

Influential Article Review: The Relation of Ambidextrous Management with Workforce Creative Results

Gabriel Gonzales

Jody Bush

Rosalie Mccarthy

This paper examines management. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Leader opening and closing behaviors are assumed to foster high levels of employee exploration and exploitation behaviors, hence motivating employee innovative performance. Applying the ambidexterity theory of leadership for innovation, results revealed that leader opening and closing behaviors positively predicted employee exploration and exploitation behaviors, respectively, above and beyond the control variables. Moreover, results showed that employee innovative performance was significantly predicted by leader opening behavior, leader closing behavior, and the interaction between leaders' opening and closing behaviors, above and beyond control variables. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: Ambidextrous leadership, Ambidextrous employee, Employee innovative performance

SUMMARY

- The current study is the first of its kind to investigate ambidexterity theory of leadership for innovation in Saudi Arabia, particularly in the southern region, at the individual employee level . The findings showed that the relationship between leader opening behavior and employee exploration behavior was positive and statistically significant above and beyond the effects of control variables. According to this theory, leader opening behaviors—increasing variance in follower behaviors through motivating them to do things differently and to experiment, giving follower a chance for independent thinking and acting, as well as supporting follower's endeavor to change the current situation—predict employee exploration behaviors, whereas leader closing—reducing variance in follower behaviors through taking corrective action, setting exact guidelines, and monitoring goal attainment—predict employee exploitation behaviors. These findings are also in line with previous studies in that leader opening and closing behaviors positively predict employees' exploration and exploitation behaviors, at individual and team levels of analysis.
- Leadership in a non-Western culture i.e., Islamic perspective refers to a process of inspiring and coaching voluntary followers in an effort to accomplish a clear as well as shared vision. Likewise, within Western cultures, transformational leaders are «moving the follower beyond immediate self-

interests through idealized influence , inspiration, intellectual stimulation, or individualized consideration.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14.

This is the link to the publisher's website:

<https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-018-0081-8>

INTRODUCTION

Over the last decade, there has been an enormous interest in theory and research on organizational ambidexterity. Long-term development and success rely on the organization's ability to exploit its current competencies while simultaneously exploring essentially new competencies. Organizations are constantly facing accelerating macro- and micro-level environmental changes, challenging to become dynamic and adapt to the unstable and heterogeneous context. Therefore, it is crucial for organizations to continuously adapt to external threats and opportunities and react with innovations and structural alignments. Organizational literature claimed that successful organizations within dynamic environments are ambidextrous which are aligned and efficient in the present while adaptable to future changes (Kauppila and Tempelaar 2016; Taródy 2016; Cao et al. 2009).

Researchers have claimed that ambidexterity is not only a significant antecedent of innovation at the organizational level, but also teams and individual workers have to deal with the tension between exploration and exploitation to be innovative. Leadership has been considered to be one of the most influential predictors of worker innovation and organizational development (Zacher et al. 2016; Hunter et al. 2011; Bledow et al. 2009). It has been argued that leaders have to encourage both exploration and exploitation behaviors among their employees, and hence the combination of high levels of both employee exploration and exploitation behaviors should result in high innovative performance (Rosing et al. 2011). The ambidexterity theory of leadership for innovation posits that leaders who engage in ambidextrous leadership behavior, i.e., opening and closing, are complementary with innovation requirements due to the fact that they encourage exploration and exploitation behaviors in an individual worker and a group (Zacher and Rosing 2015; Rosing et al. 2011). It is said that in order to be ambidextrous, workers should be able to be explorative and exploitative simultaneously in equal amounts. Ambidexterity at an individual level is not only a possible level at which an organization can balance both exploration and exploitation behaviors, but is also needed for combining and gaining synergies between exploration and exploitation activities at a higher organizational level. March's analysis of two interrelated modes of strategic organizational option, i.e., exploration and exploitation can be deployed in a way where management deals with not only an organization as a whole, but also an individual worker pertain to that whole (Costea et al. 2012; Raisch et al. 2009; Levinthal and March 1993; March 1991).

So far, to the best of my knowledge, there has been no such empirical research in southern Saudi Arabia to examine the core proposition of ambidexterity theory of leadership for innovation. Moreover, despite the fact that individual ambidexterity is widely recognized, research devoted to examining ambidexterity at an individual level of analysis is still very scant (Kauppila and Tempelaar 2016). Therefore, the current study examines the association between two elements of ambidextrous leadership, i.e., opening and closing leadership behaviors, and two elements of employees' ambidextrous behavior, i.e., exploration and exploitation behaviors, respectively, and the interaction between leader opening and closing behaviors and their influence on employee innovative performance.

CONCLUSION

This study contributes to the ambidexterity literature by applying the ambidexterity theory of leadership for innovation to participants from a non-Western culture at an individual level. It is the first of its kind to be undertaken in a non-Western culture, Saudi Arabia, particularly in the southern region. The second major contribution of the current study to the ambidexterity research is that researchers can apply the ambidexterity theory of leadership for innovation to non-Western cultures since the survey, which was developed in a Western culture, showed good psychometric properties. This was confirmed by results of examining the study hypotheses that were consistent with the ambidexterity theory of leadership for innovation as well as previous studies conducted in Western cultures.

