

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل پارادایمی رهبری متناقض‌نما: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در بافت سازمانی ایران

انور شاه امانی^۱، یعقوب مهارتی^{۲*}، قاسم اسلامی^۳، غلامرضا ملک‌زاده^۳

شیوه استناددهی: امانی، انورشاه، مهارتی، یعقوب، اسلامی،

قاسم، و ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۴۰۴). طراحی مدل پارادایمی

رهبری متناقض‌نما: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در

بافت سازمانی ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۴)،

۱-۱۸.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: maharati@um.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۸ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۵ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۴ تیر ۱۴۰۴

این پژوهش با هدف طراحی مدلی جامع و بومی برای درک، توسعه و پیاده‌سازی رهبری متناقض‌نما در سازمان‌های ایرانی انجام شد تا پاسخی به پیچیدگی‌ها، تضادها و تغییرات محیطی فزاینده ارائه دهد. پژوهش حاضر کیفی-اکتشافی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه رهبری (مدیران ارشد، اساتید دانشگاه و پژوهشگران) گردآوری شد. کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر روی داده‌ها انجام گرفت تا مدل مفهومی نهایی استخراج شود. روایی با روش سه‌سوسازی و پایایی با تأیید یافته‌ها توسط متخصصان تضمین شد. مدل طراحی‌شده شامل شش مؤلفه اصلی است: شرایط علی (پیشران‌های درون‌فردی، بسترهای درون‌سازمانی و محرک‌های محیطی)، پدیده محوری (هستی‌شناسی دوگانه‌نگر و شایستگی‌های تلفیقی رهبران)، راهبردها (مراحل تکاملی شامل آگاهی و پذیرش دیالکتیکی، معماری راهبردهای همگرا-واگرا و پیاده‌سازی بازخوردمحور)، شرایط مداخله‌گر (تسهیل‌گرها و بازدارنده‌های سیستمی)، شرایط زمینه‌ای (موانع استقرار)، و پیامدها (ارتقای قابلیت‌های سازمانی، توانمندسازی فردی و جمعی و آسیب‌های احتمالی). رهبری متناقض‌نما پدیده‌ای پویا و چندبعدی است که از تعامل همزمان عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. مدل ارائه‌شده می‌تواند به مدیران و رهبران ایرانی در مدیریت مؤثر تضادهای سازمانی، افزایش نوآوری و انعطاف‌پذیری و کاهش پیامدهای منفی ناشی از اجرای نادرست این سبک رهبری کمک کند.

کلیدواژگان: رهبری متناقض‌نما، مدل پارادایمی، نظریه داده‌بنیاد، تضاد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Paradigmatic Model of Paradoxical Leadership: A Grounded Theory Approach in the Iranian Organizational Context

Anwar Amani¹, Yaghoob Maharati Maharati^{2*}, Ghasem Eslami², Gholamreza Malekzadeh³

1. PhD Student, Public Administration (Organizational Behavior), Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

*Corresponding Author's Email: maharati@um.ac.ir

How to cite: Amani, A., Maharati, Y. M., Eslami, G., & Malekzadeh, G. (2025). Designing a Paradigmatic Model of Paradoxical Leadership: A Grounded Theory Approach in the Iranian Organizational Context. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-18.

Abstract

This study aimed to design a comprehensive and context-specific model for understanding, developing, and implementing paradoxical leadership in Iranian organizations to effectively address increasing complexity and contradictory demands. A qualitative exploratory design using Strauss and Corbin's grounded theory approach was adopted. Data were collected through semi-structured interviews with 12 leadership experts, including senior managers, university professors, and researchers. Open, axial, and selective coding techniques were applied to analyze the data until theoretical saturation was achieved. Triangulation and expert validation ensured the rigor and credibility of the findings. The resulting paradigmatic model consists of six core components: causal conditions (individual drivers, organizational contexts, and environmental triggers); core phenomenon (dualistic ontology of leadership and integrative competencies of paradoxical leaders); strategies (evolutionary stages including dialectical awareness and acceptance, convergent-divergent strategic architecture, and feedback-driven implementation); intervening conditions (systemic facilitators and barriers); contextual conditions (obstacles to implementation); and consequences (organizational capability enhancement, individual and collective empowerment, and potential adverse heterogeneity). Paradoxical leadership is a dynamic, multifaceted construct shaped by the interplay of personal attributes, organizational factors, and environmental forces. The proposed model offers a robust theoretical and practical framework for Iranian leaders to harness organizational contradictions, foster innovation and adaptability, and avoid the negative impacts of poorly managed paradoxical leadership.

Keywords: *Paradoxical leadership, paradigmatic model, grounded theory, organizational paradoxes, transformational leadership*

Submit Date: 25 June 2025

Revise Date: 19 September 2025

Accept Date: 27 September 2025

Publish Date: 22 December 2025



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

رهبری متناقض‌نما در دهه‌های اخیر به یکی از جریان‌های مهم در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است. این مفهوم بر توانایی رهبران برای مدیریت هم‌زمان نیروهای ظاهراً متضاد و ناسازگار، مانند کنترل و آزادی، پایداری و تغییر، یا تمرکز بر وظایف و توجه به روابط انسانی تأکید دارد (Zhang et al., 2015). برخلاف رویکردهای سنتی که تضاد را مانعی برای اثربخشی می‌دانستند، رهبری متناقض‌نما تضاد را منبعی برای خلاقیت، انعطاف‌پذیری و پویایی سازمانی معرفی می‌کند (Calic et al., 2019). در محیط‌های کاری امروزی که پیچیدگی، عدم قطعیت و تغییرات سریع ویژگی بارز آنهاست، توانایی رهبران برای پذیرش و مدیریت تناقضات، عاملی حیاتی برای بقا و رشد سازمان‌ها محسوب می‌شود (Brughmans, 2023).

از منظر نظری، رهبری متناقض‌نما حاصل تکامل دیدگاه‌های گوناگون در باب رهبری و مدیریت تغییر است. رهبران امروز نه می‌توانند تنها با اتکا به اقتدار رسمی عمل کنند و نه می‌توانند صرفاً از طریق مشارکت و توانمندسازی موفق باشند. آنها نیازمند ایجاد توازن پویا میان سبک‌های مختلف هستند تا بتوانند به اقتضای موقعیت عمل کنند (Pearce et al., 2023). این نگرش از مدل‌های دوگانه‌نگر و نظریه‌های مدیریت تضاد الهام گرفته است (Sparr et al., 2015) و تلاش می‌کند چارچوبی برای پاسخ به پیچیدگی‌های جدید سازمانی ارائه دهد (Sparr, 2018).

اهمیت رهبری متناقض‌نما به ویژه در زمینه‌های فرهنگی و اقتصادی خاص، مانند ایران، بیشتر نمایان می‌شود. ساختارهای پیچیده، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی همراه با انتظار انعطاف‌پذیری، و محیط اقتصادی و سیاسی پرابهام، رهبران را با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌کند که تصمیم‌گیری خطی و تک‌بعدی را ناکافی می‌سازد (Damghanian et al., 2020). پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که سازمان‌های ایرانی به دلیل ساختارهای منعطف ناقص و فرهنگ‌های ترکیبی، بیش از پیش با تضادهای داخلی و خارجی مواجه‌اند (Mousavi, 2023). این تضادها اگر به شکل هوشمندانه مدیریت نشوند می‌توانند باعث کاهش اعتماد، فرسایش انگیزه کارکنان و افت نوآوری شوند (Ghorbani et al., 2023).

مطالعات بین‌المللی شواهد قابل توجهی از اثرات مثبت رهبری متناقض‌نما ارائه کرده‌اند. برای مثال، این رویکرد با ارتقای خلاقیت فردی و تیمی از طریق دوسوتوانی شناختی و رفتاری کارکنان پیوند خورده است (Khan et al., 2025; Zhang et al., 2022). رهبران متناقض‌نما با استفاده از استراتژی‌های «هم/و» به جای «یا/یا» توانسته‌اند نوآوری و کارایی را به طور هم‌زمان تقویت کنند (Pan, 2021). این سبک همچنین با بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و افزایش تاب‌آوری کارکنان مرتبط دانسته شده است (Kundi et al., 2023). در عین حال، پژوهش‌های جدید هشدار می‌دهند که بدون پشتیبانی سازمانی و شفافیت ارتباطات، رهبری متناقض‌نما ممکن است موجب سردرگمی، تعارضات داخلی و افت رضایت شغلی شود (Batool et al., 2023; Shehata et al., 2023).

رشد فزاینده پیچیدگی‌های سازمانی و تغییرات محیطی مانند جهانی‌سازی، تحولات فناوری، تنوع نیروی کار و فشارهای رقابتی، ضرورت توسعه مدل‌های رهبری نوین را دوچندان کرده است (Brughmans, 2023). رهبری متناقض‌نما با ایجاد نوعی «ذهنیت پارادوکسیکال» در رهبران و کارکنان، به آنها کمک می‌کند ابهام را نه تهدید بلکه فرصت ببینند (Khan & Ullah, 2025). این ذهنیت شامل پذیرش چندگانگی، تحمل عدم قطعیت و توانایی ساخت راه‌حل‌های خلاقانه از دل تضادهاست (Tan et al., 2024). به گفته پیرس و همکاران، یکی از

چالش‌های نوآوری تیمی دقیقاً در مدیریت هم‌زمان رهبری عمودی و اشتراکی است که نیازمند رهبرانی با توانایی ایجاد توازن بین ساختار و آزادی عمل است (Pearce & van Knippenberg, 2024).

