

引文格式: 彭伟, 包希慧. CEO 悖论式领导如何激发组织创造力?: 知识搜索平衡的中介作用 [J]. 常州大学学报(社会科学版), 2021, 22 (3): 74-82.

CEO 悖论式领导如何激发组织创造力? ——知识搜索平衡的中介作用

彭伟, 包希慧

摘要: 基于组织双元理论, 探讨 CEO 悖论式领导对组织创造力的影响, 并验证知识搜索宽度与知识搜索深度的平衡在其中发挥的中介作用。分析结果表明: 平衡在上述关系中分别发挥了部分中介作用, 且知识搜索联合平衡的中介作用较知识搜索匹配平衡更显著。研究结论拓展了悖论式领导作用机制的研究层次, 丰富了知识搜索平衡在领导力有效性研究中的应用, 也为企业增强组织创造力提供了实践参考。

关键词: 悖论式领导; 知识搜索; 联合平衡; 匹配平衡; 组织创造力

作者简介: 彭伟, 管理学博士, 常州大学商学院副教授、硕士研究生导师; 包希慧, 常州大学商学院硕士研究生。

基金项目: 国家社会科学基金重点项目“基于三维资本的大学生创业质量提升机制研究”(19AGL006); 江苏省研究生科研与实践创新计划项目“正念型领导对新生代员工主动创新行为的影响机制研究”(KYCX20_2623)。

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **Doi:** 10.3969/j.issn.2095-042X.2021.03.009

随着外部环境日益复杂化, 企业正逐渐向多极、动态、竞合的状态转变, 迫切需要提升组织创造力, 以增强企业竞争力。创造力已经成为支撑企业跨越式发展的核心要素, 仅以新颖来诠释创造力, 不可避免地会对企业产生“华而不实”的负面影响^[1]。此外, 组织创造力也绝非单一个体或团队创造力的简单汇总, 需要彼此协同升华^[2]。因此, 当企业面临越来越多的诸如新颖与实用等悖论困境时, 传统的领导风格可能导致组织偏离目标方向, 顾此失彼^[3]。为应对上述问题, 悖论式领导逐渐引起管理者和学者的广泛关注^[4]。悖论式领导秉持“既-又”的思维逻辑, 协同、柔性地处理组织悖论问题, 满足组织中的各种矛盾需求。那么, CEO 的悖论式领导行为是否有助于协调各种矛盾进而对组织创造力产生影响呢? 其内在的作用机理又是什么?

CEO 悖论式领导具有双元张力特质, 为组织中的创造性活动提供了适宜土壤^[4]。现有研究证实了悖论式领导有助于提升员工个体和团队的创造力, 并就其作用机制展开了探讨^[5], 而组织层面悖论式领导的有效性及其作用研究较为缺乏。从外部环境获取相关知识对加快组织创造力进程至关重要^[6]。组织扩大知识搜索宽度或增加知识搜索深度有利于新知识的获取、积累、创造, 丰富企业的知识基础, 提高企业创新能力^[7]。知识宽度搜索和知识深度搜索类似于企业中的探索与利用活动^[8]。在知识搜寻过程中, 两者之间存在张力矛盾, 一旦失衡便会抑制组织创造力的提升^[9]。组织双元理论为上述问题提供了解决方案, 即协同知识搜索宽度与知识搜索深度使两者趋于平衡, 有助于避免组织陷入低效的“创新陷阱”^[10]。悖论式领导可以有效协调矛盾, 在缓解知

识搜索宽度与知识搜索深度之间的张力上具有较大优势^[11]。借鉴梁阜等^[10]的研究, 将知识搜索宽度和知识搜索深度的二元平衡区分为知识搜索联合平衡与知识搜索匹配平衡, 前者指搜索宽度与搜索深度在状态上的组合互补, 后者指搜索宽度与搜索深度在执行强度水平上保持平衡。据此, 本研究拟将知识搜索平衡纳入研究模型, 考察其在 CEO 悖论式领导与组织创造力之间的传递作用。

