

基于行为视角的 危机领导力模型建构与有效性检验

李荣华 贾迎亚 胡君辰

【摘要】移动互联网时代,危机由例外变为常态,但危机管理异于常态管理。作为危机的掌舵者,危机领导者对危机管理的成败具决定性影响。不过,由于危机相关数据的敏感性,危机领导力研究以理论建构为主,实证研究匮乏。本文采用跨案例研究和文本分析相结合的方法,通过对2004~2018年间189起危机管理案例的分析,验证并修订了James和Wooten(2005)的危机领导力模型。研究发现,危机领导力五要素模型,即建立信任、识别弱点、迅速果敢、危机学习和危机变革均有利于危机管理的成功。此外,在危机偶发时代,危机领导者具备建立信任、识别弱点、迅速果敢的三要素,即可推动危机管理成功;但在危机常态化时代,危机学习与变革的作用凸显,以上五个要素均推动危机管理成功。本文为不确定环境下的危机领导者提供了“临危不乱”与“危中寻机”的整合性行动方案。

【关键词】危机领导力;危机管理绩效;危机管理;危机常态化

【作者简介】李荣华,复旦大学管理学院博士研究生;贾迎亚(通讯作者),上海大学管理学院师资博士后(上海200444);胡君辰,复旦大学管理学院教授,博士生导师,人力资源管理研究所所长(上海200433)。

【原文出处】《复旦学报》(社会科学版)(沪),2022.2.166~176

【基金项目】本研究得到国家自然科学基金青年项目(项目批准号:71902112)、中国博士后科学基金面上项目(项目批准号:224922)的资助。

“互联网+自媒体+后疫情”时代,组织危机从“低概率、高影响”的偶发事件演变为“高概率、影响广”的常态事件^{①②},危机管理愈加复杂、透明、突变。外部环境和组织危机的高度不确定性亦对领导者提升自身的危机领导力、有效决策以应对危机提出了更高要求。尽管从发生频度来看,组织危机已成为常态,然而,由于危机结构的裂变性、复合性和危机扩散的快速性、网络性,危机管理却不能等同于常态管理。当今领导者仍在应用常态管理中的效率导向和“问题修复”(fix-the-problem)思维来解决危机^{③④},使得组织在驾驭危机过程中,出于时间紧迫感和认知局限性,难免陷入决策偏差与失误^⑤。据观察,大多数危机事件中,并非危机本身,而是危机管理的错误直接导致了事态恶化与危机蔓延,对企业的利润、声

誉、市场地位、人力资源管理系统等带来了长期的负面影响^⑥。因此,如何建构和提高危机领导力,是互联网时代提高组织韧性、发挥组织可持续性的重要议题^⑦。

领导学研究已表明,领导者在不确定环境下发挥着更重要的作用^⑧,近年来危机管理研究也更加重视危机领导者的能力素质与行为表现^⑨,不过,危机领导力的研究仍无法满足当今危机管理实践的需要。究其原因,主要有三点:一是研究数据和方法的局限性。组织危机的研究受样本敏感性和合法性的影响^⑩,难以获取表达真实感受的或公开事实记录的研究数据,导致危机领导力研究大多采用理论建构的方式^⑪。为数不多的实证研究采用了情景模拟、实验法或典型案例研究的方法^⑫,使得研究设计陷入了

两方面的权衡——在某个自然情境下模拟整个危机系统,抑或是在实验控制下关注危机系统的特定问题,导致相关研究与危机管理实践的真实性脱节,研究成果的普适性也较低。二是研究内容的偏差。危机领导的特质或过程研究中,对于“危”(危机的负面影响)的过度关注导致学者们忽视了“机”(危机改进和危机学习)的存在^①。危机领导者的职能不仅限于通过危机沟通等技能开展危机前预防、危机中救火和危机后复原^②,更重要的是利用危机提升组织适应力和开展组织学习,带领组织及时汲取前车之鉴。三是研究情境的演变。既有研究已发现危机领导的有效特征并非放之四海而皆准,危机领导者需要根据危机情境选择差异化的管理策略^③。不过,基于“危机是例外”的假设所开发的危机领导力和危机决策模型的有效性亟需重新考量。尤其是随着移动互联网的普及和自媒体的盛行,哪种危机领导者的能力组合才是帮助组织有效应对危机的关键所在,有待理论构建与深入探究^④。

