活动之间张力的处理有其独有特征,以下详细阐述。

2.管理者双元性的三种特征剖析

目前研究有关管理者双元性特征的描述非常模糊,有待清晰阐释。Good和Michel(2013)认为双元型个体同时擅长两种活动,且能灵活切换。Mom等(2009)指出,双元型管理者能深刻理解各种看似矛盾的机会和目标,找到两者的联结并进行创造性整合。Smith和Lewis(2011)则提出,双元型管理者需首先接纳对立要素的共存,然后再通过分离和整合两种策略来处理其中的张力。这些论述从不同方面对管理者双元性的特征有所涉及,但都不够明确和系统。通过梳理和分析相关研究,本文认为管理者双元性具有“均衡”“切换”和“协同”三种特征,下面分别进行阐述。

第一,均衡特征,即通过增加探索活动的比重来确保两种活动都能获得足够重视和投入。研究表明,管理者通常具有规避风险、追求高效以及关注短期收益而回避长期不确定回报的倾向(Eisenhardt等, 2010),往往更加偏好开发活动(Smith和Tushman, 2005)。比如, Audia和Goncalo(2007)发现,硬盘驱动行业的管理者在做出产品开发决策时大多偏好过往逻辑,缺乏对突破性创新产品的尝试。双元型管理者会避免上述偏好,给予探索活动更多投入(Eisenhardt等, 2010)。Keller和Weibler(2015)发现,与低双元型管理者相比,高双元型管理者对探索活动的投入虽然总体上仍不及开发活动,但对两种活动在投入上的差距明显缩小,探索活动在其中的比重显著提高。Volery等(2015)也发现,卓有成效的管理者在关注开发活动的同时,会刻意留出大量时间思考和处理诸如开发新产品和进入新市场等更具探索性的活动,并给这些活动配置更多资源。Eisenhardt等(2010)指出,实现双元性的一条关键途径就是通过有意“失衡”来增加探索活动的比重,从而实现两种活动的均衡。

第二,切换特征,即根据情境要求在两种活动间适时切换。Lewis等(2002)发现,面对产品开发项目中创新和效率的张力,成功的项目经理能在不同管理风格间灵活切换,从而同时激发下属的探索和开发行为。Laureiro-Martínez等(2010)发现,大脑中的蓝斑有相位(phasic)和兴奋(tonic)两种运行模式,相位模式下个体的注意更多聚焦于当下任务改善和效率提升,兴奋模式下个体的注意则更多与多元路径搜寻和灵活尝试有关。在两种注意模式间适时切换是决定个体任务绩效的关键因素。Mom等(2015)指出,双元型管理者擅长多种任务和角色,并能在不同

任务和角色间灵活切换。Rosing等(2011)指出,创新活动中的探索和开发活动呈“混乱”形式交替出现于整个创新过程之中,管理者需灵活切换自己的管理风格以支持下属更好的完成两种活动。

第三,协同特征,即洞察两种活动的潜在联结,通过创造性策略使之产生协同效应。近年兴起的矛盾(paradox)研究视角认为,开发和探索活动是一对典型的矛盾要素(Smith和Lewis, 2011; Papachroni等, 2015)。两种活动就像阴阳两极,看似对立互斥,实为一个对立统一的整体,相互支撑和协同(Lewis等, 2002; Smith和Lewis, 2011)。面对探索和开发活动之间的矛盾张力,双元型管理者能够使用“兼而有之(both/and)”逻辑来取代“非此即彼(either/or)”逻辑(Smith和Lewis, 2011),洞察矛盾要素的内在关联和互补之处,通过创造性策略(如资源共享、交叉销售等)使开发活动和探索活动产生协同效应(Gibson和Birkinshaw, 2004),而非简单强调两者的差异(Smith和Lewis, 2011)。视康公司的管理者制定“借助新型超薄隐形眼镜来提升传统隐形眼镜销量”的策略,以及今日美国日报的管理者制定“借力传统的线下纸媒内容来支持在线新业务”的策略,都是很好的例证(Smith和Tushman, 2005)。

三、管理者双元性的测量

对管理者双元性的测量,通常是首先分别计算探索和开发活动的得分,然后对两个分数进行整合(Mom等, 2015)。在Mom等(2009)的研究中,管理者对自己过去一年里在开发性活动和探索性活动中的投入程度分别进行评价,两个得分的乘积被用作管理者双元性的衡量指标。这种测量方式强调管理者在两种活动上的投入总量,为不少学者所沿用(Mom等, 2015; Zacher和Rosing, 2015; Li等, 2015)。然而,也有一些学者提出不同观点。Keller和Weibler(2015)认为以对两种活动投入程度的相对水平来衡量双元性更为合理,因此主张采用两个得分的相减绝对值来衡量管理者双元性。他们以179名来自德国私企的管理者为样本,数据分析表明,若以乘积方式来衡量双元性,那些归到高双元性类别的管理者对开发行为的投入程度要显著多于探索行为,他们指出这与双元性的核心“均衡使用两者”有背道而驰之嫌。

