

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.04.006

## 基于互动视角的新任领导者身份构建过程案例研究

黄佩仪, 井润田

(上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200030)

**摘要:** 新任领导者常常陷入具备领导者头衔,但下属尚不认可其能力和身份的困境。为了探究他们是如何摆脱困境并构建领导者身份的,本文对王品集团“幼狮计划”中的五位新任领导者进行了案例研究。通过多案例研究方法,我们发现他们刚到组织时面临充满挑战的情境,这激发了他们的心理韧性,进而使他们产生主动行为,而寻求反馈、搭建人际关系网络和搜寻信息这些主动行为又影响着身份构建结果。而且,借助领导者身份构建的互动视角,我们得知下属感知的新任领导者的善意和能力对身份构建结果有影响。综上,我们开发了一个基于互动视角的心理特征对新任领导者身份构建影响机制模型,本文的结论对于揭示新任领导者的管理困难和身份构建策略有理论指导价值。

**关键词:** 心理韧性; 主动行为; 善意; 能力; 领导者身份构建

**中图分类号:** C933 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)04-0069-15

### 一、引言

来自组织外部的新任领导者通常会遭遇很大的管理挑战,出众的能力和韧性是他们最终能否被组织成员接受的重要基础。2010年稻盛和夫出任日本航空公司董事长就是这方面的一个代表性案例。掌舵之初,稻盛和夫除了面临公司负债累累、濒临倒闭的经营状况外,还得在交通运输业的门外汉身份克服董事会成员对其能力的质疑。尽管充满挑战,但他凭借决心与韧性在一年内就让日航重新崛起,获得了全体员工的认可与赞扬。由此看来,新任领导者确实能在组织中发挥重要作用,但他们也面临重重困难,尤其是人际关系与身份认可方面的挑战。现实中失败的例子不计其数,海德思哲咨询公司对20 000名管理者的调研发现,40%的高层管理者在其出任的前18个月内遇到挫折,被辞退或主动辞职(Masters, 2009)。调查表明,85%的企业认为新任领导者非但没有带来预期价值,还给企业造成了伤害,导致他们在短期内离职(曹仰锋, 2013)。新任领导者面临多方面的工作挑战,他们不熟悉组织的文化、环境、业务及人员;

收稿日期: 2017-04-16

基金项目: 国家自然科学基金重点项目(71432005)

作者简介: 黄佩仪(1992—),女,上海交通大学安泰经济与管理学院硕士研究生;

井润田(1971—),男,上海交通大学安泰经济与管理学院教授,博士生导师。

他们无法获得组织的完全信任,得不到授权和资源支持;他们被认为抢占了同事的晋升机会;他们虽然拥有组织赋予的头衔与职位,但尚未获得下属对其身份的认可。他们发现自己并没有获得权力,而是陷入相互依存的关系网中(Hill,1992)。

本文认为,上述挑战性管理环境要求新任领导者具备良好的心理韧性,而前期研究未关注这方面问题。近年来对领导者身份的研究开始强调领导者产生于团队中的人际互动和学习,该观点突破了领导者个体角度,以人际关系视角来考察领导者的产生过程。DeRue和Ashford(2010)提出团队中领导者和追随者的身份是双方互动的结果,通过互应的宣称和授予行为而形成。但这些研究并没有回答以下问题:具有什么心理特征的人更可能在与他人的互动中脱颖而出,获得他人的认可与信任,从而构建领导者身份?

基于互动视角,本文探讨在充满挑战的工作情境中,新任领导者的心理特征对其领导者身份构建的影响机制。在本文的案例研究中,我们把与高挑战性工作情境相关的心理韧性作为前因变量,发现新任领导者的心理韧性差异会引发主动行为差异,而主动行为的频繁程度又会影响领导者身份构建结果。另外,我们从身份构建的互动视角出发,在新任领导者的身份构建过程中引入下属的参与并创新性地对其进行量化,具体表现为下属感知的领导者的善意和能力,这实际上也是下属反映的新任领导者的心理特征。总体来看,本文的理论贡献有二:一是把与研究情境更相关的心理韧性作为前因变量;二是借鉴领导者身份构建的互动视角,引入并量化了下属的参与,即下属对新任领导者善意和能力的感知在新任领导者主动行为与身份构建结果之间的调节效应。

## 二、文献综述

研究表明,新任领导者在任职初期通常不能成功扮演新角色(McCauley,2010),最大的挑战是他们虽拥有组织赋予的头衔与正式职位,但受到下属对其能力的质疑和领导者身份的不认可(Bedeian和Hunt,2006),这往往表现为下属不服从管理或无法通过下属来完成工作(Denis等,2000)。因此,为了有效开展管理工作,他们需要在下属心中构建领导者身份,赢得下属的信任与认可,获得与正式职位相符的影响力。

以往研究新任领导者的心理特征对身份构建影响的文献主要从自我动机和个性特征两个方面入手(Epitropaki等,2017)。一方面,自我动机中的自我扩张取向、自我验证取向和自我提升取向均被证明对新任领导者的身份构建有显著影响。高自我扩张取向的新任领导者会主动寻求领导力开发机会,或积极取得权力群体和重要部门的认同以构建领导者身份(Aron和Aron,1996);高自我验证取向使个体以领导者的行为方式要求自己直至成功构建领导者身份,而且为验证领导者自我概念,其在宣称和构建领导者身份时会更果断和自信(Swann等,2000);高自我提升取向的新任领导者会克服工作挑战以增强积极形象(Leary,2007)。

另一方面,个性被认为是对新任领导者的身份构建影响最大的心理特征,调节焦点、外倾性、自我监控、经验开放性和能力已被纳入研究。Kark和Van Dijk(2007)把调节焦点作为领导者和追随者关系互动和身份构建的解释机制,调节焦点不同会产生不同的感知、情绪、决策和行为表现。促进型调节的新任领导者关注积极的目标和结果,采取促进型目标实现策略,在解决问题时更富创造性,对风险的容忍度更高,因此更易对下属产生影响并构建领导者身份。Judge等(2002)提出外向者有领导者优势,更可能构建领导者身份并被认为是有效的领导者。而自我监控和经验开放性也被证明在新任领导者的身份构建过程中发挥着重要作用(Epitropaki等,2017)。另外,能力对领导者身份构建有显著影响,个体在团队内的相对能力越强,越会被鼓励承担更多与领导者原型相符的角色,进而越有可能成为领导者(DeRue等,2015)。

但是,以上心理特征变量不光能够指示新任领导者的有效性,在一般性的领导情境下同样适用(Dansereau等,2013;Van Der Kam等,2014)。因此,新任领导者身份构建研究迫切需要找到更符合新任领导情境和任务挑战性特点的心理特征,这点无论是从理论开发还是实践应用方面来说都非常重要(Epitropaki等,2017)。充满压力与困难的工作情境是新任领导者构建其身份的背景,能否顺利适应该情境将显著影响新任领导者的身份构建结果,因此作为新任领导者身份构建的影响因素——心理特征,应与情境紧密相关,否则其他相关性不高的心理特征会混淆其影响效应。

