

悖论式领导对团队创新的作用述评与展望

谢芷琚

(南京邮电大学 贝尔英才学院, 南京 210003)

摘要:悖论式领导是指企业管理者运用竞争与合作相关联的一系列领导行为引导工作中组织成员的良性竞争。它突破了偶然性视角下“两个选择”的局限,转向“两者兼顾”。梳理先前学者对悖论领导的概念、测量方法、变量和机制,针对悖论式领导对团队创新的影响,挖掘悖论式领导对团队创新的作用机制以及结果,并对未来研究进行展望。

关键词:悖论式领导;团队创新;创新绩效;环境动态性

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2022)06-0026-05

创新已经成为企业是否能够持续经营的关键因素,但是在管理的过程中,许多领导者并不能持续地激发员工和团队创新能力。员工自身的创造力是企业得以不断创新的源泉^[1],如何激发并保持员工的创新能力,成为领导者在人力资源方面面对的挑战之一。另外,在组织结构扁平化和员工自主化提高的现实下,传统单一的领导模式已经不能解决组织内部的矛盾与冲突。例如,如何在最大激发员工创新的同时严格把控工作流程以确保业绩?于是,悖论式管理这一具有辩证统一的管理方式被越来越多的学者重视,并在此基础上将悖论管理这一概念引入对员工创造性与组织创新等问题的研究中^[2]。悖论式领导并不是一个新概念,基于中国传统文化中的“阴阳”理论,一些学者将这一概念发展为“领导者采用看似竞争实则相互关联的行为,同时满足工作中的竞争性需求”^[3]。作为善于与混沌相处,在矛盾中摸索平衡的思维与行为的结合体,悖论式领导有利于组织管理者在相互矛盾的问题中解决如何达到平衡的问题,实现“既对立又统一”的一举两得的领导方式^[4]。通过整理文献发现,关于悖论式领导的相关概念、测量、作用机制等方面,国内外学者都展开了研究。而关于悖论式领导在团队创新方面,还未有系统的整理。本文对学者们关于领导悖论对员工创造力、团队创新力的影响进行了梳理。

1 悖论式领导

1.1 悖论式领导的思想溯源

在中国的春秋战国时期,道家的阴阳两极相互

转换就是一种对悖论的认识。道家的这一理论指导管理学领域通过“阴阳转换”这一角度研究组织管理,同时“悖论”这一与“阴阳”相似的概念引起了西方管理学研究的关注。在西方,悖论一词的英文由“para”和“dox”组成,意为“超越信仰的东西”或“超越逻辑的状态和关系”。在管理研究中,对组织二元能力的研究直接源于西方逻辑的悖论^[5],即企业难以做到在既保持高效运行的同时维持内部管理结构的一成不变。组织通过活动在维系日常控制的同时推动组织一系列的变革和创新。

值得注意的是,组织管理研究的矛盾在严格意义上不是一个逻辑或修辞悖论,尽管它来自共同的思想(西方逻辑修辞学),因为矛盾反映在社会活动和现象不能满足严格的逻辑判断条件。管理悖论的本质是“相互联系关系、相互冲突的管理要素同时存在、长期共存”。变化与稳固的悖论已经得到广泛研究的关注。管理悖论虽然不同于逻辑悖论和修辞悖论,但在组织悖论的研究中却存在着“冲突与相互关系”却不尽相同的思想却与上述学派的思想内涵有着共通之处^[6]。

1.2 组织管理中的悖论

近年来,“悖论”思维被应用到了组织的治理中。Lewis认为,管理的悖论是一个组织同时存在的、持续的、矛盾的、相互关联的因素,每一个因素在孤立考虑时似乎都是合乎逻辑的,但是并列是非理性的、不一致的、荒谬的^[7]。矛盾体现了这两个互相关联、互相矛盾的要素之间的特殊张力,这种张力(悖论张力)与其他形式的张力(如辩证法和窘

收稿日期:2021-12-31

作者简介:谢芷琚(2000—),女,陕西西安人,南京邮电大学贝尔英才学院,学生,研究方向为人力资源管理。

境)有着本质的不同。这种矛盾的张力强调的“对立统一”应用于企业管理中是强调整合的思维^[8]。另一方面,两难困境的张力意味着两种选择是相互排斥的,在应对策略上采取了差异化。作为一对矛盾的两个方面,辩证和两难是长期共存、密不可分。这也就启示:在悖论的思想下进行管理,应当同时采用整合与分化的策略。