با وجود غنای پژوهش‌های بین‌المللی، ادبیات موجود درباره رهبری متناقض‌نما چند شکاف کلیدی دارد. نخست، اغلب مطالعات بر بررسی بخشی از فرایندهای این نوع رهبری تمرکز داشته و مدل‌های جامع و یکپارچه‌ای که هم عوامل زمینه‌ساز، هم مکانیزم‌های عملکرد و هم پیامدهای این سبک را در بر بگیرد، محدود هستند (Lee et al., 2023). دوم، بیشتر تحقیقات در بافت‌های غربی یا آسیای شرقی انجام شده و فرهنگ‌های خاصی مانند ایران کمتر مورد توجه بوده‌اند، در حالی که فرهنگ‌های ترکیبی با ارزش‌های بوروکراتیک و نوآورانه به طور هم‌زمان، بستری متفاوت برای رهبری متناقض‌نما ایجاد می‌کنند (Damghanian et al., 2020; Mousavi, 2023). سوم، پیامدهای دوگانه و گاه متضاد این رهبری، از ارتقای نوآوری تا ایجاد سردرگمی، به طور کامل تبیین نشده و نیازمند چارچوبی نظری است که هم ابعاد مثبت و هم مخاطرات بالقوه را نشان دهد (Batool et al., 2023; Shehata et al., 2023).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که موفقیت در پیاده‌سازی این سبک به وجود زیرساخت‌های حمایتی، آموزش رهبران، ایجاد شفافیت ارتباطی و فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر وابسته است (Ghorbani et al., 2023; Kundi et al., 2023). در مقابل، عدم پشتیبانی مدیریت ارشد، اهداف مبهم و ساختارهای سخت‌گیرانه می‌تواند فرآیند توسعه این رهبری را مختل کند (Batool et al., 2023). این یافته‌ها ضرورت طراحی مدلی را نشان می‌دهد که علاوه بر شناسایی پیش‌شرط‌ها و تسهیل‌گرها، راهبردهای عملی و مراحل تکاملی لازم برای نهادینه‌سازی رهبری متناقض‌نما را نیز روشن کند (Pearce et al., 2023; Tan et al., 2024).

از منظر کاربردی، سازمان‌های ایرانی در عصر تحولات سریع دیجیتال و جهانی‌سازی، بیش از گذشته با دوگانگی‌هایی همچون حفظ ارزش‌های بومی در کنار نیاز به نوآوری جهانی، تمرکز بر کارایی در کنار نیاز به خلاقیت، و پایداری در کنار تغییر مواجه‌اند (Mousavi, 2023). در چنین بستری، رهبری متناقض‌نما می‌تواند ابزار قدرتمندی برای توسعه سازمان‌های پویا و یادگیرنده باشد. با این حال، نبود مدلی بومی و ساختاریافته، رهبران را در مواجهه با این پیچیدگی‌ها دچار سردرگمی کرده است (Damghanian et al., 2020).

مدلی جامع می‌تواند با ارائه ابعاد کلیدی رهبری متناقض‌نما، از جمله هستی‌شناسی دوگانه‌نگر، شایستگی‌های تلفیقی، راهبردهای مرحله‌ای و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، مسیر عملی برای رهبران ترسیم کند (Lee et al., 2023; Pearce & van Knippenberg, 2024). این مدل همچنین می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی برنامه‌های آموزشی برای توسعه رهبران متناقض‌نما، ایجاد فرهنگ پذیرش تناقض، و طراحی ساختارهای منعطف کمک کند (Brughmans, 2023; Khan & Ullah, 2025).

نوآوری این مطالعه در آن است که با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان ایرانی، مدلی بومی و در عین حال جامع از رهبری متناقض‌نما ارائه می‌کند. برخلاف مدل‌های پیشین که اغلب بر پایه داده‌های کشورهای غربی بنا شده‌اند، این پژوهش ویژگی‌های خاص فرهنگ و ساختار سازمانی ایران را لحاظ می‌کند (Mousavi, 2023). همچنین، علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های مثبت مانند تقویت نوآوری و توانمندسازی کارکنان، به آسیب‌های بالقوه‌ای همچون افزایش ابهام و تعارضات داخلی نیز پرداخته می‌شود (Batool et al., 2023; Shehata et al., 2023). این رویکرد دوگانه می‌تواند دیدگاهی واقع‌بینانه‌تر و کاربردی‌تر به رهبران ارائه دهد.

در نهایت، ضرورت انجام این پژوهش در خلأ موجود در ادبیات داخلی و نیاز سازمان‌های ایرانی به چارچوبی بومی و جامع برای هدایت پیچیدگی‌ها و تناقضات محیطی و درونی ریشه دارد. هدف این مطالعه ارائه مدلی پارادایمی از رهبری متناقض‌نماست که بتواند هم به غنای نظری حوزه کمک کند و هم ابزارهای عملی برای توسعه و استقرار این سبک رهبری در سازمان‌های ایرانی فراهم آورد.

روش‌شناسی

این پژوهش با هدف طراحی مدل رهبری متناقض‌نما، از نظر هدف بنیادی و از نظر روش کیفی-اکتشافی است. رویکرد مطالعه بر اساس نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد که از طریق مصاحبه با خبرگان و انجام سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی طراحی گردید. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان آشنا به موضوع رهبری (مدیران، اساتید دانشگاهی، پژوهشگران و صاحب‌نظران علمی و مجرب در زمینه رهبری) بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد و با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران به حالت اشباع نظری رسید. معیارهای انتخاب خبرگان شامل: دارا بودن مطالعات مستند، انجام پژوهش مرتبط، داشتن مقاله در زمینه موضوع، ترجمه یا تألیف کتاب، سابقه تدریس و سابقه مدیریت اجرایی ارشد بود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۷ سوال اصلی باز بود که بر اساس بررسی پیشینه و نظر اساتید راهنما و مشاور طراحی شد. برای تأمین روایی از روش سه‌سوسازی (تحلیل اسناد و مصاحبه عمیق) و نظرات متخصصان استفاده شد. پایایی از طریق فرآیند مستندسازی و تأیید یافته‌ها توسط اساتید راهنما و مشاور تضمین گردید. همچنین، کیفیت پژوهش بر اساس ۱۰ شاخص ویتمور و همکاران (۲۰۰۱) شامل معتبر بودن، صحت، انتقادی بودن، یکپارچگی، حساسیت، تجانس، خلاقیت، عمق، انحراف و زمینه مفاهیم ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین در سه مرحله انجام شد. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و برجسب‌گذاری شدند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها براساس مدل پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) سازماندهی شدند. در کدگذاری انتخابی، مقوله اصلی انتخاب و سایر مقوله‌ها به صورت نظام‌مند به آن مرتبط شدند تا مدل نهایی شکل گیرد. فرآیند تحلیل تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و یافته‌ها از طریق مقایسه مداوم و بازبینی مکرر اعتبارسنجی شدند.

یافته‌ها

شرایط علی، عواملی هستند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم، زمینه را برای پیدایش و ضرورت اتخاذ رویکرد رهبری متناقض‌نما فراهم می‌کنند. در این پژوهش، مقوله انتخابی “زمینه‌سازهای ظهور رهبری متناقض‌نما” به عنوان شرایط علی شناسایی شد. این مقوله، خود شامل سه مقوله محوری “پیشران‌های درون‌فردی رهبران”، “بسترهای درون‌سازمانی” و “محرك‌های محیطی” است که در جدول ۱ تشریح شده‌اند.

جدول ۱. شرایط علی (زمینه‌سازهای ظهور رهبری متناقض‌نما)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم و گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان
زمینه‌سازهای رهبری متناقض‌نما	۱. پیشران‌های درون‌فردی	(هوش هیجانی و خودآگاهی بالا؛ انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری؛ ریسک‌پذیری و تعالی‌گرایی؛ توانایی تأمل و بلوغ فکری؛ تفکر انتقادی و تحلیلی؛ تجربیات متنوع و قرار گرفتن در محیط‌های متناقض؛ قدرت هماهنگ‌سازی شرایط کاری با محیط سازمان؛ بهره‌برداری از چالش‌ها و تبدیل آنها به فرصت؛ تاب‌آوری بالا در برابر مشکلات؛ وجدان کاری و تعهد به سازمان) - “رهبری که خودش رو خوب نشناسه و نتونه احساساتش رو مدیریت کنه، چطور می‌خواد تناقضات پیچیده رو مدیریت کنه؟” (Q۱۲) - “بعضی‌ها ذاتاً تحمل ابهام بالاتری دارن و از چالش استقبال می‌کنن؛ اینها برای رهبری متناقض‌نما مناسب‌ترن.” (Q۵)
	۲. بسترهای درون‌سازمانی	(ساختارهای ماتریسی و منعطف؛ فرهنگ سازمانی باز و پذیرای تنوع؛ پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان؛ نیاز به توزیع رهبری در سطوح مختلف سازمان؛ بروز چالش‌ها و تناقض‌ها در داخل سازمان؛ ناهمخوانی اهداف فردی و سازمانی کارکنان؛ ضرورت توسعه انعطاف‌پذیری سازمانی؛ نیاز رهبران عالی‌رتبه به تزریق

تفکر دوگانه) - "وقتی سازمان ساختار ماتریسی دارد، یعنی از همون اول با تضاد منافع و اولویته‌ها سروکار داری و رهبر باید بتونه اینها رو مدیریت کنه." (Q۱) - "فرهنگی که اجازه بده ایده‌های مختلف و حتی مخالف مطرح بشن، بستر خوبیه برای این نوع رهبری." (Q۱۲)

