



Type of Article: Research

Design a Process Model of Paradoxical Leadership in Organization

Arad Oskouei-Zadehnozd¹, Alireza Koushkie-Jahromi^{2*}, Mohammadreza Saadi³

Received: 2025/11/03

PP: 151-183

Accepted: 2026/02/28

Abstract

Paradoxical leadership, as a novel approach in management literature, focuses on leaders' ability to simultaneously combine and balance contradictory traits and behaviors—such as strictness and flexibility, control and trust, maintaining structure and encouraging innovation. This style of leadership, particularly in public organizations facing institutional complexities, accountability pressures, and the necessity of adapting to change, can provide a foundation for enhancing resilience, organizational learning, and human capital development. Accordingly, the purpose of this article was to design a process model of paradoxical leadership in organizations. This study was qualitative in nature. The statistical sample consisted of 13 human resource managers and organizational behavior specialists, selected through purposive sampling. Initially, a preliminary process model of paradoxical leadership was identified through a review of theoretical literature, and then refined through semi-structured interviews with the sample group using thematic analysis. The findings revealed that the process model of paradoxical leadership includes: Inputs: strategic wisdom, identity balance, regulatory capability, meaning construction, organizational normative architecture, organizational institutional architecture, environmental institutional challenges, team maturity, and collective capacities. Process: recognition of paradoxical tensions, leader's interpretive insight, leader's paradox reframing, suspension of judgment, design of simultaneous strategies, dual and balanced behavioral manifestation, leader's multi-level review, and leader's paradox internalization. Mediating factors: strategic co-thinking, multi-layer organizational interaction, structural rethinking. Moderating factors: level of environmental ambiguity, intensity of institutional contradictions, organizational cultural maturity. Outcomes: psychological, developmental, performance-related, structural, value-based, and discursive transformations.

KeyWords: Process Model, Paradoxical Leadership, Thematic Analysis.

Reference: Oskouei-Zadehnozd, A. , Koushkie-Jahromi, A. and Saadi, M. (2026). Design a Process Model of Paradoxical Leadership in Organization. Strategic management attitude, 4(1), 151-183.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.6.8>

¹Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
arad.oskoueizadehnozd@iaau.ac.ir

²Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).koushkie@atu.ac.ir

³Department of Behavioral and Laboratory Economics, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. msaadi@atu.ac.ir



نوع مقاله: پژوهشی

طراحی مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان^۱

آراد اسکوئی زاده نوزاد^۲، علیرضا کوشکی جهرمی^{۳*}، محمدرضا سعدی^۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۹

صص: ۱۵۱-۱۸۳

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲

چکیده

رهبری متناقض‌نما به‌عنوان رویکردی نوین در ادبیات مدیریت، بر توانایی رهبران در ترکیب هم‌زمان و متعادل‌سازانه ویژگی‌ها و رفتارهای متضاد تمرکز دارد؛ نظیر سخت‌گیری و انعطاف‌پذیری، کنترل و اعتماد، حفظ ساختار و تشویق نوآوری. این سبک رهبری به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با پیچیدگی‌های نهادی، فشارهای پاسخ‌گویی و ضرورت سازگاری با تغییرات مواجه‌اند، می‌تواند بستری برای ارتقاء تاب‌آوری، یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی فراهم آورد. بنابراین هدف از ارائه این مقاله، طراحی الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان است. این پژوهش یک تحقیق کیفی به‌شمار می‌رود. نمونه آماری در این پژوهش، ۱۳ نفر از مدیران منابع انسانی و متخصصان رفتار سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش با بررسی ادبیات نظری، یک الگوی فرایندی اولیه برای رهبری متناقض‌نما شناسایی و سپس از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نمونه آماری، الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما با روش تحلیل مضمون احصاء شد. نتایج تحقیق نشان داد الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما شامل ورودی‌ها (خرد راهبردی، تعادل هویتی، توانمندی تنظیمی، سازندگی معنایی، معماری هنجاری سازمان، معماری نهادی سازمان، چالش‌های نهادی محیطی، بلوغ گروهی و ظرفیت‌های جمعی)، فرایند (تشخیص تنش‌های متناقض‌نما، بینش تفسیری رهبر، بازخوانی تضاد رهبر، تعلیق داوری، طراحی راهبردهای هم‌زمان‌گرا، تجلی رفتاری دوگانه و متوازن، بازنگری چندسطحی رهبر و درون‌سازی دوگانه رهبر)، عوامل میانجی (هم‌فکری راهبردی، تعامل چند لایه سازمانی و بازاندیشی ساختاری)، عوامل تعدیل‌گر (سطح ابهام محیطی، شدت تضادهای نهادی و بلوغ فرهنگی سازمان) و پیامدها (تحولات روانی، توسعه‌ای، عملکردی، ساختاری، ارزشی و گفت‌مانی) است.

کلیدواژه‌ها: الگوی فرایندی، رهبری متناقض‌نما، تحلیل مضمون

استناددهی (APA): اسکوئی زاده نوزاد، آراد، کوشکی جهرمی، علیرضا و سعدی، محمدرضا (۱۴۰۵). طراحی مدل فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۴(۱)، ۱۵۱-۱۸۳.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.6.8>

^۱ این مقاله از رساله دکتری نویسنده اول مستخرج شده است.

^۲ گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

arad.oskoueizadehnozaad@iaua.ac.ir

^۳ گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، koushkie@atu.ac.ir

^۴ گروه اقتصاد رفتاری و آزمایشگاهی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، msaadi@atu.ac.ir



مقدمه

در عصر کنونی، سازمان‌ها در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که به‌شدت پویا، فناورانه و پیش‌بینی‌ناپذیر هستند؛ محیط‌هایی که تحت‌تأثیر عواملی چون تحول دیجیتال، جهانی‌شدن، تنوع نیروی انسانی و فشارهای چندوجهی بازار قرار دارند. این شرایط به ظهور تناقض‌های سازمانی منجر شده‌اند؛ تضادهایی مانند نیاز همزمان به ثبات و نوآوری، کنترل و آزادی، ساختار و انعطاف‌پذیری که مدیریت آنها با رویکردهای سنتی امکان‌پذیر نیست. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق، آنهایی هستند که به‌جای اجتناب از تضادها، آنها را به‌عنوان منابعی برای یادگیری و تحول تلقی می‌کنند (لی و همکاران^۱، ۲۰۲۳ و آدین^۲، ۲۰۲۵). اما مطالعه‌ای نشان می‌دهد که اگرچه ۷۲ درصد از سازمان‌ها، اهمیت تعادل میان ثبات و چابکی را درک می‌کنند، تنها ۳۹ درصد آنها اقدامات مؤثری در این زمینه انجام داده‌اند، که نشان‌دهنده شکاف میان شناخت و عمل در مدیریت سازمانی است (دیلویت^۳، ۲۰۲۵). در این راستا می‌توان به فشارهای چندوجهی و مسائل متنوعی که بخش‌های دولتی و خصوصی در ایران با آن مواجه‌اند، اشاره کرد. برای نمونه در شرایط کنونی، سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری و رفتاری مواجه‌اند. سازمان‌های دولتی، به‌ویژه بیش از سایر نهادها از مسائلی چون بوروکراسی سنگین، فساد اداری، ضعف انگیزشی، کم‌کاری، نرخ بالای جابه‌جایی و ترک شغل رنج می‌برند؛ درحالی‌که سازمان‌های خصوصی نیز با شدت کمتر با این مشکلات دست‌وپنجه نرم می‌کنند؛ بنابراین بقای این سازمان‌ها تا حد زیادی به حمایت‌های دولتی در بخش عمومی و سرمایه‌گذاران قدرتمند در بخش خصوصی وابسته است و در غیاب این پشتوانه‌ها، بسیاری از سازمان‌ها در معرض افول و فروپاشی قرار می‌گیرند. با وجود این، ظهور رهبران توانمند و تحول‌گرا می‌تواند نقطه‌عطفی در مسیر احیای سازمان‌ها باشد (گل‌چینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۱)، زیرا هرگونه موفقیت چه در سطح خرد همچون سازمان، گروه و چه در سطح کلان مانند حکومت و دولت از نظر علم مدیریت مرهون سزاواری رهبران و مدیران می‌باشد (دانائی‌فرد، ۱۳۹۹: ۲). بر همین اساس یکی از داغ‌ترین مباحث در رفتار سازمانی، مبحث رهبری سازمان است (بی و همکاران^۴، ۲۰۲۰: ۲۴۹). اما ذکر این نکته نیز ضروری است که در عصر پیچیده و پویای کنونی، اتکا به

¹. Lee et al

². Udin

³. deloitte

⁴. B. et al.



یک سبک رهبری ثابت و غیرمنعطف دیگر کارآمد نیست. رهبران موفق باید توانایی تطبیق سبک‌های رهبری خود با شرایط خاص را داشته باشند. درواقع سبک مبتنی بر سنت‌های مدیریتی گذشته و چه بر پایه نظریه‌های نوین نمی‌تواند به‌تنهایی پاسخ‌گوی تنوع و پیچیدگی چالش‌های امروزین رهبری باشد. بنابراین، ترکیب سبک‌ها به‌عنوان ویژگی‌های ضروری رهبری در دنیای امروز مطرح‌اند (گروس^۱، ۲۰۲۵). ازاین‌رو نظر به اینکه امروزه سازمان‌ها در فضایی فعالیت می‌کنند که هر روز با سطح بالاتری از عدم قطعیت و بی‌ثباتی همراه است، عواملی چون جهانی‌شدن، توسعه فناوری، نوآوری‌های تدریجی و بنیادین، تغییرات سریع ساختاری و فشارهای متناقض، این شرایط را تشدید می‌کنند. بنابراین برای پاسخ‌گویی به این فشارها، سازمان‌ها باید هم‌زمان نوآور و کارآمد باشند؛ وضعیتی که به شکل‌گیری تنش‌های گسترده در فرایندها و ساختارها منجر می‌شود. این تنش‌ها در صورت وقوع هم‌زمان، به تناقض‌های بنیادین تبدیل می‌شوند که مدیریت آنها نیازمند رویکردی متناقض‌نما در رهبری است (مزید^۲، ۲۰۲۵: ۱۱). در همین راستا مطالعات نشان داده است که اثربخشی رهبر به‌عنوان یک متغیر واسطه، رابطه میان رهبری متناقض‌نما و عملکرد موفقیت‌آمیز در تغییرات سازمانی را تسهیل می‌کند (پرامودیتا و همکاران^۳، ۲۰۲۵). درواقع رهبری متناقض‌نما به‌عنوان سبکی مدیریتی شناخته می‌شود که توانایی هماهنگ‌سازی میان انتظارات متناقض را دارد. این رهبران با پذیرش ابهام و پیچیدگی، تناقض‌ها را به فرصتی برای یادگیری و توسعه تبدیل می‌کنند. آنها می‌توانند میان کنترل و آزادی عمل، ثبات و انعطاف‌پذیری و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، تعادل برقرار کنند. همچنین، رهبرانی با ذهنیت متناقض‌نما در مدیریت تنش‌های سازمانی موفق‌تر بوده و از این طریق عملکرد و نوآوری سازمان را ارتقاء می‌دهند (آدین، ۲۰۲۵). اما از سویی دیگر صرف‌نظر از توجه پژوهشگران در سال‌های اخیر به سبک رهبری متناقض‌نما که بر نمایش هم‌زمان رفتارهای متضاد اما مکمل توسط رهبران تأکید دارد، بررسی‌های تجربی درباره عوامل هیجانی مؤثر بر شکل‌گیری این سبک رهبری و پیامدهای آن برای عملکرد نقش‌محور کارکنان هنوز محدود است. این خلأ پژوهشی موجب شده است که درک فرایند تبدیل مدیران به رهبران متناقض‌نما و سازوکارهای اثرگذاری آنها بر رفتارهای شغلی پیروان، همچنان ناقص باقی بماند (زیوکوویچ و لیگل^۴، ۲۰۲۵). به دیگر سخن می‌توان