Leader opening and closing behaviors at a high level can generate employee exploration and exploitation behaviors at a high level. However, in a situation where either employee exploration or exploitation behaviors, or both, are low, leader opening and closing behaviors would be at a low level accordingly, which in turn, resulting in a low level of employee innovative performance. It is believed that employees would engage in exploration and exploitation behaviors when leadership styles are stimulating their exploration behaviors and facilitating their exploitation of ideas. Finally, it is very crucial that leaders should be flexible to switch between leader opening behaviors to foster creativity and generate ideas, and leader closing behaviors to ensure high levels of efficiency and productivity. Leader opening and closing behaviors at a high level would improve employee innovative performance at a high level, hence influencing employee's decision process, psychological well-being, and future creative and innovative outcomes. It is recommended that organizations should build a culture of innovation wherein leadership styles foster both exploration and exploitation behaviors among their subordinates at a high level, and hence leading to high employee innovative performance. It is also recommended that organizations should concentrate on two important factors to influence employee innovative performance, namely organizational factors such as supporting environment, autonomy, and freedom, as well as individual factors or personal characteristics such as self-belief and intrinsic and extrinsic motivations. These should be gained through training leaders in ambidextrous leadership behaviors and through encouraging exploration and exploitation behaviors among employees.

This study cannot go without some limitations that need to be addressed in the future research. First, given that this study did not control for some important variables such as synonym, self-belief and intrinsic and extrinsic motivations, self-belief, and supporting environment that are said to be influence employee innovative performance, future research should include these variables when study the ambidexterity theory of leadership for innovation. Second, to claim causality, cross-sectional study should be replaced with longitudinal study. Finally, employee innovative performance was not measured in an objective way such as number of new ideas in a certain time, R&D output index, and invention patent quantity, and hence these objective measures should be used.

APPENDIX

FIGURE 1
CONCEPTUAL MODEL AND HYPOTHESES

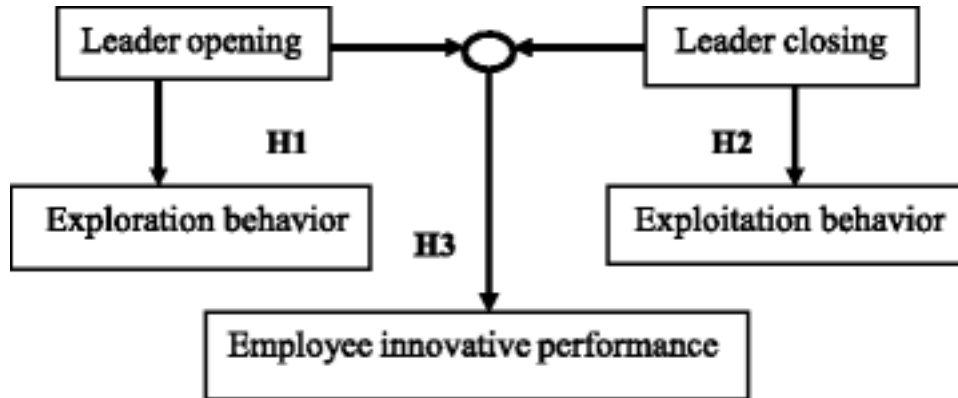


FIGURE 2
INTERACTIVE EFFECT OF LOB AND LCB ON EIP

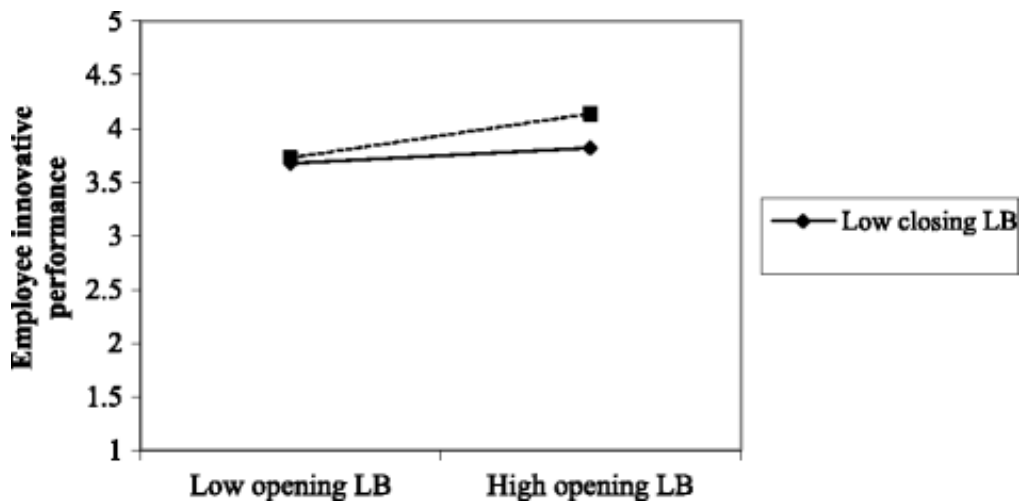


TABLE 1 COMPARISON OF MEASUREMENT MODELS

Model	Factor	χ^2	df	CFI	RMSEA	P
1.	5-factor: LOB, LCB, ERB, EIB, EIP All items loaded on their designated factors.	570.59	340	.89	.07	.000
2.	3-factor: LOB and LCB items loaded on the same factor, ERB and EIB items loaded on the same factor, and EIP loaded on third factor.	648.22	349	.85	.07	.000
3.	2-factor: LOB and LCB items loaded on the same factor and ERB, EIB, and EIP items loaded on the same factor.	742.32	352	.81	.09	.000
4.	1-factor: LOB, LCB, ERB, EIB, EIP items loaded on a single factor.	1144.2	350	.62	.13	.000

LOB leader opening behavior, LCB leader closing behavior, ERB employee exploration behavior, EIB employee exploitation behavior, EIP employee innovative performance

TABLE 2
MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND CORRELATIONS AMONG VARIABLES (N = 147)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Age	2.9	.75								
EdL	2.8	.54	.41**							
Gen	.67	.52	.24**	.25**						
FaP	2.8	.99	-.60**	-.73**	-.31**					
LOB	3.6	.77	.07	.16	.02	-.17*				
LCB	3.9	.62	.03	.11	-.07	-.14	.64**			
ERB	4.4	.59	.02	.13	-.18*	-.13	.41**	.37**		
EIB	4.3	.52	-.03	.08	-.20*	-.08	.42**	.45**	.75**	
EIP	4.2	.64	.11	.21*	-.17*	-.21*	.46**	.42**	.62**	.55**

