

组织即兴：现状与展望

黄勇 彭纪生
(南京大学商学院)

摘要：复杂动荡的环境要求组织做出及时的响应，组织即兴能够为组织的快速响应提供新的理论解释，且日益受到学者的重视，并成为组织理论的最新研究领域。在回顾1990~2010年国内外组织即兴相关文献的基础上，全面总结了组织即兴的概念、特性、类型、测量、触发条件、影响因素以及结果。研究发现，现有组织即兴的理论研究过度依赖隐喻，概念模糊、体系薄弱，实证研究匮乏。在此基础上提出了未来研究的方向。旨在为组织即兴的深入研究提供理论借鉴，并为企业管理实践开拓新的管理思路。

关键词：组织即兴；概念；特征；测量；影响因素；未来展望

中图分类号：C93;F270 **文献标识码：**A **文章编号：**1672-884X(2012)07-1084-08

Organizational Improvisation: Status Quo and Future

HUANG Yong PENG Jisheng
(Nanjing University, Nanjing, China)

Abstract: Organizations must be responsive to the complex and turbulent environment. Organizational improvisation can provide a new explanation for organizations to make quick responses. Now more and more scholars pay special attention to this issue and the organizational improvisation has already become a new field of organizational theory. Based on the relevant literatures from the year 1990 until 2010, this paper systematically reviews the studies of organizational improvisation, including its definitions, characteristics, categories, measurements, triggers, influencing factors and the outcomes. The results indicate that theory-building relies more on metaphors, the concepts are ambiguous, the system is incomplete and the empirical studies are scarce. At last future research directions are put forward. These findings can not only provide theoretical insights for further research, but also have useful implications for management practice.

Key words: organizational improvisation; concepts; characteristics; measurements; influencing factors; future research

不确定性、动荡性及模糊性已成为商业环境的主要特征。这使得不断创新、有效变革、及时响应成为组织生存与发展的关键^[1]，然而，组织创新与变革的实现不仅依赖于组织预先制定的计划或周密的安排^[2]，而且取决于组织面对突发的情境变化能够做出实时的响应。以秩序和控制为特征的现有组织理论的有效性也因此受到挑战^[3]。从而越来越多的研究者开始构建能够解释并指导组织“非计划性”或“突发性”行为的新组织理论，并认为即兴将是21世纪组织应对复杂性环境的有效手段^[2,4]。

事实上，早在20世纪60年代即兴就被组

织研究者所认知，但是因其被认为是组织的一种功能失调的表现，而没有给予足够的重视^[5]。直到20世纪90年代，在韦克等一批学者的倡导和支持下，即兴才逐渐成为组织理论中一个新兴的研究领域。但是，国外有关即兴的理论实证研究至今仍然十分匮乏^[6]，整体处于理论建构的起步阶段；国内即兴研究也处于萌芽阶段，仅有的研究注重对国外成果的简单介绍，且比较零散，缺乏对已有成果的系统梳理。

基于此，本文将全面回顾国内外组织即兴的研究成果，以期更好地阐明以下问题：①组织即兴的内涵、特征、类型及测量；②组织即兴的

收稿日期：2011-03-10

基金项目：国家自然科学基金资助重点项目(70732002)；国家自然科学基金资助项目(70972036)；教育部人文社会科学基金资助项目(09YJA630061)

触发条件、影响因素及结果;③组织即兴的未来研究方向。系统的理论梳理不仅有助于深化对组织即兴内涵与特征的认识,而且有助于识别现有研究的不足,寻找未来研究的方向,以此为组织即兴的进一步研究提供理论借鉴,促进国内组织即兴研究不断深入。

1 文献检索方法及结果

为保证文献回顾的全面性与严谨性,本文搜索了三大外文数据库及国内期刊数据库的文献。外文数据库包括 Business Source Premier-EBSCO 商业资源文摘及全文数据库、JSTOR 西文过刊全文数据库、Elsevier SDOS 全文期刊数据库。检索时间范围为 1990 年 1 月 1 日~2010 年 2 月 31 日。通过检索文献题目中含有即兴(improvisation、improvising、improvisational、improvise)的文献,三大数据库检索结果分别为 160 篇、140 篇及 49 篇。经过对相关文献内容的反复阅读,最后整理出 74 篇组织即兴文献(见表 1)。文献筛选的标准包括研究对象为组织(包括团队与个体)、研究领域为组织管理的学术论文。其中,代表性期刊有 Academy of Management Review、Administrative Science Quarterly、Organization Science 以及 International Studies of Management & Organization。理论研究文献 66 篇,集中对即兴概念的解析,以及采用隐喻探索组织即兴的特征及其潜在影响因素,实证研究文献仅 8 篇(见表 2)。

