

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.07.011

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

彭伟, 李慧

(常州大学商学院, 江苏常州 213164)

摘要: 悖论式领导是一种运用矛盾和整合思维平衡和协调环境变化的新型领导风格。已有文献表明悖论式领导对员工主动行为具有积极的影响,然而悖论式领导影响员工主动行为的内在作用机理尚未明晰。本文基于58名直接上司和209名下属的配对调查数据,从社会网络的关系视角探讨了悖论式领导如何影响员工主动行为,并进一步考察了上下级关系对团队内部网络连带强度与员工主动行为关系间的影响。结果表明:悖论式领导对员工主动行为有显著的正向影响;悖论式领导对员工主动行为的影响主要是通过团队内部网络连带强度来发挥作用;团队内部网络连带强度与员工主动行为之间的关系受到上下级关系的影响,即上下级关系越强,团队内部网络连带强度对员工主动行为的影响越弱。本研究的结论不但丰富了悖论式领导作用机制的研究成果,而且为企业有效激发员工的主动行为提供了实践参考。

关键词: 悖论式领导;团队内部网络;网络连带强度;上下级关系;主动行为

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)07-0142-13

一、引言

“任何事物都是对立统一的,管理上的灰色,是我们的生命之树”,华为创始人任正非先生如是说。灰度管理摒弃了以往“非黑即白”的管理思维,将看似对立的事物协调统一起来,这种悖论整合的管理模式对华为构建持续竞争优势起到至关重要的作用(武亚军,2013)。随着竞争环境日益呈现动态化和复杂化,越来越多的企业面临着诸如“效率与柔性”、“集权与分权”、“回溯性与前瞻性”等两难问题,能够综合运用悖论整合思维来有效处理组织悖论问题的领导者无疑大有用武之地。然而,传统的领导风格往往遵循“非此即彼”的思维逻辑,如强调给予员工更多的自主性,却会忽视统一控制,从而可能造成目标偏离等问题。在此背景下,Zhang等(2015)

收稿日期:2017-11-08

基金项目:国家社科基金重点项目(16ASH005);教育部人文社科基金项目(14YJA630003);江苏高校“青蓝工程”资助项目(2016);江苏省研究生科研创新计划项目(KYCX17_2093)

作者简介:彭伟(1986—),男,常州大学副教授,博士;

李慧(1993—),女,常州大学硕士研究生。

以中国传统的阴阳哲学为基础,提出了能够满足组织和员工双重需求的悖论式领导。悖论式领导响应了当前组织对辩证统一领导观的呼吁,能够用看似竞争却又相互关联的领导行为满足组织和员工的需求,最终实现领导风格与外部环境的良好匹配。

当前,日益复杂的商业环境不仅对管理者提出了新的挑战,同时也对员工提出了新的要求。一方面,员工仅仅通过完成指令任务和常规工作已无法适应目前的职场生态,组织需要员工能够变“被动”为“主动”,自觉承担工作职责和改善当前工作状态(胡青等,2011)。另一方面,组织中普遍存在的支配或命令式的领导方式会约束或限制下属的主动行为(Grant等,2010)。因此,如何有效地激发员工主动行为已成为一个亟待解决的“悖论”难题。与传统领导风格不同,悖论式领导突破了以往“二选一”领导行为的局限性,能够兼顾“既—又”两种行为,相辅相成,在有效解决组织遇到的两难困境方面发挥无可替代的作用(Tripathi,2017;罗瑾琰等,2017)。已有研究发现具备“两者—都”思维逻辑的悖论式领导行为对员工主动行为具有显著的积极影响(Zhang等,2015),然而悖论式领导影响员工主动行为的内在作用机制却尚未明晰。深入剖析悖论式领导对员工主动行为的影响机制对深化我们对悖论式领导效能的认识无疑具有重要的理论价值与现实意义。

回顾相关文献可知,组织内部的员工并不是孤立化的原子,而是嵌入于其所在的团队社会网络之中,个体的认知、态度和行为均会受到网络结构的影响或被网络整体规范所限制(Granovetter,1985)。团队社会网络指团队与外部行动者或团队成员间结成的网络联结(徐伟青等,2011)。相较于团队外部的联结,团队内部社会网络对员工行为具有更直接、更显著的影响(王端旭等,2009;彭伟等,2017)。团队内部网络连带强度是衡量团队内部社会网络关系特征的重要指标,用于描述出团队内部成员间关系的密切程度。团队内部的互动和交流越密切,团队成员间越信任与团结,那么团队内部网络连带强度就越高。悖论式领导能够营造出和谐、轻松的团队氛围,这对团队内部成员之间建立紧密的关系联结具有重要的作用,而良好的团队内部网络关系有助于员工工作效能的提升(Wang等,2015)。据此,本研究拟从社会网络理论视角出发,探讨团队内部网络连带强度在悖论式领导影响员工主动行为过程中所起到的中介作用,以期揭示悖论式领导影响员工主动行为的传导机制。

在以“关系取向”为显著特征的中国组织情境下,探讨领导风格对员工行为的影响不能够忽略上级与下级间关系的作用(郭晓薇,2011)。上下级关系指上级与下属间的私人关系(Cheung等,2009),受中国传统文化的影响,组织中的领导者往往会依据上下级关系的亲疏给予不同的机会和资源。上下级关系较强时,上司通常会给予下属员工额外的机会和资源(Wang等,2015),此时员工对从团队内部社会网络中获取资源的依赖性会有所降低,进而团队内部网络连带强度对员工主动行为的影响会被削弱。反之,上司为下属员工提供的机会及工作资源就较少(刘慧和王晓庄,2016),此时员工则会更加依赖于从团队内部社会网络中获取更多的资源,进而团队内部网络连带强度对员工主动行为影响也会增强。据此,本研究拟以中国情境下交际文化的核心——上下级关系为调节变量,探究其在团队内部网络连带强度与员工主动行为关系间的调节效应,以期进一步厘清悖论式领导影响员工主动行为的边界条件。