本文试图从危机领导力的研究内容和研究方法方面回应以上研究不足。在研究内容和理论构建中,本文以James和Wooten(2005)的危机领导者六要素理论模型为基础,重新构建了涵盖危机管理全过程的危机领导力五要素模型,包括建立信任、识别弱点、迅速果敢、组织学习和组织变革,并进一步分析了随着危机从偶发事件到常态事件的时代变迁,以上五要素是否都真正有助于危机管理成功。通过理论构建与情境细分,本文试图帮助危机领导者探寻合适的危机应对行为框架^⑤。在研究数据和研究方法上,本文通过新闻媒体、自媒体、官网报道、年报等渠道搜集危机事件的真实素材,获取危机领导行为和危机管理成效等数据。最终选取媒体公开报道的2004~2018年间189个危机管理案例,利用案例样本的丰富性、全面性和多元性,在高复杂性、高模糊性、高关联性的组织危机情境下,更有效地进行危机领导力理论构建、检验和深化,开发新的理论视角并寻求实践突破。

一、危机领导力文献述评与模型构建

(一)危机领导力文献述评

危机领导力是一门涵盖了领导学、组织学、政治

学、传播学、行为学等多学科领域的综合议题,指的是在组织危机中,领导者在紧急情境下辨认并推出一系列核心策略集,使组织更好地面对危机、度过危机、从危机中恢复至正常状态的一种能力^⑥。基于前人分散的危机领导力研究,本文从行为特质视角、过程视角和情境匹配性三个层面进行简要回顾。

行为特质视角全面关注危机系统中领导者需要具备的特质、行为、知识、技能和能力。从领导特质来说,领导者的正直、魅力、远见、真实、情绪等特质能够帮助组织更好地预防和度过危机。例如,最新研究表明,领导者同理心与危机管理有效性呈倒U形关系:同理心一方面能够帮助领导者更快地识别危机信号和获取信息,修复组织关系并争取利益相关者支持;另一方面,也会导致领导者对危机信号过度警惕而产生信息处理偏差,在危机发生后过度依赖道歉来缓和关系^⑦。从领导能力来说,郑晓明等(2021)基于中国机长刘传健的案例提出危机领导力六力模型(预警力、担当力等),通过知行合一模式发挥关键影响力^⑧。

过程视角从危机管理全流程出发,探索从危机潜伏期到危机爆发期再到危机恢复期的各阶段所需领导能力。Wooten和James(2008)认为,信号探测阶段需具备意义建构和观点采纳能力,预防和准备阶段要具备事件兜售、组织灵活性和创新性能力,遏制危害阶段需具备制定对策、有效沟通和风险承担能力,业务复苏阶段要做到推行组织柔性和正直行事,学习和借鉴阶段要坚持学习导向^⑨。也有学者采取更简化的阶段模型来建构危机领导力:一是紧急阶段,争取时间,稳定大局;二是适应阶段,寻找危机根源,重振组织雄风^⑩。

情境匹配性视角探索危机领导者在不同危机情境中的不同行为。最有代表性的研究是Lucero等人(2009)发现了两个趋势:当组织需要逆转最初的立场时,以及当危机涉及整个组织时,CEO需要在场来引导组织承担责任^⑪。

综上所述,三种视角分别从危机领导者的综合素质、危机管理过程和不同危机情境下对领导者的要求着手,探索危机领导者如何带领组织走出危机。目前文献仍比较分散,未形成系统性研究,阻滞