表 1 1990~2010 年三大外文数据库组织即兴文献年度分布表

年份	文献/篇	年份	文献/篇	年份	文献/篇
1990	0	1997	1	2004	4
1991	2	1998	10	2005	3
1992	0	1999	4	2006	7
1993	0	2000	2	2007	6
1994	2	2001	4	2008	5
1995	0	2002	6	2009	3
1996	3	2003	10	2010	2

1998 年, Organization Science 刊登了即兴爵士乐与组织关系的 11 篇专题文章,文章核心是分析即兴爵士乐对组织管理的启示,这些由管理学家及音乐家撰写的即兴文章对促进后续即兴研究发挥了巨大作用,其中文献[3]是 74 篇文献中被引频次最多的,累计被引 151 次。2003 年, International Studies of Management & Organization 也刊登了即兴研究的 5 篇专题文章,这些文章采用案例研究方法,重点分析即兴在组织中的特征及效应,也具有显著的理论

价值。1998 年与 2003 年是 20 年间发表文献最多的年份。

表 2 1990~2010 年组织即兴实证文献汇总表

文献	主要结论
[7]	组织记忆水平能够降低即兴的发生率,而环境的动荡性能够提升即兴的发生率
[8]	团队即兴与团队及情境因素的结合能够提高团队创新的有效性
[9]	直觉判断与即兴之间具有积极的关系
[10]	即兴倾向与创新意愿正相关
[11]	团队忘却能够刺激即兴的发生,且即兴能够提高新产品开发的有效性
[12]	企业家创新自我效能感在即兴与新创公司绩效之间起到了调节作用
[13]	即兴能够提高新产品的市场成功率
[14]	团队行为整合与团队凝聚力能对个体即兴产生积极影响

国内文献通过检索“中国知网中国学术文献网络出版总库”获取。检索时间范围为 1990 年 1 月 1 日~2010 年 12 月 31 日。通过检索篇名中含有“组织即兴”的相关文献,最后得到 8 篇文献。其中 5 篇期刊文献,2 篇会议论文及 1 篇硕士论文,实证研究文献 2 篇。文献集中于对国外有关组织即兴的概念、触发条件、影响因素及基础研究问题的介绍^[15]。

2 组织即兴的内涵与特征

2.1 组织即兴的内涵

即兴一词的词根来源于“proviso”,其原意为“预先规定某事、预先提供某物、或完成预先规定的事情”。“im”为否定前缀,所以即兴的词意与“proviso”的词意正好相反,即为非预先约定的或规定的行为或事件^[3]。KEENEY 等^[16]指出,即兴意味着不能预见的、未经计划的、不是利用过去控制现在及未来的行为。BARRETT 等^[17]进一步指出,即兴来源于拉丁文“improvisus”,意思为“不能事前预见到的”。

即兴研究最初源于研究者对音乐、戏剧、体育、心理治疗以及教育等领域即兴现象的观察和思考^[17],特别是对爵士乐的关注。借鉴上述领域的即兴实践,组织管理研究者逐渐框定组织情境,采用隐喻探索组织情境下即兴的特性与影响因素。早期即兴研究以个体为主要研究对象。例如,WEICK^[18]详细描述了火灾中个体消防员采取即兴行为挽救其生命的全过程,后续研究越来越强调组织即兴的重要性。

组织即兴建立在个体即兴之上并包含个体即兴,但并非个体即兴的简单累加,而是个体即兴行为的系统整合。MOORMAN 等^[7]在其开创性研究中将组织即兴的范围界定为包括组织

整体、部门及团队3种类型,并将组织即兴定义为创作(计划)与表演(执行)在时间上的集中或重合的程度。如果计划与执行之间的时间间隔越短,那么该行为的即兴程度就越高,最高限是计划与执行同时进行。该定义突出了即兴行为的时间性,并得到后续学者的普遍认同。CUNHA等^[2]将组织即兴定义为组织或其成员利用可获得的物质的、认知的、情感的及社会的资源而进行的行为,且在行为过程中实现对行为的概念化,其中组织即兴中的“组织”是指即兴由组织或其成员执行。此定义不仅强调了组织即兴的时间性,而且指出组织即兴的发生需要具备潜在的资源基础。MINER等^[4]也指出,当新行为的计划与执行重合时,即兴就发生了。