不可否认,“相乘法”和“相减法”都有不足。“相乘法”虽然考虑了“开发—探索”活动的总量,却可能忽视其中的均衡问题(Rogan和Mors, 2014),正如Keller和Weibler(2015)的研究所示。而“相减法”虽然考虑了“开发—探索”的均衡问题,却又可能忽视两者总量的问题,从而导致“开发—探索”双低而双元性却为高的结果产生(He和Wong, 2004)。然而,哪种计算方式更为合理,目前尚无研究对此进行探讨。

Cao等(2009)认为,相乘法和相减法分别反映了双元性的“交互(combined)”和“平衡(balance)”两个维度。交互维度强调两种活动的总量,平衡维度则强调两种活动的均衡。他们的研究表明,资源有限时应强调两种活动的均衡,使用相减得分来衡量双元性;而资源充足时则应同时强调两种活动的均衡和总量,使用相乘得分和相减得分的乘积来衡量双元性。双元张力在组织不同层面具有同构(isomorphism)特征(Keller和Weibler, 2015),因此Cao等(2009)的分析虽在组织层面,但对个体层面也有参考意义。基于他们的研究可以推测,管理者双元性的“相乘”和“相减”两种计算方式或许并非孰对孰错,而是反映了不同情境下管理者对两种活动不同的管理策略。当管理者拥有的可调配资源有限时,应关注两种活动的均衡,此时应基于“相减法”来衡量管理者双元性;而当管理者拥有充足的可调配资源时,应同时关注两种活动的均衡和总量,此时应基于“相减法”和“乘法”的乘积来衡量管理者双元性。未来研究可对上述推论的合理性进行探讨和验证。

四、管理者二元性的前因

近几年管理者二元性前因研究开始受到关注,以下将在概述相关研究进展的基础上,具体分析各种前因与管理者二元性三种特征的关系。

(一)管理者二元性前因研究进展

管理者二元性前因研究至今主要有以下两方面进展:第一,研究方法从理论探讨向实证研究转变。第二,研究视角不断深化和拓展。

1.实证研究的开启。早期研究将矛盾认知(paradoxical cognition)视为影响管理者二元性的重要因素,但以论述为主,未开展实证研究(Smith和Tushman,2005)。Mom等(2009)首次通过实证研究探讨了组织中各种协调机制对管理者二元性的影响。他们发现,自主权和跨职能互动以及两者的交互作用都对管理者二元性有正向影响。该研究所开发的管理者二元性测量工具也为后续不少实证研究所借鉴(如Li等,2015;Mom等,2015)。

2.研究视角的深化和拓展。近年一些研究从神经生理机制的视角探讨了个体注意对二元性的影响(Laureiro-Martínez等,2010,2015),这是对过去认知研究的深化。也有不少研究开始向认知以外的前因拓展,包括个人前因和组织前因。个人前因方面,Bonesso等(2014)发现多元化工作经历有利于管理者二元性,Mom等(2015)发现长组织任期对管理者二元性有正向影响,也有学者从社会网络视角探讨了管理者组织内外部网络特征对其二元性的影响(Rogan和Mors,2014)。组织前因方面,Keller和Weibler(2015)探讨了领导风格的影响,发现上级变革型领导风格对下属管理者的二元性有正向影响。Li等(2015)发现CEO领导风格对高管二元性有正向影响,高管团队的行为整合和长期报酬取向以及高管个体的风险偏好在其中起中介作用。Luo等(2018)进一步发现,当CEO同时兼具变革型领导风格和交易型领导风格时,对高管团队成员的二元性会产生更多正向影响。当整个高管团队有高风险偏好时,上述影响效应会被增强。

(二)管理者二元性前因与三种特征的关系分析

上述研究让我们对管理者二元性的前因有了更多认识,梳理这些研究可以发现,各前因都与本文概括的管理者二元性三种特征中的一种或多种有关。对这些关系进行剖析,有助于更为细致的刻画各前因对管理者二元性的影响,以下分别阐述。

