

TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

高階主管領導雙歧對中階主管活動雙歧
影響之研究：知識流動與知識內隱性的中
介與調節效果分析

報名編號：S0067

摘要

本研究主要探討高階主管領導雙歧對中階主管活動雙歧之關係，並檢視知識流動與知識內隱性的中介與調節效果。本研究之受測對象為台灣地區 95 家上市櫃公司中的 335 位製造、研發與行銷三個直線部門或事業部之副理級以上負責主管，實得有效問卷 152 份。經由階層迴歸分析驗證研究假設，研究結果發現，領導雙歧能正向影響利用活動，且知識流動會完全中介與活動雙歧的關係，此外，知識內隱性低時會使探索活動有較佳表現，但對利用活動的效果則相反。最後，本研究針對前述的研究結果進行討論，並提出研究建議與未來研究方向。

關鍵字：領導雙歧、知識流動、活動雙歧、知識內隱性

壹、研究背景與動機

組織在面臨高度競爭的經營環境中，各項產品與服務的革新更是快速，為有效因應並維持獲利，無論是學術界或實務界無不致力於探討增進組織競爭力的方法，包含從組織制度的設計、領導者與部屬權力關係的改善與拉近、智慧資本的累積與運用等(Kang and Snell, 2009; Turner et al., 2013)。在經營管理層面，近代管理理論開始朝向權變觀點發展，組織策略學者亦開始思考是否有同時兼具多種能力，並因應時勢切換使用的可能性，因而近年來出現雙歧的論點，並開始針對學習及創新等領域進行相關研究。

再者，過去多數研究皆由組織層面出發，並以企業整體經營策略的規劃與評估進行探討，也因此研究重點大多關注於雙歧之內涵、操作方式及如何增進組織績效(Moon et al., 2012)，Junni et al. (2013)統合分析發現，組織雙歧對組織績效具有正向影響；然而，雖然部分研究注意到為組織帶來主要收益的研發團隊，在執行專案的過程中能運用雙歧達到更有效且高品質的產出(Keller, 2006)，但針對個體成員方面的研究仍未被清楚的探討，特別是肩負組織成敗責任的經理人而言，本身是否具備這種既收斂又開放的能力顯得更重要，O'Reilly and Tushman (2013)亦指出，組織高層領導行為可能影響組織雙歧的成功與否，兼具此種矛盾並有效地彈性運用才能全面性地支持組織創造更高價值。

研究顯示經理人為影響組織策略發展與執行的重要因素(Probst et al., 2011)，特別是高階主管對於構築組織願景及策略目標有最直接的影響，若想要使組織朝向學習及創新等目標發展，在他們引領其下各階主管甚至是一般員工的過程中，就應該採取領導雙歧的做法，才能在開發新產品與市場的同時，亦守住現有成果與顧客；而中階主管在每日執行繁複任務的過程中，同樣需具備多種能力才能完成上層交辦事項，並帶領部屬朝目標前進，因此受到高階主管全方位激發後，是否也能同時展現探索未知與利用現有資源的活動雙歧，將關係到任務的成敗。

重要的是，學者們(Rosing et al., 2011)亦認同主管的領導模式對部屬表現有很大的影響，因此在雙方互動過程中，若以開放的方式帶領，下階主管有較大的發揮空間，但必須在維持既定規範的情況下，高層也應該堅守本分而非無節制的不予干涉，這也是為什麼對高階經理人來說，能否有效使用領導雙歧相當重要；以領導的歷程來看，階層間的互動會伴隨著知識、技術甚至是願景、價值觀的傳遞與連結(Schulz, 2001; Gasik, 2011)，因此，高階主管在領導過程中所運用的策略手法及行為表現，將對中階主管產生決定性的影響，其中各種有用訊息與理念的傳遞，更會促進他們認知與行為上的改變。

然而，組織中的訊息流動是多方來源的，特別是現今強調知識分享交流的環境下，相較以往單向的接受高層指令，越來越多主管也願意與同事討論甚至傾聽部屬的建議，這樣的結果對中階主管來說特別有意義，由於本身的存在帶有點緩衝平台的意味，使他們必須承接上意傳達予員工，同時若一線有任何狀況也要立即向上反應，因此這個位置很輕易的就能同時獲得多方的訊息；再加上依據對象的不同，其傳遞的內容與視角也會有所差異，相較於高層的標準規範與要求，水平或由部屬提出建議會彈性許多，這些都可能對中階主管的行為與評估造成不同的影響效果(Mom et al., 2007)。

在訊息傳遞的過程中，特別像知識這種抽象概念的移轉更不易，能否順利且正確的被接收也很難肯定，相較於可陳述、編纂甚至是文書化的外顯知識，大多隱含在流程、實務操作或過去經驗等內隱性較強的知識，經常會碰到傳遞困難甚至是誤傳的可能，也因為這種難以具體化的特性，造成想法交流與知識建構的過程會受到一定的阻礙(Chuang et al., 2013)，雖然中階主管具有多種來源吸取知識的地位優勢，但這種知識本質上的不利條件仍是無可避免的，因此，本研究將進一步了解知識內隱性的影響效果，以助於更有效地累積能力。

綜合上述，本研究共有三個研究目的。第一、運用雙歧的概念探討高階主管領導雙歧之意涵，並試以轉換／交易型領導說明領導雙歧的運作。第二、探討高階主管領導雙歧形成中階主管活動雙歧之歷程，以中階主管知識流動方向為中介變數。第三、探討知識內隱性對中階主管知識流動與活動雙歧的影響。

貳、文獻探討與假設推導

一、雙歧

March (1991) 提出組織學習應同時包含探索新的可能性與利用舊有知識兩種形式，是一種同時兼具部分矛盾能力以促進組織發展的方法。在 March 的概念中，研究、變化、冒險、實驗、操作、彈性、多樣化與創新等都算是探索能力，相對的精煉、選擇、生產、效率、挑選、實施與執行則屬於利用能力，而兩種能力間的平衡能增進整體競爭力，以因應環境的挑戰及永續經營，若缺少任何一方都可能造成成本過高卻沒有產出或過於平穩無法突破的窘境。

在組織運作的過程中，往往需要完成各種不同目標的任務，但他們之間有可能是彼此衝突的，像是追求新產品的開發及依現行規章執行工作等。Turner et al. (2013) 認為達成雙歧的機制，可由時間、組織結構與組織情境三方面設計，而人力資本、社會資本與組織資本等三項智慧資本，又能分別以跨部門合作、知識分享關係與重新配置組織資產的管理能力，支持雙歧的運作。再者，組織從研發生產到銷售的過程中，為持續提升獲利則需同時追求高層次的利用與探索能力，並運用內外部資源支持活動雙歧(Cao et al., 2009)，透過有效的資源分配，以深化現有產品、顧客、市場與服務，同時不斷開發潛在的可能性，雖兩者的內容和執行方式存在著部分矛盾，對於組織成長都是不可或缺的。