۳. محرک‌های محیطی (تغییرات سریع تکنولوژیک و محیطی؛ رقابت شدید در بازار؛ تنوع نیروی کار و تفاوت‌های فرهنگی؛ ابهامات اقتصادی و سیاسی؛ پدیدارشدن افق‌های کاری جدید؛ تضاد در اهداف بستری سازمانی و بین‌المللی؛ ورود رقبای نوظهور و چالش برانگیز؛ تلاش برای همزیستی با موقعیت‌های نوین) - "دنیاى امروز خیلی سریع تغییر می‌کنه. اگه رهبر نتونه همزمان هم به فکر نوآوری باشه و هم ثبات رو حفظ کنه، سازمان عقب می‌مونه." (Q۹) - "فشار رقبا و انتظارات متنوع مشتریان، سازمان‌ها رو مجبور می‌کنه که رهبرانی داشته باشن که بتونن با این پیچیدگی‌ها کنار بیان." (Q۶)

۱. پیشران‌های درون‌فردی: این مقوله به ویژگی‌ها و خصوصیات فردی رهبران اشاره دارد که آنان را برای درک، پذیرش و مدیریت تناقضات توانمندتر می‌سازد. خبرگان تأکید داشتند که رهبران متناقض‌نما اغلب از هوش هیجانی و خودآگاهی بالایی برخوردارند که به آن‌ها کمک می‌کند تا پیچیدگی‌های احساسی ناشی از تناقضات را در خود و دیگران مدیریت کنند.

۲. بسترهای درون‌سازمانی: این مقوله به شرایط و ویژگی‌های داخلی سازمان اشاره دارد که یا ضرورت رهبری متناقض‌نما را ایجاد می‌کنند یا بستر مناسبی برای ظهور آن فراهم می‌آورند. ساختارهای ماتریسی و منعطف که ذاتاً با تضاد در گزارش‌دهی و اولویته‌ها همراه هستند، یکی از این بسترهاست.

۳. محرک‌های محیطی: این مقوله به فشارهای ناشی از محیط خارجی سازمان اشاره دارد که سازمان‌ها را به سمت اتخاذ رویکردهای مدیریتی پیچیده‌تر و متناقض‌نما سوق می‌دهد. تغییرات سریع تکنولوژیک و محیطی و رقابت شدید در بازار (از مهم‌ترین این محرک‌ها بودند. پدیده محوری، قلب نظریه داده‌بنیاد است و نشان‌دهنده مفهوم یا پدیده اصلی است که پژوهش به دنبال تبیین آن است. در این پژوهش، ماهیت و جوهره رهبری متناقض‌نما از طریق ترکیب دو مقوله انتخابی "هستی‌شناسی دوگانه‌نگر رهبری" و "شایستگی‌های تلفیقی رهبران پارادوکسیکال" به عنوان پدیده محوری تعریف و تبیین می‌شود. این دو مقوله در کنار هم، نشان می‌دهند که رهبری متناقض‌نما هم یک نوع نگرش و جهان‌بینی خاص (هستی‌شناسی) و هم مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و مهارت‌های ویژه (شایستگی‌ها) است.

جدول ۲. پدیده محوری (جوهره رهبری متناقض‌نما)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز مرتبط و گزاره‌های کلیدی نمونه
هستی‌شناسی دوگانه‌نگر رهبری	هم‌آمیزی هوشمندانه متضادها	گزاره‌های کلیدی: "رهبر موفق امروز کسیه که بتونه همزمان هم به نیازهای متغیر بازار سریع جواب بده و هم استانداردهای داخلی رو حفظ کنه؛ یعنی یه جور ترکیب کردن تضادها." (Q۱) دیگه نمیشه گفت یا این یا اون. رهبر باید بتونه بگه هم این و هم اون. مثلاً هم تمرکز بر سود کوتاه مدت و هم پایداری بلندمدت." (Q۲, Q۵, Q۶, Q۹) "مدیریت هوشمندانه پارادوکس‌های متنوع و چندلایه (Q۴, Q۶, Q۷, Q۱۲) و مواجهه استراتژیک با پارادوکس‌های سازمانی (Q۸, Q۱۱, Q۱۲) از اصول اساسی است." "استفاده از تناقض‌ها برای تقویت سازمان و تیم‌ها (Q۸, Q۱۲) نشان‌دهنده درک عمیق از پتانسیل‌های موجود در تضادهاست."
ذهنیت فراتقابلی		گزاره‌های کلیدی: "ذهنیت رهبر باید فراتر از تقابل‌ها باشه. باید بپذیره که سازمان پر از تناقضه و این تناقض‌ها میتونن فرصت باشن، نه فقط مشکل." (Q۱, Q۳, Q۴, Q۷, Q۹) توانایی جمع بین رفتارهای ظاهراً ناسازگار (Q۴, Q۵, Q۸, Q۱۲) و همزیستی مسالمت‌آمیز با تناقض‌ها (Q۱, Q۵, Q۹, Q۱۰) نشان‌دهنده این ذهنیت است. "درک و مدیریت وابستگی‌های متقابل بین تضادها (Q۱, Q۱۲) و پاسخ به خواسته‌های متنوع کارکنان و سازمان به طور همزمان (Q۶, Q۷, Q۱۲) نیز از ویژگی‌های این ذهنیت است."
رویکرد موقعیتی		گزاره‌های کلیدی: "یه نسخه واحد برای همه شرایط وجود نداره. رهبر باید بتونه تشخیص بده که در هر موقعیتی چه رویکردی مناسب‌تره و رفتارش رو تطبیق بده." (Q۷) انعطاف‌پذیری در برخورد با گروه‌های مختلف (Q۱, Q۱۲) و توانایی سوییچ کردن بین رفتارهای متفاوت (Q۱, Q۲, Q۵, Q۶, Q۷, Q۸, Q۱۰, Q۱۲) حیاتی است. "توجه همزمان

به کار و روابط (Q۸, Q۷, Q۱) و اجرای تغییرات سازمانی در عین حفظ ثبات (Q۱۱) نمونه‌هایی از این رویکرد هستند. "توزیع قدرت در سرتاسر سازمان (Q۱۲, Q۷, Q۲) نیز می‌تواند بخشی از پاسخ موقعیتی به نیازهای سازمان باشد."		
شایستگی‌های	مهندسی توازن در	گزاره‌های کلیدی: "رهبر رهبر متناقض‌نما اینه که بتونه مثل یک مهندس ماهر، بین نیروهای متضاد توازن برقرار کنه. این توازن هم ایستا نیست، دائماً باید تنظیم بشه" (Q۱). ایجاد تعادل بین کنترل و آزادی عمل (Q۱۱, Q۱)، توازن بین کارایی و نوآوری (Q۴, Q۳) و هماهنگ‌سازی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت (Q۲, Q۱) از چالش‌های کلیدی است. "توازن بین تمرکز بر عملکرد و توجه به سلامت کارکنان (Q۲) و برقراری تعادل بین خودمحوری و دگرمحوری (Q۲) نیز ضروری است."
تلفیقی رهبران	تقابل‌ها	
پارادوکسیکال		
ظرفیت تحمل ابهام	سازنده	گزاره‌های کلیدی: "رهبری که از ابهام و عدم قطعیت بترسه، نمی‌تونه تو دنیای امروز دوام بیاره. باید بتونی تو تصمیم‌گیری تیمت رو هم با خودت همراه کنی" (Q۱۲, Q۱۱, Q۱۰). تحمل ابهام به این معنی نیست که منفعل باشی، بلکه یعنی بتونی در عین حالی که همه‌چیز روشن نیست، به حرکت ادامه بدی و از دل همین ابهام، فرصت پیدا کنی." (Q۵). این شامل "تاب‌آوری در مواجهه با چالش‌ها (Q۱۲, Q۷, Q۶, Q۵)، "انعطاف‌پذیری در رویکردها و تصمیم‌گیری‌ها (Q۱۲, Q۱۱, Q۸, Q۵, Q۴, Q۱) و "توانایی مدیریت عدم قطعیت و پیچیدگی‌های محیط کاری" (Q۱۲, Q۹) است."
تفکر شبکه‌ای خلاق		گزاره‌های کلیدی: "رهبر باید بتونه مثل یک شطرنج‌باز چند حرکت بعدی رو ببینه و بفهمه که چطور تصمیمات مختلف روی هم اثر می‌گذارن. این یعنی تفکر سیستمی و شبکه‌ای" (Q۱۱, Q۸, Q۷, Q۶). داشتن دیدگاه سیستمی برای درک وابستگی‌های متقابل (Q۲, Q۱) و استفاده از تناقض‌ها برای ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه (Q۱۱, Q۹) از ویژگی‌های این تفکر است. "تشویق به توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان (Q۴, Q۳) و پیشگامی در شناسایی مسائل و فرصت‌ها (Q۱, Q۱۲) نیز اهمیت دارد."
دیپلماسی ارتباطی	چندلایه	گزاره‌های کلیدی: "رهبر متناقض‌نما باید یک دیپلمات ماهر باشه. بتونه با گروه‌های مختلف با زبان خودشون صحبت کنه و پیام‌های پیچیده و گاهی متناقض رو طوری منتقل کنه که باعث سوء تفاهم نشه" (Q۴). شفاف‌سازی دلایل اتخاذ تصمیمات متناقض (Q۱۲, Q۱۱, Q۱) و تقویت همدلی و همکاری بین اعضا (Q۱۲, Q۷, Q۶, Q۲) برای ایجاد اعتماد ضروری است. "مدیریت نظرات و ایده‌های اعضای سازمان (Q۱۲, Q۹) و برقراری رهبری مشارکتی (Q۲) به این دیپلماسی کمک می‌کند."

