

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.03.008

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

王朝晖

(湖南第一师范学院 商学院,湖南长沙 410205)

摘要: 员工在工作场所中面临效率 and 创新的冲突,如何让员工采取二元行为,实现两全其美是二元型组织构建中亟待深入研究的议题。悖论式领导是一种兼具矛盾思维和整合思维的新型领导风格,已成为领导力研究领域的最新议题之一,现有文献较少探讨该领导模式在促进员工二元行为中的作用。以一线服务员工作为调查对象,分析了悖论式领导是否以及如何促进员工二元行为。通过问卷调查法得到316名一线员工的有效数据,采用结构方程模型进行假设检验。研究结果表明:悖论式领导能够正向促进员工的双元行为,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中介作用。为促进员工二元行为,管理者应从兼顾绩效和支持两种领导行为,营造良好的心理安全氛围,提升员工的工作繁荣感等方面入手。

关键词: 悖论式领导;二元行为;心理安全感;工作繁荣感

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)03-0107-14

一、引言

随着市场竞争的加剧、技术的飞速变迁和顾客需求的多变,员工的组织生活充满了张力和冲突。例如,企业工程师既要努力解决现有的客户需求,又要准备明天的创新;医生和护士提供兼具高质量和低成本医疗服务;艺术工作者在创作时需要平衡艺术追求和获得利润两个目标之间的冲突。总体而言,员工的工作活动可以分为探索和利用两类,平衡这两种活动的冲突以实现个体双元是组织双元的微观基础。尽管研究者们认识到化解矛盾行为对组织双元的重要性,但多数研究主要从组织层面(Lüscher和Lewis,2008;Andriopoulos和Lewis,2009)和高层管理者角度(Smith,2014;Zhang等,2015)来探讨张力和冲突的解决。这些研究对从宏观层面解决组织悖论提供了有价值的洞见,但是现有文献对于如何促进员工的双元行为仍然知之甚少。

收稿日期:2017-05-08

基金项目:国家社科基金项目(17BGL110)

作者简介:王朝晖(1974—),男,湖南衡东人,湖南第一师范学院商学院副教授,管理学博士(通讯作者)。

因此,帮助员工化解工作中的冲突和张力以培育二元行为是二元型组织构建中亟须深入的问题。

目前有关个体如何平衡工作活动的张力和冲突的机制研究主要集中在以下三个方面:第一方面探索有利于整合相互冲突的活动的个体特质,研究发现个体的学习导向、运动导向、内在动机有利于促进员工二元行为(Jasmand等,2012;Kao和Chen,2016);第二方面是从组织情境角度展开,研究发现企业资源稀缺会加剧员工的张力感知,企业二元型文化会促进员工的双元导向;第三方面是从社会网络角度展开,发现员工非正式的社会网络将促进个体二元行为。但是,很少有研究关注领导行为对一线员工二元行为的促进作用。事实上,一种新的领导方式——悖论式领导秉承“两者都”,而不是“二选一”的悖论思维逻辑,研究者将其融入人力资源管理中,动态、协同地处理组织中的矛盾和张力(Lavine,2014;Lewis等,2014)。美国管理学大师March指出,领导者常常扮演两个截然不同的角色:疏通管道和书写诗歌——既要履行日常任务效率的基础工作,同时不被现状所约束,像诗人一样享受生活,并与下属分享人生的乐趣。在管理实践中,海尔公司开始关注悖论式领导模式,提出著名的“管理无领导”模式。在研究实践中,虽有学者研究发现主管的悖论式领导行为可以促进员工的工作绩效和主动行为(Zhang等,2015)及团队创新(罗瑾琰等,2015),但主要聚焦于员工绩效和团队绩效的研究,缺乏对微观情境中个体二元行为的探讨。学术界尚未对悖论式领导与员工二元行为之间的关系展开研究,没有回答悖论式领导是否有助于促进员工的双元行为,以及通过什么样的路径促进该行为。

本研究拟从两个角度回答上述问题。首先,国外学者的最新研究表明,悖论式领导不仅包括绩效维度,而且包括支持维度(Jansen等,2016)。绩效维度是指主管给下属制定更高的绩效目标,旨在挖掘下属的潜力,而支持维度是指主管给下属信任、指导和帮助,绩效维度偏于行为约束和保持效率,支持维度侧重共同参与、公正公开。将领导行为区分为绩效和支持两个维度,为本文分析悖论式领导如何促进员工二元行为提供了重要思路。本研究将分析悖论式领导中绩效与支持的正互补对培育员工二元行为的影响。其次,Kostopoulos和Bozionelos(2013)在内在动机理论基础上,提出心理安全感是影响员工二元行为的重要心理因素,因此本文选择对心理安全感作为中介变量,提出了“悖论式领导—心理安全感—员工二元行为”逻辑主线。鉴于心理因素的作用并不稳定,需要更加广泛的理论视角和实证研究(Grant和Berry,2011)。在最近的研究中,Wallace等(2016)基于社会认知理论提出工作繁荣感(Thriving)影响员工二元行为,因此本文在心理机制之外,选择以工作繁荣感作为中介变量,提出了“悖论式领导—工作繁荣感—员工二元行为”的逻辑主线。两条逻辑主线并非相互孤立,根据Spreitzer和Porath(2013)的个人成长整合模型,员工的心理因素对工作繁荣感有激发和创造作用。因此,心理机制还会经由“悖论式领导—心理安全感—工作繁荣感”对“员工二元行为”产生影响。本研究将沿着上述三条逻辑主线,首先探讨心理安全感、工作繁荣感在悖论式领导与员工二元行为之间同步中介作用,在此基础上进一步探讨心理安全感、工作繁荣感的连续中介作用,从而可以深刻理解激发员工二元行为的心理机制。

本研究有以下两方面理论贡献:第一,把悖论式领导分为绩效和支持两个维度,通过分析两者互补对促进员工二元行为的作用,拓展了传统领导——组织二元之间的研究层次,为揭示组织双元的微观基础提供了新的视角。第二,通过引入心理安全与工作繁荣感两个中介变量,揭示了从悖论式领导到员工二元行为之间更为复杂的作用机制,细化了员工二元行为形成的心理机制。本研究拟通过对以上两个问题的回答,旨在把悖论式领导理论、组织双元和工作繁荣感等多个领域的研究建立起有机的联系,从而深化我们对领导力作用路径的认识。