另外,以往研究在探讨新任领导者的身份构建过程时,大多从领导者视角出发,而从领导者与下属互动视角出发的研究寥寥可数。但实践和理论均表明领导者与下属的互动是新任领导者身份构建的重要机制。DeRue和Ashford(2010)提出领导者身份包含个体内化、关系性认可和集体支持三个元素,即领导者身份不仅对应领导者职位,还意味着个人内化和适应领导者身份并被他人及组织认可为领导者,这强调了领导者身份不仅是个体认知,还是双方甚至多方都认可的关系。既然涉及多个主体,那么领导者与下属的互动过程就不可忽视。进一步地,DeRue和Ashford(2010)将领导者与追随者的互动过程分为宣称和授予两类行为。“宣称”即宣示自己身份为领导者或追随者的行为,“授予”指将领导者或追随者身份赋予他人的行为。互应的宣称和授予会促进个体对领导者身份的内化,并提升他们在群体成员角色和关系中的关系性认可。随着大多数人认可这种逐渐形成的关系结构,领导者身份就在更广的情境中得到集体性支持。即通过宣称—授予的过程,领导者和追随者身份被社会化构建并形成领导者—追随者关系,领导者身份在互动中得以构建。目前个别理论研究开始关注该过程中双方的相互作用,但在这些研究中下属的参与是抽象的,未能具体化,仍停留在理论阶段,而这正是探究新任领导者身份构建机制时所必须明确的部分(Epitropaki等,2017)。

为了弥补以上不足,本研究基于王品集团五位“幼狮”<sup>①</sup>的案例,在考虑新任领导者面临的高工作挑战性基础上,探究更符合研究情境的心理韧性对新任领导者身份构建的影响机制,并借鉴领导者身份构建的互动视角,把下属参与纳入身份构建过程,具体表现为下属感知的新任领导者的善意和能力,从而得到更准确、完整的心理特征对新任领导者身份构建的影响机制。

### 三、研究方法

#### (一)案例选择

本研究是基于王品集团“幼狮计划”的“幼狮”管理者成长过程展开的。王品集团成立于1990年,截至2017年,该集团共计有15个品牌,门店总数400家。该集团从2011年开始实施“幼狮计划”,目前已实施了6期。该计划每年从大学毕业生中挑选合适的学员,由训练师对其进行三阶段培训(参见图1)。根据培训结果,“幼狮”被分配至各门店担任副店长或店长。

本研究把“幼狮”学员到店铺后的成长过程作为研究案例,是因为他们的成长及身份转换过程与本研究的主题“新任领导者的身份构建过程”契合度高。“幼狮”作为来自外部的新任领导者,刚到店时会遇到各类困难。一方面,他们面临不熟悉的餐饮文化,尚未习惯的工作环境,并肩负店铺内外的管理职责;另一方面,他们受到下属对其能力的质疑,下属不认可他们的身份。在这种充满挑战的环境中,部分“幼狮”成了名副其实的店长,不仅赢得了下属的认可,还创造了卓越的业绩;但也有一些“幼狮”未能把挑战转化为机遇,甚至最终离职。我们希望通过案例研究,探究面临同样的工作挑战,为何不同“幼狮”在身份构建方面呈现不同的结果,“幼

<sup>①</sup>“幼狮”指王品集团“幼狮计划”的学员,他们由王品集团从优秀的大学应届毕业生中挑选,要接受半年的正式培训,考核通过后被分派至王品集团各店铺担任领导者。

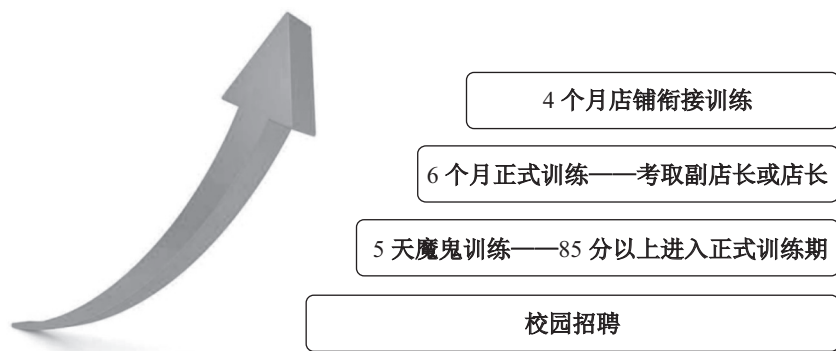


图1 王品集团“幼狮计划”流程图

“幼狮”作为新任领导者的身份构建机制究竟是怎样的?什么因素决定了他们的适应性结果,什么促进或阻碍了他们的身份构建?

基于理论抽样原则,本文选取五位“幼狮”作为案例,他们来自不同期的“幼狮计划”。通过回顾处于不同阶段的“幼狮”的身份构建过程,可全面了解他们遇到的各类挑战,并发现影响新任领导者身份构建的潜在因素,进而提出完整的理论模型。表1描述了五位“幼狮”的基本情况(出于保护个人隐私考虑,表中均使用化名,毕业院校以同类学校的其他院校代替。下文提及“幼狮”及其下属或上级时,均用表1中的编码指代)。

表1 五位“幼狮”的基本情况

姓名	编码	下属1 编码	下属2 编码	上级 编码	毕业 院校	专业	目前 岗位	入职 时间	晋升 时间	晋升用 时(年)	工作时 间(年)
曾天	A	A1	A2	I	西安文 理学院	机械 制造	苏州某门 店店长	2013-01	2014-06	1.4	4.2
肖雨清	B	B1	B2	II	中国政 法大学	行政 管理	北京某门 店店长	2013-01	2014-07	1.5	4.2
李心叶	C	C1	C2	III	江西师 范大学	旅游 管理	重庆某门 店店长	2012-01	2013-08	1.6	5.2
张婷	D	D1	D2	I	西北农 林科技 大学	食品 质量	绍兴某门 店店长	2013-01	2014-11	1.8	4.2
赵一鸣	E	E1	E2	II	南昌大 学	教育学	西安某门 店店长	2014-01	2015-12	1.9	3.2

A、B、D是“幼狮计划”第二期学员,三人在结业时均考取了副店长职位,但是大家晋升至店长的快慢不同,A最快,B次之,D最慢。其中,A表示“吸引我的是明确的晋升路径和高工资,另外我喜欢与人打交道,王品这个契机很好”。B表示“我比较较劲,宣讲会上听到对‘幼狮’管理者的描述,觉得很有挑战性”。D出于实际考虑,“工资高,晋升空间大,我就来了”。三人出于不同的原因,最终都成为“幼狮”领导者。C是第一期学员,1年7个月之后,她从副店长晋升为店长。人力资源部反馈,“她较快适应了管理者身份,并出色扮演了店长角色”。E是第三期学员,晋升最慢。他坦承“同期‘幼狮’很优秀,大多是全国排名前十的学校的毕业生,我的学校很一般。而且刚到店铺时,各项考核指标都不理想,在这种情况下我并没有表现很好”。