本文的理论贡献是:第一,以往关于领导行为的研究大多集中在探讨单一领导风格对员工行为的影响,相对忽视复杂领导行为的研究。本文探讨了悖论式领导对员工主动行为的影响,有助于丰富中国文化情境下悖论式领导的理论研究。第二,本文从社会网络的关系视角出发,通过引入团队内部网络连带强度揭示了悖论式领导与员工主动行为之间的作用机制,为解读员工主动行为的形成机制提供了新的视角。第三,本文证实了中国组织情境下上下级关系能够对团队内部网络连带强度的正向作用起到缓冲作用,为其在领导行为领域的研究拓展了思路。

二、理论基础与研究假设

(一)悖论式领导

在环境日益复杂化和矛盾化的时代背景下,越来越多的组织在思考如何有效平衡和处理矛盾性和张力性需求以维持企业的持续发展,因而催生了能够辩证看待组织矛盾需求的悖论式领导风格(Probst等,2011)。回顾近20年的文献,发现悖论思想已被广泛运用于解决组织、团队及个人面临的开放与闭合、集权与分权、效率与灵活性等张力问题(Smith和Lewis,2011)。但根据Smith等(2012)、Lewis等(2014)、张军成和凌文铨(2013)等的研究可以发现,尽管学者们对悖论式领导的内涵进行了探讨,但仍不够全面深入。据此,Zhang等(2015)以东方情境中的“阴阳”哲学为框架,将悖论式领导界定为一种能够综合运用“两者—都”的悖论思维来满足组织结构和下属需求,从辩证统一的角度看待问题,以整合和协同处理矛盾问题的领导方式,包括“自我中心与他人中心相结合”、“既维持亲密又保持距离”、“对待下属既一视同仁又允许个性化”、“既严格执行工作要求又保持灵活性”、“既维护决策控制又允许自主性”等5个维度。

在当前的组织环境下,领导者需要进一步强化自身在思维与行动方式上的复杂性,以便更有效地应对组织内部的矛盾冲突,悖论式领导与二元领导应运而生。作为新型的领导风格,这两种领导方式具有一定的相似之处,二者都适应了当前复杂的管理情境,表达了特定组织情境下理论界与实践界对新型领导风格的诉求。尽管悖论式领导与二元领导都明确强调能够突破管理的矛盾困境,有效应对组织活动中的张力,但二者仍存在一定的区别。二元领导主要以组织二元性理论和权变理论为基础,强调领导者需要依据情境的变化,灵活地驾驭两种反向领导风格,以期适应动态变化的外部环境(赵红丹和郭利敏,2017);悖论式领导主要以阴阳理论为基础,强调领导者要遵循对立统一的行事逻辑,将矛盾问题看成一个和谐的整体,运用悖论思维协调和整合矛盾元素,从而促使矛盾力量的共存和互依(Zhang等,2015;庞大龙等,2017)。总体而言,相较于二元理论与权变理论所强调的“均衡状态”,阴阳理论强调的“整体性统一”对当前复杂动态的组织环境具有更好的解释力(Lewis等,2014)。也就是说,悖论式领导的本质特征是将看似互斥的行为统一成互依的整体,以达到协同增效的结果。

作为一种新型领导风格,悖论式领导的有效性也备受学者们的关注。国内外学者分别就悖论式领导对个体、团队以及组织层面的影响开展了相关研究。在个体层面上,悖论式领导能够充分激发员工的创新自我效能感,进而显著激发其自身的创造力(Shao等,2017);同时,悖论式领导也能够增强员工的关系认同感,促进其工作绩效的改善(She和Li,2017)。Tripathi(2017)研究证实悖论式领导能够显著激发员工应对挑战性压力源的动机,从而有助于提高员工的工作参与度。此外,王朝晖(2018)研究发现悖论式领导能够正向促进员工的双元行为,并且发现心理安全感和工作繁荣感在上述关系中起同步和连续中介作用。在团队层面上,罗瑾琰等(2015)研究发现悖论式领导能够对团队创新发挥正向作用,并且知识创造和知识整合能够在其中起到完全中介的作用;也有文献整合社会学习理论和亲社会动机理论,结果表明悖论式领导通过运用矛盾和整合思维有效激发团队活力,进而对团队创新能力产生重要影响(罗瑾琰等,2017)。在组织层面上,悖论式领导通过影响知识共享,进而对组织二元创新能力产生积极的影响(付正茂,2017)。少数文献还进一步考察了悖论式领导有效性发挥的边界条件,研究发现环境动态性、团队认知灵活性、团队任务互依性、认知封闭性以及认知复杂性等对悖论式领导的影响效应发挥显著的调节作用(Ingram等,2016;罗瑾琰等,2017;She和Li,2017;Shao等,2017)。总之,国内外学者就悖论式领导的有效性展开了不少有益的探讨,一定程度上推动了悖论式领导理论的发展。然而,当前对悖论式领导行为作用机制与边界条件的研究仍处于起步阶

段,尤其缺乏就悖论式领导的跨层级复杂影响效应开展深入的研究。

(二)悖论式领导与员工主动行为

主动行为指员工自发做出对自身角色或工作任务进行改进的一系列行为(Griffin等,2007)。对组织而言,员工的主动行为能够帮助改善潜在问题,提高组织的整体工作效率和应对环境变化的能力;对个体而言,员工的主动行为能够提高其自身与组织的契合程度,增强其适应能力(张桂平和廖建桥,2011)。已有研究表明,上司的领导行为在激发员工主动行为过程中起到至关重要的作用(Den Hartog和Belschak,2012)。作为一种有效的领导风格,悖论式领导兼具灵活性和开放性,能够有效协同领导控制权和员工自主权,对员工行为具有显著地预测作用。本研究推测悖论式领导会从以下三个方面显著增强员工的主动行为。