二、概念界定和假设推演

(一)概念界定

1. 员工的双元行为

个体双元行为被定义为员工在工作中同时进行探索和利用活动(Kao和Chen,2016)。利用是提炼和拓展现有资产、能力和知识的行为导向;探索包括获取更大范围的知识,追求新的机会的行为导向。Yu等(2013)把双元性研究拓展到服务领域,指出了一线服务员工的双元行为是提高服务效率的同时,通过服务创新来扩展服务收益。服务员工双元行为不是一种心理特征,而是员工从事不同、甚至是对立任务的行为能力。在本文中,双元行为是指一线员工在服务接触(service encounter)过程中,既按照服务标准去满足和帮助顾客,也提出新的想法、建议并付诸实践。本文采用这样的概念界定主要基于两个方面的原因:第一,服务生产的特殊性(用户参与、无形性和生产消费同步性),员工的双元行为既影响顾客体验的服务质量,同时也决定了顾客满意度,强调服务标准化和服务创新,为更好地预测最终的服务绩效提供了监测指标。第二,由于顾客需要的不断变化,员工在服务过程中,除了完成常规的角色内工作,还可能会采用创新性的方法来满足顾客动态的需求。

在组织各级双元行为当中,一线员工的双元行为是最难以实现的。组织双元行为最大的挑战是实现一种活动,可能会降低另一种活动的效率(Kaupilla和Tempelaar,2016)。组织层和部门层的双元行为可以通过把探索和利用活动安排在不同的部门来实现,而双元型的个体必须面对整合冲突性的活动和竞争性需要的挑战。第一,个体的无形资源,如时间和知识都是有限的,从而限制了他们开发足够的能力来同时进行探索和利用活动;第二,因为探索和利用活动是两种截然不同的行为模式,需要不同的心智模式,员工经常在探索和利用活动中进行适时地切换。在不同心智模式之间切换的能力对员工来说是认知能力的挑战;第三,个体极少处于支持同时开展探索和利用活动的情境中,这使得个体不得不跨越组织边界来进行探索和利用活动,从而给个体带来了角色冲突。

2. 悖论式领导

悖论式领导(paradoxical leadership, PL)是将悖论理论与领导风格理论有效结合延伸出的一种新型领导理论,旨在应对企业外部环境变化带来的竞争性挑战(Lavine,2014)。悖论理论主要探讨如何管理长期存在的、既相互对立又相互关联的要素,如低成本和差异化、效率与柔性。Smith和Lewis(2012)指出,领导对悖论式张力的管理可以给个体、群体和企业带来柔性和稳定,促进企业更好地适应外部动态环境。他们把悖论式领导定义为通过接受、差异化和整合三种元技能,来有效应对财务绩效和社会责任之间的张力。基于对5家企业的案例研究,Lewis等(2014)归纳了五种悖论式领导行为,即价值悖论是高绩效的重要内容之一、主动发现和提高张力、避免焦虑和防备陷阱、持续沟通远景以及分散精力到悖论双方。Lavine(2014)根据竞争价值框架提出,悖论式领导既要确保柔性 with 稳定的整合,而且需要保持内部流程与动态情境的匹配。悖论式领导与Rosing等(2011)提出的双元型领导(ambidextrous leader, AL)是不同的概念,后者更强调单循环目标。双元型领导主要处理双重活动并假设参与两个目标应该是同等重要。双元型领导对二元冲突回应的方式是通过平衡而不是差异化地参与相互冲突的活动。悖论式领导则主张对双重目标做出更广泛、多样的反应。虽然两种领导风格都认识到冲突双方的张力,悖论式领导对冲突之间的竞争和对抗看得更广泛,并提供多样化、差异化的反应。本文借鉴已有研究成果,将悖论式领导鉴定为既追求高绩效目标,又给下属提供充分支持的领导风格。因此,悖论式领导把促进下属的探索行为与利用行为赋予同样重要性。

(二)假设推演

1. 悖论式领导与员工二元行为

领导行为在促进一线员工的双元行为方面扮演了关键角色。具体而言,现有研究指出个体二元行为取决于领导风格是否能够同时促进探索性活动和利用性活动(Kaupilla和Tempelaar, 2016)。在本研究中,我们关注工作群体中的主管领导风格,因为研究指出中层经理在促进个体的探索和利用行为中扮演了重要角色(Yu等, 2013)。与高层经理相比,中层经理更能创造出兼具柔性和适应性的情境,促进个体的探索性行为和利用性行为。有关行为复杂性的领导理论指出,领导的有效性在于可以同时处理工作中的需求悖论,如探索和利用。学者们基于领导行为复杂性的研究指出,领导可以通过同时聚焦于任务和支持两个方面来促进下属的双元行为。

通过展示悖论式领导风格,管理者可以建立一种支持式的情境,促进和鼓励员工自己决定在面临服务质量和创新冲突性需要时,如何最佳地分配时间和精力。在现有文献中,学者一直认为主管给下属提出较高的目标是提高工作绩效的一个有效途径(Locke和Latham, 1990, 2006)。此外,主管下属提供完成任务所需要的信息和资源,可以提高一线员工在服务顾客过程中的灵活性和适应性(Hartline和Ferrell, 1996; Chebat和Kollias, 2000; Ahearne等, 2007; Zhang和Bartol, 2010)。在主管的支持下,一线员工可以自主做出决策,从而可以更好地进行个性化服务来满足顾客的差异化需求(Mittal和Lassar, 1996)。尽管在实证研究中,悖论式领导与下属的双元行为之间的关系还是空白,一些研究还是阐明了悖论型领导的潜在重要性。Rosing等(2011)提出悖论式领导融合不同的领导风格,与下属同时追求探索和利用的行为复杂性相匹配,从而可以有效促进个体二元行为。具体而言,当主管领导风格融合激发探索的领导行为和提倡利用的领导行为,管理者容易形成一种培育悖论式思维的情境,使一线员工明白,服务活动的效率和创新具有同等的重要性。Gibson和Birkinshaw(2004)的研究支持也指出,悖论式领导通过给员工阐明高的绩效期望强化其利用行为,同时又通过建立支持式的组织情境鼓励试验和容忍失败,从而促进员工的探索行为。根据以上分析,本文提出假设H1。