## (二)数据收集

我们从2016年3月开始收集数据,数据来源包括访谈、问卷调查和二手资料。

1. 访谈。我们以半结构化访谈法向五位“幼狮”及其下属和上级了解情况。我们引导“幼狮”

回忆初到店铺的情境,了解他们在管理运营上的挑战、应对方法、遇到的不利与有利因素、解决结果、多久成为合格的管理者等。访谈持续了2—2.5小时,并且我们针对不清晰的地方,再次进行了访谈。我们引导“幼狮”的下属从自身角度回顾“幼狮”从初到店铺至今的身份构建过程,了解他们对“幼狮”善意和能力的印象,了解在“幼狮”成为合格的店长之前,什么事件对“幼狮”构成了挑战,“幼狮”如何克服挑战,什么因素促进了他们对“幼狮”能力及身份的认可,以及他们在多大程度上认为“幼狮”已成为合格的领导者等。访谈持续了1—1.5小时,为了收集更深的信息,我们对部分下属进行了补充访谈。我们引导区域经理从公司角度展示“幼狮”的身份构建过程,包括他们的个性、他们在高压力工作情境中的表现及管理 and 业绩评价等。

2. 问卷调查。为了得到可以相互验证的数据,我们对“幼狮”进行了问卷调查,调查问题包括初到店铺时遇到的工作挑战、学习目标取向、外倾性、心理韧性及主动适应行为等。变量测量如下:工作挑战性的测量采用McCauley等(2010)的工作挑战性量表(job challenge profile),共8个维度。心理韧性的测量采用Block和Kremen(1996)的自我心理韧性量表(ego-resiliency scale),共14个条目,得分越高表明“幼狮”在压力环境中的复原能力越好。主动适应行为的测量采用Ashford和Black(1996)的新员工组织社会化策略量表(proactive socialization tactics),共3个维度,得分越高说明“幼狮”实施的主动行为越频繁。调研对象之二为“幼狮”的下属,问题包括领导有效性、“幼狮”的情绪能力等。领导有效性的测量借鉴Bass和Avolio(1995)的多因素领导力问卷(multifactor leadership questionnaire),共3个维度。问卷填写均采用李克特7点评分法,1代表非常不同意,7代表非常同意。

3. 二手资料。人力资源部提供“幼狮”的人事档案,以及领导身份构建过程中的关键事件和客观数据,包括晋升时间、业绩、员工流动率等。

综合以上三种方法,我们实现了案例研究数据的三角验证(参见表2),避免了单一数据源偏差,提高了研究信度。为保证科学性和研究结果的有效性,我们在收集数据时,保证至少有两名研究者在场。在实施访谈时,一名研究者与被访谈者对话,另一名研究者进行准确全面的记录,并在24小时内梳理访谈内容,如有不清楚则再次求证。在进行问卷调研时,一名研究者讲解填写说明,另一名研究者维持秩序,避免填答者相互讨论等情况。

表2 案例数据收集

数据类型	来源	对象	访谈的主要问题	统计
一手数据	半结构化访谈	“幼狮”	工作挑战、应对方法、解决困难的不利与有利因素及结果等	共访谈5人,访谈时间为13.5小时
		“幼狮”的下属	对“幼狮”善意和能力的印象、“幼狮”遇到的挑战、克服方法、促进身份认可的因素及对“幼狮”身份的认可程度等	共访谈10人,访谈时间为11.5小时
		区域经理	“幼狮”的个性、主动适应行为、管理及业绩评价等	共访谈3人,访谈时间为4.5小时
	问卷调查	“幼狮”	工作挑战、学习目标取向、外倾性、心理韧性、主动行为等	有效问卷5份
		“幼狮”的下属	“幼狮”的领导有效性、情绪能力等	有效问卷30份(每位“幼狮”对应6名下属)
二手数据	人力资源部门	人力资源部经理	“幼狮”的人事文件、晋升时间、业绩、员工流动率等	内部资料121页

### (三)数据分析

本文采用多案例研究方法,选取了五个涉及领导者身份构建的案例进行研究。首先,我们

综合访谈、问卷和档案描述初步构建每个案例；其次，结合研究问题——心理特征对新任领导者身份构建的影响，逐个案例进行分析，探索变量之间的逻辑关系，以描述特定“幼狮”的领导者身份构建过程；接下来，在完成所有的单案例分析后，我们进行跨案例分析，先选定一些维度，然后寻找组内相似点，并根据组间差异把案例分为不同的群。结合研究问题，我们对五个案例按心理韧性水平进行划分，发现不同心理韧性水平的“幼狮”存在主动行为差异，该差异又进一步影响领导者身份构建结果。

多案例研究方法的关键是复制逻辑，即每个案例均可用于证实或证伪由其他案例推导的命题(Yin, 1989)。基于复制逻辑，我们回到每个案例去确认从心理韧性到主动行为再到领导者身份构建结果的命题能否得到验证。在多次对命题和案例数据进行比较和验证后，我们把形成的理论假设与现有文献进行比较，发掘相同点、矛盾之处与原因，从而突出本研究的创新与发现。

#### 四、案例分析

##### (一)研究情境

本文考察的是“幼狮”以副店长身份到达店铺这一阶段的领导者身份构建机制。访谈发现，他们在初到店铺时，都面临相似的工作挑战。根据问卷调研结果，工作挑战性维度得分越高，说明越有可能遇到相应类型的工作挑战。当维度的平均分超过3.5时，该类型的工作挑战是五位“幼狮”面临的重要问题。

问卷显示，处理外部压力对五位“幼狮”构成最大的挑战，得分为5.6，指领导者要时刻关注市场，与外部各类人群打交道。“幼狮”E对外部压力深有体会，“有一次我们区消防局局长在我们餐厅，上洗手间撞到鼻子出血。当时我吓坏了，我很担心那次事故处理不好”。第二大工作挑战是高风险，得分为4.9，指他们从事的工作任务有明确截止时间，时时受到上级的关注，另外他们要为工作成败负主要责任。据“幼狮”A描述，“我们店铺要向全国店长及区域经理展示整个餐饮服务流程，要求我们做得滴水不漏，所有细节都被看在眼里。而我作为店铺管理者，将对展示结果负责”。第三大挑战是继承问题，得分为3.8，指他们要解决上一位管理者遗留的问题。“幼狮”D提及，“上一任店长没有及时处理店铺大厅与厨房的矛盾，他们经常因为催菜及菜品问题产生冲突”。以上这些困难相互联系与影响，构成了高挑战性工作情境，而“幼狮”将在该情境中构建领导者身份。

##### (二)心理韧性与主动行为

与以往研究不同，本文关注心理韧性的作用。这是因为：根据特质激发理论，高挑战性工作情境构成一种特质激发机制，即该情境包含很多指向心理韧性的线索，情境强度足以激发内隐于“幼狮”的心理韧性。

