

谦卑能提升新任领导人职初期的地位吗? 一项动态研究*

• 武文¹ 张明玉² 杜奇瑛³ 武少学⁴ 陈冲⁵
(1, 2, 4, 5 北京交通大学经济管理学院 北京 100044;
3 香港城市大学商学院 香港 999077)

【摘要】 现有研究从静态视角证实了领导者谦卑的积极效果,但是鲜有研究注意到领导者谦卑的负面作用。本研究以地位理论为基础,基于动态视角,探究了在新领导入职的前90天里,新领导谦卑水平的变化趋势对自身地位的影响及边界条件。对246名下属进行为期14周的连续调查,结果显示,新领导的谦卑变化趋势通过下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势对其地位产生负面影响。本研究进一步发现,前任领导的谦卑能减弱新领导谦卑的变化趋势对下属感知支配的变化趋势的影响。本研究具有重要的理论意义并提供了实践启示。

【关键词】 领导者谦卑 领导者更替 感知支配 感知能力 前任领导者
中图分类号: C933 文献标识码: A

1. 引言

新领导需要循序渐进地完成更替,而更替过程一般至少需要90天。

—Watkins, 2003

现在还不清楚……领导者谦卑能产生什么,以及什么会影响它的有效性。

—Owens and Hekman, 2012

“新官上任三把火”这一俗语强调新任领导者应该在上任初期展现自身的能力,使得下属信服自己的领导才能,进而提升新任领导的地位并树立权威。理论界也逐渐开始关注领导更替(leadership

* 基金项目:教育部人文社会科学研究青年项目(项目批准号:20YJC630162);北京交通大学校科技基金(项目批准号:2018JBWZB003)。

通讯作者:陈冲, E-mail: 20113079@bjtu.edu.cn。

transitions) 这一特殊阶段领导风格的有效性 (梁昊, 2022; Zhao et al., 2016)。新任领导的领导有效性, 相当程度上取决于下属对其领导能力的认可 (Lam et al., 2018)。为了成功胜任新职位, 获得下属的认可, 领导者似乎应该尽可能地展现出自身的实力。然而, 这些结论与中国传统文化备受推崇的“满招损, 谦受益”的理念相矛盾。因此, 有必要在中国社会和文化背景下探索新领导者的谦卑水平在领导更替过程中的有效性。

谦卑指的是对超越自我的知识和指导的感激 (Owens & Hekman, 2012)。领导者谦卑是指领导者看待自己的缺点和他人的优点的方式, 意味着领导者愿意接受新的想法和反馈 (Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013)。与传统的“自上而下式的领导”观点相反, 越来越多的学者 (Hu et al., 2018; Ou et al., 2018; Owens and Hekman, 2012) 开始强调“自下而上式的领导”的有效性, 并探讨了领导者谦卑的积极结果。这些积极的结果包括: 提高员工绩效 (Owens & Hekman, 2012)、亲社会行为 (Owens et al., 2019)、工作投入 (Owens et al., 2013) 和团队创造力 (Hu et al., 2018)。

尽管现有研究发现领导谦卑具有一系列积极的影响, 但其消极影响却很少被探讨。一些学者认为, 谦卑者总是承认自己的缺点, 这似乎与承担的领导角色相矛盾 (Bharanitharan et al., 2018)。尤其是在领导更替的情况下, 工作充满诸多不确定性, 下属们可能会把高度谦卑的新领导视为自我评价和自信心较低的人 (Exline & Geyer, 2004)。此外, 在中国的文化和背景下, 领导者需要具有一定的权威性, 谦卑可能会削弱领导者的权威性和领导有效性。因此, 在中国文化背景下研究领导谦卑的负面影响, 有助于客观、全面了解领导谦卑的有效性。

目前领导者谦卑研究的另一个不足之处是研究方法主要采用静态视角 (Hu et al., 2018; Owens et al., 2019)。随着商业环境的不断变化, 领导者也需要不断调整自己的风格。相关研究需要考虑到领导者谦卑不断变化这一现状。领导者需要了解相关角色转换的功能需求 (Van Maanen and Schein, 1977), 并与下属建立恰当的关系, 快速地适应新环境 (Gabarro, 1987)。因此, 以往研究所采用的静态视角不能全面捕捉到领导者谦卑的动态变化和影响。

针对以上这些不足之处, 本研究挑战了对领导者谦卑纯粹乐观的观点, 并构建了在领导更替情境下领导者谦卑如何影响新领导者地位的相关机制。地位理论指出, 支配和能力是获得个人地位的两条基本途径, 个人地位被定义为“一个人受到他人尊敬或钦佩的程度” (Magee & Galinsky, 2008)。据此, 本研究把感知支配和感知能力作为新领导者谦卑与地位之间的解释机制。在领导更替的过程中, 下属往往会把新领导的风格与旧领导的风格进行比较 (Zhao et al., 2016)。因此, 本研究也探究了前任领导者谦卑的调节效应。

本研究的理论贡献体现在三个方面:

第一, 通过探索领导者谦卑的负面影响丰富了领导者谦卑的文献。本研究发现谦卑程度的提高可能会通过两种途径来降低新领导者的地位——下属感知支配和感知能力的变化趋势, 扩展了有关领导者谦卑有效性的研究。

第二, 从动态视角扩展了领导者更替的相关研究。本研究收集领导更替初期 90 天内的数据, 捕捉到新领导者的谦卑变化趋势与下属心理变化趋势的动态关系。

第三, 丰富了领导者地位的前因研究, 拓展了地位理论的应用。本研究率先关注到领导风格的

变化趋势对其自身地位的影响并通过实证研究证实了支配和能力是在长期稳定的工作群体中获取地位的两条途径 (Cheng et al., 2010)。

2. 理论与假设

2.1 地位、获取路径和领导者谦卑

地位 (status) 是指一个人在群体中的相对地位或级别, 即突出地位和影响力 (Cheng et al., 2010; 刘智强等, 2015)。与权力 (power, 对社会价值成果或资源的不对称控制, Fiske & Berdahl, 2007) 或其他类似概念相比, 地位有两个特征。第一, 地位源于组织或群体中其他成员的客观认可或默许, 不是对自己的主观评价。第二, 地位产生于一个特定的群体、组织或社会团体。权力为个人提供了更多获取资源的途径, 使他们减少了对他人的依赖 (Anderson & Brion, 2014)。相比之下, 地位越高者对其社会环境的关注程度越高, 因为社会环境与关系互动有关 (Bai, 2017)。Djurdjevic 等 (2017) 认为, 个人在工作中的地位是基于他人对其所拥有的尊重、声誉和威望的集体信念。根据地位理论, 本研究把新领导的地位定义为新领导在组织中的相对位置, 基于下属对他或她的尊重、声誉和威望。