一、理论基础与研究假设

(一) 悖论式领导

悖论思想的理论根源可追溯到西方的古希腊时期和中国的春秋战国时期^[12]。在西方, 悖论是由“para (与……相反)”和“doxa (意见)”两个词语组合而成, 指自相矛盾的恒假命题^[12]。在中国, 悖论思想起源于道家的“阴-阳”哲学, 意指阴阳两极既对立又相互依赖、相互转化^[4]。Zhang 等率先融合东方“阴-阳”哲学, 提出了悖论式领导的概念内涵^[4]。随后, 进一步探讨了高层管理者的悖论式领导行为, 认为悖论式领导指管理者表现出看似相互竞争实则相互关联的领导行为^[13]。综上所述, 悖论式领导的核心内涵就是通过采用“既 A 又 B”的结构来执行“二者皆”逻辑。值得注意的是, CEO 等高层领导者对企业的经营和长期可持续发展负有最直接的责任, 必须解决更多战略悖论^[13]。

(二) CEO 悖论式领导与组织创造力

组织创造力指在一个复杂的社会系统下, 一群个体共同创造有价值的新产品、新服务、新工作流程等能力^[14]。在面对外部日益复杂和动态的环境时, 组织创造力所包含的新颖和实用的矛盾也日益凸显出来。本文进一步将研究视角拓展至组织层面, 推测 CEO 悖论式领导行为对组织创造力具有显著的促进作用。

首先, CEO 在组织的短期决策及长期发展中发挥着至关重要的作用^[15], CEO 悖论式领导通过关注短期效率及组织长期发展提升组织创造力, 具体体现为短期内依靠新颖的创意吸引市场, 注重提升产品或服务在长期发展中的实用性价值, 即, 注重有效协调组织创造力提升过程中的双重悖论属性。其次, CEO 悖论式领导摒弃“非黑即白”的思想观念, 同时满足股东与利益相关主体的利益诉求, 并在此基础上增强组织创造性实力。再次, CEO 悖论式领导既注重组织内部规范的稳定性, 有助于提升产品和服务的实用性, 避免创造性资源的浪费; 又允许保持组织内部规范的灵活性, 有助于形成轻松、自由的组织文化氛围, 此种环境能够使员工将个人创造力融入组织创造性活动当中。最后, 组织的创造性活动不仅受到企业自身环境的影响, 也受到外部宏观环境的重要影响^[16]。CEO 悖论式领导执行宏观环境的政策方针, 也在一定程度上影响着政策方针的制定^[13], 为组织创新、创造提供适宜的环境。即: CEO 悖论式领导既主张遵守政府政策、市场规范, 重视实用的产品与稳定的服务^[13], 又以自身影响力推动政策方针的制定, 继而研发出独具特色、新颖的成果。由此, 本文提出如下假设:

H1: CEO 悖论式领导对组织创造力具有正向影响。

(三) 知识搜索联合平衡的中介作用

在组织资源约束和自我强化机制的共同作用下, 知识搜索宽度和知识搜索深度之间存在张力, 这种张力驱使两种搜索行为走向失衡状态^[17]。CEO 悖论式领导既对外部环境变化保持敏感, 又能以“两者都”的态度对待组织方针战略, 有效平衡组织中的知识搜索宽度与知识搜索深度行

为,使两者实现互补、协同。一方面,CEO悖论式领导主张既要顺应外部环境变化又要保持灵活性,以使组织能够自主探索外部知识渠道来获取异质性知识^[18]。企业执行宏观政策同时发挥自身影响力,有效削弱了搜索宽度的扩大给企业带来的不确定性,降低了分辨高质量信息的影响。同时,CEO悖论式领导重视组织体系内部的灵活性,促使组织成员间进行信息交流,弥补了宽度搜索外部知识带来的弊端^[19]。另一方面,CEO悖论式领导注重短期效率与长期发展的统一,使组织整体形成一致的价值观,从而形成集体主义文化观念^[20]。为防止组织对现有知识的深度利用而使企业陷入核心刚性陷阱,CEO悖论式领导将悖论思维运用于组织之中,使得矛盾双方在更高层次上融合^[21]。综上所述,CEO悖论式领导有助于知识搜索宽度和深度两种搜索策略的有效融合,能够使企业精准利用信息,避免陷入失败陷阱,从而促进知识搜索联合平衡。据此,本文提出如下假设:

H2a: CEO悖论式领导对知识搜索联合平衡具有正向影响。

知识搜索联合平衡需要组织在搜索宽度和搜索深度上保持互补,强调两者的共同交互作用。依赖单一的知识搜索策略,会在一定程度上阻碍组织创造力的大幅度提升^[22]。一方面,知识搜索宽度不利于组织在特定领域进行知识整合、聚焦、钻研,难以发现新颖的、有针对性的搜索方向;而知识搜索深度恰好能对知识进行频繁和反复地利用,形成了序列化、结构化、模块化的知识资源使用规则和程序^[10],从而有利于组织内部知识成果转化,最大化地发挥知识资源效用,进而提升组织创造力。另一方面,不断加大知识搜索深度使得组织本身与外界信息的熟悉程度加深,加快高质量信息以及隐性知识的转移^[19],有利于企业预测技术发展趋势并加快企业技能研发的速度^[23],提升组织产品或服务的创新性。此外,若只关注知识搜索深度,企业对外部产品和市场就无法形成敏锐的洞察力,难以激发和把握创新机会^[24]。宽度搜索破除闭门造车式的传统发展模式,使企业以开放的态度融合内外部知识资源,打破刚性藩篱,在组织中形成开放式创造模式,全面推进组织创造力的稳步提升。据此,本文提出如下假设:

H2b: 知识搜索联合平衡对组织创造力具有正向影响。

悖论式领导秉承“both...and...”的辩证思维理念,能够针对矛盾对立双方提出创造性的解决方案,实现多元复杂因素的有效整合。在知识搜索宽度与知识搜索深度的联合平衡问题上,CEO悖论式领导能够兼顾两者,使其在组织中共同发挥作用,既鼓励企业加深对核心能力的深度搜索,又提倡扩大知识搜索范围避免企业踏入刚性陷阱,从而实现知识搜索宽度与知识搜索深度的有效互补。当知识搜索处于联合平衡状态时,CEO悖论式领导可以弥补组织获取单一、特定知识资源的缺点,减少组织面临的不确定性,为企业在新兴领域提供创新机会,并最终实现强化组织创造力的效果。据此,本研究提出如下假设:

H2c: 知识搜索联合平衡在CEO悖论式领导对组织创造力的影响中发挥中介作用。

(四) 知识搜索匹配平衡的中介作用

知识搜索宽度有利于企业创新,但一旦超过临界点便会抑制创新;同理,过度倚重深度搜索也会产生负面影响^[23]。CEO悖论式领导的张力管理方式恰好为搜索宽度与深度的匹配平衡提供了解决方案。一方面,CEO悖论式领导注重组织内部稳定与外部信息流通。在知识搜索策略方面,CEO悖论式领导既要求组织增强对核心创新知识或技术的理解运用,纵深挖掘已有成熟技术的价值,以提高知识搜索深度水平;又要求企业进一步与外界进行知识资源的交流与共享,突破组织创新瓶颈,拓宽外部资源搜索渠道^[25]。另一方面,CEO悖论式领导在企业运行过程中既会尊重股东诉求,又会满足各利益相关主体实现价值的要求^[13]。CEO悖论式领导会以高标准严

格要求组织中的各级人员,同时采用高灵活策略激励组织成员^[5]。高标准策略要求组织成员深度整合组织核心知识,使其发挥最大效用;高灵活策略则需要组织成员以开放的姿态广泛探寻外部资源,增加组织知识要素的数量,强化知识资源的重新组合与利用,以此在较高层次上达成两种搜索行为程度的匹配平衡,避免“此消彼长”的情况。由此,本研究提出如下假设:

H3a: CEO 悖论式领导对知识搜索匹配平衡具有正向影响。

知识搜索匹配平衡指组织对两种搜索策略在执行程度上保持相对一致^[10],强调二者的协同作用。对于组织的创新活动来讲,企业若能够有效协调两者之间的“阴阳”平衡,则有利于企业自身创造性的提升^[10],因而同等水平的知识搜索宽度与知识搜索深度策略有助于增强企业的组织创造力。知识搜索宽度与知识搜索深度之间的匹配平衡可以有效规避组织创新退化的风险,进而使组织创造力得到提升。一方面,企业知识搜索的范围越大,搜集到的不同类型的知识、资源等也越多^[7],整合的难度也就越大。而知识深度搜寻恰恰可以将搜索的知识与核心创造力进行匹配,协调宽度搜索产生的异质性资源,将其充分运用到组织中去,增强组织整合、再创造的能力。另一方面,若企业过度关注知识搜索深度而弱化知识搜索宽度,易使组织事业受到限制,也难以适应当下盛行的“跨界”思维,从而会面临较大的“知识过时(obsolescence)”风险^[17]。因此,适度地拓展外部知识能够有效促进组织成员创新想法的产生,利于企业开发新产品、提供新服务,发挥创造力。由此,本文提出如下假设:

H3b: 知识搜索匹配平衡对组织创造力具有正向影响。

CEO 悖论式领导不仅能够满足组织的张力性需求,而且可以提升组织战略的敏感性和柔性^[26],使得组织成员能够有效协调知识搜索宽度与知识搜索深度,把握好“度”的问题,实现知识搜索匹配平衡。知识搜索宽度与深度的协调、匹配,能充分调动与整合组织内外部知识资源,激发组织成员的创造活力,同时避免各类创新陷阱,进而从组织层面提升创造力水平。由此,本研究提出如下假设:

H3c: 知识搜索匹配平衡在 CEO 悖论式领导对组织创造力的影响中起中介作用。

二、研究方法

本研究采取问卷调查法来收集数据,调查样本主要来自长三角地区的企业。在当地政府部门以及行业协会的大力支持下,且征得被调查企业负责人的同意后,采用现场和电子邮件两种方式发放问卷。为了确保调查数据的有效性和真实性,本研究采取了三个必要措施:一是确保调查对象对企业高层领导者有所了解,并充分了解企业性质、所属行业、企业竞争优势、企业创造力表现。二是问卷采用不记名方式,避免填答者隐瞒真实想法。三是舍弃收集到的无效问卷。此次调查共发放 250 份问卷,最终得到有效样本 140 份,有效回收率为 56%。样本企业涵盖多个行业领域,其中,化工行业占比 24.30%,机械制造行业占比 20.00%,纺织服装行业占比 19.29%,电子信息行业占比 5.00%。企业年龄在 10 年之内的占比 42.14%,大于 10 年的占 57.86%。企业规模方面,50 人及以下的企业占比 17.14%,51~200 人的企业占比 17.86%,201~500 人的企业占比 14.29%,501~1000 人的企业占比 22.14%,1000 人以上的企业占比 28.57%。

本研究选用 Lee 等^[27]研制的测量量表测量组织创造力,采用 Zhang 等^[13]所开发的悖论式领导行为量表测量 CEO 悖论式领导,借鉴苏道明等^[24]采用的量表来测量知识搜索宽度和知识搜索深度。借鉴 Cao 等^[28]的计算方式:知识搜索联合平衡=知识搜索宽度×知识搜索深度;知识搜

索匹配平衡=5-|知识搜索宽度-知识搜索深度|。各量表信度分别为0.710、0.895、0.725、0.715,均大于0.700。

以往研究表明组织方面的企业年龄、企业规模、行业领域对知识搜索联合平衡、知识搜索匹配平衡组织创造力具有影响^[10]。因此,本研究采用上述客观因素作为控制变量,其中企业年龄用问卷调查年份与公司成立年份的差值表示,企业规模用员工人数来衡量(1表示50人及以下,2表示51至200人,3表示201至500人,4表示501至1000人,5表示1000人以上)。