访谈显示，在面临同样不利的工作挑战时，不同“幼狮”表现出的心境和态度截然不同，这种在逆境中展现出的不同程度的调整自我、对待困难的心态，以及战胜挫折的决心，体现为心理韧性水平的不同。而心理韧性水平不同的“幼狮”又进一步产生行为上的差异，他们采取主动行为的频率和力度大大不同。表3显示了五位“幼狮”的心理韧性水平。除了心理韧性得分，访谈中还有定性数据可验证他们的心理韧性水平，既有“幼狮”自身的剖析，也有下属和上级的反映。表4反映了他们的主动行为。除了具体得分，也有访谈数据涉及“幼狮”的主动行为。综合表3和表4，不同“幼狮”在采取主动行为方面存在很大差异，而这些差异与心理韧性紧密相关。实际上，前三位“幼狮”A、B、C心理韧性和主动行为得分都较高，后两位“幼狮”D、E这两方面的得分都较低。

例如，A的心理韧性得分最高，为6.5，说明在面对困难和挑战时，他的复原、心理调整与适

表3 “幼狮”的心理特征

案例	心理韧性	下属感知善意	下属感知能力
A	6.5* “前半年,我经历过苦和累,有泪和汗,但自己总是充满激情,不知疲乏”(A) “当时有八位‘幼狮’分到上海,他是为数不多坚持下来的人”(I)	“他很重视我们的职业发展,我们晋升要先通过公司的课程考试,他会传授我们学习方法,还会给我们模拟考试”(A1)	“他刚来店铺时,就主动揽下了iPad点菜试点任务。在紧迫的时间里他有条不紊地制定计划,并按计划步步实施,最后我们一起向全国所有店长和区域经理完美地展示了iPad点菜流程,获得了他们的一致称赞”(A2)
B	5.8* “以前我较内敛,但是来店铺后,我调整自己,变得更活跃”(B) “当时店铺员工流动率高,但她不慌乱,冷静地分析原因,并迅速制定解决方案”(B1)	“当时我对她怀有敌意,觉得她挤占了我的晋升机会,但她却不计前嫌,不仅委婉地指出我的不足,还帮我克服缺点,甚至在区域经理面前为我美言,最后我能成为副店长真的非常感谢她”(B1)	“她来之前,我们店铺业绩在全国排名倒数。她了解情况后,很聪明地选择和商场里的少儿教育机构合作,为他们提供西餐就餐礼仪课程,还提供用餐优惠,吸引了不少家长带孩子来就餐,业绩就慢慢好转了”(B2)
C	5.5* “因为我是新人,所以出差错主厨会嘲笑我,虽然失落,我还是尽快调整情绪”(C) “当时她对运营管理不熟悉,常受取笑,虽然事情发生时她难过,但第二天还是笑着和我们打招呼。而且,她在那段时间是最早来最晚走的,经常加班看店铺运营资料”(C1)	“她特别体谅我,当时我刚休完产假,还要照顾孩子,她打破先例让我调整上下班时间,而前任店长从未如此对待我们”(C1)	“她很擅长处理顾客投诉,有一次顾客不知道马苏里拉芝士蛋糕本来就是酸的,硬说我们食材坏了,弄得我们不知如何是好。这时她挺身而出,先耐心听顾客说完,再道歉说这是我们的疏忽,没有在点餐时告诉他该蛋糕的口味,再提议免费换一道甜品。最后既避免了顾客难堪,也维护了店铺声誉,她的处理方式至今仍是处理顾客抱怨的经典例子”(C2)
D	5.1* “我为人处世随意,如果我中途觉得这件事太累,就不做了”(D) “面对挑战,她泄气与懈怠了。到店铺后的一段时间,她没通过行政课考试”(I)	“她不问清楚事情发生经过,就让我向主厨道歉。我是为了顾客着想才去催菜,但是她不分青红皂白就责怪我,把错全归到我身上,一点都不顾及我的感受,我对她很失望”(D1)	“本来我们店铺的团队意识还不错,她到店铺之后,我们居然有几个同事结成小团队,来抵制她的管理。归根到底,还是她没有妥善处理好小李和主厨的矛盾”(D2)
E	5.0* “第一个月的员工离职率高达12.58%,我很迷茫,不知从何处入手,也没采取解决措施”(E) “同为‘幼狮’,刚来店铺时,大家都不欢迎不认可他们,但上一任店长会热情地找我们聊天喝酒。这位店长则比较被动,好像在等我们改变对他的看法”(E1)	“当时我一周后要参加组长课程考试,但我不擅长记忆,就经常在午饭时间背诵。有一天他路过我身旁,嘲讽说‘就几个概念背几天,行不行呀’,当时我特别受伤,他不仅没看到我的努力,还嘲笑我”(E1)	“他对菜品并不在行,当时我们换了主厨,顾客就时常对菜品不满意,但他愣是没看出问题,也不知道该怎么和主厨沟通。主厨觉得他不懂行,更不想跟他沟通,长此以往,我们菜品质量下降不少,导致不少老顾客的流失”(E2)

注:\*指“幼狮”的心理韧性得分,心理韧性的测量借鉴Block和Kremen(1996)开发的自我心理韧性量表,采用李克特7点评分法,1代表非常不同意,7代表非常同意,填答者为“幼狮”,得分越高说明心理韧性越强。括号注明引语的出处。

表4 “幼狮”的主动行为

案例	总分 <sup>①</sup>	寻求反馈		搭建人际关系网络		搜寻信息	
A	5.7	5.5 <sup>②</sup>	“我在编写完iPad点菜的试点手册后,问下属在应用手册时遇到的问题,并根据他们的意见修改”	5.7 <sup>③</sup>	“我很少在下属面前摆架子,我真诚地关心和开导他们,我们是兄弟姐妹般的关系”	5.8 <sup>④</sup>	“我性格大大咧咧,在与顾客沟通时会忽略细节。我意识到这点后,就在资深的下属和顾客聊天、处理顾客抱怨时观察他们,了解他们的技巧,并向他们请教”
B	5.4	5.5 <sup>②</sup>	“我每月定期选择两名下属去沟通,聊他们对我的印象、对管理的看法、遇到的困惑、我对他们的看法”	5.0 <sup>③</sup>	“我对他们有像家人的关怀和朋友的情谊,这样互动效果更好”	5.8 <sup>④</sup>	“刚开始不擅长试菜,我用尽办法收集西餐常见菜式相关知识,以面包蘸酱为例,它分白胡椒、酸蒜、奶油三种口味,我会了解每种酱的原料、口感及呈现的样子。在此之前,我对这些一无所知”
C	5.1	5.3 <sup>②</sup>	“处于和主厨的磨合期时,我每周都会和他沟通,询问他觉得我配合得怎样,哪里可以改进”	5.0 <sup>③</sup>	“虽然店铺和公司总部不在一个城市,但是我会和各部门负责人保持良好的联系,每次去总部出差都会喊上大家吃饭”	5.1 <sup>④</sup>	“那段时间我经常请员工吃饭唱歌,跟他们聊天,以此来了解他们,观察他们的性格、做事方式,以及对管理风格的偏好”
D	4.4	4.5 <sup>②</sup>	“要是当时不是我行我素,而是适当地寻求别人的反馈,了解别人眼中的自己,也不至于在店铺管理上绕这么大的弯”	4.0 <sup>③</sup>	“刚来店铺时,我在人际关系方面不会转弯,不懂人情世故,全身都是刺,只要别人和自己意见不合,就无法忍受,导致和下属有很多矛盾”	4.6 <sup>④</sup>	“没有通过行政考试,很大程度上是我松懈了,考试内容是店铺运营的基础内容,但由于我缺乏了解,甚至连订货流程都答不出来”
E	3.9	2.8 <sup>②</sup>	“我基本不询问下属对我工作的看法,也很少让他们提我管理上有待改进的地方”	4.0 <sup>③</sup>	“很长一段时间我们只是上下级关系,下班之后没有任何交流”	4.8 <sup>④</sup>	“当时我学习积极性很低,更没有想着去搜寻工作相关信息”