首先,悖论式领导者能够将自我中心和他人中心相结合,确保权力的合理分配与使用,使员工在按照领导者战略方向努力的过程中也掌握一定的决策权,感知到领导者的尊重与信任,满足其对自主权的心理需求。在此情况下,员工的主动意识会被唤醒和激发,进而自觉自愿地处理工作任务(朱瑜等,2014)。其次,悖论式领导在工作过程中既能做到严格执行工作规则,明确行动标准,同时也允许员工保持灵活性;既能够维护自身的决策控制权,也允许员工的自主性,即将高标准与高灵活、高控制与高自主相结合,灵活地调整工作方法和模式,为员工起到表率、示范作用。团队成员通过对领导者的行为观察和认知,会对自己的工作态度和工作能力重新进行评估,从而清晰地定位自己、增强自信,自愿表现出更多的主动行为,为组织目标和绩效的实现贡献力量(Sonnentag和Starzyk,2015)。最后,悖论式领导者对待下属一视同仁,但又能包容下属的个性化;在与员工维持亲密关系的同时又保持一定的距离。这满足了员工对求同和求异的需求,使得上下级之间得以维持比较合理的距离和良好的情感联系(罗瑾琨等,2015),营造出相对轻松、积极的工作氛围,进而有利于激发员工承担工作责任的意识,并且能够主动、有效的改善组织工作(付正茂,2017)。总的来说,悖论式领导通过影响员工个体的心理感知、发挥自身的榜样角色作用以及营造良好的团体工作氛围等方式满足员工的心理需要,提高员工对自身重要性的知觉,维系上下级之间良好情感和工作氛围,进一步促使员工在工作中表现出更多的主动行为。据此,提出如下假设:

H1:悖论式领导对员工主动行为具有显著的正向影响。

(三)团队内部网络连带强度的中介作用

团队内部网络连带强度指团队成员间正式或非正式关系的紧密程度,即团队成员之间的互动程度和依赖程度越高,内部网络连带也越强(Chung和Jackson,2013)。已有研究表明,有效的领导行为能够加强团队内部成员的交流与互动,并且能够促进团队网络关系的结成(Carter等,2015)。悖论式领导在团队作用过程中会起到典型示范者和氛围营造者的作用,从而促使团队成员产生亲社会动机,增强成员间的互动和交流的频率(Grant等,2010),进而有益于团队成员之间构建较强的网络关系。现有文献多采用“动机—能力—机会”的框架来阐释领导行为对团队社会网络形成的作用过程(Chang,2017)。本研究也运用“动机—能力—机会”的框架来解释悖论式领导对团队内部网络连带强度的影响过程。

第一,悖论式领导能够在维系自身核心地位的同时,确保团队成员在工作中的主体地位,充分信任和尊重团队成员,积极与团队成员形成良好的上下级关系,这也有助于增强团队成员的认同感和依赖感,并且将团队领导者作为典型范例(Zhang等,2015),从而促使其自觉主动地与团队成员结成较强的关系连带。第二,悖论式领导者所表现出的平等对待下属、允许下属的差异化和个性化以及与员工保持“适度”的距离等开放式的策略能够为团队成员营造一个和谐、良好的工作氛围,有助于促进团队成员间的互动和交流以及团队内部知识、资源的传递和

共享(付正茂,2017),这对团队内部强关系网络的形成具有重要的积极作用。第三,悖论式领导在维护自身的决策控制权、严格把控工作标准的同时,也会给予下属足够的工作自主权,有利于消除紧张的上下级关系,起到激励和鼓舞团队成员的作用,促进团队凝聚力的形成。在凝聚力较高的团队,成员为了集体的绩效目标,更有机会与其他成员进行深入沟通以整合彼此的知识结构,进而推动团队成员间形成较强的内部连带关系(蔡亚华等,2013)。总体来看,悖论式领导能够有效促进团队成员之间形成较强的内部网络连带关系。据此,提出如下假设:

H2:悖论式领导对团队内部网络连带强度具有显著的正向影响。

内部网络连带较强的团队成员间的互动交流比较频繁,信任感和依赖感较强,这对团队成员的行为具有重要的影响。一方面,资源保存理论指出,当个体拥有的资源越多,其不但不会遭受资源损失,反而能够获得更多的新资源,进而表现出更多积极主动的行为(Hobfoll,2011)。强关系的内部社会网络有助于团队成员增强彼此之间的信任,促进隐性知识和资源的分享与传递(Pullés等,2017),进而激发团队成员的主动行为。另一方面,在内部网络连带较强的团队中,团队成员间互动频率高,情感依赖强,因而团队氛围也相对稳定和良好。当团队氛围较好时,员工才能被激发出更多工作热情,进而努力改善组织现状(刘泮等,2016)。此外,团队成员间通过频繁的互动和交流建立了共同的团队认知,增强了成员的团队依附感和认同感。这种强烈的团队感知会激发团队成员做出利他行为,并且更愿意将个人需求与团队需求相结合,为实现共同的目标不断做出主动行为(王端旭等,2009)。总之,团队成员间的连带关系越紧密,彼此越信任,从而促进彼此间的情感依附,实现知识、信息的转移,为员工表现出更多主动行为奠定基础。据此,提出如下假设:

H3:团队内部网络连带强度对员工主动行为具有正向影响。

综上所述,领导者通过既保持控制又适当授权、既维持亲密又保持距离、既平等又包容个性化下属等悖论式领导行为,促使团队形成较强的内部连带关系(H2);而较强的团队内部网络连带会提高成员信任度,促进资源的转移,进而有效激发员工的主动行为(H3)。据此,提出如下假设:

H4:团队内部网络连带强度在悖论式领导与员工主动行为之间发挥中介作用。

(四)上下级关系的调节作用

上下级关系指上级与下属之间形成的私人关系,主要包括工作之外的上级与下属之间的私人交往、情感互动和责任认识(Cheung等,2009)。在关系取向的中国社会,下属的生活或工作均会受到上级的影响,因此,上下级关系是理解华人组织中人际互动的关键要素(Law等,2000)。已有研究表明,上下级关系被视为影响组织内部员工行为的重要因素之一(李锐等,2012;Zhang和Deng,2016)。本研究推测,作为一种重要情境因素,上下级关系对团队内部网络连带强度与员工主动行为之间的关系具有显著的影响。

在团队中,领导者作为员工最直接接触的对象,是导致其能否获取工作资源的主要因素,也即上下级之间的关系会影响领导者的资源与机会的分配。根据资源保存理论,个体往往会比较重视和保护自身拥有的资源,并将资源潜在或实际的损失视为对其自身的威胁(Hobfoll,1989)。因此,一旦损失相关资源,个体便会主动寻求工作环境中的其他资源支持(Hobfoll,2011),以便弥补其资源不足而造成的失衡感。而当个体的工作资源得到有效补充时,就会对其工作态度和行为产生影响(Hobfoll,1989)。具体来说,上下级关系较强时,上下级之间的私人交往会帮助下属从上司那里获取更多的工作机会以及资源(李锐等,2012)。在这种情况下,当团队内部网络连带强度较弱时,员工可以运用上下级关系作为替代获取相关资源,此时上下级

关系的作用效果陡增;当团队内部网络连带强度较强时,良好的上下级关系只会导致资源的重复浪费,此时上下级关系的作用效果一般。由此看来,上下级关系较强时,团队内部网络连带强度对员工主动行为的影响程度越弱。反之,当上下级关系较弱时,由于上司与下属之间的沟通交流不频繁,彼此间的信任度和忠诚度也较低(刘慧和王晓庄,2016),此时员工与上级保持一般性的工作关系,较难从上司那里获取额外的机会和资源。在这种情况下,员工就会主要依靠团队内部网络来获取有效的资源和信息。团队内部网络连带能够增强团队成员之间的信任感和依附感,从而促进知识、资源、信息的转移和分享,进一步提高员工的主动行为。总体来看,当上下级关系较弱时,团队内部网络连带强度对员工主动行为的正向作用较强;反之,当上下级关系较强时,团队内部网络连带强度对员工主动行为的正向作用较弱。据此,本研究提出如下假设:

H5:上下级关系对团队内部网络连带强度与员工主动行为之间的关系具有显著的负向调节作用,即上下级关系越强,团队内部网络连带强度对其主动行为的正向作用越弱。

综上所述,本研究构建一个跨层次模型,如图1所示。

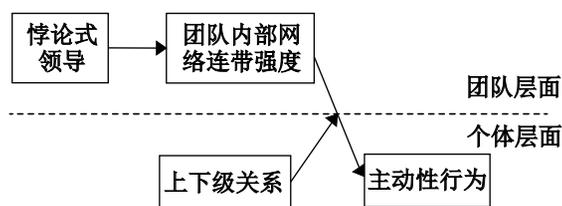


图1 本研究的理论模型

三、研究方法

(一)研究样本

本研究的数据来源于上海、宁波、常州等长三角地区的10家高新技术企业。为了降低同源偏差的不利影响,本研究采取“直接上司-下属员工”的配对调查方式。其中,上司版问卷主要包括领导者的基本资料和员工主动行为的测量题项,员工版问卷主要包括员工的基本资料以及悖论式领导、团队内部网络连带强度和上下级关系的测量题项。开展调查工作之前,我们先与这10家企业的人力资源部门负责人进行沟通,确定参与调查的直接上司及下属员工名单,以便我们可以将直接上司提供的数据与下属员工提供的数据进行匹配。为了提高问卷调查数据的质量,我们亲自到场实施问卷调查,面对面地向受访者说明本次调查的目的以及向填答者保证完全的匿名性,并亲手递交一份小礼品。对于由于出差或者调休的受访者,我们给人力资源部门负责人留下问卷、调查说明书、小礼品,请人力资源部门负责人帮忙发放和回收。70%的问卷是现场发放、现场回收,其余30%的问卷请人力资源部门负责人帮忙发放和回收。

本研究共向70个团队的350位参与者发放问卷,回收问卷后,研究者根据问卷填答信息的完整性、选项答案是否有明显规律性以及配对的有效性进行问卷筛选,最终获得58个团队的209套有效配对问卷,有效回收率为59.714%。在直接下属样本中,男性94人,占44.976%,女性115人,占55.024%;就受教育程度来看,高中及以下学历22人,占10.5%,大专学历70人,占33.5%,本科学历108人,占51.7%,研究生及以上学历9人,占4.3%;平均年龄为31.36岁($SD=7.004$),平均工龄为8.49年($SD=7.548$)。在上司样本中,男性33人,占56.897%,女性25人,占43.103%;就受教育程度来看,大专及以下学历19人,占32.8%,本科学历36人,占62.1%,研究生及以上学历3人,占5.2%;平均年龄为36.983岁($SD=6.739$),平均工龄为14.776年($SD=7.676$)。

(二)变量测量

悖论式领导(PL):采用Zhang等(2015)开发的量表,共22个题项。悖论式领导行为由员工

进行评价,典型题项如“他/她(指直接上司)会为员工确立最终目标,但也允许员工控制具体的工作流程”、“他/她会与员工有立场差异,但也会维护员工的尊严”。采用Likert5点量表,“1”表示“完全不同意”,“5”表示“完全同意”。悖论式领导量表五个维度的Cronbach's α 系数分别为0.894、0.859、0.847、0.784、0.822,总量表的Cronbach's α 系数为0.949,具有较高的内部一致性。