1. Gross

2. Mazid

3. Pramudita et al.

4. Zivkovic & Liegl

گفت که پژوهش‌های موجود درباره رهبری متناقض‌نما عمدتاً رهبرمحور بوده و کمتر به نقش پیروان توجه کرده‌اند. این در حالی است که پیروان، نقشی اساسی در شکل‌دهی به پیامدهای رهبری دارند. میزان تأثیر رهبر بر پیروان به هم‌سویی یا تفاوت نگرش آنها نسبت به تنش‌ها بستگی دارد؛ پیروانی که دیدگاهی مشابه رهبر دارند، رفتار او را مثبت ارزیابی می‌کنند، اما دیگران ممکن است در مواجهه با سبک متناقض‌نما، احساس نارضایتی یا مقاومت نشان دهند (باتول و همکاران^۱، ۲۰۲۳). بنابراین با توجه به مباحث مطرح‌شده در مقدمه، می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که سازمان‌های امروز در محیط‌هایی سرشار از پیچیدگی، عدم قطعیت و تناقض فعالیت می‌کنند؛ محیط‌هایی که فشارهای فناورانه، جهانی‌شدن و تغییرات سریع ساختاری رهبران را ناگزیر از بازاندیشی در سبک‌های رهبری کرده است. در این میان، سازمان‌های ایرانی نیز با مشکلات خاص خود همچون بوروکراسی سنگین، فساد اداری، ضعف انگیزشی کارکنان، نرخ بالای ترک شغل و وابستگی شدید به حمایت‌های دولتی یا سرمایه‌گذاران خصوصی مواجه‌اند؛ مسائلی که بقای آنها را در شرایط بی‌ثبات کنونی دشوارتر می‌کند. در چنین فضایی، رهبری متناقض‌نما به عنوان رویکردی نوین مطرح می‌شود که با پذیرش ابهام و ایجاد تعادل میان خواسته‌های متضاد، زمینه یادگیری، نوآوری و ارتقاء عملکرد سازمانی را فراهم می‌آورد. با وجود این، خلأ پژوهشی در بررسی نقش پیروان و عوامل هیجانی مؤثر بر شکل‌گیری این سبک همچنان وجود دارد. از این رو هدف اصلی پژوهش کنونی طراحی الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان است که هدف‌هایی چون شناسایی و تبیین ورودی‌ها، طراحی و الگوسازی فرایند رهبری متناقض‌نما، میانجی‌ها، عوامل میانجی و تعدیل‌گرها و درنهایت پیامدهای رهبری متناقض‌نما از جمله هدف‌های فرعی این تحقیق هستند. بر این اساس، با توجه به پرسش اصلی تحقیق مبنی بر چگونگی الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان‌ها، پرسش‌های فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

- چه ورودی‌هایی موجب شکل‌گیری رهبری متناقض‌نما در سازمان‌ها می‌شوند؟
- فرایند کلیدی رهبری متناقض‌نما در مواجهه با تناقض‌های سازمانی کدام‌اند؟
- نقش میانجی‌ها و تعدیل‌گرها در رهبری متناقض‌نما چگونه است؟
- پیامدهای ناشی از رهبری متناقض‌نما کدام‌اند؟

1. Batool et al.

پیشینه و مبانی نظری

پیشینه

جدول ۱. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج کشور

نویسندگان	عنوان	خلاصه‌ای از مهم‌ترین یافته‌ها
حمزه‌پور و اعتمادی (۱۳۹۹)	الگوی اکتشاف رهبری ناب در سازمان‌های دولتی؛ نظریه‌ای داده‌بنیاد	در پژوهش یادشده، مقوله‌های اصلی استخراج شده شامل پیامدها یا رهبری ناب، اقدامات درون‌سازمانی، الزامات دولت، جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی، کنش‌ها و تعاملات سازمانی و اصالت می‌باشد.
امامی‌میدی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	نتایج کلی این پژوهش حاکی از شناسایی ۸۸ شایستگی در قالب مؤلفه‌های اصلی (توانایی‌ها، اعتبار، بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها، دانش، نگرش و ویژگی‌های اخلاقی) دارد.
اسدی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران	در این پژوهش، ابعاد شناسایی شده از طریق روش داده‌بنیاد شامل چهار بُعد شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی و شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی می‌باشد.
باکهاوس و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی رهبری متناقض‌نما در بخش عمومی	نتایج نشان می‌دهد که رهبری متناقض به‌طور مثبت بر رضایت شغلی و مشارکت کاری پیروان تأثیر می‌گذارد. ابهام نقش به‌طور کامل رابطه بین رهبری متناقض و عملکرد درک شده را واسطه می‌کند. مطالعه ما شبکه نام‌شناختی رهبری عمومی را گسترش می‌دهد و این مفهوم را ارتقا می‌دهد که تناقض‌ها، ظرفیت‌هایی برای رهبری در محیط‌های عمومی مبهم دارند.
استورات و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)	خودرهبری: هسته متناقض رفتار سازمانی	خود رهبری - که به‌عنوان یک فرایند تأثیرگذاری بر خود جامع تعریف می‌شود - بر اینکه چگونه افراد خود را برای تکمیل کاری که به‌طور طبیعی انگیزه‌دهنده است یا کاری که باید انجام شود، اما به‌طور طبیعی انگیزه نمی‌دهد یا به‌عنوان یک فرایند اساسی که به چالش می‌کشد، انگیزه می‌دهد، تمرکز دارد.
پریس و همکاران ^۲	به سوی نظریه رهبری متناقض‌نما	جنبه‌های مهم رهبری شامل رهبری رسمی، مشترک، موقعیتی و متناقض می‌شود - بر اساس این مضامین، ما یک موضوع

1. Stewart et al

2. Pearce et al



(۲۰۱۹)	فراگیر را درباره یک تناقض سطح بالاتر یا یک فرامتناقض تشخیص دادیم که به موجب آن رهبران به طور هم‌زمان از رهبری رسمی یا مشترک (رهبری موقعیتی) و ادغام این سبک‌ها (رهبری متناقض) در طول زمان استفاده می‌کنند. ما استدلال می‌کنیم که با آگاهی از موقعیت، رهبران متناقض در برخورد با یک پارادوکس سازمانی مرتبط با مدیریت هم‌زمان اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مؤثرتر می‌شوند و در نتیجه درگیر رهبری فرامتناقض می‌شوند.
--------	---

مبانی نظری

مفهوم‌شناسی تناقض (پارادوکس) و علل بروز آن در سازمان

نظریه تناقض در سازمان‌ها از اواخر دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ شکل گرفت و از دیدگاه‌های متنوعی در رشته‌های گوناگون بهره برد؛ از جمله فلسفه‌های شرقی مانند تائوئیسم و کنفوسیوس‌گرایی^۱، فلسفه‌های غربی نظیر اندیشه‌های هگل و هراکلیتوس^۲، روان‌پویشی^۳ (یونگ، آدلر و فرانکل^۴)، روان‌شناسی (اشنایدر و واتزلویک^۵)، علوم سیاسی (مارکس و انگلس^۶)، ارتباطات و جامعه‌شناسی (تیلور و بیتسون^۷) و همچنین حوزه مذاکره و حل تعارض (فالت^۸). در سال‌های اخیر، این نظریه با توسعه اجزای بنیادی خود گسترش یافته است (کارمین و اسمیت^۹، ۲۰۲۱). در بطن نظریه تناقض، دو هستی‌شناسی کلیدی قرار دارد: دوگانگی: وجود عناصر متضاد که در تعامل با یکدیگر، وحدتی یکپارچه را شکل می‌دهند و پویایی: تغییرات مداوم و تحول‌پذیری مستمر درون سیستم‌ها (کارمین و اسمیت، ۲۰۲۱).

تناقض‌ها به‌عنوان تنش‌هایی تعریف می‌شوند که هم‌زمان متناقض، وابسته به یکدیگر و پایدار هستند و ماهیتی چرخه‌ای، پویا و در حال تحول دارند (کارمین و اسمیت، ۲۰۲۱). درواقع این مفهوم «شامل عناصر متناقض و مرتبط به یکدیگر می‌شود که به‌طور هم‌زمان وجود دارند و در طول زمان تدام می‌یابند. چنین عناصری هنگامی که مستقل در نظر گرفته می‌شوند، منطقی به نظر می‌رسند، اما در زمانی که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، غیرمنطقی، متناقض و حتی

1. Taoism, Confucianism

2. Hegel, Heraclitus

3. psychodynamics

4. Jung, Adler, Frankel

5. Schneider, Watzlawick

6. Marx, Engel

7. Taylor, Bateson

8. Follett

9. Carmine & Smith



مضحک هستند» (کیم^۱، ۲۰۲۱: ۱۶۸). از نظر لغوی می‌توان گفت: تناقض، فرا اعتقاد معنا می‌شود، چراکه این واژه در زبان یونانی ریشه دارد و از ترکیب دو واژه فرا^۲ و اعتقاد^۳ تشکیل شده است (رسولی شریانی، ۱۳۸۵: ۲۲). برخی پژوهشگران، منشأ این تنش‌ها را ذاتی ساختارهای سازمانی می‌دانند، در حالی که گروهی دیگر بر نقش ساخت اجتماعی از طریق شناخت، گفت‌وگو و عقلانیت تأکید دارند. همچنین، دیدگاه‌هایی وجود دارد که به تعامل میان ماهیت ذاتی و ساخت اجتماعی تنش‌ها پرداخته و آنها را نیروهای پنهان در سیستم معرفی می‌کنند که تحت تأثیر شرایط بیرونی و فرایندهای اجتماعی، برجسته و آشکار می‌شوند (کارمین و اسمیت، ۲۰۲۱). پاسخ به تناقض‌های سازمانی را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: رویکرد فعال و رویکرد غیرفعال؛ در رویکرد غیرفعال، بازیگران یا پژوهشگران سازمانی تلاش می‌کنند با ارائه راه‌حل‌های موقتی، تنش‌ها را به‌طور سطحی مدیریت کنند. این راه‌حل‌ها معمولاً به پنهان‌سازی موقت تنش‌ها منجر می‌شوند و در بلندمدت پیامدهای منفی به‌دنبال دارند؛ زیرا ریشه‌های اصلی تضادها نادیده گرفته می‌شوند؛ در مقابل، رویکرد فعال بر پذیرش و تعامل خلاقانه با تناقض‌ها تأکید دارد. در این رویکرد، بازیگر یا پژوهشگر سازمانی وجود تنش را به‌عنوان بخشی طبیعی از سیستم سازمانی می‌پذیرد و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های نوآورانه، به دنبال درک عمیق‌تر آنهاست. این تمایز، نشان‌دهنده تفاوت بنیادین در نوع مواجهه با پیچیدگی‌های سازمانی است؛ به‌طوری‌که رویکرد فعال می‌تواند زمینه‌ساز یادگیری، تحول و توسعه ظرفیت‌های سازمانی در مواجهه با تضادهای پایدار باشد (محمدرزادفردی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۵۲). قدر مسلم آن است که رهبران سازمان‌ها باید با تغییر در سبک فکری و موضع‌گیری‌های خود نسبت به شناختن، سازگاری، روبه‌رو شدن و درنهایت استفاده از تناقض‌ها اقدام کنند (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۲۰).