三、数据分析与结果

(一) 验证性因子分析

由于CEO悖论式领导、知识搜索宽度、知识搜索深度、组织创造力4个变量是在同一时间评价的,本文运用Lisrel 9.1软件进行验证性因子分析,以检验悖论式领导、知识搜索宽度、知识搜索深度、组织创造力的区分效度。分析结果表明,与其他因子模型比较,四因子模型的拟合状况较好($\chi^2/df=1.443<3$, $RMSEA=0.056<0.080$, $CFI=0.976>0.900$, $NNFI=0.972>0.900$, $IFI=0.977>0.900$),这表明本研究涉及的4个变量之间具有良好的区分效度。

(二) 描述性统计和相关分析

本研究对各变量进行了描述性统计分析及变量间的相关性分析。CEO悖论式领导与知识搜索宽度($r=0.606$, $p<0.001$)、知识搜索深度($r=0.623$, $p<0.001$)、组织创造力($r=0.709$, $p<0.001$)呈显著正相关;与此同时,组织创造力与知识搜索宽度($r=0.566$, $p<0.001$)、知识搜索深度($r=0.686$, $p<0.001$)呈显著正相关。这些结果为本文的研究假设提供了初步支持。

(三) 假设检验

采用层级回归分析方法检验CEO悖论式领导对组织创造力的正向影响,以及知识搜索联合平衡与知识搜索匹配平衡在其中发挥的双重中介作用,结果见表1。M1、M2、M7、M8以组织创造力为因变量,M3和M4将知识搜索联合平衡作为因变量,M5和M6将知识搜索匹配平衡作为因变量。M2结果显示CEO悖论式领导对组织创造力具有显著的正向影响,假设H1得到验证。M4结果显示,在M3基础上加入CEO悖论式领导,CEO悖论式领导对知识搜索联合平衡具有显著的正向影响,假设H2a得到验证。同理,M6是在M5的基础上加入CEO悖论式领导,CEO悖论式领导对知识搜索匹配平衡具有显著的正向影响,假设H3a得到验证。M7结果显示,在M1的基础上加入知识搜索联合平衡对知识搜索匹配平衡,知识搜索联合平衡、知识搜索匹配平衡对组织创造力具有显著的正向影响,假设H2b、H3b得到验证。M8结果显示,将所有变量同时放入回归方程,CEO悖论式领导对组织创造力直接效应减弱,但仍然显著。由此说明,知识搜索联合平衡、知识搜索匹配平衡在CEO悖论式领导与组织创造力的关系中起部分中介作用,假设H2c、H3c得到验证。

层级回归结果已经验证了知识搜索联合平衡、知识搜索匹配平衡在CEO悖论式领导和组织创造力之间的中介作用。但是由于样本量较小,所以进一步采用Bootstrap方法验证中介作用。由检验结果(见表2)可知,知识搜索联合平衡在CEO悖论式领导和组织创造力间的中介效应值为0.246;知识搜索匹配平衡在悖论式领导和组织创造力间的中介效应值为0.079;两条路径的中介作用在95%的置信区间下都不包括0。可见,H2c、H3c再次得到验证。路径分析结果如