近年來，有關知識的運用與分享等議題逐漸受到關注，除探討知識的傳遞流程外，如何有效吸收、內化與利用並累積智慧資本變得更為重要，Kang and Snell (2009)以智慧資本的三個構面來看，其中人力資本深化過去所學以增進公司專屬知識，同時廣泛探索其他不曾接觸過的事物以吸收一般知識的這兩種學習取向，即是學習雙歧的概念。然而，上述觀點大多由整體組織策略切入，並未說明組織成員所扮演的角色，特別是各級主管對於組織各項決策與執行具有極大的影響力(O'Reilly III and Tushman, 2004)，若他們在帶領部屬的過程中，能根據當下需求靈活採取不同的行動，就更容易達成部門發展目標，並增進整體組織的成長。

二、高階主管領導雙歧

對組織而言，主管的領導模式對整個組織的運作影響甚鉅，為達成組織多面向的發展策略，主管們的任務經常是多元且繁雜的。學者們(Probst et al., 2011)認為高階主管必須在授予部屬自主權的同時，並主動參與推動、監督與支持組織活動，中階主管應在傳遞高層所構築的願景的同時亦確保執行，一線主管則需要擁有多樣互補性能力的同時互相合作。爰此，中高階主管的任務中都隱含著雙歧的意味，像授權與構築願景即是開放的表現，而制度的建構與實施又比較務實，因此具備雙歧的能力是相當重要的。

為了兼顧兩個衝突的面向，並促進中階領導者也具備完成雙歧任務的能力，高階主管在領導過程中的做法就十分關鍵。Rosing et al. (2011)統合分析結果顯示，領導者帶領部屬過程中，必須同時兼具開放與封閉的領導模式，以培養他們探索與利用的能力，進而達成創新的目標。因此所謂的高階主管領導雙歧，是指高階主管在帶領中階主管的過程中，必須考慮情境或目標的需求，來選擇當下應使用開放或封閉的領導模式，並能隨時切換以最恰當地完成任務。然而，領導雙歧的概念逐漸興起，尚未明確定義其操作化方法，Vera and Crossan (2004)則指出現有領導研究中惟Bass與Avolio (1990)發展出的轉換／交易型領導模式跳脫狹隘的框架，不僅同時存在於個體，更適用於探討公司高層的領導。由此可知，現存的各種領導模式，都僅涵蓋開放與封閉領導的一部份，只要能適時運用轉換／交易型這兩種有別於過去特定的概念，都可稱為是領導雙歧。

如同領導雙歧的衝突概念，轉換型與交易型領導之間也存著一些矛盾，轉換型領導以開放的態度鼓勵部屬嘗試新方法，而交易型領導同時強調結構與獎懲的交換關係使部屬達成績效，以促進組織的營收與獲利(Burpitt, 2009)，Vera and Crossan (2004)亦認為公司高層應視情境需求展現適當的領導行為，才能最恰當的完成目標。

三、中階主管活動雙歧

研究文獻顯示管理者的領導模式對組織及部屬都具有很大的影響力(Jung et al., 2008)，若組織欲採用雙歧的經營模式，在個體層次上，管理者的領導也應包含活動雙歧以支持組織策略，以一位中階主管的任務來看，他們經常會陷入領導與管理的矛盾中(Probst et al., 2011)，由於其承上啟下的特殊位置，他們必須傳遞來自高階主管甚至是組織的期望，並為部屬具體構築願景與目標，使其帶領的過程更為順遂，然而在工作中面對部屬時，他們的身分同時也代表著管理與控制，並扮演著各種制度與規範的執行者。面對同時存在兩種衝突的情況下，我們很難想像只用一種方式就能解決此分歧的挑戰，加上組織營運過程往往會產生多重面向的目標，身為連結上層發展策略與基層員工執行橋樑的中階主管更應具備雙歧的能力，以便在不同情境展現最適當的因應模式，並反映於從事的任務中。因此本研究宣稱中階主管活動雙歧為主管在帶領部屬的過程中，應同時包含探索和利用活動，以支持組織成長。

四、知識流動

知識流動是指組織中各種有用的知識與資訊，在不同對象間以電話、郵件、會議等各種方式傳遞，這樣流轉的歷程即可稱為知識流動 (Schulz, 2001)。Gasik (2011)研究發現，個體層次的知識會經由知識的獲取與應用，進而創造書面化的知識，並藉由知識的移轉與分享回饋，產生更多的新知形成良性循環。Mom et al. (2007)指出，知識流動能促進活動雙歧的產生，惟不同的流動方向所促成的雙歧結果會有差異，其中由上而下的知識流動會促進部屬活動雙歧中的利用活動；相對的，由下而上或水平則都會強化探索活動。由於本研究著重於組織內部中階主管的知識獲取與交流，相較於其他成員，他們位處傳遞樞紐的特性，使流動過程經常是錯綜複雜的，因此本研究不考慮組織間甚至是跨組織的互動，並延伸 Mom et al. (2007)的概念進行探討。

五、高階領導雙歧與中階活動雙歧的關係

(一) 高階領導雙歧與中階活動雙歧

此外，為促使部屬產生探索與利用這樣部分衝突的活動以支持組織營運策略，若高階主管僅針對任何一方加強很難達到兼具的成效，Rosing et al. (2011)統合分析結果顯示，上層主管的領導模式會影響其部屬表現，而所謂領導雙歧即是領導者藉由展現開放與封閉的領導模式，來支持部屬產生探索與利用活動。然而，此處

所指的開放與封閉有別於過去單一領導對應特定行為的模式，相對廣義的概念所包含的內容更為多元，也因此他們認為整個領導理論的發展過程中，僅有轉換型與交易型領導較能替代開放與封閉領導模式，來說明領導雙歧的概念。

根據研究文獻顯示，轉換型領導對組織產生正向的影響，像是強化組織文化及願景的塑造，並促進員工組織公民行為與績效表現等(Givens, 2008)，之後，當活動雙歧為增進組織成長的重要因素受到關注後，許多學者也開始探討兩者之間的關係。Jansen et al. (2009)研究發現，轉換型領導對於需要探索能力的研究型專案呈顯著正向關係，而對需要使用利用能力的發展型專案則無關聯。由此可知，對組織而言，轉換型領導的使用將會影響研究型專案能否順利進行，並促進探索活動的產生。而在個體層次，過去的研究結果同樣也支持轉換型領導對部屬的正向影響，如增強對主管的信任，並有效提升其自我效能信念與動機等(Givens, 2008)，同樣的，基於學者們開始思考活動雙歧在個體層次發展的可能性，加上累積至今對轉換型領導已有一定程度的了解，部分研究便嘗試連結兩者間的關係。Keller and Weibler(2014)研究發現，轉換型領導確實能透過智力啟發、高績效期待與闡述明確的願景，促進他們發展雙歧平衡能力。由此可知，個體層次的主管若使用轉換型領導來帶領部屬，將促成他們展現活動雙歧。