地位理论指出了个体在群体中获得相对地位或级别的途径。支配 (dominance) 和能力 (competence) 是获得地位的两条基本途径 (Cheng et al., 2013)。一个人的地位来源于他人对其支配和能力的感知 (Cheng et al., 2013)。支配指的是威慑和胁迫引起的恐惧 (Bendersky & Hays, 2012), 而能力是指对实现特定任务目标有价值的素质 (Anderson & Kilduff, 2009)。地位理论认为, 个体通过获得尊重、声誉和威望的关键途径来评估目标。具体来说, 当一个人的支配和能力得到积极的评价时, 就会产生相应的地位。与此相反, 当一个人的支配和能力受到负面评价时, 其个人地位就会降低 (Cheng et al., 2013)。这两种不同的途径在同一社会群体中可以同时有效。Cheng 等 (2013) 比较了支配和能力, 并进行了总结: (1) 支配在群体中是有效的; (2) 本质上, 支配和能力是不相容的; (3) 无论有支配的个人还是有能力的个人, 即便在直接与他人竞争的情况下, 也能获得较高的地位。

谦卑通常被视为一种良好的人格品质, 因为它能够促进社会进步 (Owens & Hekman, 2012)。在组织中, 谦卑可以促进积极的行为, 包括卓越的绩效和利他行为 (Cameron & Caza, 2004)。领导者谦卑主要体现在相互依赖的三个方面: (1) 愿意客观地接受自我, 承认自己的弱点 (Hu et al., 2018); (2) 乐于接受新的信息和想法, 愿意接受与自己的观点相左的建议甚至批评 (Owens et al., 2013); (3) 欣赏他人的优点和贡献 (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004)。已有大量文献证明谦卑风格能体现领导者仁慈的一面, 并带来诸多积极效果 (刘圣明, 2018; Owens & Hekman, 2012; Owens & Hekman, 2016)。然而, 领导者谦卑可能会被下属认为是低自尊、低自我价值的自卑意识或无能的表现 (Owens & Hekman, 2012)。根据地位理论, 领导者过度呈现自身弱点、接受他人想法、欣赏他人

的行为, 会被下属认为领导能力不足。下属会将领导者的高度谦卑解读为领导者缺乏资源和条件来形成对他人的威胁和威慑, 从而感知到领导者的支配不足; 同时, 下属认为这样的领导缺乏有价值的素质及能力来完成相应的工作任务, 从而感知到领导者的能力不足。自然地, 一个不具备支配和能力的领导者便不会获得高水平的尊重、声誉和威望, 其在组织中更不会拥有较高的地位。特别是在领导交替这一特殊阶段, 新任领导和下属相互不熟悉 (Lam et al., 2018; Zhao et al., 2016), 下属无从得知新任领导本身的支配和能力, 只能短时间通过该领导的行为来判断。领导者的高度谦卑因首因效应在这一情境下会加剧自身地位的降低。此外, 领导交替是一个动态过程, 新任领导与其下属一般需要 90 天左右的时间来进行磨合和适应 (Watkins, 2003)。由此可知, 新领导者谦卑会随着时间而动态变化, 也会动态地影响下属的心理反应 (感知支配和感知能力), 进而对自身地位产生影响。

总之, 本研究基于地位理论构建了一个理论模型来探究新领导谦卑的变化趋势如何影响新领导的地位。这种影响通过两种机制产生作用: 下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势。研究模型如图 1 所示。

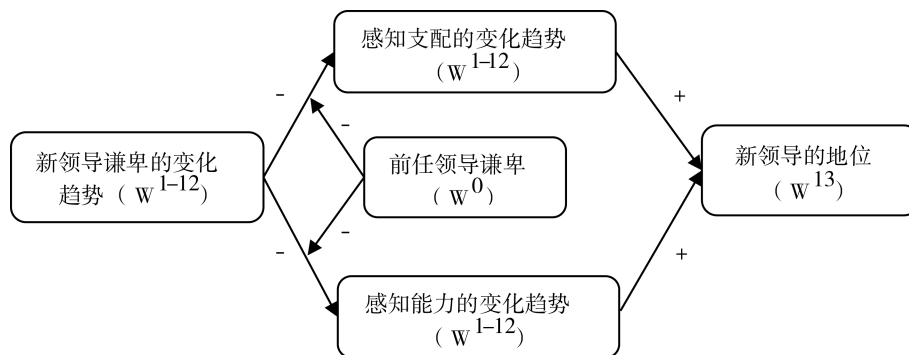


图 1 概念模型

注: W^0 为领导者更替前一周所测的变量, W^{1-12} 为领导入职后前 12 周所测的变量, W^{13} 为领导更替后第 13 周所测的变量。

2.2 谦卑的变化趋势、支配的变化趋势和新领导地位

领导者谦卑是指领导者愿意承认自己的缺点、欣赏下属的优点和贡献 (Hu et al., 2018; Owens et al., 2013)。领导者可能会调整谦卑的程度以适应新的情境 (Gabarro, 1987)。当下属的优点受到欢迎时, 新的领导者可能会倾向于变得谦卑 (Owens & Hekman, 2016)。相反, 为了适应一个需要强有力和自信主导的新环境时, 领导者会更倾向于表现出较低水平的谦卑 (Exline & Geyer, 2004)。因此, 在进入新角色的最初 90 天里, 新领导者可能会根据实际需要和不同的情况来调整其谦卑水平 (Watkins, 2003)。

支配是依靠引发恐惧的侵略和胁迫获取地位的途径 (Chen et al., 2012)。它可以通过威胁减少资源而引起恐惧 (Cheng et al., 2013)。基于地位理论, 本研究认为新领导谦卑的变化趋势与下属感

知支配的变化趋势呈负相关。

首先,谦卑的领导者欣赏下属的优点,同时也承认自己的缺点;他们还会强调下属的贡献,避免自我中心主义。这种行为在与下属的沟通中体现了领导者对他人的尊重和对自身道德的要求。那些目睹了新领导谦卑程度提高的下属,可能会认可领导展现的尊重态度和道德品质,但是对可能受到领导减少资源威胁的恐惧也会降低。

