

新兴领导方式：悖论式领导

张璐

西北师范大学商学院，甘肃 兰州

收稿日期：2022年3月11日；录用日期：2022年4月6日；发布日期：2022年4月13日

摘要

面对日益激烈的竞争环境，矛盾和悖论已经成为组织发展的“新常态”，传统的领导方式已经无法很好地应对错综复杂的环境带来的种种挑战。在这种背景下，基于中国传统阴阳哲学的悖论式领导应运而生。悖论式领导指领导者采用看似竞争却密切关联的行为，旨在同时满足组织和员工的矛盾性需求。这种领导方式能够同时发挥矛盾双方的作用，以便组织更好解决经营管理中出现的矛盾问题。自悖论式领导被提出以来，受到了越来越多学者和管理者的关注。本文将对悖论式领导的起源、概念、研究现状等内容进行梳理，构建出悖论式领导的现有研究框架并指明未来研究方向。为不同文化情境下悖论式领导的有效性研究以及在管理实践中的运用提供参考。

关键词

悖论，悖论式领导，前因变量，结果变量，作用机制

Emerging Style of Leadership: Paradoxical Leadership

Lu Zhang

School of Business, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Mar. 11th, 2022; accepted: Apr. 6th, 2022; published: Apr. 13th, 2022

Abstract

In the face of increasingly fierce competition environment, contradiction and paradox have become the “new normal” of organizational development. The traditional leadership style can't cope well with the challenges brought by the complicated environment. Under this background, the paradoxical leadership based on the traditional Chinese philosophy of Yin and Yang emerges at the historic moment. Paradoxical leadership refers to the use of seemingly competitive but closely related behaviors by leaders aimed at simultaneously satisfying the conflicting needs of the or-

ganization and its employees. This leadership style can play the role of both sides of the conflict at the same time, so that the organization can better solve the conflict problems in the operation and management. Since paradoxical leadership was put forward, more and more scholars and managers have paid attention to it. This paper will sort out the origin, concept, measurement, research status and other contents of paradoxical leadership, construct the existing research framework of paradoxical leadership and point out the future research direction. It provides a reference for the research on the effectiveness of paradoxical leadership in different cultural contexts and its application in management practice.

Keywords

Paradox, Paradoxical Leadership, Antecedent Variable, Outcome Variable, Mechanism of Action

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着 VUCA 时代的到来以及全球化进程的加快,组织内外文化多样性、种族多样性等现象逐渐凸显(刘咏梅, 2014) [1]。在如此复杂多变的环境下,组织必定会面临着各种矛盾和冲突,并且这些矛盾变得更为突出和长久(Lewis, 2000) [2]。这就要求组织不可避免地会在维持现有稳定状况与实施变革进一步发展(Farjoun, 2010) [3]、获得短期利益与实现长远发展(Slawinski & Bansal, 2015)等[4]矛盾之间做出平衡。

面对这些看似互相矛盾,实则彼此依赖的“悖论”(Paradox) (Smith & Lewis, 2011) [5],一种既强调相互对立又要求要素之间和谐共存的悖论式领导(Paradoxical Leadership)创造式地诞生。越来越多的领导者意识到要想实现组织长期可持续发展必须同时满足相互矛盾甚至对立的需求(Smith & Lewis, 2011) [5],面对如此情境,从悖论视角出发是解决这一冲突的新策略。刘燕君(2019) [6]指出悖论视角可以帮助领导者处理矛盾问题,进而员工的自主性和坚韧性得以提升,组织的运行效率以及对外部环境的适应性得以改善,最终实现组织的长期发展。

面对如此不确定的内外部环境,矛盾和悖论已经成为组织发展的“新常态”(Putnam *et al.*, 2016) [7],而领导者如何应对这些问题是组织生存与发展的关键(谭乐, 2020) [8]。为了解决该问题,实践界和理论界都进行了相关研究。在管理实践中,华为总裁任正非提出了“灰度管理”,摒除了以往“非黑即白、非此即彼”的管理思维,采用“二者兼备”的思想将看似矛盾的事物统一起来(武亚军, 2013) [9],强调“任何事物都有对立统一的一面,管理上的灰度,是我们的生命之树”,也正是这种整合起来的悖论思维使华为在竞争激烈的环境中保持优势(谭乐, 2020) [8]。在理论研究中,悖论思想在近几年被引入领导研究中(Smith *et al.*, 2012; Smith, 2014) [10] [11], Zhang 等学者(2015) [12]基于传统“阴-阳”哲学率先提出悖论领导行为(Paradoxical Leadership Behavior, PLB)这一概念并开发相应测量量表,引起了学者对这一新型领导方式的关注。

悖论式领导指领导者采用看似竞争却密切关联的行为,旨在同时满足组织和员工的矛盾性需求(Zhang *et al.*, 2015) [12],比如竞争与合作(Raza-Ullah *et al.*, 2014) [13]、探索与利用(Andriopoulos & Lewis, 2009; Rosing *et al.*, 2011) [14] [15]、以自我为中心与以他人为中心(Zhang *et al.*, 2015) [12]等。它实现了权变视角下“二选一”(either-or)的突破,以“二者都”(both-and)的思维对矛盾与张力的双方进行整合,同时发挥矛盾双方的作用,以便组织更好解决经营管理中出现的矛盾问题。