聚焦时间特性是上述组织即兴定义的共同点,也是目前理解组织即兴的主导逻辑。而重视秩序的学者则关注即兴的“无计划性”或“自发性”。BERLINER^[19]认为,组织即兴是对组织预先计划事情的灵活处理或修正。CROSSAN等^[20]也将组织即兴定义为直觉引导的一种自发式行为。此外,即兴的无计划性,也意味着即兴行为与计划行为具有显著的差异,是对组织惯例或既有知识的偏离。基于此,即兴也被视为一种创新。VERA等^[8]指出,即兴是以一种新的方式去实现目标的创造性与自发性的过程。作为一种自发性过程,即兴是即时的、不可预测的、非计划的;作为一种创造性过程,即兴试图提出适应情境的新方法,尽管这些方法未必有效。他们同时指出创造性是指即兴的过程,而非即兴的结果。

2.2 组织即兴的特征

研究者视角、方法及观点的不同导致了组织即兴概念的模糊,同时也显示组织即兴的不同特征。综合现有研究成果,本文将组织即兴的特征概括为5个方面:

(1)目的性 组织即兴虽然是一种自发式的行为,但是往往具有特定的目标。目标可能是解除突发危机、利用潜在机会、促进组织创新、加速组织变革或是解决特定疑难。CUNHA等^[2]指出,组织即兴包括有意识地选择特定行为或行动,并且这些行为是组织或组织成员努力的结果。MINER等^[4]明确指出,组织即兴是为了实现组织或团队的共同利益而实施的一种组织行为。SEHAM^[21]提出的“意图制造”特性就体现了即兴的目的性。VERA等^[8]也指出,组织即兴是采用一种新的方法来实现组织或团队目标的创造性与自发性的过

程。

(2)即时性 即时性表征组织即兴的自发性或非计划性。尽管组织即兴可以被触发,但不能预先计划,这是即兴最显著的特性,也是研究者的普遍共识。依据即兴的非计划性,或是对组织现有实践或知识的偏离,即兴也被认为具有创新性。即时性也使即兴与组织创新、适应、学习及机会主义行为相区分,因为创新、适应、学习及机会主义都可以通过组织有计划的行为实现,而即兴本质上不能预先计划^[7]。

(3)资源依赖性 VERA等^[8]指出,如果忽视即兴是对大多数传统实践与核心技能延伸的事实,将不能理解即兴的本质特征。如果过分强调即时性,且被限定为一种“当下思考”的能力时,就有混淆即兴与灵光乍现的危险。即兴的实现需要一定的资源支持,主要包括物质资源、认知资源、情感资源及社会资源。物质资源包括一切有形资源;认知资源主要是指组织成员的心智模式;情感资源是指组织成员的情感状态;社会资源是指组织成员之间正式的与非正式的互动关系^[2]。现有研究者采用概念“bricolage”来描述即兴与资源的密切关系,“bricolage”的原意为“利用可获得的资源进行创造”。

(4)行动中的计划 组织即兴意味着组织或组织成员在面对机会或问题时,并不是停下来认真思考有效的应对方法,然后行动;相反它是在解决问题的过程中或是探索利用机会的过程中快速形成特定的响应方法,所得方法的有效性也只能根据事后结果的积极性而非事前的计划做出判断。SEHAM^[21]提出的“立即行动”就是行动中的计划这一特性形象而准确的表达。

(5)本质无利害性 VERA等^[8]指出,现有组织即兴的文献中,一个错误的潜在假设是即兴能够产生积极的结果或更好的绩效。如果把即兴定义为对环境的灵活适应或者视为解决棘手问题的有效手段时,这种观点就得到了进一步强化,但是,即兴在本质上是没有什么好坏之分的^[7,8],即兴行为并不一定带来积极的结果。

3 组织即兴的类型与测量

3.1 组织即兴的类型

组织即兴的不同特性为其分类提供了内在依据,也是深入研究的内在要求。现有文献中有关组织即兴类型的代表性研究主要有4项:

(1)根据组织即兴行为的变革程度划分为渐进式即兴与变革式即兴。大多数研究者

认为组织即兴具有显著的程度差异,且程度变化的范围是一个“连续体”,连续体的下限是完全的计划行为,上限是瞬间的触发行为。WEICK^[3]在连续体概念的基础上,借鉴爵士乐即兴表演的特点,提出了4个层次的变化类型。第1层为诠释,此时行为严格按预先的计划执行;第2层为修饰,此时计划行为发生了一定程度可识别的变化;第3层为变化,此时计划行为发生了较大幅度的变化,但是变化的行为与计划行为仍具有清晰的界限;第4层为即兴,此时计划行为发生了根本性的变化。据此可区分即兴的变革程度,将即兴划分为变革式或渐进式,其中变革性即兴是对预先计划的根本性变革。