团队内部网络连带强度(TS):采用赵娟和张炜(2015)开发的单维度量表,共四个题项。团队内部网络连带强度由员工评价,典型题项如“我与团队成员经常在公司食堂、休息室、走廊等场合交谈”“我经常与团队成员通过电话、电子邮件、聊天软件等进行交流”。采用Likert5点量表,“1”表示“完全不同意”,“5”表示“完全同意”。团队内部网络连带强度量表的Cronbach's α 系数为0.758,具有较高的内部一致性。

上下级关系(SSG):改编自Law等(2000)开发的上下属关系量表。上下级关系由员工评价,典型题项如“我的直线上司会邀请我到他/她家吃午餐或晚餐”“在某些特殊的时候(比如我的直线上司的生日),我一定会拜访他/她”。采用Likert5点量表,“1”表示“完全不同意”,“5”表示“完全同意”。上下级关系量表的Cronbach's α 系数为0.897,具有较高的内部一致性。

员工主动行为(PB):改编自Griffin等(2007)开发的量表,共3个题项。员工的主动行为由其直接上司进行评价,典型题项如“他/她会提出改善公司整体效率的建议”、“他/她会主动融入到提升公司整体效率的改变中去”、“他/她会想到提高公司整体效率的方法”。采用Likert5点量表,“1”表示“完全不同意”,“5”表示“完全同意”。员工主动行为量表的Cronbach's α 系数为0.922,具有较高的内部一致性。

控制变量:本研究将员工和上司的性别、年龄、受教育程度、工作年限等人口特征变量作为控制变量。

四、数据分析和结果

(一)聚合效应检验

由于需要将来自于员工评价的数据聚合到团队层面,因此要检验个体层面上的数据是否具有较高的组内一致性。 R_{wg} 是衡量团队成员是否具有足够同质性的指标,当 R_{wg} 值大于或等于0.7时,表明团队成员具有较高的组内一致性,可以将个体层面的数据聚合到团队层面。鉴于悖论式领导、团队内部网络连带强度均由团队成员填写,本研究将汇报悖论式领导和团队内部网络连带强度两个变量的 R_{wg} 中位数、平均值,以及 R_{wg} 值大于或等于0.7的团队数比例(见表1)。结果表明,悖论式领导和团队内部网络连带强度的平均 R_{wg} 值分别是0.96、0.70,表明团队成员的一致性程度较高,个体层面的数据可以聚合到团队层面。

表1 团队层面数据聚合效果检验

研究变量	R_{wg}		
	中位数	平均值	≥ 0.7 的比例
悖论式领导(PL)	0.98	0.96	98.27%
团队内部网络连带强度(TS)	0.87	0.70	87.93%

(二)变量间区分效度检验

本研究运用验证性因子分析方法来检验悖论式领导、团队内部网络连带强度、上下级关系与员工主动行为之间的区分效度,结果如表2所示。表2显示,四因子模型的拟合效果最好($\chi^2/df=1.508<3$, $RMSEA=0.049<0.08$, $CFI=0.979>0.9$, $GFI=0.938>0.9$, $NFI=0.946>0.9$),其他六种替代模型的拟合指数都明显变差。检验结果表明,悖论式领导、团队内部网络连带强度、上下

级关系与员工主动行为这四个变量之间具有较好的区分效度。

表2 验证性因子分析结果

模型	df	χ^2	χ^2/df	RMSEA	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	GFI	NFI
四因子模型(PL, TS, SSG, PB)	59	88.98	1.508	0.049		0.979	0.938	0.946
三因子模型(PL+TS, SSG, PB)	62	121.70	1.963	0.068	32.72*** (3)	0.965	0.917	0.931
三因子模型(PL+PB, TS, SSG)	62	480.02	7.742	0.180	391.04*** (3)	0.702	0.738	0.680
三因子模型(PL, TS+SSG, PB)	62	114.95	1.854	0.064	25.97*** (3)	0.966	0.922	0.932
二因子模型(PL+TS+PB, SSG)	64	513.27	8.020	0.184	424.29*** (5)	0.687	0.725	0.664
二因子模型(PL+TS+SSG, PB)	64	474.13	7.408	0.176	385.15*** (5)	0.773	0.740	0.747
单因子模型(PL+TS+SSG+PB)	65	886.43	13.637	0.243	797.45*** (6)	0.499	0.609	0.484

注:PL表示悖论式领导;TS表示团队内部网络连带强度;SSG表示上下级关系;PB表示员工主动行为。***表示 $p<0.001$;+表示将2个因子合并为1个因子。

(三)描述性统计分析

本研究各变量的均值、标准差与相关系数如表3所示。由表3可知,悖论式领导与团队内部网络连带强度呈现出显著的正相关关系($r=0.382, p<0.01$),这为下面的研究假设检验提供了初步支持。

表3 描述性统计分析结果

变量	平均数	标准差	1	2	3	4	5
第一层变量							
1. 员工性别	0.450	0.499					
2. 员工年龄	31.360	7.004	-0.077				
3. 员工受教育程度	3.45	0.849	0.060	-0.555**			
4. 员工工龄	8.49	7.548	-0.091	0.931**	-0.570**		
5. 上下级关系	2.794	1.103	0.090	-0.034	0.087	-0.031	
6. 员工主动行为	3.595	0.891	-0.057	0.136	0.050	0.122	0.202**
第二层变量							
1. 上司性别	0.569	0.500					
2. 上司年龄	36.983	6.739	-0.060				
3. 上司受教育程度	3.690	0.627	0.070	-0.491**			
4. 上司工龄	14.776	7.676	-0.067	0.974**	-0.565**		
5. 悖论式领导	4.297	0.340	-0.066	-0.092	-0.144	-0.098	
6. 团队内部网络连带强度	3.895	0.425	0.171	0.110	0.061	-0.133	0.382**