1.认知前因,包括矛盾认知和注意控制能力。前者对管理者二元性的影响与均衡和协同特征有关,后者与切换特征有关。采用矛盾认知意味着积极接纳两种对立要素的共存,这会进一步触发分化(differentiating)和整合(integrating)两种认知过程(Smith和Tushman,2005)。第一,均衡特征。分化认知包括两个方面,一个是深刻理解两种活动/产品的差异,另一个是重视两者各自的独特价值。理解差异有助于管理者突破过去逻辑来思考新产品,避免思维定势的干扰(Dutton和Jackson,1987),从而确保探索活动的顺利开展。比如宝丽莱公司的管理者在制定数码相机的发展策略时,缺乏足够认知分化以至延续了传统模拟相机的思维逻辑,从而导致失败(Tripsas和Gavetti,2000)。重视价值则能确保管理者对两种活动都能给予足够关注和投入(Smith和Tushman,2005)。第二,协同特征。整合认知与深刻理解两种活动的内在关联有关,有助于提高管理者思维的整合复杂性(integrative complexity)水平,将注意从两者的对立转到协同之处(Zhang等,2015)。Miron-Spektor等(2011)发现,整合认知有助于个体在各种知识间建立新联结,对看似互斥的要素进行创造性整合。Smith和Lewis(2011)指出,矛盾认知框架下形成的认知复杂性有助于个体深刻理解对立要素的关联,洞察其中的合力。第三,切换特征。注意控制是注意系统里的一种高级执行功能,帮助个体基于环境和目标要求重新配置注意资源并选择相应行动,从而在两种活动间进行适时切换(Koechlin和Hyafil,2007)。Laureiro-Martínez等

(2015)发现,在完成那些需要不断在开发和探索活动间进行切换的任务时,与注意控制相关的大脑区域被激活程度越高,个体的任务绩效也会越高。

2.工作经历,包括组织任期和工作经历多元化。前者对管理者二元性的影响与三种特征都有关系,后者的缺失会对前者的影响作用产生制约。第一,均衡特征。长周期和高风险是阻碍许多管理者开展探索工作的重要原因(Keller和Weibler,2015;Li等,2015)。组织任期长的管理者能获得更多组织信任和支持去开展长期导向的工作,探索失败也能得到更多组织宽容(Alvesson和Spicer,2012),因而有足够动力开展探索活动。这些管理者深谙各种组织规则,遇到困境时知道如何获取资源和寻求支持,当探索与开发活动发生冲突时能快速找到解决之道(Reagans和McEvily,2003),因此能更加顺利的开展探索活动。第二,切换特征。组织任期长的管理者对组织管理中的各种情境变化有更高敏锐性,从而能够适时调整自己的行为以满足情境变化的要求(Mom等,2015)。此外,灵活切换需要管理者具备完成复杂行为(complex behavior)的能力(Denison等,1995)。研究发现,长组织任期能增强管理者对复杂情境的控制感,随之产生的效能感对他们完成复杂行为的能力会产生积极影响(Lawrence等,2009)。第三,协同特征。组织任期长的管理者对各种组织活动的价值诉求有更为深刻的认识(Chatman,1991),因而能站在全局视角理解各类活动中看似冲突的目标,洞察其中潜在的联结,制定有效的协同策略(Mom等,2015)。

然而,若所有组织任期都局限在同一部门或职能领域,任期长反而可能产生弊端(Mom等,2015)。因为这会导致认知固化,削弱管理者面对复杂情境的矛盾思维能力,阻碍他们从全局视角理解和整合不同目标(Alvesson和Spicer,2012)。Bonesso等(2014)发现,那些在组织任期中缺乏跨职能或跨部门经历的管理者,即使感知到工作角色中的二元性要求,也很少表现出二元行为。

3.社会网络,包括管理者的网络结构特征和非正式网络。社会网络对管理者二元性的影响与均衡特征有关。Rogan和Mors(2014)发现,二元型管理者的外部网络密度低,内部网络密度高,此外他们还具有适度的外部非正式网络联结和较高的内部非正式网络联结。在网络密度方面,低外部网络密度能帮助管理者获得多元化知识和信息,更好的开展探索活动(Reagans和McEvily,2003);高内部网络密度则能帮助他们在组织内部建立更多合作关系,获取更多资源以高效执行开发活动(Lazer和Friedman,2007)。在网络联结方面,丰富的外部非正式网络能帮助管理者获得更多自主权,有助于他们更好的开展探索活动(Kleinbaum和Tushman,2007),但维持太多外部非正式网络也可能会耗费过多时间精力而适得其反(Rogan和Mors,2014)。内部非正式网络则有助于管理者跨越正式层级的阻碍,快速获取资源并提高执行效率,从而高效开展开发活动(Gulati和Puranam,2009)。

4.工作特征,包括自主权和跨职能互动。前者对管理者二元性的影响与均衡和切换特征有关,后者与协同特征有关。第一,均衡特征。自主权增加会增强管理者的责任意识,提升他们搜寻和探索各种市场和技术方面潜在机会的意愿(Tushman和O'Reilly III,1996)。研究表明,自主权增加会激发管理者在关注短期开发性目标的同时也会关注长期的探索性目标,同时还会增强管理者跳出现有逻辑去搜寻更多创新策略的意愿,表现出更多的探索倾向(Mom等,2009)。第二,切换特征。自主权增加能帮助管理者获得更多决策自由度,从而能够基于情境变化将自己的时间在探索和开发活动间进行有效分配,并适时切换行为模式以应对各种变化(Gibson和Birkinshaw,2004)。自主权缺失会导致管理者对行为策略的选择受阻,无法进行及时有效的调整(Mom等,2009)。第三,协同特征。工作中的跨职能互动有利于管理者提高其二元性水平,因为这能帮助他们深入理解其他部门的价值观、目标和运作方式(Floyd和Lane,2000),获得更多