(2)根据即兴的产出结果划分 可以划分为行为即兴、流程即兴、产品即兴及认知即兴。MOORMAN等^[7]最早提出产品即兴与流程即兴、行为即兴与认知即兴的划分。产品即兴是指即兴行为对组织产品或组织绩效产生了实质性影响;流程即兴是指即兴对现有惯例的内容、特性及顺序产生了影响;行为即兴是指采取新的行为影响组织的产出或绩效;认知即兴是指产生了新的对外部事物或刺激的解释框架或认知模式。MINER等^[4]通过案例研究,依据即兴的产出结果,也提出了行为即兴、产品即兴与诠释即兴3种即兴类型。

(3)根据即兴行为的新颖性、速度及内部一致性差异划分 CHELARIU等^[22]将即兴划分为熟悉、差异、迅速及能力4类。新颖性是指即兴对现有组织惯例的偏离程度,速度是指对环境反应速度,内部一致性是指成员之间行为的匹配程度。熟悉即兴的特征是高度内部一致性,较低的新颖性及速度,即兴行为与过去的即兴具有相似的认知结构;差异性即兴的特征是较高的新颖性与较低的速度,即兴行为与以前解决问题的方法具有显著差异;迅速性即兴的特征是较高的速度与较低的新颖性,即兴行为很少参考其他方法;能力即兴的特征是较高的新颖性和速度,此时内部一致性重要性较低。

(4)根据即兴的触发条件划分 可以划分为修饰性即兴、发现性即兴及全面性即兴。CROSSAN等^[23]根据时间压力和不确定性2个维度区分了上述3种类型的即兴(见图1)。时间压力和不确定性是研究者普遍认可的组织即兴的触发因素。当时间充足,不确定程度较低时,管理者能够通过周密的计划实现对环境的控制,此时没有实施即兴行为的必要。当不确定性较低、时间压力较大,需要对未预知事件迅

速做出反应时,虽然没有足够的时间制定有效的计划,但可以利用环境信息迅速采取行动,即采取修饰性即兴。相反,当不确定性较高、时间压力小时,虽然有足够的时间制定计划,但变化的环境降低了计划的有效性,此时管理者只能边干边改进,不断回顾先前行动的效果并及时改进后续行动,即实施发现性即兴。最后,当时间压力与不确定性都高时,且组织既没有时间做出预先安排,也不能对环境的变动做出判断,此时组织需要通过创新性行为及时做出响应,以降低环境的威胁或利用潜在机会,即实施全面性即兴。这样的状态一般发生在危机情境或动荡程度高的环境中。

不确定性	高	发现性即兴	全面性即兴
	低	计划	修饰性即兴
		低	高
		时间压力	

图1 组织即兴的类型

3.2 组织即兴的测量

即兴概念的模糊性及其理论的薄弱性,增加了即兴测量的难度。总结现有文献,主要有以下5种测量方法(见表3):①MOORMAN等^[7]在其对新产品开发团队即兴行为的研究中,首次采用量表对即兴行为进行了测量。依据量表内容,由参与人员对其产品开发过程中是否存在即兴行为及其程度做出评价。②VERA等^[8]在上述量表的基础上,开发了测量团队即兴行为的即兴量表。内容包括即兴的创造性及即时性2个方面。③LEYBOURNE等^[9]开发了包括个体与组织2个层次的即兴量表。其中5个题项用于测量个体层次的即兴行为,5个题项用于测量组织层次的即兴行为。④HMIELESK等^[12]开发了一个更为全面的测量个体即兴行为的量表。由参与者对根据量表所描述的工作行为与实际行为的一致程度做出评价,范围从完全不同意到完全同意。⑤SAMRA等^[13]在研究即兴对新产品开发周期及市场收益的影响时,开发了一个新的团队即兴行为量表。

表3 组织即兴测量方法汇总表

序号	量表类型	测量维度	测量层次
①	语意差异量表,3个题项	即时性	团队层次
②	李克特量表,7个题项	创造性、即时性	团队层次
③	李克特量表,10个题项	即时性	组织(个体)层次
④	李克特量表,12个题项	即时性	个体层次
⑤	李克特量表,3个题项	即时性	团队层次

目前即兴的测量过度依赖于评价者对即兴的事后知觉,且集中对即兴即时性的测量,即关注计划与执行在时间上的重合或集中程度。通过即时性反映组织即兴,虽然存在不足,但为即兴概念的操作化及深入研究奠定了基础。