الف) هستی‌شناسی دوگانه‌نگر رهبری: این بخش به بنیان‌های فلسفی و نگرشی رهبری متناقض‌نما می‌پردازد.

۱. هم‌آمیزی هوشمندانه متضادها: این مفهوم بر توانایی رهبر در ترکیب و یکپارچه‌سازی جنبه‌های به ظاهر متضاد تأکید دارد، نه انتخاب یکی به قیمت حذف دیگری.

۲. ذهنیت فراتقابل: این مفهوم به نگرش رهبر نسبت به تناقضات اشاره دارد. رهبر با ذهنیت فراتقابل، تناقضات را نه به عنوان مشکل، بلکه به عنوان بخشی طبیعی و حتی فرصتی برای رشد و نوآوری می‌بیند.

۳. رویکرد موقعیتی: رهبر متناقض‌نما درک می‌کند که هیچ راه‌حل یکسانی برای همه شرایط وجود ندارد و باید رفتار و رویکرد خود را متناسب با اقتضائات و نیازهای خاص هر موقعیت، فرد یا گروه تطبیق دهد.

ب) شایستگی‌های تلفیقی رهبران پارادوکسیکال: این بخش به مهارت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های عملی اشاره دارد که رهبران برای پیاده‌سازی مؤثر رهبری متناقض‌نما به آن‌ها نیاز دارند.

۴. مهندسی توازن در تقابل‌ها: این شایستگی به توانایی رهبر در ایجاد و حفظ تعادل پویا بین نیروها، اهداف و نیازهای متضاد اشاره دارد.

۵. ظرفیت تحمل ابهام سازنده: در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی، توانایی رهبر برای تحمل ابهام و عدم قطعیت و در عین حال، اقدام و تصمیم‌گیری مؤثر، یک شایستگی حیاتی است.

۶. تفکر شبکه‌ای خلاق: این شایستگی به توانایی رهبر در درک روابط پیچیده و وابستگی‌های متقابل بین اجزای مختلف سازمان و محیط آن اشاره دارد.

۷. دیپلماسی ارتباطی چندلایه: رهبران متناقض‌نما باید بتوانند به طور مؤثر با ذینفعان مختلف ارتباط برقرار کرده و پیام‌های پیچیده و گاه متناقض را به گونه‌ای منتقل کنند که قابل درک و پذیرش باشد.

راهبردها، اقدامات، فرایندها و کنش‌هایی هستند که توسط رهبران و سازمان‌ها برای مواجهه، مدیریت و بهره‌برداری از پدیده محوری (رهبری متناقض‌نما) اتخاذ می‌شوند. در این پژوهش، مقوله انتخابی “مراحل تکاملی دستیابی به رهبری متعالی متناقض‌نما” به عنوان چارچوب راهبردی شناسایی شد. این مقوله نشان می‌دهد که دستیابی به این سبک رهبری، یک فرایند تدریجی و مرحله‌ای است که شامل سه مقوله محوری “آگاهی و پذیرش دیالکتیکی”، “معماری راهبردهای همگرا-واگرا” و “پیاده‌سازی بازخوردمحور” می‌باشد

جدول ۳. راهبردها (مراحل تکاملی دستیابی به رهبری متناقض‌نما)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم و گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان
مراحل تکاملی دستیابی به رهبری متناقض‌نما	آگاهی و دیالکتیکی	(تشخیص تضادها و تناقض‌های موجود در سازمان؛ درک نیازهای متناقض ذینفعان مختلف؛ قبول تناقض‌ها به عنوان بخشی از ماهیت سازمان؛ نگرش به تناقض‌ها به عنوان فرصت نه تهدید؛ تغییر دانش و نگرش افراد نسبت به تناقض‌ها؛ تحلیل و پذیرش شرایط متناقض؛ ایجاد آمادگی برای پذیرش ابهام و پیچیدگی) - “اولین و مهم‌ترین قدم اینه که رهبر و تیمش اصلاً وجود این تناقضات رو ببینن و بپذیرن. خیلی‌ها سعی می‌کنن صورت مسئله رو پاک کنن یا به طرف رو کاملاً نادیده بگیرن.” (Q۴) - “باید به این درک برسیم که تناقض لزوماً چیز بدی نیست. می‌تونه منشأ خلاقیت و پویایی باشه، به شرطی که درست باهاش برخورد بشه.” (Q۱)
معماری راهبردهای همگرا-واگرا	طراحی راهبردهایی برای برآورده کردن نیازهای متناقض؛ ایجاد توازن بین اهداف متضاد؛ تلفیق سبک‌های مختلف رهبری؛ برنامه‌ریزی برای تغییر سبک رهبری؛ قدرت تلفیق راه‌های مختلف برای حل شرایط متناقض) - “بعد از اینکه تناقض رو پذیرفتی، باید براش برنامه و استراتژی داشته باشی. چطور می‌خوای همزمان هم کیفیت رو بالا ببری و هم هزینه‌ها رو کم کنی؟ این نیاز به طراحی دقیق داره.” (Q۶) - “رهبر باید بتونه مثل یک معمار، ساختارها و فرایندهایی طراحی کنه که امکان همزیستی و حتی هم‌افزایی بین عناصر متضاد رو فراهم کنه.” (Q۱۱)	
پیاده‌سازی بازخوردمحور	آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان؛ درگیر کردن افراد در اجرای سبک رهبری متناقض‌نما؛ توزیع رهبری در سرتاسر سازمان؛ ارزیابی عملکرد و تأثیر استراتژی‌های متناقض‌نما؛ دریافت بازخورد مستمر از اعضای سازمان؛ اصلاح رفتارها بر اساس بازخوردها؛ ایجاد فرهنگ همکاری و مشارکت) - “فقط طراحی استراتژی کافی نیست. اجرای اون و گرفتن بازخورد از تیم و اصلاح مداوم مسیر، بخش حیاتی کاره. این به فرآیند یادگیری مستمره.” (Q۷) - “باید کارکنان رو در این فرآیند مشارکت داد. اگه احساس کنن که نظراتشون شنیده میشه و در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارن، همراهی بیشتری می‌کنن.” (Q۱)	

۱. آگاهی و پذیرش دیالکتیکی: این مرحله، نقطه شروع فرایند است و بر اهمیت تشخیص، درک و پذیرش وجود تناقضات در سازمان تأکید دارد. خبرگان اشاره کردند که بسیاری از مدیران تمایل دارند تناقضات را نادیده بگیرند یا به سرعت یکی از طرفین را انتخاب کنند.

۲. معماری راهبردهای همگرا-واگرا: پس از آگاهی و پذیرش، نوبت به طراحی و توسعه راهبردها و ساختارهایی می‌رسد که امکان مدیریت همزمان و مؤثر تضادها را فراهم کنند. این شامل “طراحی راهبردهایی برای برآورده کردن نیازهای متناقض” و “ایجاد توازن بین اهداف متضاد” است.

۳. پیاده‌سازی بازخوردمحور: این مرحله بر اجرای عملی راهبردهای طراحی‌شده و یادگیری و تطبیق مستمر از طریق بازخورد تأکید دارد. این یک فرایند پویا و تکرارشونده است.

شرایط مداخله‌گر، عوامل و شرایط کلی‌تری هستند که بر چگونگی اجرای راهبردها و دستیابی به پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. این شرایط می‌توانند نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده داشته باشند.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۴. شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم و گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان
تسهیل‌گرها و بازدارنده‌های سیستمی	و اهرم‌های تقویت‌کننده پویایی	(آموزش و توسعه مهارت‌های رهبران؛ وجود تیم‌های کاری متنوع و با توانایی بالا؛ ایجاد سیستم بازخورد سازنده؛ نظرخواهی مستمر از اعضای سازمان؛ تشکیل کارگروه‌های فکری در سازمان؛ توسعه مناسبات درون‌سازمانی؛ باور و قبول توانایی رهبر در هدایت تناقضات؛ تعهد به یادگیری مستمر از شکست‌ها؛ فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده؛ حمایت و اعتماد رهبر به کارکنان؛ ارتباطات خوب و شفاف) - "اگر رهبران آموزش نبینن که چطور با این پیچیدگی‌ها کار کنن، نمی‌تونن موفق بشن. این یه مهارت اکتسابیه." (Q۱) - "فرهنگی که از ریسک‌پذیری معقول حمایت کنه و اشتباهات رو فرصتی برای یادگیری بدون، خیلی کمک می‌کنه." (Q۷)
موانع بازدارنده تحول		(عدم حمایت مدیریت ارشد؛ نبود سیستم‌های ارزیابی مناسب؛ نبود شفافیت در اهداف و استراتژی‌ها؛ عدم همکاری کارکنان رده پایین سازمان؛ عدم شفاف‌سازی برنامه‌های کوتاه و بلندمدت؛ فقدان ارتباطات باز و شفاف؛ عدم تحمل ابهامات اولیه در مسیر توسعه؛ فقدان انعطاف‌پذیری شناختی؛ نبود تفکر سیستماتیک در سازمان؛ تنش‌پذیری شدید در سازمان؛ عدم برقراری توازن پویا در اهداف سازمان) - "بزرگترین مانع می‌تونه مقاومت مدیران بالادستی باشه. اگه اونها این سبک رو قبول نداشته باشن یا حمایت نکنن، کار خیلی سخت میشه." (Q۱۱) - "وقتی اهداف و استراتژی‌ها شفاف نیستن، کارکنان نمی‌دونن باید روی چی تمرکز کنن و چطور تناقضات رو مدیریت کنن." (Q۲)

