

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200306.101

悖论式领导:研究述评与展望

谭乐¹, 蒿坡¹, 杨晓¹, 宋合义²

(1. 西北大学经济管理学院, 陕西西安 710127; 2. 西安交通大学管理学院, 陕西西安 710049)

摘要: 悖论式领导是指领导者采用看似竞争却相互关联的领导行为, 旨在同时满足工作中的竞争性需求。这种新型的领导行为是基于中国传统阴阳哲学理论提出的, 它突破了权变视角下“二选一”(either-or)的局限性, 转向“二者皆”(both-and), 通过悖论思维发挥整合矛盾的协同效应。悖论式领导研究已取得了一些进展, 但是缺少关于该主题的系统综述。本文通过介绍其概念起源、内涵和测量, 进而梳理其前因、结果变量及其作用机制, 对已有研究进行了系统的梳理和述评, 构建了悖论式领导研究的整体框架并指出未来研究的方向。本文发现, 已有研究大多聚焦于探讨东方情境下悖论式领导的作用效果, 对其成因以及西方情境下的作用效果关注不足, 且存在不一致的研究结论。因此, 从概念和测量的完善、悖论思想对已有领导研究的拓展与整合、对悖论领导内在形成机制的挖掘、加强悖论式领导的西方情境及跨文化比较研究、进一步完善和丰富相关研究设计等方面对未来研究进行了展望。本文为深化东西方情境下悖论式领导的研究和实践提供了重要参考。

关键词: 悖论; 悖论式领导; 不确定环境; 领导有效性

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)04-0063-17

一、引言

在日益复杂多变的竞争环境下, 组织不可避免地面临各种矛盾冲突, 如实施变革与保持稳定的矛盾(Farjoun, 2010)、短期盈利与长远可持续发展的冲突(Slawinski和Bansal, 2015)等。这些需求看似矛盾, 实则相互依赖, 该现象被称为“悖论”(paradox)(Smith和Lewis, 2011), 且矛盾和悖论已成为当前不确定组织环境中的“新常态”(Putnam等, 2016)。因此, 在环境不确定之下, 领导者如何有效地应对这些矛盾和张力, 对组织的生存和发展至关重要, 也成为亟待研究者和实践者解决的关键问题。

收稿日期: 2019-07-02

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金项目(19YJA630064); 国家自然科学基金青年项目(71401135, 71702145)

作者简介: 谭乐(1980—), 女, 西北大学经济管理学院副教授(通讯作者, lawwye@163.com);

蒿坡(1986—), 女, 西北大学经济管理学院副教授;

杨晓(1980—), 男, 西北大学经济管理学院副教授;

宋合义(1958—), 男, 西安交通大学管理学院教授, 博士生导师。

针对该问题,实践界和理论界都在积极寻求解决之道。在实践界,华为采用了灰度管理方法来应对组织矛盾和张力,即摒弃以往“非黑即白”的管理思维,将看似对立的事物协调统一起来(武亚军,2013),这种悖论整合的管理模式对华为构建持续竞争优势至关重要。在理论界,学者们则将悖论思想引入到领导研究中来(Smith等,2012;Smith,2014),基于中国传统阴阳哲学理论提出悖论式领导这一概念(Zhang等,2015;Zhang和Han,2019)。悖论式领导(paradoxical leader behavior, PLB)指“领导者采用看似竞争却相互关联的行为,旨在同时满足工作中的竞争性需求”(Zhang等,2015),它突破了权变视角下领导者“二选一”(either-or)的局限性,转向“二者皆”(both-and)的逻辑,通过悖论思维发挥整合矛盾的协同效应,有助于更好地应对组织中的矛盾冲突,因此成为当前研究热点之一。

关于悖论式领导的研究已取得了一些进展。已有研究发现,悖论式领导对员工适应性(Zhang等,2015)、员工主动性(彭伟和李慧,2018)、员工创造力(如,Yang等,2019;Shao等,2019)、员工二元行为(Kaupilla和Tempelaar,2016;王朝晖,2018)、员工建言行为(李锡元等,2018)、团队认知和创新(如,Li等,2018;罗瑾琰等,2017)、战略敏捷性(Lewi等,2014)及组织二元创新(付正茂,2017)等均有重要影响。但是,作为扎根于中国传统哲学思想的新型领导行为,该主题的系统述评较为匮乏。鉴于此,本文对悖论式领导相关研究进行系统回顾和述评,总结并剖析当前研究的逻辑体系,构建研究的整体框架,并指出未来的研究方向。

本文分别以“paradoxical leadership”“paradoxical leader”“paradox & leader”“paradox & leadership”为检索词在EBSCO、ProQuest、SAGEPUB和GOOGLE学术进行题名、摘要和关键词检索,同时以“悖论式领导”和“悖论&领导”“矛盾&领导”为检索词在中国知网(CNKI)进行题名、摘要和关键词检索。此外,进一步单独搜索了引用“Zhang等(2015)”文章的文献。对初步搜索到的文献进行筛选,剔除了与领导内容相关性不强的文献,最终得到相关中英文文献60篇,用于进一步分析和梳理。基于此,本文首先回顾组织管理中的悖论思想及悖论式领导的概念与测量;其次,基于对上述60篇文献的深入分析,结合个体、团队与组织层次,总结了悖论式领导的前因、作用效果及作用机制,构建了一个整合分析框架;最后,总结了现有研究的不足,并从概念和测量的完善、悖论思想对已有领导研究的拓展与整合、对悖论领导内在形成机制的挖掘、加强西方情境以及跨文化比较研究、进一步完善和丰富相关研究设计等方面对未来研究方向进行展望。本文的贡献在于:明晰了扎根于中国传统哲学思想的悖论式领导研究的现状和脉络、存在的不足及未来可能的研究方向,以期引起管理研究者和实践界对中国传统思想的关注,为后续深化东西方情境下的研究和实践提供参考。

二、悖论式领导的起源、内涵和测量

(一)组织管理中的悖论思想

悖论(paradox)最早是哲学领域的概念,近来被应用到组织管理中(Lewis,2000;Smith和Lewis,2011;Schad等,2016)。在管理领域,“悖论”被界定为“长久相互依存又相互矛盾的要素”(Lewis等,2016)。该定义包含了悖论的两个核心特征:相互矛盾性和相互依存性。一方面,相互矛盾性是该概念的核心。如早期哲学家和心理学家提出的,矛盾出现在对立元素中(如黑—白、阴—阳),带来组织中对立冲突的需求,这些需求“单独出现时似乎合乎逻辑,同时出现时却是荒谬和不合理的”(Lewis,2000),因此为组织成员带来了张力(tension),进而促使竞争更为激烈。另一方面,相互依存性强调了对立元素之间不可分割的联系。由于这些元素彼此定义,在一个连续体上存在,因而永远不能完全分离,就如同同一枚硬币的两面。早期管理研究也提出,这些元素同时存在会产生更大的整体感,并能提高效率 and 创造力(Poole和Van de Ven,1989)。这两

个特征给出了悖论的边界,使之与其他相关概念(如辩证法、二元论等)彼此区分(Putnam等,2016)^①,并被视为组织管理及领导研究的元理论(meta-theory),代表了总体理论视角,补充了已有理论并在先前的应用理论之间建立桥梁。

随着组织所面临的环境越来越复杂多变,领导者不可避免地面对更多看似矛盾却又相互关联的需求以及由此产生的张力(Lewis,2000),如何有效应对悖论带来的挑战对组织的生存和发展至关重要(Smith和Lewis,2011)。为更好应对悖论带来的挑战,领导者需要扮演多重矛盾角色(Denison等,1995),采用悖论行为(Lewis等,2014;Waldman和Bowen,2016;Zhang等,2015)。于是,将悖论视角与领导研究相结合,Zhang等(2015)基于中国阴阳哲学理论提出“悖论式领导”(PLB)概念。以下将对悖论式领导概念、内涵及测量等相关研究进行回顾述评。

