

高管团队即兴能力研究与基础模型构建

樊耘^{1,2}, 门一^{1,2}, 于维娜^{1,2}

(1. 西安交通大学 管理学院; 2. 西安交通大学 过程控制与效率工程教育部重点实验室, 陕西 西安 710049)

摘要:通过对组织即兴能力的深入研究,探索性地发展出高层管理团队即兴能力的基本概念,具体说明了其抽象性、风险性及可习得性。运用基础模型揭示了个体柔性及控制点、团队共享心智模式、信任与凝聚力、组织的试错性文化等要素对高管即兴能力产生的影响;明确了高管团队即兴能力不仅对组织内其它即兴能力有推动作用,同时还能促进团队其它核心能力的提升以及团队和组织整体特征的重塑。

关键词:高管团队;即兴能力;影响要素;长期效果;重塑作用

DOI:10.6049/kjbydc.2013030851

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2014)04-0138-07

0 引言

动态性和不确定性是目前商业环境激烈竞争的主要特征,很多企业在面对突如其来的技术革新与行业变化时不知所措,如何使企业在高度竞争的环境中更自信地应对危机与挑战,引发了学术界和企业家的广泛讨论。

即兴能力(Improvisation)这一构念正是为了应对可能随时随地出现的挑战和环境中的偶然事件而产生的^[1]。它强调个体、团队和组织在面对不确定环境时,能快速判断、即时行动、适时调整作出最符合公司实际情况的创新性决策,进而抓住机遇,开展行动。然而目前对即兴能力的研究大多集中在个体层面,团队层面的即兴能力研究只限于产品研发团队^[2]、项目团队^[3]和虚拟工作团队^[4]等任务型团队,这一能力在决策层,也就是高层管理团队的重要性却极少被关注。

那么即兴能力究竟是什么?个体的、团队的、组织的即兴能力之间又有怎样的区别和联系?何为高管团队的即兴能力?它与其它对象的即兴能力有何不同?高管团队能力的培养对组织来说具有怎样的特殊意义?即兴能力只能被环境激发被动形成,还是可以有意识地主动培养?高管团队这种能力的培养和形成又需要依赖怎样的组织环境和其它要素?这种能力对于

高管团队中其它核心能力的培养又有何重要意义?本研究试图通过对以上问题的回答,初步建立高管团队即兴能力研究框架,为即兴能力这一概念的进一步展开辟新路径。

1 即兴能力

即兴是从爵士乐现场演奏领域借用的构念^[5],指演奏者在演奏中,根据现场环境、对象和乐器等的变化而改变原本演奏方式,呈现出一种全新的表演。Weick将即兴这一构念从音乐演奏领域引入管理学领域,学者们从不同角度诠释了这一构念,部分定义见表1。

Cunha认为即兴并不是建造空中楼阁。国内学者张文坤^[9]认为即兴是由组织或组织中的成员在某些临时性情形下为了组织的某种利益,利用现有一切可利用资源所做的行为总和。由此可见,无论是国内学者还是国外学者,对即兴能力的定义都聚焦于其所包含的4个特征:快速反应性、意图创造性、目的性与结果的不可预测性、资源依赖性^[10]。

在实际测量中,Vera和Crossan^[7]将即兴分为两个维度:自发性与创造性。自发性从时间维度上反映了即兴快速行动、发自本能的特征;创造性则说明了组织即兴所隐含的初衷就是进行创造,但是创新结果或绩效是否能够发生是不可预测的。

收稿日期:2013-05-24

基金项目:国家自然科学基金项目(70672052);国家社会科学基金项目(10BGL002)

作者简介:樊耘(1956—),女,河南浉池人,博士,西安交通大学管理学院教授、博士生导师,研究方向为组织行为、组织文化与变革、合作与竞争战略等;门一(1988—),女,陕西渭南人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为高管团队、组织承诺;于维娜(1986—),女,山东淄博人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为人与环境匹配。

表1 即兴定义发展

序号	具体定义	研究视角/领域	作者	年份
1	直觉引导的、自然而然的行动 ^[6]	组织学习	Crossan & Sorrenti	1997
2	通过直觉结合情景用自然而然的方式, 依赖一些事物来引导行为发生的过程 ^[5]	战略管理	Hatch	1997
3	对行动的计划与执行进行融合, 并取得创新性成果 ^[2]	计划与执行	Miner & Moorman	1998
4	通过组织或其成员利用可利用的物质、认知、情感和社会资源对开展的行动概念化的过程 ^[1]	资源依赖	M P Cunha	1999
5	能够投入到充满创造力的思考和行动中的一种能力 ^[7]	组织能力	Vera	2005
6	用创新与自发的方式处理突发事件的能力 ^[8]	实际测量	Massimo Magni	2009