4 组织即兴的触发条件与影响因素

4.1 组织即兴的触发条件

组织即兴的触发条件表征即兴发生的可能性。时间压力、不确定性及模糊性是常被提及的触发条件^[24]。CUNHA等^[2]全面总结即兴文献后,指出即兴的触发条件包括3个主要方面:①重要事件。动荡的环境被认为是孕育即兴的沃土。MOORMAN等^[7]实证研究指出,环境的动荡性能够提高即兴的发生率。这是因为在快速变动、复杂性程度高的环境中,组织将会面临更多未曾预料的事件。但是只有当这些突发事件被认为对组织具有重要意义时,才构成有意义的刺激。②立即行动。面对突发的重要事件,可能并不需要组织立刻做出反应。如果组织能够在一定的时间约束下解决问题,就可以依赖理性的计划,然后行动。由此,立即行动也是重要的触发条件^[4]。③无既定应对方案。立即行动表明事件的紧迫性,但是,立即行动的紧迫性并不意味着没有既定的应对方案。当组织能够利用既有的程序或预先制定的应急方案,及时行动,化解危机,解决问题时,发生即兴的必要性就大大降低了。

上述3个方面相互联系,共同构成组织即兴最重要的触发条件。其中重要事件是刺激,立即行动是方式,无既定应对方案是催化剂。同时,三者均蕴含相同的潜在假设,即组织的认知,组织能够识别突发事件及其重要性,感知立即行动的紧迫性,并具有在无既定应对方案的前提下,立即行动的意愿。

4.2 组织即兴的影响因素

触发条件并不是即兴产生的充分条件,即兴的真正发生还需要满足其他要求。组织若能创造适应的条件,才能将触发条件形成的可能性转变为必然性,并将直接影响即兴的有效性^[2]。这些影响即兴发生及其结果的重要因素包括组织、团队及个体3个方面。

(1)组织层面 组织层面的影响因素主要包括实验性文化、最小化结构、组织记忆、领导风格及信息沟通。实验性文化是指一种能够促进行动与实验的价值观和信念。拥有实验性文化的组织能够容忍错误,鼓励员工不断尝试,并

营造一种紧迫感,能够提高即兴的发生率。最小化结构是指组织为实现自由与控制的协同所采用的控制手段,包括社会结构与技术结构2个部分^[1]。其中社会结构是指组织成员之间的行为规范与沟通准则;技术结构是指组织的技术状况及特征。组织情境中“最小化结构”具体涉及组织的信条、故事、传说、愿景、使命及商标等^[10],它们为即兴的发生提供了内在的结构条件。组织记忆是指组织所储存的相关知识。它存在于组织惯例、组织结构、物质实体及成员的认知模式等,分为程序性记忆与陈述性记忆。前者是指对解决问题的方法与程序或事件过程的记忆,后者则是指对事件、命题、相关原理的记忆。组织记忆对即兴的影响具有不确定性,如果组织的记忆水平过高,则可能限制即兴的发生。领导风格是对领导行为方式的概括。研究者指出,仆从领导与轮换领导能够鼓励下属勇于打破常规,所以更有利于即兴的发生^[2]。KAMOCHE等^[25]通过案例研究指出,即兴领导要能够整合专制与民主、任务导向与人员导向的行为方式,并能够向下属灌输任务的重要性。信息沟通包括组织与环境之间的信息流动及组织内部的信息流动。前者为即兴的发生创造了前提,使组织能够及时了解环境的变化;后者不仅有利于即兴的发生,而且有利于提高即兴的有效性。

(2)团队层面 团队层面的影响因素主要包括团队技能、团队质量、团队行为整合、团队凝聚力及团队规模。团队技能包括与团队任务相关的专有技术和知识。虽然即兴不可预测,但是即兴的实现需要一定的资源作为支撑。团队质量是指团队成员之间的合作关系,包括认知和情感2个方面,其中认知方面是指团队成员共享的心智模式和交互性记忆,而情感方面是指团队成员之间能够互相信任、尊重及相互支持。VERA等^[8]实证研究指出,团队技能与团队质量能够促进即兴对团队创新的影响。与团队质量概念相类似,MAGNI等^[14]的实证研究指出,团队行为整合及团队凝聚力对个体即兴能够产生显著影响。其中团队行为整合是指团队成员之间公开且及时的信息沟通,而团队凝聚力是指团队成员之间关系的强度。此外,团队规模越大,实时信息沟通就越困难,团队成员之间的协调也越困难,这将不利于即兴的发生及其结果的有效性^[2]。

(3)个体层面 个体层面的影响因素主要涉及组织成员的技能、创造力水平、个性特征

等。研究者普遍主张具备一定技能、创造力水平高的个体更有利于即兴行为的发生。PAMELA^[26]指出个体的才智、韧性、愿景、技能与知识能够为即兴的发生提供支持。MIRVIS^[27]指出,如果个体具有较高模糊容忍度,并且在面对复杂性和冲突时,情绪具有较大波动,将更适合开展即兴。YANOW^[28]根据即兴训练的切身体验,也指出即兴的发生需要经验与技能的准备。