準此，轉換型領導對於部屬活動雙歧確實會造成影響，若以 Bass and Avolio (1990)的四個構面解釋這樣的歷程，組織的高階主管運用理想化影響為部屬構築願景與目標時，很輕易的就能從開發或創新的角度設定，並抱持鼓勵與開放的態度，支持中階主管盡情發想並著手探究，再加上心靈的鼓舞也能激發部屬對未來的樂觀想法，而相信績效目標是合理可行的，這些都能促進中階主管探索活動的產生；另外像是對中階主管傳達價值觀與信念時，一方面以智力的啟發促使他們嘗試不同做法，並聲明即便在過程中產生錯誤也不要緊，達到產品創新、流程改造、市場開發等目標，同時搭配個別化關懷的概念在過程中傳達對他們的信任，關心他們在執行過程中的需要並適時給予協助，亦是增進探索活動的表現。

由於轉換型領導較能因應現今多變的環境進行組織變革，加上許多學者對交易行為稍有偏頗的見解，導致近年來的研究重心大幅偏離交易型領導(Podsakoff et al., 2010)，也較少有研究探討它與活動雙歧的關係，然而過去許多研究還是說明交易型領導對主管信任、組織忠誠、部屬滿意度、績效表現都有正向的影響(Podsakoff et al., 2006)，交易型領導的重要性不可偏廢。MacKenzie et al. (2001)研究顯示，交易型領導能有效降低部屬的角色模糊，進而增進其角色內績效；同樣的，它也會增強對主管的信任，使部屬在角色外績效亦有良好表現；Moss and Ritossa (2007)研究發現，對於學習導向的部屬，若主管以明確的獎賞進行激勵，會讓他們感受到自己應該對組織展現忠誠，並強化其規範承諾。由上述結果可知交易型領導雖然偏向以建立準則、控管與糾正的方式影響部屬行為，仍會對於部屬活動雙歧產生影響，若以 Bass and Avolio (1990)的兩個構面解釋這樣的歷程，運用權變式獎賞的高階主管在設定明確目標並制定相關的管理辦法後，會致力於監控中階主管的

表現，當部屬有出色表現時自然會依據現有規範不吝惜的表示讚賞；相對的，在對於犯錯等例外管理的處遇，則能使中階主管隨時小心謹慎、兢兢業業於每日業務，以加強他們在既有基礎上持續統整與修訂的利用活動產生。

相較之下，雖然高階主管也可以運用這些方式根據當下的發展需求，關注中階主管是否展現創新行為並獎勵新產品的研發，對犯錯的懲處規則也可訂得多點彈性，以鼓勵他們展現探索活動，但由交易型領導的本質來看，我們可以預期它對利用活動會有較強的效果。總之，如同以上的推論與結果，可以發現高階主管轉換型領導開放、支持與鼓勵的態度，以及交易型領導封閉、重視獎懲與監控的做法，雖然都能促進中階主管的活動雙歧，卻又分別對兩個構面產生不同程度的影響，這就是高階主管思量如何準確拿捏並有效運用的過程中，無可避免的兩難挑戰。根據這樣的推論，本研究主張：

H₁: 高層主管領導雙歧會促進中階主管展現活動雙歧

(二) 知識流動的中介效果

在組織內，各種知識會在不同對象間流轉，並透過傳遞的歷程持續強化自己的能力，然而，領導方式對於部屬累積、分享與創造知識的過程有很大的影響(Nonaka et al., 2000)，Chuang et al. (2013)則認為當領導者透過與成員的直接互動授予較大的自主權，將有助於成員主動獲取並分享知識，而降低組織正式化規範造成的限制。Krogh et al. (2012)回顧過去領導與知識創造的文獻中發現，越是開放、提供模範且連節性強的領導模式，將有助於知識的分享與創造，因此高階主管的轉換型領導更能激勵中階主管為組織展現最好的一面，並使它們願意持續蒐集、評估與接受來自其他對象的資訊，以達到最佳的結果；Podsakoff et al. (2006)統合分析結果顯示交易型領導者會促進部屬任務績效，且能知覺到組織的支持且表現忠誠，因此當高層賦予中階主管新任務但自身能力不足以應付時，基於完成交辦事項的使命感，他們會願意向人請益或接受他人的指導。由此可知，開放的轉換型領導能積極地促進知識交流，使中階主管尋求更多知識與建議；而封閉的交易型領導要求，亦促進他們在符合現有規範下，進行知識的傳遞與流動。

在過去學習型組織的研究中，Liu (2012)發現當組織獲得知識後，就能有效增進知識的運用，而從個人知識累積的觀點來看，當他們接收來自其他成員提供的知識，會經過社會化、外化、結合與內化的歷程形成個人的知識(Nonaka et al., 2000)，因此透過人際間的交流與討論，人們可以累積自己的知識、技術與能力，特別是當內容涵蓋的資訊越多元、知識獲取的量及管道越豐富，就能強化他們的能力，並反映在外顯的行為上。資訊的來源與隱含的內容，在人評估與判斷的過程中存在重要的影響，以流動的方向來看，Mom 等人(2007)探討這種傳遞對象的差異性與活動雙歧之間的關係。其結果發現，當主管大部分的時間都處在較多水平或由下而上的知識流動時，會促進分享行動，使成員們共同合作激發更多想法，這種多人腦力激盪的產出，更容易突破原本個人發想框架的限制，產生從沒想過的可

能性，特別是若主管發現這些來源提供的訊息是有用且可行的，就會使他們更願意接受這些想法，而促進探索活動的表現；另一方面，接收來自上層主管的知識與指令，對中階主管來說經常是新任務的開端或現有計劃的改善，接下來就需要根據給予方向進行一連串的思考、評估與執行，以展開後續的利用活動。由此可知，各種知識流動方向對中階主管皆為有意義的存在，並影響他們從事的活動雙歧。如同以上的推論與結果，可以發現高階主管開放與封閉的領導模式，會促進中階主管選擇接收各種來源的知識，而這些來自不同對象的多元知識，亦會影響他們進行探索與利用活動。根據這樣的推論，本研究提出以下的假設：

H₂: 高階主管領導雙歧會透過知識流動影響中階主管活動雙歧

六、知識內隱性的調節效果

知識在許多人的眼中是一個沒有具體形象的概念，一般最被提起的，像是經過編輯的書籍、資料、學校教育、公開演說等都是，然而存在生活細節中的小竅門、如何執行任務的思維、過往經歷等，也都屬於知識的一環，而面對這些難以界定的概念，學者們也有許多不同的看法。Zander and Kogut (1995)在組織能力的研究中，提出知識應該是可編纂、可教授、複雜、系統依附且可觀察的，其中後兩者會鑲嵌在組織及產品上，但這些都是構成知識的要素；Nonaka and Takeuchi (1995)則認為知識都具有外顯(explicit)和內隱(tacitness)兩種特性，相較於可編纂、記錄的外顯知識，內隱知識顯得更複雜且模糊；Chuang 等人(2013)亦認為與其將知識進行分類，不如形容它的內隱或外顯程度是高或低，就如同兩條聯立數線上，該知識在內隱和外顯分別有相反方向的落點，因此所謂的內隱知識，僅為內隱性大於外顯性的表徵。