了危机领导力研究的进展^②。对以上三个视角进行比较可知,过程视角和情境视角分别在理论建构过程中对领导者不同素质和能力发挥作用的时间、空间等背景进行了设定,限制了危机领导力的普适性。当今,原生危机在信息生产和传播过程中极易发生变异,演化为衍生性危机、复合性危机^③,使得职能区隔化的危机领导力理论的有效性受到极大限制。此外,从领导力的本质来看,领导力是领导者发挥影响力的一个整体,尽管不同情境下有所侧重,但总体上是不可分割的。鉴于危机领导者身份的特殊性,行为视角既强调了危机领导者对于制定危机管理策略的重要意义,也强调了他们在危机事件发生前后的领导职责,为理解危机领导者对于危机事件的决策和应对过程提供了思维框架^④。另外,危机领导力行为视角的研究相对成熟化、系统化,也更易于捕捉与测量。因此,本文将选取行为视角的危机领导力理论进行验证与深化。

(二)危机领导力五要素模型建构

本文主要借鉴 James 和 Wooten(2005)危机领导力六要素的理论模型进行危机领导力行为视角的理论延伸与情境化验证^⑤。这六个要素依次为:建立信任的基础、创建新的组织心智模式、辨认明显(不太明显)的组织薄弱点、决策明智迅速、采取果敢行动、危机学习以促进变革。这一模型有三个优越性:(1)同时关注了危机管理中“危”和“机”,既考虑了危机应对,也考虑了危机学习以提升组织的反脆弱性。(2)模型假设危机领导者要全面考虑组织、危机和环境的互动方式,体现了互联网时代危机管理的核心要义,即争取各方利益相关者的支持与谅解^⑥。(3)模型六要素定义明确,可操作性强,提供了清晰的类目建构框架。

根据要素内涵,本文结合互联网时代的危机情境对六要素模型进行了修正,以提高理论建构的完整性和后续编码的可得性、准确性。本文将原六要素调整为五要素,具体来说,第一,拆分第六要素“危机学习以促进变革”为两个要素,一是“危机反思与学习”,二是结合原模型第二要素“创建新的组织心智模式”,将其显性化,界定为“危机变革以创建新组织行为方式”。将“学习”与“变革”拆分为两个单独

维度,主要因为危机领导的研究者和实践者越来越关注危机“问题解决”属性,而不只是“问题修复”属性。从概念界定和操作来说,“危机学习以促进变革”既包括“危机学习”这一动机与过程,以及“促进变革”这一学习后结果,是两个独立概念,无法混合编码。另一方面,“创建新的组织心智模式”聚焦危机预防阶段,提醒领导者在决策时要有全局思想,减少危机发生的可能性;而本文研究对象为实际已发生的危机,探索危机前领导的预防行为是有偏差的。此外,“心智模式”是一种隐性的认知表征,采用公开资料界定亦存在偏差。

第二,合并第四要素“决策明智迅速”和第五要素“采取果敢行动”为“决策迅速果敢”。“决策明智迅速”指危机领导者打破传统的决策方式,在不完全信息和有限时间下做出有利于全局的决策;“采取果敢行动”指危机领导者不保守,勇于抓住机会采取负责的行动。两个概念高度相关,其核心内涵都侧重于领导者面对危机的勇气和决策速度,为防止语义重复,遂进行合并。

模型修正后,本文提出“危机领导力五要素模型”。危机管理的过程中,领导者始终坚持建立信任的原则,不欺骗,不隐瞒,这是危机领导的基石;识别组织薄弱点并迅速果断地采取行动是危机爆发后领导者第一时间要做的止损行动;当危机范围不再扩大或逐渐平息时,及时进行危机学习与反思,不断总结教训,创建新的行为方式,为将来进行危机预测和危机防控做好充分的准备。需要特别指出的是,五要素并非完全割裂,在组织危机管理的全过程都有所体现,也可能有所侧重。

James 和 Wooten(2005)主要对危机领导力要素模型进行了理论阐释和要素界定^⑦,本文在对其进行修正与延伸的基础上,首先随机选取了10个危机管理案例进行预编码,验证修正后“危机领导力五要素模型”的理论完备性和实证可操作性。再进一步使用跨案例研究和文本分析相结合的方法,基于189个危机管理案例,探索危机领导力理论模型的真实作用,并进一步提出不同要素的情境有效性,为危机领导力行为视角的理论延伸和实践应用做出贡献。

