



组织稳定与创新的悖论关系研究

林海芬 胡严方 刘宏双 范 彬

(大连理工大学 经济管理学院, 辽宁 大连 116024)

摘要:组织稳定与创新的关系一直是管理理论界关注的重要问题。在对比传统对立观、双元观和悖论观就两者关系形成的差异化观点及应对思路的基础上,阐述了悖论观的核心内容,即稳定与创新的相互促进机理,得出稳定机制能够为创新提供保障、基准并释放注意力和资源,创新则能够提升系统稳定性和长期发展稳定性;提出由形成悖论性思维、感知悖论态势显性化、接受悖论、产生应对策略以及实现组织持续性发展等环节构成的稳定与创新悖论关系动态平衡路径。

关键词:稳定与创新;对立观;双元观;悖论关系;动态平衡

中图分类号:C931 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)03-0003-15

0 引言

组织稳定机制一方面能够确保组织成员充分理解并信任组织的投资、采购、储备及生产等行为,同时使其产生安全感、归属感,并能采取有效行动以更好地完成组织任务(Farjoun, 2010);另一方面则能够促使组织集中资源和精力实现组织目标,强化组织问责、政治保护并减少冲突(Hannan et al, 1984),从而实现组织持续性和规律性发展。因此,组织稳定机制被视为组织实现有效控制和高效运行的基本保障(Nelson et al, 1982),故组织在其发展过程中对制度化、流程化、惯例化等稳定机制的建设给予了高度重视。但研究也发现,组织在追求稳定和高效率的过程中容易出现组织僵化,缺乏弹性,陷入知识与能力陷阱,或无法满足环境变化需求等问题。对此,组织创新研究指出,创新是组织应对环境变化需求、实现持续发展并获得竞争力的重要武器,强调组织需要通

过战略变革、结构调整、流程再造、管理工具或理念更新等创新活动实现生存与发展(Biedenbach et al, 2010; Verganti, 2008)。可见,组织发展离不开稳定和创新。需要说明的是,有关组织创新的研究主要涉及2类:一类是能够给组织绩效带来直接影响的产品或技术创新;另一类是旨在提升组织运行效率的创新行为,这里主要指后者,即为提升组织运行效率从组织结构、流程、制度、管理方法和技术等方面开展的创新活动及过程,包括已有文献中提到的管理创新、组织变革等。

理论界中,大部分针对稳定或创新的研究均是探讨其各自对组织发展的重要性,如强调创新能够促使组织实现适应性发展(Birkinshaw et al, 2008),或强调制度、惯例、流程等稳定机制能够确保组织的持续性和连续性(Cohen et al, 1994)等。这些研究有意或无意地忽略两者的关系或共存问题,根本原因正如传统对立观所主张的,稳定

收稿日期:2018-07-27

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71572025,71872026);国家自然科学基金重点项目(71632004);辽宁省经济社会发展研究课题项目(2018lslktqn-013);辽宁省社会科学规划基金项目(L18BGL039)

第一作者简介:林海芬(1980—),女,浙江景宁人,大连理工大学经济管理学院副教授、博士生导师,研究方向:组织创新、组织悖论。

通信作者:林海芬,linhaifen@dlut.edu.cn

与创新之间由于存在根本性矛盾和冲突而处于完全对立的状态中(Poole et al, 1989)。出于对两者矛盾对立关系的考虑,有研究主张组织应采用权变思想应对组织稳定与创新形成的紧张态势,即根据情境需求,在稳定与创新之间进行二选一,以避免两者共存且相互排斥对组织产生消极影响。结果导致有些组织因担心创新会破坏其已建立的高效稳定系统而拒绝创新,有些组织则过于追求创新带来的弹性和变化而忽略组织稳定机制的建立,两者均使组织陷入发展困境。尤其是在处于发展中的中国企业,出现了激进派和保守派,前者盲目创新而忽略稳定机制建设,后者则坚守已有制度和流程不愿创新变革。

对此,二元性理论强调稳定和创新对组织发展缺一不可,主张组织可通过结构性二元、情境性二元或思维性二元等途径使矛盾要素在同一个组织系统中实现共存,因此该理论在管理学研究中迅速崛起。但其本质仍认为这些要素之间属于矛盾对立关系,应对措施仍为快速有效地做出选择。悖论理论则主张稳定与创新等矛盾要素之间并非相互排斥和独立的关系,而是体现相互依赖、不可分割的特性,属于双重性关系(Farjoun, 2010),或矛盾共存和相互促进关系(Smith et al, 2011),如组织惯例可能阻碍创新也可能促进创新(Feldman et al, 2003)。悖论理论重新审视了组织稳定与创新的关系,为理解和探究组织创新及组织发展提供了新视角。为了更好地提炼组织稳定与创新悖论关系理论,并为进一步开展该领域的研究奠定基础,本文在比较组织稳定与创新对立观、双元观和悖论观的基础上,阐述稳定与创新悖论关系和相互促进机理,并提出悖论平衡思路,凝练未来研究方向。

1 组织稳定与创新的对立观、双元观及悖论观

在组织稳定与创新关系的研究中形成了对立观、双元观以及悖论观等不同观点,三者在基本观

点、认知假设以及应对稳定与创新所形成的悖论态势等方面均存在差异性。

1.1 稳定与创新的对立观

传统对立观认为,类似于组织合作与控制、个体与集体、弹性与效率或利润与社会责任等对立要素之间的关系,组织稳定与创新各自形成自我强化的独立系统,相互排斥、不可兼容,体现为2种完全对立的状态(Poole et al, 1989)。为了避免两者之间因相互排斥对组织运行与发展产生消极影响,组织需要做出二选一的决策。实际上,组织稳定和创新的对立观构成了大量经典经济管理理论的基本假设(Farjoun, 2010)。如权变理论关注不同条件下组织竞争性需求的选择问题,假设当组织内部环境与外部环境实现高度匹配时组织系统达到效率最大化,因此得出:机械结构(也称官僚行政组织)要求统一指挥和高度劳动与职能分工,强调理性实践,不可容忍意外情况,适合在稳定环境下完成专业化任务;有机结构则代表一种松散、灵活的具有高度适应性的组织形式,更适合在动态环境下完成非惯例性任务(Burns et al, 1961)。类似地,创新理论认为,组织不能同时追求专业化带来的静态效应和创新带来的动态效应,只能在不同时期追求不同目标;组织制度理论认为制度追求秩序化和约束性,与组织弹性及适应性相矛盾,两者不可共存;交易成本理论和经营战略理论也指出,组织承诺与弹性之间是一种冲突关系(Farjoun, 2010)。