(二)悖论式领导的概念及内涵

Zhang及其合作者探讨了两种情况下的悖论式领导:人员管理中的悖论领导(PLB in people management)及企业长期发展中的悖论领导(PLB in long-term corporate development)。

人员管理中的悖论式领导主要针对基层领导者,此时领导行为面临的悖论是需要同时满足组织结构需求和下属个体需求这两种竞争性需求,于是,悖论式领导被界定为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(Zhang等,2015)。相应地,基于同时“满足组织结构化需求”和“满足员工个人化需求”双重含义,Zhang等(2015)提出悖论式领导的五个维度:(1)自我中心与他人中心相结合(combining self-centeredness with other-centeredness,简称SO);(2)既维持亲密又保持距离(maintaining both distance and closeness,简称DC);(3)对待下属一视同仁且允许个性化(treating subordinates uniformly, while allowing individualization,简称UI);(4)严格执行工作要求且保持灵活性(enforcing work requirements, while allowing flexibility,简称RF);(5)维护决策控制且允许自主性(maintaining decision control, while allowing autonomy,简称CA)。这五个维度分别解决了基层领导者在人员管理中的不同悖论。

企业长期发展中的悖论式领导,主要针对CEO,此时领导行为面临的悖论是要满足企业发展中的竞争性需求,悖论式领导被界定为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(Zhang和Han,2019)。相应地,基于企业发展中的竞争性需求,即解决“当前—未来”悖论及“组织—环境”悖论,Zhang和Han(2019)提出悖论式领导的四个维度:(1)维持短期效率和长期发展(maintaining both short-term efficiency and long-term development,简称SL);(2)维持组织稳定性和灵活性(maintaining both organizational stability and flexibility,简称SF);(3)关注股东和利益相关主体(focusing on both shareholders and stakeholder communities,简称SS);(4)遵守和塑造环境中的集体力量(conforming to and shaping collective forces in the environment,简称CS)。

(三)悖论式领导与其他领导行为的区别

为进一步理解悖论式领导的内涵,以下将对悖论式领导与权变领导、二元领导进行区分。

1. 悖论式领导与权变领导

悖论式领导概念的提出为领导有效性研究提供了一个新的解读视角——悖论视角。将悖论式领导与权变领导进行对比,二者在概念、思维逻辑、认识论、方法论假设和管理策略上的区别如表1所示。首先,从概念来看,权变领导更强调情境与领导方式的匹配性,悖论式领导则更

^①辩证(dialect)指对立两极之间的联系和动态相互作用过程(Putnam等,2016),对立两极之间的矛盾通过整合暂时得到解决,而悖论两极之间的矛盾长久存在;二元论指形成双重关系的两极之间相互依赖但不一定相互排斥(Putnam等,2016),构成二元性的两极都重要但在一定程度上又是彼此冲突的,如探索和应用,而悖论两极之间是矛盾的却同时运行。

强调矛盾的协同。如前文所述,领导者不可避免地会面对一些矛盾的需求(如维护决策控制与允许自主性),究竟作何选择以提高领导有效性是领导者必须面临的决策。传统的权变领导理论认为,不存在“最好的领导方式”,其有效性取决于情境,要关注领导方式与情境的匹配性。而基于阴阳哲学理论的悖论式领导更强调矛盾两端之间的联系和相互依赖以及在更大系统中共存的可能性(Zhang等,2015),比如管理者可能通过给予员工更大的自主性来维持长期控制。其次,从思维逻辑和认识论视角来看,权变领导对应“二选一”(either/or)取舍逻辑(“A”或“B”),是维护决策控制(“A”)还是允许自主性(“B”),依赖于情境;悖论式领导采用“二者皆”(both/and)逻辑(既“A”又“B”),认为矛盾是内在的,在行为上同时接受、整合并协同矛盾需求的两端(Waldman和Bowen,2016),对矛盾加以利用有助于取得成功。再次,从方法论视角和管理策略来看,领导者基于权变视角将时空线性和定量化(Smith和Lewis,2011),通过时空分离方式选择矛盾一端(“A”或“B”),采取分化管理策略;而悖论领导关注矛盾需求之间的相互关联性(Lewis,2000),不仅支持短期分化,同时也强调矛盾需求的整合协同管理策略。

表1 悖论式领导与权变领导的区别

对比视角	权变领导	悖论式领导
概念	领导者根据情境变化选择适合的领导行为方式(Fiedler, 1978)	领导者采用看似竞争却相互关联的行为,旨在同时满足工作中的竞争性需求(Zhang等, 2015)
思维逻辑视角	“二选一”(either/or)逻辑	“二者皆”(both/and)逻辑
认识论视角	与内外部环境保持一致,从而取得成功	矛盾是内在的,对矛盾加以利用来取得成功
方法论视角	有限变量,时空线性	系统性,时空非线性
管理策略	分化	整合和分化

资料来源:作者基于相关文献整理。

当然,面对矛盾需求时,悖论视角并非要替代权变理论,而是“一个补充选择”(a complementary alternative)(Smith和Lewis,2011)。在短期内解决包含有限变量且较稳定问题时,权变理论更具价值。然而随着环境变化加速,个体或组织不得不在矛盾需求间频繁转换,甚至同步展开(He和Wong,2004),可能限制了单一策略的有效性。此外,复杂多变的环境也使得组织边界模糊,更多“混合”(hybrid)组织正在出现,明确寻求同时实现利润和社会目标等多重矛盾需求(Pache和Santos,2010)。可见,越是动态的环境,打破了时间线性及空间边界,对“二者皆”(both/and)的要求越高。然而,权变方法可能会过度简化更复杂和更具动态性的情境,无法关注更全面的信息(Lewis,2000;Smith和Lewis,2011),而悖论式领导在更为复杂的环境中能同时接受和协同矛盾两端,随时间的推移动态地与环境复杂性共存(Zhang等,2015),在处理复杂、多元问题方面可能更有效。

2. 悖论式领导与双元领导

需要与悖论式领导加以区分的另一概念是双元领导(ambidextrous leadership)。最初,Rosing等(2011)将双元领导界定为领导者培养探索和利用的能力,以及在两者之间灵活切换的能力,后来学者将双元领导结构扩展到惯例视角(变革型和交易型领导)、权力视角(授权领导和命令式领导)等(赵红丹和郭利敏,2017)。作为复杂多变环境下应运而生的两种新型领导,悖论式领导和双元领导都要同时解决看似竞争却皆重要的目标。然而,二者存在一些差异(如表2所示)。首先,二者的理论基础不同(彭伟和李慧,2018)。双元领导以组织双元理论和权变理论为基础,强调领导者需要平衡并视情况在两种领导风格(如开放式和封闭式领导,变革型和交易型领导)之间灵活切换(Rosing等,2011;管建世等,2016);而悖论式领导则以阴阳理论及悖论理论为基础,强调不仅关注矛盾目标的冲突性,更要关注其关联性,从整体视角统一协调