在长期秉持“中庸”和“阴阳思维”等观点的东方文化背景下，探讨悖论式领导及其管理实践具有重要意义。现有对悖论式领导的研究已经取得一些进展，学者对其概念内涵、结构维度、前因变量及结果变量等展开相关研究，但有关该主题的综述较为缺少。本文通过对悖论与悖论式领导的现有研究进行梳理整合，总结当前对该主题的研究现状，并对未来研究方向进行展望。

2. 悖论式领导的起源、概念

2.1 起源

悖论理论最早可以追溯到春秋战国时期老子和孔子的观点，此外，古希腊时期的哲学家亚里士多德也对这一问题有所关注。直到 20 世纪 80 年代末，学者们才将悖论思想引入到组织情境中，认为悖论视角能够为组织变革及多样性研究提供充分理论支持。在管理学界，“悖论”指相互矛盾但又彼此依赖的要素(Lewis *et al.*, 2014) [16]，这些要素单独存在时是合理的，而同时出现时又显得不合常规(Smith & Lewis, 2011) [5]。从悖论的概念中我们可以看出其核心特性——矛盾且依赖，正如一枚硬币的两面，同时存在且不能完全分离(谭乐, 2020) [8]。此外，朱颖俊等人(2019) [17]指出组织悖论存在于宏观及微观两个层面：宏观层面包括竞争与合作(Raza-Ullah *et al.*, 2014) [13]、进行决策控制与允许自主发挥(Zhang *et al.*, 2015) [12]、渐进式学习与激进式变革(Fajoun, 2010) [3]等；微观层面包括学习与绩效(Van Der Vegt & Bunderson, 2005) [18]、以自我为中心与以他人中心(Zhang *et al.*, 2015) [12]等。无论是哪种层面的组织悖论，都需要领导者采用某种方式来应对这些表面矛盾实则相互关联的需求(Lewis, 2000) [2]。为了更好地应对组织悖论带来的不同层面的挑战，领导者需要承担多种相互矛盾的角色(Denison *et al.*, 1995) [19]，在悖论视角下以悖论行为开展管理活动(Zhang *et al.*, 2015) [12]。

2.2. 概念

悖论思想在管理研究中早有体现，近年来才被引入到领导研究中(Smith *et al.*, 2012; Smith, 2014) [10] [11]。目前，管理学界对悖论式领导的研究仍处于起步阶段，其概念、内涵、测量方式等亦尚未达成共识。Zhang 等学者(2015) [12]基于“阴 - 阳”哲学首次提出悖论领导行为的概念并开发相关测量量表，在领导研究领域引起了广泛关注。

Quinn 和 Rohrbaugh (1983) [20]发现了两种潜在的悖论，稳定性与灵活性以及内部焦点与外部焦点，为最初的悖论研究做出了贡献。Smith 和 Lewis (2011) [5]将悖论式领导定义为领导者采用“二者都”而不是“二选一”的思维方式，提出了组织层面的归属、学习、组织与表现四种悖论，其中归属指个体与组织之间的紧张关系，学习指超越过去与创造未来，组织指如何建立和引导控制与自主之间的紧张关系，表现指不同利益群体之间目标不同带来的紧张关系。

Zhang 等学者(2015) [12]首先对人员管理中存在的悖论领导(PLB in People Management)进行研究，该项研究主要针对组织中的基层领导者，基层管理者需要同时满足组织结构需求与下属个性化需求两种竞争性需求。此时悖论式领导被定义为领导者采用看似相互矛盾实则彼此关联的行为以便同时满足组织结构与员工个性化的竞争性需求(Zhang *et al.*, 2015) [12]。基于满足组织结构需求与员工个性化需求两方面，Zhang 等学者(2015) [12]将悖论式领导划分为以自我为中心与以他人中心相结合、与下属既保持亲密又保持距离、对待下属一视同仁又实现个性化、严格执行工作要求又保持灵活性以及保证决策控制又赋予自主权五个维度。

此外，Zhang 和 Han (2019) [21]又对企业长期发展中存在的悖论领导(PLB in Long-Term Corporate Development)进行研究，该项研究主要针对组织中的高层管理者(如 CEO)，高层管理者需要企业在长期发展中存在的竞争性需求。此时悖论式领导被定义为领导者采用看似相互矛盾实则彼此关联的行为以便同

时满足企业在长期发展中的竞争性需求(Zhang & Han, 2019) [21]。基于满足组织在长期发展中的竞争性需求——“当前 - 未来”以及“组织 - 环境”悖论, Zhang 和 Han (2019) [21]将悖论式领导划分为维持短期效率与保证长期发展、维持组织稳定性又保持灵活性、既关注股东利益又关注利益相关主体以及遵守和塑造环境中的集体力量四个维度。