H1: 悖论式领导对一线服务员工的双元行为有积极影响。

2. 心理安全的中介作用

心理安全感是员工对工作场所中行为的人际风险结果的感知(Edmondson, 1999, 2004)。当个体在心理上具有安全感,他们就会勇于献计献策,不会担心因挑战上司的地位而蒙受负面后果(Kahn, 1990)。在工作场所中,个体实施风险行为时(如提出尖锐的问题、寻求反馈、报告错误以及提出新观点),总会估量其他人的反应(Cannon和Edmondson, 2001; Edmondson, 2004)。Edmondson(2003)认为个体在认知过程中,会对自己行为的人际风险进行评估,以决定是否采取潜在的行动。如果个体察觉自己可能招致诸如尴尬、批评、嘲笑之类的伤害,就会选择不采取行动来保护自己。因此,由于对人际关系后果的评估不同,一项行动在一个工作群体中是不可想象的,却可以容易地发生在另一个工作群体中。在一项组织变革的经典研究中, Schein和Bennis(1965)指出工作场所中的心理安全感是个体参与变革的必要条件。这是因为心理安全可以帮助员工克服保守和学习的焦虑。例如,当个体遇到的新想法和信息与他们既有的知识、期望或希望不一致,他们会产生焦虑,并影响他们的学习能力。心理安全感有可能使他们克服焦虑,善用新的知识(Schein, 1985)。Kostopoulos和Bozionelos(2011)发现团队层面的心理安全感对团队成员的利用式学习和探索式学习都有显著的正向影响。

本文认为悖论式领导通过两种机制促进个体的心理安全感,进而对员工二元行为产生积极的影响。第一,高绩效要求给员工分配挑战性目标,同时给员工提供培训和反馈,而不是责备和惩罚。给员工高目标要求且允许员工犯错误使得员工获得了心理安全感。第二,主管支持给

员工提供工作技能,传授员工有用的知识、经验和方法以避免员工犯错误。这样的心理支持如咨询建议、肯定、友谊和信任提升员工的心理安全感。一些研究也指出,支持式、教练导向的领导在团队营造了心理安全氛围。悖论式领导行为有助于管理者与下级建立彼此信任,从而营造出浓厚的信任氛围,使一线服务员工从两种服务行为的冲突中得到压力的缓解,让他们不再踌躇于人际关系风险等二元行为以外的干扰,将精力全部聚焦在服务效率和服务创新上。服务创新通常具有新颖性,一般与员工现有的知识和技能相背离,员工在尝试新服务方法时容易产生紧张情绪,悖论式领导给员工树立高绩效目标,促使一线服务员工挖掘自己的潜力、缓和紧张的情绪,使他们在服务提供过程中大胆地尝试新知识、新方法。一线服务员工从事提高服务效率的活动时,必须遵守服务标准,充分利用现有技能和知识,通过互相之间知识或观念的交流,改进服务质量。由于各种沟通障碍的存在,员工提出的新方法会被同事嘲笑或者不被顾客接受。因此,员工会在沟通过程中避免暴露自己的缺点和不足。悖论式领导对于员工异乎寻常的创造性做法,表现出耐心的倾听和对失败的宽容,这些都会使员工放心地表达自己的新思想和观念,而不拘泥于服务效率的行为。基于以上分析,本研究提出假设。

H2:心理安全在悖论式领导与员工二元行为的关系中起中介作用。

3. 工作繁荣的中介作用

工作繁荣被定义为个体在工作中同时体验到学习(learning)和活力(vitality)(Spreitzer等,2005)。学习和活力反映了个体成长的认知和情感两个维度(Porath等,2012)。活力感代表个体充满能量和工作热情(Nix等,1999);学习则是指个体通过获取知识和技能来树立自信和提升能力的感受(Edmondson,1999)。工作繁荣具有一种适应的功能,可以帮助个体适应工作环境,促进个体的成长和发展。当一线服务员工的工作繁荣感很高时,他们更加能够通过自我发展来提高服务的效率以及加强服务创新行为。此外,工作繁荣的活力维度与内生动机非常相关,是促进个体创新的主要驱动力。但是,工作繁荣的行为动机更多是建立在行为本身的情感享受,以及个人成就的重要性的目标的认可上(Sonenshein等,2006)。

悖论式领导对工作繁荣的影响可以通过自我决定论(self determination theory,SDT;Gagné和Deci,2005)理论来解释。SDT理论揭示了某些个体规范(如自主控制,autonomous self-regulation)对活力的激发和创造(Deci和Ryan,2000)。悖论式领导的高绩效期望和支持性领导行为可以满足员工的自主(autonomy)、胜任(competence)和关系需要(relatedness)的心理需要,增强了个体自我决定的机制,促进其工作活力和学习导向。现有研究也表明,领导行为可以促进员工展开工作相关的学习行为(Loon等,2012;Zhou,1998),主管的支持行为对员工的工作繁荣感有积极的正向影响(Paterson等,2014)。工作繁荣通过三种方式来促进一线服务员工的双元行为。第一,当员工在工作中具有高的学习和发展趋向,他们处于认识和实施改进服务效率的理想位置;学习必须要获取技能,这可以驱动服务创新的行为,确保探索式行为的成功。第二,当个体具有高的工作繁荣感时,他们更加有动力和欲望去调整和实施新的工作流程。第三,工作繁荣有利于个体培养积极的情绪和心境,促进发散式的认知思维和创造性地解决问题。最后,积极的心境有利于个体积累心理和社会资源,使一线服务员工更加具有创新性。实证研究也指出工作繁荣感对员工的工作绩效、创造力和创新行为有显著的正向影响(Porath等,2012;Wallace等,2016;Jaiswal和Dhar,2017)。根据上述分析,本文提出假设H3。