由於本身相對較難掌控的特性，Reed and Defillippi (1990)認為這些以隱微且無法編纂的技能累積而成的內隱知識，必須透過操作與實踐進行學習，Liu (2012)則指出在結盟的互動關係中，內隱知識和專屬知識都有助於保護組織免於被超越，達到增進競爭優勢的效果。由上述結果可知，內隱知識的傳遞並不容易，經常需要特殊的情境才能達成，甚至可能削弱移轉的成效。

以組織間的互動來看，Chen (2004)發現外顯知識會有較好的移轉績效，但以股權形式結盟的組織，由於知識移轉的結果直接牽涉到組織利益，才會使他們願意進行內隱知識的移轉，因此在組織間利害關係相當緊密的情況下，內隱知識才可能容易的傳遞(Liu, 2012)；Windsperger and Gorovaia (2011)針對加盟網絡中知識特性與移轉機制的研究發現，相較於高度可編纂、教授且低複雜性的外顯知識，抽象且複雜的內隱知識更需要搭配包含回饋及豐富線索的移轉機制才能傳遞。由組織內部的互動來看，Chuang 等人(2013)針對知識密集團隊的研究發現，若人力資源管理的設計要求較高且知識的內隱性較低時，團隊獲取知識的狀況才會較佳，因此即便從制度面著手，期望促進中階主管獲取更多知識以培養自身能力，達到較好的學習成效，內隱知識本身的性質依舊很難突破傳遞時面臨的障礙。如同以

上的推論與結果，可以發現當中階主管接收來自各方的知識時，若知識本身內隱性較強，傳遞的效果就會受到限制，而降低其順利展現活動雙歧的可能。根據這樣的推論，本研究主張：

H₃：知識內隱性會負向調節知識流動與中階主管活動雙歧的關係

叁、研究方法

一、研究對象與調查實施

本研究以全台上市櫃公司為抽樣對象母群體公司，其中以製造、研發與行銷三個直線部門或事業部之副理級以上負責主管（代表中階主管）為施測抽樣對象。經電話聯繫取得公司窗口協助意願後，請各公司聯絡人員將問卷轉發給製造、研發與行銷三個直線部門或事業部之副理級以上負責主管填答。另外為避免填答者產生自我防衛心態，問卷採匿名方式處理，並於每份問卷附上說明函、正式問卷及填寫後可自行彌封之信封，問卷寄出三週後以電話聯繫，了解填答狀況同時進行跟催與補發，填答完成後，請填答者親自彌封，交給各公司聯絡人員，再用本研究所附之回郵信封寄回。共計發放335份，回收194份，有效問卷152份，有效回收率約為45%。樣本特性如下：其中男性占88.4%，36~40歲者佔26.6%、41~45歲者佔23.1%，具有大學程度的主管佔40.0%，在此公司的工作年資10~15年者佔20.4%、擔任目前部門主管年資1~3年者佔27.6%，部屬人數31~100人者佔24.3%。

本研究藉由 Harman's 單一因素檢定來檢測共同方法偏差的嚴重程度，結果發現未轉軸成分矩陣並未收斂於單一因子，且第一因子可解釋的變異量為 23.83%，另外，探索性因素分析的結果亦顯示，各題項能明確劃分為不同變數，且幾乎與預期模式相符，故本研究資料並無明顯之同源偏差之問題。

二、研究工具

所有的問卷均採用先前學者所發展的量表，本身已具有良好的信度及效度，本研究在將量表翻譯後，再參酌專家之意見，適度地修正問卷題項之語意，幫助填答者更輕易了解所問內涵與作答。以下則分別介紹每個量表的來源、題項範例、信度及效度驗證結果。

（一）高階主管領導雙歧量表

本量表主要是參考 Bass 與 Avolio 發展的多元因素領導問卷(MLQ)，並參酌郭莉真(2004)所譯版本 6s 中轉換型與交易型領導題項，重新確認翻譯適切性修改後使用。其中轉換型領導包含智力的激發、理想化影響、心靈的鼓舞、理想化影響、個別化關懷四個子構面，例題如：「在高層身邊工作，我們覺得心情愉悅」、「高層可以用簡單的幾句話，表達我們可以做得好且應該做的事」、「高層讓我們用新的思考模式去解決原有的問題」、「高層幫助部屬發展自我」；交易型領導包含權變獎賞及例外管理兩個子構面，每個構面各 3 題共計 18 題，例如：「如果我們想從工

作中得到獎賞，高層會告知我們應該怎麼做」、「當我們的工作成果達到公司需求的標準時，高層方感到滿意」。兩者皆使用 Likert 5 等級量尺，依據最近一年內高層主管從事領導行為的頻率，由低到高為 0「從不如此」到 5「絕大部分如此」，量表 Cronbach's α 值分別為 .89 及 .94。驗證性因素分析結果顯示，題項 t 值皆顯著，因素負荷量介於 .76~.86 達 .5 以上水準。

(二) 中階主管活動雙歧量表

本量表採用 Mom 等人(2009)發展的經理人活動雙歧量表，探索與利用活動兩部份各 7 題共計 14 題，例如：「我尋找產品、服務、流程或市場新的可能性」、「我從事已經累積相當多經驗的方案或活動」。計分採用 Likert 7 等級量尺，依據最近三個月內自己投入活動雙歧表現的符合程度，由低到高為 1「非常不符合」到 7「非常符合」，量表 Cronbach's α 值分別為 .88 及 .85。驗證性因素分析結果顯示，題項 t 值皆顯著，因素負荷量除第二題為 .43，其他介於 .51~.85 大致都達 .5 以上水準，整體來說尚可接受。

(三) 知識流動量表

採用 Mom 等人(2007)發展的知識流動量表，並依研究需求改編與增加題項，含上而下、水平及下而上三個子構面，每個部份各 5 題共計 15 題，例如：「我自直屬上司獲得有用的知識」、「我與我位階相當的主管獲得有用的知識」、「我自部門內的助理獲得有用的知識」。使用 Likert 7 等級量尺衡量，依據最近半年內接收知識的符合程度，由低到高為 1「非常不符合」到 7「非常符合」，量表 Cronbach's α 值為 .93。驗證性因素分析結果顯示，題項 t 值皆顯著，因素負荷量除下而上構面介於 .34~.48 之間，其他皆介於 .66~.89 之間，大致都達 .5 以上水準，雖有部分偏弱但整體來說尚可，為顧及衡量的完整性，且刪題後信度與負荷量並無明顯提升，因此本研究維持原有題項進行分析。