此外,国家文化也是影响即兴的重要因素。ARAM等^[29]指出,西班牙国家文化影响了管理者的行为,使其倾向于开展即兴行为。SHARKANSK等^[30]在研究伊拉克政府管理与政策制定中的即兴行为后指出,伊拉克特定的国家文化支持并促进管理者即兴行为的发生。

5 组织即兴的结果

上述因素不同程度地影响了即兴的有效性,然而,它们并不能保证即兴产生积极的结果。组织即兴的结果包括积极与消极2个方面。

5.1 组织即兴的积极结果

积极的结果主要包括保持组织的灵活性,促进组织创新、变革、学习,以及增进成员情感。即兴使得处于动荡环境中的组织,能够立即行动,解决突发问题;或利用潜在机会促进组织与环境的匹配,从而有利于保持组织的灵活性^[2,13]。陶厚永等^[15]指出,组织即兴能够提高企业应对危机的能力(快速反应、柔性及创新能力)。同时灵活性的实现也需要组织能够不断地创新与变革。目前,即兴与新产品开发及组织变革的关系受到了研究者的广泛关注;EISENHARDT等^[31]指出,团队即兴战略加速了计算机产业的新产品开发周期;MOORMAN等^[7]的实证研究表明,即兴是影响动荡环境中组织新产品开发的重要因素;AKGÜN等^[11]指出,团队即兴能够提高新产品开发的成功率;SAMRA等^[13]指出,即兴加速了新产品的开发周期及其市场实现;康智娟^[32]指出,组织即兴对组织管理创新具有正向影响作用;卞吉华等^[33]也指出组织即兴能够提高企业的创新能力;有关即兴与组织变革的研究:ORLIKOWSKI等^[34]最早提出了一个即兴式的变革模型,认为即兴能够促进组织充分利用新出现的技术及实践;LEYBOURNE^[35]通过对英国财务服务公司的研究,指出即兴有利于组织变革管理的实现;另一项研究也表明,在组织战略变革过程中,即兴不仅是其重要的组成部分,而且能够促进组织战略变革的顺利实现^[36]。学习也是组织即兴

的重要结果:即兴能够促进3种方式的组织学习,首先有利于组织学习怎样即兴;其次,组织通过使即兴的正式化而进行学习;最后,即兴有利于组织对自身及环境的认知^[2]。MINER等^[4]通过对2家公司新产品开发团队的案例研究,指出即兴可以视为一种短期的实时学习,并能够促进组织长期的试错学习。BERGH等^[37]依据组织即兴特性指出,短期的实时经验与公司资产分拆战略相关,并能够提高公司的财务绩效。此外,当即兴产生积极的结果时,能够增强参与者的超越感,并且如果这种超越感是参与者共享的,将有助于增进他们之间的情感联系^[2]。

5.2 组织即兴的消极结果

即兴也可能产生消极结果,主要包括学习偏见、机会陷阱、过度依赖及焦虑。当组织将即兴产生的知识显性化概括为惯常的方法,并将其应用到不同情境中时,就可能发生学习偏见,表面上合理的方法在其他情境中却不能产生应有的效果^[2]。当组织没有有效利用通过即兴产生的具有潜在价值的新想法时,就陷入了机会陷阱。例如,组织花费大量时间提炼新产品概念,期望新产品能够包含更多的创意,结果使得新产品不能及时地推向市场,丧失了潜在的收益^[2]。同时,产生积极结果的即兴也可能吸引组织对即兴的过度依赖,将其作为应对突发事件的有效手段,而这将可能导致管理的恶化。此外,需要及时解决的突发问题,往往使得组织成员承受较大的压力,这将增加组织成员的焦虑感^[2],HATCH^[38]的研究指出,大量的即兴将使员工感到压力与心理倦怠。

6 结论及未来研究展望

即兴作为一种广泛存在于组织领域的客观现象,日益受到研究者与实践者的重视。基于对1990~2010年国内外组织即兴文献的全面回顾,本文认为组织即兴研究目前仍处于起步阶段,理论薄弱,实证研究匮乏,研究者就即兴研究的基本问题还未达成共识。例如,组织即兴的内涵是什么?与其他相关概念的区别与联系是什么?它的发生原理及作用机制又是什么?对这些问题的有效解答将是组织即兴深入研究的基础与核心,借此才能为管理实践提供科学的指导。未来研究需要重点关注以下方面:

(1)明晰组织即兴的内涵及特征 现有即兴研究以理论研究为主,研究者采用隐喻方法,通过分析音乐、戏剧、体育及医疗等领域的即兴现象及其特征,抽象出组织即兴的内涵及属性,