如表 1,除了 Zhang 及其合作者(2015, 2019) [12] [21]基于行为视角对悖论式领导展开相关研究以外,国内外其他学者从不同视角出发也对悖论式领导进行了相关研究。Waldman 和 Bowen (2016) [22]基于人格特质视角,认为悖论式领导者具有自我复杂性以及情绪调节特质,这些特质能够为领导者识别、接受和整合矛盾提供认知框架。并基于“能动性 - 亲和性”和“现在 - 未来”两种悖论将悖论式领导划分为两类维度四种情境,在“能动性 - 亲和性”维度下,领导者会表现出具有强烈自我意识又保持谦卑以及对下属保持控制又对其授权的行为;在“现在 - 未来”维度下,领导者会表现出维持稳定且寻求变革以及兼顾组织利益与社会道德要求的行为。

Table 1. The main concepts and dimensions of paradoxical leadership

表 1. 悖论式领导的主要概念及维度划分

研究视角	概念	维度划分	作者
	领导者采用看似竞争却相互关联的行为,同时或随时间推移满足组织结构化及员工个人化的需求	以自我为中心与以他人为中心相结合、与下属既保持亲密又保持距离、对待下属一视同仁又实现个性化、严格执行工作要求又保持灵活性以及保证决策控制又赋予自主权	Zhang 等, 2015
行为视角	领导者采用看似竞争却相互关联的行为,同时或随时间推移满足企业发展中的竞争性需求	维持短期效率与保证长期发展、维持组织稳定性又保持灵活性、既关注股东利益又关注利益相关主体以及遵守和塑造环境中的集体力量	Zhang 和 Han, 2019
	一种既包含高绩效期望又具有高主管支持的领导行为	绩效期望、主管支持	Kaupila 等, 2016
人格特质	悖论式领导者具有自我复杂性以及情绪调节特质,这些特质能够为领导者识别、接受和整合矛盾提供认知框架	具有强烈自我意识又保持谦卑、对下属保持控制又对其授权的行为、既维持稳定又寻求变革、兼顾组织利益与社会道德要求	Waldman 和 Bowen, 2016

通过上述研究可以得出结论,无论研究者以何种形式对悖论式领导进行定义以及划分,主要都是围绕研究者个人特质、与下属关系、工作任务特征以及组织目标四个方面进行探究。这些看似矛盾实则互相关联的悖论对组织管理及运行产生了极大影响,只有将这些悖论进行区分与整合,才能更加有效地应对日益复杂的环境(贺广明, 2020) [23]。

3. 悖论式领导的前因变量

由于悖论式领导的概念近些年才被提出,相关研究尚处于起步阶段。而且现有研究大多集中在作用效果及作用机制上,直接就其前因变量进行探究的研究更是匮乏。根据现有研究,可以将悖论式领导的前因变量分为个体因素与环境因素两类。

3.1. 个体因素

1) 整体思维。具有整体思维的领导认为矛盾两端虽然具有冲突性但都是正确的,而且能够将矛盾两端整合在一个更大的系统中,在动态变化的环境中寻求矛盾双方的关联性。这类领导者能够在管理活动

时同时满足员工和组织的需要。Zhang 等(2015) [12]在研究中证实了整体思维对悖论式领导具有显著正向影响这一结论。

2) 综合复杂性。领导者所具有的悖论特征往往是激发领导者对悖论进行探索尝试的关键。领导者的综合复杂性越高, 接受不同观点并寻求协同解决方案的可能性越高。Zhang 等(2015) [12]研究证明综合复杂性是悖论式领导的重要前因变量。此外, 领导者的行为也体现着悖论思想(Waldman & Bowen, 2016) [22], 行为复杂性与悖论式领导之间也密切关联。Dension 等(1995) [19]在研究中指出, 具有行为复杂性的个体面对竞争性需求时更容易采用悖论行为。

3) 情绪稳定性。环境的不确定性会激发领导者的防御心, 具有情绪稳定性的领导者可以降低对防御性反应的恐惧, 进而正向影响对悖论问题的解决(朱颖俊, 2019) [17]。Waldman 和 Bowen (2016) [22]同样在研究中提出, 情绪调节对悖论式领导行为有直接影响, 其中就包括情绪稳定性。

4) 长期导向。在管理实践中持长期导向的高层领导者在决策过程以及执行计划的过程中会将“现在-未来”同时考虑进来。不过, 长期导向与悖论式领导之间的关系尚不明确, 未来需进行进一步探究(Zhang & Han, 2019) [21]。

3.2. 环境因素

环境因素对悖论式领导的出现也具有重要的影响。目前有关悖论式领导的前因变量的研究中, 环境因素层面主要包括组织结构、环境不确定性以及社会文化三种因素。

1) 组织结构。有机式组织结构比机械式组织结构的权力更加分散, 灵活开放性更强(Shamir & Howell, 1999) [24], 同时意味着这样的组织结构比传统机械式组织结构更加分散, 矛盾心理的出现更加广泛。面对这样的环境, 管理者必须兼顾考虑组织和员工的需求, 以此保证组织正常、高效运行(Smith & Lewis, 2011) [5]。Zhang 等(2015) [12]认为, 相比于机械式组织结构, 有机式组织结构中的领导者在人事管理中体现出悖论领导行为的可能性更大。虽然实证研究结果显示组织结构对悖论领导行为并不显著, 但这一研究为后续研究指明了方向。