跨领域知识(Gibson和Birkinshaw, 2004),从而在如何整合不同对立活动方面获得更多启发(Sheremata, 2000)。

5.领导风格,主要是变革型领导风格,对管理者二元性的影响与均衡和协同特征有关。第一,均衡特征。变革型领导会激励下属不断反思和开展创新工作从而强化下属的探索行为(Rosing等, 2011),也会通过给下属设置高绩效标准并提供清晰的行动计划来强化他们的开发行为(Sarros等, 2008)。兼有探索和开发工作对个体的认知负荷提出了更高要求,需要付出更多努力(Hamilton等, 2011)。变革型领导能促进下属工作的努力程度,从而确保两种活动中都能获得足够投入(Keller和Weibler, 2015)。研究表明,具有变革型领导风格的CEO会基于更长的时间周期来考量下属管理者的表现,激励他们在重视短期开发性目标的同时,投入更多精力关注和思考与未来发展相关的探索性目标(Ling等, 2008)。CEO的变革型领导风格还有助于增强下属管理者的心理安全感,使他们敢于承担更大风险去开展探索活动(Li等, 2015)。第二,协同特征。具有变革型领导风格的上级能促进下属管理团队的行为整合程度,增加团队中的信任、合作和信息分享,帮助管理者获得丰富的多元化知识(Colbert等, 2008)。具有变革型领导风格的上级还会鼓励下属管理者从更多视角看待问题,提升他们的矛盾思维能力(Li等, 2015)。这些都有助于管理者更好地理解组织各类业务目标间的内在关联,洞察其中的协同之处。

本文对上述各类前因与管理者二元性三种特征的对应关系及其主要特点进行了总结和概括(见表1)。

表1 各前因所对应的管理者二元性特征及其主要特点

管理者二元性前因	对应的特征	主要特点
矛盾认知(分化认知)、工作经历(组织任期)、工作特征(自主权)、领导风格(变革型领导)、社会网络(网络密度和非正式网络)	均衡特征	二元型管理者能确保探索和开发两种活动都能获得足够重视和投入。一方面,他们有足够能力和动机去开展探索活动:(1)他们能从各种内外部途径广泛获取多元信息,能突破思维定势;(2)他们会关注长期目标,敢于承担更大风险。另一方面,他们能快速获取组织内部各类资源和支持,从而有效开展开发活动。
认知(注意控制)、工作经历(组织任期)、工作特征(自主权)	切换特征	二元型管理者能在各种角色、策略和风格之间进行适时切换以匹配环境要求。(1)他们能敏锐地觉察环境变化以适时做出行为调整决策。(2)他们能有效调配自己的注意资源来引导行为模式的切换。(3)他们有足够自主权来决定如何在探索和开发活动之间分配时间和精力。
矛盾认知(整合认知)、工作经历(组织任期)、工作特征(跨职能互动)、领导风格(变革型领导)	协同特征	二元型管理者能够使探索和开发两种活动产生协同效应。(1)他们能够深刻理解组织各类业务活动和目标间的内在关联。(2)他们倾向将注意从关注不同要素的对立之处转移到潜在的协同之处。(3)他们能站在组织全局的角度理解看似冲突的目标。

资料来源:根据相关文献整理。

五、管理者二元性的影响效应

目前有关管理者二元性影响效应的研究有两种视角。一种视角是探讨管理者二元性对管理者自身的影响(Mom等, 2015; Keller和Weibler, 2015)。另一种是从领导风格的视角展开, Rosing等(2011)将此称为双元领导风格(ambidextrous leadership),也有学者将此称为矛盾式领导风格(paradoxical leadership)(Zhang等, 2015; Kauppila和Tempelaar, 2016)。这种视角主要

探讨双元型管理者的领导风格对下属个体及团队的影响(Zacher等,2016;Zacher和Rosing,2015)。

(一)对管理者自身的影响

现有研究主要聚焦于双元性对管理者绩效和心理状态的影响两个方面。前者主要探讨双元性对管理者绩效产生影响的边界条件(Mom等,2015),后者则更多关注双元性可能对管理者心理状态产生的消极影响(Keller和Weibler,2015)。