早期有关组织惯例的研究强调稳定与创新之间的对立关系。20世纪80年代以前组织惯例领域主张组织惯例具有稳定属性,将组织惯例视为对行为的无意识复制,对组织创新变革产生阻碍作用。研究指出,组织惯例是组织保持稳定或规律性、持续性发展的保证,能够有效确保组织问责、政治保护并减少冲突,但同时,正是组织惯例产生的稳定性导致组织惯性、无知、技能降低、负动机

及能力陷阱(Cohen, 2007)。也就是说,组织惯例是组织柔性与创新的对立面,将组织锁定于非弹性、稳定不变的行动范式中,使得组织无法通过创新变革适应环境变化。有关官僚组织的研究强调,组织惯例是官僚组织实现专业化及高效权力运行的保障,但也是导致组织非弹性的根本原因(Cohen, 2007)。

有关探索与开发的早期研究也体现了稳定与创新的对立观思想。其中,开发强调已有知识、惯例和能力,代表组织稳定、静态效率及低变化,强调不断改进和提升组织已形成的能力、技术和管理范式,以强化并延续组织已有的发展方向。具体开发行为涉及提炼、筛选、生产、效率、选择、实施、执行等,旨在通过知识复制提高组织效率和可靠性(March, 1991; 葛明磊等, 2017),因此适合稳定和可预见的组织情境设定。相比之下,探索则强调重新选择、知识搜寻及创新,体现为组织变革、变化、弹性及新方向等,涉及组织创新和长期动态效率。具体探索行为包括变化、承担风险、试验、尝试、应变、发现、创新等,目的在于发现新机会和新事业,提高组织弹性、适应性和创新性(March, 1996),适合模糊性和动态性的组织情境设置。March(1991)指出,探索与开发对组织发展均至关重要,但两者不可兼容,属于对立关系。原因在于:一方面,探索和开发会竞争组织的稀缺性资源,当组织将更多资源分配给开发时,探索活动能够获得的资源则相对较少,反之亦然。类似地,Smith等(2011)也强调资源稀缺是强化竞争性需求之间的悖论态势及突显要素对立性的重要因素。其次,探索和开发会各自形成封闭、自我强化的系统,一旦组织做出选择,组织便会围绕探索或开发构建支持性流程、实践、结构甚至文化和理念,形成一个封闭的系统,任何对立或者不相关的要素均无法融入该系统。也就是说,追求稳定的结果需要惯例化、原则、控制、成果、风险规避等相关开

发机制作为支撑;而追求创新的结果则需要尝试、风险承担、开放以及松散原则等探索机制作为支撑(March, 1996)。正式化和控制等稳定机制能够促进可靠性和可预见性,提高开发效力,但会阻碍探索;而试验和变化等创新机制能够促进弹性,提高探索效力,但会降低可靠性和效率。此外,探索与开发所要求的组织高层设计和管理思维也完全不同,而组织固有的管理理念无法兼容两种矛盾要素。可见,两者在形式、实践和思想方面都保持各自的内部一致性和相互排斥性,组织只能支持稳定或创新其中之一。

总之,稳定与创新的传统对立观主张两者相互矛盾且完全独立、不可兼容,组织只能根据情境需求做出二选一的决策。

1.2 稳定与创新的双元观

考虑到组织既需要稳定也需要创新,且如果组织过度强调开发或稳定,可能导致运行模式和管理方式的落后,而过度探索或创新则可能造成组织不稳定和低效率,学者因此提出了双元性理论。双元性理论主张尽管探索与开发之间存在根本性矛盾,但组织发展同时依赖于探索与开发,两者缺一不可,因此可通过构建具备双元性能力的组织结构、组织情境或组织领导实现两种矛盾要素的共存。如Tushman和Romanelli(1985)的动态平衡模型假设稳定与弹性在组织发展的不同时期交替出现;Burgelman(2002)研究指出,组织已有结构主要支持开发性活动,为完成探索性活动,组织需要成立新的部门。林海芬等(2012)认为,探索与开发之间存在明显的矛盾关系,可按空间差异或时间顺序实现分离性共存。其中,空间分离性共存指在同一时间点,组织内部不同单元或部门根据各自的发展需要选择探索或开发;时间分离性共存是指在组织发展的不同阶段,根据差异化发展需要或情境需求来做出选择。双元理论还指出,由于探索与开发之间存在根本矛盾特点,组织

为实现分离性共存需要面临巨大的挑战,如在组织发展的不同阶段之间需要实现从一种战略到另一种战略或两种不同一致性之间的转变,此外,由于各单元或部门会就其选择探索或开发而形成各自独立的支持系统,因此组织需要在同一时间点维持不同单元或部门的平衡,协调探索与开发的矛盾与冲突。实际上,随着探索或开发系统在自我强化中不断壮大,组织的发展将呈现出明显的倾向性(March, 1991)。

近年来,随着有关二元性能力和二元性组织研究的深入,学者进一步提出,探索与开发共同支持高层管理者的矛盾性战略决策,组织具备同时进行探索与开发的能力是实现其长期绩效的基本保障(O'Reilly et al, 2013)。March(2006)也承认探索与开发跨时间或空间实现平衡是一种理想化一分为二的观点。总之,大部分二元观研究主张稳定与创新之间存在本质矛盾性,但两者对组织发展均至关重要,缺一不可,因此需要组织为两者创造共存空间,实现组织发展。值得注意的是,尽管对稳定与创新的关系认知已经从完全分离转变为共存,促使组织能够通过开发确保其生存,又能够投入足够的资源进行探索确保其未来发展,或确保需要稳定的部门获得资源开展探索活动,而需要创新的部门获得资源开展开发活动,以此解决两者产生的紧张悖论态势。但二元观在一定程度上仍是对立观的延续,即强调两者本质上的不一致性,因此需要通过组织设计或管理者认知实现共存;而未从根本上改变对两者关系的认知,即未关注两者之间可能存在的相互依赖关系。这也是二元观与悖论观最根本的区别所在。

1.3 稳定与创新的悖论观

悖论理论对传统对立观和二元观提出了挑战,也为理解稳定与创新等对立要素及其产生的矛盾态势提出了新视角。管理领域的悖论思想体现了逻辑学、修辞学等西方哲学和道教、中国本土禅宗