2) 环境不确定性。Zhang 和 Han (2019) [21]认为环境不确定性是激励高层管理者面对矛盾问题时采取行动的重要因素, 但由于环境不确实性是悖论领导行为的远端变量, 其对悖论领导行为是否具有直接影响以及它们之间的作用机制尚不明确, 有待未来进一步展开研究。

3) 社会文化。由于人们所处的社会文化背景不同, 他们对悖论的理解也是不同的(朱颖俊, 2019) [17]。Smith 和 Tushman (2005) [25]在研究中指出, 人们对悖论的认知会受到文化情境的影响。与美国人相比, 中国人更偏好既有合作又能体现竞争的环境(Keller *et al.*, 2011, 2017) [26] [27]。受传统哲学文化的影响, 东方思想家强调中庸之道; 而西方思想家强调竞争和冲突(Keller *et al.*, 2011; Chen, 2002) [26] [28]。Keller 等(2017) [27]通过探讨不同文化背景对个体对悖论认知的影响证实, 中国人比美国人更喜欢运用兼顾竞争与合作的方式应对悖论问题。

综上所述, 现有悖论式领导前因变量的研究较为缺少, 可以从个体和环境层面进行分类, 且已有研究更多关注领导者个人特质, 对于外部因素还不够重视。虽有研究证实前因变量对悖论式领导的直接影响, 仍存在一些关系尚不明确需要进一步验证。因此, 未来应从多层次、多视角对悖论式领导的影响因素开展相关研究, 并明晰它们之间的作用机制。

4. 悖论式领导的结果变量

与悖论式领导的前因变量相比, 悖论式领导的结果变量相关研究更为丰富。目前对其结果的研究可以分为个体、团队、组织三个层面。其中, 个体层面包括工作行为和工作绩效; 团队层面包括团队创新

和团队敏捷性；组织层面包括组织绩效和组织双元创新。

4.1. 个体层面

1) 工作行为。研究发现，员工学会应对动态变化的环境中的矛盾，在矛盾两端之间进行协调统一，对于熟练工作行为、适应性行为和主动性行为的产生具有促进作用(Zhang *et al.*, 2015; 彭伟和李慧, 2018) [12] [29]。Kauppila 和 Tempelaar (2016) [30]对芬兰 34 个企业的员工数据进行分析发现，领导者的悖论领导行为对员工二元行为具有显著正向影响，并且当员工具有高学习导向时这种影响显著性更高，该结论在我国同样适用(王朝晖, 2018) [31]。悖论式领导在组织中营造出良好的沟通氛围，有利于建言行为的出现(李锡元等, 2018; 秦伟平等, 2020; Ng & Feldman, 2012) [32] [33] [34]。

2) 工作绩效。现有悖论式领导的作用结果相关研究中，除关注员工行为外，还有部分研究关注悖论式领导与工作绩效之间的关系。Zhang 等(2015) [12]发现悖论式领导与员工熟练性行为之间存在显著正向关系；She 和 Li (2017) [35]基于关系认同理论，证明了悖论式领导对工作绩效具有正向影响；褚昊和黄宁宁(2020) [36]以自我决定理论为基础，通过实证研究证明了悖论式领导与员工角色内绩效与角色外及绩效均产生正向影响。总之，各学者基于不同视角对工作绩效进行验证，均表明悖论式领导对工作绩效产生积极影响。

4.2. 团队层面

1) 团队创新。团队创新是指引入有利于团队发展的创意、流程等并将其加以实施(West & Wallace, 2010) [37]。罗瑾琨等人(2017) [38]指出在日益复杂多变的外部环境下，团队在创新过程中也体现出越来越多的矛盾，团队创新向二元整合趋势发展。罗瑾琨等(2015) [39]基于创新相关理论，以知识团队为调查对象进行实证研究发现，悖论式领导与知识团队创新之间存在显著正向关系。随后，罗瑾琨等(2017) [38]以社会学习理论、亲社会动机理论和团队过程理论为基础，对研发团队的主管及成员配对样本进行分析，进一步支持了悖论式领导对团队创新具有显著正向影响的结论。Zhang 等(2017) [40]同样得出了二者之间存在正向关系的结论。

需要与团队创新进行区分的另一概念是团队创造力，指的是团队成员对产品、服务、进程等产生的具有创新性、有意义的想法的过程(Shung *et al.*, 2007) [41]。彭伟和马越(2018) [42]基于社会网络理论，以 41 个团队为调研对象证实了悖论式领导正向影响团队创造力。而且，悖论式领导与团队创造力之间存在着边界条件，只有当悖论式领导水平较高时，认知多样性才会对团队创造力产生正向影响，反之会阻碍团队创造力的提升。此外，杜鹃等(2020) [43]以 IPO 模型为基础，对 20 家企业进行实证研究发现，悖论式领导在团队断层对团队行为整合的显著负向影响中发挥缓冲效应，减弱了消极影响。因此，未来对悖论式领导与团队创新、团队创造力之间进行探究时要更加关注其产生积极作用的边界条件。