其中爵士乐与戏剧是主导的隐喻类型。通过隐喻可以获得对即兴的直观感知,但是隐喻可能使得研究者忽视对即兴某些特定方面的关注,并固化对即兴内涵的认知^[39]。同时艺术领域与组织情境迥异,将可能导致对即兴的一些错误认知。此外,需要澄清即兴的特征,明确即兴与组织创新、学习、适应、机会主义行为等相关概念的差别与联系,阐明组织即兴的边界。

② 深化案例研究,促进即兴的理论建构

即兴研究目前正处于起步阶段,理论基础薄弱。由于即兴的特殊性,需要通过长期的趋势跟踪,以及研究者的实地考察,并采用规范的案例研究来构建组织即兴的相关理论。

③ 探究即兴的形成过程 即兴内涵的认知

可以回答即兴是什么,但是,即兴作为一种客观现象,在理论上必须回答它是怎样产生的。尽管现有文献指出,动荡性、不确定性及模糊性的环境、时间压力与突发事件等是触发即兴的重要条件,但是,这些说法比较宏观,且重点在于说明即兴发生的可能性。即使 CUNHA 等^[2]更精细化了有关即兴的触发条件,指出重要事件、立即行动与无既定应对方案是即兴的重要触发条件,也没有解剖即兴的形成过程。即兴的形成过程,不仅涉及环境的变化,更重要的是行为主体的认知以及二者之间的相互作用。由此,未来研究需要对即兴进行发生学的考察,分析环境因素对即兴的影响过程,主体的认知特征以及二者之间的相关作用关系。

④ 推进实证研究,揭示即兴的作用机理

实证研究的缺乏是研究者的共识,现有研究主要是基于扎根理论的案例研究,并以团队为主要分析对象,关注团队创新过程中的即兴现象及其效应。案例研究提供了组织情境中鲜活的即兴事件,但是不能为即兴与组织影响因素之间的内在作用关系提供科学的经验支持。MOORMAN 等^[7]有关新产品开发团队即兴的研究是第 1 篇经典的实证研究文献,开创了通过主体评价测量即兴行为的先例。但在 1990~2010 年国外组织即兴文献中,实证研究文献只有 8 篇;国内实证研究文献仅有 2 篇。实证研究缺乏的主要原因是即兴概念的模糊以及难于操作。这些使得对即兴作用机理的认知停留在“黑箱”状态。由此,未来研究需要开发更有效的测量工具,加强实证研究,并扩展对组织不同情境中即兴的研究,全面揭示即兴与组织创新、组织学习、组织变革、组织记忆等变量之间的内在作用机制。

总之,深化对上述方面的研究,将进一步促进研究者对有关组织即兴是什么、为什么以及怎么办的问题的解答。

参 考 文 献

- [1] KAMOCHE K, MIGUEL C P. Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation[J]. *Organization Studies*, 2001, 22(5): 733~764.
- [2] CUNHA P M, CUNHA V J, KAMOCHE K. Organizational Improvisation: What, When, How and Why [J]. *International Journal of Management Reviews*, 1999, 1(3): 299~341.
- [3] WEICK K E. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis[J]. *Organization Science*, 1998, 9(5): 543~555.
- [4] MINER A S, BASSOFF P, MOORMAN C. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(2): 304~337.
- [5] LEWIN A Y. Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory[J]. *Organization Science*, 1998, 9(5): 539.
- [6] VERA D, CROSSAN M. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations[J]. *Organization Studies*, 2004, 25(5): 727~749.
- [7] MOORMAN C, MINER S A. The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development [J]. *The Journal of Marketing*, 1998, 62(3): 1~20.
- [8] VERA D, CROSSAN M. Improvisation and Innovative Performance in Teams [J]. *Organization Science*, 2005, 16(3): 203~224.
- [9] LEYBOURNE S, SADLER-SMITH E. The Role of Intuition and Improvisation in Project Management [J]. *International Journal of Project, Management*, 2006, 24(6): 483~492.
- [10] HMIELESKI M K, CORBETT C A. Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions[J]. *Journal of Small Business Management*, 2006, 44(1): 45~63.
- [11] AKGÜN E, BYRNE J C, LYNN K H. New Product Development in Turbulent Environments: Impact of Improvisation and Unlearning on New Product Performance[J]. *Journal of Engineering & Technology Management*, 2007, 24(4): 203~230.
- [12] HMIELESKI K M, CORBETT A C. The Contrasting Interaction Effects of Improvisational Behavior with Entrepreneurial Self-efficacy on New Venture Performance and Entrepreneur Work Satisfaction [J]. *Journal of Business Venturing*, 2008, 23(4):