等东方哲学的结合(Schad et al, 2016; 庞大龙等, 2017; 张祥龙, 1993)。其中,悖论思想的西方哲学根源主要指西方逻辑学与修辞学,将悖论描述为矛盾统一。逻辑悖论源自古希腊麦加拉学派的“说谎者悖论”。说谎者悖论直接挑战了以亚里士多德为代表的非此即彼的形式逻辑学,揭开了西方哲学两千年来对悖论持续关注的序幕,成为西方悖论思想的源头,也为管理悖论提供了思想源泉。悖论修辞学则借用逻辑学中的术语“悖论”,将悖论看作是诗歌的本质特征之一,因此设定一个包含2个相冲突命题的比喻(Poole et al, 1989),如“安静的夜晚就像一个激动的修女”。东方哲学强调2种对立要素的共存及相互依赖关系。如道家的阴阳图强调2种要素的对立,如黑与白、阴与阳、生与死等,但同时又认为这些对立要素之间又是相互依存、动态变化和本质相连的(Peng et al, 1999),其中阴阳关系正好代表悖论关系(Li, 2014);中国本土宗教禅宗强调通过化解各种相互冲突、实现共存达到最高境界,也体现了相互矛盾且相互关联的悖论思想(Chen, 2002);佛教、道教和印度教等东方哲学思想均强调面对由对立要素形成的矛盾态势时,采取二选一对策略会掩盖事物的本质,因此主张采用悖论思想,悖论不需要解决,应该被接受和整合(彭永捷, 2011)。此外,辩证学和存在论等现代哲学进一步深化了对悖论的理解,如辩证学强调对立要素之间的本质冲突会产生新的命题,因此追求真相需要无止境的探索(Cunha et al, 2002);存在论认为有限和无限锁定于持续的互动中(孙正聿, 2016)。

基于这些传统思想,学者将悖论理论引入管理领域并重新做出了界定,如Lewis(2000)率先指出悖论是指组织中相互矛盾且又相互关联的一组长期共存要素。随后,Schad等(2016)认为悖论代表持续矛盾要素之间的相互依赖关系;Smith等(2011)将悖论表示为矛盾但相互依赖的要素同时

且持续共存的状态。在明确悖论基本概念的基础上,学者将悖论理论视为一种元理论,广泛应用于公司治理、组织领导力、组织创新变革等领域的研究中,识别其中的悖论要素以及要素之间的矛盾和相互依赖关系,以及组织如何应对这些悖论态势等问题,进而产出一系列重要研究成果。其中包括对稳定与创新这一对一直受理论界关注的要素的重新认知。根据悖论的定义,研究打破了传统稳定与创新矛盾且不可兼容的观点,提出两者之间既相互矛盾又相互关联,在组织发展过程中呈现2种并行状态,属于悖论性关系,且稳定与创新的悖论关系是组织管理的核心悖论(Thompson et al, 1967)。Farjoun(2010)系统论述了稳定与创新的悖论性关系,指出两者尽管从定义层面来看存在明显区别和矛盾之处,但并不是完全独立关系,而是能够相互促进,唇齿相依,就像火车与铁轨(铁轨的稳定性是火车高速运行的保障)(Weick et al, 1999)。创新的实现依赖于组织所建立的规则、流程或惯例等稳定机制,同时,组织依赖持续创新来应对环境变化,以维持其稳定性。

Schad等(2016)提出悖论要素的2个基本特点:矛盾和相互依赖性。稳定与创新的关系则体现出悖论要素的矛盾性和相互依赖性。一方面,正如对立观和双元观所强调的,两者为追求不同的目标需要组织构建差异化支持系统、形成差异化管理,体现出矛盾性特点。另一方面,正如He等(2004)研究指出,尽管稳定与创新在短期内会竞争稀缺资源,但从长期的角度来看,组织的成功正是两者相互作用的结果。类似地,有关探索与开发的研究也指出,组织中若缺乏探索则会导致开发没有基础,即没有知识可用于支持开发;而若没有开发,探索过程便无法产生新知识,也就无法形成有效的吸收能力,因此探索与开发通过交互支持组织学习实现相互强化(Andriopoulos et al, 2009)。Schad等(2016)直接挑战对立观中稳定过

程只支持稳定结果而创新过程只支持创新结果的观点,指出稳定与创新机制均具有双重属性,能够共同支持同一种稳定或创新结果,如多样化和试验等创新过程机制除了能够促进组织变革与创新,还有助于维持组织稳定;制度、控制和惯例等稳定机制不仅能够提升组织运行效率,提高组织稳定性,还能够促进组织适应性调整、开发和探索,推动组织创新。总之,类似于阴阳图中的黑白融合关系,稳定与创新的共存能够产生协同效应,同时实现组织效率和创造力的提升,体现出对立要素的相互促进或增强关系。这种相互依赖关系可描述为两者不可分割地存在于同一个统一连续体中,相互决定,就像“硬币的两个面”(Lewis, 2000)。可见,稳定与创新之间既相互矛盾又相互依赖,属于悖论性关系。

悖论视角的提出不仅从根本上改变了对稳定与创新关系的认识,还将该领域的研究重点转向矛盾要素的整合问题。如最新组织惯例研究明确了组织惯例对组织稳定与创新的双重作用,证实组织稳定与创新的共存和相互促进关系,即组织惯例不仅是组织能力和知识的储存库,能够为组织带来协调控制、决策辅助和学习存储等稳定效应,还是认知和分析组织创新、变革或转型的关键,亦或是组织创新变革的源泉、基础和基本分析单元(林海芬等, 2017)。换言之,除了稳定组织运行,组织惯例的作用还在于从组织最微观层面触发并支持组织创新变革。组织惯例的悖论性作用说明组织是稳定和创新的共存体,也意味着组织需要平衡2种悖论性作用对组织产生的影响。此外,近年来部分有关双元性组织的研究在强调探索与开发均事关组织成功的基础上,已经开始探究矛盾要素之间的平衡问题(Raisch et al, 2009),并采纳悖论性视角关注两者之间存在的相互促进作用。这部分组织双元性理论研究实际上已经延伸到组织悖论层面,但只关注了探索与开发这一

对特殊的悖论要素,且未将研究重点放在矛盾要素的内在依赖性和自我循环上。

总之,与传统二元对立关系视角相比,悖论性关系视角承认稳定与创新的矛盾关系,更强调两者的相互依赖性。传统对立观认为稳定与创新之间相互矛盾且不可兼容、完全对立,为解决两者形成的组织紧张态势可采用权变思想,分辨出稳定机制与创新机制分别适用于何种条件之下,从而为不同情境下运行的组织或组织单元提出更合适的机制,以满足组织或组织单元内部环境与外部环境的一致性需求;双元观主张,尽管稳定与创新之间存在本质矛盾性,但两者对组织发展均至关重要,缺一不可,因此需要组织为两者创造共存空间,实现组织发展;悖论观则主张稳定与创新之间属于矛盾但相互依赖的关系,通过持续动态平衡可在两者之间建立良性循环系统,产生协同效应,即通过有效利用组织固有的稳定与创新矛盾属性,实现组织成功。可见,三者基本观点、认知假设及解决紧张态势的思路等方面均存在明显差异(见表1)。需要说明的是,悖论理论并非是对权变理论或双元理论的取代,而是为应对组织的矛盾态势、理解组织创新与发展的本质提供一种新视角。

2 稳定与创新悖论性关系的核心:相互促进作用

强调矛盾要素的相互依赖关系是悖论观与传统对立观和双元观最根本的区别。组织惯例的二维构成观及动态性理论也展示了稳定与创新的相互影响关系,即代表惯例稳定性的启示面(稳定)指导每一次惯例的具体执行(创新),而反复执行的结