2) 团队敏捷性。在当前动态变化的环境中，敏捷性受到了学者们越来越多的关注。Mammassis 和 Schmid (2018) [44]以软件开发团队为例，提出了悖论领导行为与团队敏捷性之间关系的理论模型，模型指出权力不对称会导致团队敏捷性下降，当悖论领导行为出现时，权力不对称会转变为积极因素实现团队敏捷性的提升。不过目前该研究仍停留在理论层面，未来需通过实证分析加以验证。此外，我国学者对该领域研究较为缺乏甚至空白，未来可以加强对敏捷性的关注，进一步验证悖论式领导对团队敏捷性的影响。

4.3. 组织层面

1) 组织绩效。Zhang 和 Han (2019) [21]发现，悖论式领导有助于企业的研发支出、市场份额和企业

声誉增长, 虽然其与企业利润增长之间没有显著相关关系, 但在一定程度上也能说明悖论式领导对组织绩效的提升有促进作用。

2) 组织双元创新。组织双元创新是指组织所拥有的既能利用现有的市场资源又能进行探索开发以应对未来变化的能力(Patel *et al.*, 2013) [45], 包括利用式创新和探索式创新两个维度。付正茂(2017) [46]将悖论式领导与组织双元创新联系起来进行研究发现, 悖论式领导与利用式创新和探索式创新之间均存在显著正向影响, 悖论式领导能在组织中扮演具有竞争性的“双元行为榜样”角色。王彦蓉等人(2018) [47]以华为为研究对象, 运用扎根理论对华为进行案例研究, 进一步验证了悖论式领导与组织二元性之间的正向关系。

综上所述, 现有悖论式领导结果变量的研究较为丰富, 无论是员工个体层面, 还是团队层面、组织层面的研究, 都是企业在发展中重点关注的。现有研究基本证实了悖论式领导这一积极领导方式所带来的正面影响, 但也有研究发现了悖论式领导发挥积极作用是需要一定边界条件的, 否则可能会带来阻碍企业发展的消极效应。可见悖论式领导是一把“双刃剑”, 如何更好发挥悖论式领导的积极作用在当前复杂多变的环境中尤为重要, 因为未来应进一步关注悖论式领导发挥作用的边界机制。

5. 悖论式领导的边界机制

现有研究除了对悖论式领导与其作用结果之间的作用机制进行探究外, 还考虑了不同的调节变量对其关系的影响, 深入研究悖论式领导发挥作用的边界机制。已有关于悖论式领导的边界机制的研究可以从个体差异和环境差异进行分类。其中, 个体差异变量主要包括认知封闭性、心理安全感、自我监控人格、员工中庸价值取向、调节焦点、感知 HRM 系统强度等; 环境差异变量主要包括环境动态性、工作压力、工作复杂性、层级文化(上下级关系)、领导成员交换差异化、团队任务互依性和团队认知灵活性等。下面将简单阐述悖论式领导在其关系间的调节作用。

5.1. 个体差异

She 和 Li (2017) [35]以关系认同理论为基础, 实证研究发现认知封闭性在悖论式领导对追随者关系认同的正向影响中其调节作用, 认知封闭性越低的追随者对关系认同程度越高。Yang 等(2019) [48]从自我决定视角出发, 发现工作繁荣感在悖论式领导与员工创造力之间的中介作用只有在高心理安全感时是显著的, 反之中介作用不显著。苏勇和雷霆(2018) [49]将工作激情作为中介变量探讨悖论式领导对员工创造力的影响, 并发现员工自我监控人格正向调节工作激情在悖论式领导与员工创造力之间的中介作用。除自我监控人格外, 姜平等(2019) [50]发现员工中庸价值取向也会对悖论领导行为有效性产生影响。具体而言, 姜平等(2019) [50]基于社会交换理论, 验证领导成员交换在悖论式领导与工作满意度和工作绩效之间的中介效应, 并发现员工中庸价值取向对中介效应产生正向调节作用, 员工中庸价值取向水平越高, 领导成员交换在其间的中介作用越强。李锡元等(2018) [32]以社会交换理论和社会信息加工理论为基础, 探究调节焦点对悖论式领导与建言行为之间的关系的调节作用以及心理安全感的中介作用, 结果表明, 高促进焦点的员工更加关注积极的目标, 认为悖论式领导能够提供良好的工作环境进而心理安全感得到提高, 利于促进性建言和抑制性建言行为出现; 而高防御焦点的员工更加关注消极的目标, 心理安全感的中介作用减弱。除上述变量外, 感知 HRM 系统强度也会对悖论式领导的有效性产生影响。Jia 等(2018) [51]基于悖论式领导行为一致性对追随者行为进行预测, 结果表明, 当感知 HRM 系统强度水平较高时, 悖论式领导不一致对追随者行为产生更强的激励作用。