(四) 知識內隱性量表

參考 Zander 與 Kogut (1995) 及 Chuang 等人(2013)發展知識內隱性量表，共有 5 個題項，例如：「我接收到的工作知識常難以被寫成手冊」、「我接收到的工作知識內涵很難清楚說明」。使用 Likert 7 等級量尺衡量，依工作中使用知識的符合程度，由低到高為 1「非常不符合」到 7「非常符合」，量表 Cronbach's α 值為 .84。驗證性因素分析結果顯示，題項 t 值皆顯著，因素負荷量界於 .61~.85 達 .5 以上水準。

(五) 控制變數

先前的研究顯示(Mom et al., 2007;2009)，個人及部門都可能影響雙歧的效果，因此在個人方面將年齡、總年資及位階納入控制變數以排除不必要的影響，部門方面則以部門別分別探討其特性。再者，考量到與高層的互動關係中，若中階主

管本身的決策權較大、自主性較高，他們就不容易受到高層領導模式的影響，知識的獲取與使用上自由度也較高，使得整個架構的效果可能受到弱化。因此本研究將之納入作為控制變項。採用 Mom 等人(2009)所發展的經理人決策權量表，共有 5 題，題項範例例如：「在上級核准前我無法做任何事情」，使用 Likert 7 等級量尺衡量，依據與主管互動關係的符合程度，由低到高為 1「非常不符合」到 7「非常符合」。

三、資料分析

本研究使用階層迴歸分析了解本研究自變項對依變項的主要效果、知識流動的中介效果以及內隱知識的調節效果，並以變異膨脹係數 VIF 值 <10 的標準，檢驗共變性問題是否嚴重。另外，由於領導雙歧的概念講求並存的兩個領導模式，因此將使用一階交互作用模型探討整個高階主管領導雙歧與中階主管活動雙歧的關係。此外，本研究亦使用 LISREL 軟體進行整體模型的驗證性因素分析，各適配度指標皆合於門檻值。

肆、研究結果與討論

本研究於表1 呈現出相關分析的結果，由表中可知，轉換型領導分別與交易型領導、知識流動及利用活動有顯著相關($r = .44, p < .01$; $r = .39, p < .01$; $r = .28, p < .01$)；交易型領導分別與知識流動及利用活動有顯著相關($r = .40, p < .01$; $r = .27, p < .01$)；知識流動分別與探索活動及利用活動有顯著相關($r = .19, p < .05$; $r = .22, p < .01$)；探索活動分別與利用活動及知識內隱性有顯著相關($r = .24, p < .01$; $r = .29, p < .01$)。由上述結果可知，相關係數約於 .19~.44之間，整體來說共線性問題並不嚴重。

表 1 本研究變項的平均數、標準差與相關係數

研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.轉換型領導	2.27	.82	(.94)					
2.交易型領導	2.42	.88	.44**	(.84)				
3.知識流動	4.23	1.12	.39**	.40**	(.93)			
4.探索活動	4.65	1.25	.10	-.02	.19*	(.88)		
5.利用活動	5.24	.94	.28**	.27**	.22**	.24**	(.85)	
6.知識內隱性	3.52	1.20	-.10	.06	.10	.29**	.03	(.84)

註：對角線括弧內的數字為量表信度值 Cronbach α ；* $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ 。

一、領導雙歧與活動雙歧之中介模型

由表 2 階層迴歸分析結果顯示，轉換型及交易型領導皆未對探索活動有顯著影響($\beta = .12, \beta = -.02$; $p > .10$)，而對利用活動會有正向影響($\beta = .29, p < .01$; $\beta = .25, p < .01$)，由此可知 H_1 部分成立。在知識流動的中介效果上，由表 3、4 結果顯示，在探索活動方面，由模式二、三可發現轉換型領導對知識流動及知識流動對探索活動的影響皆達顯著($\beta = .41, p < .01$; $\beta = .22, p < .05$)，模式四在轉換型領導加入知識流動後，對探索活動的迴歸係數由原本的 .12 降至 .03 且不顯著，各模式共線性

診斷 VIF 值經測量亦 <10 ，表示知識流動於兩者間存在完全中介效果。利用活動方面，由模式二、三可發現交易型領導對知識流動及知識流動對利用活動的影響皆達顯著($\beta = .38, p < .01$; $\beta = .23, p < .05$)，模式四在交易型領導加入知識流動後，對利用活動的迴歸係數由原本的 .25 降至 .18 且僅有些微顯著，各模式共線性診斷 VIF 值經測量亦 <10 ，表示知識流動於兩者間存在完全中介效果。因此，研究假設 H₂ 獲得支持，即高階主管領導雙歧會經由知識流動正向影響中階主管活動雙歧。

表 2 領導雙歧與活動雙歧之迴歸分析

	探索活動	探索活動	利用活動	利用活動
年齡	-.06	-.06	-.28	-.29
總年資	-.13	-.13	.31	.34
位階	-.17 ⁺	-.16 ⁺	.03	.03
研發	.19 ⁺	.16	.05	.09
行銷	.05	.03	.08	.08
決策權	-.06	-.07	.10	-.13
轉換型領導	.12		.29 ^{**}	
交易型領導		-.02		.25 ^{**}
R ²	.07	.06	.11	.08
Adj. R ²	.02	.01	.06	.03
F	1.39	1.13	2.21 [*]	1.58

⁺p $< .10$, ^{*}p $< .05$, ^{**}p $< .01$

表 3 轉換型領導與探索活動之迴歸分析

		模式一	模式二	模式三	模式四
依變項		探索活動	知識流動	探索活動	探索活動
控制變項	年齡	-.06	-.28	.00	-.00
	總年資	-.13 ⁺	.22	-.18 [*]	-.18
	位階	-.17 ^{**}	.05	-.17 ⁺	-.17 ⁺
	研發	.19	-.10	.21 ⁺	.21 ⁺
	行銷	.05	-.03	.05	.06
	決策權	-.06	.25 ^{**}	-.12	-.11
	轉換型領導	.12	.41 ^{**}		.03
自變項				.22 [*]	.21 [*]
中介變項	知識流動				
R ²		.07	.25	.10	.10
Adj. R ²		.02	.21	.05	.15
F		1.39	6.12 ^{**}	2.08 [*]	1.82 [*]

⁺p $< .10$, ^{*}p $< .05$, ^{**}p $< .01$

表 4 交易型領導與利用活動之迴歸分析

		模式一	模式二	模式三	模式四
依變項		利用活動	知識流動	利用活動	利用活動
控制變項	年齡	-.29	-.29	-.20	-.24
	總年資	.34	.27	.26	.30
	位階	.03	.05	.02	.03
	研發	.09	-.03	.03	.10
	行銷	.08	-.05	.07	.08
	決策權	-.13	.20 [*]	-.16 ⁺	-.16 ⁺
	交易型領導	.25 ^{**}	.38 ^{**}		.18 ⁺
自變項					