果(创新)可能导致已有规则、流程甚至隐性认知的改变,即明示面的改变,促进新明示面的形成(新稳定)(O'Reilly et al, 2013)。已有关于稳定与创新相互促进作用的研究具体体现为稳定机制对创新的促进作用和创新机制对稳定的促进作用。

2.1 稳定机制对创新的促进作用研究

根据传统对立观,稳定机制只支持稳定结果,创新机制只支持创新结果。然而,高度创新性组织却高度依赖于严格控制的系统以及组织规章制度与流程等稳定机制,体现了弹性组织与机械结构的矛盾共存(Farjoun, 2010)。事实上,稳定机制并不等同于刚性或固定不变,而是隐含着连续性和低变化性,本质上代表一种适应性,会在不同程度上为组织创新提供支持。

稳定机制能够为创新提供保障。大部分组织稳定机制包括规范、规则、流程、制度和惯例等都具有规范和指导员工行为的作用,当组织过于严格执行这些稳定机制时,也就限制了组织员工进行独立思考和行动自由,从而无法产生创造力,导致组织僵化。尤其当受到环境动态性影响或组织处于复杂情境时,稳定机制会导致组织失去弹性和适应性(Hannan et al, 1984)。但从另一个角度来说,这些稳定机制的本质正是组织对员工做出的承诺和安全保障。也就是说,组织建立各种制度规则等稳定机制能够确保员工始终处于安全、稳定的工作环境中,保护其自由,实现自治,为组织和员工行为改进和创新提供最基本的保障(Farjoun, 2010)。即便是在外部环境发生剧烈变化的情况下,员工仍能感受到稳定机制产生的安全性

表1 稳定与创新的二元对立观、双元观和悖论观对比

关系视角	基本观点	认知假设	解决紧张态势的思路
二元对立观点	稳定与创新之间相互矛盾和对立,不可兼容	内部环境与外部环境的一致性组织成功的保障	什么条件下适合稳定? 什么条件下适合创新?
双元观	稳定与创新之间尽管相互矛盾,但两者缺一不可,即组织的发展同时依赖于两者	通过组织设计可实现矛盾要素的共存,并同时发挥两者的作用	如何为两者的矛盾性共存创造条件?
悖论观	稳定与创新之间相互矛盾但同时相互依赖、相互促进,共同促成组织的长期成功	矛盾是组织固有的属性,如果加以有效管理则能够实现组织成功	如何在两者之间建立自我良性循环,实现动态平衡,产生协同效应?

和可靠性,采用创新性措施应对环境变化。正如 Farjoun 等(2011)指出的,如果没有制度规范对组织界限和行为的清晰界定,便不可能产生理性的组织行为,包括组织创新行为。换言之,当制度规范不存在时,意味着组织处于慌乱的状态,此时根本不可能产生有序的组织行为,这也是现代企业组织出现的根本原因。实际上,制度规范等稳定机制本身包含不可分割的保留和选择成分,能够通过培育合法性并且增强信任,减少不必要的波动,降低不确定性,从而提高组织探索与创新效率(Farjoun, 2010)。正如 Simons(1995)指出的,政策和组织边界的作用就像汽车的制动系统一样,并非减速反而是提速作用,即并非限制组织自由和创新变革,反而是组织自由和创新变革行为的驱动器。因此,对立观视制度规范为一种限制,低估了其在保障创新与适应性中的根本性作用。

稳定机制能够为创新提供基准。组织创新并非一蹴而就的,即便是根本性创新,也不可能一夜之间彻底推翻组织已有的战略、结构或流程,实现组织的突飞猛进。如有关丰田组织创新的研究发现,在丰田组织中涌现的层出不穷的创新实践均是在维持已有稳定流程且保持在既定轨道内持续运行而产生的非线性结果。就如同科学发现都要经过一系列严格控制的反复实验才能产生,组织创新亦要满足组织已有稳定机制所代表的基本原则和行事规范。尤其从个体层面而言,创新性行为和解决方案的提出往往依赖于已有的经验教训或启发。正如 Holland(1992)研究指出,个体在创造性解决问题的过程中总是高度选择性和明显的目标导向性,而非随意盲目采取行动,其中的依据正是已有原则或经验。也就是说,个体和组织会依据已有原则或方法形成相对稳定的方案结构或模块,在解决新问题、构造新方案的过程中则可灵活运用这些结构或模块,减少试错,节约认知资源(Sawyer, 2006)。如工程师依赖于大量科学原理、

经验、推理、惯例和源于实践形成的各种规范,发挥其创造性;艺术家、音乐家和诗人只有在掌握基本乐理知识、律诗的平仄规则等已有的规则和理论的基础上,才有可能创造出新作品(Klahr, 1999)。可见,准则、流程和规范等稳定机制为个体和组织采取创新行动提供了基准、依据或参照。

稳定机制能够为创新释放注意力和资源。对立观认为,稳定机制的作用在于通过提高组织运行效率以获取竞争优势,但其也可能造成当组织面临环境变化时出现僵化、不适应或行动滞后等问题(March, 1991)。Farjoun(2010)则认为,正是因为有了稳定机制,组织成员才能够在环境变化或组织动态变化的过程中仍能够集中注意力和资源开展组织活动,而不是将注意力和资源用于应对动态情境带来的不确定性。类似的,Adler 等(2009)研究指出,组织中的稳定机制不仅有利于完成惯例性任务,还有助于完成非惯例任务,甚至进行根本性创新。个体在遇到突发事件或变故时,往往无法正常工作或生活,就是因为其将有限的注意力和资源均用于应对突发事件或变故。而组织中建立的稳定机制则能够将组织和个人的注意力和资源释放出来完成其他更具弹性或非惯例性任务,从而实现组织创新变革。如在官僚组织中,组织员工借助稳定程序有效应对不可避免的意外事故与干扰,确保个体维持已有轨道运行的基础上参与非惯例性任务,提高学习效率。组织的技术专业化水平越高则越能够开发出新产品,这不仅是因为组织在其专业化成长的过程中积累了大量基础技术模块和技术开发准则,能够有效提升创新效率,还在于组织能够将更多注意力、精力以及资源用于开发新产品。交通事故控制系统之所以能够在发生事故的第一时间有效的发现并做出快速处理,并非依赖其系统的多变性,反而依赖结构化和约束等稳定机制进行有效控制并获取效率,实现可靠性运作和处理(Bigley, 2001)。类