مفهوم‌شناسی رهبری متناقض‌نما و ویژگی‌های آن

رهبران در تمامی سطوح ساختار سازمانی، نقشی کلیدی در مدیریت تناقض‌های سازمانی ایفا می‌کنند. آنها با معنابخشی به این تضادها، پیروان را به پذیرش تناقض‌ها به‌عنوان بخشی اجتناب‌ناپذیر از واقعیت‌های کاری ترغیب کرده و با ارائه الگوهایی برای مواجهه مؤثر با آنها، مسیر سازگاری و تصمیم‌گیری را هموار می‌کنند. در همین راستا، مطالعات اخیر بر مفهوم

1. Kim

2. Para

3. doxa



«رهبری متناقض‌نما» تمرکز فزاینده‌ای داشته‌اند؛ رویکردی که با مجموعه‌ای خاص از رفتارهای رهبری مرتبط است و به‌طور مؤثری در مواجهه با پیچیدگی‌ها و تنش‌های محیط کار به کار گرفته می‌شود. رهبری متناقض‌نما به‌عنوان فرایند معنابخشی رهبر به پیروان درباره ضرورت اجرای هم‌زمان رفتارهایی متناقض اما به‌هم‌پیوسته، به‌منظور مواجهه‌ای سازنده با تناقض‌ها و تنش‌های موجود در محیط کاری تعریف می‌شود (باکهاوس و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۱۴۷۹). درحقیقت می‌توان گفت در قالب یک مفهوم «رهبری متناقض‌نما»^۲ به‌عنوان رفتارهای ظاهراً رقابتی و مرتبط با یکدیگر به‌منظور برآورده کردن هم‌زمان یا در طول زمان نیازهای پیروان و ساختاری تعریف می‌شود» (لی و همکاران^۳، ۲۰۱۸: ۲). پنج بُعد «خودمحوری و دیگرمحوری، حفظ هم‌زمان فاصله و نزدیکی، حفظ کنترل و درحالی‌که به پیروان اجازه استقلال داده می‌شود، با همه رفتار یکسان داشتن و اجازه شخصی‌سازی دادن؛ و اجرای الزامات کاری و اجازه انعطاف‌پذیری داده می‌شود»، شالکه رفتاری رهبری متناقض‌نما را تشکیل می‌دهد (رسکالومارتین و همکاران^۴، ۲۰۲۱: ۳۶۶۳). پروفیسور پنگ‌وی^۵ در اثر خود سه ویژگی بنیادین برای رهبری متناقض‌نما برمی‌شمارد که در مواجهه با پیچیدگی‌های سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند: نخست، شمول‌گرایی: به این معنا که رهبر متناقض‌نما با ذهنیتی باز و بردبار می‌تواند تناقض‌های پیچیده و هم‌زمان را در مسیر توسعه سازمانی پذیرفته و مدیریت کند؛ دوم، تناقض‌گرایی: که بر ضرورت به‌کارگیری هم‌زمان رفتارهای رهبری ظاهراً متضاد اما در عمل مرتبط تأکید دارد، تا بتوان نیازهای ساختاری سازمان و انتظارات کارکنان را در موقعیت‌های متنوع پاسخ داد (چن و یانگ، ۲۰۲۳: ۸۷۷)، سوم، انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری: به این معنا که رهبر باید توانایی تغییر ذهنی میان الگوهای مختلف تفکر را داشته باشد و بتواند رفتارهای خود را به صورت پویا و متناسب با تغییرات محیط اجتماعی تنظیم کرده و به‌طور عینی با الزامات توسعه سازمانی سازگار شود (چن و یانگ، ۲۰۲۳: ۸۷۷). رهبری متناقض‌نما، پیامدهای زیادی برای سازمان به همراه دارد؛ برای نمونه: «مهارت کارکنان، تطبیق‌پذیری، آینده‌نگری، آوا، خلاقیت، دوسوتوانی، تاب‌آوری، رفتار عملکردی درون نقشی و خلاقانه، دیدگاه گروهی و عملکرد نوآورانه، همچنین خلاقیت سازمانی، نوآوری دوسویه و

1. Backhaus et al.

2. Paradoxical Leadership

3. Li et al

4. Rescalvo-Martin et al.

5. Peng Wei

چابکی راهبردی» از جمله موارد مثبتی در سطوح سه گانه فردی، گروهی و سازمانی است که در سایه رهبری متناقض‌نما ایجاد می‌شود (چن و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۱). به‌طور کلی می‌توان گفت که از نظر پژوهشگر، رهبری متناقض‌نما، رویکردی سیستمی و چندلایه است که رهبر در آن با پذیرش و درونی‌سازی تناقض‌های بنیادین (یعنی وضعیت‌هایی که همزمان درست و نادرست، سازگار و ناسازگارند)، توانایی می‌یابد که این ناسازگاری‌های منطقی و نهادی را نه حذف، بلکه به فرصت‌های یادگیری، نوآوری و انسجام فرهنگی تبدیل کند. درواقع این سبک رهبری بر پایه خرد راهبردی، تعادل هویتی و توانمندی تنظیمی شکل می‌گیرد و به رهبر کمک می‌کند میان گزاره‌ها و نقش‌های متناقض (مانند کنترل و آزادی، ثبات و تغییر، مأموریت و عمل)، همزیستی پایدار برقرار کند. درنتیجه، تناقض‌ها به بخشی از زبان، فرهنگ و ساختار سازمان بدل می‌شوند و ظرفیت سازمان برای زیست در شرایط پیچیده و چندفرهنگی ارتقا می‌یابد. بنابراین می‌توان گفت رهبری متناقض‌نما از سبک‌های نوین و کارآمد رهبری است که با مدیریت تناقض‌های موجود، نیازهای کارکنان و سازمان را پاسخ می‌دهد.

اثرات رهبری متناقض‌نما

سبک رهبری متناقض‌نما، تعادلی میان کنش‌گری فردی و توجه به جمع ایجاد می‌کند و شامل رفتارهایی است که به رهبر امکان می‌دهد همزمان عدالت و فردگرایی، اقتدار و استقلال، خودمحوری و دیگر محوری، الزام و انعطاف، فاصله‌گذاری و صمیمیت را در تعامل با کارکنان مدیریت کند. چنین رویکردی، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و چندلایه سازمانی، می‌تواند به ارتقاء عملکرد، انگیزش و نوآوری منجر شود (لی و همکاران، ۲۰۲۳: ۲). درواقع سبک رهبری متناقض‌نما به‌عنوان رویکردی پویا و چندوجهی، تأثیر مثبتی بر مجموعه‌ای از شاخص‌های رفتاری کارکنان دارد. این سبک رهبری با ارتقاء عملکرد وظیفه‌ای، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری و فراهم‌سازی فضای امن برای ابراز نظر کارکنان، نقش مؤثری در بهبود کیفیت تعاملات سازمانی و دستیابی به اهداف راهبردی ایفا می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین در این قسمت به برخی از اثرات رهبران متناقض‌نما پرداخته شده است:

الف) توسعه فردی و رهبری متناقض‌نما

¹. Chen et al



در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها از سویی و پیشرفت در کارراهه فردی^۱ از سویی دیگر، عامل سرمایه انسانی، نقشی بسزا را ایفا می‌کند (داچنر و همکاران^۲، ۲۰۲۱: ۱). نظر به اینکه استفاده از توانایی، اندیشه و مهارت منابع انسانی برای ارزش ایجاد کردن، فلسفه مفهومی سرمایه‌های انسانی را تشکیل می‌دهد (ویسه و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۳). بنابراین می‌توان گفت که توسعه فردی یکی از ابزارها برای رسیدن به این مهم است.

شناسایی و تبیین گسترش توانایی و مهارت فرد و هدف‌های یادگیری در قالب مجموعه مراحل منسجم، رسمی و مفصل، توسعه فردی نام دارد (صدوقی و همکاران، ۱۴۰۰: ۴). درواقع در قالب یک تعریف می‌توان گفت که «توسعه فردی، فرایندی حمایتی و ساختاریافته است که مسئولیت آن بر عهده شخص و مبتنی بر یادگیری، عملکرد و موفقیت فردی می‌باشد و در راستای توسعه حرفه‌ای و آموزشی و کارراهه شغلی انجام می‌شود» (قربانیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۰). پیامدهای منفی در سطوح فردی و سازمانی در اثر عدم توجه به توسعه فردی ایجاد می‌شود؛ برای نمونه در سطح فردی شاهد کاهش انگیزه و تقویت نارضایتی در کارکنان هستیم، چرا که رشد و ترقی برای توانایی و مهارت‌های افراد در آن سازمان میسر نمی‌باشد و از سویی دیگر نیز شاهد آن هستیم که سازمان از حیث عملکرد و توانایی انطباق با تغییرات عصر کنونی دچار تنزل شده است (مؤمن و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۴). بنابراین نظر به مزایای فردی و سازمانی که در سایه توسعه فردی ایجاد می‌شود، شناسایی عوامل تسهیل‌کننده توسعه فردی، بیش از پیش اهمیت دارد؛ این عوامل را می‌توان در سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد که «کانون کنترل درونی، نیاز به رشد، خودکارآمدی، فراشناخت و ...» در سطح فردی؛ «گروه‌های رسمی و غیررسمی، ارزش‌های حاکم بر گروه و ...» در سطح گروهی و درنهایت «سرویس‌های اطلاعاتی، حمایت سرپرست، سیاست‌های توسعه منابع انسانی، جو یادگیری و ...» در سطح سازمانی می‌باشد (فروهر و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۰۳). از طرفی دانستن وجود یک همبستگی بین بهره‌وری و سبک رهبری دور از ذهن نمی‌باشد؛ چراکه در چگونگی تفکر کردن و شکل‌بخشیدن به رفتار، یکی از موثرترین ارکان در سازمان، سبک‌های رهبری است (مالمیر و میرزایی، ۱۳۹۹: ۱۲۴). شواهد پژوهشی حاکی از این است که رهبرانی که توانایی مواجهه و مدیریت همزمان تقاضاهای متناقض را دارند، زمینه‌ای مساعد برای یادگیری، رشد فردی و تحول سازمانی فراهم می‌کنند. سبک رهبری متناقض نما با تلفیق مؤثر

1. Individual Career Advancement

2. Dachner et al.



دوگانگی‌ها، موجب شکل‌گیری ذهنیت متناقض در پیروان می‌شود؛ ذهنیتی که با ارتقاء ظرفیت شناختی و پذیرش پیچیدگی‌های محیطی، فرایند یادگیری تحولی را تسهیل و تسریع می‌کند (خان و همکاران^۱، ۲۰۲۵: ۱۱). بر همین اساس یکی از عوامل تسهیل‌کننده توسعه فردی در سازمان، سبک رهبری متناقض‌نماست. از طرفی برای توسعه فردی باید شرایط زمینه‌ای خاصی نیز فراهم شود. درواقع می‌توان گفت که از طریق توسعه سازمانی، فرهنگ سازمانی لازم برای ترویج توسعه فردی را ایجاد می‌شود.