组织中矛盾的领导意味着采用“两者兼顾”而不是“非此即彼”的逻辑,同时处理开放和封闭战略、集中控制和分散协作之间的矛盾和紧张关系,以便在复杂情况下满足多任务角色的需要^[9]。悖论在组织管理的宏观和微观层面上都能有所应用。宏观层面的应用包括组织竞争与合作管理、组织变革等;微观层面则关注员工的提升和实际需要。运用悖论式的领导对员工的激励和约束建议行为具有显著的正向影响,对员工的心理安全具有中介作用^[10]。员工的创造力推动企业不断创新,怎样使员工和团队的创新能力进步已成为管理者面临的挑战之一。这要求领导在对下属进行管理时,要运用一种看似矛盾又相互关联的方式,在组织和员工的需求中寻求平衡,保持组织的稳定和创新。

2 悖论式领导与团队创新

团队创新是指将知识、设想、产品、进程引入管理和实施,这些知识、设想、产品、过程或流程对团队有益,并直接或间接转化为市场的价值^[9]。悖论式领导能在日前研发周期短、创新环境和任务复杂多变的情况下提高团队的创新能力。Zhang等以为,悖论式领导能在同一时段中解决与组织成员的创造力关联的矛盾^[3]。首先,在决议计划中,悖论式领导体现出节制与自主相联合的特征^[11]。它可以有效地平衡领导者的决策权和员工的权力。在基于领导者对组织重大发展策略拥有决策权的基础上,赋予员工适量的权力,有利于工作步骤和工作流程的创新与改进。其次,在彭伟和马越的研究中,悖论式领导在授权、上下级关系管理、不同团队成员待遇、任务执行和决策制定等方面表现出矛盾和相互关联的行为,充分发挥了双重整合效率,从而有效地提高了团队的创造能力^[12]。

罗瑾琰等研究发现,基于社会学习理论,团队中的领导者扮演着“榜样”和“氛围制造者”的双重角色^[9]。领导者为他们的员工指出一个积极的角色定位,并鼓励模仿和使用综合思维来满足组织和员工的需要。与此同时,悖论式领导者可以帮助员工理解冲突和处理紧张关系,创造一个强调集中和地

方分权并充满合作和竞争的工作环境。具体来说:在决策制定中,领导者将高度的控制和高度的自主性结合起来,领导者不仅能够控制主要的战略方向,保持战略和战术的一致性,而且能够在业务层面给予员工足够的自由,促进领导者和员工在决策过程中的互动和协同作用;在执行工作时保持高水平 and 灵活性,让团队成员在朝既定目标努力的同时发展其发散性思维,有利于激发团队动力,形成清晰的工作模式,提升创新水平;权力分派将自我中心和他人中心联系起来,在保护领导的权威同时,赋予团队成员充裕的权力,增加他们的心理授权感,激起员工的创新力;平等对待每一位下属的同时尊重员工的个性化,能够使团队成员在工作中突破自我,构成多样化的良性竞争^[13]。

3 悖论式领导对团队创新影响的作用机制

3.1 中介机制

经由文献整理,社会认知、动机和过程是悖论式领导对团队成员创新及创新成果产出的有效中介机制。

1)社会认知视角。社会认知区分为个体认知和集体认知。从个体认知机制的角度出发,Zhang等认为悖论领导具有以下5个维度:①以自我为中心和关心他人;②与员工维持既疏远又亲密的关系;③平等对待所有员工,尊重他们的个性;④确保工作要求有适当弹性;⑤对决策行使控制权,包括自主权^[3]。这5个维度可以满足下属的3种基本需求——自主性、能力和关系^[14],从而提高下属的工作动力并促使其创造力的增加。此外,杨柳还认为,满足上述3种需求还会促使员工对工作自主性、工作意义、工作能力等方面的积极认知。

在集体认知层面上,悖论领导对团队创新的作用方式是把握团队定位。当一个团队成员试图从另一个团队成员的角度来理解这个世界的时候,他就不再是一个单独的个体,而是团队中的一员。在Li等的观点中,这种领导尊重所有团队成员的观点和贡献,允许他们模仿他们领导的行为,此外,还为成员提供了一个自主的工作空间^[15],能够从多角度采集团队成员的观点,从而有利于在知识多样性方面的创新绩效。

2)动机视角。动机可分为“冷”“热”两种。悖论领导正是通过对员工的两种动机施加影响作用于员工的绩效。动机水平的中介变量囊括创造性的自我效能、工作热情和团队动力。一方面,“热”动机是由个体的情感驱动的,其内涵是“与热情有