1.对绩效的影响。研究表明,双元性对管理者个人绩效的正向影响在高不确定和高工作依存性的情境中会被增强(Mom等,2015)。高不确定情境下工作的复杂多变要求管理者能有效处理各种对立诉求,掌握多元知识技能,并在不同任务间进行快速切换(Smith和Tushman,2005)。这种情境下管理者需要表现出更多双元性以获得更高绩效(Mom等,2015)。工作依存性反映了个体在多大程度上需要通过与他人的合作互动来完成任务(Griffin等,2007)。双元型管理者在组织内部拥有高密度的网络联结以及较高的非正式网络联结(Rogan和Mors,2014),这种网络特征有利于他们与他人建立更多合作互动关系,从而在高工作依存性的情境中获得更高绩效(Gibson和Birkinshaw,2004)。

2.对心理状态的影响。双元性并不总是产生积极影响,Keller和Weibler(2015)发现,双元行为会导致管理者产生更多认知负荷。双元性是一种高耗能的复杂行为(Hamilton等,2011),双元型管理者需采取更多的矛盾认知思维,承担更加多元的任务角色,这些都会使他们产生更高的认知压力(Floyd和Lane,2000)。此外,高经验开放性的双元型管理者能更好地应对探索和开发活动的张力,从而减少认知压力;而高尽责性的双元型管理者由于更加关注精确性和高标准,会产生更高的认知压力(Keller和Weibler,2015)。

上述研究让我们对管理者双元性的影响效应有了更多认识,但总体上当前研究仍较为单薄和稀缺,未来研究应进一步拓展,同时还应对其中的调节和中介效应进行深入探讨。本文将在研究展望部分对此进行阐述。

(二)对下属行为和绩效的影响

当前研究主要围绕管理者双元性对下属行为和绩效的影响来展开,包括下属的创新行为(Zacher等,2016;Zacher和Rosing,2015),下属的任务熟练性、适应性和主动性(Zhang等,2015),下属的双元性(Kaupila和Tempelaar,2016),以及下属的工作绩效(Lewis等,2002;van der Borgh和Schepers,2014)。

1.对下属行为的影响。Rosing等(2011)认为,管理创新过程需要管理者同时擅长开放(opening)和闭合(closing)两种行为。前者包括鼓励探寻和试误学习等有利于激发下属探索性的领导行为,后者包括制定具体行动纲要和准则等强化员工开发性的领导行为。Zacher和Wilden(2014)发现,上级开放行为对下属创新有正向影响,闭合行为无显著影响,但能增强开放行为的影响效应。Zacher等(2016)发现,上级开放行为能增强下属的安全感和风险承担意愿,使他们表现出更多探索行为;而闭合行为则向下属传递了一种规避风险和错误的信号,从而强化他们的开发行为。Zacher和Rosing(2015)发现,上级开放行为对下属团队的创新表现有正向影响,闭合行为没有直接影响,但能增强开放行为的影响效应。Kaupila和Tempelaar(2016)发现,具有矛盾式领导风格的管理者能同时激发下属的探索和开发行为,使他们表现出更多双元性。Zhang等(2015)发现,具有矛盾式领导风格的双元型管理者对员工的任务熟练性、适应性和主动性都会产生积极影响。

2.对下属绩效的影响。van der Borgh和Schepers(2014)发现,管理者双元性对下属的销售业绩有显著影响。新老产品在销售策略、风险和利润方面存在显著差异,消费者也不会同时选

择新老两种产品(Fu等,2010)。双元导向的管理者会同时强调新老产品的重要性,赋予下属选择销售产品和策略的自主性,从而帮助他们(尤其是资深销售人员)获得更高销售业绩(van der Borgh和Schepers,2014)。Lewis等(2002)发现,产品开发经理的双元领导风格对下属项目团队的绩效产生正向影响。这些管理者能基于项目进展在涌现风格和计划风格间灵活切换,前者旨在给予项目团队更多自主性,鼓励他们从外界汲取新思想,从而激发探索行为;后者旨在通过明确的规则约束和监控,以确保秩序和高效。

上述实证研究对双元型管理者的矛盾式领导风格有多种界定。Lewis等(2002)将其界定为包含涌现和计划两种领导风格,Kauppila和Tempelaar(2016)将其界定为包含绩效期望和支持关怀两种领导风格,Luo等(2018)将其界定为包含变革型和交易型两种领导风格,Zhang等(2015)将其界定为表现出“整合自我中心与他人中心,既保持距离又拉近距离,既同等对待下属又进行差异化考虑,既对工作严格要求又给予灵活性,既保持决策控制又给予自主权”的领导风格。界定过于宽泛会导致研究结论难以比较和整合(O'Reilly和Tushman,2013),未来研究需对矛盾式领导风格的界定进行细化和明确。矛盾式领导风格不是一个新构念或变量,而是对整合了对立行为的领导风格的统称(Rosing等,2011;Kauppila和Tempelaar,2016)。因此,一种可行的方法是基于具体情境来进行界定和开展研究,比如基于创新情境或某种具体的变革情境来对矛盾式领导风格的具体行为进行界定和探讨。