其次,新领导越是频繁地向下属征求意见,越容易降低下属感知到的领导的支配。在新旧领导更替的过程中,下属往往缺乏对新领导的了解,容易产生不确定性和焦虑情绪(Pfeffer, 1977)。当了解到新领导对新信息和新想法持开放态度,同时愿意接受与自身观点相左的建议甚至批评时,下属会产生较少的敬畏感。另外,新领导对他人优点和贡献的客观评价(Vera & Rodriguez-Lopez, 2004)可能会让下属相信新领导不会故意刁难他们。这种对新领导的认知会显著地影响他们对领导的态度。随着时间的逐步延长,如果下属察觉到新领导的谦卑程度在不断地上升,下属可能会把这种谦卑的上升理解为领导支配力度的减弱,因为下属对领导的敬畏感会逐渐降低。相反,新领导谦卑下降的迹象可能被下属解读为来自领导的威慑力增强,因此,下属感知的支配有可能增加。综上所述,本研究认为新领导谦卑的降低趋势会导致新领导支配的上升趋势,而新领导谦卑的上升趋势会导致新领导支配的降低趋势。因而,我们假设如下:

H1: 新领导者谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势呈负相关。

本研究认为下属感知支配的增强可以导致新领导地位的提升。新领导的地位是指新领导在群体中的相对位置(Bai, 2017)。根据地位理论,具备支配的领导者能够通过威慑或威胁扣留有价值的资源来对下属造成伤害,并使下属产生恐惧心理(Cheng et al., 2013)。下属在意识到新领导具有威慑或威胁的能力时,会倾向于服从新领导以避免压力(Gould, 2003)。下属的这种顺从便赋予了新领导更高的地位。因此,一个具有高支配的领导者通常会获得很高的地位(凌文铨等, 2019)。此外,在领导更替期间,由于下属对新领导的个性不够了解,下属更倾向于服从那些有能力给他们施加压力的新领导。让下属感知到支配不断提升的新领导,通常在下属心中具有较高的地位。与此相反,下属感知到领导支配的下降趋势,可能会导致新领导在下属心中地位的降低。

因而,本研究认为新领导谦卑的变化趋势与下属对新领导的感知支配的变化趋势呈负相关。综合假设 H1, 本研究提出假设如下:

H2: 下属感知支配的变化趋势在新领导谦卑的变化趋势与新领导地位的关系中起中介作用。

2.3 谦卑的变化趋势、能力的变化趋势和新领导地位

地位理论中的能力是指一个人被评价为具备实现特定目标所必需的素质的程度(Anderson & Kilduff, 2009)。一般而言,员工普遍喜欢有能力的领导(Lusk et al., 1998)。如果新领导在刚上任期间经常承认自己的弱点,新领导可能被认为能力不足。基于地位理论,本研究预测新领导谦卑的变化趋势会对下属感知的新领导能力的变化趋势有负向影响。

首先,谦卑程度高的新领导倾向于承认下属的优点,这可能会使下属感到领导的能力不足。在领导新上任期间,新领导与下属的关系并不稳定。由于领导与下属之间缺乏沟通,对新领导的信息

获取有限, 下属对新领导的了解可能不全面。当下属与新领导没有密切的互动时, 他们对新领导的个性和领导风格所知甚少 (Pfeffer, 1977)。在该情况下, 当谦卑的领导赞赏下属的努力、优点和能力时, 下属会较高评价自身的技能或能力。

其次, 领导者若承认自身的局限性, 可能会导致下属认为领导者无能。领导者越多地承认自己的错误和弱点, 下属便越容易对新领导产生负面印象 (Tangney, 2000)。这种对新领导谦卑的负面看法可能会让下属认为, 新领导需要依靠他人来胜任其工作。因而, 下属很可能会低估新领导的能力, 认为领导无法帮助自己和团队实现目标和利益。

最后, 新领导谦卑的行为, 表现为乐于向他人学习、愿意寻求他人帮助 (Ou et al., 2018)。这些谦卑行为容易被下属解读为领导者能力不足。新领导刚上任时, 如果其乐于接受新观点的行为倾向越来越强, 这可能会被下属理解为新领导越来越需要依赖新观点以适应新工作。在这种情况下, 下属往往会不断地低估新领导在实现其目标和利益方面的能力。因此, 新领导谦卑程度的提高可能被解释为缺乏相应的技能、能力, 从而导致下属感知到领导能力的下降。

综合以上三个原因, 新领导谦卑的变化趋势与下属感知的能力变化趋势呈负相关。本研究提出以下假设:

H3: 新领导谦卑的变化趋势与下属感知能力的变化趋势呈负相关。

此外, 本研究预测下属感知能力的提升会对新领导地位产生正向影响, 而新领导谦卑的变化趋势对自身地位的影响会通过下属感知能力变化趋势的中介作用来实现。地位理论指出, 下属倾向于服从有能力的领导的意见和决定, 从而在心理上认可领导的地位。新领导能力的提升可能会被下属解读为, 他们的领导将有足够的能力和素质来实现组织、团队和团队成员的目标。新领导在组织中的地位将得到认可。相比之下, 能力较弱的领导者很难获得较高的地位 (Cheng et al., 2013)。

下属感知能力的变化趋势在新领导谦卑的变化趋势与地位关系中的中介作用可以解释为: 地位理论认为感知能力是个体地位的重要评价维度 (Wojciszke et al., 2009)。正如前文所述, 新领导者谦卑程度的提升很可能导致下属对其能力的低估。在这种情况下, 下属普遍认为越来越谦卑的领导没有能力支持他们的事业、实现他们的目标。因此, 他们不太可能给予表现逐渐无能的领导很高的地位。与此相反, 下属可能会对能力日益提升的领导给予尊重, 进而授予他们更高的地位。综上所述, 本研究提出假设如下:

H4: 下属感知能力的变化趋势在新领导谦卑的变化趋势与新领导地位的关系中起中介作用。

2.4 前任领导谦卑的调节作用

不同于权力、名誉等概念, 地位是在特定的社会情境中涌现出来的 (Bai, 2017)。此外, 过去的经历在约束个人对当前情景的反应方面发挥着对比的作用 (Markman & McMullen, 2003)。与积极的过去经历相比, 积极的当前经历通常被认为不那么具有吸引力, 而消极的当前经历与消极的过去经历相比, 被认为不那么令人厌恶 (Zhao et al., 2016)。本研究认为前任领导谦卑可以作为对比标准, 约束着新领导谦卑的变化趋势与感知支配和感知能力的变化趋势之间的关系。