和整合矛盾目标(Zhang等,2015)。相对于二元领导的平衡特征,悖论式领导更突出体现其协同共存性。其次,尽管两种领导行为均强调两极,二元领导的两极内涵相对更广泛。与悖论领导相互矛盾的两极相比,二元领导两极之间不一定是相互排斥的(Putnam等,2016),如变革型和交易型领导。再次,二者作用机制不同,二元领导强调通过追求平衡或妥协发挥作用,而悖论思维强调将对立两极进行协调和结合,即通过“优化或同时追求两极”来发挥协同作用(Waldman和Bowen,2016)。最后,二元领导更强调两极之间的有益补充,像人的左右手一样灵活并用(罗瑾琨等,2016),以更加巧妙地解决竞争目标,带来积极效应;而悖论式领导则有可能带来积极和消极“双刃剑”效应。

表2 悖论式领导与二元领导区别

对比视角	二元领导	悖论式领导
理论基础	组织二元理论和权变理论	东方阴阳理论以及悖论理论
两极内涵	两极之间不一定是相互排斥的	两极之间相互矛盾且相互关联
作用机制	平衡或妥协	优化和协同
作用效应	更强调积极效应	可能存在积极和消极“双刃剑”效应

资料来源:作者基于相关文献整理。

(四)悖论式领导的测量

在悖论式领导测量方面,目前为止开发了两个量表:Zhang等(2015)的基层领导者在人员管理中的悖论行为测量;Zhang和Han(2019)的CEO企业长期发展中的悖论行为测量^①。

1. 基层领导者在人员管理中的悖论行为测量

Zhang等(2015)开发了一个包含22题的悖论式领导测量量表。量表题项来源有二:一是来自已有的领导测量量表,如谦卑型领导(Owens等,2013),变革型领导的“个性化关怀”(Bass和Avolio,1995),以及授权领导(Srivastava等,2006);二是来自企业领导者和下属访谈中描述的86起事件。通过上述过程,采用双边设计测量题目(double-barreled item design)形成含26题的初步量表,经过探索性因子分析,对具有交叉载荷题项的修正和删除,最终获得22题量表(SO和UI各5题,CA、RF和DC各4题)。验证性因子分析结果表明上述5维度二阶因子结构与一阶五因子结构无显著差异($\Delta\chi^2(5) = 9.32, p > 0.05$),但由于5个维度共同反映了同一高阶因子——领导者行为同时满足竞争性结构需求和下属需求,故二阶因子结构更优(Zhang等,2015),各分量表的Cronbach's α 系数均在0.84以上。

2. CEO在企业长期发展中的悖论行为测量

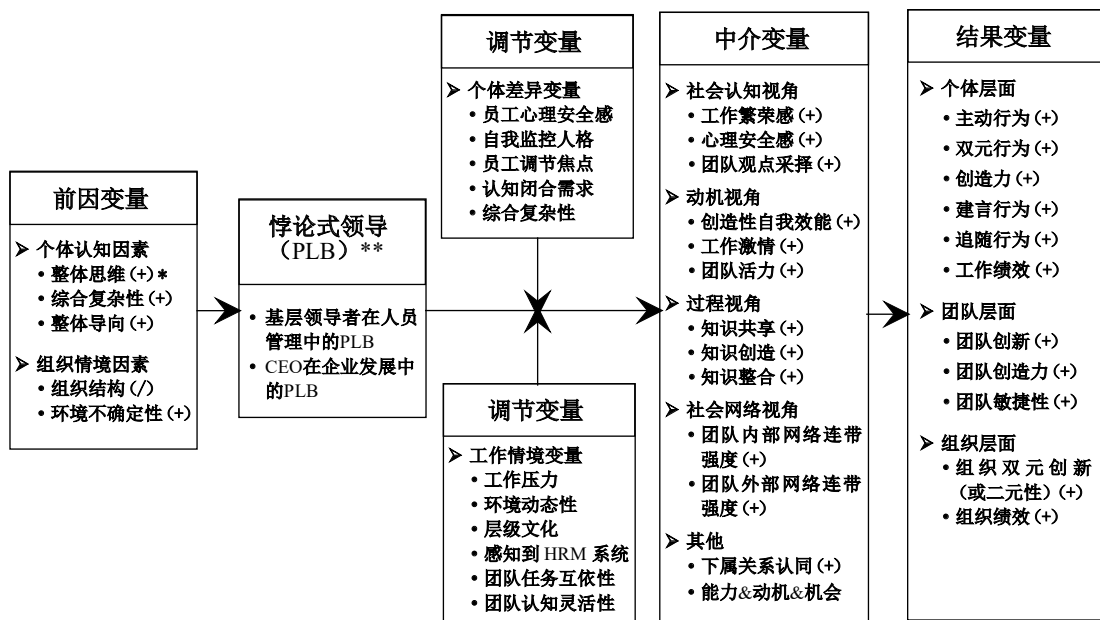
Zhang和Han(2019)开发了一个包含20题的悖论式领导量表。基于概念化和25位高管访谈,形成含24题的初步量表,通过探索性因子分析删除了4个交叉载荷题项,最终保留20题,测量悖论式领导的4个维度,每个维度5个题。验证性因子分析结果进一步表明,上述4维度二阶因子结构与一阶四因子结构无显著差异($\Delta\chi^2(2) = 1.54, p > 0.05$),但由于4个维度共同反映了同一高阶因子——领导者行为同时指向企业长期发展,故二阶因子结构更优(Zhang和Han,2019),各分量表的Cronbach's α 系数均在0.84以上。

三、悖论式领导的前因、作用效果及作用机制

通过深入梳理已有文献发现,虽然悖论式领导的内涵、维度、测量等已有初步界定,学者们的理论和实证探讨取得了一些关键成果,但由于该主题研究尚处于起步阶段,研究成果较为分

^①由于Zhang和Han(2019)的研究较新,于2019年3月25日在线刊出,已有的实证研究基本上采用Zhang等(2015)开发的测量量表。

散,缺乏系统的分析框架来有效整合与拓展已有的研究成果。因此,本文从悖论式领导前因、作用效果及作用机制三方面,结合个体、团队及组织三个层面,提炼出一个整合式分析框架(参见图1),对现有研究成果进行述评,希望为悖论式领导未来的研究拓展提供整体性的方向。



注:*(+)表示显著正相关,(/)表示相关性不显著,**该处提到的两类PLB是已有研究探讨过的,但并不表示只有这两类悖论式领导行为。

图1 悖论式领导研究现状的整合分析框架

(一)悖论式领导的前因研究

由于悖论式领导研究尚处于起步阶段,与探讨其作用效果相比,目前直接探讨悖论式领导前因的研究非常少,主要包括领导者个体认知因素(包括整体思维、综合复杂性、长期导向)及组织情境因素(包括组织结构和环境不确定性)。

1. 个体认知因素

从个体认知视角出发,具有整体思维(holistic thinking)的领导者可能认为悖论矛盾两端皆为正确(Choi和Nisbett,2000),更可能将矛盾两端相互关联并加以整合,寻找动态共存的可能性;领导者综合复杂性(integrative complexity)程度越高,则更容易对不同观点持开放态度,接受并寻求综合解决方案;而长期导向的高层领导者在决策和采取行动时会同时考虑现在和未来。Zhang等(2015)的量化研究结果支持了整体思维和综合复杂性这两个认知因素对人员管理中悖论式领导的显著预测效应,但关于长期导向对悖论式领导是否存在直接影响还有待进一步探讨(Zhang和Han,2019)。此外,武亚军(2013)以华为领导者任正非为研究对象,通过扎根理论发现其思维具有“战略框架式思考”“认知复杂性”“悖论整合”等特征,进一步分析了中国转型经济中企业领导人的上述悖论思维模式影响企业经营战略发展、制度创新及管理进步的内在机制,该研究间接支持了悖论式领导的个体认知前因。