注:①指“幼狮”的主动行为总得分;②、③和④分别指主动行为的寻求反馈、搭建人际关系网络和搜寻信息三个维度的得分,其中主动行为总得分是这三个维度得分的均值。主动行为的测量借鉴Ashford和Black(1996)的新员工组织社会化策略量表,采用李克特7点评分法,1代表非常不同意,7代表非常同意,填答者为“幼狮”,得分越高说明其越可能表现出主动行为。表格中的引语均出自各“幼狮”本人。

应新变化的能力最强。访谈数据也证实了这点,他提到,“对工作任务仍在摸索,下属的不信任不认可、店铺业绩压力的不断逼近,这些是很多‘幼狮’的噩梦,但我不怕,我参加这项计划就是为了挑战自我”。另外,A的主动行为得分最高,为5.7,他主动寻求工作进度、完成情况及工作表现等方面的反馈。他的下属描述,“他时刻想知道事情做得怎样,他向我们询问工作效果”。他积极与上级及下属建立非正式人际关系。下属提到,“当时女生宿舍因群租问题被迫搬走,他二话不说就帮我们去谈,还轻松地解决了问题,自此我们把他当哥哥看”。他还在搜寻工作信息方面展现出热情,下属说,“他对工作充满好奇心,他常向同事请教店铺运营技巧,包括怎样和顾客互动,怎样处理顾客投诉”。

相反,E的心理韧性得分最低,为5,说明他在面对困难时,较少采取积极的态度,无法调节自我心态,访谈也表明了这点。他回忆,“刚到店铺时,我的运营技能比不上下属,大家都说我凭什么当领导。当时我很沮丧,不知道怎么办,觉得现实和我的预期相差很远”。另外,他的主动行



为得分为3.9,远低于其他“幼狮”,说明他基本上不主动询问下属对他工作的看法,也不与下属构建工作之外的人际关系,更不积极搜寻工作信息。

综合来看,A正因为竭力想改变当时的工作困境,所以才积极采取主动行为,而他渴望克服工作挑战与摆脱困境恰是高心理韧性的体现。他揽下iPad点菜试点任务能有效说明以上论点。刚到店铺时,下属质疑他的能力,但他毫不气馁,想证明自己的能力来改变下属的看法,于是心理韧性极高的他主动接下了iPad点菜试点任务。而心理韧性较低的E在受到下属对他运营能力的质疑时内心受挫,且把注意力集中在对困难的恐惧与担心上,他未形成想要改变这一困境的意愿,自然没引发后续的主动行为,最终表现为被动消极的行为方式。据此我们得出:

命题1:新任领导者心理韧性越强,越有可能采取主动行为。

### (三)主动行为与领导者身份构建结果

数据表明,不是所有的“幼狮”都能迅速而有效地构建领导者身份,有的“幼狮”能在短时间内学习一定的观念、态度与行为方式,满足组织对其的期望,赢得下属的认可与信任,成为真正的领导者;也有不少“幼狮”经历了漫长而曲折的过程,甚至有人因历经多时仍未能构建领导者身份而离职。那些能有效构建领导者身份的“幼狮”,往往主观能动性较强,他们采取适应行为让事情朝着有利的方向发展;而那些在构建领导者身份过程中屡次遇挫的“幼狮”,往往比较被动,他们等待下属来适应与认可自己。

表5展示了“幼狮”晋升至店长所需时间,把这作为领导者身份构建结果的衡量标准是因为:“幼狮”刚到店铺时的副店长身份仅仅是组织赋予的头衔,实际上他们尚未在下属心中构建起领导者身份,进一步被提升为店长,则说明其领导者身份已获得下属和上级的一致认可。我们还从下属角度测量“幼狮”的领导有效性。Van Knippenberg和Van Knippenberg(2005)在研究领导者的自我牺牲行为对领导者身份构建的影响时,把领导有效性作为衡量身份构建成效的变量之一,领导有效性得分越高,说明领导者越能有效地领导团队,激励下属进行额外的努力,取得下属对其领导方式的高度满意。另外,我们通过访谈了解下属对“幼狮”的身份认可程度,本文以领导者身份构建的互动视角看待“幼狮”的身份构建过程,因此下属不仅参与到该过程中,即下文提及的下属感知的新任领导者的善意与能力,下属对“幼狮”的身份认可还作为结果

表5 “幼狮”的领导者身份构建结果

案例	晋升所用时间(年)	领导有效性 <sup>①</sup>	下属认可程度	上级评价
A	1.4	6.1	“他是我学习的榜样,他想法很多,有想法就敢于尝试”(A2)	“他不仅出色地完成了店铺管理和运营工作,还主动承担了其他任务”(I)
B	1.5	6.1	“她已经很成熟的店长,店铺规划、业绩、人员发展各方面都非常出色,我们都很佩服她”(B2)	“她是一名非常出色的店长,我总放心地把重要任务交给她”(II)
C	1.6	6.0	“我对她充分信任,不会像刚开始那样怀疑她的能力、判断和决定”(C2)	“我相信她能带领团队打造百万店铺,再创佳绩”(III)
D	1.8	5.4	“当时我们几个人还是不认可她,她并没有赢得所有人的支持”(D1)	“我有点担心她不能管好店铺同事”(I)
E	1.9	4.5	“他工作之外很少和我们接触,又没提升业绩,我们当时都不太把他当店铺管理者”(E1)	“他离成为一名合格的店铺管理者还差一点距离”(II)

注:<sup>①</sup>指下属对“幼狮”的领导有效性评分,领导有效性的测量借鉴Bass和Avolio(1995)开发的多因素领导力问卷,并采用李克特7点评分法,1代表非常不同意,7代表非常同意,得分越高,“幼狮”的领导能力越强。括号注明引语的出处。

变量。上级对“幼狮”的评价可作为身份构建结果的补充数据。表4和表5表明,主动行为活跃的“幼狮”能更有效地构建领导者身份。前三位A、B、C的主动行为得分都较高,同时晋升时间较短,领导有效性较高,下属对其身份认可程度较高,上级对其评价也较好;后两位D、E则恰恰相反。