对即兴能力的研究目前主要集中在个体、团队和组织3个层面。如将个体视内独立决策的, 其只需对外部环境发生的变化进行主观判断和解读, 调动私有资源采取新方法应对就完成了即兴。这样的个体即兴具有思维一致性和行动自由性。然而组织中的个体思维和行动不可避免会受到上司、同伴或下属的影响。因此, 想要引导组织内个体层面的即兴, 就需要考量团队和组织在此过程中所扮演的角色及起到的作用^[8]。

团队和组织层面的即兴与个体有很大区别。首先, 多个个体之间在思维方式、工作方式以及交流和沟通方式上存在诸多差异; 其次, 组织中有这样的一批人存在, 他们不愿意失去控制, 认知僵化, 缺乏柔性并且不愿意放弃旧的生存特征^[11]。这两点共同决定了在团队和组织这两个层面想要完成即兴是十分困难的, 难点在于如何调动全员积极性, 并统一他们对环境的认知和反馈。而高层管理团队在调和矛盾、消除差异性的过程中扮演着十分重要的角色, 对团队和组织达成思维和行动上的一致性有重要作用。因此, 以下研究内容主要聚焦于高层管理团队的即兴能力。

2 高管团队即兴能力及其性质

2.1 高管团队即兴能力

有学者提出, 在组织即兴的过程中, 需要引入一种即兴领导方式, 这种方式需要能够有效中和冲突与不和谐的领导风格, 例如着重计划还是看重行动, 是树立权威还是宽容待人, 是提供既定的方针、规则与程序还是允许成员自由量裁^[3]。

高层管理团队是组织的“大脑”, 组织中最核心的决策团队在组织变革、建立危机意识和把握机遇的过程中都有不可替代的作用。高管们依赖于权力地位本身所处的优势位置, 能够调动各部门工作的积极性。同时, 他们对自身所处行业竞争态势的深刻认识能够帮助其描绘出较合理的蓝图, 并最终快速作出受到广泛支持的高质量决策, 这是战略有效性的保证。再次, 培养高管团队即兴能力使其从容应对周围环境变化, 能够有效避免企业走向低谷^[12]。

因此, 本研究认为, 高管团队的即兴能力可以被视作是在特殊情境下, 被激发的各成员间在行动自发性与创新性上的一种协同效应, 它不仅强调管理团队在

决策过程中的快速反应与创新导向, 还强调管理团队对组织内全员主观能动性与创新意识的推动作用。

2.2 高管团队即兴能力的性质

(1) 抽象性。高层管理团队即兴能力不像其它类型的即兴能力, 可以将快速产生某种有形的创新性成果作为判断标准^[3], 它是抽象的难以衡量的。高管在即兴时所作出的决策被分化到组织各个环节中, 可以通过管理层整体决策的创新性和及时性判断其效果。同时, 管理层决策的推进还影响其它个体对变化的敏感度、行动的敏捷性和采取新方法的信心。因此, 也能间接通过组织中其它即兴的效果来判断其影响作用。

(2) 风险性。首先, 高层管理团队即兴能力的发挥主要体现在对组织的战略决策和未来发展方向等方面, 它的结果关乎整个组织的命运。在此过程中伴随着管理者对风险的感知和判断, 当管理者选择适合企业发展和市场需求的决策时, 企业就能平稳度过危机, 寻求长久发展。但是当管理者对环境变化的判断出现失误, 采取了不合适的新策略与新战略时, 企业命运也许会急转直下。其次, 管理者即兴能力的呈现还有赖于其它部门和组织中所有个体的整体表现和配合程度。在决策产生后, 如果中层和基层员工在领会决策时出现偏差或是在执行过程中出现问题, 就有可能导致即兴失败。因此, 高管团队即兴能力具有风险性。

(3) 可习得性。根据即兴能力的定义可以看出, 发挥即兴能力每一次所面临的情境和问题都是从未经历过的, 每次行动都是全新的、创造性的。但如果将其视作一个完整的行为过程, 即兴发挥的确是一次性的、不可重复的, 但本研究认为即兴能力是可习得的, 其水平高低并不是一成不变的。