2. 组织情境因素

除个体差异外,情境也是领导行为形成的重要驱动因素。已有研究关注了组织结构和环境不确定性两种情境因素。Zhang等(2015)基于情境视角认为,与机械化组织结构相比,有机结构下的领导者更可能在人员管理中表现出悖论领导行为,然而实证研究结果发现,组织结构作

为悖论式领导前因并不显著。此外,Zhang和Han(2019)提出,环境不确定性可能会激励高管在矛盾的时间和社会关系框架中采取行动,然而作为领导行为的远端预测变量,环境不确定性对企业发展中的悖论式领导是否存在直接影响及如何影响等问题还有待进一步验证。

综上所述,关于悖论式领导前因的相关研究还非常有限,已有研究仅证明了个体认知因素对悖论式领导的影响,但研究结论之间存在一定程度的不一致,可见有必要进一步探讨其背后的形成机制。此外,尚需更多研究结合组织内外部情境进一步探讨悖论式领导前因。总之,需要从多层次、多视角进一步探讨悖论式领导的影响因素,并深入挖掘背后的形成机制。

(二)悖论式领导的作用效果研究

目前学术界对悖论式领导作用效果的探讨主要围绕员工的工作行为和工作绩效,少量研究关注了团队创新和组织创新等。

1. 员工工作行为和工作绩效

国内外关于悖论式领导作用效果的研究更多地构建在员工个体层面,聚焦于员工主动性行为、二元行为、创造力、追随行为、建言行为及工作绩效。

(1)员工主动性行为

主动性行为指个体自觉预测并针对工作系统或工作角色中的变化采取行动(Griffin等,2007),在复杂多变的环境下对组织生存和发展至关重要。Zhang等(2015)发现,悖论式领导通过向员工展示如何接受和拥抱复杂环境中的矛盾,并且同时平衡高工作要求和自主性,从而促进下属的熟练工作行为、适应性行为及主动性行为。彭伟和李慧(2018)以中国10家高新技术企业的实证数据为基础,也发现悖论式领导对员工主动行为具有显著的促进作用。

(2)员工二元行为

二元行为指个体兼顾且平衡工作中的探索和利用活动(Kauppila和Tempelaar,2016)。Kauppila和Tempelaar(2016)基于芬兰34个组织的员工数据,发现当部门经理既给予员工高管理支持又对其抱有高绩效期望,即表现出悖论领导行为时,员工会表现出更强的二元行为,且当员工的学习导向较高时,悖论领导对员工二元行为的影响最显著。王朝晖(2018)基于中国山东和深圳两家大型酒店的数据,也发现悖论式领导有助于促进一线服务员工的二元行为。可见,基于西方样本和中国样本的研究结论均支持悖论式领导对员工二元行为的积极影响。

(3)员工创造力

创造力是指个体产生关于产品、服务、进程和程序的新颖、有用的想法的过程(Amabile,1996)。已有研究关于悖论式领导与员工创造力之间的关系存在不一致的结论。一方面,有的学者发现,悖论式领导有助于提高员工创造力。例如,Yang等(2019)以中国企业领导者和员工为样本,基于自我决定理论,通过实证研究发现,悖论式领导通过增加员工工作繁荣感进而增强了员工创造力。苏勇和雷霆(2018)的研究结果也支持了悖论式领导对员工创造力的促进效应。另一方面,Shao等(2019)基于荷兰和德国的数据,发现在高工作压力下,对于综合复杂性较高员工而言,悖论式领导促进其创造力提升,而对于综合复杂性较低员工而言,悖论式领导阻碍其创造力提升。

造成上述不一致结论的可能原因包括:第一,样本差异所致。正如Shao等(2019)提到的,其研究是首批验证悖论式领导在西方情境下的影响的研究之一。悖论式领导概念基于中国阴阳哲学理论(Zhang等,2015),该研究证明了悖论式领导在西方(欧洲)情境下的有效性,但也发现了其消极效应。第二,悖论式领导的不同维度可能存在不同的作用。与其他研究考察领导总体悖论行为的作用不同,Shao等(2019)只关注了与创造力密切相关的两个维度——RF和CA。那么,悖论式领导的不同维度是否存在不同作用,这种积极领导是否存在“双刃剑效应”,未来

需进一步探讨。第三,悖论式领导的积极效应是存在边界条件的。Shao等(2019)在探讨悖论式领导对创造力的影响时,同时考虑了两个边界条件——情境因素(工作压力)及下属差异(综合复杂性),研究表明悖论式领导仅在特定条件下起到积极作用。因此未来研究需要进一步探讨悖论式领导起作用的边界条件,即何时(when)以及对谁而言(for whom)悖论式领导表现出积极(或消极)效应。

(4)员工建言行为及追随行为

员工建言行为及追随行为均是近年来关注较多的问题。员工建言在组织中被界定为一种行为而非感知或态度,指为帮助组织改善情境、提升效率而进行的建设性的、以变革为导向的建议提出及交流沟通(Ng和Feldman,2012)。李锡元等(2018)以社会交换和社会信息加工理论为基础,发现悖论式领导有助于激发员工的促进性和抑制性建言行为。Jia等(2018)则发现,悖论式领导有助于有效整合和向下属解释冲突的社会信息,从而激发下属的追随行为。可见,已有研究支持了悖论式领导对员工建言行为和追随行为的积极影响,未来还可进一步关注悖论式领导对员工其他行为的影响,比如员工的适应性行为。

(5)员工工作绩效

除影响员工工作行为之外,已有研究还进一步探讨了悖论式领导对其工作绩效的影响。具体来说,Zhang等(2015)发现悖论式领导有助于提高下属的工作熟练度;She和Li(2017)以关系认同理论为基础,发现在中国企业中悖论式领导对下属工作绩效存在积极影响。Zhang等(2016)则发现悖论式领导有助于提高员工的创新绩效。上述研究中,员工工作绩效的具体表现虽各不相同,但研究结果都证明了悖论式领导的积极影响。

2. 团队创新和创造力

团队创新是指将有益于团队的创意、产品和流程等有意识地引入并加以应用(West和Wallace,1991)。随着组织所面临的外部环境日趋复杂多变,创新过程中包含了更多的矛盾和张力,团队创新趋向显著的二元整合趋势(罗瑾琰等,2017)。罗瑾琰等(2015,2017)以创新相关理论、社会学习理论、亲社会动机理论和团队过程理论为基础,发现悖论式领导对不同类型团队创新均具有积极影响,并进一步从不同视角揭示了其背后的作用路径及深层作用机制。Zhang等(2016)的研究进一步支持了悖论式领导对团队创新的积极影响。此外,Li等(2018)以中国两个国有银行的金融研究中心团队为样本,同样发现悖论式领导能帮助多样化团队克服“分化—整合”(differentiating-integrating)悖论进而促进团队创新。可见,上述研究一致认为悖论式领导对团队创新具有积极促进作用。

团队创造力指“团队成员共同呈现的有关服务、产品、流程和程序等新颖且有实用价值的想法”(Shin和Zhou,2007)。彭伟和马越(2018)发现,悖论式领导在权力分配授予、处理上下级关系、对待不同特质团队成员、团队任务执行及决策过程中均能兼顾看似矛盾却又相互联系的行为,发挥二元整合效能,从而有效提升团队创造力。Liu等(2017)则发现,悖论式领导与认知多样性交互影响团队创造力,当悖论式领导行为较强时,认知多样性正向影响团队创造力,反之则为负向。可见,在复杂多变环境中要想促进团队创新和创造力,悖论式领导是非常关键的领导行为,但仍需要考虑悖论式领导起积极效应的边界条件。