似地, Klein (2006) 等关于高效团队的研究也证明了角色定位和标准化作业流程等稳定机制能够促进组织更有效地对新奇和不确定情况做出反应。研究还指出, 组织中的标准化流程并不会限制员工自由, 而是将员工的注意力集中到更小的范围, 更有效地完成任务甚至实现不断创新与突破 (Zollo, 2004)。可见, 创新性组织往往采用严格的控制机制, 通过稳定的流程或刚性活动, 更好地完成知识汇总、复制和生产, 如丰田要利用元惯例、工作丰富化、技术分区等稳定机制提高组织弹性和学习效率。

总之, 制度、准则、规范、流程和限制性选择等稳定机制不仅为组织发展提供所需的确定性和合法性, 还可能通过减少不必要的变化提高探索效率, 为个体和组织解决新问题提供稳定的基石, 并释放注意力和资源以更好地完成更加弹性或非惯例性任务, 触发组织创新变革, 实现适应性发展。

2.2 创新机制对稳定的促进作用研究

尽管创新要求在一定程度上打破组织已建立的稳定状态, 短期内会影响组织效率与绩效, 但是作为组织应对环境变化采取的措施, 创新的目的在于实现新的稳定, 追求组织长期成功。可见, 创新是实现组织适应性稳定的重要手段。组织可借助松散耦合和试错性学习等创新机制提升其系统稳定性和长期发展稳定性。

从组织系统效率的角度来看, 松散耦合相比紧密耦合能够更好地提升组织系统稳定性。对立观主张稳定机制支持稳定结果, 据此, 构建绝对可靠、高度紧密耦合的系统便可实现组织系统的高度稳定运行。但有关复杂系统的可靠性理论却发现, 宇宙飞船、太空梭、核工厂等高度复杂组织却往往构建成为松散耦合系统, 以实现当遇见不可预测的突发性危机事故时仍能够保持高度稳定及可靠运行 (Landau et al., 1995)。就其原因在于, 紧密耦合系统由大量严格控制的机制或模块构成,

这些机制或模块之间处于环环相扣的状态, 相互依赖而非相互独立, 因此当组织系统遇见突发事件或产生偏离时, 可能因为某一个机制或模块的变动产生连锁反应, 导致整个系统的崩溃 (Landau et al., 1995)。相反, 松散耦合系统中由于设置了大量系统冗余, 使得系统内部构成之间相互依赖性较低, 当组织系统遇见突发事件或产生偏离时, 只会造成某些系统模块失效, 但系统能够马上启动备用方案或路径加以替代, 此时系统内其他构成受影响的程度较低, 从而确保系统整体运行 (Wildavsky, 1991)。此外, 松散耦合系统中的非紧密关系和多路径选择为系统创新提供了更多的可能性, 即系统构成之间的不同组合以及相互知识传递有助于产生更多问题处理的办法, 实现组织系统创新 (Wildavsky, 1991)。可见, 相比于紧密耦合系统, 松散耦合系统反而具有更强的灵活性和多样性, 能够更好地满足情境变化产生的动态性需求, 有效吸收组织创新变革产生的震动, 提高系统稳定性 (Wildavsky, 1991)。

从组织长期发展的角度来看, 试错性学习、尝试和探索等创新机制有利于确保组织长期稳定发展。组织需要不断探寻新方法、新流程或新制度以实现持续发展, 而试错性学习和探索等创新机制正是组织在持续发展过程中保持稳定性和可靠性的基本手段。Wildavsky (1991) 的研究指出, 通过试错和尝试能够发现不足并积累经验, 为组织做出反应提供了更多选择, 其本身就是一个学习的过程, 而试错性学习中产生的小失败或偏差有利于提高组织的安全性和可靠性。也就是说, 组织适当地承担试错性风险能够有效确保其安全。从长期来看, 组织通过积极试错和尝试可以及时发现组织运行中的小问题, 尽管可能需要承担更多的失败, 但这些小失败往往正是组织前进的基石, 还能够降低组织发生大问题或灾难的可能性。一方面, 当组织在尝试或探索中发现细小的

安全隐患时,便能够及时进行有效纠偏,避免产生重大偏离;另一方面,尝试和探索还能够刺激组织搜寻解决问题的方案,为发现不可预测的不确定性提供经验和借鉴,为创新提供更清晰的思路(Reurup, 2011)。在绝对稳定或没有创新机制的组织中,一旦出现重大偏差或遇到问题,组织就会束手无策。可见,试错、尝试和探索等创新机制能够为组织提供洞见,更新组织稀缺的注意力资源,为组织学习提供更丰富的线索并为组织解决问题提供更多思路。因此,将试错和探索视为会分散组织发展注意力的动作是一种短视行为,这些创新机制能够从更长期的角度维持组织稳定,促进组织效率的持续提升以及技能的持续发展。

事实上,组织所有创新活动都是为了确保组织的长期稳定发展,即通过打破稳定、重建稳定来实现组织持续高效运行。

3 组织稳定与创新悖论性关系的平衡路径

已有研究指出,悖论不需要解决,应该被接受和整合(彭永捷, 2011)。本质上,平衡悖论代表一个持续动态的互动过程,要求组织在两股势力之间建立相互促进的循环关系(Lüscher, 2008; 武亚军, 2013; 陆亚东等, 2015; 席酉民等, 2006)。基于此,本文在借鉴Smith等(2011)的悖论动态平衡理论的基础上,提出稳定与创新悖论态势的平衡思路,如图1所示。该过程涉及在形成悖论性思维

的基础上,通过感知悖论态势、接受悖论、产生有效应对策略等环节,达到实现组织持续性发展的目标。

形成悖论性思维。解决悖论和打破对立要素之间的恶性循环要求行动者形成悖论性思维,即改变根深蒂固的二选一思维,构建能够同时接纳2种对立要素的思维模式。悖论性思维能力与认知弹性相关,代表认知性控制能力以及在对2种对立要素的认知之间进行转移的能力(Besharov, 2014),是接受和平衡悖论态势的基础。悖论性思维类似于Rothenberg(1979)提出的“多面共存思考”,是一种超越矛盾的能力。如丰田的管理者通过从折衷思维转变为悖论性思维,即同时接纳所有多元竞争性需求并进行再组织,重新思考其质量与效率态势,建立了及时生产制,为现代工业带来了一场巨大变革。

组织高层管理者尤其需要悖论性思维应对稳定与创新的持续悖论态势。传统折衷或二选一思维的管理者为避免稳定和创新形成排斥,因此想方设法进行分离,尽可能突出稳定或创新的作用。此时尽管能够找到与稳定策略和创新策略更为匹配的组织情境,但可能会导致管理者因考虑到创新对当前组织稳定性的冲击而拒绝或推迟创新,从而错失组织创新时机,或是因过于强调创新的潜力而盲目重视与投入,忽视组织的持续性和