Age age in years, EdL educational level, Gen gender, FaP faculty positions, LOB leader opening behavior, LCB leader closing behavior, ERB employee exploration behavior, EIB employee exploitation behavior, EIP employee innovative performance

*P < 05

**P < 01, two-tailed significance

TABLE 3
RESULTS OF HIERARCHICAL REGRESSION ANALYSIS

Variables	ERB		EIB		EIP		
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 3
	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β
Step 1							
Age	-.07	-.04	-.09	-.06	.00	.04	.05
EdL	.08	.07	.05	.03	.31	.11	.15
Gen	-.24**	-.21**	-.25**	-.21**	-.26**	-.22**	-.23**
FaP	-.18	-.10	-.18	-.08	-.19	-.10	-.08
Step 2							
LOB		.29**		.25*		.32**	.37**
LCB		.15		.26**		.17	.26**
Step 3							
LOB*LCBB							.26**
ΔR^2	.08*	.16**	.07*	.20**	.11**	.20**	.05**
R^2	.08	.24	0.7	.27	.11	.31	.35
F	2.95*	7.26**	2.66*	8.79**	4.30**	10.22**	10.89**

The results of variance inflation factor (VIF) did not show any problems of multicollinearity. Predictor variables were centered

*P < 05

**P < 01

REFERENCES

- Abbas, M, & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128–138.
- Adler, PS, Goldoftas, B, Levine, DI. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Altalib (1991). *Training guide for Islamic workers*. Herndon, VA: IIIT&IIFSO.

- Andriopoulos, C, & Lewis, MW. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Avery, DR, McKay, PF, Wilson, DC. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556.
- Avolio, B, & Bass, B (2004). Multifactor leadership questionnaire. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Bass, BM. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Birkinshaw, J, & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- Bledow, R, Frese, M, Anderson, N, Erez, M, Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337.
- Caniëls, MC, & Veld, M (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: how much balance do we need? *The international journal of human resource management* (pp. 1–21).
- Cao, Q, Gedajlovic, E, Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Cohen, J, Cohen, P, West, SG, Aiken, LS (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*. NY: Routledge.
- Costea, B, Amiridis, K, Crump, N (2012). In pursuit of the ambidextrous graduate: potentiality between exploration and exploitation. In M Holmqvist, A Spicer (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald, (pp. 53–74).
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188.
- Eisenbeiss, SA, van Knippenberg, D, Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Floyd, SW, & Lane, PJ. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- Gibson, CB, & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Good, D, & Michel, EJ. (2013). Individual ambidexterity: exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of Psychology*, 147(5), 435–453.
- Gupta, AK, Smith, KG, Shalley, CE. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Hodges, J, & Hodges, J. (2017). Cracking the walls of leadership: women in Saudi Arabia. *Gender in management: an international journal*, 32(1), 34–46.
- Hofstede, G, & Minkov, GJM (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Holmqvist, M., & Spicer, A. (2012). The ambidextrous employee: Exploiting and exploring people's potential. In *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials* (pp. 1-23). Emerald Group Publishing Limited.
- Hunter, ST, Thoroughgood, CN, Myer, AT, Ligon, GS. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: summary, solutions, and future directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 54–66.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Kang, SC, & Snell, SA. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.

- Kauppila, OP, & Tempelaar, MP. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.
- Ketkar, S, & Puri, R (2017). Ambidextrous human resource practices and employee performance, Indian Institute of Technology Delhi (pp. 170–178).
- Levinthal, DA, & March, JG. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- March, JG. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, RL. (2007). How successful leaders think. *Harvard Business Review*, 85(6), 60–67.
- Mom, TJ, Fourné, SP, Jansen, JJ. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), 1–21.
- Mom, TJ, Van Den Bosch, FA, Volberda, HW. (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.
- Mumford, MD, Scott, GM, Gaddis, B, Strange, JM. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- O'Reilly 3rd, CA, & Tushman, ML. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Podsakoff, NP. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Porter, ME. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61–78.
- Probst, G, Raisch, S, Tushman, ML. (2011). Ambidextrous leadership: emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326–334.
- Raisch, S, Birkinshaw, J, Probst, G, Tushman, ML. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rosing, K, & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.
- Rosing, K, Frese, M, Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Scott, SG, & Bruce, RA. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Smith, WK, & Tushman, ML. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), 39–52.
- Thompson, MC. (2015). Saudi women leaders: challenges and opportunities. *Journal of Arabian Studies*, 5(1), 15–36.
- Tierney, P, & Farmer, SM. (2002). Creative self-eff: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
- Tushman, ML, & O'Reilly III, CA. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Welbourne, TM, Johnson, DE, Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.
- Zacher, H, & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.
- Zacher, H, & Wilden, RG. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820.

Zacher, H, Robinson, AJ, Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and Employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46.

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Durante la última década, ha habido un enorme interés en la teoría y la investigación sobre la ambidexteridad organizacional. El desarrollo a largo plazo y el éxito dependen de la capacidad de la organización para explotar sus competencias actuales y, al mismo tiempo, explorar esencialmente nuevas competencias. Las organizaciones se enfrentan constantemente a la aceleración de los cambios ambientales a nivel macro y micro, es difícil ser dinámicas y adaptarse al contexto inestable y heterogéneo. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones se adapten continuamente a las amenazas y oportunidades externas y reaccionen con innovaciones y alineaciones estructurales. La literatura organizacional afirmó que las organizaciones exitosas dentro de entornos dinámicos son ambidiestros que están alineados y son eficientes en el presente, al tiempo que se adaptan a los cambios futuros (Kauppila y Tempelaar 2016; Taródy 2016; 2009).