تسهیل‌گرها و بازدارنده‌های سیستمی:

۱. اهرم‌های تقویت‌کننده پویایی (تسهیل‌گرها): این عوامل به اجرای موفق و مؤثر رهبری متناقض‌نما کمک می‌کنند. "آموزش و توسعه مهارت‌های رهبران" و "ایجاد سیستم بازخورد سازنده" از جمله این اهرم‌ها هستند.
 ۲. موانع بازدارنده تحول (بازدارنده‌ها): این عوامل مانع از اجرای موفقیت‌آمیز رهبری متناقض‌نما شده یا آن را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازند. "عدم حمایت مدیریت ارشد" به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع ذکر شد.
- شرایط زمینه‌ای، به بافت و بستر کلی‌تری اشاره دارد که پدیده رهبری متناقض‌نما در آن رخ می‌دهد و بر انتخاب و اثربخشی راهبردها تأثیر می‌گذارد

جدول ۵. عوامل زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم و گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان
موانع استقرار رهبری متناقض‌نما	سردرگمی شناختی	(ایجاد ابهام برای کارکنان در درک انتظارات؛ سردرگمی در مسیر اهداف سازمانی؛ دشواری درک همزمان پیام‌های متضاد؛ ایجاد خلا در نظم سازمان؛ ابهام در جهت‌گیری‌های رهبری سازمان؛ سوءتفاهم‌های ناشی از پیام‌های متناقض) - "گاهی این‌قدر پیام‌های متناقض به کارکنان داده میشه که اونها واقعاً گیج میشن و نمی‌دونن باید چیکار کنن. این می‌تونه به اضطراب و کاهش عملکرد منجر بشه." (Q۱) - "درک اینکه چطور میشه همزمان هم خلاق بود و هم منظم، برای خیلی‌ها سخته." (Q۱۱)
مقاومت رفتاری	هویتی -	(مقاومت کارکنان در برابر تغییرات؛ عدم پذیرش رویکردهای متناقض؛ عدم تحمل ابهامات اولیه در مسیر توسعه؛ طفره رفتن کارکنان از تبعیت؛ مقاومت مدیران در شرایط ابهام) - "آدم‌ها ذاتاً از تغییر و ابهام خوششون نمیاد. خیلی‌ها ترجیح میدن تو منطقه امن خودشون بمونن و در برابر هر چیزی که این امنیت رو به خطر بندازه مقاومت می‌کنن." (Q۷) - "بعضی مدیران هم خودشون از این سبک رهبری می‌ترسن چون احساس می‌کنن کنترل رو از دست میدن." (Q۱۰)
تنگناهای ساختاری فرهنگی	ساختاری -	(نبود فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر؛ ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک؛ محدودیت منابع سازمانی؛ نبود توازن در قابلیت‌های رده‌های مختلف سازمان؛ سیاست‌های سخت در سازمان؛ محدودیت‌های زمانی برای اجرای تغییرات) - "ساختارهای خیلی خشک و سلسله‌مراتبی، اصلاً با این سبک رهبری جور درنمیاد. نیاز به انعطاف و چابکی هست." (Q۲) - "اگر فرهنگ سازمان مبتنی بر کنترل و دستور باشه، نه مشارکت و اعتماد، اجرای رهبری متناقض‌نما تقریباً غیرممکنه." (Q۵)

۳. سردرگمی ادراکی-شناختی: این مقوله به چالش‌های ذهنی و شناختی اشاره دارد که کارکنان و مدیران در مواجهه با رهبری متناقض‌نما تجربه می‌کنند. "ایجاد ابهام برای کارکنان در درک انتظارات" و "دشواری درک همزمان پیام‌های متضاد" از جمله این موارد هستند.

۴. مقاومت هویتی-رفتاری: این مقوله به واکنش‌های مقاومتی افراد در برابر تغییرات، ابهامات و الزامات این سبک رهبری اشاره دارد. "مقاومت کارکنان در برابر تغییرات" و "عدم پذیرش رویکردهای متناقض" از نمونه‌های بارز آن است.

۵. تنگناهای ساختاری-فرهنگی: این مقوله به محدودیت‌ها و موانع ناشی از ساختار و فرهنگ سازمان اشاره دارد. "نبود فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر" و "ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک" اجرای این سبک رهبری را که نیازمند چابکی و انعطاف است، دشوار می‌سازد. پیامدها، نتایج و خروجی‌های حاصل از اعمال راهبردهای رهبری متناقض‌نما در پاسخ به پدیده محوری و در بستر شرایط مختلف هستند. این پیامدها می‌توانند هم مثبت و هم منفی (یا چالش‌برانگیز) باشند، که خود بازتابی از ماهیت دوگانه و متناقض این سبک رهبری است. در این پژوهش، مقوله انتخابی "برآیندهای چندوجهی رهبری متناقض‌نما" به عنوان پیامدها شناسایی شد که شامل سه مقوله محوری "ارتقای قابلیت‌های سازمانی"، "توانمندسازی فردی و جمعی" و "آسیب‌های احتمالی ناهمگونی" است.

جدول ۶. پیامدها (برآیندهای چندوجهی رهبری متناقض‌نما)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم و گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان
برآیندهای چندوجهی رهبری متناقض‌نما	ارتقای قابلیت‌های سازمانی	(بهبود نوآوری و خلاقیت؛ افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی؛ متعادل‌سازی تصمیمات سازمانی؛ بایات‌سازی محیط ناپایدار سازمانی؛ مدیریت هوشمندانه تناقض‌ها؛ تسریع روابط چندگانه سازمانی؛ متنوع‌سازی رفتارهای سازمانی؛ تزریق تفکر همگرا و واگرایی سازنده؛ هدایت صحیح تفکرات متضاد در سازمان) - "وقتی رهبر بتونه تضاد و بهره‌برداری رو مدیریت کنه، سازمان هم نوآورتر میشه و هم کارتر. این یه قابلیت استراتژیک مهمه." (Q۲) - "این سبک رهبری به سازمان کمک می‌کنه که در برابر شوک‌های محیطی انعطاف‌پذیرتر باشه و سریع‌تر خودش رو تطبیق بده." (Q۶)
توانمندسازی فردی و جمعی		(تقویت فرهنگ همکاری و تعامل؛ ایجاد همدلی و اعتماد؛ افزایش انگیزه‌های درونی افراد؛ تقویت تعهد و وفاداری کارکنان؛ افزایش روحیه تفکر انتقادی؛ ایجاد فرهنگ یادگیری؛ بهبود عملکرد تیمی؛ شکوفایی استعدادهای درونی سازمان) - "وقتی کارکنان می‌بینن که رهبر به نظرات مختلف اهمیت میده و سعی می‌کنه بین نیازهای متضاد توازن برقرار کنه، اعتمادشون بیشتر میشه و با انگیزه بیشتری کار می‌کنن." (Q۱) - "این رویکرد باعث میشه افراد خودشون هم یاد بگیرن که چطور با تناقضات روزمره کاریشون کنار بیان و خلاق‌تر بشن." (Q۱۲)
آسیب‌های ناهمگونی	احتمالی	(برهم خوردن توازن سازمانی؛ سلب اعتماد از قابلیت‌های رهبران؛ افزایش ابهام برای کارکنان؛ احتمال افزایش تعارضات داخلی؛ کاهش رضایت شغلی؛ بروز بی‌نظمی شدید در کارکردهای سازمان؛ فروپاشی اقتدار رهبری سازمان؛ غفلت از برآورده‌سازی اهداف سازمان؛ کاهش انگیزه کارکنان؛ از بین رفتن اعتماد بین رهبر و کارکنان) - "اگه رهبر نتونه این تناقضات رو خوب مدیریت کنه، ممکنه باعث سردرگمی و اضطراب در تیم بشه و حتی اعتماد به خودش رو هم از دست بده." (Q۷) - "گاهی این همه تأکید بر جنبه‌های متضاد، می‌تونه باعث بشه تمرکز اصلی سازمان گم بشه و انرژی‌ها هدر بره، به خصوص اگه شفافیت کافی وجود نداشته باشه." (Q۱۱)

۱. ارتقای قابلیت‌های سازمانی (پیامدهای مثبت): اعمال موفقیت‌آمیز رهبری متناقض‌نما می‌تواند منجر به بهبود قابل توجهی در قابلیت‌های کلیدی سازمان شود. "بهبود نوآوری و خلاقیت" از طریق ایجاد فضایی که در آن ایده‌های متنوع و حتی متضاد تشویق می‌شوند، حاصل می‌گردد.

۲. توانمندسازی فردی و جمعی (پیامدهای مثبت): این سبک رهبری نه تنها بر سازمان، بلکه بر افراد و تیم‌ها نیز تأثیرات مثبتی دارد. "تقویت فرهنگ همکاری و تعامل" و "ایجاد همدلی و اعتماد" از طریق مشارکت دادن افراد در فرآیند مدیریت تناقضات و شفاف‌سازی تصمیمات حاصل می‌شود.