图 1 所示。

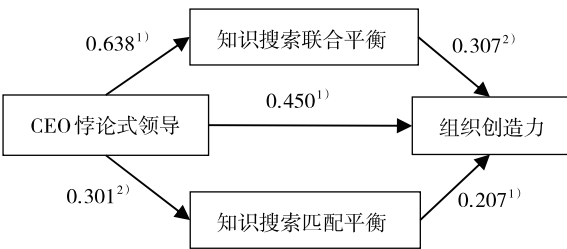
表 1 中介效应检验分析结果

变量	知识搜索联合平衡		知识搜索匹配平衡		组织创造力			
	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M7	M8
企业年龄	0.054	0.043	−0.026	−0.031	0.077	0.065	0.054	0.059
企业规模	0.037	0.027	−0.006	−0.011	−0.007	−0.019	−0.026	−0.024
行业领域	−0.318 ¹⁾	−0.091	−0.136	−0.026	−0.335 ¹⁾	−0.078	−0.129	−0.046
CEO 悖论式领导		0.604 ¹⁾		0.292 ²⁾		0.682 ¹⁾		0.441 ¹⁾
知识搜索联合平衡							0.541 ¹⁾	0.299 ¹⁾
知识搜索匹配平衡							0.250 ¹⁾	0.209 ¹⁾
R^2	0.104	0.417	0.020	0.093	0.110	0.510	0.512	0.619
ΔR^2		0.313 ¹⁾		0.073 ²⁾		0.400 ¹⁾	0.402 ¹⁾	0.109 ¹⁾
F 值	5.264	24.132 ¹⁾	0.932	3.476 ³⁾	5.618	35.103 ¹⁾	28.117 ¹⁾	36.010 ¹⁾

注：¹⁾表示 $p < 0.001$ ，²⁾表示 $p < 0.010$ ，³⁾表示 $p < 0.050$ 。

尽管上述结果已经验证了知识搜索联合平衡以及知识搜索匹配平衡在 CEO 悖论式领导影响组织创造力的过程中均发挥中介作用，但并未考察其独特解释力。也就是说，知识搜索联合平衡与知识搜索匹配平衡的中介作用孰强孰弱尚未明了。据此，本研究探索性地对 CEO 悖论式领导影响组织创造力两条路径的中介作用加以比较分析，以明晰两者解释效力的异同。

如表 2 所示，知识搜索联合平衡和知识搜索匹配平衡的中介效应差值为 0.167，且 95% 的置信区间为 [0.014, 0.361]，不包含 0，这表明知识搜索联合平衡相比于知识搜索匹配平衡的中介效应更强，知识搜索宽度与知识搜索深度之间的互补能够达到对立统一的效果，实现“1+1>2”的作用。



注：¹⁾表示 $p < 0.001$ ，²⁾表示 $p < 0.010$ 。

图 1 模型路径分析

表 2 Bootstrap 检验分析结果

中介效应	公式	点估计	95% 置信区间	
			上限	下限
知识搜索联合平衡的中介效应	$a1 \cdot b1$	0.246	0.102	0.461
知识搜索匹配平衡的中介效应	$a2 \cdot b2$	0.079	0.028	0.148
总体中介效应	$a1 \cdot b1 + a2 \cdot b2$	0.325	0.164	0.561
中介效应差值	$a1 \cdot b1 - a2 \cdot b2$	0.167	0.014	0.361

四、结论与讨论

基于组织双元理论，本研究验证了 CEO 悖论式领导对组织创造力的影响效应及其作用机制。基于 140 份有效调查问卷的数据分析，得到以下结论：CEO 悖论式领导对组织创造力具有显著

的正向影响;知识搜索联合平衡与知识搜索匹配平衡分别在CEO悖论式领导与组织创造力之间发挥部分中介作用,但知识搜索联合平衡的中介作用较知识搜索匹配平衡更强。

(一) 理论贡献

首先,本文进一步证实了CEO悖论式领导在中国情境下的显著预测作用,拓展了CEO悖论式领导有效性的作用层次。以往研究主要关注中低层领导者如何通过作用于下属工作态度、行为等来影响员工创造力^[29]或团队创造力^[5],有关高层管理者领导行为对组织创造力的影响效应研究尚不多见。本文证实了CEO悖论式领导行为对组织创造力的提升具有促进作用,该结论不仅将悖论式领导的有效性拓展到组织层面,也为进一步理解高层管理者领导力与组织创造力之间的关系提供了证据支撑。

其次,本文从知识搜索平衡视角揭示了CEO悖论式领导行为影响组织创造力的中介传导机制,丰富了领导行为对组织创造力影响的研究视角。以往关于组织创造力的研究多从特质理论、行为理论、权变理论等视角展开,尚缺乏权威领导力对组织创造力影响机制的研究。本文尝试从知识搜索视角进行分析,发现CEO悖论式领导对组织创造力的作用还可以通过知识搜索平衡这一桥梁间接实现。该结论为领导行为对组织创造力的作用机制研究开辟了新视角,打开了CEO悖论式领导与组织创造力间关系的“黑箱”。