Los investigadores han afirmado que la ambidexteridad no es sólo un antecedente significativo de innovación a nivel organizativo, sino que también los equipos y los trabajadores individuales tienen que hacer frente a la tensión entre exploración y explotación para ser innovadores. El liderazgo ha sido considerado como uno de los predictores más influyentes de la innovación de los trabajadores y el desarrollo organizacional (Zacher et al. 2016; 2011; 2009). Se ha argumentado que los líderes tienen que fomentar los comportamientos de exploración y explotación entre sus empleados, y por lo tanto la combinación de altos niveles de exploración de empleados y comportamientos de explotación debe resultar en un alto rendimiento innovador (Rosing et al. 2011). La teoría de la ambidexteridad del liderazgo para la innovación plantea que los líderes que se involucran en un comportamiento de liderazgo ambidiestro, es decir, la apertura y el cierre, son complementarios con los requisitos de innovación debido al hecho de que fomentan los comportamientos de exploración y explotación en un trabajador individual y un grupo (Zacher y Rosing 2015; 2011). Se dice que para ser ambidiestros, los trabajadores deben ser capaces de explorar y explotar simultáneamente en cantidades iguales. La ambidexteridad a nivel individual no es sólo un nivel posible en el que una organización puede equilibrar los comportamientos de exploración y explotación, sino que también es necesaria para combinar y obtener sinergias entre las actividades de exploración y explotación a un nivel organizativo más alto. El análisis de marzo de dos modos interrelacionados de opción de organización estratégica, es decir, la exploración y explotación se puede implementar de una manera en la que la dirección se ocupe no sólo de una organización en su conjunto, sino también de un trabajador individual perteneciente a ese conjunto (Costea et al. 2012; 2009; Levinthal y marzo de 1993; marzo de 1991).

Hasta ahora, hasta donde yo sé, no ha habido tal investigación empírica en el sur de Arabia Saudita para examinar la propuesta básica de la teoría de la ambidexteridad del liderazgo para la innovación. Además, a pesar de que la ambidexteridad individual es ampliamente reconocida, la investigación dedicada a examinar

la ambidexteridad a nivel individual de análisis sigue siendo muy escasa (Kauppila y Tempelaar 2016). Por lo tanto, el estudio actual examina la asociación entre dos elementos de liderazgo ambidiestro, es decir, comportamientos de liderazgo de apertura y cierre, y dos elementos del comportamiento ambidiestro de los empleados, es decir, comportamientos de exploración y explotación, respectivamente, y la interacción entre los comportamientos de apertura y cierre de líderes y su influencia en el rendimiento innovador de los empleados.

CONCLUSIÓN

Este estudio contribuye a la literatura de ambidexteridad aplicando la teoría de la ambidexteridad del liderazgo para la innovación a los participantes de una cultura no occidental a nivel individual. Es la primera de este tipo que se lleva a cabo en una cultura no occidental, Arabia Saudita, particularmente en la región meridional. La segunda gran contribución del estudio actual a la investigación sobre la ambidexteridad es que los investigadores pueden aplicar la teoría de la ambidexteridad del liderazgo para la innovación a las culturas no occidentales, ya que la encuesta, que se desarrolló en una cultura occidental, mostró buenas propiedades psicométricas. Esto fue confirmado por los resultados del examen de las hipótesis del estudio que eran consistentes con la teoría de la ambidexteridad del liderazgo para la innovación, así como los estudios previos realizados en las culturas occidentales.

Los comportamientos de apertura y cierre de líderes a un alto nivel pueden generar comportamientos de exploración y explotación de empleados a un alto nivel. Sin embargo, en una situación en la que los comportamientos de exploración o explotación de los empleados, o ambos, son bajos, los comportamientos de apertura y cierre de líderes estarían en un nivel bajo en consecuencia, lo que a su vez, resulta en un bajo nivel de rendimiento innovador de los empleados. Se cree que los empleados participarían en comportamientos de exploración y explotación cuando los estilos de liderazgo están estimulando sus comportamientos de exploración y facilitando su explotación de ideas. Por último, es muy crucial que los líderes sean flexibles para cambiar entre los comportamientos de apertura de líderes para fomentar la creatividad y generar ideas, y liderar los comportamientos de cierre para asegurar altos niveles de eficiencia y productividad. Los comportamientos de apertura y cierre de líderes a un alto nivel mejorarían el rendimiento innovador de los empleados a un alto nivel, lo que influiría en el proceso de decisión de los empleados, el bienestar psicológico y los resultados creativos e innovadores futuros. Se recomienda que las organizaciones construyan una cultura de innovación en la que los estilos de liderazgo fomenten comportamientos de exploración y explotación entre sus subordinados a un alto nivel, y por lo tanto conduzcan a un alto rendimiento innovador de los empleados. También se recomienda que las organizaciones se concentren en dos factores importantes para influir en el desempeño innovador de los empleados, a saber, factores organizativos como el entorno de apoyo, la autonomía y la libertad, así como factores individuales o características personales como la autoconfianza y las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Estos deben obtenerse a través de la capacitación de líderes en comportamientos de liderazgo ambidiestros y mediante el fomento de comportamientos de exploración y explotación entre los empleados.