六、未来研究展望

近年来有关管理者双元性的实证研究逐渐丰富,我们对各类前因和结果有了更多认识。但总体尚属于起步阶段,仍有许多值得未来研究探讨和明确的问题,以下从四个方面阐述。

(一)测量方式

对管理者双元性进行测量时,如何表征两种对立要素是一个挑战。前文中提到的当前研究中最常见的“相减法”和“相乘法”都是对两种对立要素单独进行测量。也有学者作了其他有益探索,值得未来研究参考。在Rogan和Mors(2014)的研究中,每个管理者的上级领导基于5点量表对其双元性进行评估,其中1和2代表偏向开发性,4和5代表偏向探索性,中点3则代表双元性(即同时兼有两者)。这种方法的一个缺陷在于,只涉及双元性的有无,而无法对其高低进行衡量。Zhang等(2015)采用双筒(double-barreled)策略来测量矛盾式领导风格,即在同一条描述(一个题项)中同时包含两种对立要素,比如“保持总体把控,同时给予下属适当自主性”。这种测量方式可能导致评分者的解读差异(Kaiser和Craig,2005),但与只测量单一要素的方式相比,是对双元性“兼而有之”这一特点的更好表征。

此外,基于本文对管理者双元性特征的分析,目前的测量尚未反映切换和协同两个特征。未来研究应纳入这两个特征,对管理者双元性进行更为系统的测量。其中,对“切换特征”的测量存在很大挑战,这一维度具有更多动态特点,应采用更加多元的测量方法。比如,通过纵向研究来进行测量(Lewis等,2002),或借助实验法,如Good和Michel(2013)就通过决策实验来对个体适时切换的能力进行测量。总体上,目前对于管理者双元性的测量方式还远未达成共识,这是未来研究需要重点解决的一个问题。

(二)前因研究

1.验证各前因与管理者双元性三种特征的关系。本文概括了管理者双元性的三种特征,并剖析了各前因与这三种特征的关系。未来研究可在这方面开展实证研究,以深化对管理者双元性形成机理的认识。

2.加入更多前因变量。现有基于认知视角的前因研究多以矛盾认知为主,未来研究可考察

其他认知因素。比如,情绪智力可能有助于管理者判断行为调整的时机,从而适时做出切换决策(Zhou和George,2003)。同时还可从动机和情绪视角切入,以考察管理者在什么样的动机状态(如内部动机)和情绪状态(如积极情绪)下会有更高双元性。此外,组织氛围也值得关注。有研究表明,个人主动性对探索和开发行为都有积极影响(Baer和Frese,2003)。也有研究表明,差错管理(error management)对探索和开发行为都有潜在影响(van Dyck等,2005)。主动性氛围和差错管理氛围是否有利于双元性的激发值得未来研究深挖。

3.探讨更多的交互效应。目前的实证研究较少涉及各种前因的交互作用,未来需在这方面开展更多实证研究。比如,只有那些组织任期长且在任期中有多元职能领域经历的管理者才有可能表现出高双元性(Bonesso等,2014)。擅于矛盾认知的管理者何时(如,拥有高自主权)能够更好地发挥自身优势,表现出高双元性。这些问题都有待未来研究揭示。

(三)影响效应研究

1.加强对于双元领导风格与下属行为间中介和调节机制的探讨。比如,在双元领导风格对下属创新的影响方面,上级的双元行为可能会让下属感受到更多的创新期待,这种感知会增强下属的创新效能感进而使他们表现出更多创新行为(Tierney和Farmer,2011);而工作的创新要求则可能在上级双元行为和下属创新之间起调节作用(Shalley等,2009)。另外,团队氛围可能会调节双元领导风格对团队创新行为的影响。团队的高绩效氛围可能会部分替代上级的闭合行为,此时闭合行为的影响效应会降低,而团队的创新氛围则可能会部分替代上级的开放行为,此时开放行为的影响效应会降低(Rosing等,2011)。

2.增加影响效应研究的覆盖范围,深化边界条件的探讨。一方面可从个体和团队层面向组织层面拓展,考察管理者双元性对组织绩效的影响;另一方面可考察更多结果变量,比如对管理者周边绩效等其他绩效维度的影响(Mom等,2015)。此外,还应深化对边界条件的探索。比如,相比资源充裕的企业来讲资源有限的中小企业是否对基层管理者的双元性会有更高要求(Mom等,2015)。管理者双元性的影响效应是否在动态环境中会更为突出(Keller和Weibler,2015),若进一步将环境动态性拆解为模糊性和不可预测性等细分维度(Eisenhardt等,2010),这些细分维度作为边界条件所起的作用是否相同。这些问题都有待未来研究进一步明确。