二、研究设计

(一)研究方法

本文采用跨案例研究和文本分析相结合的方法。基于复制逻辑的跨案例研究有更坚实的理论构建基础和更好的普适性,也可用于对现有理论的检验和假设的验证。案例研究除了解决概念类问题,还可以解决实用性问题,本文以危机领导力的理论验证和延伸为目的,探究不同情境下危机中领导者的有效应对策略,属于实用性问题。案例研究的情境契合性、丰富性和说服力对于研究危机事件的多元性和复杂性很有帮助。

在收集多案例数据的基础上,本文采取文本分析(content analysis)的方法对数据进行量化编码。文本分析是通过一系列程序将文本归类为特定内容类目的研究方法^①,结合定性和量化两种分析模式进行理论检验。具体来说,本文应用定量文本分析对显性概念进行编码,基于少量文本即可完成客观编码,不需要根据大量复杂的文本材料进行主观推断,对于通过二手数据获取的危机事件数据更加友好。总的来说,结合跨案例研究与内容分析的研究方法有效避免了过往危机管理研究中数据敏感性和样本局限性的问题^②。

(二)样本选择

本文的案例选择依据为:第一,采用理论抽样的方法和复制法则,选择符合理论要件的危机管理案例;第二,案例在权威网站上有清晰的发展脉络和翔实的节点资料;第三,案例的结果公开可知。据此,本文选择了2004~2018年共15年间的189起案例,比如2008年的三鹿三聚氰胺事件、2016年的魏则西事件、2018年的乐清“滴滴顺风车”司机杀人事件等。选取2004年为起始年,是因为当时正值中国互联网二次浪潮推动了门户网站的壮大,提高了公众对危机管理的关注度,使得危机领导真正走向台前。从数量来看,危机事件逐年增长。

(三)案例数据收集

数据主要从公司官网、经认证的企业或领导者的微博、权威门户网站的专题报道中获取,主要提取五个方面:危机责任主体的声明和新闻发布会原稿;典型的新闻报道和自媒体消息;组织负责人和危机

负责人的新闻采访、公开讲话等;危机责任主体和危机负责人的官方微博或微信公众号上针对危机事件发布的声明;上市公司年报。本文需要收集的资料内容主要包含危机案例描述,例如发生时间、危机主体、历史声誉、大致的事件脉络和关键事件的清晰界定等;危机中的领导者表现;危机管理的客观财务数据和主观评价。

(四)变量编码

本文以每一个危机管理案例作为一个分析单元。首先进行初步的类目定义,并随机抽取10个危机管理案例对关键变量——危机领导力模型和危机管理绩效进行预编码,并邀请三位企业管理或市场营销领域的专家学者进行准确性评估,制定最终编码规则以展开所有文本的编码。

危机领导力:预编码同时对James和Wooten(2005)的六要素模型和本文根据实践与理论修正后的五要素模型进行编码和比较^③,结果显示:“决策明智迅速”和“采取果敢行动”在每一个案例分析单元内编码一致,可以合并为“决策迅速果敢”;“危机学习”和“危机变革”两个维度具有较高区分度,的确需要拆分为两个独立维度。对10个案例的预编码为本文的危机领导力五要素模型提供了初步实证支持,后续案例均按照五要素对危机领导力进行正式编码。

危机管理绩效:本文参考了王红丽和崔晓明(2013)对于危机管理成败的判断方法,采用主观判断与客观判断相结合的双重判断法^④。(1)主观判断:从品牌认知、销量和市场占有率、组织的可持续发展、是否被并购或破产这四个方面进行判定。(2)客观判断:根据上市公司股价变动、年报或官方公布的财务数据、发展状况等判定;非上市公司主要通过新闻媒体的报道基调。(3)将主观判断和基于客观数据的结果进行综合比对,形成一致性意见。

危机时代背景:本文以2014年作为切割点,将危机时代背景分为危机偶发时代和危机常态化时代。中国4G牌照在2013年底正式发放,标志着中国移动互联网迈入高速时代,获取危机信息和参与危机互动的便利性、快捷性极大提高,危机愈加常态化。