H3:工作繁荣感在悖论式领导与员工二元行为的关系中起中介作用。

4. 心理安全和工作繁荣的连续中介作用

我们进一步根据自我决定理论,提出心理安全和工作繁荣在悖论型领导与员工二元行为之间起连续中介作用。自我决定理论提出个体具有三种基本需要,自主(可以参与决策,自由行

动而不受外界控制)、胜任(体验自己可以影响工作结果)、关系需要(通过参与团队活动中获得归属感,体验到团队成员的关怀和尊重)。根据SDT理论,我们提出员工感受的心理安全将促进个体在工作中的繁荣感。SDT理论指出,当个体的自主、胜任和关系需要满足之后,个体将会更加愿意从事主动性行为来促进自己的成长和发展。我们认为心理安全感可以创造出工作情景,使得员工能够体验到自主、胜任和关系需要。研究表明,心理安全感分别对个体学习和工作活力有积极的影响(Kark和Carmeli,2009)。当员工可以大胆试验,即使犯了错误也不会受到苛刻的指责,员工的学习积极性就会提高。组织环境对错误表现出宽容,允许员工再次进行尝试,也将会促进员工学习,鼓励员工进行不断地改进。这种试验的自由将使员工感受到自主性和胜任。当组织员工在营造了心理安全感的工作场所工作,同样也很容易感受到关系性。员工与同事之间轻松的社会互动可以创造出工作活力,因为个体与其他成员之间的联系更加紧密了。社会资源也可以让员工体验到心里优势和健康感,从而提高个体的活力。根据以上分析,我们提出假设H4。

H4:心理安全和工作繁荣感在悖论式领导与一线服务员工二元行为之间起连续中介作用。

5. 理论模型

根据前面的假设推演,本文构建了心理安全感和工作繁荣感在悖论式领导与员工二元行为之间的多重中介作用理论模型,如图1。

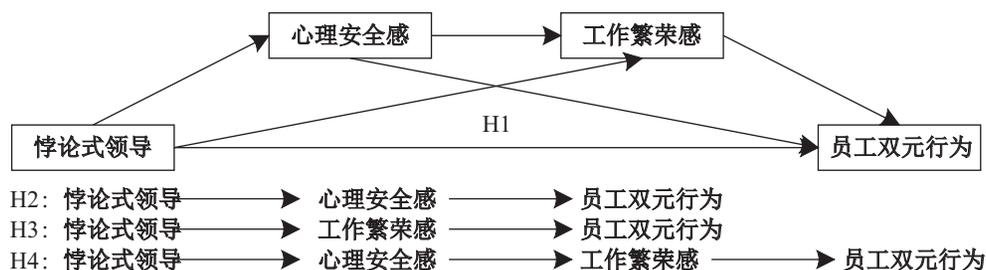


图1 本文的理论模型

三、研究方法

(一)研究样本

本文以一线服务人员为调查对象,数据来源于山东和深圳两家大型酒店。一线员工是服务型企业与顾客之间的沟通桥梁(Stock,2015;张辉和牛振邦,2013)。因此,一线服务员工是企业实现用户满意和服务差异化的关键。在服务接触(service encounter)过程中,一线员工一方面需要遵循常规和标准化的流程,保持高质量的服务来确保顾客满意,另一方面需要通过新颖的方法给顾客带来卓越的、愉快的体验,因而一线员工经常会同时面临服务标准化与服务创新之间的冲突和张力,需要实现不同目标的两全其美(Rapp等,2017)。本文的问卷全部通过现场发放,最后得到379份问卷,其中有效问卷316份,样本有效回收率为63.2%。其中,男性占50.7%,女性占49.1%;年龄以20—30岁为主(69.6%);学历以大专和本科为主(75.6%);平均工作年限为3.4年。

(二)变量测量

1. 悖论式领导。采用Kauppila和Tempelaar(2016)开发的量表,共6个题项,如“我的主管坚持要求我达到最佳工作绩效”。高绩效期望、主管支持的Cronbach's α 系数分别为0.752和0.756,总量表的Cronbach's α 系数为0.823。

2. 工作繁荣感。采用Spreitzer等(2012)开发的两维度工作繁荣感量表,共 10个题项,如“我总期待新的一天的到来”。活力、学习的Cronbach's α 系数分别为0.646和0.746,总量表的Cronbach's α 系数为0.794。

3. 心理安全感。采用Edmondson(1999)开发的单维度量表,共5个题项,如“在工作中,我可以大方地承认自己所犯的错误”。Cronbach's α 系数分别为0.675。

4. 员工二元行为。采用Kao和Chen(2016)开发的两维度量表,共4个题项,如“我经常给顾客提供最佳品质的服务”。服务效率、服务创新的Cronbach's α 系数分别为0.774和0.824,总量表的Cronbach's α 系数为0.897。本文用服务效率和服务创新相加来表示员工二元行为。

5. 控制变量。根据最新研究的建议,选择控制变量要具有理论意义和实证的验证(Bernerth和Aguinis,2016)。本文选取了可能影响员工工作繁荣感、心理安全感和二元行为的个体特征变量,主要有员工性别、年龄、受教育程度和工作年限。首先,我们控制员工年龄的影响,因为Mom等(2009)发现员工年龄与二元行为负相关。其次,我们控制工作年限的影响。员工的工作年限是其工作专长的指标,但是也会导致员工坚持原来的行为模式(Mascitelli,2000)。第三,我们引入了性别控制变量,因为酒店可能会分配女性服务员从事更常规的服务工作,限制她们参与创造性任务的机会。

考虑到除工作年限之外,其他如性别等人口变量都是分类变量,不宜直接跟其他变量执行Pearson相关分析,我们采用多变量方差分析(MANOVA)来考察性别、年龄和教育程度对二元行为的影响。以员工二元行为作为因变量,不同年龄的个体之间没有显著差异($F(7,308)=1.670, p>0.1$),不同性别的被试之间不存在显著差异($F(1,314)=1.423, p>0.1$),不同受教育程度的被试之间也不存在显著差异($F(4,311)=0.740, p>0.1$)。

(三)数据分析方法

本研究的数据分析包括两个方面:对悖论式领导、工作繁荣感、心理安全感和员工二元行为的构成维度进行验证;运用结构方程模型检验悖论式领导、工作繁荣感、心理安全感和员工二元行为间的路径系数。由于本文的假设模型包括多元同步和连续中介两个模式,而这些模式严重违背正态分布假设,不适用基于正态假设的Sobel方法检验中介效应(方杰等,2014)。本文采用Preacher等(2010)推荐的拔靴法(bootstrapping)检验多重中介效应。拔靴法不需要正态分布假设,只要中介效应的置信区间不包括0,就表示该效应显著。