5.2. 环境差异

除个体差异外, 环境差异也会对悖论式领导的作用效果产生影响。罗瑾琰等(2017) [38]通过实证研究

发现环境动态性在悖论式领导与团队创新之间的正向影响中其调节作用,随着环境动态性增加,悖论式领导与团队创新之间的关系越强。随后,罗瑾琨等(2017) [38]以团队任务互依性和团队认知灵活性作为调节变量,进一步验证悖论式领导与团队创新的影响,结果表明,团队任务互依性和认知灵活性水平越高,二者之间的正向影响越强。Shao 等(2019) [52]基于荷兰和德国的数据进行分析发现,只有当工作压力和综合复杂性都处于高水平时,悖论式领导对员工创造力提升才具有促进作用,而当综合复杂性较低时,无论工作压力处于怎样水平,悖论式领导对于创造力提升具有阻碍作用。杨柳(2019) [53]基于自我决定理论,探究悖论式领导与员工工作投入的影响,研究发现,心理授权中介悖论式领导对员工工作投入的正向影响,工作复杂性不仅调节了悖论式领导与心理授权之间的关系,还对中介效应发挥正向调节作用。

朱颖俊等(2019) [17]指出,悖论式领导发挥作用除了受工作环境的影响外,还会受文化情境的影响。在中国传统文化背景下,领导者对于资源进行分配时往往依赖于社会地位及上下级关系。Jia 等(2018) [51]研究发现,在高等级分化的环境中,悖论式领导不一致对追随者行为具有激励作用。彭伟和李慧(2018) [29]基于社会网络理论探讨悖论式领导对主动性行为的影响,团队内部网络连带强度起中介作用,结果表明,上下级关系在团队内部网络连带强度与主动性行为之间起负向调节作用,随着上下级关系的增强,团队内部网络连带强度与主动性行为之间的关系被削弱。

5.3. 其他边界机制

还有部分学者将悖论式领导作为调节变量纳入研究框架中。Kauppila 和 Tempelaar (2016) [30]认为悖论式领导能够调节员工学习导向与二元行为之间的关系,结果显示当悖论领导行为与学习导向均处于高水平时,二元行为越强。不同于罗瑾琨等(2017)的[38]研究,Li 等(2018) [54]探究悖论式领导在团队专业知识多样性与团队创新绩效之间的调节作用,研究发现当存在悖论式领导行为时,团队专业知识多样性对团队创新绩效的正向影响效果加强。

我国学者也将悖论式领导作为调节变量进行研究。刘善堂和刘洪(2015) [55]基于角色理论进行研究发现,悖论式领导能够对工作复杂性与领导有效性之间的关系进行调节,同时还能对角色混淆在二者间的中介作用进行调节,缓冲了工作复杂性带来的负面影响。杜鹃等(2020) [43]根据 IPO 模型进行研究发现,悖论式领导能够对团队断层与团队行为整合之间的负向关系其缓冲作用,并对团队行为整合在团队断层与团队创造力之间的间接效应起负向调节作用。

6. 未来研究展望

通过对悖论式领导现有研究的梳理可以发现,基于中国传统阴阳哲学提出的悖论式领导在领导研究领域引起了国内外学者的广泛关注。虽然现有研究已经取得了一定成果,但由于该概念提出时间较短,导致目前学界对悖论式领导的研究尚不完整,未来研究应重点关注以下方面:

第一,深入对悖论式领导影响效应的研究。尽管现有关于悖论式领导的结果变量研究已经包括个体、团队、组织层面,但仍需进一步探究。悖论式领导作为一种新型的领导方式,与其他领导方式相比有哪些独特之处,且悖论式领导是否能实现其他领导方式不能实现的作用效果需要未来加以考虑。除定量实证研究外,还可采用质性研究、案例研究等方式对悖论式领导的作用结果进行探究。

现有研究更多关注悖论式领导带来的积极效应,这虽然表明悖论式领导是一种积极的领导方式,但其可能导致的负面影响更加不能忽略。当领导者无法驾驭这种领导方式或者员工无法接受这种充满矛盾的领导方式时,极有可能导致消极效应的出现。目前已经对悖论式领导与员工创造力之间的关系产生了不一致的结论。Shao 等(2019) [52]研究证实,当员工的综合复杂性较高时,不管工作压力大小,悖论式领导都会阻碍员工创造力的提升。而且,人的资源和精力都是有限的,而长期关注、处理组织中的各种

悖论会加速有限资源的消耗,容易引发工作倦怠,不论是对个体还是组织均会产生不利影响。未来应加强对悖论式领导“阴暗面”的关注。

第二,对悖论式领导的前因变量进行挖掘。相比于悖论式领导的作用结果,有关悖论式领导的形成机制研究极为缺少。Zhang 等人(2015) [12]验证了个体的整体思维、综合复杂性和长期导向对悖论式领导的形成具有促进作用。但环境因素对悖论式领导的形成作用较弱(如环境不确定性)甚至不显著(如组织结构)。Zhang 和 Han (2019) [21]指出,造成这种不显著可能是环境因素是影响个体行为的远端变量所致。然而这些对悖论式领导的形成机制进行的研究仅停留在表层描述,缺少更深入的探究。未来可以考虑不同的个体特征(如悖论心态)与工作环境(如处理竞争压力的工作要求)等因素对悖论式领导形成的影响。只有明确悖论式领导的产生条件,才能对其加以区分以便更好发挥悖论式领导的积极作用。