在预编码制定和修订规则的基础上,对所选择

的189个案例进行了资料收集与文字整理。关键变量的定义及编码规则详见表1。

(五)数据分析方法

参考王红丽和崔晓明(2013)^⑤,本文主要采用列联表分析方法来验证全样本及不同情境下危机领导力的不同要素对危机管理绩效的作用。列联表分析的交互分类可以更直观地展示和比较各组的案例分布数量,并通过卡方分布验证组间比较的显著性,帮助我们更好地根据危机领导力表现和危机管理绩效定位来深度解析案例。此外,本文也采用了回归分析、csQCA等方法进行稳健性分析,结果与列联表分

析保持一致^⑥。

三、案例分析与发现

(一)相关分析

相关分析结果详见表2。建立信任、识别弱点、迅速果敢、危机学习、危机变革与危机绩效均具有显著的正相关性。本文提出的危机领导力五要素模型的有效性得到了初步支持。

(二)列联表分析

1.危机领导力五要素模型的有效性

在相关分析的基础上,进一步探究危机领导力五要素与危机管理成败之间的关系,结果详见表3。

表1 变量定义及编码规则

类别	变量	定义及编码规则
危机领导者个人力量	建立信任	如果存在领导者积极建立或修复与员工、消费者等利益相关者的信任关系(例如,发表声明),取1;否则取0。
	识别弱点	如果存在领导者准确识别组织弱点,据此定位核心利益相关者,优先解决核心问题,取1;否则取0。
	迅速果敢	如果存在领导者决策明智迅速(24小时内),大胆采取行动,取1;否则取0。
	危机学习	如果存在领导者组织员工进行反思和学习(例如,召开全员大会讨论),从危机中吸取教训,取1;否则取0。
	危机变革	如果危机后组织对隐患作出变革,形成了系统化的应对流程,取1;否则取0。
危机管理绩效	危机成败	根据4个方面的主观判断和客观结果的比对做出成功或者失败的判断。判定为危机成功,取1;否则取0。

表2 组织中的危机领导者的个人力量与危机管理成败的相关性分析

	M±SD	1	2	3	4	5
1.建立信任	0.59±0.49					
2.识别弱点	0.54±0.50	0.37**				
3.迅速果敢	0.57±0.50	0.45**	0.21**			
4.危机学习	0.42±0.50	0.36**	0.46**	0.06		
5.危机变革	0.45±0.50	0.21**	0.40**	0.02	0.56**	
6.危机绩效	0.34±0.47	0.32**	0.41**	0.40**	0.25**	0.19*

注:M表示平均数,SD表示标准差,n=189,*表示 $p < 0.05$,**表示 $p < 0.01$ 。

表3 危机领导力五要素与危机管理成败的列联表分析与卡方检验汇总

策略类型		危机管理成败		各维度总计	卡方检验 $\chi^2(df)/p$ 值
		0	1		
建立信任	0	65(34%)	12(6%)	77(40%)	19.38(1)
	1	60(32%)	52(28%)	112(60%)	0.00
识别弱点	0	75(40%)	11(6%)	86(46%)	31.29(1)
	1	50(26%)	53(28%)	103(54%)	0.00
迅速果敢	0	72(38%)	10(5%)	82(43%)	30.36(1)
	1	53(28%)	54(29%)	107(57%)	0.00
危机学习	0	83(44%)	26(14%)	109(58%)	11.52(1)
	1	42(22%)	38(20%)	80(42%)	0.00
危机变革	0	77(41%)	27(14%)	104(55%)	6.45(1)
	1	48(25%)	37(20%)	85(45%)	0.01
成败总计		125(66%)	64(34%)	189(100%)	

(1)建立信任

组织适应危机动荡环境的核心和基础是信任能力^⑥,信任主要由危机领导者来构建。“建立信任”是危机领导者的首要任务,是组织内外共渡困难时期的思想保证。领导者不仅要在企业内部建立信任的环境,而且要建立生态圈对组织的信任机制。^⑧