本研究认为前任领导谦卑能减弱新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的负相

关关系。如前文所述,新领导谦卑的上升趋势可能会导致下属感知支配的降低趋势。Ritter 和 Lord (2007) 指出当追随者试图了解一个新的、相似的领导者时,前任领导的形象就会被激活。在领导更替过程中,新领导的领导力相较于前任领导的领导力水平会被观察和反应 (Zhao et al., 2016)。如果前任领导与新领导的谦卑程度相似,新领导谦卑行为的改变,如对新想法的开放态度和对他人优点的欣赏 (Owens et al., 2013),可能会给下属的反应带来较小的变化。具体来说,受前任领导谦卑水平高的工作经历的影响,如果新领导谦卑水平也高,下属会感知新旧两位领导相似,那么下属的感知支配受新领导谦卑水平变化的影响则较小。相反,如果前任领导谦卑程度较低,下属对新领导谦卑的增强会有更强的反应,他们感知支配的降低会得到增强。综上所述,本研究认为新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的负相关关系会受到前任领导谦卑的影响。本研究的推理也符合领导力理论,表明某些群体或组织因素可能会削弱领导行为的有效性 (Podsakoff et al., 1996)。因此,提出下列假设:

H5: 前任领导谦卑弱化了新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的负向关系。具体而言,与前任领导谦卑水平低相比,前任领导谦卑水平高时,新领导谦卑的变化趋势对下属感知支配的变化趋势的负向影响会被削弱。

同样,本研究认为新领导谦卑的变化趋势与下属感知能力的变化趋势之间的负相关关系也会被前任领导谦卑削弱。正如前文所讨论的,新领导谦卑的增强变化可能会引发下属感知能力的下降,这是因为谦卑的领导者更有可能暴露自己的错误和弱点。在此情况下,如果前任领导谦卑水平越高,下属对新领导的评价受新领导谦卑水平变化的影响就越小。下属感知新领导能力的下降将会减弱。与此相反,如果前任领导谦卑程度较低,下属对新领导谦卑程度的增强会有更强的反应,他们感知能力的下降会加强。由此,本研究提出以下假设:

H6: 前任领导谦卑弱化了新领导谦卑的变化趋势与下属感知能力的变化趋势之间的负向关系。具体而言,与前任领导谦卑水平低相比,前任领导谦卑水平高时,新领导谦卑的变化趋势对下属感知能力的变化趋势的负向影响会被削弱。

3. 研究设计

3.1 研究样本与研究程序

本研究的数据来自中国北方的一家大型运输公司。由于业务的快速扩张,这家公司设立了许多新的工作地并重组了诸多团队。在新领导上任的最初 3 个月 (90 天) 内,本研究每周对其下属进行数据收集,以了解该期间新领导谦卑的动态变化。

本研究从该公司人力资源部拿到了参与者名单,并给每个人分配了一个独特的研究编码。本研究使用该编码来匹配不同时间段的数据。本研究向所有参与者解释了本次调查的学术目的、研究程序,并告知整个过程是机密和匿名的。本研究为每位参与者准备了一个双面胶带信封。问卷填写完

成后, 参与者将问卷放入信封, 用双面胶带密封, 最后直接提交给调研小组。本研究在问卷中提供了调研小组的联系方式, 参与者可以直接与研究团队联系, 询问任何问题。每参与一次调查, 参与者都会收到 10 元人民币的奖励。在新领导上任之前的一周, 本研究要求团队成员对他们前任领导的谦卑程度进行评分。新领导上任后, 连续 12 周的每周五, 本研究要求团队成员对新领导的谦卑程度、感知支配和感知能力进行评分。在新领导上任 3 个月 (12 周) 结束后的第 13 周, 最后由团队成员对新领导的地位进行打分。

最初, 有 353 名下属参加调研, 最终有 246 名下属完成了全程调研, 这 246 名下属来自 117 个团队, 他们对自己的团队领导 (117 名) 进行了评分。参与人员 (下属) 的平均年龄为 32.17 岁 ($SD = 5.43$), 岗位平均任期为 5.83 年。其中, 60.60% 为男性。方差分析结果显示, 完成所有调查的参与者 ($n = 246$) 和未完成的参与者 ($n = 107$) 在年龄 ($F [1, 351] = 2.84, n. s.$)、性别 ($F [1, 351] = 0.02, n. s.$)、教育程度 ($F [1, 351] = 0.71, n. s.$) 和岗位任期 ($F [1, 351] = 0.27, n. s.$) 上无显著差异。117 名团队领导的平均年龄为 40.52 岁 ($SD = 7.87$), 70.09% 为男性, 76.07% 的教育程度为大专及以上。

3.2 测量量表

本研究使用 7 点李克特量表来测量所有变量, 量表的评分由 1 (“非常不同意”) 到 7 (“非常同意”)。本研究按照 Brislin (1986) 的翻译和反译程序将所有英文题项翻译成中文。

新领导谦卑: 本研究采用 Owens 等 (2013) 创建的 9 题项谦卑量表, 由下属来评估新领导的行为倾向。该量表从三方面进行测量: (1) 准确地审视自己; (2) 赞赏下属的贡献; (3) 展现可教性。例如: “我的新领导积极寻求反馈, 即使是至关重要的反馈” 和 “我的新领导承认他或她不知道如何做某一件事”。

感知支配: 本研究采用 Cheng 等 (2010) 的 8 题项支配量表对下属感知的领导支配进行评估。由下属进行评分。示例题项为 “我的新领导喜欢控制别人”。

感知能力: 下属对新领导的感知能力采用 Judd 等 (2005) 的 4 题项量表进行测量。由下属进行评分。该量表包括如 “你认为你的新领导有多聪明?” 的题项。

新领导地位: 新领导的地位由下属打分。本研究改编了 Djurdjevic 等 (2017) 的 5 题项量表。该量表包括如 “新任领导在我的组织中有很高的威望” 这样的题项。

前任领导谦卑: 同测量新领导谦卑一样, 本研究采用 Owens 等 (2013) 创建的 9 题项谦卑量表来评估前任领导的谦卑程度。同样也由下属来进行评分。示例题项有: “我的 (前任) 领导积极寻求反馈, 即使是至关重要的反馈” 和 “我的 (前任) 领导承认他或她不知道如何做某一件事”。

控制变量: 本研究控制了新领导的年龄、性别、教育水平, 以及团队规模的影响。

3.3 数据分析

本研究使用潜增长模型 (Chan & Schmitt, 2000) 和结构方程模型相结合的方法进行数据分析。

所有模型均使用软件 Mplus 8.3 进行估计 (Muthén & Muthén, 2017)。另外, 结果变量 (即新领导地位) 的组内相关系数的值很低 ($ICC1 = 0.12$), 这表示结果变量只有约 12% 的方差是出于不同团队组别因素的影响。同时, 方差分析结果显示参与人员所处的团队组别对结果变量没有显著影响 ($F [116, 129] = 1.28, p = 0.09$)。因此, 本研究仅专注于对参与人员的单层面数据分析。