有学者将即兴能力的发挥分为4个阶段: 首先是环境诠释阶段, 这个阶段组织会企图用原先制定的计划去实施行动; 其次是行动调整阶段, 此阶段组织发现计划的不适性, 对原计划进行调整和修饰; 再次是行动偏离阶段, 这个阶段组织会从原计划中偏离, 有部分新的计划外行动嵌入; 最后是即兴完成阶段, 此阶段是整个即兴发生的最后一个阶段, 原计划完全被一种新的解决办法所取代^[13]。

由此可见, 即兴能力存在可习得性主要有两方面原因: 首先, 尽管即兴能力在最终结果呈现上与前期的

计划和脚本偏离,但是即兴能力的发挥并不意味着行动时完全无准备、无预见性和无脚本,其在初期阶段依然依赖于组织的积累和资源;其次,即兴能力发挥过程其实是一个短暂的学习过程^[14],高层管理者在这个过程中对新环境、新信息的快速分析判断能力是可以通过多次即兴过程学习和积累的。

3 基础模型

高层管理团队即兴能力十分重要却又很抽象,难

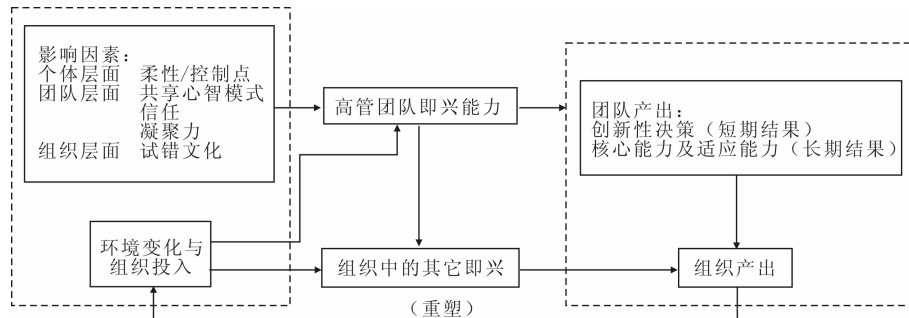


图1 高管团队即兴能力研究基础模型

4 高管团队即兴能力影响要素

4.1 高管个体层面影响要素:柔性与控制点

个人的个性特征以及能力是团队过程及团队工作效率的重要预测变量^[15]。在不同文化背景下,CEO个体在团队中虽扮演着相同的角色——领导者和决策者,但是其所能产生的作用大小和影响方式却不尽相同。在中国情境下,由于儒家思想几千年的熏陶及建国初期计划经济体制的影响,“官本位”思想具有其历史根源性和良好的文化土壤,人们对于等级制度的遵从以及特有的中庸和谦卑凸显了最高管理者的地位。由此推断,CEO个体的个性特征能够对整个组织的即兴能力发挥产生重要影响。

首先,中国文化中的柔性思想是应对多变环境的典型领导方式,它是指管理者在组织领导活动中,根据组织环境和领导情景变化表现出的灵活性,以及执着于组织愿景与目标、带领组织成员锲而不舍地追求组织愿景的韧性。

柔性反映了个体的想象力、好奇心、创造力及旷达的心态^[16]。柔性水平较高的管理者显示出对环境模糊性的高容忍度,对学习新的知识和技能有更积极的心态,乐于接受新信息,对充满创造力的方案有更开放的心态^[17]。这类成员对团队冲突和讨论有更高的容忍度,能允许不同意见的存在,在问题讨论过程中他们会尽量减少矛盾的发生,也更乐于接受建设性冲突,有利于一致意见的达成,能有效加快决策速度^[18]。这类管理者还能够以一种包容的、变化的、整合的思想适应多种角色的变化,可以适时充当人际关系的协调员和中

以捕捉,对于高管团队即兴能力的研究应该首先着眼于如何有意识地培养以及如何积极地影响。因此,基于以上定义与性质,考虑到其主要考察领导者对外部环境的敏感性、对企业创新所秉持的态度以及对员工行动力的推动作用,提出以下理论模型(如图1所示)。该理论模型不仅详细展示了能够影响高管团队即兴能力发挥的多个关键要素,还罗列了其可能产生的短期和长期结果,同时表明了高管团队即兴能力与其它组织即兴之间的相互关系,为后期这一构念的进一步发展奠定了基础。