表3对“建立信任”的检验显示,卡方值为19.38, p 值为0.00,说明危机领导者建立信任对危机管理成败具有显著作用。具体来说,第一,在189家样本组织中,有112家领导者在危机后建立与利益相关者的信任,而77家组织并未建立。第二,在领导者没有建立信任的77家组织中,65家危机管理失败,高达84.42%,仅有12个组织的危机管理事件(如小米销售数据造假、Gucci虐待门等)取得了成功。这12个取得成功的案例在危机管理的系统管控或者其中的某些细节上做到了极致。以2013年的淘宝天猫“内裤案”为例,天猫在网络舆情紧张的情况下,放低姿态,甚至开起了马云数学不好的玩笑,应用危机公关“女性思维”,采用了自黑、自嘲和幽默来成功化解了尴尬和危机。

综合以上结果,危机领导者建立组织内外的信任基础对危机管理的成功具有重要影响。若危机领导者并未及时建立信任,危机管理成功概率不超过20%,且需要一个契机或完善的管理系统。

(2)识别弱点

不论是显性还是隐性,组织短板均是潜在的危机引爆点。危机爆发后,领导者需要采用正念思维模式,及时识别、充分认识危机应对的关键,根据事情的重要性、紧急性进行排序^⑨,找出真正的核心利益相关者^⑩。

表3对“识别弱点”的检验显示,卡方值为31.29, p 值为0.00,说明危机领导者识别弱点对危机管理成败具有显著作用。具体而言,第一,在189家组织中,有103家领导者准确识别组织弱点,86家未准确识别。第二,在领导者准确识别组织弱点的103家组织中,53家取得了危机管理的成功,50家并未成功。第三,在领导者没有准确识别组织弱点的86家组织中,有75家组织的危机管理是失败的,高达87.21%,仅有11家(如娃哈哈集团营养快线凝胶门等)取得了成

功。这11家组织的危机类型大多为受害者情境^⑪,通过否认自身责任,阐明受害者身份,借助了行业协会、专家、检验机构等外部力量来解决,组织本身也不需要识别弱点。

综合上述分析,危机领导者准确识别组织当时的弱点对危机管理的成功具有重要影响。若危机领导者并未准确识别弱点,危机管理成功概率非常低(不超过15%),且需要巧妙借助利益相关者的力量。

(3)迅速果敢

危机领导者要敢于在缺乏充分信息和资源支持的状态下做出决策,他们的“骤集能力”,即灵活组合和系统默契地骤然汇集所有的组织能力于一端,并于事毕之后回归原位,是组织危机生存所必需的要素^⑫。研究指出,当危机发生时,民主体制或专家集体决策会降低决策效率,错过最佳时机,危机领导者需要独裁与决断。

表3对“迅速果敢”的检验显示,卡方值为30.36, p 值为0.00,说明危机领导者迅速果敢对危机管理成败具有显著作用。具体来说,第一,在189家组织中,82家组织的领导者在危机面前决策迟缓,107家决策迅速果敢。第二,在领导者决策迅速果敢的107家组织中,有54家取得了危机管理的成功,占50.47%,53家并未成功。第三,在领导者决策迟缓的82家组织中,有72家危机管理失败,高达87.80%,仅有10个案例(如蒙牛特仑苏OMP事件等)取得了成功。这10家企业做到了措施得当、态度真诚、信息清楚,安然度过危机。以默克制药为例,在万络问题迅速蔓延之前,默克采取全球回收措施,不惜数百亿元经济损失而保障公众安全。此外,默克采用多种传播途径,向公众展示回收工作正在有条不紊地进行,并重申对患者负责的态度。

因此,危机领导者迅速应对危机对危机管理的成功具有重要影响。若危机领导者并未迅速应对危机,危机管理成功概率同样很低,且需要组织以诚恳的态度积极引导舆论,做出利益上的牺牲来换取利益相关者好感等。

(4)危机学习

组织学习是危机管理的重要组成部分^⑬。Brockner和James(2008)提出,从危机中学习的组织成功的可

能性大大增加,至少他们不会重复犯相同的错误,还可以抓住契机实现创新和变革^④。学习导向型的领导者还可以进行危机前识别和预防,在危机到来时及时调动力量进行管理和控制。