Este estudio no puede quedar sin algunas limitaciones que deben abordarse en la investigación futura. En primer lugar, dado que este estudio no controló para algunas variables importantes como el autonym, la autoconfianza y las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, la autoconfianza y el entorno de apoyo que se dice que influyen en el rendimiento innovador de los empleados, la investigación futura debe incluir estas variables al estudiar la teoría de la ambidexteridad del liderazgo para la innovación. En segundo lugar, para reivindicar la causalidad, el estudio transversal debe sustituirse por un estudio longitudinal. Por último, los resultados innovadores de los empleados no se midieron de manera objetiva, como el número de nuevas ideas en un tiempo determinado, el índice de producción de I+D y la cantidad de patentes de invención, por lo que deben utilizarse estas medidas objetivas.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, il y a eu un énorme intérêt pour la théorie et la recherche sur l'ambidextérité organisationnelle. Le développement et le succès à long terme reposent sur la capacité de l'organisation à exploiter ses compétences actuelles tout en explorant essentiellement de nouvelles compétences. Les organisations sont constamment confrontées à des changements environnementaux macro et micro-niveaux qui s'accroissent, mettant au défi de devenir dynamiques et de s'adapter au contexte instable et hétérogène. Par conséquent, il est crucial pour les organisations de s'adapter continuellement aux menaces et aux opportunités externes et de réagir aux innovations et aux alignements structurels. La littérature organisationnelle a affirmé que les organisations prospères dans des environnements dynamiques sont ambidextres qui sont alignés et efficaces dans le présent tout en s'adaptant aux changements futurs (Kauppila et Tempelaar 2016; Tarády 2016; Cao et coll. 2009).

Les chercheurs ont affirmé que l'ambidextérialité n'est pas seulement un antécédent significatif d'innovation au niveau organisationnel, mais aussi les équipes et les travailleurs individuels doivent faire face à la tension entre l'exploration et l'exploitation pour être innovants. Le leadership a été considéré comme l'un des prédicteurs les plus influents de l'innovation des travailleurs et du développement organisationnel (Zacher et coll., 2016; Hunter et coll. 2011; Bledow et coll. 2009). On a fait valoir que les dirigeants doivent encourager à la fois les comportements d'exploration et d'exploitation chez leurs employés, et donc la combinaison de niveaux élevés de comportements d'exploration et d'exploitation des employés devrait se traduire par une performance innovante élevée (Rosing et al., 2011). La théorie de l'ambidextérité du leadership pour l'innovation postule que les dirigeants qui s'engagent dans le comportement de leadership ambidextre, c'est-à-dire l'ouverture et la fermeture, sont complémentaires avec les exigences d'innovation en raison du fait qu'ils encouragent les comportements d'exploration et d'exploitation dans un travailleur individuel et un groupe (Zacher et Rosing 2015; Rosing et coll. 2011). On dit que pour être ambidextres, les travailleurs devraient être en mesure d'exploration et d'exploitation simultanément en quantités égales. L'ambidextérité au niveau individuel n'est pas seulement un niveau possible auquel une organisation peut équilibrer à la fois les comportements d'exploration et d'exploitation, mais est également nécessaire pour combiner et gagner des synergies entre les activités d'exploration et d'exploitation à un niveau organisationnel supérieur. L'analyse de mars de deux modes interdépendants d'option organisationnelle stratégique, c'est-à-dire l'exploration et l'exploitation, peut être déployée d'une manière où la direction traite non seulement d'une organisation dans son ensemble, mais aussi d'un travailleur individuel qui se rapporte à l'ensemble (Costea et coll., 2012; Raisch et coll. 2009; Levinthal et mars 1993; mars 1991).

Jusqu'à présent, à ma connaissance, il n'y a pas eu de telles recherches empiriques dans le sud de l'Arabie saoudite pour examiner la proposition fondamentale de la théorie de l'ambidextérité du leadership pour l'innovation. En outre, malgré le fait que l'ambidextérité individuelle est largement reconnue, la recherche consacrée à l'examen de l'ambidextérité à un niveau individuel d'analyse est encore très faible (Kauppila et Tempelaar 2016). Par conséquent, l'étude actuelle examine l'association entre deux éléments du leadership ambidextre, c'est-à-dire l'ouverture et la fermeture des comportements de leadership, et deux éléments du comportement ambidextre des employés, c'est-à-dire les comportements d'exploration et

d'exploitation, respectivement, et l'interaction entre les comportements d'ouverture et de fermeture des dirigeants et leur influence sur la performance novatrice des employés.

CONCLUSION

Cette étude contribue à la littérature sur l'ambidextérité en appliquant la théorie de l'ambidextérité du leadership pour l'innovation aux participants d'une culture non occidentale au niveau individuel. C'est le premier du genre à être entrepris dans une culture non occidentale, l'Arabie saoudite, en particulier dans la région du sud. La deuxième contribution majeure de l'étude actuelle à la recherche sur l'ambidextérité est que les chercheurs peuvent appliquer la théorie de l'ambidextérité du leadership pour l'innovation aux cultures non occidentales puisque l'enquête, qui a été développée dans une culture occidentale, a montré de bonnes propriétés psychométriques. Cela a été confirmé par les résultats de l'examen des hypothèses de l'étude qui étaient compatibles avec la théorie de l'ambidextérité du leadership pour l'innovation ainsi que des études antérieures menées dans les cultures occidentales.