在运用潜增长模型估计新领导谦卑、下属感知支配和下属感知能力的变化趋势之前, 本研究遵循 Vandenberg 和 Lance (2000) 的建议对所有变量进行了跨越 12 个时间段的 4 次测量不变性测试 (即形态不变性、计量不变性、尺度不变性和因子方差不变性)。在所有情况下, 当附加约束条件时, 模型拟合保持稳定, 表明测量不变性的假设是成立的。

然后, 本研究使用潜增长模型来研究变化趋势的形成, 通过同时估计新领导谦卑、下属感知支配和下属感知能力的线性和非线性模型来实现 (Kammeyer-Mueller et al., 2013)。首先, 本研究通过将 3 个变量的截距因子 (即变量的初始水平) 系数设置为 1, 以及斜率因子 (即变量的发展变化趋势) 设置为 0~11, 与 12 周的调查相对应, 从而拟合线性模型。线性模型拟合效果良好 ($\chi^2 [639] = 2141.16, RMSEA = 0.10, CFI = 0.90, SRMR = 0.07$)。然而, 当对每个变量分别指定二次增长变化趋势时, 这些非线性模型却不能收敛。因此, 本研究保留了线性模型。

为了检验假设, 本研究遵循 Simon 等 (2019) 的程序, 估计了两种模型。首先, 本研究构建了一个中介模型, 在此模型中, 新领导谦卑的变化趋势分别对下属感知支配的变化趋势、下属感知能力的变化趋势和新领导地位进行预测。接着, 下属感知支配的变化趋势和下属感知能力的变化趋势这两个变量依次被建模为新领导地位的预测因子。同时, 我们对控制变量进行总均值中心化处理, 并预测两个中介变量 (即下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势) 以及结果变量 (即新领导地位)。除了调节路径不同以外, 两种模型均相同。对调节变量 (前任领导谦卑) 进行了总均值中心化处理。然后, 本研究加入前任领导者谦卑以及新领导谦卑的变化趋势与前任领导者谦卑的交互项来分别预测两个中介变量。此外, 在第一个模型中, 本研究控制了新领导谦卑的初始水平对下属感知支配、感知能力的初始水平以及对新领导地位的影响。在第二个模型中, 本研究控制了前任领导谦卑对各控制变量 (即初始水平) 的调节作用。

3.4 结果

研究变量的描述性统计、信度和相关系数及信度系数如表 1 所示。对角线的左下三角矩阵为各个调查时间段的个体间 (between-person) 平均相关性系数, 右上数值为个体内 (within-person) 的平均相关性系数。

表 1 变量的均值、标准差、相关系数及信度系数

变 量	均值	组间 SD	组内 SD	1	2	3	4	5
1. 新领导谦卑	5.41	1.37	1.48	0.98	-0.29**	-0.23**		
2. 感知支配	3.88	1.25	1.35	-0.28**	0.98	0.36**		

续表

变 量	均值	组间 SD	组内 SD	1	2	3	4	5
3. 感知能力	3.87	1.24	1.46	-0.26**	0.44**	0.96		
4. 新领导地位	3.53	1.59		-0.19**	0.55**	0.53**	0.93	
5. 前任领导谦卑	4.40	1.18		-0.13*	0.40**	0.16*	0.20**	0.90

注: 对角线左下方的数值表示重复测量的各个调查时间段个体间 (between-person) 的平均相关性系数; 对角线右上方的数值代表各个调查时间段个体内 (within-person) 的平均相关性系数; 表格中对角线上加粗的数值为内部一致性信度 (Alpha 系数); $N=246$, * 代表 $p<0.05$, ** 代表 $p<0.01$ 。

如表 2 所示, 新领导谦卑、下属感知支配和下属感知能力的平均增长变化趋势是显著的且为负向, 表明在 12 周的时间内, 新领导谦卑、下属感知支配和下属感知能力在整体样本上呈下降趋势。3 个变量在初始水平和增长变化趋势上的个体间方差是显著的, 因此这些变量可以作为个体间结果差异的预测因子。

表 2 潜增长模型参数估计

变 量	新领导谦卑	感知支配	感知能力
平均初始水平	5.50**	3.96**	4.33**
初始水平的差异	2.00**	1.58**	2.35**
平均增长变化趋势	-0.01*	-0.01*	-0.09**
增长变化趋势的差异	0.01**	0.01**	0.02**
协方差 (初始水平与增长变化趋势)	-0.03**	-0.02*	-0.12**

注: $N=246$, * 代表 $p<0.05$, ** 代表 $p<0.01$ 。

表 3 显示了新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势之间的关系。本研究在假设 H1 和假设 H3 中分别认为, 在新领导上任 90 天内, 新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势呈负相关。表 3 显示, 新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势呈显著负相关 ($\gamma = -0.51, p < 0.01$), 与下属感知能力的变化趋势也呈显著负相关 ($\gamma = -0.28, p < 0.05$)。因此, 假设 H1 和假设 H3 得到支持。

表 3 感知支配、感知能力和新领导地位的预测因子

变 量	感知支配的 变化趋势	感知支配的 初始水平	感知能力的 变化趋势	感知能力的 初始水平	新领导地位
新领导年龄	-0.00 (0.00)	0.00 (0.01)	-0.00 (0.00)	0.02 (0.01)	-0.01 (0.01)

续表

变 量	感知支配的 变化趋势	感知支配的 初始水平	感知能力的 变化趋势	感知能力的 初始水平	新领导地位
新领导性别	-0.01 (0.01)	0.12 (0.18)	0.01 (0.02)	-0.00 (0.22)	-0.03 (0.19)
新领导教育水平	-0.01 (0.01)	0.04 (0.11)	0.00 (0.01)	-0.12 (0.13)	-0.04 (0.12)
团队规模	0.00 (0.00)	0.02 (0.04)	0.00 (0.00)	0.04 (0.04)	0.07* (0.03)
新领导谦卑的变化趋势	-0.51** (0.10)		-0.28* (0.13)		3.24 (1.63)
新领导谦卑的初始水平		-0.26** (0.07)		-0.25** (0.08)	-0.00 (0.08)
感知支配的变化趋势					4.13* (1.89)
感知支配的初始水平					0.50** (0.10)
感知能力的变化趋势					2.74* (1.21)
感知能力的初始水平					0.48** (0.11)