第三,加强悖论式领导发挥作用的边界机制研究。现有对悖论式领导的调节变量的研究主要集中在个体差异和环境差异方面,虽然在不同层面均有所涉及,但研究尚不完善。悖论式领导在何种情况下会发挥作用以及作用效果有何差异,需要未来研究进行进一步验证。Shao 等(2019) [52]实证研究证明了只有在特定的条件下,悖论式领导才会发挥其积极作用,未来应进一步关注悖论式领导发挥作用的边界条件,如行业与技术环境、个体成员特征等。

第四,关注悖论式领导在不同文化情境中的作用效果。悖论式领导的概念是基于传统阴阳哲学理论和悖论理论所提出的,而东西方对待悖论问题的观点有着本质差异。中国阴阳哲学强调对悖论整合和超越矛盾,而西方强调做出明确的选择。虽然 Shao 等(2019) [52]证明悖论式领导在西方情境下的有效性,但也发现了悖论式领导的消极效应。此外,基于我国文化的“恩威并施”悖论在西方出现的可能性较小(Hiller *et al.*, 2019) [56]。可见中西方文化差异必然会导致领导者的行为方式出现差异。Zhang 等(2015) [12]在其研究中也表明,在西方情境下验证基于阴阳哲学理论提出的悖论式领导的有效性尤为重要。因为,未来应进一步验证悖论式领导在其他文化背景下的有效性,同时有助于丰富悖论式领导边界机制的研究。

7. 结语

总之,在动态变化的环境中充满矛盾与冲突的悖论已经成为“新常态”,悖论式领导作为在这样的环境中应运而生的一种领导方式,受到了国内外学者越来越多的关注。只有厘清悖论式领导的形成机制及作用机制才能充分发挥悖论式领导的作用,使企业在激烈竞争中保持持续优势,更好地应对组织内外部环境出现的挑战。

参考文献

- [1] 刘咏梅,车小玲,卫旭华. 基于 IPO 模型的团队多样性-冲突-绩效权变模型的元分析[J]. 心理科学, 2014, 37(2): 425-432.
- [2] Lewis, M.W. (2000) Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, **25**, 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- [3] Farjoun, M. (2010) Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *The Academy of Management Review*, **35**, 202-225. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463331>
- [4] Slawinski, N. and Bansal, P. (2015) Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability. *Organization Science*, **26**, 531-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>
- [5] Smith, W.K. and Lewis, M.W. (2011) Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, **36**, 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- [6] 刘燕君. 领导力研究新取向: 基于悖论视角[J]. 现代管理科学, 2019(7): 118-120.
- [7] Putnam, L.L., Fairhurst, G.T. and Banghart, S. (2016) Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, **10**, 1-107. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>
- [8] 谭乐, 蒿坡, 杨晓, 宋合义. 悖论式领导: 研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(4): 63-79.

- [9] 武亚军. “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, 2013(4): 150-163+166-167+164-165.
- [10] Smith, W.K., et al. (2012) A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, **11**, 463-478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- [11] Smith, W.K. (2014) Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *The Academy of Management Journal*, **57**, 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- [12] Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y.L., et al. (2015) Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, **58**, 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>
- [13] Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. and Kock, S. (2014) The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels. *Industrial Marketing Management*, **43**, 189-198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- [14] Andriopoulos, C. and Lewis, M.W. (2009) Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, **20**, 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- [15] Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011) Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *Leadership Quarterly*, **22**, 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- [16] Lewis, M.W., Andriopoulos, C. and Smith, W.K. (2014) Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, **56**, 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- [17] 朱颖俊, 张渭, 廖建桥, 王雪婷. 鱼与熊掌可以兼得: 悖论式领导的概念、测量与影响机制[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(8): 31-46.
- [18] Gerben, S., Van Der Vegt, J. and Bunderson, S. (2005) Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, **48**, 532-555. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407918>
- [19] Denison, D.R., Hooijberg, R. and Quinn, R.E. (1995) Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, **6**, 524-540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- [20] Rohrbach, Q.J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, **29**, 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- [21] Zhang, Y. and Han, Y.L. (2019) Paradoxical Leader Behavior in Long-Term Corporate Development: Antecedents and Consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **155**, 42-54. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>
- [22] Waldman, D.A. and Bowen, D.E. (2016) Learning to Be a Paradox-Savvy Leader. *Academy of Management Perspectives*, **30**, 316-327. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0070>
- [23] 贺广明, 刘懿宸, 栾贞增. “高则抑之, 下则扬之”——悖论式领导研究述评及展望[J]. 领导科学, 2020(8): 66-69.
- [24] Shamir, B. and Howell, J.M. (1999) Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, **10**, 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- [25] Smith, W.K. and Tushman, M.L. (2005) Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, **16**, 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- [26] Keller, J. and Loewenstein, J. (2011) The Cultural Category of Cooperation: A Cultural Consensus Model Analysis for China and the United States. *Organization Science*, **22**, 299-319. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0530>
- [27] Keller, J., Loewenstein, J. and Yan, J. (2017) Culture, Conditions and Paradoxical Frames. *Organization Studies*, **38**, 539-560. <https://doi.org/10.1177/0170840616685590>
- [28] Chen, M.J. (2002) Transcending Paradox: The Chinese “Middle Way” Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, **20**, 179-199. <https://doi.org/10.1023/A:1016235517735>
- [29] 彭伟, 李慧. 悖论式领导对员工主动行为的影响机制——团队内部网络连带强度与上下级关系的作用[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(7): 142-154.
- [30] Kauppila, O.P. and Tempelaar, M.P. (2016) The Social-Cognitive Underpinnings of Employees’ Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers’ Leadership. *Journal of Management Studies*, **53**, 1019-1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- [31] 王朝晖. 悖论式领导如何让员工两全其美?——心理安全感和工作繁荣感的多重中介作用[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(3): 107-120.
- [32] 李锡元, 闫冬, 王琳. 悖论式领导对员工建言行为的影响: 心理安全感和调节焦点的作用[J]. 企业经济, 2018, 37(3): 102-109.
- [33] 秦伟平, 姜岩, 吴圆圆, 胡凡. 悖论式领导对员工建言行为的影响机制研究[J]. 南京财经大学学报, 2020(3):