介者,与下属建立平等互信关系,建立人文关怀,不仅仅依靠权力影响下属。

基于以上原因,在对新环境或新问题认识的过程中,具备柔性特征的高层管理者有利于促进执行者行动的快速展开,也有利于激发成员的创新性思维。据此提出假设:

P₁:具有柔性特征的管理者有助于加强高管团队的即兴能力,进而对组织即兴产生更强的推动作用。

其次,控制点类型也是高管团队即兴能力的关键影响要素。控制点是指个体对控制自身力量的认识^[19],内控型个体认为通过他们的努力和技能,能够影响事情的进展和发展方向,事件结果也取决于自身的能力和努力程度;外控型个体会认为生活中、工作中的很多事情都不在自己的控制范围内,常将责任和原因归于外界环境。

控制点能够影响个体对突发事件的情绪、期望、动机和所采取的行动。内控型管理者拥有较强的自信心,在面对复杂情景和难以解决的问题时,会更积极地着手思考策略或采取行动,能够用自身行动有效鼓舞大家的士气;而外控型个体在面对环境变化时,心态则显得较为消极、被动。因此,内控型领导者能够有效激发团队和组织中其它个体即兴能力发挥的自发性。

内控型领导者会积极探索环境变化的各类相关信息。他们喜欢挑战困难的任務,并在失败后仍坚持挑战,趋向于更高的目标和成就^[20]。这类领导者给员工或团队成员释放了一种鼓励创新、不惧困难的暗示,因此,从创新性角度出发,内控型管理者更能鼓励员工在毫无经验的情况下进行一些探索性尝试。据此提出假设:

P_2 : 内控型管理者有助于高管团队即兴能力的培养, 进而推动组织即兴能力发展。

4.2 团队层面影响要素: 共享心智模式、信任、凝聚力

CEO 个体的个性特征对团队或组织的产出能够产生影响。Hambrick^[21]在高阶理论中指出, 团队的整体特征是预测整个组织产出的重要因素。学者们在该理论后期的发展中, 提出了一系列除人口统计学特征以外能够影响高管团队产出的特征变量, 例如共享心智模式、信任以及凝聚力。

4.2.1 共享心智模式——认知要素

共享心智模式(Shared Mental Models)是指团队成员所共同拥有的知识结构, 它能让团队成员对团队作业形成正确的预期和解释, 从而协调自己的行为以适应团队作业和其它团队成员的需求^[22]。当面临新的情景时, 共享心智模式水平较高的团队能快速对新环境产生比较一致的判断, 在新情境下的沟通协调更顺畅, 对新环境的适应性也更强^[23]。

首先, 团队心智模式所共享的部分含有作业模式和互动模式^[24]。团队作业模式共享是指成员在操作流程以及团队策略等方面共享^[23], 这些共享令管理团队对组织的任务和既定目标具有较一致的认知, 也对如何将这些目标细化到操作层面有广泛认同, 这有利于遇到突发状况时高管团队快速形成争议较少的行动方案, 并敦促组织各个环节付诸实施。团队互动模式能帮助大家认识到各自角色间的依赖性以及其他成员的能力、爱好和技能^[23], 能够帮助高管们熟悉、适应和掌握彼此的沟通方式, 增进相互了解。在面对突发事件时, 成员们能基于日常的了解和互动, 降低冲突程度, 减少内耗, 自发形成应对策略。

其次, 共享心智模式的建立能够打破个体和其他人之间的障碍, 帮助团队促进隐性和显性知识共享, 而知识创新是外显知识与内隐知识之间交互作用的螺旋上升过程^[25]。知识共享水平较高的高管团队能够自觉培养自身及组织的学习能力, 从而不断改进工作效率和 workflow, 提高绩效, 实现组织竞争力的提升^[26]。他们更看重如何与其他成员以及员工共享自己的情绪、感觉以及经验。因此, 任何个体有新想法产生时, 都能够毫无保留地与他人分享, 相应地, 这些想法也会得到其他人的重视。据此提出假设:

P_3 : 高管团队共享心智模式水平越高, 其即兴能力越强。

4.2.2 信任——情感要素

情感要素是团队氛围中所包含的成员感受到与周围的同伴、领导和下属相处的过程中产生的情感投入, 进一步可以体现为团队信任。信任是基于对团队中其他成员的能力、诚信与善意的期望, 接受不确定性损耗的意愿^[27]。

Talaulicar 等^[28]认为信任可以加快决策速度, 提高

决策质量。在要求即兴的过程中, 时间压力较大, 需要快速反应, 而团队内部的信任水平可以影响决策的速度与质量, 为发挥即兴能力争取时间与优势。

首先, 在面对复杂多变的任务时, 责任感与使命感能激发大家共进退的工作激情, 团队成员也会更多考虑团队得失而非个人得失。在高信任水平环境中, 团队成员之间的交流频率较高, 沟通会更有效^[29], 个体也能感知到更多的责任与义务, 比较倾向于采取合作行为^[30]。同时, 高信任的工作环境所带来的有效沟通, 使高管团队在初期对问题进行定性判断时能够有效节省时间, 为后期其它部门和员工进一步行动争取了时间优势。

其次, 信任这种关键的情感状态能促进高管团队成员正确处理在任务失误时相互间的冲突, 并且总结失败经验教训完成组织学习^[31], 因为高水平的信任让大家在知识共享方面呈现出更积极的态度和行为^[32], 他们知道公开表达自己的意见是能够被接受的。高管团队正确处理冲突和相互学习的氛围形成后, 在即兴过程中, 他们会迸发出更多智慧的火花, 成员会各抒己见, 不让任何新的创意被扼杀, 会出现更多非常规解决方案。据此提出假设:

P_4 : 高管团队内部信任水平越高, 其即兴能力越强。

4.2.3 凝聚力——社交要素

对团队内部社会关系状态多从团队凝聚力角度进行评价^[33]。凝聚力被认为是一种群体中的关系状态或评价, 或是从心理上将群体紧密联系起来的一种力量^[34], 这种感觉能够加强成员之间相互关心与帮助的意愿。

内部凝聚力水平高的团队会表现出更多的信任与满意度^[35]。当面对突发状况时, 具有凝聚力的 TMT 团队成员之间会有较深厚的感情, 这类团队在处理敏感复杂的信息时能感知到更强的责任感、义务感和使命感, 这些会促使他们积极应对变化或危机。

D'Aveni^[36]认为复杂敏感的信息对于通过创新取得先机十分重要, 也就是说需要即兴的环境实际上为团队创新提供了条件。在凝聚力水平较高的团队中, 内部成员紧密沟通带来的知识转移、消化和利用, 使知识共享并催化了创新的产生。凝聚力也是高层管理团队激发员工积极性和创造力的诱因, 其决定了整个团队在面临危机或非正规情景时所表现出的士气, 这种鼓舞作用能够促使员工采取更多合作行为, 决定了员工之间能够很好地处理彼此在意见上的差异和矛盾。据此提出假设:

P_5 : 高层管理团队凝聚力水平越高, 其即兴能力越强。

4.3 组织层面影响要素: 试错性文化

前文主要探讨了高层管理团队中 CEO 以及团队

本身特征对即兴能力可能产生的影响,而组织中所弥漫的整体氛围对高管团队乃至全部员工的即兴能力也有着十分重要的影响。试错性文化是在一系列鼓励行动和尝试的价值观及信念作用下,形成的理解和解决现实问题的方式^[1]。

首先,外部环境逐渐复杂多变,“大鱼吃小鱼”的时代一去不复返,“快鱼吃慢鱼”的时代已经来临,试错性文化的建立正是要将组织原先“做准备—找目标—再行动”的行为方式转变为“先行动—找目标—再行动”的方式。首先积极投入到与利益相关者和产业环境的互动中去,再找到自己的目标和战略定位,然后通过矫正既定方案实施行动。这种行动方式比先思考再行动的方式,更能适应目前竞争激烈的格局。这种文化的建立,时刻提醒管理者要学会欣赏员工的不完美,容忍员工所犯的过错,接受员工的不足。当那些犯了“贡献性错误”的个体不受得到惩罚而是得到肯定时,大家会对创新有更强烈的共识,他们认为只有通过过去那些所谓失败的行动,才能探索到一种全新的模式和更好的计划^[1]。这正是培养即兴能力所需要建立的组织整体文化氛围。据此提出假设:

P₆:试错性文化的建立有助于高管团队即兴能力的提高,进而对组织即兴能力产生影响。

5 高管团队即兴能力发挥的长期效果

5.1 对其它核心能力的影响

行动一致性(或行为整合)是高管团队成员主动积极地分享信息、资源和决策的行为过程^[37],它是高层管理团队配合所能达到的较理想状态。即兴能力是一种临时性的,并需要通过不断尝试来发挥的能力。在此过程中,管理层会通过互动与共享,而拥有更广阔的视野以及更强的预见性去考虑更多的备选方案^[12],进而才能形成对问题、情境比较一致的界定。信任水平会随着团队互动不断上升,而高信任水平能够促成默契的配合,也能提升成员对决策的认可度,促成充分参与^[37],促进成员相互间的默契与共通的形成。即兴能力的发挥有利于决策过程中不同方案的提出和不同意见的参与,多样性能够得到充分尊重、认真对待及分析讨论,最后在决策执行过程中团队成员能相互帮助和充分配合^[38]。因此,即兴能力的发挥,对团队行动一致性的培养有着十分重要的影响。

适应能力也是多变环境中必不可少的能力。有学者指出,即兴能力与适应能力之间的区别主要集中在两方面:首先,适应能力不强调时效性,可以慢慢培养和发挥;其次,即兴能力在发挥过程中强调了新机会的发现^[10]。虽然有这些差异存在,但是如果将高层管理团队在动荡环境中的即兴能力发挥看做是一种短时多次的实战演练,那么随着经验的不断积累,团队风险抵抗能力与创新能力都会有所提高,对于后期团队形成

适应能力有非常显著的帮助。据此提出假设:

P₇:高管团队即兴能力越强,团队行动一致性水平越高,其适应能力也越强。

5.2 对高管团队及组织特征的重塑作用

有关强化理论的研究表明,当个体行为得到某种对其有利的结果时,这种行为就会在以后重复出现^[39]。个体情况与团队在一定程度上可以进行类比,虽然即兴发挥在不同情境、不同时间都会不同,不可能重复发生,但是如果即兴的结果是积极的、有利的,这种加强作用会对那些帮助完成这次即兴的个体及团队特征的维持起到良好的暗示和激励作用。

高层管理者即兴能力发挥多集中在有关企业的重大决策有效实施中,这种性质的激励对于高层管理者们的效果要比其它手段更明显。因为他们的薪酬一般都已经达到较满意的水平,职位上升空间也有局限,这种团队和组织的整体性成功对于他们的激励作用反而更强。因此,当高管们的即兴能力发挥得到理想结果时,不仅肯定了其先前的做事方式,同时还认可了他们在此次行动中的决策方向,进而会对这次行动中成员的能力和互动方式产生认可。当这些特征被作为一种学习范本在团队中重复时,它们就进入到团队的DNA中,成为一种固化的能力。高管们会将这些新的态度、观点和互动方式放入下一次行动中,当下次行动时,个体和团队的即兴能力都较前一次更容易被激发和调动。

其次,如果将高管团队即兴能力的发挥看作是其代表组织与外部环境的动态博弈过程,那么,即使行动结果不够理想,即兴过程本身对组织依然是有益的。高管团队即兴能力的发挥本身是具有实验性质的探索环节,互动过程中成员相互间智慧的碰撞会对管理者有很大启发,让其对团队和组织的优势、劣势有更深刻的了解或反思,对环境变化中需要塑造的特质有更清晰的认识。同时,在即兴发挥过程中,对错误的包容能够帮助管理者用更积极的心态看待曲折,也对团队合作意识和信任感有塑造作用,对其共享心智模式及凝聚力的培养都是十分有益的。

综上所述,即兴能力的长期影响体现在整合模型中,是对团队核心能力培养的影响,以及即兴产生的结果对CEO特征、团队特征以及组织文化的重塑作用。据此提出假设:

P₈:高管团队即兴能力对团队各层面影响要素及其它组织投入有重塑作用。

6 结语

本文通过深入探讨以往与即兴能力相关的研究,将其与管理实践更紧密地结合,突出管理者在组织即兴发挥中的重要地位,引入高管团队即兴能力的概念,为即兴能力研究提供了新的研究对象与研究内容。文