3. 团队敏捷性

在复杂多变的环境下,敏捷性问题也受到了学者们的关注,已有研究从理论上提出悖论式领导行为与团队敏捷性之间的关系(Mammassis和Schmid,2018)。为促进成功、敏捷的软件开发,Mammassis和Schmid(2018)提出一个理论模型,认为权力不对称和悖论式领导交互作用并影响软件开发团队敏捷性。具体来说,权力不对称可能会降低软件开发团队敏捷性,但若团队

领导者表现出悖论领导行为,则有助于将权力不对称转化为积极因素,进而提高软件开发团队敏捷性。但是该研究尚停留在理论层面,需更多实证研究加以验证。

4. 组织双元创新能力和组织绩效

组织双元创新能力或组织二元性(organizational ambidexterity)指组织有效利用现有市场机会,同时创造和创新以应对未来市场挑战的能力(Patel等,2013),即同时进行利用式创新与探索式创新的能力,有效处理二者矛盾从而获得持久的竞争优势。已有研究提出通过结构分离来实现组织双元创新,但这在一定程度上只关注了二者的对立性,却忽略了其相互关联性,因此应基于悖论视角看待组织双元创新(Papachroni等,2015)。将悖论式领导与组织双元创新相结合,付正茂(2017)发现,悖论式领导扮演了更能整合矛盾需求的“二元行为榜样”的角色,进而推动组织双元创新能力,即悖论式领导对利用式创新和探索式创新均具有正向促进作用。王彦蓉等(2018)则通过案例研究,以华为作为研究对象,运用扎根理论进行编码分析,进一步支持了悖论式领导对组织二元性的促进作用,并揭示了悖论式领导对组织二元性的作用机制。除能够促进组织双元创新,Zhang和Han(2019)还发现,悖论式领导会促进企业的研发投资、市场份额和企业声誉增长,但与企业利润增长之间相关性不显著,因此悖论式领导在一定程度上对组织绩效也有重要的推动作用。可见,已有研究开始关注悖论式领导对组织发展和创新的影响,仍需更多地关注其背后的作用过程及边界条件。

综上,关于悖论式领导的作用效果已有研究取得了一定的成果。从现有研究关注的结果变量来看,无论是员工个体的主动性行为、二元行为、创造力,还是团队创新及敏捷性,抑或组织双元创新能力等,几乎都是复杂多变环境下的关键变量,研究结果基本上支持了悖论式领导的积极作用,可见悖论式领导对当前处于复杂多变环境下的组织管理是一把极为关键的“利之刃”。然而,已有研究却不同程度忽略了悖论式领导也可能带来消极影响,即“伤之刃”,比如对综合复杂性较低的员工,当其面临高工作压力时,悖论式领导反而会降低其创造力(Shao等,2019)。因此,未来的研究需进一步关注悖论式领导“双刃剑”效应及其作用机制。

(三)悖论式领导的作用机制研究

1. 中介机制

根据文献综述,悖论式领导对结果变量作用的中介机制主要基于社会认知、动机、过程、社会网络等视角。

(1)社会认知视角

悖论概念背后反映的就是一种认知模式,因此多数已有研究从社会认知视角对悖论式领导如何发挥作用进行了阐述,具体包括个体认知和集体认知。在个体认知机制方面,悖论式领导会通过员工的工作繁荣感(Yang等,2019)、员工的心理授权(杨柳,2019)、员工的心理安全感(李锡元等,2018)影响下属的行为;王朝晖(2018)进一步发现,下属的心理安全感和工作繁荣感在悖论式领导和员工二元行为的关系中起同步和连续的中介作用。基于自我决定理论,个体有三种基本需求——自主性、能力及关系(Deci和Ryan,2000),而悖论式领导的五个维度可以满足下属这三种需求,从而提升下属的活力,提高下属的从容应对感(thriving at work),进而影响员工的创造力(Yang等,2019),也有助于激发下属对工作自主性、工作意义、工作胜任等方面的积极感知,提高下属的心理授权感,从而加强工作投入(杨柳,2019)。此外,基于社会信息处理理论,个体周围环境因素会影响其态度和行为(Salancik和Pfeffer,1978),悖论式领导给下属构建了开放和支持的环境,有助于提高下属的心理安全感,进而促进其建言行为(李锡元等,2018)。

在集体认知方面,研究发现悖论式领导对团队创新绩效的集体认知作用路径——秉持团

队立场(team perspective taking)(Li等,2018)。秉持团队立场是指团队成员努力从其他团队成员的视角理解世界(Hoever等,2012)。由于悖论式领导尊重并欣赏所有成员的观点和贡献,团队成员会模仿领导行为,同时,悖论式领导也为成员提供了相对自主的工作环境,这些均促进了团队的观点采择,进而有助于提高知识多样性团队的创新绩效(Li等,2018)。

(2) 动机视角

一些研究发现,悖论式领导通过影响员工“冷”“热”动机进而影响员工的工作行为和绩效,基于动机视角的中介变量包括创造性自我效能、工作激情及团队活力。Parker等(2010)将动机分为“冷”(cold)动机和“热”(hot)动机,前者包括“能做”动机和“应该做”动机,源于个体的自我效能感等认知方面,后者包含“有热情去做”的动机,更多的是由于激活的情感状态而驱动的。基于Parker等(2010)的分类,创造性自我效能属于认知驱动的“冷”动机,而工作激情以及团队活力属于情感驱动的“热”动机。作为认知驱动“冷”动机,创造性自我效能指个体相信自己拥有能够产生创造性结果的技能和能力的一种信念(Tierne和Farmer,2002),研究发现悖论式领导通过自身建设性地处理矛盾、为下属营造自主性环境提供支持等增强员工内在动机(Ryan和Deci,2000),降低创新过程中的压力,从而提高员工创造性自我效能感,进而激发其创造力(Shao等,2019)。作为情感驱动的“热”动机,工作激情指个体对工作本身强烈喜欢的情感倾向(Vallerand等,2010),而团队活力则反映了团队成员对团队的满意度及留在团队中的意愿,是团队长久存续和发展的关键情感驱动要素(Balkundi和Harrison,2006)。苏勇和雷霆(2018)基于社会交换理论,研究发现工作激情对悖论式领导与员工创造力关系的中介效应;罗瑾琰等(2017)则证明了团队活力对悖论式领导与团队创新关系的中介效应。可见,已有研究表明,悖论式领导通过激发员工的动机,包括认知驱动的“冷”动机及情感驱动的“热”动机,进而促进员工创造力及团队创新能力。

(3) 过程视角

除社会认知和动机的作用机制之外,悖论式领导还通过影响团队创新过程(知识创造和知识整合)及组织知识管理过程(知识共享)影响团队和组织的创新。团队创新过程包含创意产生所代表的知识创造和创意执行所代表的知识整合两个阶段(Anderson等,2014),但在资源和时间有限的情境下,知识创造和知识整合面临的两难困境难以兼得,而悖论式领导则有助于满足多重化和差异性竞争需求从而协调二者的矛盾,进而促进团队创新(罗瑾琰等,2015)。此外,作为组织知识管理过程,知识共享指在整个部门或组织中交换员工知识、经验和技能,帮助他人并与合作他人合作解决问题,发展新思路(Cummings,2004)。悖论式领导通过对待下属一视同仁且允许个性化、控制与柔性并存的方式,增强组织成员分享知识的动力和意愿,因此知识分享是悖论式领导促进组织双元创新的一个重要作用机制(付正茂,2017)。