- 482~496.
- [13] SAMRA Y M,LYNNG S, REILLY R R. Effect of Improvisation on Product Cycle Time and Product Success: A Study of New Product Development (NPD) Teams in the United States[J]. International Journal of Management,2008,25(1): 175~185.
- [14] MAGNI M, PROSERPIO L, HOEGL M, et al. The Role of Team Behavioral Integration and Cohesion in Shaping Individual Improvisation? [J]. Research Policy,2009,38(9):1 044~1 053.
- [15] 陶厚永,王秀江,刘洪. 组织即兴及其对企业应对危机的意义研究[J]. 外国经济与管理, 2009,31(9): 53~59.
- [16] KEENEY B P,TYLER S A, TYLER M G, et al. Improvisational Therapy[M]. New York: Guilford Publication, 1990.
- [17] BARRETT F J. Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning[J]. Organization Science, 1998, 9 (5): 605~622.
- [18] WEICK K E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster? [J]. Administrative Science Quarterly,1993,38(4):628~652.
- [19] BERLINER P F. Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation[M]. Chicago:Univisity of Chicago Press, 1994.
- [20] CROSSAN M,SORRENTI M. Making Sense of Improvisation, Advances in Strategic Management [M]//WALSH J P, HUFF A S. Advances in Strategic Management. Greenwich, CT: JAI Press, 1997: 155~180.
- [21] SEHAM A. Whose Improv Is It Anyway? Beyond Second City[M]. Jackson, MS:University Press of Mississippi, 2001.
- [22] CHELARIU C, JOHNSTON J W, YOUNG L. Learning to Improvise, Improvising to Learn: A Process of Responding to Complex Environments [J]. Journal of Business Research, 2002, 55 (2): 141~147.
- [23] CROSSAN M C, MIGUEL P, VERA D, et al. Time and Organizational Improvisation[J]. Academy of Management Review, 2005,30(1):129~145.
- [24] VERA D,CROSSAN M. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations[J]. Organization Studies, 2004,25(5):727~749.
- [25] KAMOCHE K, CUNHA P M, CUNHA J V. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking beyond the Jazz Metaphor[J]. Journal of Management Studies,2003,40(8):2 023~2 051.
- [26] PAMELA M. Improvisation Power[J]. Executive Excellence,2002, 19 (3):17~18.
- [27] MIRVIS P H. Practice Improvisation [J]. Organization Studies, 1999,9(5): 586~591.
- [28] YANOW D. Learning in and from Improvising: Lessons from Theater for Organizational Learning[J]. Reflections,2001,2(4):58~62.
- [29] ARAM J D. WALOCHIK K. Improvisation and the Spanish Manager[J]. International Studies of Management & Organization,1996, 26 (4): 73~89.
- [30] SHARKANSKY I, ZALMANOVITCH Y. Improvisation in Public Administration and Policy Making in Israel[J]. Public Administration Review, 2000,60 (4):321~329.
- [31] EISENHARDT K M, TABRIZI B N. Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry [J]. Administrative Science Quarterly,1995,40(1): 84~110.
- [32] 康智娟. 从组织记忆与沟通探讨组织即兴对创新的影响[D]. 武汉:华中科技大学管理学院,2009.
- [33] 卞吉华,陶厚永,黄盼盼. 组织即兴与即兴学习: 提升企业的经济危机应对能力[C]//第四届中国管理学年会,北京,2009.
- [34] ORLIKOWSKI W J, HOFMAN E. An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies? [J]. Sloan Management Review,1997,38(2):11~21.
- [35] LEYBOURNE S. Improvisation within the Project Management of Change: Some Observations from UK Financial Services? [J]. Journal of Change Management,2006,6(4): 365~381.
- [36] LEYBOURNE S. Managing Change by Abandoning Planning and Embracing Improvisation? [J]. Journal of General Management, 2006,3(3):11~29.
- [37] BERGH D D, ELIZABETH N. Learning How to Restructure: Absorptive Capacity and Improvisational Views of Restructuring Actions and Performance[J]. Strategic Management Journal, 2008, 29 (6):593~616.
- [38] HATCH J M. Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure [J]. Organization Studies, 1999,20(1): 75~100.
- [39] KAMOCHE K, CUNHA P M, CUNHA C R. Improvisation in Organizations[J]. International Studies of Management & Organization,2003,33(1):3~9.

(编辑 杨妍)

通讯作者: 彭纪生(1957~),男,江苏南通人。南京大学(南京市 210093)商学院教授、博士研究生导师。研究方向为人力资源管理、创新管理。E-mail:jspeng@nju.edu.cn