注:N(第一层)=209,N(第二层)=58。性别:男(1),女(0)。受教育程度:初中及以下(1),高中或中专(2),大专(3),大学(4),研究生及以上(5)。*表示 $p<0.1$,**表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$,***表示 $p<0.001$ 。

(四)假设检验

1.悖论式领导对员工主动行为的影响:团队内部网络连带强度的跨层中介作用

本研究采取多层线性模型来检验悖论式领导对员工主动行为的跨层次影响以及团队内部网络连带强度的中介效应,结果如表4所示。首先进行零模型检验,M1结果显示,组内方差(σ^2)与组间方差(m_{00})分别为0.222、0.565,计算得到员工主动行为的组内相关系数 $ICC(1)=0.565/(0.222+0.565)=0.718>0.06$,并且员工主动行为存在显著的组间变异, $F(57, 151)=10.027, p<0.001$,可以进行多层次线性分析。M2结果显示,在控制了员工性别、年龄、受教育程度、工龄后,悖论式领导对员工主动行为具有显著的正向影响($\gamma=0.777, p<0.05$),假设1得到验证。M3结果显示,在控制了员工性别、年龄、受教育程度、工龄后,团队内部网络连带强度对员工主动行为具有显著的正向影响($\gamma=0.596, p<0.01$),假设3得到验证。M4结果显示,团队内

部网络连带强度对员工主动行为有正向影响($\gamma=0.423, p<0.05$),但此时悖论式领导对员工主动行为的影响由原来的显著($\gamma=0.777, p<0.05$)变为($\gamma=0.580, p<0.1$),这表明团队内部网络连带强度在悖论式领导对员工主动行为的影响中发挥部分中介作用,假设4得到验证。

表4 HLM分析结果

变量模型	员工主动行为				
	M1	M2	M3	M4	M5
截距	2.929*** (0.472)	-0.438 (1.346)	0.603** (0.878)	-1.231 (1.350)	3.006*** (0.441)
第一层变量					
员工性别	-0.115 (0.101)	-0.112 (0.100)	-0.126 (0.102)	-0.121 (0.100)	-0.102 (0.095)
员工年龄	0.007 (0.012)	0.007 (0.012)	0.007 (0.012)	0.007 (0.012)	0.005 (0.012)
员工学历	0.108 (0.059)	0.111 (0.058)	0.104 (0.057)	0.107 (0.057)	0.101 (0.059)
员工工龄	0.014+ (0.011)	0.016+ (0.011)	0.015+ (0.011)	0.016+ (0.011)	0.016 (0.011)
上下级关系					-0.045 (0.045)
第二层变量					
悖论式领导		0.777* (0.309)		0.580+ (0.329)	
团队内部网络连带强度			0.596** (0.191)	0.423* (0.213)	0.390+ (0.197)
M(上下级关系)					0.254* (0.109)
组间交互项					
团队内部网络连带强度					0.397* (0.190)
M(上下级关系)					
跨层次交互项					
团队内部网络连带强度					-0.160+ (0.090)
上下级关系					
方差分解					
组内方差(σ^2)	0.222	0.221	0.221	0.221	0.219
组间方差(m_{00})	0.565	0.508	0.515	0.491	0.469

注:M(上下级关系)表示上下级关系的组平均数。回归系数均是稳健标准误下的非标准化系数,括号内为回归系数的稳健标准误。+表示 $p<0.1$,*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$,***表示 $p<0.001$ 。

本研究收集了58个团队的数据,样本量较小,因此运用Bootstrap方法来检验悖论式领导对团队内部网络连带强度的影响。本研究将Bootstrap的抽样次数设定为1 000次,检验结果如表5所示。表5显示,在对上司性别、年龄、受教育程度以及工龄进行控制后,悖论式领导对团队内部网络连带强度具有显著的正向影响($B=0.497, p<0.001$, 95%的偏差校正置信区间=[0.177, 0.833]),假设2得到验证。

表5 Bootstrap法的检验结果

变 量	团队内部网络连带强度			
	B	SE	95%的偏差校正置信区间	99%的偏差校正置信区间
上司性别	0.161	0.108	[-0.026, 0.396]	[-0.095, 0.477]
上司年龄	0.016	0.038	[-0.052, 0.091]	[-0.088, 0.110]
上司受教育程度	0.043	0.122	[-0.183, 0.304]	[-0.236, 0.417]
上司工龄	-0.016	0.036	[-0.087, 0.051]	[-0.118, 0.076]
悖论式领导	0.497***	0.162	[0.177, 0.833]	[0.045, 0.946]

注:***表示 $p<0.001$ 。

2. 上下级关系的调节效应检验

本研究将个体层面的调节变量(上下级关系)进行中心化处理,并将上下级关系的组平均数以及其与团队内部网络连带强度的组间交互项置于第二层加以控制。M5结果显示,在控制

了员工性别、年龄、受教育程度、工龄、上下级关系的组平均数及其与团队内部网络连带强度的组间交互项后,团队内部网络连带强度与上下级关系的跨层次交互项对员工主动行为具有显著的正向影响($\gamma=-0.160, p<0.1$),这表明上下级关系负向调节团队内部网络连带强度与员工主动行为之间的关系,假设5得到验证,调节效应如图2所示。图2显示,对于不同上下级关系的员工,团队内部网络连带强度对员工主动行为的正向影响呈现出显著的差异。具体而言,上下级关系越强,团队内部网络连带强度对员工主动行为的正向影响越弱;上下级关系越弱,团队内部网络连带强度对员工主动行为的正向影响越强。