例如,B的主动行为得分次高,为5.4。她积极寻求反馈以调整工作策略,“我每月定期选择两名下属去沟通,聊他们对我的印象、对管理的看法、遇到的困惑、我对他们的看法”。她十分主动地建立人际关系,“我对他们有像家人的关怀和朋友的情谊,这样互动效果更好”。她还积极了解组织文化、组织价值观、部门运作方式、下属的工作行为及性格等,“刚开始不擅长试菜,我用尽办法收集西餐常见菜式相关知识,以面包蘸酱为例,它分白胡椒、酸蒜、奶油三种口味,我会了解每种酱的原料、口感及呈现的样子”。与她高频率地发出主动行为对应的是,她成功构建了领导者身份。她仅用1.5年就获得了晋升,即在短时间内熟练掌握了工作技能,出色地履行了工作职责,并证明了自己的才能;另外下属对她的身份接纳与认可程度非常高,认为她是成熟的店长,对她很佩服;而且上级信任她,放心地把重要任务交给她。

相比之下,D的主动行为得分较低,为4.4。她缺乏动力去寻求工作反馈,在人际交往方面的主观能动性弱,“我在人际关系方面不会转弯,不懂人情世故,全身都是刺,只要别人和自己意见不合,就无法忍受,导致和下属有很多矛盾”。没通过行政考试表明了她当时获取信息的消极性,她刚到店铺时态度松懈,连最基本的学习也懈怠了。与她消极被动的行为方式对应的是,她的身份构建效果不佳。她花费了较长时间晋升至店长,在态度与行为的学习上并不顺利,在工作职责的完成上也摸索了良久;另外,她在获取下属对其身份的认可方面很曲折,几位下属抱团抵制她的管理;而且上级担心她的管理工作。

综合以上内容,主动行为的频率与领导者身份构建结果的对应并非偶然,能否积极地采取主动行为,将决定能否成功构建领导者身份。因为,寻求反馈可了解工作标准,认识工作不足,从而调整工作策略;构建人际关系网络可在情感上与上级及下属更接近,容易获取工作所需信息、资源与权力(Bauer和Erdogan, 2014);搜寻信息可深入了解组织、部门及下属,减少模糊和不确定性:这些将有利于他们更好地履行工作职责,获得下属和上级的认可,从而构建领导者身份。正如B积极了解试菜知识,赢得主厨对其的认可。相反,如果一味地采取消极被动的行为方式,等待他人或情境来认可和适应自己,那么身份构建结果就难免不尽如人意。如D在处理厨房与大厅同事的矛盾时,没有充分收集信息,在不了解矛盾发生起因及经过的情况下,就要求大厅的小李向主厨道歉,导致小李不满其处理方式,闹出离职风波,事后更引起其他同事抵制其管理,从而影响了其领导者身份构建。由此我们得出:

命题2:新任领导者采取的主动行为越多,越能迅速而有效地构建领导者身份。

#### (四) 下属感知善意的调节效应

访谈表明,下属参与到“幼狮”的身份构建过程中,主要体现为他们对“幼狮”善意和能力的感知,这会影响到他们对“幼狮”主动行为的解读,进而影响到“幼狮”的领导者身份构建效果。善意与能力源于社会认知学派,是个体在接触陌生人时最先感知到的两个维度(Fiske等, 2007),该论断在组织情境中也有效。当下属刚接触“幼狮”领导者时,他们对其最初的印象是其善意和能力,并以此理解其以后的行为。案例数据显示,被下属认为怀有善意的“幼狮”,其主动行为往往能赢得更多的下属认可。

表3梳理了下属对“幼狮”善意的印象。善意指下属感受到“幼狮”对他的态度,意图与出发点是好的,表现为尊重与关心他的想法、心情、福利与建议等。结合表3、4和5,当下属感知到“幼狮”关心和尊重他们时,“幼狮”的主动行为能更有效地推动领导者身份构建,带来更佳的效果。

例如,下属眼中的B是善意的,店铺主任提及他曾为难B,但B不仅不记仇,还帮助他改正工

作不足,从此他对B的印象很好,认为她为下属着想,关心下属的职业发展。在下属对B形成善意的印象后,B的主动行为赢来了更有效的领导者身份构建结果。比如,她每月选择两名下属聊天,了解他们的性格与兴趣以及对店铺运营与管理的意见,基于之前形成的善意印象,下属认为她这样做是尊重他们,是想跟他们交朋友,有亲和力,因此在心理上更愿意接受、认可与信任她。

同样,在下属的印象中,C是善意的,从她打破先例让一名刚生完孩子的下属调整上下班时间可以看出。在此基础上,C的主动行为对身份构建结果的促进作用得以增强。比如,她一针见血地指出下属的工作错误并提出修正意见,基于之前形成的对她的善意印象,下属认为她这么做是对事不对人,是为店铺着想,也是为了自己能不断改进,因此他们更认可与信任她。

综合来看,下属感知的“幼狮”的善意程度,确实会影响主动行为与领导者身份构建结果之间的关系。这是因为,当下属形成“幼狮”是善意的这一判断后,该印象会投射到“幼狮”的主动行为上,即他们以该判断来理解“幼狮”寻求反馈、搭建人际关系网络和搜寻信息的行为。他们认为以上行为有好的出发点且符合他们的利益,而非具有侵略性与自利性,因此这些主动行为能更好地为“幼狮”赢来下属的认可。由此我们提出:

命题3:相比那些下属感知非善意的新任领导者,那些被认为怀有善意的新任领导者,他们的主动行为能产生更好的身份构建效果。

#### (五)下属感知能力的调节效应

表3概括了下属对“幼狮”能力的印象。感知能力指下属眼中“幼狮”的工作技能、才能及影响力。综合表3、4和5,当下属感知到“幼狮”能力很强时,“幼狮”的主动行为能为他赢来更多的下属认可,更有利于其领导者身份的构建。

例如,A2认为A富有能力,他描述,“他仅在30天内就编写好了iPad点菜试点手册,还带领我们在所有店长和区域经理面前完美展示,他是我见过的能力最强的店长”。在下属对他的能力达成共识后,他的主动行为更有利于其身份构建结果。比如,A主动提出由他们提供整个餐饮服务流程的观摩学习场所,这难度很大,需要店铺从接待到结账的服务流程做得滴水不漏。基于已形成的他能力很强的认识,下属认为他主动承担这一任务是恰当的,对店铺发展有益,对他们个人发展有意义,因此赞同A的决定,坚信他有能力带领他们出色地完成任务,还尽全力配合他工作,进而更认可其领导者身份。