۳. آسیب‌های احتمالی ناهمگونی (پیامدهای منفی یا چالش‌ها): رهبری متناقض‌نما، در صورت عدم اجرای صحیح یا در شرایط نامناسب، می‌تواند منجر به پیامدهای نامطلوبی نیز شود. "افزایش ابهام برای کارکنان" یکی از شایع‌ترین این آسیب‌هاست. "احتمال افزایش تعارضات

داخلی"، "کاهش رضایت شغلی" و حتی "برهم خوردن توازن سازمانی" از دیگر آسیب‌های بالقوه هستند که نیازمند مدیریت دقیق و هوشمندانه از سوی رهبر می‌باشند.

مدل پارادایمی رهبری متناقض‌نما که از دل داده‌های کیفی این پژوهش و با استفاده از رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین استخراج گردیده است، در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است. این مدل، یک "داستان" یا "روایت نظری" منسجم از چگونگی ظهور، ماهیت، فرآیند پیاده‌سازی و پیامدهای رهبری متناقض‌نما را در بستر سازمانی ارائه می‌دهد. این مدل صرفاً مجموعه‌ای از مقوله‌های مجزا نیست، بلکه نشان‌دهنده تعامل پویا و پیچیده بین این اجزا می‌باشد.



شکل ۱. مدل پارادایمی رهبری متناقض‌نما

داستان رهبری متناقض‌نما با شرایط علی آغاز می‌شود. این شرایط، که شامل "زمینه‌سازهای ظهور رهبری متناقض‌نما" (با سه بعد پیشران‌های درون‌فردی رهبر، بسترهای درون‌سازمانی و محرك‌های محیطی) هستند، ضرورت و بستر اولیه را برای شکل‌گیری این سبک رهبری فراهم می‌کنند. ویژگی‌های خاص رهبران (مانند هوش هیجانی بالا، انعطاف‌پذیری شناختی، و تحمل ابهام)، ویژگی‌های سازمان (مانند ساختارهای منعطف، فرهنگ باز و پیچیدگی اهداف) و فشارهای محیطی (مانند رقابت شدید، تغییرات سریع تکنولوژیکی و ابهامات اقتصادی) دست به دست هم می‌دهند تا نیاز به رویکردی نوین برای مدیریت همزمان تضادها و پارادوکس‌ها احساس شود. در قلب این مدل، پدیده محوری یعنی خودِ "رهبری متناقض‌نما" قرار دارد که از دو بال "هستی‌شناسی دوگانه‌نگر رهبری" و "شایستگی‌های تلفیقی رهبران پارادوکسیکال" تشکیل شده است. هستی‌شناسی دوگانه‌نگر، به نگرش و فلسفه زیربنایی این سبک رهبری اشاره دارد: پذیرش تناقضات به عنوان امری طبیعی و حتی مولد، توانایی هم‌آمیزی هوشمندانه متضادها، داشتن ذهنیتی فراتقابلی که "هم این و هم آن" را ممکن می‌داند، و اتخاذ رویکردی موقعیتی و انعطاف‌پذیر. شایستگی‌های تلفیقی نیز به ابزارها و قابلیت‌های عملی رهبر برای تحقق این نگرش اشاره دارد: مهارت در مهندسی توازن بین تقابل‌ها، ظرفیت بالای تحمل ابهام سازنده، توانایی تفکر شبکه‌ای و خلاق، و دیپلماسی ارتباطی چندلایه برای انتقال پیام‌های پیچیده. این پدیده محوری، پاسخ سازمان و رهبران آن به شرایط علی موجود است. برای دستیابی و پیاده‌سازی مؤثر این پدیده، رهبران و سازمان‌ها

مجموعه‌ای از راهبردها را اتخاذ می‌کنند که در قالب "مراحل تکاملی دستیابی به رهبری متعالی متناقض‌نما" تبیین شده است. این فرایند با "آگاهی و پذیرش دیالکتیکی" تناقضات آغاز می‌شود، با "معماری راهبردهای همگرا-واگرا" برای مدیریت این تناقضات ادامه می‌یابد، و در نهایت با "پیاده‌سازی بازخوردمحور" و یادگیری مستمر، به تکامل می‌رسد. این راهبردها نشان می‌دهند که رهبری متناقض‌نما یک مقصد ثابت نیست، بلکه یک سفر تکاملی و پویاست. مسیر اجرای این راهبردها و شکل‌گیری پدیده، همواره هموار نیست و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر قرار می‌گیرد. این عوامل می‌توانند فرایند را تسریع یا کند کرده، و کیفیت نتایج را تحت تأثیر قرار دهند. کل این فرایند در بستر شرایط زمینه‌ای خاصی اتفاق می‌افتد. این بستر، زمینه و بافتی را فراهم می‌کند که تعامل بین سایر اجزای مدل در آن شکل می‌گیرد و بر انتخاب‌ها و اثربخشی راهبردها تأثیر می‌گذارد. در نهایت، تعامل همه این عوامل منجر به پیامدهای چندوجهی برای سازمان و اعضای آن می‌شود. این پیامدها، که در مقوله "برآیندهای چندوجهی رهبری متناقض‌نما" خلاصه شده‌اند، می‌توانند هم بسیار مثبت باشند (مانند "ارتقای قابلیت‌های سازمانی" نظیر نوآوری و انعطاف‌پذیری، و "توانمندسازی فردی و جمعی" نظیر افزایش انگیزه و همکاری) و هم در صورت مدیریت نامناسب، منفی و چالش‌برانگیز (مانند "آسیب‌های احتمالی ناهمگونی" نظیر افزایش ابهام، تعارضات و کاهش رضایت شغلی). این دوگانگی در پیامدها، خود تأکیدی بر ماهیت متناقض و پیچیده این سبک رهبری است و اهمیت مدیریت دقیق، آگاهانه و مستمر آن را دوچندان می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش منجر به طراحی یک مدل پارادایمی بومی از رهبری متناقض‌نما در بافت سازمانی ایران شد و ابعاد متعددی از این سبک رهبری را آشکار ساخت. نتایج نشان داد که شکل‌گیری و تداوم رهبری متناقض‌نما در سازمان‌های ایرانی حاصل تعامل پیچیده‌ای میان سه دسته عامل است: پیشران‌های درون‌فردی رهبران، بسترهای درون‌سازمانی و محرک‌های محیطی. این نتیجه با مطالعات پیشین همخوانی دارد و در عین حال غنای بیشتری به ادبیات موجود می‌بخشد. پژوهش‌های بین‌المللی پیش‌تر تأکید کرده بودند که ویژگی‌های فردی رهبران، از جمله هوش هیجانی و انعطاف‌پذیری شناختی، پیش‌شرطی اساسی برای مواجهه با تضادهای سازمانی است (Calic et al., 2019; Sparr et al., 2015). یافته‌های حاضر ضمن تأیید این نکته نشان داد که رهبران ایرانی علاوه بر این ویژگی‌ها، نیازمند تاب‌آوری بالا و تجربه زیسته با موقعیت‌های متناقض هستند تا بتوانند در شرایط فرهنگی پیچیده و اغلب محافظه‌کارانه، به شکلی اثربخش عمل کنند (Damghanian et al., 2020).

از منظر سازمانی، نتایج این تحقیق نشان داد که ساختارهای ماتریسی، فرهنگ باز و پذیرای ایده‌های متنوع و نیاز به توزیع رهبری در سطوح مختلف، زمینه‌ای مناسب برای ظهور رهبری متناقض‌نما فراهم می‌کنند. این یافته با پژوهش‌های (Pearce et al., 2023) و (Brughmans, 2023) همسو است که نشان داده‌اند ادغام سبک‌های رهبری عمودی و مشارکتی و ایجاد فضای تعاملی از پیش‌شرط‌های حیاتی توسعه رهبری پارادوکسیکال است. در عین حال، تأکید این مطالعه بر نقش پیچیدگی اهداف و تضاد منافع درون‌سازمانی گامی فراتر از تحقیقات پیشین محسوب می‌شود، زیرا نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به‌طور طبیعی با کشمکش‌های چندجانبه مواجه هستند، ظرفیت بالقوه بیشتری برای پذیرش رهبران متناقض‌نما دارند (Ghorbani et al., 2023).

از بعد محیطی نیز یافته‌ها بیانگر آن است که تغییرات سریع فناوری، رقابت شدید و ابهامات سیاسی و اقتصادی در ایران، سازمان‌ها را وادار می‌کند که به‌جای انتخاب راه‌حل‌های تک‌بعدی، رهبرانی با ذهنیت چندوجهی پرورش دهند. این نتیجه با دیدگاه (Brughmans, 2023)

درباره تبدیل پیچیدگی محیطی به مزیت از طریق رهبری متناقض‌نما مطابقت دارد. همچنین یافته‌های این تحقیق همسو با پژوهش (Khan et al., 2025) نشان می‌دهد که وجود چنین محیطی به توسعه دوسوتوانی در تیم‌ها و خلاقیت جمعی کمک می‌کند.