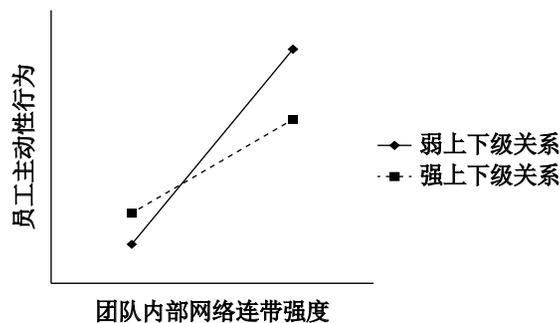


图2 上下级关系对团队内部网络连带强度与员工主动行为关系的调节效应

五、结论与讨论

虽然有研究发现悖论式领导对员工主动行为具有积极的影响,但尚未清晰地阐释悖论式领导影响员工主动行为的内在机理。本研究构建了一个跨层次模型,基于社会网络理论视角,探讨了团队内部网络连带强度在悖论式领导与员工主动行为关系中的中介作用以及上下级关系在团队内部网络连带强度与员工主动行为关系中的调节作用。基于209套配对问卷调查数据的实证分析结果表明:悖论式领导对员工主动行为具有显著的正向影响;团队内部网络连带强度在悖论式领导与员工主动行为之间具有中介作用;上下级关系对团队内部网络连带强度与员工主动行为之间的关系发挥调节作用,即上下级关系越强,团队内部网络连带强度对员工主动行为的影响越弱;上下级关系越弱,团队内部网络连带强度对员工主动行为的影响越强。

(一)理论意义

首先,本研究证实,作为一种新兴的领导风格,悖论式领导对员工主动行为具有显著的正向影响。以往关于领导力与员工行为的研究通常聚焦于单一情境,缺乏对复杂情境下领导行为的关注。悖论式领导能够有效利用矛盾和整合思维,满足组织的结构需求和个体的心理需求,进而激发员工的主动行为。该研究结论与Zhang等(2015)提出的有关悖论式领导与员工主动行为关系的研究结论相一致,表明在中国情境下,兼具灵活性和开放性的悖论式领导行为是一种有效的领导方式,能够提升员工的主动性。此外,本研究证实了悖论式领导能够有效影响员工主动行为,丰富和扩展了悖论式领导有效性的研究成果,推动了中国本土情境下悖论式领导理论的探索与发展。

其次,以往研究多从社会交换理论、社会认同理论等视角出发研究领导行为对主动行为的作用机制(Shin和Kim,2015),本研究则尝试从社会网络的关系视角进行分析,研究发现,社会网络理论有助于解释领导因素对员工主动行为的作用机制,并证实了团队内部网络连带强度在悖论式领导与员工主动行为之间起到中介桥梁作用。悖论式领导者在把控大局、维护自身决策权的同时,也能够赋予员工权力,增强成员之间的互动,促进团队成员间良好连带关系的建立;团队成员间的频繁互动交流能够增强彼此间的信任和尊重,及时共享信息和资源,从而有助于员工的主动行为。这一研究结论呼应了Parker等(2010)提倡的从不同视角探究主动行为的形成机制,加深了对悖论式领导作用于员工主动行为这一过程的理解。

最后,本研究探讨了上下级关系在团队内部网络连带强度对员工主动行为影响过程中所起的调节作用。在“关系导向”的中国社会,上下级关系成为影响员工行为的关键因素,组织中

员工的态度、行为等各方面均会受到上司的影响,从而会产生不同的行为(于桂兰和付博,2015)。研究发现,较强的上下级关系对团队内部网络连带强度的积极效应具有一定的缓冲作用,这一结果证实了在华人组织情境下,关系对员工行为影响的重要性。以往鲜有研究考察上下级关系在社会网络影响员工主动行为过程中的作用(Law等,2000),本文丰富了关系领域的研究,也为上下级关系应用在其他领导方式的作用研究中提供了思路。

(二)实践意义

随着工作环境和工作内容日益复杂,单纯遵循工作指导书或上级的安排已经无法适应组织的需要,员工亟待转变自身的态度,自觉主动地投入到工作中。第一,领导者要培养自身的整合思维和悖论思维,以更加开放和包容的态度应对组织情境的变化和员工的需求。当前,员工需要更加主动地参与到工作中,帮助组织在动态变化的环境中维持自身的竞争优势。因此,领导者在维护自身决策控制权的同时,也要适当给予员工一定的自主权,从而使得员工获得足够的尊重和信任,为员工营造公平、自由、包容的团队工作氛围,鼓励员工以更加正面、积极地态度主动迎接工作。第二,团队是员工分享知识、传递信息的重要平台,管理者普遍希望团队成员间关系良好,能够多沟通交流,促进知识的传播与分享,营造良好的团队氛围,从而也有助于员工主动参与到改善组织问题、推进组织变革等。尤其是悖论式领导者,作为推动团队内部关系结成的关键人物,能够为团队成员创造较好的工作氛围,提供相互交流、沟通的机会,增强彼此间信任和依赖度,进一步推进员工发挥主动性。第三,管理者要重视上级与下属之间的关系。上司与下属的互动固然重要,但也要把握分寸。若员工过于依赖上司为其提供的职业晋升机会、资源等,其心理资源就会耗费在建立上下级关系上,从而忽视对工作本身的重视,进而会削弱自身的工作积极性和主观能动性,影响组织的长远绩效。