四、分析与结果

(一)同源方法偏差检验

本文首先使用Mplus 7.0 统计软件包对悖论式领导(PL)、工作繁荣感(TH)、心理安全感(PS)以及员工二元行为(EA)这4个潜变量的因子结构进行验证性因素分析。根据表1的RMSEA、CFI、TFI等指标值可以判断,本文的研究模型与其他3个备选模型相比,其拟合指标都优于另外3个备选模型,充分证明PL、TH、PS、EA属于不同的构念,研究量表具有良好的构念效度。

表1 变量间区分效度检验结果

模 型	χ^2	df	RMSEA	CFI	TFI	SRMR
四因子模型	413.15	177	0.065	0.891	0.877	0.052
不可测量潜在因子模型	321.637	157	0.059	0.898	0.884	0.048
三因子模型	573.81	186	0.081	0.821	0.798	0.061
二因子模型	616.69	188	0.085	0.802	0.779	0.063
单因子模型	2 046.91	495	0.100	0.572	0.544	0.095

由于PL、TH、PS、EA的数据都由员工自己报告,有可能存在共同方法变异的风险。本文采用两种方法来检验共同方法变异的严重性。首先,本文应用Harman单因素方法的分析表明,一因子模型的 $\chi^2/df=4.13$, $RMSEA=0.100$, $CFI=0.572$, $TLI=0.544$, $SRMR=0.095$,拟合指数都不理想,一定程度上说明本研究共同方法变异并不严重。鉴于Harman单因子方法在检验共同方法变异风险时不太灵敏,本文还采用不可测量因子的方法。该方法的原理是构建共同方法变异因子模型,比较该模型的拟合指数是否优于四因子模型(周浩和龙立荣,2004)。根据表1的结果可知,四因子模型中加入一个共同方法变异因子变成不可测量潜在因子模型后,其RMSEA、CFI、TFI等改善程度处在0.01—0.02范围中。共同方法变异因子模型相对于四因子模型只有非常微弱的改善。因此,结合这两种方法的分析结果可以判断测量中不存在严重的共同方法偏差。

(二)变量的均值、标准差和相关系数

表2为变量相关分析结果:(1)悖论式领导与员工二元行为显著正相关($r=0.514$, $p<0.01$);(2)悖论式领导与心理安全感显著正相关($r=0.454$, $p<0.01$);(3)悖论式领导与工作繁荣感显著正相关($r=0.635$, $p<0.01$);(4)心理安全感与工作繁荣感显著正相关($r=0.457$, $p<0.01$);(5)心理安全感与员工二元行为显著正相关($r=0.498$, $p<0.01$);(6)工作繁荣感与员工二元行为显著正相关($r=0.624$, $p<0.01$)。员工工作年限均与员工二元行为没有显著相关关系。

表2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1. 工作年限	3.42	2.84	1				
2. 悖论式领导	3.85	0.67	0.076	1			
3. 心理安全感	3.58	0.66	0.052	0.454**	1		
4. 工作繁荣感	3.91	0.56	-0.022	0.635**	0.457**	1	
5. 二元行为	8.01	1.06	0.083	0.514**	0.498**	0.624**	1

注: $N=316$; *表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$ 。

(三)悖论式领导对员工二元行为的主效应检验

本文首先使用结构方程检验第一个假设,即悖论式领导对员工二元行为的主效应(假设1)。悖论式领导到员工二元行为的标准化路径系数显著且大于零($\beta=0.625$, $p<0.001$)。悖论式领导解释了员工二元行为的显著变异量($\Delta R^2=0.16$, $p<0.01$)。主效应的结构方程模型各拟合指数符合要求, $\chi^2/df=2.24$, $CFI=0.940$, $TFI=0.919$,都超过0.9的理想水平; $RMSEA=0.063$, $SRMR=0.055$,都小于0.08,整个模型拟合良好。主效应检验结果表明:本文假设1得到支持。

(四)心理安全感和工作繁荣感的多重中介的结构方程分析

我们参考了Schneider等(2005)的建议,使用结构方程模型来检验本文的中介假设,通过比较各种替代模型来检验中介效应(陈瑞等,2013)。本文在检验多重中介作用假设之前(如假设2、3、4),首先检验悖论式领导是否对心理安全感和工作繁荣感有显著的直接影响。因此,我们构建以悖论式领导为自变量,心理安全感和工作繁荣感为因变量的结构方程模型。在这个模型中,悖论式领导对心理安全感和工作繁荣感都有显著的正向影响(标准化路径系数分别为0.678, $p<0.001$;0.875, $p<0.001$),表明悖论式领导对员工二元行为的主效应可能被两个变量中介。这个结构方程模型各拟合指数符合要求, $\chi^2/df=2.43$, $CFI=0.905$ 和 $TFI=0.900$,都达到了0.9的理想水平; $RMSEA=0.067$, $SRMR=0.050$,都小于0.08,说明整个模型拟合良好。

本文运用结构方程模型检验6个路径系数。在模型分析中,本文同时检验心理安全感、工作繁荣感的个别和连续中介作用。此方法的优势是既可以剥离两个中介变量的作用:心理安全感(H2)和工作繁荣感(H3),又可以检验悖论式领导依次通过两个中介变量对二元行为的间接效

应(H4)。悖论式领导对心理安全感和工作繁荣感都有显著的正向影响($\beta=0.620, p<0.001$; $\beta=0.736, p<0.01$), 心理安全感和工作繁荣感对员工二元行为有显著的正向影响($\beta=0.288, p<0.01$; $\beta=0.700, p<0.01$), 心理安全感对工作繁荣感有显著的正向影响($\beta=0.201, p<0.05$)。但是悖论式领导对员工二元行为的影响不显著($\beta=-0.207$)。这些结果为H2、H3、H4提供了支持。这个模型各拟合指数符合要求, $\chi^2/df=2.07$, CFI=0.893 和TFI=0.876, 都接近0.9的理想水平; RMSEA=0.058, SRMR=0.055, 都小于0.08。因此, 部分中介模型与观测数据之间的拟合情况良好。我们进一步考察多重中介模型是否存在完全中介的可能, 删除悖论式领导到员工二元行为的直接作用路径, 运行结构方程模型, 得到完全中介模型的拟合指数($\chi^2/df=2.06$, CFI=0.893, TFI=0.877, RMSEA=0.058, SRMR=0.055)。通过以上分析, 本文接受更为简约的完全中介模型。