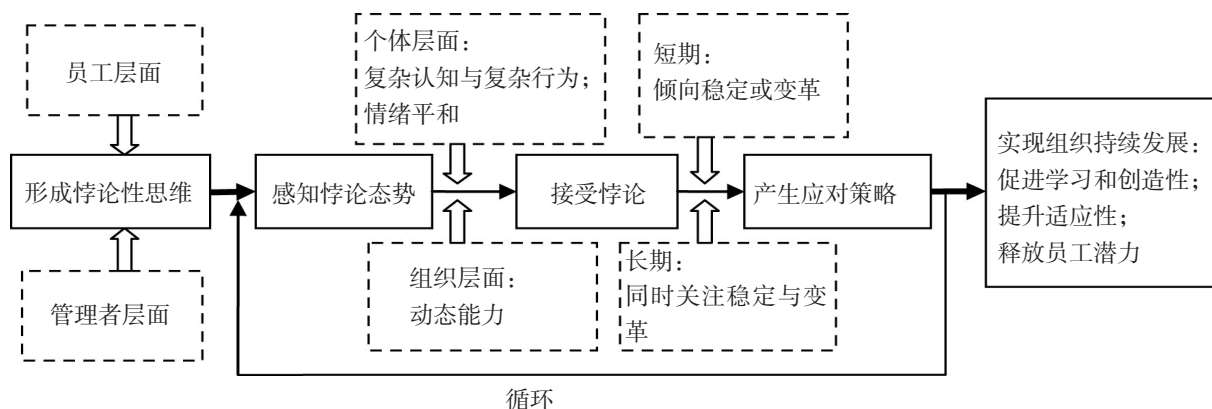


图1 组织稳定与创新悖论态势平衡过程

可靠性。悖论性思维的管理者则认为两者可以且应当同时存在,只需要合理引导和管理便可发挥两者之间的协同效应,从而探索更多的创新性整合方式(James, 2011)。此外,组织中的普通员工也需要具有悖论性思维,接受组织创新变革以及由此产生的动荡和压力,以探索与开发相结合的方式完成其工作任务。研究甚至认为悖论性思维是可以通过教育和培训来形成,且组织在招聘过程中可通过悖论性测试挑选具有悖论性思维能力的管理者与员工(Smith et al, 2012)。

感知悖论态势。悖论态势是组织中持续存在的一种状态,只不过大部分时候处于休眠中,不容易被察觉或感知(Smith et al, 2011)。只有环境要素发生显著变化时,悖论态势才开始显性化,此时组织成员才能感知悖论态势带来的矛盾或不一致性。稳定与创新之间的悖论性态势亦是如此,当组织遇到多元化目标、环境变化和资源稀缺等条件时,悖论态势得以显性化。多元化目标由不同组织利益相关者的差异化需求产生,即部分利益相关者强调组织的当前效益(稳定)而其他利益相关者看重组织的长远利益(创新),相互之间的竞争性期望促使产生稳定与创新的矛盾与冲突,形成向不同方向拉扯的组织复杂状态。环境变化会对组织当前的运行状态产生冲击,要求组织在当前实践和未来机会之间做出选择,此时组织管理者需要在稳定与创新或探索与开发之间进行权衡。资源稀缺性造成组织在分配资源的过程中,当用于稳定或探索的资源较多时,可用于创新或开发的资源则相对较少,反之亦然。此外,这些要素之间还会产生复杂的交互影响作用。尤其在当前激烈的竞争环境下,多元性目标、环境变化和资源稀缺往往同时出现,要求组织不断强化对弹性、尝试和风险等探索性需求,同时又要通过持续开发提高效率,此时悖论性态势尤为明显(Volberda, 2003)。

接受悖论。感知悖论态势后个体便会做出反

应。很多时候,个体面对悖论态势会出现焦虑情绪,启动拒绝或抵触等防御机制以维持与现有行为的一致性(Weick, 1993)。此时,个体倾向于采取消极态度,忽略部分利益相关者的需求,无视环境变化,或集中资源进行探索或开发以应对资源稀缺。尽管追求一致性能够获取短期效应,但也可能因此失去发展机会。因此,有效应对悖论首先要消除消极情绪,接受悖论,即视稳定与创新均为组织发展的必要条件,两者共存是组织的基本属性。从个体层面而言,接受悖论要素需要个体具备认知复杂性和情绪平和等特点(Smith et al, 2011)。即个体能够有效识别矛盾要素之间存在的有价值的差异,并发现其中的协同机制,从而形成能够容纳矛盾要素的认知框架(Lewis, 2000),即悖论性思维。情绪会影响个体决策、刺激个体行为,而情绪平和的个体能够减少不一致性带来的焦虑和恐惧,做出悖论性反应。当稳定与创新的紧张态势带来模糊性、不确定性时,个体会产生焦虑,激发抑制、拒绝和分裂等自我防御机制(Lewis, 2000),此时情绪平和能够减少紧张的情绪防御和恐惧,使个体坦然地面对悖论,最小化防御心理和恶性循环的反作用。从组织层面而言,动态能力是指组织建立、整合以及重新配置组织内外部资源从而适应环境快速变化的能力(Teece et al, 1997),是一种更快、更敏捷且不可效仿的资源构造能力。动态能力通过持续更新、重置和再造资源与能力确保组织创新变革的持续推进,但其载体却是组织流程、惯例和技能等稳定机制(Teece et al, 1997)。可见,动态能力为组织稳定与创新共存提供可能,使得个体能够积极面对并接受悖论态势。

可见,接受悖论是平衡悖论的基础,当个体主观认为悖论态势能够而且应该共存时,才会有意识地探索悖论要素之间的动态关系。接受稳定与创新悖论态势的行动者会选择从长期视角看待两

者的关系,如此能够减少两者对稀缺资源的竞争性冲突,因为任何选择都是暂时的,两者对于长期成功均至关重要。

产生应对策略。通过消除对悖论的焦虑与恐惧,组织成员能够接受悖论并对悖论态势形成舒适感,进而提出更有效的应对策略。研究指出,应对悖论的策略主要有分离和整合2种(Smith et al, 2011),两者之间可通过有效迭代确保组织长期对稳定和创新的双重关注。即在短期内选择稳定或创新,但在长期则同时保留稳定与创新。具体来说,组织会在某时间点或某时期更关注组织的稳定性和持续性问题,但在另一个时间点或时期则更注重创新变革,如此在两者之间实现有效调整,以实现稳定与创新之间的平衡。短期的倾向性允许组织或个体长期共同关注2个对立面,体现出组织的动态战略能力。值得注意的是,短期的倾向性并非传统的二选一决策,而是允许稳定与创新或探索与开发的共存。因此,短期内或某时间点有效同时关注探索与开发也涉及动态决策问题,要求高层管理者能够同时将资源分配给已有产品或已有的运行机制和创新变革。不同于二元视角下的时间分离性共存,悖论视角下对稳定与创新的动态调整不需要为追求稳定或创新结果而重新建立相应的稳定或创新机制和系统,而是认为两者属于相互促进和相互支持的关系。此外,悖论要素之间形成恶性循环的威胁持续存在,管理者需保持警觉性,避免受对立观的影响而形成两极分化的二选一思维,积极对悖论态势做出反应,挖掘其潜力。