中还通过对多个相关问题的解答, 试图完整描绘出即兴能力的研究重点与整体研究方向, 为后续研究提供了有意义的参考。

本文将高管团队即兴能力视为推动组织快速行动与创新的原动力, 进而具体分析了高层管理团队区别于其它类型即兴能力所具有的独特性质, 认为其不仅具有重要性, 而且从内容、结果衡量以及作用方式上都区别于其它类型的即兴能力。还通过与组织学习进行对比, 发现高管团队即兴能力是可以培养的, 并且无论是个体层面的个性特征还是组织层面的试错文化, 尤其是团队中所含有的认知、情感及社交等一系列要素, 都会对即兴能力产生十分重要的影响。

通过对高管团队即兴能力逻辑主线与组织中其它即兴发挥的逻辑主线进行对比发现, 高层管理团队的即兴能力发挥不仅受到环境的影响, 同时还在环境变化与组织即兴之间起到调节作用, 并能够通过短期内创新性决策的制定以及长期内对其它团队核心能力的影响, 对组织中其它产出产生影响。

本研究认为, 在未来的管理实践和研究中, 首先应该提升的是高层管理团队的即兴意识, 它要求把对环境变化视作组织在行业或产业内维持活力的一种常态。多数组织在环境发生变化时作出的反应完全出于生存本能, 并没有一系列有准备、不慌乱的行动指南。也就是说, 如何将团队行为模式从对环境变化后的一种本能和直觉的反应, 提升为时刻保持警觉、提前预测变化的模式是日后实践环节中需要重视的关键问题。其次在即兴的过程中, 也应该注重组织学习, 在过程中对环境变化作出更合理的解释, 贯彻新的决策内容和行为方式, 领会成员之间的互动方式, 把成功的案例作为日后行动的参考脚本, 将大大降低后期行动中的风险。

考虑到高管团队即兴能力在组织即兴发挥中可能起到的调节作用, 本研究认为, 如何最大限度提升一线工作者对环境的敏感度和行动力是目前管理实践中亟待解决的问题。由于一线员工是与组织各利益相关者互动最频繁的群体, 当全员对变化保持警觉时, 管理者的工作压力会相应降低。在实践环节中, 如果组织能够从根本上扩展个体在组织中的行为权限, 培养自主创新的组织氛围, 就能够鼓励一线工作者即兴的积极性, 进而提升组织整体对环境变化的敏感性, 提供更快速的解决方案, 降低管理者决策风险。

参考文献:

- [1] PINA E CUNHA M, VIEIRA DA CUNHA J, et al. Organizational improvisation: what, when, how and why[J]. *International Journal of Management Reviews*, 1999, 1(3): 299-341.
- [2] MOORMAN C, MINER A S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development [J]. *The Journal of Marketing*, 1998: 1-20.
- [3] PINA E CUNHA M, KAMOCHE K, CAMPOS E CUNHA R. Organizational improvisation and leadership: a field study in two computer-mediated settings[J]. *International studies of management & organization*, 2003: 34-57.
- [4] CUNHA E, PINA M, DA CUNHA J V. Managing improvisation in cross cultural virtual teams[J]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2001, 1(2): 187-208.
- [5] HATCH M J. Commentary: jazzing up the theory of organizational improvisation[J]. *Advances in strategic management*, 1997(14): 181-192.
- [6] CROSSAN M, SORRENTI M. Making sense of improvisation[J]. *Advances in strategic management*, 1997, 14: 155-180.
- [7] VERA D, CROSSAN M. Improvisation and innovative performance in teams[J]. *Organization Science*, 2005, 16(3): 203-224.
- [8] 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(6): 1044-1053.
- [9] 张文坤. 组织即兴文献综述研究[J]. *时代经贸*, 2008, 6(3): 239.
- [10] 张小林, 袁颖. 即兴能力理论研究综述[J]. *科技进步与对策*, 2010, 27(023): 156-160.
- [11] OREG S. Resistance to change: developing an individual differences measure[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 680-693.
- [12] CARMELI A, SCHAUBROECK J. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(5): 441-453.
- [13] WEICK K E. Introductory essay—improvisation as a mindset for organizational analysis[J]. *Organization Science*, 1998, 9(5): 543-555.
- [14] MINER A S, BASSOFF P, MOORMAN C. Organizational improvisation and learning: a field study[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(2): 304-337.
- [15] BARRICK M R, STEWART G L, NEUBERT M J, et al. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(3): 377.
- [16] PETERSON R S, SMITH D B, MARTORANA P V, et al. The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 795.
- [17] LEPINE J A. Team adaptation and postchange performance: effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(1): 27.
- [18] KAUER D, ZU WALDECK T C P, SCHAFFER U. Effects of top management team characteristics on strategic