Les comportements d'ouverture et de fermeture des dirigeants à un niveau élevé peuvent générer des comportements d'exploration et d'exploitation des employés à un niveau élevé. Toutefois, dans une situation où les comportements d'exploration ou d'exploitation des employés, ou les deux, sont faibles, les comportements d'ouverture et de fermeture des dirigeants seraient à un faible niveau en conséquence, ce qui, à son tour, résultant en un faible niveau de performance innovante des employés. On croit que les employés s'engageraient dans des comportements d'exploration et d'exploitation lorsque les styles de leadership stimulent leurs comportements d'exploration et facilitent leur exploitation des idées. Enfin, il est très crucial que les dirigeants soient flexibles pour passer d'un comportement d'ouverture des dirigeants à favoriser la créativité et générer des idées, et de mettre en place des comportements de clôture pour assurer des niveaux élevés d'efficacité et de productivité. Les comportements d'ouverture et de fermeture des dirigeants à un niveau élevé amélioreraient le rendement innovateur des employés à un niveau élevé, influençant ainsi le processus décisionnel des employés, le bien-être psychologique et les résultats créatifs et novateurs futurs. Il est recommandé que les organisations construisent une culture d'innovation dans laquelle les styles de leadership favorisent à la fois les comportements d'exploration et d'exploitation chez leurs subordonnés à un niveau élevé, ce qui mène à une performance novatrice élevée des employés. Il est également recommandé que les organisations se concentrent sur deux facteurs importants pour influencer le rendement innovateur des employés, à savoir le facteur organisationnel comme le soutien de l'environnement, de l'autonomie et de la liberté, ainsi que sur des facteurs individuels ou des caractéristiques personnelles tels que la confiance en soi et les motivations intrinsèques et extrinsèques. Ceux-ci devraient être obtenus grâce à la formation des leaders sur les comportements de leadership ambidextre et en encourageant les comportements d'exploration et d'exploitation chez les employés.

Cette étude ne peut se passer de certaines limites qui doivent être abordées dans les recherches futures. Tout d'abord, étant donné que cette étude n'a pas contrôlé certaines variables importantes telles que l'autonomie, la confiance en soi et les motivations intrinsèques et extrinsèques, la confiance en soi et l'environnement de soutien qui sont censés influencer le rendement innovateur des employés, la recherche future devrait inclure ces variables lors de l'étude de la théorie de l'ambidextérité du leadership pour l'innovation. Deuxièmement, pour prétendre à la causalité, l'étude transversale devrait être remplacée par une étude longitudinale. Enfin, le rendement novateur des employés n'a pas été mesuré de manière objective, comme le nombre de nouvelles idées dans un certain temps, l'indice de production de R&D et la quantité de brevets d'invention, et, par conséquent, ces mesures objectives devraient être utilisées.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

In den letzten zehn Jahren gab es ein enormes Interesse an Theorie und Forschung über organisatorische Ambidexterität. Langfristige Entwicklung und Erfolg hängen von der Fähigkeit des Unternehmens ab, seine aktuellen Kompetenzen auszuschöpfen und gleichzeitig im Wesentlichen neue Kompetenzen zu erforschen. Unternehmen sind ständig mit zunehmenden Umweltveränderungen auf Makro- und Mikroebene konfrontiert, die sich herausfordern, dynamisch zu werden und sich an den instabilen und heterogenen Kontext anzupassen. Daher ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, sich kontinuierlich an externe Bedrohungen und Chancen anzupassen und mit Innovationen und strukturellen Ausrichtungen zu reagieren. Die Organisationsliteratur behauptete, dass erfolgreiche Organisationen in dynamischen Umgebungen ambidextrous sind, die in der Gegenwart ausgerichtet und effizient sind und gleichzeitig an zukünftige Veränderungen angepasst werden können (Kauppila und Tempelaar 2016; Tarédy 2016; Cao et al. 2009).

Forscher haben behauptet, dass Ambidexterität nicht nur ein bedeutender Vorläufer von Innovation auf organisationsebene ist, sondern auch Teams und einzelne Arbeitnehmer müssen sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen Exploration und Ausbeutung auseinandersetzen, um innovativ zu sein. Führung gilt als einer der einflussreichsten Prädiktoren für Die Innovation und Organisationsentwicklung der Arbeitnehmer (Zacher et al. 2016; Hunter et al. 2011; Bledow et al. 2009). Es wurde argumentiert, dass Führungskräfte sowohl Explorations- als auch Ausbeutungsverhalten unter ihren Mitarbeitern fördern müssen, und daher sollte die Kombination von hohem Niveau sowohl des Mitarbeiterexplorations- als auch des Ausbeutungsverhaltens zu einer hohen Innovationsleistung führen (Rosing et al. 2011). Die Ambidexteritätstheorie der Führung für Innovation setzt vor, dass Führungskräfte, die sich mit einem ambidextrous Führungsverhalten beschäftigen, d. H. Öffnen und schließen, sich mit Innovationsanforderungen ergänzen, da sie Explorations- und Ausbeutungsverhalten in einem einzelnen Arbeiter und einer Gruppe fördern (Zacher und Rosing 2015; Rosing et al. 2011). Es wird gesagt, dass die Arbeitnehmer in der Lage sein sollten, gleichzeitig in gleichen Mengen zu erforschen und zu ausbeuterisch zu sein, um ambidextrous zu sein. Ambidexterity auf individueller Ebene ist nicht nur eine mögliche Ebene, auf der eine Organisation sowohl Explorations- als auch Verwertungsverhalten ausbalancieren kann, sondern wird auch benötigt, um Synergien zwischen Explorations- und Verwertungsaktivitäten auf einer höheren Organisationsebene zu kombinieren und zu gewinnen. Die Analyse von zwei miteinander verbundenen Formen strategischer Organisationsoptionen im März, d. H. Exploration und Ausbeutung, kann so eingesetzt werden, dass das Management nicht nur eine Organisation als Ganzes, sondern auch einen einzelnen Arbeitnehmer mit diesem Ganzen befasst (Costea et al. 2012; Raisch et al. 2009; Levinthal und März 1993; März 1991).

Bisher gab es nach bestem Wissen und Gewissen keine solche empirische Forschung im Süden Saudi-Arabiens, um das Kernangebot der Ambidexteritätstheorie der Führung für Innovation zu untersuchen. Trotz der Tatsache, dass individuelle Ambidexterität weithin anerkannt ist, ist die Forschung zur Untersuchung der Ambidexterität auf individueller Analyseebene immer noch sehr spärlich (Kauppila und Tempelaar 2016). Daher untersucht die aktuelle Studie den Zusammenhang zwischen zwei Elementen der ambidextrous Führung, d.h. Dem Öffnen und Schließen von Führungsverhalten, und zwei Elementen des

ambidextrus Verhaltens der Mitarbeiter, d.h. Explorations- bzw. Verwertungsverhalten, und der Interaktion zwischen Führungs- und Abschlussverhalten und deren Einfluss auf die Innovationsleistung der Mitarbeiter.