ب) توسعه سازمانی و رهبری متناقض‌نما

یکی از عواملی که اثربخشی و حمایت از بهبود و پیشرفت را برای سازمان فراهم می‌کند، توسعه سازمانی است (زانی^۲، ۲۰۲۰: ۱). توسعه سازمانی را می‌توان به‌عنوان «مجموعه‌ای از نظریه‌ها، ارزش‌ها، راهبردها و تکنیک‌ها مبتنی بر علوم اجتماعی و رفتار که خواهان اجرای یک تغییر برنامه‌ریزی‌شده در چارچوب فعالیت سازمانی به‌منظور بهبود توسعه فردی و افزایش عملکرد سازمانی از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در کار» تعریف کرد. درواقع توسعه سازمانی «یک تلاش برنامه‌ریزی‌شده و پایدار است برای عملیاتی کردن علوم رفتاری به‌منظور بهبود سیستم با استفاده از روش‌های خودتحلیلی انعکاسی^۳» است (سی‌تا^۴، ۲۰۱۹: ۹). برهمین اساس در یک دیدگاه کلی، پژوهشگران فرایند همسوسازی سازمان‌ها با روزآمدترین دستاوردها، به‌عبارتی روشن‌تر، جایگزین کردن ارزش‌ها و نظام‌های نوین به جای روش‌ها و تفکرات کلاسیک را توسعه سازمانی تعریف کرده‌اند (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱۶۷). قدر مسلم آن است که حمایت عوامل درونی و بیرونی یک سازمان همچون: وجود انگیزه‌مندی و اراده قوی برای بهتر شدن در افراد، وجود تعهدی نسبت به قوی نمودن سازمان و درنهایت وجود برنامه توسعه پایدار، رمز موفقیت در حرکت به سمت ایجاد یک عملکرد مطلوب است (سولینی و همکاران^۵، ۲۰۱۹: ۱۶). در این راستا یکی از عواملی که می‌تواند نقشی بسزا در عملیاتی کردن برنامه‌های توسعه سازمانی ایفا نماید، رهبری می‌باشد؛ به‌طوری‌که این امر از طریق تولید انرژی موردنظر، ایجاد انگیزه در کارکنان و ترسیم یک چشم‌انداز توسط رهبران سازمان میسر می‌شود (ایونسکو و بولکاس^۶، ۲۰۱۹: ۵۶۱). رهبری متناقض‌نما با ایجاد تعادل

1. Khan et al.

2. Zani

3. Reflexive Self-Analytical

4. CİTÄ

5. Sulianny et al.

6. Ionescu and Bolcaş



میان نوآوری و ثبات، بستری فراهم می‌کند که در آن خلاقیت و آزمایش‌گری در چارچوبی از ساختارها و سیستم‌های قابل‌اتکا صورت می‌گیرد. این رویکرد دوگانه، ضمن حفظ انسجام عملیاتی، به بهبود مستمر و ارتقاء عملکرد کمک می‌کند. همچنین، ایجاد توازن میان خودمختاری و کنترل موجب می‌شود کارکنان ضمن برخورداری از آزادی عمل و اختیار تصمیم‌گیری، در چارچوبی روشن از مسئولیت‌پذیری و انتظارات سازمانی فعالیت کنند. چنین سبک رهبری با توانمندسازی افراد، افزایش مشارکت و تقویت نوآوری منضبط، زمینه‌ساز توسعه پایدار سازمانی می‌شود. یافته‌های پژوهشی نیز نشان می‌دهند که رهبری متناقض‌نما با ارتقاء چابکی، تاب‌آوری و حفظ عملکرد بلندمدت، نقش مؤثری در بهبود تعامل و ماندگاری کارکنان ایفا می‌کند (آدین، ۲۰۲۵: ۲). به‌طور کلی می‌توان گفت: توسعه سازمانی به سازمان‌ها برای ایجاد تغییر و تحول کمک می‌کند و باعث توانمند شدن سازمان در عصر رقابتی کنونی می‌شود و از آنجایی که وجود یک سبک رهبری متناسب با اهداف و شرایط خاص هر سازمان، رمز موفقیت آن سازمان به‌شمار می‌رود، بنابراین در سازمان‌های دولتی و خصوصی با توجه به تناقض‌های موجود در آنان، می‌توان از سبک رهبری متناقض‌نما برای توسعه فردی و سازمانی استفاده کرد.

شکاف پژوهشی و نوآوری تحقیق

اگرچه نظریه پارادوکس، چارچوبی پویا برای توضیح تنش‌های متناقض و شیوه‌های مواجهه با آنها فراهم کرده است، اما ادبیات موجود همچنان با چند محدودیت اساسی روبه‌روست. نخست، بسیاری از مطالعات، رویکردهای سنتی مانند «مبادله» یا «یا این یا آن» را بررسی کرده‌اند که اغلب به ترجیح یک هدف بر دیگری یا انتخاب میان تقاضاهای متعارض منجر می‌شود؛ رویکردهایی که در زمینه‌های پیچیده و مبهم ناکارآمد و حتی زیان‌بار تلقی شده‌اند. دوم، در ادبیات مربوط به پارادوکس، تنوع اصطلاحات مانند «تنش»، «تناقض»، «دیالکتیک»، «دوراهی» و «دوگانگی» نشان‌دهنده فقدان وضوح مفهومی است و همین امر انسجام نظری را مختل کرده و بر انتخاب راهبردهای مدیریتی اثر می‌گذارد. سوم، بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها بر پیامدهای رهبری متناقض‌نما برای پیروان تمرکز داشته‌اند، درحالی‌که اثرات این سبک رهبری بر خود رهبران کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌ویژه فشارهای شناختی و روانی ناشی از رفتارهای متناقض‌نما و نقش عوامل فرهنگی در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتار رهبران اهمیت دارد (مزید، ۲۰۲۵: ۱۷-۱۵). از طرفی هیچ‌یک از مطالعات پیشین داخلی به طراحی



یک الگوی فرایندی جامع که هم‌زمان ورودی‌ها، فرایندها، میانجی‌ها، تعدیل‌گرها و پیامدهای رهبری متناقض‌نما را در یک چارچوب یکپارچه در بستر سازمان‌های ایرانی را نشان دهد، نپرداخته‌اند. این شکاف‌ها، ضرورت پژوهشی را آشکار می‌کند که با رویکردی جامع، هم به تبیین فرایندهای رهبری متناقض‌نما در بستر سازمان‌های ایرانی بپردازد و هم الگوی فرایندی یکپارچه‌ای ارائه دهد که افزون بر پوشش ابعاد نظری و ارائه شواهد تجربی در زمینه اثرات رهبری متناقض‌نما بر رهبران و پیروان در فرهنگ‌های متفاوت، به زمینه‌های نهادی و فرهنگی سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران نیز توجه دارد و با استفاده از معیارهای اعتباربخشی کیفی شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، پایایی و تأییدپذیری و محاسباتی همچون ضریب هولستی و نسبت روایی محتوایی از پشتوانه علمی و اجرایی برخوردار است. بدین ترتیب، نوآوری پژوهش کنونی آن است که به پُر کردن شکاف موجود در ادبیات نظری کمک کرده و ضمن توسعه نظریه رهبری متناقض‌نما، ابزاری کاربردی برای مدیران در مواجهه با تناقض‌های سازمانی فراهم می‌آورد.

روش تحقیق

پژوهش کنونی با رویکرد کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون انجام شده و هدف آن توسعه دانش بنیادی در زمینه طراحی الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان‌هاست. جامعه آماری شامل مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، استادان دانشگاهی و متخصصان حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی بود که به دلیل محدودیت دسترسی، نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی هدفمند انجام شد. معیار انتخاب نمونه‌ها، تخصص و تجربه عملی در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بود و افراد منتخب باید حداقل یکی از شرایط سابقه پنج سال تدریس و پژوهش دانشگاهی، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ، انتشار حداقل دو مقاله علمی معتبر در حوزه رهبری و مدیریت منابع انسانی، تجربه حرفه‌ای در طراحی و پیاده‌سازی الگوهای رهبری و مدیریتی، عضویت فعال در انجمن‌های تخصصی رفتار سازمانی یا مدیریت منابع انسانی یا دارا بودن مدرک دکتری مرتبط را دارا می‌بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و این فرایند تا رسیدن به سطح اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از یازده مصاحبه، نشانه‌های اشباع حاصل شد و برای اطمینان، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد و در مجموع سیزده مصاحبه مبنای تحلیل قرار گرفت. در جدول ۲، به نحوه چگونگی رسیدن به اشباع نظری پرداخته شده است:



جدول ۲. اشباع نظری

تعداد مضامین پایه منحصر به فرد	تعداد مضامین پایه تکراری	مصاحبه‌شوندگان
۴۲	-	مصاحبه‌شونده اول
۳۲	۲	مصاحبه‌شونده دوم
۳۳	۱۰	مصاحبه‌شونده سوم
۳۱	۱۲	مصاحبه‌شونده چهارم
۳۲	۱۳	مصاحبه‌شونده پنجم
۲۵	۱۱	مصاحبه‌شونده ششم
۲۳	۱۴	مصاحبه‌شونده هفتم
۲۰	۲۳	مصاحبه‌شونده هشتم
۲۷	۱۳	مصاحبه‌شونده نهم
۱۳	۱۶	مصاحبه‌شونده دهم
۹	۲۱	مصاحبه‌شونده یازدهم
-	۲۰	مصاحبه‌شونده دوازدهم
-	۲۲	مصاحبه‌شونده سیزدهم

داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با روش تحلیل مضمون، بررسی و مضامین اصلی و فرعی استخراج شدند تا چارچوبی مفهومی برای الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما شکل گیرد. برای اطمینان از روایی و پایایی یافته‌های بخش کیفی، چهار معیار اصلی پژوهش‌های کیفی مدنظر قرار گرفت.

نخست: برای افزایش اعتبار یافته‌ها افزون‌بر بازخوانی مکرر داده‌ها، چند اقدام اساسی انجام شد: (۱) مقایسه مضامین استخراج شده با ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین به منظور تضمین هم‌خوانی و انسجام علمی نتایج؛ (۲) بازبینی همتایان، به گونه‌ای که فرایند تحلیل و نتایج اولیه در اختیار متخصصان و همکاران پژوهشی قرار گرفت تا با دیدگاه انتقادی خود نقاط ضعف احتمالی، سوگیری‌های پژوهشگر و ابهامات موجود را آشکار سازند و اصلاحات لازم صورت گیرد؛ (۳) محاسبه نسبت روایی محتوایی بر اساس نظر خبرگان، به منظور سنجش میزان ضرورت و اعتبار مضامین استخراج شده انجام شد که نتایج این بررسی نشان داد مضامین اصلی از نظر خبرگان دارای روایی محتوایی قابل قبول بوده‌اند.



دوم: انتقال‌پذیری در این پژوهش از طریق ارائه تصویری روشن از بستر سازمانی و علمی تحقیق تقویت شده است تا الگوی پیشنهادی بتواند الهام‌بخش مطالعات و کاربردهای مشابه در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی باشد.

سوم: برای اطمینان از ثبات نتایج، افزون‌بر پژوهشگر اصلی، از یک متخصص دیگر در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی خواسته شد تا سه مصاحبه را به‌طور مستقل شناسه‌گذاری کند. سپس با انجام محاسبات ضریب هولستی، میزان هم‌خوانی میان دو شناسه‌گذار به‌دست آمد که نتایج آن در قالب جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. محاسبه ضریب هولستی

شماره متن مصاحبه	شمار شناسه‌های پژوهشگر اصلی	شمار شناسه‌های پژوهشگر دوم	شمار شناسه‌های مشترک
اول	۴۲	۴۳	۳۲
پنجم	۴۵	۳۶	۳۴
هفتم	۳۷	۴۱	۲۹
مجموع	۱۲۴	۱۳۰	۹۵

ضریب هولستی برابر است با نسبت دو برابر تعداد واحدهای مشترک شناسه‌گذاری میان دو شناسه‌گذار، تقسیم بر مجموع کل واحدهای شناسه‌گذاری هر دو شناسه‌گذار (شیخی و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۳۹). از این‌رو با توجه به نحوه محاسبه ضریب هولستی، عدد به‌دست‌آمده برابر ۰/۷۸ بود که نشان‌دهنده سطح قابل‌قبول پایایی در پژوهش‌های کیفی است و بیانگر آن است که فرایند شناسه‌گذاری داده‌ها از انسجام و ثبات کافی برخوردار بوده و نتایج حاصل، قابلیت اتکا دارند.