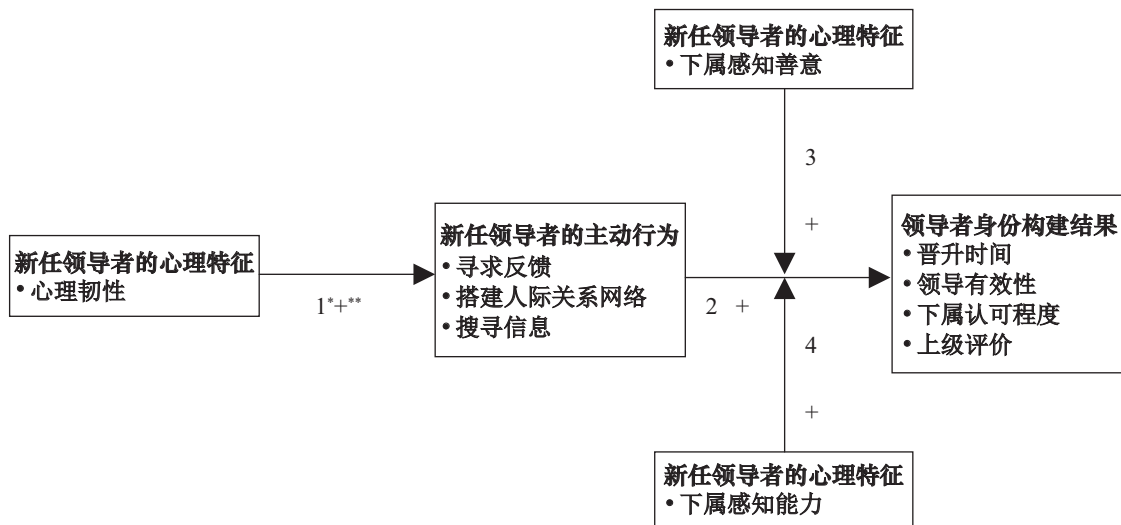
同样,C在下属眼中是十分能干的,下属称赞,“她总能巧妙地处理顾客投诉,既维护了店铺声誉,又化解了顾客不满”。基于此,她的主动行为对身份构建结果的影响得以放大。比如,她每周和主厨沟通,询问主厨对管理的意见,并提出自己对厨房的建议。基于下属形成的她工作能力很强的看法,他们认为她向主厨寻求反馈并非浪费时间,而是有自己的想法与计划,是为了改进店铺管理及运营,所以就更佩服与认可她。

结合以上案例,当下属感知到“幼狮”有能力时,“幼狮”的主动行为更有利于促成有效的领导者身份构建结果。这是因为,当下属形成“幼狮”有能力的印象时,这种印象就会投射到“幼狮”的主动行为上,这些行为便以有利于“幼狮”的方式被解读,比如他们认为“幼狮”积极主动寻求反馈、搭建人际关系网络、搜寻信息这些行为是恰当的,对店铺和下属有帮助,甚至认为只要他想做的事,总能成功;这进而为“幼狮”带来更高的下属认可,促进其领导者身份的更有效构建。据此我们提出:

命题4:相比那些下属感知到其能力欠佳的新任领导者,那些被认为能力很强的新任领导者,他们的主动行为能产生更好的身份构建效果。

## 五、结论与讨论

案例研究表明,不同新任领导者在面临同样充满压力和不确定性的工作情境时,会产生显著不同的领导者身份构建结果:有的人因无法适应该情境而在短时间内离职,也有的人把该情境视为证明能力的机会,获得了下属和上级的一致认可,成为名副其实的领导者;进一步的研究表明该结果差异与心理特征密切相关。据此,我们提出基于互动视角的新任领导者心理特征对其身份构建的影响机制模型,如图2所示。



注:图中的数字对应文中的命题序号;“+”指正向影响作用。

图2 高工作挑战情境下的新任领导者身份构建过程模型

首先,新任领导者遇到的挑战构成高强度的工作情境,情境中的紧迫性、高压性与风险性都是与心理韧性相关的线索,其强度足以激发内隐于新任领导者的心理韧性。据此,本文把该情境视作新任领导者身份构建的研究背景,并选取个体的心理韧性作为新任领导者身份构建的前因变量。其次,在工作挑战面前,心理韧性高的新任领导者会采取更多的主动行为(命题1)。高心理韧性使他们调整心态,产生改变现状与克服挑战的强烈愿望,正是这种摆脱困境的决心引发主动行为。而心理韧性低的新任领导者消极对待工作困难,沉浸在对挑战的恐惧与悲观中,缺乏改变现状的决心,因此无法衍生主动适应行为。另外,新任领导者采取越多的主动行为,越有利于其构建领导者身份(命题2)。相反,那些未能赢得下属信任与认可,领导有效性较低,居领导者职位却未能构建领导者身份的新任领导者,往往在工作中采取消极被动的行为方式,很少主动改变自身或环境。我们还发现下属感知的新任领导者的善意(从下属角度反映的新任领导者的心理特征),对主动行为和身份构建结果之间的关系有正向催化作用,即相比那些被下属认为有恶意的新任领导者,那些被下属认为有善意的新任领导者所采取的主动行为对身份构建结果所产生的正向影响更明显(命题3)。这是因为一旦下属形成新任领导者怀有善意的印象,该认识就会投射到新任领导者的主动行为上,下属就会默认这些行为有好的出发点和意图,他们就会支持和鼓励这些行为,这些行为就能更好地发挥作用,更有利于提升领导有效性以及获得下属对领导者身份的认可。同样,当下属感知到新任领导者富有能力时,新任领导者的主动行为就会对领导者身份构建产生更大的积极效应(命题4)。不难理解,在形成新任领导者能力很强这一认识后,下属会积极地解读新任领导者的主动行为,即认为这些行为有益于店铺运营,有利于他们的职业发展,因此他们欢迎并赞同这些行为,这些行为就能收到更好

的效果,进一步推动新任领导者的身份构建。

总之,本文归纳出新任领导者的心理特征对其领导者身份构建的影响机制:高工作挑战性的情境激发新任领导者的心理韧性,心理韧性引发进一步的主动行为,而主动行为有利于领导者身份构建;同时基于领导者身份构建的互动视角,下属感知的新任领导者的善意和能力又分别调节着主动行为与领导者身份构建结果的关系。

本文的理论贡献有三:第一,不同于以往研究,本文强调新任领导者到达组织后所处的充满挑战与不确定性的工作情境,引入心理韧性作为影响新任领导者身份构建的前因变量,这对于揭示影响新任领导者身份构建机制的心理特征有重要意义。该变量较少应用于组织管理情境,但结合特质激发理论,心理韧性而非其他心理特征更可能被激发并引发相应行为,所以我们认为它在新任领导者身份构建过程中扮演着重要角色,研究结果也证实了这点。

第二,本文突破了以往研究从新任领导者的视角考察领导者身份构建过程的局限,借鉴领导者身份构建的互动视角,增加下属在新任领导者身份构建过程中的参与,即下属感知的新任领导者的善意和能力对主动行为与身份构建结果之间关系的作用。这两个变量既是从下属角度反映的新任领导者的心理特征,也是量化的下属对领导者身份构建过程的影响,实现了领导者与下属两者互动的具体化,下属在新任领导者身份构建过程中的参与不再是抽象的概念,这为以后的研究提供了借鉴,有助于研究者更准确地探讨新任领导者的身份构建机制。

第三,除了领导者身份构建理论强调的新任领导者与下属的行为互动过程,本研究还揭示了心理特征对于新任领导者在组织的社会网络中脱颖而出(即构建领导者身份)的重要性,从而在领导者的身份构建理论和特质理论之间建立了联系。这点与社会网络理论研究相呼应,即探索哪些个性特征可帮助网络行动者通过社会互动成为网络的核心结点(Emery等,2013)。本文的发现为完善这方面的认识提供了较好的理论线索。