注：N=246，性别：1=男性，0=女性；教育水平：1=高中；2=大专；3=本科及以上。* 代表 $p < 0.05$ ，** 代表 $p < 0.01$ 。

假设 H2 和假设 H4 提出，下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势分别中介了新领导谦卑的变化趋势和新领导地位之间的关系。为了检验中介效应，本研究在 R 软件中采用 Monte Carlo 模拟分析了 20000 个样本（95%置信区间）。新领导谦卑的变化趋势通过下属感知支配的变化趋势对新领导地位产生的间接影响是显著的（间接效应 = -2.13，95%CI = [-4.08, -0.36]）。与此相同，新领导谦卑的变化趋势通过下属感知能力的变化趋势对新领导地位的间接影响也是显著的（间接效应 = -0.75，95%CI = [-1.88, -0.01]）。因此，假设 H2 和假设 H4 得到了数据支持。

假设 H5 提出前任领导谦卑水平会减弱新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的负向关系。具体而言，当前任领导谦卑水平高时（与前任领导谦卑水平低时相比），新领导谦卑的变化趋势对下属感知支配的变化趋势的负向影响会被削弱。如表 4 所示，新领导谦卑的变化趋势与前任领导谦卑的交互项对下属感知支配的变化趋势影响显著（ $\gamma = 0.12, p < 0.05$ ）。本研究使用 Dawson (2014)、Aiken 和 West (1991) 的方法绘制了交互图。本研究首先将调节变量分为高

(+1SD)和低(-1SD)两组,然后检验简单斜率的显著性水平(详见图2)。简单斜率分析表明,不论前任领导谦卑是高水平($\gamma = -0.35, p < 0.01$)还是低水平($\gamma = -0.64, p < 0.01$),新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间均存在显著的负向关系。但是,与前任领导谦卑水平低时相比,当前任领导谦卑水平高时,随着新领导谦卑的变化趋势的增强,新领导谦卑的变化趋势对下属感知支配的变化趋势的负向影响会逐渐减弱;且这两个斜率(前任领导谦卑高水平和低水平)的差异显著($\gamma = 0.29, p < 0.05$)。总之,新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的负向关系在前任领导谦卑水平高时(与前任领导谦卑水平低相比)会被减弱,从而证明假设H5成立。

表4 前任领导谦卑的调节效应

变 量	感知支配的变化趋势	感知能力的变化趋势
新领导年龄	0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)
新领导性别	-0.01 (0.01)	0.00 (0.02)
新领导教育水平	-0.01 (0.01)	0.00 (0.01)
团队规模	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
新领导谦卑的变化趋势	-0.50** (0.06)	-0.25* (0.10)
前任领导谦卑	0.01* (0.00)	0.01 (0.01)
新领导谦卑的变化趋势×前任领导谦卑	0.12* (0.05)	-0.07 (0.09)

注: $N=246$, 性别: 1=男性, 0=女性; 教育水平: 1=高中; 2=大专; 3=本科及以上。*代表 $p < 0.05$, **代表 $p < 0.01$ 。

假设H6提出前任领导谦卑水平会减弱新领导谦卑的变化趋势与下属感知能力的变化趋势之间的负向关系。由表4可知,新领导谦卑的变化趋势与前任领导谦卑的变化趋势的交互项对下属感知能力的变化趋势影响不显著($\gamma = -0.07, p = 0.42$),因此假设H6不被支持。

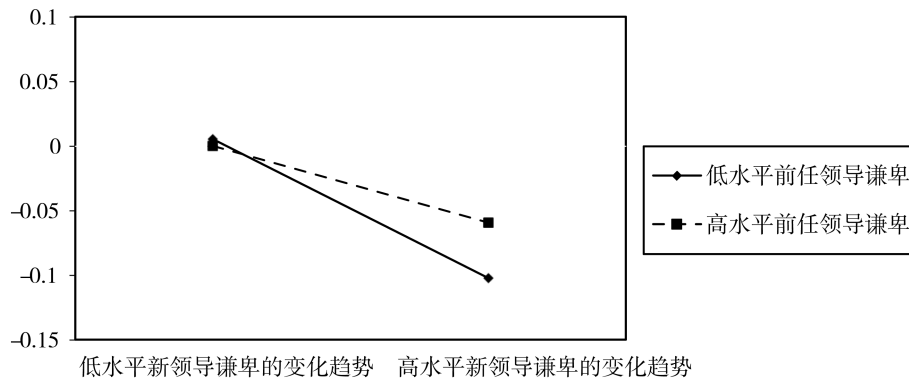


图2 前任领导谦卑对新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势关系的调节作用

4. 结论与讨论

4.1 研究结论

本研究探究了在新领导上任的最初 90 天内, 新领导谦卑的变化趋势如何影响自身地位及前任领导谦卑的调节效应。本研究构建了一个理论框架来探讨新领导谦卑的变化趋势如何影响在领导更替过程中的地位。首先, 本研究发现新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势呈负相关。新领导谦卑的变化趋势通过下属感知支配变化趋势和感知能力变化趋势的中介作用对领导地位产生影响。与预期不一致的是, 前任领导谦卑会减弱新领导谦卑的变化趋势与下属感知能力的变化趋势之间的负向关系这一假设 (假设 H6) 未能得到验证。支配相对来说更多的是体现目标对象的态度, 而目标对象的能力相对来说要更客观些, 受到其他因素的影响, 比如过去的任职公司的知名度、过去的业绩及高层领导的重视等。这些因素可能导致前任领导谦卑没有对新领导的能力产生显著的调节作用。

此外, 前任领导谦卑会减弱新领导谦卑的变化趋势对下属感知支配的变化趋势的负面影响。本研究的发现为地位理论和领导者谦卑研究提供了一些重要的理论启示。

4.2 研究的理论意义

本研究对现有研究有四个方面的贡献:

第一, 本研究扩展了对领导者谦卑在领导更替情境下有效性的现有理解。已有研究表明, 领导者谦卑可以促进下属的积极成果, 包括工作投入、心理安全和任务绩效 (Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013; Owens et al., 2019)。谦卑在多大程度上对领导者和团队有益, 这可能与具体情况有关, 然而很少有实证研究探讨领导者谦卑的负面影响。本研究的实证结果显示, 新领导谦卑的增强会通过降低下属感知支配和感知能力的变化来降低新领导自身的地位。下属可能会将领导者谦卑与对领导的低评价和缺乏权威的感知联系在一起 (Exline & Geyer, 2004; Hu et al., 2018)。本研究的发现与领导风格或方法的有效性取决于所处情境的论点 (Hersey, 1984) 相一致。从此意义上而言, 本研究挑战了单纯关注领导者谦卑带来积极效果的传统观点。本研究率先发现在领导更替的特殊情境中, 新领导谦卑的变化趋势会对自身地位带来消极影响, 这为探究领导谦卑的负面结果提供了初步的尝试。