چهارم: درنهایت در این پژوهش برای تقویت تأییدپذیری، چند اقدام انجام شد: نخست، همه مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت دقیق مستندسازی شد تا مسیر تصمیم‌گیری شفاف باشد و امکان بازبینی توسط دیگران فراهم شود. دوم، یادداشت‌های پژوهشی و ثبت تأملات در طول فرایند مصاحبه و تحلیل به‌کار گرفته شد تا مشخص شود چگونه مضامین شکل گرفته‌اند. سوم، نتایج اولیه و مضامین استخراج‌شده در اختیار متخصصان و همکاران علمی قرار گرفت تا با دیدگاه انتقادی خود، صحت و بی‌طرفی تحلیل‌ها را بررسی کنند. در راستای تأییدپذیری یافته‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۴ استفاده شد.



یافته‌های پژوهش

در این بخش، افزون بر بررسی اطلاعات نمونه آماری، مضامین استخراج شده در سه سطح پایه، سازمان دهنده و فراگیر ارائه می‌شوند تا روند حرکت از داده‌های خام به چارچوب‌های مفهومی روشن شود:

الف) اطلاعات جمعیت‌شناختی

به منظور طراحی الگوی فرایندی رهبری متناقض نما در سازمان با ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد که مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۴، ارائه شده است:

جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی

حوزه تخصصی	سابقه کاری	تحصیلات	سمت / شغل	جنسیت
مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	مرد
رفتار سازمانی	۱۲ سال	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر منابع انسانی شرکت خودروسازی	زن
رهبری سازمانی	۱۰ سال	دکتری رفتار سازمانی	پژوهشگر	مرد
طراحی الگوهای مدیریتی	۸ سال	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	مشاور سازمان‌های صنعتی	زن
منابع انسانی	۷ سال	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	عضو انجمن رفتار سازمانی	مرد
رفتار سازمانی	۱۴ سال	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی	مرد
مدیریت منابع انسانی	۹ سال	دکتری مدیریت	مدرس دانشگاه آزاد	مرد
رهبری سازمانی	۶ سال	دکتری رفتار سازمانی	پژوهشگر حوزه رهبری تحول‌گرا	زن
منابع انسانی	۲۰ سال	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی	مرد
رفتار سازمانی	۱۰ سال	کارشناسی ارشد مدیریت	مشاور توسعه سازمانی	زن
مدیریت منابع	۱۳ سال	کارشناسی ارشد مدیریت	عضو انجمن مدیریت منابع	مرد

حوزه تخصصی	سابقه کاری	تحصیلات	سمت / شغل	جنسیت
انسانی		منابع انسانی	انسانی	
رهبری سازمانی	۱۵ سال	دکتری رفتار سازمانی	مدرس دانشگاه علامه طباطبائی	زن
منابع انسانی	۸ سال	دکتری مدیریت	پژوهشگر	مرد

ب) استخراج مضامین پایه

مضامین پایه، نخستین سطح تحلیل هستند که به‌طور مستقیم از داده‌های اولیه استخراج شده‌اند. به‌طور کلی می‌توان گفت با بررسی متن ۱۳ مصاحبه انجام‌شده، ۲۸۷ شناسه پایه منحصر به فرد احصاء شد که برای جلوگیری از حجیم‌شدن مقاله، در جدول ۵، به ارائه نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین پایه اشاره شده است:

جدول ۵. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین پایه از متون مصاحبه‌های انجام‌شده

نشان‌گر	متن مصاحبه	مضامین پایه
EF25	توی سازمان قانع کردن اعضا در زمانی که تضادها رُخ میده، مهمه؛ چون با توضیح روشن تضادها، اعتماد و هم‌فکری تقویت میشه	اقناع گروه
EH11	در سازمان‌ها، بعضی چالش‌ها با ابزار و مدل قابل مدیریت‌اند، ولی بعضی موقعیت‌ها فقط با پذیرش ناشناخته‌ها می‌شه پیش رفت.	تفکیک پیچیدگی از ابهام
EB09	شکست‌ها مثل آینه‌ان؛ وقتی رهبر باهاشون روبه‌رو بشه، می‌تونه بفهمه کجا باید ساختار رو تغییر بده و کجا باید حفظش کنه	تحلیل شکست‌ها
EF14	مدیرمون همیشه می‌گفت: «قاعده مهمه، ولی زندگی همیشه ازش پیروی نمی‌کنه». همین نگاه باعث میشه سبک متناقض‌نماش جا بیفته	پذیرش استثناءها

پ) استخراج مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده، سطح دوم تحلیل را تشکیل می‌دهند و از ترکیب و دسته‌بندی مضامین پایه به‌دست آمده‌اند. به‌طور کلی می‌توان گفت: با بررسی و ترکیب ۲۸۷ شناسه پایه منحصر به فرد احصاء‌شده، ۹۱ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد که در جدول ۶، به ارائه نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین سازمان‌دهنده اشاره شده است:



جدول ۶. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین سازمان دهنده از بررسی و ترکیب مضامین پایه

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی	نشان گر
ساخت روایت سازنده	روایت سازی آینده محور	۴	EC15, EI20, EJ05, EK11
	تبدیل تضاد به فرصت	۲	EH09, EK15
تبیین تضاد برای گروه	اقتناع تیم	۳	EF25, EH10, EJ03
	ساده سازی مفهومی	۲	EJ02, EM10
	استفاده از زبان مشترک	۲	EA07, EL11

ت) استخراج مضامین فراگیر

مضامین فراگیر، بالاترین سطح تحلیل کیفی هستند که از تلفیق مضامین سازمان دهنده شکل گرفته‌اند. این مضامین، تصویری کلی و جامع از یافته‌ها ارائه می‌دهند و چارچوبی مفهومی برای تبیین تجربه‌ها و پدیده‌های مورد مطالعه فراهم می‌کنند. به‌طور کلی می‌توان گفت با بررسی و ترکیب ۹۱ مضمون سازمان دهنده، ۲۸ مضمون فراگیر شناسایی شد که در جدول ۷، این مضامین ارائه شده است:

جدول ۷. فرایند استخراج مضامین فراگیر

فراگیر	سازمان دهنده	مضامین پایه
خرد راهبردی	پیچیدگی شناختی	تحلیل چندبعدی، تحمل تنش‌های شناختی و درک هم‌زمان تضادها
	تفکر سیستمی	شناسایی حلقه‌های بازخورد، تحلیل روابط علی - پیچیده و دیدگاه کل نگر
	بازتاب پذیری	تحلیل درونی تصمیمات، یادگیری از تجربه، بازنگری در باورها و خوداندیشی
	دیالکتیک گرایی	ترکیب دیدگاه‌های متضاد و پذیرش دوگانگی
تعادل هویتی	انسجام روانی رهبر	مقاومت در برابر فروپاشی هویتی، خودتنظیمی، تعادل نقش‌ها و ثبات هیجانی
	هویت چندگانه رهبر	هم‌زیستی هویتی، انعطاف در نقش آفرینی و ایفای نقش‌های متضاد
توانمندی تنظیمی	ثبات هیجانی رهبر	آرامش در بحران، مدیریت استرس و تنظیم هیجانی راهبردی
	هوش سیاسی رهبر	مذاکره راهبردی، تحلیل قدرت، ائتلاف سازی و درک منافع متعارض
	تاب‌آوری	رشد پس از بحران، تحمل فشار و بازیابی روانی

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
انسجام معنایی، استفاده از استعاره و ساخت روایت اقناع‌گر	روایت‌سازی راهبردی	سازندگی معنایی
اجتناب از ابهام‌افزایی و صداقت در ابهام	شفافیت در ابهام	
کاهش مقاومت، هم‌راستاسازی ذهنی، کنترل تفسیرها و شکل‌دهی برداشت‌ها	مدیریت ادراکات	
تعهد به شفافیت، احترام به تفاوت و اخلاق یادگیری	ارزش‌های غالب	معماری هنجاری سازمان
شفافیت روابط، پذیرش نقد، تحمل ابهام و گفت‌وگوی سازنده	هنجارهای رفتاری	
پاسخ‌گویی چندسطحی، انعطاف مدیریتی، استقلال واحدها و توزیع قدرت	عدم تمرکز	معماری نهادی سازمان
انعطاف ساختاری، انحراف خلاق و آزادی عمل	انعطاف‌پذیری	
حمایت از نوآوری، پاداش یادگیری، ارزیابی چندبُعدی و تشویق رفتار متناقض‌نما	نظام‌های پاداش	
چندگانگی انتظارات، تعارض مسئولیت و سود، فشارهای اجتماعی و خواسته‌های متعارض	تضاد ذی‌نفعان	چالش‌های نهادی محیطی
بحران‌های سیاسی، تحولات فناوری، بی‌ثباتی اقتصادی و تغییرات سریع	نوسانات محیطی	
گفت‌وگوی باز، اعتماد، پذیرش اشتباه و بیان آزاد	ایمنی روانی	
یادگیری گروهی، درک پیچیدگی، تصمیم‌گیری جمعی، تعهد مشترک، پذیرش تضاد، حمایت متقابل و همکاری	انسجام و آمادگی مشارکت گروهی	بلوغ گروهی و ظرفیت‌های جمعی
رصد فشارهای متقابل، تحلیل نیروهای متضاد و شناسایی تضادهای بیرونی	اسکن محیطی	
بازتاب‌پذیری نسبت به تضاد، آگاهی از تنش‌های روانی، درک دوگانگی‌های ارزشی و شناسایی تعارضات نقش	تشخیص درونی	
تفکیک پیچیدگی از ابهام، تشخیص تفاوت بین تضاد ساختاری و مسئله قابل حل	تمایز پارادوکس از مشکل	تشخیص تنش‌های متناقض‌نما
تحلیل سطح کلان و تحلیل سطح خرد	تحلیل چند لایه	
تفسیر نمادین، بازسازی معنایی، تحلیل زبان تضاد و کشف روایت‌های پنهان	معناکاوی تضاد	
روایت‌سازی آینده‌محور و تبدیل تضاد به فرصت	ساخت روایت سازنده	بازخوانی تضاد رهبر
اقناع گروه، ساده‌سازی مفهومی و استفاده از زبان مشترک	تبیین تضاد برای گروه	



مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
تمرکز بر یادگیری، اجتناب از دوگانه‌سازی، نمایش تضاد به‌عنوان منبع خلاقیت و تأکید بر رشد از پیکره تضاد	چارچوب‌بندی مثبت	
باز بودن به گزینه‌های متضاد، پذیرش ناتمام بودن اطلاعات و اجتناب از تصمیم‌گیری شتاب‌زده	تعلیق قضاوت	تعلیق داوری
تعلیق باورهای قطعی، بازنگری در چارچوب ذهنی و شناسایی فرضیات نادیده	بازاندیشی در پیش‌فرض‌ها	
تعیین سطح مداخله موردنیاز، شناسایی ذی‌نفعان متأثر و ارزیابی شدت و نوع تضاد	تحلیل اقتضایی تضاد	طراحی راهبردهای هم‌زمان‌گرا
تلفیق اهداف متعارض در یک چارچوب، استفاده از منطق «هم این و هم آن» و اجتناب از انتخاب صفر و یکی	تدوین پاسخ‌های دوگانه	
مدیریت منابع در شرایط تضاد، هم‌راستاسازی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و ایجاد تعادل بین کنترل و آزادی	هم‌زیستی راهبردی	
تعادل رفتاری، پاسخ‌گویی به تضادها و انتخاب سبک متناسب با موقعیت	رفتار اقتضایی	تجلی رفتاری دوگانه و متوازن
سخت‌گیری و مدارا، ساختاردهی و تسهیل‌گری و قاطعیت و حمایت‌گری	سبک‌های متضاد	
اعتمادسازی رفتاری، پیش‌بینی‌پذیری در تغییر و انسجام در تضاد	تداوم رفتاری	
تحلیل روندها، شناسایی پیامدهای ناخواسته و رصد نتایج در سطوح فردی، گروهی و سازمانی	پایش مستمر پیامدها	بازنگری چندسطحی رهبر
ایجاد فضای باز برای بازخورد، دریافت بازخورد از ذی‌نفعان داخلی و خارجی و استفاده از کانال‌های رسمی و غیررسمی	دریافت بازخورد چندمنبعی	
استفاده از بازخورد برای یادگیری، تحلیل شکاف بین قصد و اثر، استخراج الگوهای تکرارشونده و تمایز بین بازخورد سازنده و مقاومتی	تحلیل بازخورد	
چرخش راهبردی در پاسخ به داده‌ها و اصلاح سریع رویکردها	انطباق چابک	
انتقال دانش به نسل بعد، تدوین الگوهای رفتاری، استخراج درس‌های کلیدی و ثبت تجربه‌های متناقض‌نما	مستندسازی یادگیری	درون‌سازی پارادوکس رهبر
تقویت تفکر سیستمی، ایجاد ساختارهای یادگیرنده، آموزش گروه‌ها برای مدیریت تضاد و پرورش رهبران با	توسعه ظرفیت پایدار	



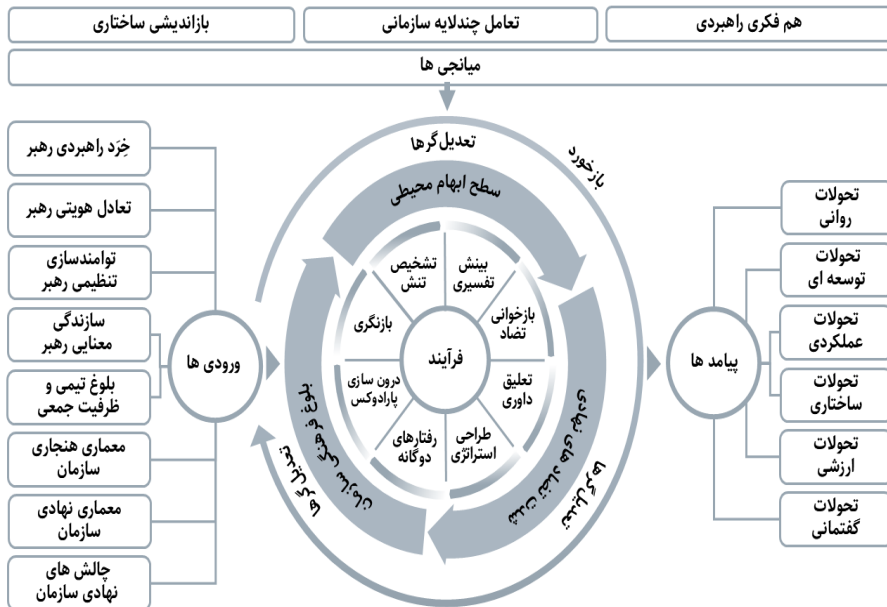
مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
ذهنیت متناقض‌نما		
ایجاد شبکه‌های یادگیری، طراحی برنامه‌های منتورینگ و استفاده از رهبران الگو	الگوسازی و مربی‌گری	
تثبیت زبان مشترک متناقض‌نما، تقویت فرهنگ یادگیری از تضاد، پذیرش تضاد به عنوان بخشی از واقعیت و تغییر باورهای بنیادین سازمان	نهادینه‌سازی فرهنگی	
درک روابط متقابل، ساختاردهی ذهنی و تحلیل سطوح مختلف	تفکر چندسطحی	
ابهام‌شناختی و پذیرش عدم قطعیت	ابهام‌پذیری	
سازگاری مفهومی، پذیرش دیدگاه متضاد و تغییر چارچوب ذهنی	انعطاف‌شناختی	تحولات روانی
تحمل تضاد و کنترل احساسات	بلوغ هیجانی	
پایداری رفتاری و خودپنداره شغلی	بلوغ هویتی	
خودآگاهی و توسعه شناختی	یادگیری فردی	
یادگیری از تنوع، مستندسازی، تحلیل جمعی و تبادل دانش	یادگیری گروهی	تحولات توسعه‌ای
انتقال دانش، حافظه سازمانی و نهادینه‌سازی تجربه	یادگیری نهادی	
یادگیری از شکست، اصلاح مستمر و استفاده از بازخورد	یادگیری انطباقی	
یادگیری از تنش و پذیرش عقاید	تغییر نگرش	
تقویت فرهنگ مشارکتی، تعهد گروهی، همکاری در تضاد و هم‌راستایی هدف	انجام عملکردی	
کاهش تمرکز قدرت، اعتماد به گروه و رهبری چرخشی	توزیع مسئولیت	تحولات عملکردی
انعطاف عملیاتی، کاهش زمان پاسخ و واکنش سریع	پاسخ‌گویی سریع	
کنترل، نوآوری و کارایی	توازن اهداف	
وضوح مسیر، پیوستگی راهبردی و هم‌راستایی اقدامات	انجام تصمیمات	
اصلاح سیاست و بازطراحی فرایند	انطباق ساختاری	تحولات ساختاری
مهارت متناقض‌نما و تفویض اختیار	توانمندسازی	
مربی‌گری، انتقال تجربه و شناسایی استعداد	جانشین‌پروری	
اجتناب از مطلق‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و انتخاب بین خیرهای نسبی	قضاوت اخلاقی	تحولات ارزشی
احترام گذاشتن، حمایت کردن و درستکاری	اعتماد بین فردی	



مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
ویژند سازمانی و نفوذ و احترام حرفه‌ای	اعتبار حرفه‌ای	
کاهش تعصب، فرهنگ یادگیری و اصلاح ارزش‌ها	بازطراحی هنجارها	
شفافیت نیت‌ها، احترام انسانی، صداقت کاری و انصاف کاری	وجدان حرفه‌ای	
کنایه‌پردازی و داستان‌پردازی معنادار	روایت‌سازی اقناع‌گر	تحولات گفتمانی
افزایش اعتماد و پذیرش اجتماعی	مشروعیت گفتمانی	
کاهش تفسیر متضاد، هم‌فهمی و وحدت پیام	ارتباطات مفهومی و منطقی	
آموزش زبان تضاد و واژگان مشترک	نهادینه‌سازی زبان	هم‌فکری راهبردی
اجتناب از سوءبرداشت و تفسیر یکسان از پارادوکس	هم‌فهمی متناقض‌نما	
هم‌نگری در تصمیم‌گیری، هم‌ترازی در اولویت‌ها و هم‌افزایی شناختی	هم‌نوعی فکری	
اجتناب از سلطه‌گری کلامی، پرسشگری مولد، احترام به دیدگاه متضاد و شنیدن فعال	دیالوک سازنده	تعامل چند لایه سازمانی
صداقت در انتقال تضاد و وضوح در پیام‌ها	وضوح ارتباطی	
مشارکت آزاد و امنیت روانی برای بیان تضاد	فضای گفت‌وگوی امن	
گشودگی به تغییر، بازنگری در هنجارها و نقد ارزش‌های غالب	تحول ارزش‌مدار	بازاندیشی ساختاری
انتقال تجربه به ساختار، استخراج الگوهای رفتاری و تحلیل شکست‌ها	یادگیری رفتاری	
پاسخ به بازخورد ذی‌نفعان، اصلاح روندها و استفاده از داده‌های محیطی	اصلاح سیاستی	
بازمهندسی سازمانی، شناسایی تنش‌های ساختاری، تحلیل روابط بین‌واحدی و ارزیابی عملکرد کل‌نگر	خودارزیایی سیستمی	
نبود شفافیت در سیاست‌ها، تفسیرهای متضاد، منابع نامعتبر و داده‌های متناقض	چندگانگی اطلاعات	سطح ابهام محیطی
نبود الگوهای پایدار، وابستگی به متغیرهای بیرونی، خطرهای پنهان و پیش‌بینی‌ناپذیری نتایج	عدم قطعیت در پیامدها	
اضطراب تصمیم‌گیری، تعارض بین سرعت و دقت، نبود زمان برای تحلیل و نیاز به اقدام سریع	فشار تصمیم‌گیری در ابهام	
دوگانگی در انتظارات، تضاد بین مأموریت و عمل، شکاف	تعارض رسمی-	شدت تضادهای

مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
بین ساختار و ارزش‌ها و تفاوت بین قوانین و فرهنگ	غیررسمی	نهادی
تضاد در سیاست‌گذاری و الزامات متضاد از نهادهای بالا	فشارهای متقابل نهادی	
تضعیف انسجام نهادی، بی‌اعتمادی به ساختار و تردید در اهداف سازمان	بحران مشروعیت	
ابهام در اولویت‌ها، رقابت بین نهادهای مرجع، تعارض بین سنت و نوآوری و هم‌زمانی چند منطق سازمانی	پیچیدگی نهادی	بلوغ فرهنگی سازمان
عبور از سنت‌گرایی مطلق، گشودگی به نوآوری، پذیرش تجربه‌های متضاد و بازنگری در باورهای بنیادین	یادگیری فرهنگی	
کاهش تعصب فرهنگی، هم‌زیستی ارزش‌های متنوع، پذیرش سبک‌های مختلف رهبری و تعامل بین نسل‌ها	گفت‌وگوی بین فرهنگی	
سازگاری با شرایط متغیر، اجتناب از سخت‌گیری مطلق، پذیرش استثناها و امکان بازتعریف هنجارها	انعطاف‌پذیری هنجاری	

با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما را به صورت نمودار ۱، نشان داد:



نمودار ۱. الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما



بحث و نتیجه‌گیری

هدف از ارائه این مقاله، طراحی الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما در سازمان بود. نتایج تحقیق نشان داد الگوی فرایندی رهبری متناقض‌نما با اتکا به مجموعه‌ای از ورودی‌ها، فرایندها، عوامل میانجی، تعدیل‌گرها و پیامدها، تصویری یکپارچه از نحوه هدایت سازمان در شرایط پیچیده و متعارض ارائه می‌دهد. برای تبیین بیشتر در ادامه به تشریح هریک از اجزای الگو فرایندی، پرداخته شده است:

ورودی‌ها: با بررسی مضامین فراگیر مربوط به ورودی‌های الگو، تصویری کلی از ظرفیت‌های چندلایه رهبری متناقض‌نما شکل می‌گیرد که نشان می‌دهد رهبر برای هدایت سازمان در شرایط پُر ابهام و متعارض، نیازمند ترکیبی از خرد راهبردی، تعادل هویتی، توانمندی تنظیمی، سازندگی معنایی، معماری هنجاری و نهادی سازمان، مدیریت چالش‌های محیطی و بلوغ گروهی است. این مضامین در کنار هم نشان می‌دهند که رهبری متناقض‌نما صرفاً یک سبک فردی نیست، بلکه فرایندی سیستمی است که از سطح شناختی رهبر آغاز می‌شود و تا سطح نهادی و گروهی امتداد می‌یابد. خرد راهبردی، به رهبر کمک می‌کند تضادها را هم‌زمان درک کرده و از آنها برای تصمیم‌گیری چندبُعدی بهره گیرد؛ تعادل هویتی، مانع فروپاشی روانی و نقش‌ها می‌شود و رهبر را در ایفای نقش‌های متضاد توانمند می‌سازد؛ توانمندی تنظیمی به او امکان می‌دهد هیجانات و فشارها را مدیریت کرده و با هوش سیاسی و تاب‌آوری، مسیرهای جدیدی برای ائتلاف و مذاکره بیابد؛ سازندگی معنایی نیز با روایت‌سازی و مدیریت ادراکات، مقاومت‌ها را کاهش داده و انسجام معنایی ایجاد می‌کند. در سطح سازمانی، معماری هنجاری و نهادی زمینه‌های فرهنگی و ساختاری لازم را برای پذیرش تضادها و نوآوری فراهم می‌آورد، درحالی‌که چالش‌های نهادی محیطی، رهبر را وادار می‌کنند تا در برابر فشارهای اجتماعی، فناوری و اقتصادی، واکنش‌های منعطف و خلاقانه نشان دهد. در نهایت بلوغ گروهی و ظرفیت‌های جمعی تضمین می‌کند که این فرایند در سطح گروهی نیز پایدار بماند و گروه‌ها با ایمنی روانی، انسجام و آمادگی مشارکت بتواند تضادها را به فرصتی برای یادگیری و همکاری تبدیل کنند. بنابراین این مجموعه مضامین فراگیر به‌عنوان ورودی‌های الگو، چارچوبی یکپارچه برای فهم و عملیاتی‌سازی رهبری متناقض‌نما ارائه می‌دهند که هم ابعاد فردی و روان‌شناختی رهبر و هم ابعاد نهادی و محیطی سازمان را دربرمی‌گیرد.



فرایند: مرحله فرایند، درواقع قلب الگوی رهبری متناقض‌نماست و نشان می‌دهد که رهبر چگونه از سطح تشخیص تضاد تا درونی‌سازی آن، یک مسیر یادگیری و کنش چندلایه را طی می‌کند. در این فرایند، نخست رهبر با تشخیص تنش‌های متناقض‌نما از طریق اسکن محیطی و بازتاب‌پذیری درونی، می‌تواند فشارهای متقابل و دوگانگی‌های ارزشی را شناسایی کرده و تفاوت میان تضادهای ساختاری و مسائل حل‌پذیر را تفکیک کند. سپس با بینش تفسیری، رهبر تضادها را در سطوح کلان و خرد تحلیل کرده و از معناکاوی نمادین و روایت‌های پنهان برای بازسازی معنایی بهره می‌گیرد. این مرحله به بازخوانی تضاد منجر می‌شود؛ جایی که رهبر با روایت‌سازی آینده‌محور و چارچوب‌بندی مثبت، تضاد را به فرصت یادگیری و خلاقیت برای گروه تبدیل می‌کند. در ادامه، تعلیق داوری به رهبر امکان می‌دهد قضاوت‌های شتاب‌زده را به تعویق انداخته و پیش‌فرض‌های ذهنی را بازنگری کند تا فضاهای بازتری برای تصمیم‌گیری ایجاد شود. بر این اساس، رهبر وارد مرحله طراحی راهبردهای همزمان‌گرا می‌شود که در آن با منطق «هم این و هم آن»، اهداف متعارض را تلفیق کرده و هم‌زیستی راهبردی میان کنترل و آزادی یا اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت برقرار می‌کند. این رویکرد در سطح رفتاری با تجلی دوگانه و متوازن دامه می‌یابد، جایی که رهبر سبک‌های متضاد مانند سخت‌گیری و مدارا یا قاطعیت و حمایت‌گری و را بسته به موقعیت به کار می‌گیرد و از طریق تداوم رفتاری اعتمادسازی می‌کند. سپس با بازنگری چندسطحی، رهبر پیامدها را پایش کرده، بازخوردهای چندمنبعی را دریافت و تحلیل می‌کند و انطباق چابک رویکردها را اصلاح می‌کند. درنهایت، فرایند با درونی‌سازی پارادوکس تکمیل می‌شود؛ رهبر تجربه‌های متناقض‌نما را مستندسازی کرده، ظرفیت پایدار سازمان را توسعه می‌دهد، از طریق الگوسازی و مربی‌گری، شبکه‌های یادگیری ایجاد می‌کند و با نهادسازی فرهنگی، زبان مشترک و باورهای بنیادین جدید را در سازمان تثبیت می‌کند. این مسیر نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما نه یک واکنش لحظه‌ای، بلکه چرخه‌ای پویا و یادگیرنده است که رهبر را از سطح تشخیص تضاد تا نهادینه‌سازی فرهنگی هدایت می‌کند و سازمان را برای زیست در شرایط پیچیده و متعارض توانمند می‌کند.

میانجی‌ها: عوامل میانجی نشان می‌دهند که چگونه فرایند رهبری متناقض‌نما در سازمان، نه صرفاً به توانایی‌های فردی رهبر، بلکه به سازوکارهای ارتباطی، شناختی و ساختاری وابسته است. در این راستا می‌توان بیان کرد که هم‌فکری راهبردی با ایجاد هم‌فهمی متناقض‌نما و



جلوگیری از سوءبرداشت، زمینه‌ای فراهم می‌کند که اعضای سازمان، تضادها را با تفسیر مشترک درک کنند و از طریق هم‌نوعی فکری و هم‌افزایی شناختی، تصمیم‌گیری‌ها را هم‌راستا سازند. این هم‌فکری، زمانی معنا پیدا می‌کند که در قالب تعامل چندلایه سازمانی تحقق یابد؛ گفت‌وگوی سازنده، پرسش‌گری مولد و شنیدن فعال باعث می‌شود دیدگاه‌های متضاد نه تهدید، بلکه منبعی برای یادگیری جمعی باشند و وضوح ارتباطی همراه با فضای گفت‌وگوی امن، اعتماد و امنیت روانی لازم برای تبیین تضادها را ایجاد کند. از طرفی در سطح ساختاری، بازاندیشی سازمانی، نقش میانجی دارد؛ تحول ارزش‌مدار، نقد هنجارهای غالب، رهبران و گروه‌ها را به گشودگی نسبت به تغییر سوق می‌دهد، درحالی‌که یادگیری رفتاری و تحلیل شکست‌ها، تجربه‌های متناقض را به الگوهای جدید تبدیل می‌کنند. اصلاح سیاست و پاسخ به بازخورد ذی‌نفعان نیز نشان می‌دهد که سازمان باید انعطاف‌پذیر باشد و روندها را بر اساس داده‌های محیطی بازنگری کند. درنهایت، خودارزیابی سیستمی، بازمهندسی سازمانی، شناسایی شکست‌های ساختاری و تحلیل روابط بین‌واحدی، امکان می‌دهد عملکرد کل‌نگر سازمان در مواجهه با پارادوکس‌ها سنجیده و اصلاح شود. درمجموع، این عوامل میانجی پل ارتباطی میان ظرفیت‌های فردی رهبر و پویایی‌های نهادی سازمان هستند و تضمین می‌کنند که رهبری متناقض‌نما، نه در سطح فردی متوقف می‌شود و نه در سطح ساختاری بی‌اثر بماند، بلکه به یک فرایند یادگیرنده و پایدار در کل سازمان تبدیل شود.

تعدیل‌گرها: عوامل تعدیل‌گر نشان می‌دهد که شدت و کیفیت اثرگذاری رهبری متناقض‌نما به شرایط محیطی و نهادی وابسته است و نمی‌توان آن را صرفاً به توانایی‌های فردی یا فرایندهای محدود کرد. سطح ابهام محیط یا چندگانگی اطلاعات، نبود شفافیت در سیاست‌ها و داده‌های متناقض، رهبر را در موقعیتی قرار می‌دهد که باید میان سرعت و دقت تصمیم‌گیری تعادل برقرار کند و اضطراب ناشی از پیش‌بینی ناپذیری نتایج را مدیریت کند. این وضعیت باعث می‌شود رهبر بیش‌ازپیش به خرد راهبردی و توانمندی تنظیمی خود تکیه کند تا بتواند در شرایط فشار، اقدام سریع اما سنجیده داشته باشد. در کنار آن، شدت تضادهای نهادی به‌عنوان تعدیل‌گر نشان می‌دهد که دوگانگی بین مأموریت و عمل، شکاف میان ساختار و ارزش‌ها و تضاد بین قوانین و فرهنگ می‌تواند مشروعیت سازمان را تضعیف کرده و انسجام نهادی را به چالش بکشد. در چنین شرایطی، رهبر باید با گفت‌وگوی سازنده و روایت‌سازی اقناع‌گر، اعتماد از دست‌رفته را بازسازی کرده و میان منطق‌های متعارض سازمانی، تعادل برقرار کند. در سطح



فرهنگی، بلوغ سازمانی نقش کلیدی دارد؛ یادگیری فرهنگی و گفت‌وگوی بین فرهنگی امکان می‌دهد سازمان از سنت‌گرایی مطلق عبور کرده و سبک‌های متنوع رهبری را بپذیرد. درحالی‌که انعطاف‌پذیری هنجاری، شرایطی فراهم می‌کند تا هنجارها بازتعریف شوند و سازمان بتواند با تغییرات محیطی سازگار شود. بنابراین، این تعدیل‌گرها، نه تنها شدت و جهت اثرگذاری رهبری متناقض‌نما را مشخص می‌کنند، بلکه نشان می‌دهند که موفقیت این سبک رهبری، وابسته به توانایی سازمان در مدیریت ابهام، حل تضادهای نهادی و ارتقای بلوغ فرهنگی است؛ عواملی که می‌توانند مسیر الگو را تقویت یا تضعیف کنند و درنهایت تعیین‌کننده پایداری یا شکنندگی رهبری متناقض‌نما در عمل باشند.

پیامدها: پیامدها نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما چگونه در سطح روانی، توسعه‌ای، عملکردی، ساختاری، ارزشی و گفتمانی اثرات پایدار و چندلایه بر سازمان و افراد بر جای می‌گذارد. در سطح تحولات روانی، رهبر و اعضای سازمان با تفکر چندسطحی می‌توانند روابط متقابل و پیچیده را درک کنند، ابهام‌پذیری را بپذیرند و با انعطاف شناختی، چارچوب‌های ذهنی خود را تغییر دهند؛ این امر به بلوغ هیجانی و هویتی منجر می‌شود که پایه‌ای برای پایداری رفتاری و خودپنداره شغلی است. در سطح تحولات توسعه‌ای، یادگیری فردی و گروهی موجب افزایش خودآگاهی، توسعه شناختی و بهره‌گیری از تنوع می‌شود. درحالی‌که یادگیری نهادی و انطباقی، تجربه‌ها را به حافظه سازمانی و اصلاح مستمر تبدیل می‌کنند و تغییر نگرش از پیکره تنش‌ها شکل می‌گیرد. در حوزه تحولات عملکردی، انسجام عملکردی و تقویت فرهنگ مشارکتی باعث هم‌راستایی اهداف و همکاری در تضاد می‌شود، توزیع مسئولیت، تمرکز قدرت را کاهش داده و رهبری چرخشی را تقویت می‌کند، پاسخ‌گویی سریع، انعطاف عملیاتی را بالا می‌برد و توزان اهداف میان کنترل، نوآوری و کارایی برقرار می‌شود؛ درنهایت وضوح مسیر و انسجام تصمیمات، پیوستگی راهبردی را تضمین می‌کنند. در سطح تحولات ساختاری، سازمان با انطباق ساختاری و بازطراحی فرایندها، توانمندسازی از طریق مهارت‌های متناقض‌نما و جانشین‌پروری، ظرفیت‌های پایدار خود را تقویت می‌کند. در حوزه تحولات ارزشی، قضاوت اخلاقی مبتنی بر اجتناب از مطلق‌گرایی و انتخاب بین خیرهای نسبی، اعتماد بین فردی و اعتبار حرفه‌ای را افزایش می‌دهد، درحالی‌که بازطراحی هنجارها و وجدان حرفه‌ای، فرهنگ یادگیری، شفافیت و انصاف را نهادینه می‌کند. درنهایت در سطح تحولات گفتمانی، روایت‌سازی اقناع‌گر و مشروعیت گفتمانی، اعتماد و پذیرش اجتماعی را تقویت



می‌کنند، ارتباطات مفهومی و منطقی، تفسیرهای متضاد را کاهش داده و وحدت پیام ایجاد می‌کنند و نهادهای ساززی زبان تضاد با آموزش واژگان مشترک، فرهنگ سازمانی را به سمت پذیرش پارادوکس سوق می‌دهد. بنابراین، پیامدهای الگو نشان می‌دهند که رهبری متناقض‌نما، نه تنها به حل تضادها کمک می‌کند، بلکه سازمان را به سطحی بالاتر از بلوغ روانی، یادگیری جمعی، انسجام عملکردی، تحول ساختاری، ارتقای ارزش‌ها و مشروعیت گفتمانی می‌رساند.