- decision making; shifting attention to team member personalities and mediating processes[J]. *Management Decision*, 2007, 45(6): 942-967.
- [19] ROTTER J B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement[J]. *Psychological monographs; General and Applied*, 1966, 80(1): 1.
- [20] 刘余良. 国外控制点理论的某些研究[J]. *心理科学*, 1990(1): 55-56.
- [21] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons; the organization as a reflection of its top managers[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- [22] CANNON-BOWERS J A, SALAS E, CONVERSE S. Shared mental models in expert team decision making[J]. *Individual and Group Decision Making; Current Issues*, 1993: 221-246.
- [23] 白新文, 王二平, 周莹, 等. 团队作业与团队互动两类共享心智模型的发展特征[J]. *心理学报*, 2006, 38(4): 598-606.
- [24] MATHIEU J E, HEFFNER T S, GOODWIN G F, et al. The influence of shared mental models on team process and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(2): 273.
- [25] 唐京, 冯明. 知识类型与知识管理[J]. *外国经济与管理*, 2000(2): 18-26.
- [26] 曹科岩, 龙君伟. 团队共享心智模式对团队有效性的影响机制研究[J]. *科研管理*, 2009, 30(5): 155-160.
- [27] MAYER R C, DAVIS J H, SCHOORMAN F D. An integrative model of organizational trust[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709-734.
- [28] TALAULICAR T, GRUNDEI J, WERDER A. Strategic decision making in start-ups; the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness[J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20(4): 519-541.
- [29] TEENI D. Review; a cognitive-affective model of organizational communication for designing IT[J]. *MIS quarterly*, 2001, 25(2): 251-312.
- [30] HUEMER L, VON KROGH G, ROOS J. Knowledge and the concept of trust [M]. London: Sage Publications, 1998.
- [31] CARMELI A, TISHLER A, EDMONDSON A C. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams; the role of team trust and learning from failure[J]. *Strategic Organization*, 2012, 10(1): 31-54.
- [32] XUE Y, BRADLEY J, LIANG H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(2): 299-312.
- [33] 林绚晖, 卞冉, 朱睿, 等. 团队人格组成, 团队过程对团队有效性的作用[J]. *心理学报*, 2008, 40(4): 437-447.
- [34] KEYTON J, SPRINGSTON J. Redefining cohesiveness in groups[J]. *Small Group Research*, 1990, 21(2): 234-254.
- [35] 王国锋, 李懋, 井润田. 高管团队冲突, 凝聚力与决策质量的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2007, 10(5): 89-93.
- [36] D'AVENI R A, GUNTHER R E. Hypercompetition; Managing the dynamics of strategic maneuvering[M]. Simon and Schuster, 1994.
- [37] 姚振华, 孙海法. 高管团队组成特征与行为整合关系研究[J]. *南开管理评论*, 2010(1): 15-22.
- [38] 姚振华, 孙海法. 高管团队行为整合的构念和测量: 基于行为的视角[J]. *商业经济与管理*, 2009(12): 28-36.
- [39] SKINNER B F, FERSTER C B, FERSTER C B. Schedules of reinforcement [M]. Copley Publishing Group, 1997.

(责任编辑: 查晶晶)

The Primary Exploration and Fundamental Model of TMT's Improvisational Ability

Fan Yun^{1,2}, Men Yi^{1,2}, Yu Weina^{1,2}

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University; 2. The Key Lab of the Ministry of Education for process control & Efficiency Engineering, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Abstract: This paper was an exploratory development of the basic concept of Top Management Team's Improvisational Ability (or TMT's IA, for short) through the thorough research on organizational improvisation and explained the abstractness, risk and acquirement of this ability. Via applied a fundamental model, this paper analyzed how the vital factors influence the TMT's IA, such as the member's flexibility, locus of control, the whole team's shared mental models, trust, coherence and the organizational experimental culture. Authors also clarified the influence of TMT's IA on core competence and adaptation for the long run, meanwhile the reshaping effect to the characteristics of team or organization.

Key Words: Top Management Team; Improvisational Ability (or TMT's IA); Impact Factors; Reshape Function