第二, 本研究扩展了谦卑的相关理论, 揭示了前任领导谦卑在新领导谦卑的变化趋势对下属感知支配的变化趋势的影响中所起的调节作用。影响领导者谦卑有效性的条件仍然未能得到充分的探索 (Owens & Hekman, 2012)。本实证结果表明, 当前任领导谦卑水平较高时, 新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的负向关系会被削弱。因此, 本研究扩展了哪些因素可能会减缓

或加剧领导者谦卑有效性的理解。

第三, 本研究提供了动态视角来加深对领导更替过程的理解。由于领导更替是一个动态的过程 (Zhao et al., 2016), 静态的研究方法不足以准确地了解在彼此关系不稳定的情况下, 新领导的谦卑倾向对下属心理的影响。本研究捕捉了新领导上任的最初 90 天内下属心理的动态变化 (即感知支配的变化趋势和感知能力的变化趋势) 及其与新领导谦卑的变化趋势之间的关系。以往关于领导者更替的文献并未关注领导风格与下属反应两者随时间变化而产生的动态关系。本研究以动态的视角扩展了现有领导更替的研究。

第四, 本研究从两方面对地位理论做出了贡献。首先, 仅有少数研究探索了支配和能力的决定因素 (Cheng et al., 2010)。尽管一些学者 (Buttermore, 2006) 试图明晰领导特质与地位之间的关系, 但很少有研究关注领导风格对地位的影响。本研究发现, 新领导谦卑的变化趋势可以影响领导支配和能力的变化趋势, 这在一定程度上丰富了它们的前因变量。其次, 支配与能力并存的问题在实证研究中还未能得到证实。事实上, 一些学者 (Cheng et al., 2013) 承认, 直接检验两种路径在同一社会群体中是否同时有效是至关重要的。特别地, 在组织中支配的可行性一直受到质疑, 支配被认为是人们“协商”他们在社会等级中的相对地位的“默认”途径。通过实证研究, 本研究发现在稳定的社会群体中, 支配和能力是共存的。

4.3 研究的实践意义

本研究提供了重要的实践意义。首先, 新领导应该意识到, 强化谦卑行为并不总是一件好事。根据本研究结果, 在上任最初 90 天里, 新领导谦卑的增强会降低他们自身的地位。为了获得或提高工作场所的地位, 新领导应该调整谦卑的领导行为。具体来说, 新领导应该避免过多地承认自己的缺点、接受批评和赞赏他人的贡献, 否则会让下属认为新领导没有足够的支配和能力来领导他们, 从而使得新领导无法获得应有的高地位。

其次, 本研究发现前任领导谦卑水平会调节新领导谦卑的变化趋势与下属感知支配的变化趋势之间的关系。本研究建议, 在领导交替过程中, 高管和人力资源主管需要考虑前任领导的领导风格。在任命新领导时, 比较一下新旧领导之间差异或相似之处会是一个好主意, 这样可以减少甚至避免新领导与下属之间的紧张关系。

最后, 组织可以帮助新领导运用谦卑行为来更好地管理下属团队。如前所述, 新领导谦卑程度的增强可能会被下属视为无能的表现。因为谦卑的领导倾向于承认自己的错误并寻求他人的帮助, 此时, 谦卑可能会降低下属感知到的新领导的能力。因此, 组织应该对新领导进行培训, 提醒他们适当调整自己的领导风格。此外, 组织可以要求员工对新领导的领导有效性做出反馈。当新领导的领导力不起作用时, 高层领导或人力资源总监可以采取一些干预措施。

4.4 研究不足及未来展望

本研究存在若干局限性, 有待未来的研究深入探索。首先, 虽然本研究讨论了下属感知支配和

能力变化趋势的中介作用,但新领导谦卑的变化趋势对下属工作行为的影响仍然存在多种机制。例如,基于社会认知理论(Bandura, 2011),研究人员可以探索新领导谦卑的变化趋势是否会对下属心理安全变化趋势产生积极影响(Nembhard & Edmondson, 2006)。未来的研究应该探索更多的新领导谦卑影响员工工作行为和绩效的机制。此外,本研究聚焦新领导上任的最初 90 天,基于地位理论我们认为本研究的模型及结论在 90 天后仍然能发挥作用,未来的研究可将我们的模型延长到 90 天后以进一步验证。

其次,尽管本研究已经探究了前任领导谦卑水平的调节作用,但仍然有可能存在其他变量调节这些影响。已有研究探索了消极情感(Tepper et al., 2006)和前任领导情感承诺的作用(Émilie et al., 2013),因而可能会产生以下情况,对前任领导有高情感承诺的员工很可能会对新领导产生抵触情绪,拒绝服从他们的领导。

最后,本研究的假设和发现需要在其他文化背景中进一步验证。本研究收集了来自中国的数据,在中国,权力距离是领导和下属之间互动的一个重要影响因素(Hofstede et al., 2002)。因此,在中国文化背景下新领导谦卑可能会对企业管理产生不利影响。西方文化背景下,上下级之间权力距离较小,因此领导者谦卑的负面影响可能会有所不同。因而,未来的研究应该纳入多样化的文化背景。

◎ 参考文献

- [1] 梁昊. 变革型领导更替一定会影响员工主动行为吗? [J]. 华东经济管理, 2022, 36 (11).
- [2] 凌文铨, 李锐, 聂婧, 等. 中国组织情境下上司—下属社会交换的互惠机制研究——基于对价理论的视角 [J]. 管理世界, 2019, 35 (5).
- [3] 刘圣明, 陈力凡, 王思迈. 满招损, 谦受益: 团队沟通视角下谦卑型领导行为对团队创造力的影响 [J]. 心理学报, 2018, 50 (10).
- [4] 刘新梅, 姚进, 陈超. 谦卑型领导对员工创造力的跨层次影响研究 [J]. 软科学, 2019, 33 (5).
- [5] 刘智强, 李超, 廖建桥, 等. 组织中地位、地位赋予方式与员工创造性产出——来自国有企事业单位的实证研究 [J]. 管理世界, 2015, (3).
- [6] Aiken, L. S., West, S. G. Multiple regression: Testing and interpreting interactions [M]. Newbury Park: London, Sage, 1991.
- [7] Anderson, C., Brion, S. Perspectives on power in organizations [J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014, 1 (1).
- [8] Anderson, C., Kilduff, G. J. The pursuit of status in social groups [J]. Current Directions in Psychological Science, 2009, 18 (5).
- [9] Bai, F. Beyond dominance and competence: A moral virtue theory of status attainment [J]. Personality and Social Psychology Review, 2017, 21 (3).
- [10] Bandura, A. A social cognitive perspective on positive psychology [J]. Revista De Psicología Social, 2011, 26 (1).
- [11] Bendersky, C., Shah, N. P. The cost of status enhancement: Performance effects of individuals'