3.拓展管理者双元性消极影响的研究视角,探讨其中的缓冲机制。管理者双元性可能产生消极影响,这已得到相关研究证实(Keller和Weibler,2015)。目前研究仅仅探讨了管理者双元性对管理者自身心理状态产生的消极影响,那么对下属行为或绩效是否也会产生消极影响。比如,上级的双元行为是否会导致下属产生目标冲突感而难以适应。此外,如何化解管理者双元性的消极影响也需得到未来研究关注。比如,双元行为可能会导致更高认知压力,造成工作效率下降,那么探讨哪些因素(如上级和同伴支持)有助于缓冲这一影响就显得非常必要。

(四)不同层级和职能的管理者双元性研究

目前尚无研究针对不同层级和职能的管理者双元性进行分析,已有的实证研究在样本选取和测量方式上也未明确考量不同层级和职能管理者之间的差异(Mom等,2009,2015;Keller和Weibler,2015;Li等,2015),未来研究需在这方面进行细化。

1.探讨不同层级管理者双元性的前因是否存在差异。Mom等(2009)的研究结果表明,自主权对基层管理者双元性的影响要大于中层管理者,而跨职能互动对中层管理者双元性的影响要大于基层管理者。可以推测,对于不同层级的管理者双元性,前因可能有所不同,或者同样的前因可能会产生不同影响,这些都有待未来研究的探索。

2.明确不同层级管理者在什么情况下需要更多双元性。在高不确定性和高工作依存性的工作情境中双元性对于管理者绩效的影响更为显著,而随着管理层级的上升不确定性和工作

依存性程度都会增加(Mom等,2015)。因此可以推测,层级越高的管理者可能需要表现出更多二元性。此外,层级对管理者二元性的影响可能还会受到情境特征的影响。与大企业相比,在资源有限的中小企业中,基层管理者会面临更加复杂的任务情境和更多对立诉求,需要表现出更加多样的角色行为(DeVoe和Pfeffer,2011)。可以推测,中小企业的基层管理者可能也需要具备很高的二元性。基于上述分析可以进一步推断,二元性要求可能并非单纯由管理者层级所决定,而是应该同时纳入任务特征、资源丰富程度等因素综合考虑,这是未来研究可以深挖的方向。

3.不同职能管理者二元性的差异也值得未来研究深入探讨。比如,研发部门往往需要更多探索导向,而制造、销售和服务等职能部门则需要更多开发导向(Gupta等,2006),未来研究需明确这些部门对管理者二元性的要求是否不同。这里有两种可能:一种可能是,探索导向的部门需要管理者表现出更多的探索性来提供支持;另一种可能是,当这些部门本身已具备足够的探索性氛围或倾向时,管理者反而需要表现出更多的开发性来加以平衡。对于那些开发导向的部门也是同样道理。上述推测是否合理,未来研究可对此进行探讨和检验。

主要参考文献

- [1]奉小斌,陈丽琼.探索与开发之间的张力及其解决机制探析[J].外国经济与管理,2010,(12):19-26.
- [2]凌鸿,赵付春,邓少军.二元性理论和概念的批判性回顾与未来研究展望[J].外国经济与管理,2010,(1):25-33.
- [3]吴晓波,雷李楠,陈颖.组织二元性的前因与影响结果研究进展[J].商业经济与管理,2015,(9):28-36.
- [4]张玉利,李乾文.二元型组织研究评介[J].外国经济与管理,2006,(1):1-8.
- [5]周俊,薛求知.二元型组织构建研究前沿探析[J].外国经济与管理,2009,(1):50-57.
- [6]Audia P G, Goncalo J A. Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry[J]. *Management Science*, 2007, 53(1): 1-15.
- [7]Bledow R, Frese M, Anderson N, et al. A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity[J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2009, 2(3): 305-337.
- [8]Bonesso S, Gerli F, Scapolan A. The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?[J]. *European Management Journal*, 2014, 32(3): 392-405.
- [9]Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H P. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 781-796.
- [10]Eisenhardt K M, Furr N R, Bingham C B. CROSSROADS-Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments[J]. *Organization Science*, 2010, 21(6): 1263-1273.
- [11]Gilson L L, Mathieu J E, Shalley C E, et al. Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 521-531.
- [12]Good D, Michel E J. Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts[J]. *The Journal of Psychology*, 2013, 147(5): 435-453.
- [13]Gupta A K, Smith K G, Shalley C E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-706.
- [14]Hamilton R, Vohs K D, Sellier A L, et al. Being of two minds: Switching mindsets exhausts self-regulatory resources[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, 115(1): 13-24.
- [15]Kauppila O P, Tempelaar M P. The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(6): 1019-1044.
- [16]Keller T, Weibler J. Behind managers' ambidexterity - studying personality traits, leadership, and environmental conditions associated with exploration and exploitation[J]. *Schmalenbach Business Review*, 2014, 66(3): 309-333.
- [17]Keller T, Weibler J. What it takes and costs to be an ambidextrous manager[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 22(1): 54-71.
- [18]Laureiro-Martínez D, Brusoni S, Canessa N, et al. Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of