主要参考文献

- [1]蔡亚华,贾良定,尤树洋,等. 差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响: 社会网络机制的解释[J]. 心理学报, 2013, (5): 585-598.
- [2]刘慧,王晓庄. 上下级关系: 概念、测量、影响因素及其结果[J]. 心理研究, 2016, (5): 69-75.
- [3]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.
- [4]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.
- [5]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.
- [6]彭伟,金丹丹,朱晴雯. 团队社会网络研究述评与展望[J]. 中国人力资源开发, 2017, (3): 57-68.
- [7]王端旭,国维潇,刘晓莉. 团队内部社会网络特征影响团队创造力过程的实证研究[J]. 软科学, 2009, (9): 25-28.
- [8]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.
- [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): 150-167.
- [10]徐伟青,檀小兵,奉小斌,等. 国外团队社会网络研究回顾与展望: 基于知识转移视角[J]. 外国经济与管理, 2011, (11): 29-38.
- [11]张桂平,廖建桥. 国外员工主动行为研究新进展探析[J]. 外国经济与管理, 2011, (3): 58-65.
- [12]张军成,凌文铨. 悖论视角下的领导者-追随者契合研究探析[J]. 外国经济与管理, 2013, (1): 55-62.
- [13]赵红丹,郭利敏. 组织中的双面娇娃: 二元领导的概念结构与作用机制[J]. 中国人力资源开发, 2017, (4): 55-65.
- [14]赵娟,张炜. 团队社会网络对团队创造力的影响: 团队学习的中介效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2015, (9): 148-157.
- [15]Carter D R, DeChurch L A, Braun M T, et al. Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100(3): 597-622.
- [16]Chang M L. On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in

- Taiwan[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(1): 3-27.
- [17]Chung Y, Jackson S E. The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(2): 442-468.
- [18]Den Hartog D N, Belschak F D. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1): 194-202.
- [19]Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness[J]. *American Journal of Sociology*, 1985, 91(3): 481-510.
- [20]Grant A M, Gino F, Hofmann D A. The hidden advantages of quiet bosses[J]. *Harvard Business Review*, 2010, 88(12): 28.
- [21]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.
- [22]Hobfoll S E. Conservation of resource caravans and engaged settings[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84(1): 116-122.
- [23]Lewis M W, Andriopoulos C, Smith W K. Paradoxical leadership to enable strategic agility[J]. *California Management Review*, 2014, 56(3): 58-77.
- [24]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.
- [25]Probst G, Raisch S, Tushman M L. Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders[J]. *Organizational Dynamics*, 2011, 40(4): 326-334.
- [26]Pullés D C, Lorens Montes F J, Gutierrez-Gutiérrez L. Network ties and transactive memory systems: Leadership as an enabler[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38(1): 56-73.
- [27]Shao Y, Nijstad B A, Täuber S. Paradoxical leader behavior and creativity: The role of employee cognitive complexity[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 2017(1): 10522.
- [28]She Z L, Li Q. Paradoxical leader behaviors and follower job performance: Examining a moderated mediation model[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 2017(1): 13558.
- [29]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.
- [30]Sonnentag S, Starzyk A. Perceived prosocial impact, perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(6): 806-824.
- [31]Tripathi N. Hindrance or challenge: Dynamics of paradoxical leadership and subordinate's work motivation[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 2017(1): 10611.
- [32]Wang X H, Fang Y L, Qureshi I, et al. Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(3): 403-420.
- [33]Zhang L, Deng Y L. Guanxi with supervisor and counterproductive work behavior: The mediating role of job satisfaction[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 134(3): 413-427.
- [34]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.

The Influence Mechanism of Paradoxical Leadership on Employees' Proactive Behavior: The Role of Team Internal Network Strength and Supervisor-Subordinate Guanxi

Peng wei, Li hui

(School of Business, Changzhou University, Changzhou 213164, China)

Summary: The so-called paradoxical leadership is a new type of leadership that uses contradictory and integrated thinking to balance and coordinate environmental changes, and it is complex in thinking and action by coping with organization conflicts. At present, the increasingly complex business environment not only poses new challenges to managers, but also puts forward new requirements for employees. On the one hand, employees can no longer adapt to the current workplace ecology simply by completing instructional tasks and routine work, and organizations need employees change from being “passive” to “proactive”. On the other hand, the dominant or injunctive leadership in organizations will restrict employees’ proactive behavior. Therefore, how to effectively motivate employees’ proactive behavior has become a “paradox” problem. Different from traditional leadership, paradoxical leadership breaks through the limitations of the previous leadership behavior, which can give consideration to the “both-and” two acts, and play an irreplaceable role in the effective solution of the organization dilemma.

Past research indicates that paradoxical leadership has an effect on employees’ proactive behavior, but the underlying mechanism of paradoxical leadership on employees’ proactive behavior is still unclear. Based on the matched field data collected from 58 direct supervisors and 209 employees, this paper examines the specific mechanism of internal interaction between paradoxical leadership and employees’ proactive behavior from the perspective of social network relations, and further examines the influence of supervisor-subordinate Guanxi on the relationship between team internal network strength and employees’ proactive behavior.

The results of the hierarchical linear model revealed that paradoxical leadership has a significant positive impact on the employees’ proactive behavior. The study of mediating effects shows that the impact of paradoxical leadership on employees’ proactive behavior is mainly through team internal network strength. Moreover, the relationship between team internal network strength and employees’ proactive behavior is influenced by supervisor-subordinate Guanxi, that is, the stronger the supervisor-subordinate Guanxi is, the less the influence of the internal network strength on employees’ proactive behavior is.

The above conclusions have some significance for both theory and practice. In theory, first, they help enrich the theoretical research of paradoxical leadership in Chinese cultural context; second, they explain the impact results of paradoxical leadership from the perspective of social network relations, and also provide a new perspective for interpreting the formation mechanism of employees’ proactive behavior; finally, the results also expand the research thinking of supervisor-subordinate Guanxi in the field of leadership. In practice, the above conclusions not only strengthen the guiding significance of paradoxical leadership for practice, but also provide references for enterprises to effectively improve employees’ proactive behavior.

Key words: paradoxical leadership; team internal network; network tie strength; supervisor-subordinate Guanxi; proactive behavior

(责任编辑:雨 橙)