(五) 心理安全感和工作繁荣感的多重中介效应的Bootstrap法检验

本文遵循Taylor等(2008), Hayes等(2011)的建议, 使用Bootstrap方法对多重中介效应进行分析, 以求交叉验证结构方程模型检验的结论。同时, 我们参考方杰等(2014)提出的多重中介效应分析程序。本研究的多重中介效应分为三个方面(见表3): (1)心理安全感、工作繁荣感的个别和连续中介效应, 即 $M1=a_1b_1$ 、 $M2=a_2b_2$ 和 $M3=a_1a_3b_2$; (2)总的中介效应, 即 $M1+M2+M3$; (3)对比中介效应, 如 $DM=M3-M1$ 、 $M3-M2$ 和 $M1-M2$ 。本文将Bootstrap再抽样设定为5000次来运行中介效应检验的Mplus7.0程序。结果如表3所示, 悖论式领导通过心理安全感到员工二元行为的特定中介效应 $M1$ 为0.295, Bias corrected 95%CI=[0.132, 0.518]。悖论式领导通过工作繁荣感到员工二元行为的特定中介效应 $M2$ 为0.561, Bias corrected 95%CI=[0.312, 0.853]。悖论式领导依次通过心理安全感和工作繁荣感到员工二元行为的特定中介效应 $M3$ 为0.122, Bias corrected 95%CI=[0.018, 0.296]。M1、M2、M3的置信区间都不包含零, 充分证明三个中介效应都是显著的, 假设H2、H3、H4进一步得到支持。总体而言, 悖论式领导通过两个中介变量产生的总中介效应为0.978, Bias corrected 95%CI(CI=[0.796, 1.211])也不包含零。因此, 悖论式领导对员工二元行为的影响是完全经由心理安全感和工作繁荣感的作用。就对比中介效应而言, $M1$ 和 $M2$ 两个特定中介效应之间的差异 $D3$ 不显著(Bias corrected 95%CI包含零, CI=[-0.624, 0.145]), 表明心理安全感和工作繁荣感的中介效应相当; $M3$ 与 $M1$ 的差异 $D1$ 也不显著(Bias corrected 95%CI包含零, CI=[-0.430, 0.128]), 也就是说心理安全感和工作繁荣感的连续中介效应与心理安全感的个别中介效应无差异。但是 $M3$ 与 $M2$ 之间的差异 $D2=-0.439$ 显著(Bias corrected 95%CI不包含零, CI=[-0.800, -0.129]), 即心理安全感和工作繁荣感的连续中介效应显著弱于工作繁荣感的个别中介效应。

表3 中介模型的间接效应和路径系数

完全中介模型	标准化路径系数		点估计 (非标准化)	Bias corrected 95% CI	
	心理安全感	工作繁荣感		下限	上限
悖论式领导(PL)	0.680***	0.704***			
心理安全感(PS)		0.225**	0.278**		
工作繁荣感(TH)			0.511***		
总中介效应			0.978	0.796	1.211
M1=PL→PS→EA			0.295	0.132	0.518
M2=PL→TH→EA			0.561	0.312	0.853
M3=PL→PS→TH→E			0.122	0.018	0.296
A					
D1=MED3-MED1			-0.174	-0.430	0.128
D2=MED3-MED2			-0.439	-0.800	-0.129
D3=MED1-MED3			-0.266	-0.624	0.145

五、结论与讨论

(一) 研究结论

1. 悖论式领导对员工二元行为的影响

悖论式领导作为知识经济时代的新型领导风格之一,学术界尚未就二元领导构念的内涵达成一致。一些学者表达出各种担忧:二元领导的各种解析虽可以拓宽研究视角,但连贯性研究的缺乏不利于二元领导理论的深入发展(罗瑾琰等,2016)。Kauppila和Tempelaar(2016)将二元领导界定为“高绩效要求和高主管支持的组合”,他们将二元领导理论应用于创新领域和研发员工。在服务领域,随着顾客对效率和质量的要求越来越高,一线员工面临着协调服务质量和效率的冲突和张力,这就提出了对服务员工采取悖论式领导方式是否有效的疑虑。不过,虽有研究表明授权式领导对服务员工将产生积极的影响(Yu等,2013),悖论式领导对服务型员工二元行为的影响仍需进一步检验。数据结果表明,悖论式领导对员工的双元行为有正向影响的假设得到验证。

该结论的意义在于:尽管一些学者指出,员工二元行为是组织二元行为的微观基础(Birkinshaw和Gupta,2013;O'Reilly和Tushman,2013),现有研究缺乏探讨领导如何促进个体的二元行为。先前有研究证实了变革型领导和共享型领导可以促进员工二元行为(Jansen等,2008;Mihalache等,2014)。但是这些研究聚焦于组织层,探讨高管层的领导行为通过建立整合机制促进整个组织的双元行为。最新的研究发现二元领导可以促进团队二元行为(罗瑾琰,2017)。员工二元行为是所有组织层次中最难实现的双元行为,因为组织层和团队层的双元行为可以通过把探索和利用活动安排到不同的部门或者群体来实现,而个体是不可以再分解的最小单元,二元型员工必须应对冲突性的活动和竞争性需要的挑战。“悖论”是内含在领导行为中的辩证思维方式。悖论式领导兼具差异化思维和整合思维,将看似矛盾的任务集合在全面统一的策略中,合理配置组织资源,平衡组织短期效率与长期柔性的冲突。因此,本文拓展了传统的领导——二元之间的研究层次,在服务情景中证实了由绩效维度和支持维度构成的悖论式领导可以激发服务员工的双元行为。