- attention control and decision-making performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(3): 319-338.
- [19]Laureiro-Martinez D, Brusoni S, Zollo M. The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma[J]. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 2010, 3(2): 95-115.
- [20]Lawrence K A, Lenk P, Quinn R E. Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(2): 87-102.
- [21]Lewis M W, Welsh M A, Dehler G E, et al. Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(3): 546-564.
- [22]Li C R, Lin C J, Tien Y H. CEO transformational leadership and top manager ambidexterity: An empirical study in Taiwan SMEs[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(8): 927-954.
- [23]Luo B, Zheng S S, Ji H M, et al. Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29(2): 338-359.
- [24]Miron-Spektor E, Gino F, Argote L. Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, 116(2): 229-240.
- [25]Mom T J M, Fourné S P L, Jansen J J P. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context[J]. *Human Resource Management*, 2015, 54(S1): S133-S153.
- [26]Mom T J M, van den Bosch F A J, Volberda H W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 812-828.
- [27]O'Reilly C A, Tushman M L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2013, 27(4): 324-338.
- [28]Papachroni A, Heracleous L, Paroutis S. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2015, 51(1): 71-93.
- [29]Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, et al. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 685-695.
- [30]Rogan M, Mors M L. A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations[J]. *Organization Science*, 2014, 25(6): 1860-1877.
- [31]Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 956-974.
- [32]Smith W K, Lewis M W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381-403.
- [33]Smith W K, Tushman M L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 522-536.
- [34]Tushman M L, O'Reilly III C A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change[J]. *California Management Review*, 1996, 38(4): 8-29.
- [35]Volery T, Mueller S, von Siemens B. Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises[J]. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 2015, 33(2): 109-129.
- [36]Zacher H, Robinson A J, Rosing K. Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors[J]. *Journal of Creative Behavior*, 2016, 50(1): 24-26.
- [37]Zacher H, Rosing K. Ambidextrous leadership and team innovation[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54-68.
- [38]Zacher H, Wilden R G. A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2014, 87(4): 813-820.
- [39]Zhang Y, Waldman D A, Han Y L, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538-566.

Manager Ambidexterity: A Literature Review and Prospects

Li Yue

(School of Public Administration, East China Normal University, Shanghai 200062, China)

Summary: Scholars have increasingly argued that organizational ambidexterity may in part root in managers' ambidextrous behaviors. Although some studies provide valuable descriptions of managers' ambidextrous behaviors, ambidexterity research at this level of analyses would benefit from further conceptualization. Based on previous studies, three related characteristics of manager ambidexterity are proposed and clarified as "coexistence", "switch" and "synergy" in terms of how to balance explorative and exploitative activities. First, coexistence means that ambidextrous managers achieve a balance between exploration and exploitation activities by unbalancing to counter the tendency to become more exploitation oriented, because of their risk aversion and inclination toward efficiency. Second, switch means that managing the tension between exploration and exploitation requires ambidextrous managers' behavioral flexibility to switch between different and often paradoxical activities in correspondence to the environmental demands. Last, synergy involves shifting levels of analysis to identify potential linkages which means holding sustained attention to possible synergies between exploitation and exploration activities. The former is referred to as the "Combined Dimension of Ambidexterity" and the latter as the "Balance Dimension of Ambidexterity". Unfortunately, the combination of both dimensions has never been used in the empirical study, so it is still not clear about inter-relationships and combined effects of these two dimensions, and this gap should be addressed in future studies. Studies on antecedents to manager ambidexterity have provided insights into the factors that might contribute to managers' ambidextrous behaviors, including variables at both individual and organizational levels. Based on the three characteristics of manager ambidexterity proposed by this paper, how and why are those factors linked to a manager's success in balancing exploration and exploitation activities is comprehensively elaborated. There are primarily two streams of research in terms of the effect of manager ambidexterity, one is its impact on the performance of individual managers, and the other is the influence of managerial ambidextrous leading styles on the performance of subordinate individuals or teams from the perspective of leadership behaviors. Generally speaking, our understanding about the conditions under which ambidextrous managers may be most effective is far from complete, and therefore more research is needed for a better understanding about how and when manager ambidexterity leads to success at the individual, team and organizational levels. Finally, this paper closes with a point of view on the promising areas for ongoing research, including measurement issues, antecedents, effects, and hierarchical and functional related issues.

Key words: manager ambidexterity; ambidextrous leadership; paradoxical leadership; exploration; exploitation

(责任编辑:墨 茶)