یکی از نوآوری‌های کلیدی پژوهش حاضر، تعریف پدیده محوری در دو بعد «هستی‌شناسی دوگانه‌نگر» و «شایستگی‌های تلفیقی رهبران» است. در حالی که مطالعاتی مانند (Pan, 2021) و (Zhang et al., 2015) بر رفتارها و رویکردهای پارادوکسیکال تمرکز داشتند، یافته‌های حاضر نشان می‌دهد که پیش از بروز رفتار، رهبر باید جهان‌بینی خاصی مبتنی بر پذیرش و ادغام تضادها داشته باشد. این «ذهنیت فراتقابلی» و رویکرد موقعیتی رهبر در مواجهه با شرایط متفاوت، با پژوهش (Tan et al., 2024) همخوان است که بر اهمیت انعطاف شناختی و رفتاری در ارتقای عملکرد تطبیقی کارکنان تأکید می‌کند. همچنین، شایستگی‌هایی همچون «مهندسی توازن در تقابل‌ها» و «دیپلماسی ارتباطی چندلایه» که در این تحقیق شناسایی شد، با یافته‌های مرور فراتحلیلی (Lee et al., 2023) همسو است و به طور عمیق‌تر ابعاد عملیاتی لازم برای پیاده‌سازی این سبک رهبری را روشن می‌کند.

یافته‌ها درباره راهبردهای مرحله‌ای برای دستیابی به رهبری متناقض‌نما از دیگر نقاط قوت این مطالعه است. این تحقیق نشان داد که مسیر توسعه چنین رهبری از «آگاهی و پذیرش دیالکتیکی» آغاز می‌شود، سپس با «معماری راهبردهای همگرا-واگرا» ادامه یافته و در نهایت با «پیاده‌سازی بازخوردمحور» تکمیل می‌گردد. این مدل تکاملی با دیدگاه (Pearce & van Knippenberg, 2024) و (Khan & Ullah, 2025) درباره ضرورت فرآیند یادگیری و انطباق مستمر در توسعه رهبری نوین هماهنگ است. همچنین، مرحله «آگاهی و پذیرش دیالکتیکی» با یافته‌های داخلی (Mousavi, 2023) هم‌پوشانی دارد که بر ضرورت تغییر نگرش مدیران ایرانی نسبت به تناقضات و نگاه به آنها به‌عنوان فرصت نوآوری تأکید کرده‌اند.

نتایج مربوط به شرایط مداخله‌گر نیز اهمیت قابل توجهی دارد. شناسایی «تسهیل‌گرها» مانند آموزش رهبران، ایجاد سیستم بازخورد سازنده و فرهنگ یادگیری، با یافته‌های (Kundi et al., 2023) و (Ghorbani et al., 2023) همخوانی دارد. این مطالعات تأکید کرده‌اند که موفقیت رهبری متناقض‌نما وابسته به بستر حمایتی سازمانی و شفافیت ارتباطی است. همچنین شناسایی موانعی مانند مقاومت مدیران ارشد و اهداف مبهم با هشدارهای (Batool et al., 2023) و (Shehata et al., 2023) تطابق دارد که تأکید کرده‌اند بدون پشتیبانی رهبری عالی و وضوح استراتژیک، اجرای این سبک به سردرگمی و کاهش اعتماد منجر می‌شود.

درباره پیامدها، این پژوهش تصویری دوگانه از نتایج رهبری متناقض‌نما ارائه داد. از یک سو، ارتقای قابلیت‌های سازمانی مانند نوآوری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری و همچنین توانمندسازی فردی و جمعی کارکنان با یافته‌های (Zhang et al., 2022) و (Pan, 2021) همسو است. از سوی دیگر، هشدار درباره آسیب‌های احتمالی همچون افزایش ابهام و بروز تعارضات داخلی یافته‌ای مهم است که با دیدگاه‌های (Batool et al., 2023) و (Shehata et al., 2023) همخوانی دارد و ضرورت طراحی سازوکارهای کنترلی و شفافیت ارتباطی را برجسته می‌کند. این نگاه دوگانه نقطه قوت مدل ارائه‌شده است و نشان می‌دهد رهبری متناقض‌نما در صورت اجرای غیرهدفمند می‌تواند پیامدهای ناخواسته داشته باشد.

از لحاظ نظری، مدل این مطالعه به ادبیات رهبری متناقض‌نما افزوده و تصویری جامع‌تر از این سبک ارائه می‌دهد. ترکیب دیدگاه‌های موجود در تحقیقات بین‌المللی با داده‌های بومی ایران، به توسعه چارچوبی کمک کرده است که هم قابل تعمیم و هم کاربردی است. این مدل می‌تواند

شکاف‌های شناسایی‌شده در مرورهای پیشین (Lee et al., 2023) و (Pearce et al., 2023) را پر کند و برای پژوهشگران مسیرهای تازه‌ای فراهم آورد.

از منظر کاربردی، یافته‌ها بیان می‌کند که برای بهره‌برداری از مزایای رهبری متناقض‌نما، سازمان‌ها باید هم‌زمان در دو سطح فردی و سیستمی سرمایه‌گذاری کنند. توسعه شایستگی‌های رهبران، بازطراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر، و ایجاد فرهنگ پذیرش تضادها اقداماتی هستند که می‌توانند به نهادینه شدن این سبک کمک کنند. این نتیجه با توصیه‌های (Brughmans, 2023) و (Khan et al., 2025) درباره اهمیت هم‌راستاسازی محیط سازمانی با پیچیدگی‌های نوین سازگار است.

با وجود دستاوردهای مهم، این پژوهش دارای چند محدودیت است. نخست، داده‌ها صرفاً از طریق مصاحبه با ۱۲ خبره جمع‌آوری شد و هرچند اشباع نظری به‌دست آمد، اما تعداد محدود مشارکت‌کنندگان ممکن است تنوع دیدگاه‌ها را محدود کرده باشد. دوم، پژوهش حاضر صرفاً بر سازمان‌های ایرانی تمرکز داشت و اگرچه این امر به بومی‌سازی کمک می‌کند، اما تعمیم نتایج به سایر فرهنگ‌ها یا صنایع ممکن است با محدودیت روبه‌رو باشد. سوم، ماهیت کیفی مطالعه و اتکای آن به تحلیل ذهنی پژوهشگران، هرچند با تکنیک‌های کنترل روایی و پایایی تقویت شد، اما امکان سوگیری تفسیری را کاملاً از بین نمی‌برد. چهارم، داده‌ها در یک مقطع زمانی گردآوری شدند و تغییرات احتمالی در نگرش‌ها و شرایط سازمانی در طول زمان در نظر گرفته نشده است.

بر اساس این محدودیت‌ها، چند مسیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود. نخست، استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی ساختاری می‌تواند به آزمون تجربی روابط ارائه‌شده در مدل و سنجش میزان برازش آن کمک کند. دوم، گسترش دامنه پژوهش به صنایع و فرهنگ‌های مختلف می‌تواند ابعاد بین‌فرهنگی رهبری متناقض‌نما را روشن‌تر سازد و امکان مقایسه میان‌فرهنگی فراهم آورد. سوم، مطالعات طولی می‌تواند پویایی زمانی توسعه این سبک رهبری و تغییرات پیامدهای آن در بلندمدت را آشکار کند. چهارم، استفاده از روش‌های آمیخته و تحلیل شبکه‌ای می‌تواند درک عمیق‌تری از تعاملات پیچیده بین عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌دست دهد.

برای مدیران و رهبران سازمانی، نتایج این تحقیق چند پیام کلیدی دارد. نخست، توسعه مهارت‌های شناختی و هیجانی مانند تحمل ابهام، تفکر سیستمی و دیپلماسی ارتباطی باید بخشی از برنامه‌های آموزشی رهبری باشد. دوم، سازمان‌ها باید ساختارها و فرهنگ‌هایی ایجاد کنند که تضاد و چندگانگی را نه تهدید بلکه فرصت بدانند و زمینه طرح ایده‌های متفاوت و حتی متضاد را فراهم کنند. سوم، سیستم‌های بازخورد و یادگیری سازمانی باید تقویت شوند تا رهبران بتوانند پیامدهای اقدامات متناقض‌نما را رصد و اصلاح کنند. چهارم، مدیریت ارشد باید حمایت استراتژیک و منابع کافی برای توسعه و نهادینه‌سازی این سبک فراهم آورد تا خطرات ناشی از اجراهای ناقص کاهش یابد و از ظرفیت‌های نوآورانه آن بهره‌برداری شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizations today operate in environments characterized by unprecedented levels of complexity, uncertainty, and rapid change. Traditional leadership approaches that rely on linear decision-making or rigid hierarchies are increasingly insufficient to address contradictory demands, dynamic stakeholder expectations, and simultaneous pressures for stability and innovation (Brughmans, 2023). Paradoxical leadership has emerged as a promising approach to meet these challenges by enabling leaders to embrace and manage tensions rather than eliminate them. This leadership style is defined as the ability to integrate seemingly opposing yet interrelated elements such as control and empowerment, global adaptation and local responsiveness, and short-term performance and long-term sustainability (Calic et al., 2019; Zhang et al., 2015). By reframing contradictions as opportunities for creativity and growth rather than as barriers, paradoxical leaders foster resilience and adaptive performance among employees (Tan et al., 2024).