关”。一个团队的能量和创造力可以反映出成员对团队的满意程度以及他们继续在团队中工作的意愿。另一方面,后者来自个体的效能感知。悖论式领导通过把自己放在处理冲突的位置,并为下属提供支持,以创造一个自主的环境,从而提高员工的内在动力。能够提高员工对自我效能的感知,从而降低创新过程中的压力,激发工作和创新的热情。因此,根据上述研究,悖论领导可以激发员工的“热”和“冷”动机,从而激发员工的创造力和团队创新。

3)过程视角。安德森的研究指出,团队创新首先是知识的创新,再通过整合各种新知识而达到的过程。当组织的领导者运用公平公正的标准统一对待员工时,员工相互进行知识共享的意愿就会上升。因此,知识共享是悖论领导促进员工二元创新能力的重要机制。

4)团队网络视角。即作为团队中的一员,悖论式领导是如何从团队的层面影响员工的行为。在中国这样更注重同事间“关系”的环境下,悖论式领导能够为团队的上下级之间搭建桥梁,有助于创造和谐的工作氛围,同时员工之间相互带动促进主动行为和创造力。

3.2 调节机制

为了讨论悖论式领导作用的边界,本文将不同的调节变量引入到反常领导对团队创新的影响研究中。机制分为“工作环境”和“个体差异”变量。

1)工作环境变量。环境动力越大,悖论式领导对群体创新的积极影响越大^[9]。团队越依赖于任务,团队的认知灵活性就越大,这种领导对团队创新的积极影响就越大。Shao等发现,在工作压力和整体复杂性都很高的情况下,悖论式的领导力最能有效激发员工的创造力。当整合的复杂性较低时,无论工作压力有多大或有多小,悖论式领导力都不能有效地提高员工的创新能力和创造力^[16]。

2)个体差异变量。苏勇和雷霆指出,工作热情在一定程度上调节了领导与员工创造力之间的关系。员工自我监督程度越高,悖论型领导通过工作积极性对员工创造力的影响越大^[11]。同时,Yang等认为,强大的心理安全感使得领导通过工作繁荣对员工的创造力有显著的间接影响,但在心理安全感较弱时则不然^[17]。

综上,关于悖论式领导的调节机制,已有较多的单因素研究,但仍缺乏多因素以及因素间的互动研究。

4 研究结论与展望

4.1 研究结论

1)正面影响。根据罗瑾莲等^[9]和苏勇和雷霆^[11]的研究,悖论式领导不仅可以促进对立战略之间的动态协同,还可以激励创新和稳定的协调,它可以削弱或抵消组织矛盾和紧张关系之间缺乏协调和自主权的负面影响。对于员工的创造力,悖论式领导则有显著的正面影响。

2)中介作用。悖论式领导通过感情驱动的团队活力,间接作用于团队的革新。悖论式的领导能力能够极大地提高团队的创新水平,但团队的创新水平最终取决于团队的创新过程。悖论性的领导能力的有效理论的整合性和矛盾的平衡的能力,能提高团队的活力水平,加速组内的信息和知识的流动,更准确地接受领导人发表的信息,更灵活、和谐地处理矛盾。

3)悖论式领导的有效性发挥存在的边界限制。从团队层面看,当团队任务高度相互依赖时,团队任务的开发需要团队成员之间更多的互动与合作,这有利于团队内部信息和知识的共享与传递,高度的相互依赖性和矛盾处理与协调的悖论式领导特征具有较高的一致性。团队成员可以通过多方接受传递的信息来增强团队活力,通过反常领导营造充满激情和情商的团队氛围来促进团队创新;而对于团队成员的特征,如果团队的认知活跃度低,就无法营造团队的创造性氛围。然而,随着团队认知灵活性的增加,团队成员可以更加开放和包容,因为他们可以在不同的情况下灵活地工作。革新过程中,探索式的革新和运用式的革新之间的灵活转换,并利用有效处理矛盾因素的张力,维持革新进程的协同发展,创造水平更高的团队。

4.2 对管理的启示

为了适应市场高速推动资本、人才和技术转型的趋势,企业必须不断创新,为企业生命增添活力,实现可持续发展。悖论型经营者善于从看似相悖的问题中寻找平衡,对员工的创造性产生积极影响。