2. 心理安全感与工作繁荣感的作用机制

尽管悖论式领导有效性的成果已经非常丰富,但是我们对这种领导模式的作用机制仍然知之甚少。在领导行为—员工二元行为的关系方面,现有研究主要是从心理安全感的角度进行了探讨。以往研究表明,这种心理因素与员工二元行为的关系并不一致(Kao和Chen,2016)。一些研究发现心理安全感对利用行为有显著的正向影响,但对探索行为的影响较为复杂。大多数学者认为心理安全感对二元行为有直接影响(Mammassis等,2015),也有学者提出心理安全是二元行为的结果变量,即当领导风格促进组织双元的形成,员工获得了更高的心理安全感(Rao-Nicholson等,2016)。

借鉴员工二元行为研究的最新成果,本文融合了心理安全与工作繁荣感两个理论视角。通过对中介效应差异的对比分析,本文结果显示,悖论式领导对员工二元行为的影响完全通过心理安全感和工作繁荣感的同步及序列的复合多重中介效应发挥作用;心理安全感和工作繁荣感在悖论式领导和员工二元行为之间的个别中介作用不存在显著差异,工作繁荣感的个别中介效应均显著大于它们相结合产生的连续中介效应。员工心理安全程度高是对外界环境氛围的积极感知,它将有助于提高员工从事二元行为的意愿,这在以往研究中得到充分的重视(Mammassis等,2015)。本文的研究结论表明悖论式领导—员工二元行为之间存在更为复杂的作用机制:员工心理安全感可以经其工作繁荣感,进一步促进员工的双元行为,实现悖论式

领导的影响效果。因此,心理安全感既可以充当近端变量,还可以作为远端变量来影响员工二元行为。

(二)理论贡献

本文旨在揭示悖论式领导如何促进员工在工作场所中表现出二元行为,实现两全其美。主要有两个方面的理论贡献:第一,现有文献一般立足组织或团队层次,以管理者或研发员工为研究对象,探讨领导力与员工二元行为的关系,而本文选择服务情景和一线员工来对悖论式领导有效性进行探讨。因此,本文响应了领导行为—员工二元行为的研究需要更多情境模型的呼吁,拓展了现有研究的组织层次和应用情境。第二,以往文献在探讨领导行为—员工二元行为的关系时,研究主线以心理安全感之类的心理变量为主,本文设计工作繁荣感这一中介变量是现有研究的一个有益的补充。此外,归纳悖论式领导、心理安全感、工作繁荣感和二元行为之间的关系,本文发现悖论式领导既可以通过心理安全感机制,还能进一步激发员工的工作繁荣感,影响员工二元行为。总体而言,本文的多重中介模型在领导学、组织双元和组织悖论等多个领域的研究之间建立了密切的联系,从而拓展了我们对领导行为—组织二元行为之间关系的认识。

(三)实践启示

首先,管理者应借助悖论思维方式,意识到服务企业管理中矛盾的冲突性和相容性,灵活地协调员工服务过程的质量和 innovation 问题,为解决服务员工的“悖论问题”提供可资借鉴的指南。本文发现了悖论式领导不仅能够帮助服务员工建立心理安全感,而且能提升其工作繁荣感,既鼓励员工提高服务效率,又促进他们大胆进行服务创新,产生新颖而实用的创意和观点。因此,管理者要善于运用悖论思维,既要认识到这些服务元素间的张力,同时要意识到它们的相容性,在促进员工服务效率和服务创新过程中,提升他们的心理安全感和工作繁荣感,以使员工主动地改进服务质量和品质,最终提高顾客满意度。其次,企业可以展开专项培训,使管理者具备悖论式领导的素质和能力。使管理者具备悖论式领导的素质和能力是提升员工心理安全感和工作繁荣感的基础和前提。企业可以评估现有管理队伍的领导力水平,并寻找他们与理想的悖论式领导行为的差距,从而确定悖论式领导行为培训的重点和难点。最后,悖论式领导能够满足双元型组织构建的要求,全面而灵活地对员工服务进行评价。一方面,管理者为员工服务过程中的行为建立清晰的、更高的绩效目标,从而促进员工服务质量的提高;另一方面,管理者通过提供组织支持(如考虑员工感受、听取员工的建议等)激发员工的服务创新行为,有利于为顾客提供更加优质的服务。由此,服务型企 业应通过制度建设保证管理者积极践行悖论式领导行为,将主管开展悖论式领导行为的程度和影响效果纳入对管理者工作的考核内容中。

(四)研究局限与展望

尽管本文得到了一些启发性的结论,仍难以避免地存在一些技术和理论上的不足。(1)横截面数据不能排除变量之间的反向因果关系,未来可以采用纵向研究,在不同时间点来获取自变量、中介变量和因变量的数据,更好地确定变量之间的因果关系。(2)本文的研究数据来自于中国本土的两家酒店,这限制了研究结论的外部效度。未来研究可以在其他行业环境中重新检验本研究结论,以考察行业环境的影响。(3)本文的研究层次位于个体层,然而个体层次的结论并不能自动转化为团队或组织层面的结论。未来的研究可以构建多层次悖论式领导—组织二元模型,从而探究悖论式领导行为如何促进个体二元行为,而个体二元行为如何进一步涌现为团队或组织二元行为。(4)本文基于服务情境探讨了悖论式领导对员工二元行为的多重中介机制,虽然探明了心理安全感和工作繁荣感在二元行为过程中的完全中介作用,然而,本文并未探讨悖论式领导作用员工二元行为的边界条件,有待以后的研究继续探讨。