SCHLUSSFOLGERUNG

Diese Studie trägt zur Ambidexterity-Literatur bei, indem sie die Ambidexteritätstheorie der Führung für Innovation auf Teilnehmer aus einer nicht-westlichen Kultur auf individueller Ebene anwendet. Es ist das erste seiner Art, das in einer nicht-westlichen Kultur, Saudi-Arabien, insbesondere in der südlichen Region, durchgeführt wird. Der zweite wichtige Beitrag der aktuellen Studie zur Ambidexteritätsforschung ist, dass Forscher die Ambidexteritätstheorie der Führung für Innovation auf nicht-westliche Kulturen anwenden können, da die Umfrage, die in einer westlichen Kultur entwickelt wurde, gute psychometrische Eigenschaften zeigte. Dies wurde durch die Ergebnisse der Untersuchung der Studienhypothesen bestätigt, die mit der Ambidexteritätstheorie der Führung für Innovation sowie früheren Studien in westlichen Kulturen übereinstimmten.

Führungs- und Schließverhalten auf hoher Ebene können Mitarbeiterexplorations- und -nutzungsverhalten auf hohem Niveau generieren. In einer Situation, in der entweder das Explorations- oder Ausbeutungsverhalten der Mitarbeiter oder beides gering ist, würden die Eröffnungs- und Schließungsverhalten von Führungspersonlichkeiten dementsprechend auf einem niedrigen Niveau liegen, was wiederum zu einer geringen Innovationsleistung der Mitarbeiter führen würde. Es wird angenommen, dass Mitarbeiter sich an Explorations- und Ausbeutungsverhalten beteiligen würden, wenn Führungsstile ihr Explorationsverhalten stimulieren und ihre Nutzung von Ideen erleichtern. Schließlich ist es sehr wichtig, dass Führungskräfte flexibel sein sollten, um zwischen Führungspersonlichkeiten zu wechseln, um Kreativität zu fördern und Ideen zu generieren, und Führungsqualitäten, um ein hohes Maß an Effizienz und Produktivität zu gewährleisten. Führungs- und Abschlussverhalten auf hohem Niveau würde die innovative Leistung der Mitarbeiter auf hohem Niveau verbessern und somit den Entscheidungsprozess der Mitarbeiter, das psychische Wohlbefinden und zukünftige kreative und innovative Ergebnisse beeinflussen. Es wird empfohlen, dass Organisationen eine Innovationskultur aufbauen sollten, in der Führungsstile sowohl das Explorations- als auch das Ausbeutungsverhalten ihrer Untergebenen auf hohem Niveau fördern und somit zu einer hohen Innovationsleistung der Mitarbeiter führen. Es wird auch empfohlen, dass sich Organisationen auf zwei wichtige Faktoren konzentrieren sollten, um die Innovationsleistung der Mitarbeiter zu beeinflussen, nämlich organisatorische Faktoren wie unterstützendes Umfeld, Autonomie und Freiheit sowie individuelle Faktoren oder persönliche Merkmale wie Selbstglauben und intrinsische und extrinsische Motivationen. Diese sollten durch die Ausbildung von Führungskräften in ambidextrus Führungsverhalten und durch die Förderung von Explorations- und Ausbeutungsverhalten unter Mitarbeitern gewonnen werden.

Diese Studie kann nicht ohne einige Einschränkungen gehen, die in der zukünftigen Forschung angegangen werden müssen. Erstens, da diese Studie nicht für einige wichtige Variablen wie Autonym, Selbstglaube und intrinsische und extrinsische Motivationen, Selbstglauben und unterstützende Umgebung, die als Einfluss auf die innovative Leistung der Mitarbeiter bezeichnet werden, kontrolliert, sollte zukünftige Forschung diese Variablen einschließen, wenn die Ambidexteritätstheorie der Führung für Innovation untersucht wird. Zweitens sollte die Querschnittsstudie durch eine Längsschnittstudie ersetzt werden, um die Kausalität zu behaupten. Schließlich wurde die innovative Leistung der Mitarbeiter nicht objektiv gemessen, wie z. B. Die Anzahl neuer Ideen in einer bestimmten Zeit, der F&E-Outputindex und die Erfindungspatentmenge, und daher sollten diese objektiven Maßnahmen verwendet werden.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Ao longo da última década, tem havido um enorme interesse pela teoria e pela investigação sobre a ambidexteridade organizacional. O desenvolvimento e o sucesso a longo prazo dependem da capacidade da organização de explorar as suas competências atuais, explorando simultaneamente novas competências. As organizações estão constantemente a enfrentar mudanças ambientais de nível macro e micro, desafiando a tornar-se dinâmica e a adaptar-se ao contexto instável e heterogéneo. Por isso, é crucial que as organizações se adaptem continuamente às ameaças e oportunidades externas e reajam com inovações e alinhamentos estruturais. A literatura organizacional alegou que as organizações de sucesso dentro de ambientes dinâmicos são ambidextrous que são alinhadas e eficientes no presente, embora adaptáveis a mudanças futuras (Kauppila e Tempelaar 2016; Taródy 2016; Cao et al. 2009).