1)传统的领导观念不能满足当前员工的创造性需求。特别是随着新一代员工的大幅增加,要求严格的任务监视和自主性的宽松。本研究就如何管理下一代员工,如何管理才能提高员工的创造性等问题,为企业管理中的这一问题提供了参考。此外,领导矛盾的二重性能提高员工对组织的认同感,使组织、团队之间产生凝聚力,从而创造优良的工作状态。因此,在管理实践活动中,企业的管理

者应协调悖论的二元性,在严格管控的同时充分给员工赋权,提高员工的创造性。

2)工作热情反映了员工在对工作意义认识的基础上自愿、持续的努力和时间,反映了员工对工作的热情,在解释员工的创造力方面具有独特的作用。这表明,员工的创造力不仅需要被矛盾的领导力所激发,还需要被他们对工作的热情所激发。对工作充满热情的员工更有可能全身心地投入工作,产生高水平的创造力。特别是在不确定的环境下,员工的积极性高,不能惧怕失败的风险,坚定地提出新的思路,从而提高创新水平。从这个角度来看,企业管理者应该在实践中关注员工的工作热情,为员工的创造性提供一个宽松自由的组织氛围。

3)悖论式领导更适用于管理那些拥有较高“自我监督人格”的员工。自我监控是有意识的个人管理系统,能够根据外界环境改变或控制自己的行为。高自我监督人格的员工更善于理解领导的情绪。相反,自我管理水平低的员工,可能无法理解领导的“矛盾”行为,降低工作热情,难以发挥创造力。因此,经营者必须根据员工的特点采取多元化的经营战略。对于自我监督能力较差的员工,要尽可能明确地表达想法和指示,平时要加强与这样的员工的对话,提高员工的创造性。

4.3 悖论研究与提高组织创新能力研究的前景展望

目前关于悖论式领导的研究还没有引起学者广泛的关注,在某些概念上还没有做到统一。在其对团队创新力的影响方面也只探讨了正面影响,大都忽略了悖论式领导可能对团队创新能力产生抑制的作用。今后可以探求如何把悖论式领导的有利面扩大,以及在何种情况下悖论式领导可能产生负面影响。

虽然中西方都存在“悖论”,但目前国内的学者并没有对这一领导方式加以重视。未来对于悖论式领导与员工创造力之间关系的研究可以放置在多元文化的背景下,探讨不同文化情景下悖论式领导对员工创造力的影响机制。立足于中国情境,在中国倡导“大众创业、万众创新”的理念背景下开展更多关于悖论与创新的研究。

参考文献

- [1] 张鹏程,刘文兴,廖建桥.魅力型领导对员工创造力的影响机制:仅有心理安全足够吗? [J]. 管理世界,2011(10): 94-107.

- [2] 陈建勋,杨正沛,傅升.低成本与差异化竞争优势的融合:二元领导行为的启示与证据[J]. 研究与发展管理,2009, 21(5):57-64.
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] ADLERP S, GOLDOFTAS B, LEVINED I. Flexibility versus efficiency? : a case study of model changeovers in the Toyota production system[J]. Organization Science, 1999, 10(1): 43-68.
- [6] 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,2017,14(2):168-175.
- [7] LEWIS M W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide[J]. Academy of Management Review, 2000, 25(4): 760-776.
- [8] CHEN M J. Transcending paradox: the Chinese “Middle way” perspective[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2002, 20(1): 179-199.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [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,2018,37(9):10-17.
- [12] 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.
- [13] SAGIE A. Leader direction and employee participation in decision making: contradictory or compatible practices? [J]. Applied Psychology, 1997, 46(4): 387-415.
- [14] 谭乐,蒿坡,杨晓,等.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.
- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] 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. DOI:10. 1007/s12144-018-0095-1.

The Review and Prospect of the Effect of Paradoxical Leadership on Team Innovation

XIE Zhijun

(Bell Honor School, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210003, China)

Abstract: Paradoxical leadership means that enterprise managers use a series of leadership behaviors related to competition and cooperation to guide the healthy competition among organization members. This kind of leadership breaks through the limitation of “two choices” from the perspective of contingency, and moves to “do both”. In the field of management, some scholars have analyzed the concept, measurement methods, variables and mechanisms of paradoxical leadership. Previous studies on the impact of paradoxical leadership on team innovation, excavate the mechanism and results of paradoxical leadership on team innovation is analyzed and sort out, and future studies is looked forward.

Keywords: paradoxical leadership; team innovation; innovation performance; environmental dynamics