(4) 社会网络视角

少量研究从社会网络的视角探讨了悖论式领导对结果的作用机制。作为嵌套于组织的员工,其认知和行为会受到所在团队网络结构的影响(Granovetter,1985),尤其在注重“关系”文化的中国组织情境下,基于社会网络视角探讨悖论式领导对结果的作用机制也较为关键。已有研究表明,悖论式领导通过兼顾看似对立却又相互关联的行为,在团队中起到模范作用,营造和谐氛围,促使团队成员加强互动和交流(Grant等,2010),在一定程度上愿意、有能力且有机会与团队成员甚至团队外成员结成较强的关系连带,促进员工表现出主动行为(彭伟和李慧,2018),并且提高团队创造力(彭伟和马越,2018)。

(5) 其他中介路径

此外,还有研究者从其他视角揭示了悖论式领导对结果的中介机制。例如,基于社会认同

视角,研究发现悖论式领导通过影响下属关系认同促进下属绩效(She和Li,2017);运用扎根理论,以华为及任正非为研究对象,构建了悖论式领导通过不同人力资源管理实践(AMO)对组织二元性的影响过程模型,揭示了悖论式领导影响组织二元性的三条并行路径——能力(培训体系、招聘体系、职业生涯管理)、动机(薪酬体系、绩效体系、企业文化、财务管理体系)、机会(组织结构、流程管理体系、合理配置资源)(王彦蓉等,2018)。

2. 调节机制

已有研究除探讨悖论式领导对结果的中介机制外,还引入不同的调节变量,进一步探讨悖论式领导发挥作用的边界条件,具体包括个体差异变量(包括员工心理安全感、自我监控人格、员工调节焦点、认知闭合需求等)和工作情境变量(包括工作压力、环境动态性、层级文化、感知到的HRM系统、团队任务依赖性及认知灵活性等)。

(1) 个体差异变量

Yang等(2019)基于自我决定理论,发现心理安全感较强时,悖论式领导通过工作繁荣感对员工创造力的间接影响是显著的,心理安全感较弱时,上述间接影响不显著。此外,苏勇和雷霆(2018)发现,工作激情部分中介了悖论式领导与员工创造力之间的关系,且员工自我监控人格水平越高,悖论式领导通过工作激情影响员工创造力的作用越强,反之则越弱。李锡元等(2018)基于社会信息加工理论,引入员工调节焦点作为调节变量,调节焦点分为关注积极目标的促进型焦点(promotion focus)和关注消极目标的防御型焦点(prevention focus),发现高促进焦点的员工更可能感知到悖论式领导为其提供的包容性的工作环境从而提高心理安全感,继而促进其建言,反之,对于高防御焦点员工,心理安全感的中介作用会弱化。最后,She和Li(2017)基于关系认同理论,引入认知闭合需求作为调节变量,发现当员工认知闭合需求水平较低时,悖论式领导行为对下属关系认同的影响更强。

(2) 工作情境变量

已有研究还发现,工作情境变量也是悖论式领导起作用的重要条件。具体来说,罗瑾琮等(2015)发现,环境动态性对悖论式领导与团队创新的关系存在调节效应,即环境动态性越高,悖论式领导对团队创新的正向影响越强。进而,罗瑾琮等(2017)基于动机信息处理及认知视角,引入团队任务依赖性及团队认知灵活性作为悖论式领导影响团队创新的边界条件,发现团队任务依赖性越强,团队认知灵活性越高,悖论式领导对团队创新积极影响就越强,并进一步支持了团队任务依赖性与悖论式领导的交互作用以团队活力为完全中介变量,进而影响团队创新,即支持了有中介的调节效应(mediated moderation)。彭伟和李慧(2018)基于社会网络关系视角,研究发现上下级关系会削弱团队内部网络连带强度对员工主动行为的影响。Shao等(2019)则发现,当工作压力和综合复杂性都很高时,悖论式领导在提升员工创造力方面最为有效,当综合复杂性较低时,无论工作压力高低,悖论式领导在提升员工的创造性自我效能感和创造力方面效果都较差。

3. 其他作用机制

此外,还有少数学者将悖论式领导作为调节变量引入研究中。Kauppila和Tempelaar(2016)探讨了悖论式领导对员工学习导向与二元行为之间的调节效应,研究发现当悖论式领导行为及员工学习导向都高时,员工的双元行为表现最强。Liu等(2017)发现,悖论式领导与团队认知多样性交互影响团队创造性角色身份,进而促进团队创造力。Li等(2018)的研究表明,悖论式领导行为调节了团队专业知识多样性与团队创新绩效之间的关系,当悖论式领导行为普遍存在时,具有专业知识多样性的团队表现出更高的创新绩效。

综上,学者们已尝试揭示悖论式领导的作用机制,并取得了一定的研究成果。但目前关于

悖论式领导作用机制的研究较少,尤其是对悖论式领导起作用的边界条件探讨相对较少。此外,已有研究多采用单一视角,缺乏多视角互动研究,这为深入挖掘和剖析悖论式领导的作用机制提供了更广泛的研究空间。

四、结论及研究展望

通过上述文献梳理可见,扎根于中国传统阴阳哲学理论的悖论式领导在复杂多变环境下非常重要,对领导的权变研究范式是一种有益补充。目前的研究虽然已取得了一些研究成果,但通过述评发现该主题研究仍存在如下不足之处:第一,关于悖论式领导概念和测量仍存在进一步完善的空间;第二,以往研究大多聚焦于悖论式领导作用效果的研究,忽视了对其成因的探讨;第三,悖论式领导对团队产出的作用效果并不一致;第四,已有研究绝大多数探讨东方情境下悖论式领导有效性,而少量西方情境下的研究得出不一致的结论;第五,已有研究在研究设计上存在不足,比如基于横截面数据的研究较多,纵向和定性研究较少;等等。可见,处于发展期的悖论式领导主题还有待进一步探讨。以下将从五个方面进行展望:概念及测量的完善、悖论思想对已有领导研究的拓展与整合、对悖论式领导内在形成机制的挖掘、加强西方情境下的悖论式领导研究及跨文化比较、进一步完善和丰富相关研究设计。

(一)概念及测量的完善

尽管Zhang及其合作者给出了悖论式领导的概念界定,在研究中也得到了较广泛应用,但概念内涵仍存在进一步完善的空间。悖论思维强调通过结合和协调对立因素来实现协同,无论是“人员管理中的悖论式领导”还是“企业长期发展中的悖论式领导”,其具体维度均采用“既A又B”(A与B之间相互矛盾且相互依存)的统一结构来反映“二者皆”逻辑。然而,“既A又B”结构如何表征“二者皆”的强度差异?比如“既保持距离又维持亲密”(DC)是否意味着二者都高才能表征悖论式领导?而且,由于A与B存在相互依存性,那么长期来看,悖论式领导“二者皆”特征是否存在强度的动态性?可见,悖论式领导的具体维度如何明确表征其内涵还需进一步研究。由于悖论式领导“优化或同时追求两极”(Waldman和Bowen,2016),可尝试借鉴Lee等(2018)关于LMX矛盾心理(LMX ambivalence)二阶视角(bivalent),对悖论式领导两极之间的组合进行细化,进一步解读“二者皆”的强度差异。