Os investigadores afirmam que a ambidexteridade não é apenas um antecedente significativo da inovação a nível organizacional, mas também as equipas e os trabalhadores individuais têm de lidar com a tensão entre a exploração e a exploração para serem inovadoras. A liderança tem sido considerada um dos mais influentes preditores da inovação e desenvolvimento organizacional dos trabalhadores (Zacher et al. 2016; Hunter et al. 2011; Bledow et al. 2009). Tem sido argumentado que os líderes têm de incentivar tanto comportamentos de exploração como de exploração entre os seus colaboradores, e, portanto, a combinação de altos níveis de comportamentos de exploração e exploração de funcionários deve resultar em um elevado desempenho inovador (Rosing et al. 2011). A teoria da ambidexteridade da liderança para a inovação pressupõe que os líderes que se dedicam ao comportamento de liderança ambidestro, ou seja, a abertura e o encerramento, são complementares com os requisitos de inovação devido ao facto de incentivarem comportamentos de exploração e exploração num trabalhador individual e num grupo (Zacher e Rosing 2015; Rosing et al. 2011). Diz-se que, para serem ambidestros, os trabalhadores devem ser capazes de explorar e explorar simultaneamente em montantes iguais. A ambidexteridade a nível individual não é apenas um nível possível em que uma organização pode equilibrar comportamentos de exploração e exploração, mas também é necessário para combinar e ganhar sinergias entre atividades de exploração e exploração a um nível organizacional mais elevado. A análise de março de dois modos interrelacionados de opção organizacional estratégica, ou seja, a exploração e exploração podem ser implementadas de uma forma em que a gestão lida não só com uma organização como um todo, mas também com um trabalhador individual pertencente a esse todo (Costea et al. 2012; Raisch et al. 2009; Levinthal e março de 1993; março de 1991).

Até agora, tanto quanto sei, não houve tal investigação empírica no sul da Arábia Saudita para examinar a proposta central da teoria da ambidexteridade da liderança para a inovação. Além disso, apesar de a ambidexteridade individual ser amplamente reconhecida, a investigação dedicada a examinar a ambidexteridade a nível individual de análise ainda é muito escassa (Kauppila e Tempelaar 2016). Assim, o presente estudo analisa a associação entre dois elementos da liderança ambidextrous, ou seja, comportamentos de liderança de abertura e encerramento, e dois elementos do comportamento ambidestro dos colaboradores, ou seja, comportamentos de exploração e exploração, respectivamente, e a interação entre comportamentos de abertura e fecho de líderes e a sua influência no desempenho inovador dos colaboradores.

CONCLUSÃO

Este estudo contribui para a literatura ambidexterity aplicando a teoria da ambidexteridade da liderança para a inovação aos participantes de uma cultura não ocidental a nível individual. É o primeiro do género a ser realizado numa cultura não ocidental, a Arábia Saudita, particularmente na região sul. O segundo grande contributo do estudo atual para a investigação do ambidexterity é que os investigadores podem aplicar a teoria da ambidexteridade da liderança para a inovação a culturas não ocidentais, uma vez que o inquérito, desenvolvido numa cultura ocidental, mostrou boas propriedades psicométricas. Isto foi confirmado pelos resultados da análise das hipóteses de estudo que eram consistentes com a teoria da ambidexteridade da liderança para a inovação, bem como estudos anteriores realizados nas culturas ocidentais.

Comportamentos de abertura e encerramento de líderes a um nível elevado podem gerar comportamentos de exploração e exploração de funcionários a um nível elevado. No entanto, numa situação em que os comportamentos de exploração ou exploração de funcionários, ou ambos, são baixos, os comportamentos de abertura e fecho de líderes seriam de forma baixa, o que, por sua vez, resultaria num baixo nível de desempenho inovador dos colaboradores. Acredita-se que os colaboradores se envolveriam em comportamentos de exploração e exploração quando os estilos de liderança estão estimulando os seus comportamentos de exploração e facilitando a sua exploração de ideias. Finalmente, é muito crucial que os líderes sejam flexíveis para alternar entre comportamentos de abertura de líderes para fomentar a criatividade e gerar ideias, e liderar comportamentos de encerramento para garantir altos níveis de eficiência e produtividade. A abertura de líderes e comportamentos de encerramento a um nível elevado melhoraria o desempenho inovador dos colaboradores a um nível elevado, influenciando assim o processo de decisão dos colaboradores, o bem-estar psicológico e futuros resultados criativos e inovadores. Recomenda-se que as organizações construam uma cultura de inovação em que os estilos de liderança fomentam tanto comportamentos de exploração como de exploração entre os seus subordinados a um nível elevado, conduzindo assim a um elevado desempenho inovador dos colaboradores. Recomenda-se ainda que as organizações se concentrem em dois fatores importantes para influenciar o desempenho inovador dos colaboradores, nomeadamente o fator organizacional, como o apoio ao ambiente, autonomia e liberdade, bem como fatores individuais ou características pessoais, tais como a auto-crença e motivações intrínsecas e extrínsecas. Estes devem ser adquiridos através da formação de líderes em comportamentos de liderança ambidextrous e através do incentivo a comportamentos de exploração e exploração entre os colaboradores.

Este estudo não pode ficar sem algumas limitações que precisam de ser abordadas na investigação futura. Em primeiro lugar, dado que este estudo não controlava algumas variáveis importantes, tais como o autonym, a auto-crença e as motivações intrínsecas e extrínsecas, a auto-crença e o ambiente de apoio que se diz influenciarem o desempenho inovador dos colaboradores, a investigação futura deve incluir estas variáveis ao estudar a teoria da ambidexteridade da liderança para a inovação. Em segundo lugar, para reivindicar a causalidade, o estudo transversal deve ser substituído por um estudo longitudinal. Por último, o desempenho inovador dos trabalhadores não foi medido de forma objetiva, como o número de novas ideias num determinado período, o índice de produção de I&D e a quantidade de patentes de invenção, pelo que estas medidas objetivas devem ser utilizadas.