64-72.

- [34] Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2012) Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, **33**, 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- [35] She, Z. and Li, Q. (2017) Paradoxical Leader Behaviors and Follower Job Performance: Examining a Moderated Mediation Model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, **2017**, Article No. 13558. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13558abstract>
- [36] 褚昊, 黄宁宁. 悖论式领导对员工工作绩效的影响: 二元工作激情和角色认同的作用[J]. 财经理论与实践, 2020, 41(6): 133-140.
- [37] West, M.A. and Wallace, M. (2010) Innovation in Health Care Teams. *European Journal of Social Psychology*, **21**, 303-315. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420210404>
- [38] 罗瑾琰, 胡文安, 钟竞. 悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究[J]. 管理评论, 2017, 29(7): 122-134.
- [39] 罗瑾琰, 花常花, 钟竞. 悖论式领导对知识团队创新的影响及作用机制研究[J]. 科技进步与对策, 2015, 32(11): 121-125.
- [40] Zhang, H.Y., Ou, A.Y., Tusi, A.S., et al. (2017) CEO Humility, Narcissism and Firm Innovation: A Paradox Perspective on CEO Traits. *The Leadership Quarterly*, **28**, 585-604. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.003>
- [41] Shung, J., et al. (2007) When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *The Journal of Applied Psychology*, **92**, 1709-1721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>
- [42] 彭伟, 马越. 悖论式领导对团队创造力的影响机制——社会网络理论视角[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(22): 145-152.
- [43] 杜娟, 赵曙明, 林新月. 悖论型领导风格情境下团队断层与团队创造力的作用机制研究[J]. 管理学报, 2020, 17(7): 988-997.
- [44] Mammassis, C.S. and Schmid, P.C. (2018) Chapter 6. The Role of Power Asymmetry and Paradoxical Leadership in Software Development Team Agility. In: *Cognition and Innovation*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 125-139. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-431-620181006>
- [45] Patel, P.C., et al. (2013) Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, **56**, 1420-1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- [46] 付正茂. 悖论式领导对二元创新能力的影响: 知识共享的中介作用[J]. 兰州财经大学学报, 2017, 33(1): 11-20.
- [47] 王彦蓉, 葛明磊, 张丽华. 矛盾领导如何促进组织二元性——以任正非和华为公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(7): 134-145.
- [48] Yang, Y., Li, Z., Liang, L., et al. (2019) Why and When Paradoxical Leader Behavior Impact Employee Creativity: Thriving at Work and Psychological Safety. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- [49] 苏勇, 雷霆. 悖论式领导对员工创造力的影响: 基于工作激情的中介作用[J]. 技术经济, 2018, 37(9): 10-17.
- [50] 姜平, 张丽华, 秦歌. 关系视角下悖论领导行为的有效性研究[J]. 当代财经, 2019(8): 71-81.
- [51] Jia, J., Yan, J., Cai, Y., et al. (2018) Paradoxical Leadership Incongruence and Chinese Individuals' Followership Behaviors: Moderation Effects of Hierarchical Culture and Perceived Strength of Human Resource Management System. *Asian Business & Management*, **17**, 313-338. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0043-9>
- [52] Shao, Y., Nijstad, B.A. and Täuber, S. (2019) Creativity under Workload Pressure and Integrative Complexity: The Double-Edged Sword of Paradoxical Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **155**, 7-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>
- [53] 杨柳. 悖论型领导对员工工作投入的影响: 有调节的中介模型[J]. 心理科学, 2019, 42(3): 646-652.
- [54] Li, Q., She, Z.L. and Yang, B.Y. (2018) Promoting Innovative Performance in Multidisciplinary Teams: The Roles of Paradoxical Leadership and Team Perspective Taking. *Frontiers in Psychology*, **9**, Article No. 1083. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01083>
- [55] 刘善堂, 刘洪. 复杂环境中悖论式领导的应对能力研究[J]. 现代管理科学, 2015(10): 13-15.
- [56] Hiller, N.J., Sin, H.P., Ponnappalli, A.R., et al. (2019) Benevolence and Authority as Weirdly Unfamiliar: A Multi-Language Meta-Analysis of Paternalistic Leadership Behaviors from 152 Studies. *The Leadership Quarterly*, **30**, 165-184. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.003>