实现组织持续发展。动态平衡稳定与创新的悖论态势旨在实现组织持续发展(Smith et al, 2011),即确保组织追求短期卓越的同时关注适应性和成长,实现长期成功。具体来说,悖论动态平衡通过促进学习和创造性、提升适应性以及释放员工潜力等途径实现持续发展。首先,平衡

悖论态势使得组织管理者总是思考稳定与创新的矛盾性共存,从而积极探索能够实现矛盾要素共存的创造性方案,促进学习,对组织进行持续改进。其次,平衡悖论需关注竞争性需求的共存,涉及认知转变、资源重组、结构改变以及对目标的再思考等持续性活动。这些活动能够提升组织的适应性,实现组织动态决策。相比之下,对立视角下的二选一决策只关注单一需求,尽管有利于管理者对单一焦点形成固定的认知承诺,可实现短期成功,但从长期看则过于静止和惯性。最后,矛盾态势的共存能够激发员工创造力,提高学习效力,使个体从中获得成功,从而有效释放潜力,更努力地组织目标做出贡献,有助于提升群体效力以及组织绩效。总之,关注稳定与创新的悖论关系,形成有效平衡对策,并构建组织支持性能力,能够确保组织实现流动性、反应性和持续性发展。

4 结论与未来研究方向

考虑到稳定与创新对组织发展均至关重要,本文在梳理传统对立观和二元观的基础上,结合悖论理论,系统阐述组织稳定与创新的悖论性关系。传统对立观主张组织稳定与创新之间属于完全对立和不可兼容的关系,因此组织需要采用二选一决策机制,在分辨适应性条件的基础上选择稳定或创新;二元观主张,尽管稳定与创新之间存在矛盾性,但两者对组织发展均至关重要,缺一不可,因此需要组织为两者创造共存空间,实现组织发展;而悖论理论则认为稳定与创新之间属于矛盾但统一的关系,两者相互依赖、相互促进,能够产生协同效应,组织可通过持续动态平衡机制实现稳定与创新的共存,发挥两者的整合效应,实现组织长期成功。稳定与创新之间的相互促进作用体现为:一方面,制度、准则、惯例与专业化等稳定机制为组织创新提供保障和基石,释放注意力和资源;另一方面,松散耦合、冗余、试错和尝试等创

新机制能够提升组织系统的稳定性,确保长期适应性发展。此外,本文还探析了组织稳定与创新悖论性关系的平衡路径,指出悖论平衡涉及一个持续动态的互动过程,组织需要在两股势力之间建立相互促进的循环关系,从而提出在形成悖论性思维的基础上,通过感知悖论态势、接受悖论、形成有效应对策略等环节达到实现组织持续性发展目标的动态平衡思路。本研究旨在为理解和应对组织稳定与创新的关系提供新的视角与思路,引导组织在实践中形成悖论性战略与管理思维。

由于本文仅限于对两者悖论性关系的理论阐述,未来有必要从以下3个方面深化研究。

首先,稳定与创新之间的相互促进问题。稳定与创新之间的相互促进机理是两者悖论性关系的核心内容,本文只进行了粗略的分析。事实上,由于组织稳定和创新机制具有多样性,如习惯、惯例、制度、原则、紧密耦合、限制、承诺、控制和低变动等稳定机制都可能对适应性、高变动、创新与弹性等创新结果产生影响,反之,搜寻、正念、冗余、开放、专注失败、想象和变化等创新机制也可能对连续性、低变动率、可预见性、规范性和可靠性等稳定结果产生影响(Farjoun, 2010)。两者之间的相互影响机理需要通过更多实证研究进一步挖掘并进行理论化构建。

其次,悖论性思维的构念与形成问题。悖论性思维是接受并采取悖论性策略的基础,因此在稳

定与创新的关系中管理者与员工应形成什么样的悖论性思维至关重要。未来研究有必要探讨:个体认知与行为在产生或避免焦虑中起到什么作用?这种个人防御如何蔓延?或者如何影响战略持续性等集体、组织层面的防御?悖论性思维的构成是什么?个体对悖论性思考的偏好有何不同?组织实践,结构和领导方式等因素如何影响个体和集体进行悖论性思考?如何能够促使悖论性思维的形成?

第三,稳定与创新之间如何有效平衡与整合问题。尽管本文提出了稳定与创新悖论性关系平衡的思路,但如何在短期和长期实现有效整合进而发挥两者的协同效应才是两者之间悖论性关系理论的核心内容。如从短期看,管理者如何判断组织应该以稳定或以创新为主?组织资源和注意力如何在2种机制之间进行有效分配?组织如何消除两者可能存在的矛盾性并使其产生协同效应?从长期看,组织如何在2种倾向性之间进行战略调整?如何判断其中的关键点或转折点?能否形成组织稳定与创新自动平衡的系统?解答这些问题无疑是揭示稳定与创新平衡机理的关键。

此外,还有必要关注悖论性态势在不同组织或组织发展不同时期的表现形式,悖论态势及其显性化的影响因素和机理,以及平衡悖论态势对组织绩效和发展的影响等问题。总之,组织稳定与创新的悖论关系及平衡机理是一个复杂的系统问题。

参考文献

- Biedenbach T, Soderholm A, 李文静, 等. 2010. 超级竞争行业组织变革的挑战:文献综述[J]. 管理世界,(12):155-163.
- 葛明磊,张丽华. 2017. 企业大学双元能力促进学习项目运营:华为大学的案例研究[J]. 管理案例研究与评论,10(6):555-567.
- 林海芬,苏敬勤. 2012. 管理创新效力提升机制:组织双元性视角[J]. 科研管理,33(2):1-10.
- 林海芬,于泽川,王涛. 2017. 基于组织惯例的组织创新持续内生机理研究评述[J]. 研究与发展管理,29(1):127-138.
- 陆亚东,孙金云,武亚军. 2015. “合”理论:基于东方文化背景的战略理论新范式[J]. 外国经济与管理,37(6):3-25.
- 彭永捷. 2011. 重拾被遗忘的东方:兼评“东方哲学”与五卷本《东方哲学史》[J]. 哲学研究,(10):64-70.
- 庞巨龙,徐立国,席酉民. 2017. 悖论管理的思想溯源、特征启示与未来前景[J]. 管理学报,14(2):168-175.
- 孙正聿. 2016. 存在论、本体论和世界观:“思维和存在的关系问题”的辩证法[J]. 哲学研究,(6):19-27.