相应地,采用双边(double-barreled)设计测量悖论式领导,尽管能更好地表征“二者皆”特征,但也可能导致被调查对象的解读差异(Kaiser和Craig,2005)。同一题中包含两种矛盾行为,如“对下属一视同仁但又考虑他们的个性化需求”,得分可能反映双高或双低组合,很难反映高低组合。未来可同时结合分离测量及指数等方法进一步表征“二者皆”的强度差异。此外,除传统静态量表测量外,未来的研究可考虑基于过程视角进行动态测量。已有测量采用李克特量表对测量题项所描述的行为进行评估,如“对下属高要求但也允许下属犯错”属于静态测量。由于悖论包含的矛盾因素之间的相互依存性,“悖论的一方可能影响另一方运行的条件”(Van de Ven和Poole,1988)。如前所述,尽管测量将相互矛盾的因素统一在一起,但无法动态反映二者的相互关联性。Waldman等(2019)建议通过过程透镜或纵向方法探索相互关联背后的动态性,扩展对悖论的理解。定性研究的新发展(如整合扎根理论和组织话语分析的编码过程)提供了动态追踪张力的可能(Fairhurst和Putnam,2019),可帮助研究者识别矛盾及其相互关联性,有助于拓展和完善悖论式领导测量。

(二)悖论思想对已有领导研究的拓展与整合

悖论式领导的核心就是悖论思想。以往研究大多单独考虑某一领导行为对组织结果的影响,但最近有研究已经开始同时关注两个看似矛盾的领导行为对结果的共同作用,比如自恋和

谦卑(Owens, 2016; Ou, 2017)、恩威并施(Hille等, 2019; 侯楠和彭坚, 2019)、愿景型领导和授权型领导(Kearney等, 2019)。学者们曾对家长式领导概念的质疑之一就是“仁慈”与“威权”相矛盾能否共存(李艳等, 2013),但有研究表明高度仁慈减轻或消除了高威权的负面影响(Hille等, 2019),而仁慈、威权皆高的领导者对下属工作绩效的影响最强(侯楠和彭坚, 2019)。可见,恩威可以并施,而悖论式领导的“既保持距离又维持亲密”(DC)维度整合并解释了家长式领导中两个相悖维度的同时存在性。此外, Kearney等(2019)基于悖论视角,发现愿景型领导与授权型领导是协同的,因为二者的结合使领导者能够解决Waldman和Bowen(2016)提出的领导力关键悖论:保持控制同时允许自主。

可见,悖论思想已经应用于拓展领导研究以及整合部分领导概念,未来可尝试将悖论透镜应用于研究其他相悖领导风格组合。例如,可以探索指令型领导(directive leadership)作为垂直型领导的一种表现形式,与共享型领导(shared leadership)相结合的协同作用,正如Berson等(2016)关于愿景形成研究中所呈现的。这种组合的另一个例子可能是领导者从理性和情感层面同时影响下属,尽管变革型和交易型领导的已有研究曾以此为基础,但悖论透镜为其进一步的理论和实证研究提供了新的途径。此外,悖论思想也可拓展到对相悖领导特质组合的研究,比如Zhang等(2017)的研究表明,CEO可通过兼具谦卑和自恋两种相悖特质,促进组织创新。无论是相悖领导风格组合还是相悖领导特质组合,某些组合可能更难以实现,某些组合则更有希望实现,但基本原理都是识别相反但相关联的要素。总之,考虑到悖论理论具有扎根于中国传统哲学的丰厚基础(Schad等, 2016),将其应用于整合已有的领导概念和领导理论(多数来自西方情境),对于东西方管理思想的碰撞和融合具有重要贡献。

(三)对悖论式领导内在形成机制的挖掘

与悖论式领导作用结果研究相比,关于悖论式领导前因的相关研究极为稀缺。已有的少量研究证明了部分个体认知因素(比如整体思维、综合复杂性和长期导向)有助于悖论式领导的形成,但是情境因素的影响相对较弱(比如环境不确定性)甚至不显著(比如组织结构)。可能的原因是个体特征是个体行为的近端变量,而情境因素则是个体行为的远端变量(Zhang和Han, 2019)。然而,这些研究仅对悖论领导的前因变量进行了浅层描述,并未深入挖掘悖论式领导形成的内在机制。Schad和Bansal(2018)提出,需要更多的复杂理论视角来解读张力相互交织带来的悖论思维。由于悖论本身反映的是一种认知模式,而悖论式领导又是环境不确定性情境下应运而生的新型领导行为,因此未来研究可以基于意义建构理论(sense-making theory),探索领导者如何解读环境不确定性,如何决策,如何传递并影响下属,深层次挖掘悖论领导的内在形成机制。此外,由于悖论式领导具有深厚的哲学和文化内涵(Chen, 2008; Chen等, 2011),故影响悖论式领导的因素也可能存在于组织之外,因此未来有必要从社会文化等视角进一步探讨组织外部情境因素通过影响个体认知(比如悖论心态)进而对悖论式领导的影响。通过多视角动态地探讨领导者“为什么”以及“何时”会表现出悖论式领导行为,深入挖掘悖论式领导的前因及形成机制,有助于促进更多悖论式领导的产生。

(四)加强西方情境下的悖论式领导研究及跨文化比较

悖论式领导的关键理论基础是中国的阴阳哲学(Zhang等, 2015),已有研究绝大多数也是聚焦于中国情境,只有极少数部分证明了悖论式领导在西方(欧洲)情境下的有效性(比如, Shao等, 2019)。中西方的悖论管理思想起源不同,理论基础不同,内涵也存在差异。基于阴阳哲学的中国本土悖论思想更强调“整体性统一”,而基于西方哲学、反思形式逻辑的西方悖论思想则更强调“同时并存”(庞大龙等, 2017; Schad等, 2016),故中西方文化中的个体对悖论问题的思维模式不同。此外,由于中西方的文化差异,领导行为的内容、范围均可能出现跨文化差异

(张晓军等,2017),如领导者与下属“既保持距离又维持亲密”,类似“立威”和“施恩”悖论(Cheng,1995),在东方情境下很突出,西方则较少出现(Hiller等,2019)。因此,进一步检验基于东方理论基础的悖论领导在西方情境下的有效性变得非常重要(Zhang等,2015)。已有研究证明了悖论式领导在西方情境下的消极效应,因此未来需进一步关注悖论式领导的“双刃剑”效应。当然,如能进一步对悖论式领导构念进行跨文化比较和验证,则有助于揭示悖论式领导起作用的边界条件,并强化中国传统文化哲学思想对管理实践的指导意义。

(五)进一步完善和丰富相关研究设计

当前关于悖论式领导的研究,通过问卷调查收集横截面的数据来支撑结论的做法仍然是主流。考虑到悖论式领导的复杂性,未来可考虑引进其他研究方法,如实验法、纵向研究法以及扎根方法、案例研究等质性方法进一步完善和丰富相关研究设计。这些多元化的方法适合于研究悖论的不同问题,且已经被广泛应用于研究组织管理中的悖论问题(Schad等,2016)。聚焦到悖论式领导研究,可在探讨考察悖论学习培训实践对悖论式领导的影响时通过实验设计来实现,也有助于进行因果推论。此外,探讨悖论式领导的形成机制时可以采用定性研究方法,比如Pearce等(2019)以一家公司的高级管理人员为研究对象,采用定性叙述方法,揭示了正式(或等级)和共享领导如何演变为悖论式领导。再有,在了解下属行为方面,眼动追踪(eye tracking)已成为问卷调查的一种关键替代方案(Meißner和Oll,2019)。如前所述,悖论式领导可能引发员工经历情绪矛盾,眼动追踪可通过员工眼睛的位置及注意次数反映其注意力模式、情绪唤醒,进而捕捉到员工对领导者相关行为的接受程度。总之,建议悖论式领导的未来研究采用多元化研究方法,也可将定性研究与定量研究相结合。

总之,日趋复杂多变的环境使得“悖论”成为当前组织“新常态”,如何有效地应对和处理组织中“悖论”对领导者提出了新的挑战(刘善堂和刘洪,2015)。从过去基于权变视角的“二选一”领导抉择方式转向基于悖论视角的“二者皆”领导协同方式,基于中国传统阴阳哲学理论的悖论式领导对企业获得长期竞争优势至关重要。因此,深入挖掘悖论式领导的形成机制及作用机制,引起管理研究者和实践者关注中国传统思想的价值,对于复杂多变环境下领导者的选拔和培训皆具有重要的理论指导意义。

主要参考文献

- [1]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,(1):11-20.
- [2]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,(3):102-109.
- [3]李艳,孙健敏,焦海涛.分化与整合——家长式领导研究的走向[J].心理科学进展,2013,(7):1294-1306.
- [4]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.
- [5]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,(7):122-134.
- [6]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,(11):121-125.
- [7]罗瑾琰,赵莉,韩杨,等.二元领导研究进展述评[J].管理学报,2016,(12):1882-1889.
- [8]庞大龙,徐立国,席西民.悖论管理的思想溯源、特征启示与未来前景[J].管理学报,2017,(2):168-175.
- [9]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,(7):142-154.
- [10]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,(22):145-152.
- [11]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,(9):10-17.
- [12]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,(3):107-120.
- [13]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,(7):

134-145.