中介變項	知識流動			.23*	.17 ⁺
R ²		.08	.22	.08	.10
Adj. R ²		.03	.18	.03	.04
F		1.58	5.12**	1.50	1.78 ⁺

⁺p<.10, *p<.05, **p<.01

二、知識內隱性於知識流動的調節效果

由表5、6可知，雖知識流動及知識內隱性皆會正向影響探索活動($\beta = .22, p < .05$; $\beta = .31, p < .01$)，但兩者的交乘項並未達顯著($\beta = .04, p > .10$)；利用活動方面，僅知識流動會正向影響利用活動($\beta = .23, p < .05$)，知識內隱性則無顯著($\beta = .00, p > .10$)，但加入交乘項後兩者係數皆呈現負向，且交乘項本身有顯著的影響($\beta = .61, p < .10$)，表示知識內隱性存在調節效果。為了解知識內隱性的調節機制，交互作用圖繪製的結果如圖1、2所示。在探索活動方面，無論知識內隱性強弱，知識流動程度越高其展現的探索活動就越多，表示調節效果未成立；而利用活動方面，若內隱性強，知識流動程度高時利用活動表現較佳，但內隱性弱時，則反過來變成知識流動程度低時才會有最佳的利用活動表現，表示知識內隱性會負向調節知識流動與利用活動的關係，由此可知 H₃ 部分成立。

表 5 知識內隱性對探索活動的調節效果

		模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項	年齡	-.06	.00	.06	.06
	總年資	-.13	-.18	-.23	-.23
	位階	-.16 ⁺	-.17 ⁺	-.17 ⁺	-.17 ⁺
	研發	.16	.21 ⁺	.19 ⁺	.19 ⁺
	行銷	.03	.05	-.00	-.00
	決策權	-.07	-.12	-.23*	-.23*
自變項	知識流動		.22*	.24**	.21
調節變項	知識內隱性			.31**	.27
交乘項	知識流動*知識內隱性				.04
R ²		.06	.10	.18	.18
Adj. R ²		.01	.05	.13	.12
F		1.32	2.08*	3.45**	3.05**

⁺p<.10, *p<.05, **p<.01

表 6 知識內隱性對利用活動的調節效果

		模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項	年齡	-.26	-.20	-.20	-.21
	總年資	.30	.26	.26	.24
	位階	.04	.02	.02	.02
	研發	-.01	.03	.03	.03
	行銷	.03	.06	.06	.05
	決策權	-.11	-.16 ⁺	-.17 ⁺	-.18 ⁺
自變項	知識流動		.23*	.23*	-.14
調節變項	知識內隱性			.00	-.44
交乘項	知識流動*知識內隱性				.61 ⁺

	隱性			
R ²	.03	.08	.08	.10
Adj. R ²	-.02	.03	.02	.03
F	.60	1.50	1.30	1.51

⁺p<.10, ^{*}p<.05, ^{**}p<.01

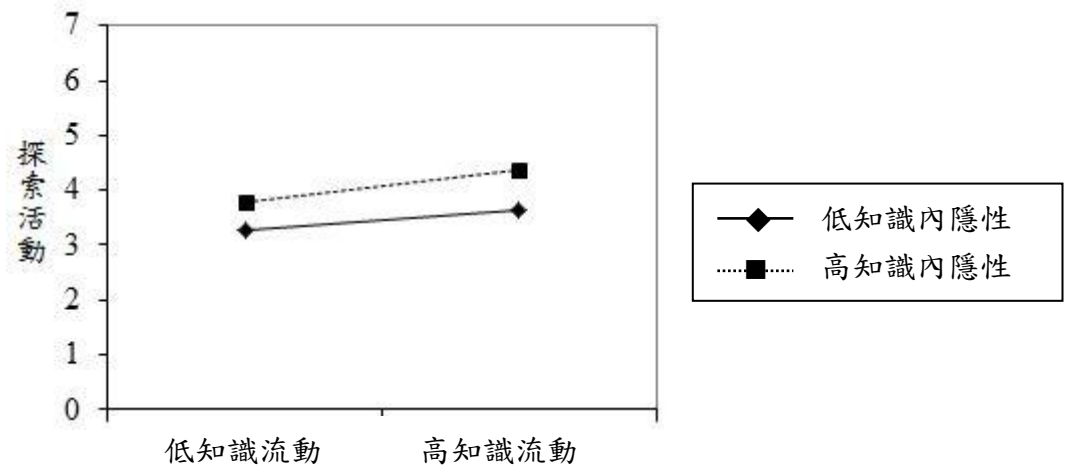


圖 1 知識內隱性對探索活動之交互作用影響

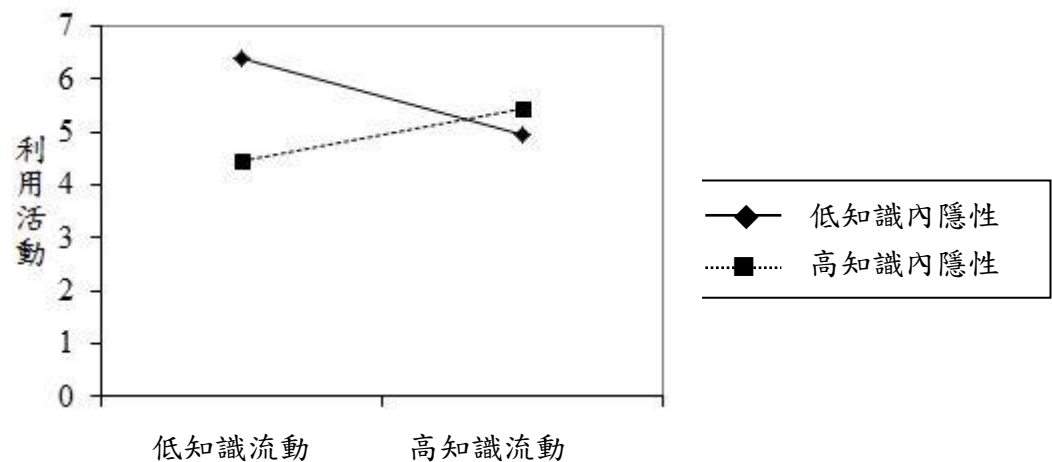


圖 2 知識內隱性對利用活動之交互作用影響

伍、結論與建議

本研究主要在探討高階主管領導雙歧對中階主管活動雙歧的影響，並以知識流動及知識內隱性分別進行中介及調節驗證。期望透過上述的探究能彌補過去研究的理論缺口，以及對實務界產生具體貢獻。

一、研究結論

依據上述之研究主要發現，本研究提出研究結論如下所示：

(一) 高階主管領導雙歧能正向影響中階主管利用活動

本研究發現，當高階主管以高領導雙歧帶領時，將有助於中階主管展現利用活動，亦即當高階主管同時具備轉換型與交易型領導時，中階主管即能深化其過往知識技能、加強效率等管理。而在探索活動方面則未達顯著效果，表示高階的領導與創新、發掘新事物等行為並無直接關係。