- status mobility in task groups [J]. *Organization Science*, 2012, 23 (2).
- [12] Bharanitharan, K. , Chen, Z. X. , Bahmannia, S. , et al. Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 160 (3).
- [13] Brislin, R. W. The wording and translation of research instruments [M] // W. J. Lonner and J. W. Berry, Eds. *Field methods in cross-cultural research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
- [14] Buttermore, N. Distinguishing dominance and prestige: Validation of a self-report scale [C]. poster presented at the Annual Meeting of the Human Behavior and Evolution Society. Philadelphia, PA, 2006.
- [15] Cameron, K. S. , Caza, A. Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship [J]. *American Behavioral Scientist*, 2004, 47 (6).
- [16] Chan, D. , Schmitt, N. Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85 (2).
- [17] Chen, Y. , Peterson R. S. Phillips D. J. , et al. Introduction to the special issue: Bringing status to the table-attaining, maintaining, and experiencing status in organizations and markets [J]. *Organization Science*, 2012, 23 (2).
- [18] Cheng, J. T. , Tracy, J. L. , Foulsham, T. , et al. Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, 104 (1).
- [19] Cheng, J. T. , Tracy, J. L. , Henrich, J. Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status [J]. *Evolution and Human Behavior*, 2010, 31 (5).
- [20] Dawson, J. F. Moderation in management research: What, why, when, and how [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2014, 29 (1).
- [21] Djurdjevic, E. , Stoverink, A. C. , Klotz, A. C. , et al. Workplace status: The development and validation of a scale [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102 (77).
- [22] Émilie, L. , Vandenberghe, C. , Boudrias, J. S. Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2013, 83 (3).
- [23] Exline, J. J. , Geyer, A. L. Perceptions of humility: A preliminary study [J]. *Self and Identity*, 2004, 3 (2).
- [24] Fiske, S. T. , Berdahl, J. L. Social power [M] // A. W. Kruglanski and E. T. Higgins, Eds. *Social psychology: A handbook of basic principles*. New York, NY: Guilford, 2007.
- [25] Gabarro, J. J. *The dynamics of taking charge* [M]. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1987.
- [26] Gould, R. V. *Collision of wills: How ambiguity about social rank breeds conflict* [M]. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2003.

- [27] Hersey, P. *The situational leader* [M]. New York: Warner Books, 1984.
- [28] Hofstede, G., Van Deussen, C. A., Mueller, C. B., et al. What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries [J]. *Journal of International Business Studies*, 2002, 33 (4).
- [29] Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103 (3).
- [30] Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V., et al. Fundamental dimensions of social judgment: Understanding the relations between judgments of competence and warmth [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 89 (6).
- [31] Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., et al. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56 (4).
- [32] Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., et al. Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61 (1).
- [33] Lusk, J., MacDonald, K., Newman, J. R. Resource appraisals among self, friend and leader: Implications for an evolutionary perspective on individual differences [J]. *Personality and Individual Differences*, 1998, 24 (5).
- [34] Magee, J. C., Galinsky, A. D. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status [J]. *Academy of Management Annals*, 2008, 2 (1).
- [35] Markman, K. D., McMullen, M. N. A reflection and evaluation model of comparative thinking [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2003, 7 (3).
- [36] Muthén, L. K., Muthén, B. *Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables* [M]. Muthén and Muthén, 2017.
- [37] Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27 (7).
- [38] Ou, A. Y., Waldman, D. A., Peterson, S. J. Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes [J]. *Journal of Management*, 2018, 44 (3).
- [39] Owens, B. P., Hekman, D. R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (4).
- [40] Owens, B. P., Hekman, D. R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59 (3).
- [41] Owens, B. P., Johnson, M. D., Mitchell, T. R. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership [J]. *Organization Science*, 2013, 24 (5).
- [42] Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., et al. The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104 (1).

- [43] Pfeffer, J. The ambiguity of leadership [J]. *Academy of Management Review*, 1977, 2 (1).
- [44] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance [J]. *Journal of Applied psychology*, 1996, 81 (4).
- [45] Ritter, B. A., Lord, R. G. The impact of previous leaders on the evaluation of new leaders: An alternative to prototype matching [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92 (6).
- [46] Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., et al. Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment [J]. *Personnel Psychology*, 2019, 72 (2).
- [47] Tangney, J. P. Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research [J]. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 2000, 19 (1).
- [48] Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., Lambert, L. S. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision [J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59 (1).
- [49] Van Maanen, J. E., Schein, E. H. *Toward a theory of organizational socialization* [M]. Greenwich: JAI Press, 1977.
- [50] Vandenberg, R. J., Lance, C. E. A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research [J]. *Organizational Research Methods*, 2000, 3 (1).
- [51] Vera, D., Rodriguez-Lopez, A. Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage [J]. *Organizational Dynamics*, 2004, 33 (4).
- [52] Watkins, M. *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels* [M]. Harvard Business School Press, 2003.
- [53] Wojciszke, B., Abele, A. E., Baryla, W. Two dimensions of interpersonal attitudes: Liking depends on communion, respect depends on agency [J]. *European Journal of Social Psychology*, 2009, 39 (6).
- [54] Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., et al. Not even the past: The joint influence of former leader and new leader during leader succession in the midst of organizational change [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101 (12).

Will Humility Demote New Leaders' Status in the First 90 Days of Leader Transition?

A Dynamic Perspective

Wu Wen¹ Zhang Mingyu² Du Qiyong³ Wu Shaoxue⁴ Chen Chong⁵

(1, 2, 4, 5 School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing, 100044;

3 Business School, City University of Hong Kong, Hong Kong, 999077)

Abstract: Existing research has confirmed the positive effects of leader humility from a static

perspective, whereas the negative consequences of leader humility have rarely been explored, and here is a lack of dynamic empirical perspective. Building on status theory, with a dynamic perspective, we focus on how and when trajectory in new leaders' humility demotes their status in the first 90 days of leader transition. Results from a 14-week survey with a sample of 246 subordinates reveal that trajectory in new leaders' humility has a negative influence on their status through the mediation of trajectories in dominance and competence perceived by subordinates. We further find that former leaders' humility can attenuate the influence of trajectory in new leaders' humility on trajectory in subordinates' perceived dominance. Significant theoretical and practical implications are discussed.

Key words: Leader humility; Leadership transitions; Dominance; Competence; Former leader

专业主编: 杜旌