- [14]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): 150-167.
- [15]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, (3): 646-652.
- [16]Balkundi P, Harrison D A. Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(1): 49-68.
- [17]Berson Y, Waldman D A, Pearce C L. Enhancing our understanding of vision in organizations: Toward an integration of leader and follower processes[J]. *Organizational Psychology Review*, 2016, 6(2): 171-191.
- [18]Fairhurst G T, Putnam L L. An integrative methodology for organizational oppositions: Aligning grounded theory and discourse analysis[J]. *Organizational Research Methods*, 2019, 22(4): 917-940.
- [19]Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [20]Hiller N J, Sin H P, Ponnappalli A R, et al. Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies[J]. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(1): 165-184.
- [21]Jia J F, Yan J Q, Cai Y H, et al. Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: Moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system[J]. *Asian Business & Management*, 2018, 17(5): 313-338.
- [22]Kaiser R B, Craig S B. Building a better mouse Trap: Item characteristics associated with rating discrepancies in 360-degree feedback[J]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2005, 57(4): 235-245.
- [23]Kauppila O P, Tempelaar M P. The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(6): 1019-1044.
- [24]Lee A, Willis S, Tian A W. Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(3): 306-325.
- [25]Lewis M W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 760-776.
- [26]Lewis M W, Andriopoulos C, Smith W K. Paradoxical leadership to enable strategic agility[J]. *California Management Review*, 2014, 56(3): 58-77.
- [27]Li Q, She Z L, Yang B Y. Promoting innovative performance in multidisciplinary teams: The roles of paradoxical leadership and team perspective taking[J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, 9: 1083.
- [28]Mammassisi C S, Schmid P C. The role of power asymmetry and paradoxical leadership in software development team agility[A]. Sund K, Galavan R, Brusoni S. *Cognition and Innovation*[M]. UK: Emerald Publishing Limited, 2018.
- [29]Meißner M, Oll J. The promise of eye-tracking methodology in organizational research: A taxonomy, review, and future avenues[J]. *Organizational Research Methods*, 2019, 22(2): 590-617.
- [30]Ng T W H, Feldman D C. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 216-234.
- [31]Parker S K, Bindl U K, Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(4): 827-856.
- [32]Patel P C, Messersmith J G, Lepak D P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1420-1442.
- [33]Pearce C L, Wassenaar C L, Berson Y, et al. Toward a theory of meta-paradoxical leadership[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 155: 31-41.
- [34]Putnam L L, Fairhurst G T, Banghart S. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach[J]. *The Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 65-171.
- [35]Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 956-974.

- [36]Schad J, Lewis M W, Raisch S, et al. Paradox research in management science: Looking back to move forward[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 5-64.
- [37]Shao Y, Nijstad B A, Täuber S. Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 155: 7-19.
- [38]Shin S J, Zhou J. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(6): 1709-1721.
- [39]Slawinski N, Bansal P. Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability[J]. *Organization Science*, 2015, 26(2): 531-549.
- [40]Smith W K, Besharov M L, Wessels A K, et al. A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands[J]. *Academy of Management Learning & Education*, 2012, 11(3): 463-478.
- [41]Smith W K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1592-1623.
- [42]Smith W K, Lewis M W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381-403.
- [43]Vallerand R J, Paquet Y, Philippe F L, et al. On the role of passion for work in burnout: A process model[J]. *Journal of Personality*, 2010, 78(1): 289-312.
- [44]Waldman D A, Bowen D E. Learning to be a paradox-savvy leader[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2016, 30(3): 316-327.
- [45]Waldman D A, Putnam L L, Miron-Spektor E, et al. The role of paradox theory in decision making and management research[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 155: 1-6.
- [46]Yang Y, Li Z Q, Liang L, et al. Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety[J]. *Current Psychology*, 2019.
- [47]Zhang H Y, Ou A Y, Tsui A S, et al. CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(5): 585-604.
- [48]Zhang Y, Han Y L. Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 155: 42-54.
- [49]Zhang Y, Waldman D A, Han Y L, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538-566.

Paradoxical Leadership: A Literature Review and Prospects

Tan Le¹, Hao Po¹, Yang Xiao¹, Song Heyi²

(1. School of Economic & Management, Northwest University, Xi'an 710127, China;

2. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Summary: As contemporary organizations and their environments become increasingly complex, turbulent and uncertain, leaders will inevitably face more contradictory challenges and tensions. It becomes one of the key indicators of leadership effectiveness that how leaders integrate internal and external resources and manage contradictions and crises under complex and uncertain environments.

Combining Chinese Yin-Yang philosophy with Western leadership theory, scholars put forward the concept of paradoxical leadership. Paradoxical leadership describes the new leader behaviors that are seemingly competing, yet interrelated, to meet competing workplace demands simultaneously and over time. Rather than being “either-or” contingency-based action, paradoxical leadership reflects a “both-

and” strategy that behaviorally accepts and integrates contradictory demands based on Chinese traditional philosophy of Yin-Yang. Using the “both-and” strategy, paradoxical leadership highlights the opportunities for effectively managing competing demands by acceptance and integration of contradictions, which has become one of the hot topics in leadership research.

The existing literature has made some progress, but there are few systematic review studies. The present paper systematically reviews previous studies on paradoxical leadership. Firstly, it introduces the concept origin, connotation and measurement of paradoxical leadership, and distinguishes paradoxical leadership from contingent leadership and ambidextrous leadership. Secondly, it systematically analyzes and summarizes the antecedents, outcome variables and influence mechanisms of paradoxical leadership based on previous empirical studies, and then constructs an integrated analysis framework. Thirdly, it points out the limitations of the existing research. We find that previous studies mostly focus on the effect of paradoxical leadership in the Eastern context, and pay little attention to its antecedents and effect in the Western context, and there are also some inconsistent conclusions. Finally, based on the shortcomings of the existing research, this paper puts forward some future research directions, including concept and measurement improvement, developing and integrating other combinations of leadership aspects by paradox lens, exploring how paradoxical leadership forms from the perspectives of sense-making and social culture, extending paradoxical leadership research in the Western context and cross-cultural studies, and using multiple research design.

The contributions of this paper are to clarify the latest progress of paradoxical leadership research, to provide the limitations of the existing research and possible future research directions, and to provide an important reference for promoting the research and practice of paradoxical leadership in the Eastern and Western contexts. The last but the most important is to make researchers and managers pay more attention to Chinese traditional philosophy thought in management research and practice.

Key words: paradox; paradoxical leadership; uncertain environments; leadership effectiveness

(责任编辑:宋澄宇)