(二) 高階主管領導雙歧會透過知識流動影響中階主管活動雙歧

整體來說，知識流動能完全中介高階主管領導雙歧與中階主管活動雙歧，特別是轉換型領導對探索活動、交易型領導對利用活動之間的關係，表示當高階主管展現轉換型或交易型領導時，皆能增強中階主管接收來自其他對象給予的知識、資訊、指令甚至是建言，進而促成他們摸索、嘗試開發未知領域等開放的探索活動，以及改善、深化等較侷限的利用活動，因此若高階主管具備複數領導力，更能促進中階主管多方汲取知識，以支持各項發展任務。

(三) 知識流動過程中，高知識內隱性情境會正向促進利用活動；低知識內隱性情境則會負向影響此關係

由分析結果可知，雖在知識內隱性並未對探索活動產生調節效果，但知識本身內隱性偏高的情況下，就更應該加強知識交流以促進較佳的利用活動，表示當中階主管針對專業性較強的問題，應與高階或在該領域學有專精者做較多的確認與諮詢，以便有效進行後續的評估與決策，並制定出較合理的目標與執行辦法。另一方面，當知識內隱性低時，知識的流動就應該降低才能有較佳的利用表現，表示若屬簡單易懂的知識或指令，反而不需要太多的開放式討論或請示，由中階主管根據現有資源進行評估或過去執行經驗做判斷，即可達到整體效率提升並避免行政成本的增加，從而有效改善與深化固有基礎。

二、研究建議

根據上述之研究結論，本研究提出下列之理論與實務意涵及後續研究建議。

(一) 理論意涵

近年來雙歧是管理研究領域的一個新興概念，並開始針對學習及創新等領域進行相關研究。其中，研究已指出主管的領導模式會影響部屬表現及組織策略發展與執行 (Probst et al., 2011; Rosing et al., 2011)；然而，過去研究並無直接探討高階主管領導雙歧與中階主管活動雙歧的關係。相較過去研究，本研究發現當高階主管以高領導雙歧帶領時，將有助於中階主管展現利用活動，因而充實既有文獻中對於部屬表現後果變數的了解。既然高階主管運用領導雙歧是非常重要的，納入高階主管領導雙歧與中階主管活動雙歧的關係更能進一步延伸雙歧的理論網絡 (nomological network; Whetten, 1989)。

此外，本研究亦發現高階主管領導雙歧會透過知識流動影響中階主管活動雙歧，特別是轉換型領導是透過知識流動影響中階主管活動雙歧，而交易型領導則

是直接影響中階主管活動雙歧，表示當高階主管展現轉換型或交易型領導時，皆能增強中階主管利用活動，因此若高階主管具備領導雙歧，更能促進中階主管多方汲取知識，以支持各項發展任務。本研究的發現，具體指出知識流動對於領導雙歧-活動雙歧關係的不同中介效果。

至於在知識內隱性的干擾效果方面，本研究則發現，當知識內隱性高時，確實能強化知識流動對利用活動之間的關係，此結果與本研究預期相符，表示當中階主管針對專業性較強的問題，應與高階或在該領域學有專精者做較多的確認與諮詢，以便有效進行後續的評估與決策，並制定出較合理的目標與執行辦法。本研究的發現，除了再一次支持知識流動是高階主管領導過程的重要元素，更具體指出知識內隱性，對於知識流動與利用活動之間的關係有不同的干擾效果。

(二) 管理意涵

基於本研究的結論，高階主管領導雙歧會直接影響中階主管活動雙歧，並同時受到知識流動及知識內隱性的影響，故提出以下幾點建議供實務界參考：

1. 領導型態的並存與彈性運用

隨著研究的不斷深化，各類型的領導模式不斷被提出，例如近來很受矚目的轉換型領導、真誠領導等都提到強化願景、激勵部屬的重要性，但大部分僅就個別內涵討論其影響，較少同時考慮具備複數領導模式。本研究由組織增進競爭力的目的出發，說明高階主管為配合組織的多重任務需求，應同時發展強調開放及創新的轉換型領導與強調規範及效率的交易型領導，當高階主管能熟悉並自在切換此種看似相互矛盾，卻又彼此互補的特性，即可根據當下條件引導中階主管從事最合適的活動，進而全面性地因應組織、部門甚至特定專案所面臨的各種挑戰。

經分析結果顯示，當高階主管適時展現鼓勵並廣納新想法的同時，亦定期檢討績效並給予獎勵或懲罰，能促進中階主管改善現有產品與服務，並深化目前市場的經營，但對於開發全新領域的活動並無直接效果。如同過去許多文獻及實務經驗都指出激勵、關懷與願景的塑造對部屬甚至團隊表現的正向影響，坊間更有多如牛毛的相關訓練不斷鼓吹強化，本研究除了再次驗證此現象，並認為與此同時制度與規範所扮演的角色亦不可忽視，若組織本身的遊戲規則無法很好地支持，是沒辦法單靠精神上的鼓舞效果促進成長。如同 Rosing 等人(2011)所述，即便依據使用方法與目的不同，單一領導模式也能促進類似的表現，但依照側重面向差異所達到的效果相對較弱，因此我們了解到，在組織以多面向活動追求成長的同時，中高階主管也應該熟悉不同的帶領方式，在開放、激勵式帶領的同時亦強調原則與目標式的管理，並具備足夠的敏感度彈性運用，以支持部屬展現活動雙歧。

2. 加強組織內的知識交流並整合性地執行活動

由研究結果可知，知識流動是高階主管領導過程的重要元素，如前述領導型

態與中階主管活動的關係，我們更進一步發現兩者會受到整體知識流動的促進，也就是當高階傳遞各種類型的訊息給中階主管後，會使他們為了接著執行相應的處理而經由身旁管道獲取知識，透過這樣的過程思考與評估，中階主管最後才能做出符合需求的決策，並完成被交付的活動。

因此，在要求中階主管推展創新與執行 KPI 等管理活動的同時，除了運用高階的領導技巧，針對目標給予不同的引導方向，亦應該致力於塑造組織內的知識交流風氣，藉由強化多元資訊的流通，使他們在評估與決策的過程更能參酌組織的情況與需求，進而做出符合高層及組織營運目標的活動。例如在定期檢討報告中，接收到降低客訴指令的部門主管，就應該開始著手了解上層針對此任務希望達到的結果、目前與客戶的互動狀況、常被提出的問題有那些、又對公司的產品與服務有什麼樣的期望等，透過部屬的調查與報告、會議研討甚至跨部門的合作，都能更有效地掌握問題全貌，找出最適合的改善方案，而非僅憑一己之見訂出目標值要求部屬執行。