در راستای انطباق‌پذیری نتایج تحقیق با پیشینه پژوهش می‌توان گفت که پژوهش حمزه‌پور و اعتمادی (۱۳۹۹) بر مقوله‌هایی چون پیامدها، اقدامات درون‌سازمانی و جریان‌های محیطی تأکید داشت که با ورودی‌ها و پیامدهای الگوی کنونی هم‌خوانی دارد؛ به‌ویژه در بخش معماری نهادی و چالش‌های محیطی. یافته‌های باکهاوس و همکاران (۲۰۲۱) که رهبری متناقض‌نما را عامل افزایش رضایت شغلی و مشارکت کاری معرفی کردند، با پیامدهای روانی و عملکردی الگوی کنونی تطابق دارد و تأکید آنها بر نقش ابهام نقش به‌عنوان واسطه، با عوامل میانجی و تعدیل‌گرهایی که در الگوی پیش‌رو شناسایی شده‌اند، هم‌پوشانی دارد. پژوهش استورات و همکاران (۲۰۱۹) درباره خودرهبری به‌عنوان هسته متناقض رفتار سازمانی، با بخش درون‌سازی پارادوکس و بازتاب‌پذیری در الگوی گنونی هم‌راستاست و نشان می‌دهد که مدیریت تضادها از سطح فردی آغاز می‌شود.

پیشنهادهای

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی زیر ارائه می‌شود:

- طراحی برنامه‌های آموزشی چندلایه برای رهبران: توسعه دوره‌های آموزشی که رهبران را در پذیرش و مدیریت تناقض‌های بنیادین توانمند کند (کنترل و آزادی، ثبات و تغییر)؛
- ایجاد چارچوب‌های سیاستی در سطح سازمانی: تدوین دستورالعمل‌ها و سیاست‌هایی که پذیرش تناقض‌ها را به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل کند؛
- توسعه ابزارهای ارزیابی رهبری متناقض‌نما: طراحی شاخص‌ها و الگوهای سنجش برای ارزیابی میزان توانایی رهبران در مدیریت تناقض‌ها؛
- پژوهش‌های آینده در حوزه پیامدهای چندسطحی: بررسی اثرات رهبری متناقض‌نما بر سطوح روانی، عملکردی، ساختاری و گفتمانی در صنایع مختلف.

سپاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران‌قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

فهرست منابع

- اسدی، اسماعیل، کوشکی جهرمی، علیرضا، بانشی، عبادا...، و صادقی، رضا (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳ (۱۰)، ۱۹۷-۲۲۶.
- امامی‌میبدی، احمدعلی، رحیمیان، حمید، عباس‌پور، عباس، و غیاثی‌ندوشن، سعید (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۱ (۲)، ۱۶۶-۱۳۷.
- حمزه‌پور، مهدی، و اعتمادی، مرجان (۱۳۹۹). اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۲)، ۴۴-۲۳.
- دامغانیان، حسین، عسگری، ناصر، و جعفری، کاظم (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت پرادوکس‌های درونی منابع انسانی (مورد مطالعه: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران). *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲ (۴)، ۱۶۰-۱۱۹.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۹). ساحت‌های مثبت و منفی تجربه‌زدگی در انتخاب مدیران بخش دولتی (سخن سردبیر). *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳ (۱).
- رسولی‌شربینانی، رضا (۱۳۸۵). *پرادوکس‌های منطقی. نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تبریز*، ۴۹ (۱۹۹)، ۴۳-۲۱.
- شیخی، رحیم، شوال‌پور، سعید، حسینی‌شکیب، مهرداد، و خمسه، عباس (۱۴۰۲). ارائه الگوی توسعه قابلیت‌های نوآورانه با تمرکز بر نوآوری سبز. *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، ۱۵ (۲۹)، ۳۶۲-۳۲۳.
- صدوقی، حسن، ابوالقاسمی، محمود، و فصل‌الهی‌قمشی، سیف‌اله (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۲ (۲۶)، ۲۰-۱.
- فروهر، محمد، هویدا، رضا، جمشیدیان، عبدالرسول، و قانع‌نیا، مریم (۱۳۹۹). نقش سرمایه روان‌شناختی در توسعه فردی کارکنان با میانجی‌گری چابکی یادگیری. *مجله مطالعات آموزش و یادگیری*، ۱۲ (۱)، ۲۲۲-۲۰۰.
- قربانیان، پروین، تقی‌پورظهیر، علی، زمانی‌مقدم، افسانه، و اردلان، محمدرضا (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای توسعه فردی معلمان دوره ابتدایی مدارس استثنایی یک مطالعه کیفی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۱۸ (۱)، ۱۶۳-۱۳۸.
- گل‌چینی، محمد، منظری‌توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر، و شکوه‌سلجوقی، زهرا (۱۴۰۰). بررسی رابطه سبک‌های رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک و توسعه اجتماعی (بررسی موردی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی تهران). *مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۱۴ (۱)، ۱۲۳-۹۹. DOI: 10.30495/jisds.2022.19855
- المالیر، آمنه، و میرزایی، رضا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان کارکنان نیروی انتظامی. *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۷ (۷۴)، ۱۳۹-۱۲۳.



محمدنژادفردی، منصوره، طهماسبی، رضا، و باباشاهی، جبار (۱۴۰۱). پارادوکس مدیریت استعداد انحصاریفرآگیر: به سوی رویکردی متوازن. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۶(۲)، ۱۶۸-۱۴۴.
مؤمن، سمیرا، پارسا، بی‌تا، و آبرومندی، فرهنگ (۱۴۰۰). نقش توسعه فردی در بازاریابی محصولات مصرفی. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۶۳)، ۱۳۰-۱۱۲.
مؤمنی، سجاد، شعبانی‌بهار، غلامرضا، و عرفانی، نصراله (۱۳۹۹). تدوین مدل ساختاری هویت سازمانی بر اساس هوش سازمانی به واسطه توسعه سازمانی در بین کارکنان فدراسیون‌های ورزشی کشور. مدیریت ورزشی، ۲(۴)، ۱۱۸۵-۱۱۶۵.

ویسه، صیدمهدی، محمدی، زینب، و شیر، اردشیر (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت دانش اسلامی بر توسعه سرمایه‌های انسانی با لحاظ کردن نقش میانجی اخلاق کار اسلامی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایلام). دوفصلنامه علمیتریجی مدیریت دانش/اسلامی، ۳(۱)، ۱۸۹-۱۶۲.

Doi:10.22081/jikm.2021.60769.1055

B., H., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2020). Impact of Leadership on Organizational Performance in Service Organizations. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7): 248-254, DOI: 10.34218/IJM.11.7.2020.024

Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2021). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478–1498. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1906935>

Batool, U., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). The paradox of paradoxical leadership: a multi-level conceptualization. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100983.

Cammine, S., & Smith, W. K. (2021, January 12). *Organizational paradox*. Oxford Bibliographies. DOI: 10.1093/OBO/9780199846740-0201

Chen, S., Zhang, Y., Liang, L., & Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders' Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3505, doi.org/10.3390/ijerph18073505

Chen, X. T., & Yang, B. J. (2023). A Review of Paradoxical Leadership Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 871-886. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.114050>

CÎȚĂ, A V. (2019). Methods of Research and Organizational Development of Military Structures. *Scientific Research and Education in the Air Force – AFASES*, 7-10, DOI: 10.19062/2247-3173.2019.21.1

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B.M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732

Deloitte. (2025, April 30). *Balancing stability and agility to unlock human performance*. Deloitte Insights.

Gross, J. (2025, April 7). *Architecting the future: Why leaders must balance strategic agility and consistency*. Harvard Business Publishing.



- Ionescu, V.-C. & Bolcaş, C. (2019). Leadership and Organizational Development. *Review of International Comparative Management*, 20(5), 557-564, DOI: 10.24818/RMCI.2019.5.557
- Khan, M. T., Ullah, S., Sami, A., Kukreti, M. & Shaukat, M. R. (2025). Cultivating a paradoxical mindset: enhancing transformative learning through paradoxical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(2), 334–350, doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2024-0223>
- Kim, J. E. (2021). Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 167–178, doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Zheng, Y., & Li, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: a meta-analytical review. *Frontiers in Organizational Psychology*. Doi:10.3389/forgp.2023.1229543
- Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting Innovative Performance in Multidisciplinary Teams: The Roles of Paradoxical Leadership and Team Perspective Taking. *Front. Psychol.*, 9:1083, 1-10, doi: 10.3389/fpsyg.2018.01083
- Mazid, T. (2025). *The role of paradoxical leadership in influencing followers to deal with multiple contradictory demands*. [Doctoral dissertation], University of Glasgow, Adam Smith Business School, College of Social Sciences.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y., & Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 31-41.
- Pramudita, A., Sukoco BM., Supriharyanti, E., Usman, I., & Wu, W. (2025). Managerial capabilities, paradoxical leaders and the outcomes: a multi-level approach. *Journal of Asia Business Studies*, 19(6), 1276–1293, doi: <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2025-0211>
- Rescalvo-Martin, E., Gutierrez-Gutierrez, L., & Llorens-Montes, F. J. (2021). The effect of paradoxical leadership on extra-role service in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3661-3684, DOI 10.1108/IJCHM-02-2021-0198
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67.
- Sulianny, E., Husein, W., & Subagja, I. K. (2019). The Role of Organizational Development and Organizational Commitment on Business Performance SMES with Business Motivation as Variable Mediation in the Environmental Development Partnership Program: Case Study of Smart Business Partners Fostered Community Development Center PT. Telkom Witel Bekasi. *International Journal of Humanities and Applied Social Science (IJHASS)*, 4(11), 14-26, DOI: 10.33642/ijhass.v4n11p2



- Udin, U. (2025). Paradoxical leadership: a bibliometric analysis and research agenda. *Discov Sustain* 6, 893. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01490-5>
- Zani, N. N. (2020). *Influence of Organizational Development on Organizational Performance of Microfinance Institutions in Nairobi County*. Master dissertation, United States International UniversityAfrica
- Zivkovic, D. & Liegl, S. (2025). Paradoxical leadership: the role of leader emotions and the mediating effect of paradoxical mindset on followers' performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(7), 1024–1040, doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2024-0675>

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