- 武亚军. 2013. “战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势:任正非的认知模式分析及管理启示[J]. 管理世界,(4):150-167.
- 席酉民,韩巍,葛京. 2006. 和谐管理理论研究[M]. 西安:西安交通大学出版社.
- 张祥龙. 1993. 胡塞尔、海德格与东方哲学[J]. 中国社会科学,(6):45-55.
- Adler P S, Benner M, Brunner D J, et al. 2009. Perspectives on the productivity dilemma[J]. Journal of Operations Management,27(2):99-113.
- Andriopoulos C, Lewis M W. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation[J]. Organization Science,20(4):696-717.
- Besharov M L. 2014. The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values[J]. Academy of Management Journal,57(5):1485-1512.
- Bigley G A, Roberts K H. 2001. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments[J]. Academy of Management Journal,44(6):1281-1299.
- Birkinshaw J, Hamel C, Mol M J. 2008. Management innovation[J]. Academy of Management Review,33(4):825-845.
- Burgelman R A. 2002. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in[J]. Administrative Science Quarterly,47(2): 325-357.
- Burns T E, Stalker G M. 1961. The Management Innovation[M]. London: Tavistock Publication.
- Cohen M D, Bacdayan P. 1994. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study[J]. Organization Science,5(4):554-568.
- Chen M J. 2002. Transcending paradox: The Chinese 'Middle Way' perspective[J]. Asia Pacific Journal of Management,19(1): 179-199.
- Clegg S. 2002 Management and Organization Paradoxes[M]. Amsterdam: John Benjamins.
- Cohen M D. 2007. Reading dewey: Reflections on the study of routine[J]. Organization Studies,28(5):773-786.
- Feldman M S, Pentland B T. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change[J]. Administrative Science Quarterly,48(1):94-118.
- Farjoun M. 2010. Beyond dualism: Stability and change as a duality[J]. Academy of Management Review,35(2):202-225.
- Farjoun M, Starbuck W H. 2011. Organizing at and beyond the limits[J]. Organization Studies,28(4):541-566.
- Hannan M T, Freeman J R. 1984. Structural inertia and organizational change[J]. American Sociological Review,49(2):149-164.
- Holland J H. 1992. Adaptation in Natural and Artificial Systems[M]. 2nd ed. Cambridge: MIT Press.
- He Z L, Wong P K. 2004. Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis[J]. Organization Science,15(4):481-494.
- James E H, Wooten L P, Dushek K. 2011. Crisis management: Informing a new leadership research agenda[J]. Academy of Management Annals,5(1):455-493.
- Klahr D, Simon H A. 1999. Studies of scientific discovery: Complementary approaches and convergent findings[J]. Psychological Bulletin,125(5):524-543.
- Klein K J, Ziegert J C, Knight A P, et al. 2006. Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams[J]. Administrative Science Quarterly,51(4):590-621.
- Landau M, Chisholm D. 1995. The arrogance of optimism: Notes on failure-avoidance management[J]. Journal of Contingencies & Crisis Management,3(2):67-80.
- Lewis M W. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide[J]. Academy of Management Review,25(4):

760-776.

- Lüscher S L, Lewis M W. 2008. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox[J]. *Academy of Management Journal*,51(2):221-240.
- Li P P. 2014. The unique value of Yin-Yang balancing: A critical response[J]. *Management and Organization Review*,10(2): 321-332.
- March J G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*,2(1):71-87.
- March J G. 1996. Continuity and change in theories of organizational action[J]. *Administrative Science Quarterly*,41(2): 278-287.
- March J G. 2006. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence[J]. *Strategic Management Journal*,27(3):201-214.
- Nelson R R, Winter S G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*[M]. Cambridge: Harvard University Press.
- O'Reilly C A, Tushman M L. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present, and future[J]. *Academy of Management Perspectives*,27(4):324-338.
- Poole M S, Van de Ven A H. 1989. Using paradox to build management and organization theories[J]. *Academy of Management Review*,14(4):562-578.
- Peng K, Nisbett R E. 1999. Culture, dialectics, and reasoning about contradiction[J]. *American Psychologist*,54(9):741-754.
- Rothenberg A. 1979. *The Emerging Goddess*[M]. Chicago: University of Chicago Press.
- Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, et al. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance[J]. *Organization Science*,20(4):685-695.
- Rerup C, Feldman M S. 2011. Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning[J]. *Academy of Management Journal*,54(3):577-610.
- Simons R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*[M]. Boston: Harvard Business School Press.
- Sawyer R K. 2006. *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*[M]. 2nd ed. London: Oxford University Press.
- Smith W K, Lewis M W. 2011. Toward a dynamic theory of paradox: A dynamic of equilibrium model of organizing[J]. *Academy of Management Review*,36(2):381-403.
- Smith W K, Chertok M A. 2012. Paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands[J]. *Academy of Management Learning & Education*,11(3): 463-478.
- Schad J, Lewis M W, Raisch S, et al. 2016. Paradox research in management science: Looking back to move forward[J]. *Academy of Management Annals*,10(1):5-64.
- Thompson J D, Zald M N, Scott W R. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*[M]. New York: McGraw-Hill.
- Tushman M L, Romanelli E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation[J]. *Research in Organizational Behavior*,7(1):71-222.
- Teece D J, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*,18(7): 509-533.
- Volberda H W, Lewin A Y. 2003. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to coevolution[J]. *Journal of Management Studies*,40(8):2111-2136.

- Verganti R. 2008. Design meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5):436-456.
- Weick K E, Sutcliffe K M, Obstfeld D. 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness[J]. *Research in Organizational Behavior*, (21):81-123.
- Wildavsky A B. 1991. *Searching for Safety*[M]. New Brunswick: Transaction.
- Weick K E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster[J]. *Administrative Science Quarterly*, 38(4):628-652.
- Zollo M, Singh H. 2004. Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-Acquisition strategies and integration capability in US bank mergers[J]. *Strategic Management Journal*, 25(13):1233-1256.

Study on the Paradoxical Relationship between Organizational Stability and Innovation

LIN Haifen, HU Yanfang, LIU Hongshuang, FAN Bin

(School of Economics and management, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China)

Abstract: The relationship between organizational stability and innovation has always been an important issue concerned by the theory field of management. Based on the comparison among different views and corresponding responses toward the relationship between stability and innovation from the traditional dualism view, ambidextrous view and the paradox view, this research focused on exploring the core of the paradox view, namely, the interdependence between stability and innovation. The results demonstrated that stability mechanisms may provide safeguards and benchmarks for innovation and release attention and resources, while innovation may improve the stability for both the organizational system and its long-term development. In addition, a dynamic equilibrium path for the paradoxical relationship between stability and innovation was proposed, which consists of forming paradoxical thinking, perceiving the externalization of paradoxical tensions, embracing paradox, building paradoxical strategy and achieving sustainable development of the organization.

Key words: stability and innovation; the dualism view; ambidextrous view; paradoxical relationship; dynamic equilibrium