3.知識之外顯化並降低傳遞的複雜性

以研究結果來看，高度的知識流動能促進與開發全新產品、服務及市場的相關活動，但若屬本質較複雜且難以表述的知識，所能增進的成效就相對較弱，因此在鼓勵創新及拓展新業務等強調開放活動的情境下，應該盡可能外顯化各種訊息並加強傳遞的頻率與品質，使中階主管能更容易了解而有效地達成任務。然而，若是針對績效、改善產品與服務的相關活動，雖然在高複雜性知識的情況下，產生的效果與前者相同，但傳遞的若為簡單明瞭的知識，其影響就會呈現相反的結果，也就是低度的知識流動時才會有最佳表現，因此想執行產品、流程再造或推行績效指標等活動的過程中，由中階主管直接給予明確的指導性指令較佳，除此之外都應該鼓勵交流並降低模糊知識帶來的負向影響。

三、未來研究方向

(一) 探索活動的塑成

本研究在領導雙歧對探索活動的直接影響雖較不顯著，但兩者間的關係能透過高度的知識流動連結此歷程，這亦可說明探索活動的形成是相對複雜的，我們很難僅藉由單一因素促成。以創新的觀點來看，探索活動開放且鼓勵試錯的精神或許與破壞式創新的概念有些接近，而後者有時更需要偶發性事件的刺激與靈光乍現的發想，才會在長時間的分析觀察累積過程中找到新的不平凡，若僅憑高階主管塑造願景或精神上的鼓勵就想達成這樣的效果或許稍嫌武斷，因此未來可進一步檢驗其他可能的前因或增強效果的機制，例如知識分享或團隊合作的關係，比起傳統領導單向的傳遞更能幫助中階主管獲得各種資訊，而更適合孕育探索活動的發展，與此同時也會考驗主管本身對訊息辨別、分析、過濾與運用的敏感度及認知能力。

另一方面，觀察本次填答狀況，會發現此部分的分數明顯偏低，以亞洲人習慣服從於標準與規範的傳統思維來看，即使已身居事業部負責人的高位，相對謹慎保守的做事習慣仍會驅使他們呈請批示，這一點在決策權分數偏低的結果亦得到證實，使得真正能毫無顧忌放手去做的，仍僅有最高權力者或特定部門中極少數的專員，導致樣本特性可能多少抑制了假設預期的效果，因此未來應更明確定義對象與範圍，並針對他們工作與權限內任務進行調查，避免結果混淆的狀況發生。

（二）組織外部情境因素與績效的影響

雖然本研究已根據過去研究控制年資、管理階層、部門別與主管決策權的效果，Mom et al. (2009)研究指出，有許多可能影響經理人活動雙歧的情境因素，例如組織結構的正式化、跨部門的協調能力、產業差異等；Junni et al. (2013)統合分析結果，在組織雙歧與組織績效的關係中，績效的測量方式、產業別與環境的變動性都是可能干擾兩者的關係。本研究僅針對組織內部的領導歷程與互動關係進行探討，未來可以此為基礎納入組織外的影響因素，或延伸比較不同產業或部門的獨特效果，此外，如同 O'Reilly and Tushman (2013)提出，高階團隊與領導行為仍有許多可以深入研究的議題，因此像是對組織具有重要意義的績效指標，在個體層次上代表也代表著主管的能力與任務的成敗，其設計上的強度與受重視的程度，是否可能帶來大於領導的影響而產生替代效果也是未來研究應考量的因素。

四、研究限制

（一）樣本數量與研究方法

本研究因中高階主管本身屬於較難接觸到的對象，同時平日業務繁忙使填答意願不高且回收的速度較慢，在時間有限的情況下最終樣本數相對較少，造成能夠使用的分析方法也受到限制，未來可考慮擴充公司範圍，或針對特定部門進行高、中、基層的整體性跨層次研究。在研究方法方面，過去研究對於雙歧的計分一直存在許多討論，當樣本數擴大後，可嘗試使用結構方程模式比較雙歧採二元或整體概念何者適配度較佳，並分別探討兩種分析結果所代表的意義。

（二）因果推論不明確

由於本研究使用橫斷面測量，因果推論的關係相對較弱，但基於研究對象包含不同階層主管，且架構上由高層級主管出發，中階主管接收其領導力後，進而產生行為的改變來進行後續活動，理論上變項倒置的可能性應該較低，未來可進一步採兩階段測驗，以明確說明兩者關係。

參考文獻

紀乃文、張火燦與黃仙麗(2012)。工作場域中的情感雙歧：探討服務人員情感雙歧與其服務品質及工作滿意度之關係。*人力資源管理學報*，12(1)，1-23。

- 楊舒蜜與周家慧(2013)。組織間統治之雙面兼具：價值創造與價值保護。 *臺大管理論叢*, 23(S1), 83-110。
- 郭莉真(2004)。 *策略領導對組織績效之影響—以學習型組織為中介變數*。國立台北大學企業管理學系博士論文，未出版，台北。
- 陳琨富(2009)。 *主管領導型態對服務品質的影響：組織雙歧之干擾效果*。國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，彰化。
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B. J., & Bass B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 188-218.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Burpitt, W. (2009). Exploration versus exploitation: Leadership and the paradox of administration. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 10(2), 227-245.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Chen, C. J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R & D Management*, 34(3), 311-321.
- Chuang, C. H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2013, in press). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*.
- Gasik, S. (2011). A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership*, 1(1), 4-24.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *The Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2, 233-256.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A., Rafiuddin, N. M., & Zhen, W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 17(6), 89-104.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership*

- Quarterly*, 19, 582-594.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Keller, T., & Weibler, J. (2014, in press). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Krogh, G. V., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- Liu, C. L. (2012). Knowledge mobility in cross-border buyer-supplier relationships. *Management International Review*, 52, 275-291.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- Moon, H., Quigley, N. R., & Marr, J. C. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational culture on organizational productivity, creativity, and adaptation: The ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 109-128.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433-456.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- O' Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*.
- O' Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2),

- 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, **22**(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **99**, 113-142.
- Podsakoff, N. P., Bommer, P. M., & Kuskova, V. V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons*, **53**, 291-303.
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, **40**(5), 1-9.
- Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, **15**(1), 88-102.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2012, June). The ambidexterity of managers' networks. DRUID, CBS, Copenhagen, Denmark.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, **22**, 956-974.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, **44**(4), 661-681.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, **15**(15), 317-332.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 74-80.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, **29**(2), 222-240.
- Whetten, D. (1989). What contributes a theoretical contribution. *Academy of Management Review*, **14**(4): 490-495.
- Windsperger, J., & Gorovaia, N. (2011). Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: The case of franchising. *Journal of Management & Governance*, **15**, 617-640.
- Yu, T., Patterson, P. G., & Ruyter, K. D. (2012). Achieving Service-Sales Ambidexterity. *Journal of Service Research*, **16**(1), 52-66.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, **6**(1), 76-92.