最后,本文探索性地将知识搜索联合平衡与知识搜索匹配平衡的中介效应进行比较,证实了知识搜索联合平衡的中介作用强于知识搜索匹配平衡。相较于实现知识搜索联合平衡模式而言,CEO悖论式领导在合理匹配知识搜索宽度与知识搜索深度时会遇到更多困难,原因在于知识搜索宽度注重拓展组织异质性知识,而搜索深度旨在挖掘企业核心的空白或者不足^[10],CEO在对两者进行匹配时,要对不同时期的组织创新战略进行更为复杂的抉择与权衡。因此,知识搜索联合平衡的中介作用强于匹配平衡。该结论深化了对两种知识搜索平衡作用机制的认识,也为后续知识搜索相关研究提供了理论参考。

(二) 实践启示

研究结论对组织管理实践具有一定的指导意义。第一,CEO领导者应该充分认识组织中长期存在的、日益复杂化的矛盾与两难等困境,并积极培养自身整合思维与悖论思维,以更加开放和包容的态度应对组织结构和员工需求的变化,灵活处理在提升组织创造力方面面临的悖论问题。CEO需要从辩证统一的角度协调决策中的相悖矛盾、对立的领导行为倾向,从而更好地解决组织中的新颖性与实用性冲突。第二,当组织需要利用外部搜索弥补资源空缺或者降低企业风险时,应注意外部知识搜索行为的双元性。若不能很好地理解知识搜索双元性,则容易产生反作用。因此,CEO应该对知识搜索宽度和知识搜索深度进行有效权衡,两者对组织创造力的作用都不可忽视,组织需要同时予以利用;对于知识搜索宽度与知识搜索深度的匹配,领导者必须进行适度协调,科学分配资源以维持两者之间的平衡。第三,组织创造力对于组织的绩效与长期发展至关重要,CEO应该注重培养员工开拓创新的精神,关注其产生的对组织创造有利的新颖想法,重视提升产品和服务创造力以及员工创造力,进而形成组织创造力。

(三) 研究局限与展望

本文还存在一些不足,有待未来研究加以完善。第一,本文仅选取了长三角地区140个样本,样本数量偏小。未来研究可在更广泛的地区开展大规模数据调查,扩大样本数据的容量和来源,以期得出更具普适性的研究结论。第二,本文的数据均来源于同一时间点,收集的横截面数据从本质上只能验证变量之间的相关性,难以澄清变量之间的关系,忽视了其中的动态演化效

应。未来研究可以从多时间点对被访企业进行调研, 增强数据的连续性, 使结论更加严谨可靠。第三, 本文仅探讨了 CEO 悖论式领导与组织创造力之间的作用机制, 研究了两者之间的中介变量, 并未对其过程中可能存在的调节变量加以研究。未来研究可以从员工特质、社会网络以及外部环境等多方面进一步探讨边界条件, 深化悖论式领导和组织创造力关系的研究。

参考文献:

- [1] 孙永磊, 宋晶, 陈劲. 组织创造力形成的影响因素探索及实证研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39 (8): 40-52.
- [2] 杨洋, 田谷咏, 邹明阳, 等. 基于制度演化的组织创造力模式: 长白山万达旅游度假区 CMVP 管理之道解析 [J]. 管理学报, 2020, 17 (1): 1-11.
- [3] 孙柯意, 张博坚. 悖论式领导对变革支持行为的影响机制: 基于员工特质正念的调节作用 [J]. 技术经济与管理研究, 2019 (8): 45-50.
- [4] 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.
- [5] 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.
- [6] 黄建文, 杨忠敏, 毛良虎, 等. 知识经济时代下变革型领导对工作绩效的影响: 基于员工创造力中介效应的实证研究 [J]. 常州大学学报 (社会科学版), 2019, 20 (3): 77-84.
- [7] 秦鹏飞, 申光龙, 胡望斌, 等. 知识吸收与集成能力双重调节下知识搜索对创新能力的影响效应研究 [J]. 管理学报, 2019, 16 (2): 219-228.
- [8] CHIANG Y H, HUNG K P. Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows [J]. R&D management, 2010, 40 (3): 292-299.
- [9] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. Organization science, 1991, 2 (1): 71-87.
- [10] 梁卓, 张志鑫. 外部知识搜索及其双元性的创新效应研究 [J]. 情报杂志, 2019, 38 (1): 171-179.
- [11] 王朝晖. 悖论式领导如何让员工两全其美?: 心理安全感和工作繁荣感的多重中介作用 [J]. 外国经济与管理, 2018, 40 (3): 107-120.
- [12] 朱颖俊, 张渭, 廖建桥, 等. 鱼与熊掌可以兼得: 悖论式领导的概念、测量与影响机制 [J]. 中国人力资源开发, 2019, 36 (8): 31-46.
- [13] 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.
- [14] WOODMAN R W, SAWYER J E, GRIFFIN R W. Toward a theory of organizational creativity [J]. Academy of management review, 1993, 18 (2): 293-321.
- [15] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [J]. Academy of management review, 1984, 9 (2): 193-206.
- [16] 盛明明. 基于个体-情境-文化交互视角下的组织创造力研究述评 [J]. 中国人力资源开发, 2016 (22): 6-11.
- [17] GUPTA A K, SMITH K G, SHALLEY C E. The interplay between exploration and exploitation [J]. Academy of management journal, 2006, 49 (4): 693-706.
- [18] 瞿孙平, 石宏伟, 俞林. 创新视角下知识搜索的研究回顾与展望 [J]. 情报杂志, 2018, 37 (8): 195-201.
- [19] 芮正云, 罗瑾琰, 甘静娴. 新创企业创新困境突破: 外部搜寻双元性及其与企业知识基础的匹配 [J]. 南开管理评论, 2017, 20 (5): 155-164.
- [20] 胡文安, 罗瑾琰, 钟竞. 双元创新搜索视角下组织创新绩效的提升路径研究: 领导行为的触发作用 [J]. 科学学与科学技术管理, 2017, 38 (4): 60-72.
- [21] 罗瑾琰, 管建世, 钟竞, 等. 迷雾中的抉择: 创新背景下企业管理者悖论应对策略与路径研究 [J]. 管理世界, 2018, 34 (11): 150-167.
- [22] ZAHRA S A, GEORGE G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension [J]. Academy of management review, 2002, 27 (2): 185-203.

- [23] 阮爱君, 金珺. 外部知识搜索策略对企业创新绩效的影响机制研究 [J]. 财经论丛, 2016 (4): 81-88.
- [24] 苏道明, 吴宗法, 刘臣. 外部知识搜索及其二元效应对创新绩效的影响 [J]. 科学学与科学技术管理, 2017, 38 (8): 109-121.
- [25] LIN H E, MCDONOUGH III E F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity [J]. IEEE transactions on engineering management, 2011, 58 (3): 497-509.
- [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] LEE H, CHOI B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination [J]. Journal of management information systems, 2003, 20 (1): 179-228.
- [28] CAO Q, GEDAJLOVIC E, ZHANG H. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects [J]. Organization science, 2009, 20 (4): 781-796.
- [29] 李伟明, 张初. 辱虐管理对员工创造力的影响研究: 基于员工犬儒主义的中介作用 [J]. 常州大学学报(社会科学版), 2019, 20 (3): 68-76.

How Does CEO's Paradoxical Leadership Inspire Organizational Creativity?: The Mediating Role of Knowledge Search Balance

Peng Wei, Bao Xihui

Abstract: Based on organizational ambidexterity theory, this paper explores the effect of CEO's paradoxical leadership on organizational creativity, and tests the mediating effect of the balance between breadth and depth of knowledge search. It is found out that balance plays a part of mediating role in the relationship, and knowledge search combined with balance has a stronger mediating effect than knowledge search fitting balance. The research findings not only expand the research level of paradoxical leadership mechanism and enrich the application of knowledge search balance in leadership effectiveness research, but also provide practical references for enterprises to improve organizational creativity.

Keywords: paradoxical leadership; knowledge search; combined balance; organizational creativity

(收稿日期: 2020-11-30; 责任编辑: 沈秀)