本文的实践启示如下:首先,组织在引入领导者时应考虑他们面临的工作挑战,并提供便利促进他们在新环境中的融入,帮助其构建领导者身份,比如在对新任领导者寄予期望的同时赋予其相应的资源。其次,为提高引入领导者的成功率和减少人力资源投入的浪费,组织可聘用心理韧性高、对他人抱有善意及工作能力强的人作为领导者,以保证他们有效地构建领导者身份,满足组织期望。对于新任领导者而言,他们应增强心理韧性,在面临挑战时调整心态,采取积极态度克服困难,并采取主动行为来改变不利环境,为领导者身份构建创造有利条件。

本文也存在局限性:第一,案例均是“幼狮”,他们有类似的学历和年龄背景,面临类似的工作挑战,案例在研究背景上的相似性可能会影响研究结论的一般化。未来可选取有不同人口统计学特征,来自不同行业与组织的案例来验证本文的理论模型并拓展研究边界。第二,尽管五位“幼狮”在心理特征和适应行为方面存在明显差异,以他们为案例足以开发这方面的理论模型,但我们没有访谈离职“幼狮”的心理体会和经历,后期可强化这方面的对比研究。第三,在我们对案例进行研究时,部分“幼狮”已成功构建领导者身份,因此在访谈中我们引导他们回忆当时的过程时,他们可能产生回忆及叙述误差,进而影响结论的准确性。以后可以将尚处于身份构建过程中的新任领导者作为案例,并对他们的成长过程进行跟踪研究,以得到更准确的结论。

### 主要参考文献

- [1]曹仰锋. 着陆吧,空降兵[J]. 清华管理评论, 2013, (3): 66-75.
- [2]Aron A, Aron E N. Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach[M]. Mahwah: Erlbaum, 1996.
- [3]Ashford S J, Black J S. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(2): 199-214.
- [4]Bass B M, Avolio B J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership[M]. Redwood City: Sage Publications, 1995.

- [5]Bauer T N, Erdogan B. Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1(1): 439–457.
- [6]Bedeian A G, Hunt J G. Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(2): 190–205.
- [7]Block J, Kremen A M. IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, 70(2): 349–361.
- [8]Dansereau F, Seitz S R, Chiu C Y, et al. What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(6): 798–821.
- [9]Denis J L, Langley A, Pineault M. Becoming a leader in a complex organization[J]. *Journal of Management Studies*, 2000, 37(8): 1063–1100.
- [10]DeRue D S, Ashford S J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35(4): 627–647.
- [11]DeRue D S, Nahrgang J D, Ashford S J. Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective[J]. *Organization Science*, 2015, 26(4): 1192–1209.
- [12]Emery C, Calvard T S, Pierce M E. Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership[J]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2013, 16(1): 28–45.
- [13]Epitropaki O, Kark R, Mainemelis C, et al. Leadership and followership identity processes: A multilevel review[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(1): 104–129.
- [14]Fiske S T, Cuddy A J C, Glick P. Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence[J]. *Trends in Cognitive Sciences*, 2007, 11(2): 77–83.
- [15]Hill L A. *Becoming a manager: Mastery of a new identity*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- [16]Judge T A, Bono J E, Ilies R, et al. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 765–780.
- [17]Kark R, Van Dijk D. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 500–528.
- [18]Leary M R. Motivational and emotional aspects of the self[J]. *Annual Review of Psychology*, 2007, 58(1): 317–344.
- [19]Masters B. Rise of a headhunter[N]. *Financial Times*, 2009-3-30.
- [20]McCauley C D, Ohlott P J, Ruderman M N. *Job challenge profile: Learning from work experience, participant workbook package (includes the workbook and self instrument) revised*[M]. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2010.
- [21]Swann W B, Milton L P, Polzer J T. Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 79(2): 238–250.
- [22]Van Der Kam N A, Janssen O, Van Der Vegt G S, et al. The role of vertical conflict in the relationship between leader self-enhancement and leader performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(2): 267–281.
- [23]Van Knippenberg B, Van Knippenberg D. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(1): 25–37.
- [24]Yin R K. *Case study research: Design and methods*[M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 1989.

## A Case Study of New Leaders' Identity Construction Process from an Interaction Perspective

Huang Peiyi, Jing Runtian

*(Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200030, China)*

**Summary:** New leaders from outside organizations are often stuck in all kinds of troubles and challenges after they arrive in the organizations. And the biggest challenge is that even if they have the

title of leader, their subordinates don't recognize their ability and identity, thereby hindering their managerial role. Thus, to achieve the effectiveness of leadership, they need to construct their leader identity. According to previous research on the theme of leader identity construction, on the one hand, they can't find the mental characteristics that fit in with the environment and challenges that new leaders from outside organizations are confronted with; on the other hand, most of previous studies investigate new leaders' identity construction mechanism from the perspective of new leaders and they ignore the role of the interaction between new leaders and their subordinates. Even if few studies begin paying attention to the interaction between new leaders and their subordinates, the interaction is abstract instead of concrete, a part that must be clarified if we want to investigate how new leaders construct their leader identity. As a result, considering the limitations above, to investigate how new leaders get themselves out of trouble and construct leader identity, we make a case study of five new leaders from Wowprime's young lion plan. By multiple case study method, we firstly show that they are faced with the challenging environment, including high exterior pressure, high risk, previous problems and anti-acceptance and anti-recognition from their subordinates. And the environment clues motivate their ego-resilience and further the ego-resilience has the influence on the proactive behaviors. Those new leaders who have high ego-resilience have the urgent wish to change the negative environment, so they will take the proactive behaviors positively. Then the three proactive behaviors including feedback seeking, social networking and information seeking have the influences on the results of leader identity construction, which include the promotion time, leadership effectiveness, recognition from the subordinates, and the appraisals from the higher level. Also, based on the interactive perspective of leader identity construction, we know that leaders' benevolence and ability that subordinates perceive also have the influences on the results of leader identity construction. When a subordinate has the perception that the new leader is kind and capable, he will form a good impression of the new leader and project the impression on the proactive behaviors of the new leader, thus producing positive interpretation results and then bringing effective identity construction results. In conclusion, we induce a mechanism model of the influence of leaders' mental characteristics on identity construction from the interaction perspective to show the relationship among ego-resilience, proactive behaviors, perception of benevolence and ability, and the results of leader identity construction. The theoretical innovation is that we choose ego-resilience as the antecedent which is more related with the study context and introduce and quantize the participation of subordinates in the process of new leaders' identity construction. The conclusions above are theoretically valuable to expose the managerial challenges that new leaders are confronted with and investigate the identity construction tactics. At the same time, the research has some limitations. The similarities of new leaders' education background and age are not good for the generalization of the conclusions. We don't talk with the young lions that have left the organization and future research can emphasize on this part. We ask the young lions and their subordinates to recall the process of new leaders' identity construction process, which may not describe the moment precisely and would result in recall and narrative deviation. Researchers can adopt the tracking investigation to record the whole process of new leaders' identity construction precisely in time so as to get more scientific and precise conclusions.

**Key words:** ego-resilience; proactive behavior; benevolence; ability; leader identity construction

(责任编辑: 苏宁)