主要参考文献

- [1]陈瑞,郑毓煌,刘文静.中介效应分析:原理、程序、Bootstrap方法及其应用[J].营销科学学报,2013,(4):120-135.
- [2]方杰,温忠麟,张敏强,等.基于结构方程模型的多重中介效应分析[J].心理科学,2014,(3):735-741.
- [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,赵莉,韩杨,等.二元领导研究进展述评[J].管理学报,2016,(12):1882-1889.
- [5]张辉,牛振邦.特质乐观和状态乐观对一线服务员工服务绩效的影响——基于“角色压力—倦怠—工作结果”框架[J].南开管理评论,2013,(1):110-121.
- [6]Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 696-717.
- [7]Bernerth J B, Aguinis H. A critical review and best - practice recommendations for control variable usage[J]. *Personnel Psychology*, 2016, 69(1): 229-283.
- [8]Cannon M D, Edmondson A C. Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(2): 161-177.
- [9]Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [10]Edmondson A C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1419-1452.
- [11]Gibson C B, Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(2): 209-226.
- [12]Jaiswal N K, Dhar R L. The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38(1): 2-21.
- [13]Jansen J J P, George G, Van Den Bosch F A J, et al. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(5): 982-1007.
- [14]Jansen J J P, Kostopoulos K C, Mihalache O R, et al. A Socio - Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(6): 939-965.
- [15]Kao Y L, Chen C F. Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees[J]. *Management Decision*, 2016, 54(8): 1846-1860.
- [16]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.
- [17]Kostopoulos K C, Bozionelos N. Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance[J]. *Group & Organization Management*, 2011, 36(3): 385-415.
- [18]Lau R S, Cheung G W. Estimating and comparing specific mediation effects in complex latent variable models[J]. *Organizational Research Methods*, 2012, 15(1): 3-16.
- [19]Lavine M. Paradoxical leadership and the competing values framework[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2014, 50(2): 189-205.
- [20]Lewis M W, Andriopoulos C, Smith W K. Paradoxical leadership to enable strategic agility[J]. *California Management Review*, 2014, 56(3): 58-77.
- [21]Loon M, Lim Y M, Lee T H. Transformational leadership and job-related learning[J]. *Management Research Review*, 2012, 35(3-4): 192-205.
- [22]Lüscher L S, Lewis M W. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(2): 221-240.
- [23]Mihalache O R, Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, et al. Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2014, 8(2): 128-148.
- [24]Paterson T A, Luthans F, Jeung W. Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(3): 434-446.

- [25]Porath C, Spreitzer G, Gibson C, et al. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 250–275.
- [26]Preacher K J, Zyphur M J, Zhang Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 2010, 15(3): 209–233.
- [27]Rao-Nicholson R, Khan Z, Akhtar P, et al. The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(20): 2461–2487.
- [28]Rapp A A, Bachrach D G, Flaherty K E, et al. The role of the sales-service interface and ambidexterity in the evolving organization: A multilevel research agenda[J]. *Journal of Service Research*, 2017, 20(1): 59–75.
- [29]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.
- [30]Smith W K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1592–1623.
- [31]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.
- [32]Stock R M. Is Boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(4): 574–592.
- [33]Wallace J C, Butts M M, Johnson P D, et al. A multilevel model of employee innovation understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4): 982–1004.
- [34]Yu T, Patterson P G, De Ruyter K. Achieving service-sales ambidexterity[J]. *Journal of Service Research*, 2013, 16(1): 52–66.
- [35]Zhang X M, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 107–128.
- [36]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.

How Does Paradoxical Leadership Enhance Individual Ambidexterity? The Composite Multiple Mediating Role of Psychological Safety and Thriving at Work

Wang Zhaohui

(Business School, Hunan First Normal University, Changsha 410205, China)

Summary: The increasingly dynamic global business environment has brought tension and conflicts into the organizational life of employees. At the individual level, ambidexterity is the individual ability to pursue both exploitation and exploration and combine and gain synergies between them. Although researchers recognize the importance of resolving contradictory behaviors to organizational ambidexterity, most studies focus on organizational level and top management to find resolutions of tension and conflicts. At present, the research on individual ambidexterity mainly focuses on the following three aspects: the first is to explore the individual characteristics that are conducive to the integration of conflicting activities; the second is from a perspective of organizational context; the

third argues that informal social networks of employees promote their ambidextrous behaviors. However, few studies have focused on the role of leadership in promoting the ambidextrous behavior of front-line employees. In the research practice, although some scholars have found that paradoxical leadership behavior can promote employees' performance, but neglect the discussion of individual ambidextrous behavior at the micro-level. Researchers fail to answer the question of whether paradoxical leadership can promote the ambidextrous behaviors of employees.

To address these concerns, this paper intends to answer the above questions from two perspectives. First of all, recent studies by foreign scholars show that paradoxical leadership includes not only performance dimension but also supportive dimension. Performance dimension means that supervisors set higher performance goals for subordinates to tap potential of subordinates, while supportive dimension refers to supervisors' trust, guidance and assistance to subordinates. This paper examines the impact of the complementarity of performance and support on employee ambidexterity. Secondly, psychological security is an important psychological factor that affects employees' ambidextrous behaviors based on the intrinsic motivation theory. Therefore, this paper chooses psychological security as an intermediate variable. In a recent study, some researchers point out that thriving at work impacts employees' ambidextrous behaviors. Therefore, this paper chooses thriving at work as the mediating variable in addition to the psychological mechanism and puts forward the logic path, namely paradoxical leadership-thriving at work-employee ambidextrous behavior.

Based on the data collected from a survey of 316 frontline employees, this paper uses structural equation to analyze the data. It arrives at the main findings as follows: firstly, paradoxical leadership has a significant positive impact on the ambidextrous behavior of front-line employees; secondly, the influence of paradoxical leadership on employee ambidexterity is completely through psychological security and thriving at work; thirdly, there is no significant difference in the specific intermediary role of psychological security and thriving at work, however, the individual mediation effect of thriving at work is significantly greater than chain mediation effect resulting from its combination with psychological safety.

Our study contributes to the literature in two significant ways. Firstly, the paradoxical leadership is divided into two dimensions: performance and support. By analyzing the role of complementarity in promoting ambidextrous activities of employees, this paper expands the research level of traditional relationship of leadership-organization ambidexterity. It provides a new perspective for revealing the microscopic foundation of organizational ambidexterity. Secondly, through the introduction of two intermediary variables, psychological safety and thriving at work, proposes and tests a dual psychological pathway through which paradoxical leadership relates to ambidextrous behavior. As prior research has examined a motivation-based explanation, our focus on the thriving framework extends it to individual ambidexterity research and provides an opportunity to test the utility of these complementarity perspectives in demonstrating the sense of agency that provides the psychological underpinning of ambidexterity behavior.

Key words: paradoxical leadership; ambidextrous behavior; psychological safety; thriving at work

(责任编辑: 子文)