Although the positive potential of paradoxical leadership has been well documented in global scholarship, including its association with creativity (Khan et al., 2025; Zhang et al., 2022), organizational citizenship behavior (Pan, 2021), and ambidexterity (Pearce & van Knippenberg, 2024), the concept remains underexplored in many cultural contexts. Most prior studies have been conducted in Western or East Asian settings and have not adequately considered how unique cultural and organizational structures influence paradoxical leadership (Lee et al., 2023). Iranian organizations, for instance, operate in an environment marked by hybrid cultural norms, bureaucratic legacies, and strong social ties, while also confronting intense competition, economic turbulence, and digital transformation (Damghanian et al., 2020; Mousavi, 2023). These contextual dynamics heighten the need for leaders capable of simultaneously maintaining stability and encouraging innovation. However, the absence of a comprehensive and culturally relevant framework leaves many Iranian leaders without clear guidance for navigating such paradoxes (Ghorbani et al., 2023). Recent research also highlights critical knowledge gaps in the literature. First, while there is recognition that paradoxical leadership is multi-dimensional, few studies have systematically articulated its underlying ontology and the competencies required for its successful practice (Pearce et al., 2023; Sparr, 2018). Second, although previous works have identified some antecedents and outcomes, there is limited integration of these elements into a unified model that explains both how paradoxical leadership emerges and what consequences it generates (Batool et al., 2023; Shehata et al., 2023). Third, the potential negative effects of paradoxical leadership, such as confusion or internal conflict when paradoxes are poorly managed, have been understudied (Shehata et al., 2023). To address these gaps, this study aims to design a paradigmatic, contextually grounded model of paradoxical leadership for Iranian organizations, offering both theoretical refinement and practical guidance.

Methods and Materials

This research employed a qualitative exploratory design based on Strauss and Corbin's grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 12 leadership experts, including senior executives, university faculty members, and researchers with extensive experience in organizational leadership and development. Participants were purposefully selected and recruited through snowball sampling until theoretical saturation was reached. The interview

protocol was designed from a thorough review of the paradoxical leadership literature and refined through expert validation. Interviews were transcribed verbatim and analyzed through three phases of coding: open, axial, and selective. Data credibility was enhanced through triangulation of interview insights with document analysis, member checks with participants, and peer debriefing. Analytical rigor was further ensured by applying criteria such as coherence, reflexivity, and criticality throughout the coding process.

Findings

The analysis led to the development of a paradigmatic model of paradoxical leadership composed of six interconnected components: causal conditions, the core phenomenon, strategies, intervening conditions, contextual conditions, and consequences.

Causal conditions were categorized into three groups. **Individual drivers** included emotional intelligence, cognitive and behavioral flexibility, tolerance for ambiguity, resilience, and the ability to transform challenges into opportunities. **Organizational enablers** comprised flexible and matrix structures, an open culture tolerant of diverse perspectives, and the need for distributed leadership across hierarchical levels. **Environmental triggers** involved technological disruption, economic and political volatility, competitive intensity, and workforce diversity.

The *core phenomenon* of paradoxical leadership was conceptualized through two dimensions. The first was **dualistic ontology**, reflecting leaders' ability to adopt a worldview that sees contradictions as natural and generative. This ontology was operationalized through themes such as intelligent blending of opposites, trans-oppositional mindset, and situational adaptability. The second was **integrative competencies**, encompassing practical skills such as engineering dynamic balance among conflicting forces, sustaining constructive ambiguity, creative systemic thinking, and multi-layered communication diplomacy to align diverse stakeholders.

The model identified *strategies* as a developmental process consisting of three evolutionary stages. **Dialectical awareness and acceptance** marked the starting point, where leaders recognize and embrace organizational tensions. **Convergent-divergent strategic architecture** followed, focusing on designing actionable solutions that integrate opposing goals and resources. Finally, **feedback-driven implementation** involved engaging employees in the process, collecting continuous feedback, and iteratively refining actions to ensure alignment and learning.

Intervening conditions encompassed systemic facilitators such as leadership development programs, psychological safety, and constructive feedback mechanisms, as well as barriers like lack of top management support, unclear strategic goals, and rigid hierarchies.

Contextual conditions revealed deeper cultural and structural challenges, including cognitive-perceptual confusion among employees when facing contradictory signals, identity resistance to change, and rigid bureaucratic cultures that inhibit flexibility and experimentation.

Finally, the *consequences* of paradoxical leadership were shown to be multi-faceted. On the positive side, organizations experienced greater innovation, adaptability, and decision-making balance, while employees benefited from enhanced motivation, trust, collaboration, and critical thinking. However, if poorly implemented, paradoxical leadership could also lead to increased ambiguity, internal conflict, loss of organizational focus, and diminished trust in leadership.

Discussion and Conclusion

The model developed in this study offers an integrative and context-sensitive framework for understanding paradoxical leadership and its dynamics. It advances theory by bridging disparate strands of prior research into a coherent whole, emphasizing that paradoxical leadership is not merely a set of behaviors but is underpinned by a deep philosophical orientation toward complexity

and contradiction. This insight expands upon earlier conceptualizations that focused primarily on observable leader actions (Calic et al., 2019; Sparr et al., 2015). By articulating the dualistic ontology of leaders and specifying the competencies necessary for effective paradox navigation, this work deepens our understanding of the inner cognitive and emotional capacities required for success in paradoxical contexts (Tan et al., 2024).

The staged strategies identified in this study also provide a practical roadmap for leadership development, complementing prior calls for process-oriented approaches (Khan & Ullah, 2025; Pearce & van Knippenberg, 2024). By framing paradoxical leadership as an evolutionary journey—from awareness and acceptance to strategic integration and feedback-based refinement—the model highlights that this capability can be systematically cultivated rather than assumed to be innate. Furthermore, the explicit consideration of systemic facilitators and barriers underscores that paradoxical leadership is not an isolated individual endeavor but an organizational capability requiring cultural and structural support (Ghorbani et al., 2023; Kundi et al., 2023).

Importantly, this research contributes to a more nuanced understanding of paradoxical leadership outcomes by recognizing both its potential benefits and risks. While prior studies largely emphasized positive effects such as creativity and performance (Khan et al., 2025; Zhang et al., 2022), the present findings highlight the possibility of confusion, employee anxiety, and loss of organizational coherence when paradoxes are poorly communicated or unsupported. Acknowledging these risks provides a balanced and realistic perspective that can inform leadership training and organizational policy (Batool et al., 2023; Shehata et al., 2023).

For practice, the model provides actionable guidance for organizations seeking to harness paradoxical leadership. It suggests focusing on leader mindset development, designing flexible structures and inclusive cultures, and implementing robust feedback systems. At the same time, leaders should be aware of the cognitive and emotional strain paradoxes can create and prepare strategies to maintain clarity and psychological safety.

In conclusion, this study addresses a significant gap in the leadership literature by developing a paradigmatic, culturally attuned model of paradoxical leadership for the Iranian context. The findings underscore that paradoxical leadership is a dynamic, multi-dimensional process shaped by the interplay of personal capacities, organizational systems, and environmental forces. By integrating global theory with local insights, the research enhances both scholarly understanding and practical application, providing leaders with a comprehensive roadmap for turning organizational contradictions into drivers of innovation, resilience, and sustainable performance.

References

- Batool, U., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). The paradox of paradoxical leadership: A multi-level conceptualization. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100983. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100983>
- Brughmans, I. (2023). *Paradoxical leadership: How to make complexity an advantage*. University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781487536633>
- Calic, G., Hélie, S., Bontis, N., & Mosakowski, E. (2019). Creativity from paradoxical experience: A theory of how individuals achieve creativity while adopting paradoxical frames. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 397-418. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0223>
- Damghanian, H., Asgari, N., & Jafari, K. (2020). Designing a Model for Managing Internal Human Resource Paradoxes (Case Study: Islamic Republic of Iran Air Force). *Human Resource Management Research*, 12(4), 119-160. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_205748.html?lang=en
- Ghorbani, F., Eslami, Q., & Afkhami Rouhani, H. (2023). Examining the Impact of Paradoxical Leadership on Creativity with the Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Leader Identification and the Moderating Role of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability. *Transformation Management Research Journal*, 15, 44-89. https://tmj.um.ac.ir/article_44757.html?lang=en

- Khan, M. T., & Ullah, S. (2025). Balancing innovation: The role of paradoxical leadership and ambidexterity in fostering team creativity. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2024-0206>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2024-0223>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Linking paradoxical leadership and individual in-role and extra-role performance: A multilevel examination. *Management Decision*, 61(10), 2851-2871. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1353>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Zheng, Y., & Li, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: A meta-analytical review. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1229543. <https://doi.org/10.3389/forgp.2023.1229543>
- Mousavi, S. J. (2023). Investigating the Relationship Between Paradoxical Leadership and Resilience and Organizational Innovation in Iran's Petrochemical Industry. National Conference on Transformation Management, Tehran.
- Pan, Z. (2021). Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: The serial mediating effect of a paradoxical mindset and personal service orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 869-881. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0351>
- Pearce, C. L., & van Knippenberg, D. (2024). Moderated paradoxical leadership: Resolving the innovation team leadership conundrum. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 3-11. <https://doi.org/10.1111/jpim.12713>
- Pearce, C. L., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2023). The trouble with teams... and team leadership: Toward a research agenda on the paradoxical nature and reciprocal dynamics of vertical and shared leadership. *Academy of Management Collections*, 2(3), 31-44. <https://doi.org/10.5465/AMC.2022.0010>
- Shehata, A. E., Khan, M. A., Khalid, R., Raza, M., & Selem, K. M. (2023). Consequences of paradoxical leadership in the hotel setting: Moderating role of work environment. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2190318>
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162-180. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446696>
- Sparr, J. L., van Knippenberg, D., & Kearney, E. (2015). Paradox perspectives on leadership: Developing a model and measure. 17th Congress of the European Congress of Work and Organizational Psychology, Oslo, Norway.
- Tan, L., Hao, P., Gao, H., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). How does paradoxical leadership affect employee adaptive performance? A moderated mediation model. *Journal of Organizational Change Management*, 37(7), 1535-1558. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2024-0152>
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management journal*, 65(5), 1652-1679. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1265>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>