表3对“危机学习”的检验显示,卡方值为11.52, p 值为0.00,说明危机领导者进行危机学习对危机管理成败具有显著作用。具体而言,第一,在189家样本组织中,有80家组织的领导者从危机中学习,而109家组织并未进行。第二,没有进行危机学习的109家组织中,有83家危机管理失败,高达76.15%,仅有26个组织的危机管理事件(如锤子预约数据造假等)取得了成功。这26个取得成功的案例中,他们或是表明自己是事件的受害者、或是公开道歉,在没有进行危机学习的情况下依然可以成功地解决危机。以无印良品为例,虽然3·15晚会曝光其生产的部分食品可能受到核辐射污染,但无印良品通过翔实准确的证据,说明了母公司的注册地并非食品生产地,因而生产过程不存在核辐射污染问题,成功应对了危机。

根据以上结果可以推测,危机领导者进行危机学习对危机管理的成功具有重要影响。若危机领导者并未进行危机学习,危机管理成功概率低于25%,且需要组织证明自己是危机的受害者以获得公众的理解和体谅。

(5)危机变革

危机变革以创建组织新行为方式,指危机领导者努力使业务恢复到日常状态的同时,重新考虑对所有利益相关者负责任的系统性行动方案,例如组织结构变革、组织流程重塑、上下游伙伴关系的调整等。这一维度与Wooten和James(2008)对于业务复苏阶段的认知是一致的,即领导者推行组织柔性,面对不利情况吸取经验、改进功能,采取不同思维来思考组织如何创新发展,以帮助危机后的组织复原乃至超越过去的绩效状态^⑤。

表3对危机变革维度的检验显示,卡方值为6.45, p 值为0.01,说明危机领导者进行危机变革对危机管理成败具有显著作用。具体来说,第一,在189家样本组织中,有85家组织的领导者进行了危机变革,而104家组织并未进行。第二,在没有进行危机变革的

104家组织中,有77家组织的危机管理是失败的,高达74.04%,仅有27个组织的危机管理事件(如《一个勺子》海报事件等)取得了成功。这27个取得成功的案例组织普遍通过证明自身行为没有过错,在不进行危机变革的情况下依然可以成功化解危机。以网易严选为例,其官方通过发布公开信的方式回应毛巾哥的质疑,指责毛巾哥是说谎者和碰瓷者;同时申明自身商业模式即以低价提供高品质产品,反而起到了很好的品牌宣传效果。

根据以上分析,危机领导者进行组织危机变革对危机管理的成功具有重要影响。若危机领导者并未进行危机变革,危机管理成功概率低于25%,且需要组织证实自身行为没有过错。

综上所述,可得命题1:

命题1:危机领导者的以下五个要素:(1a)建立组织内外的信任基础,(1b)准确识别组织弱点,(1c)迅速应对危机,(1d)进行危机学习,(1e)组织危机变革,均对危机管理的成功产生显著的正向影响

2.危机偶发时代与危机常态化时代下危机领导力有效要素的对比

移动互联网推动的社交媒体普及创造了新的危机情境,危机事件已由例外变为常态^⑥。基于“危机是例外”的假设所开发的危机领导模型的有效性亟需重新考量,本文进一步探究危机偶发时代与危机常态化时代的危机领导力有效要素的差异。

表4的检验结果显示,第一,在危机偶发时代,危机领导者建立信任、识别弱点、迅速应对,会对危机管理的成功产生显著的正向影响;第二,在危机常态化时代,危机领导者建立信任、识别弱点、迅速应对、危机学习、危机变革,均对危机管理的成功产生显著的正向影响。

在危机偶发时代,危机事件具有低概率、传播速度慢、扩散范围小等特征^⑦,危机领导者通常只需应对外界关于危机事件本身的质疑,通过建立信任、识别弱点、迅速果敢等方式及时遏制危机的负面影响。同时,由于危机事件本身具有偶发性和反常性,组织应对危机的成功经验通常较少^⑧且难以复制,因此危机领导者无需通过危机管理学习在组织内部形成体系化的应对策略,或在组织内部进行较大变革

表4 危机偶发与危机常态化时代的列联表分析与卡方检验对比

策略类型		危机偶发时代				危机常态化时代			
		危机管理成败			卡方检验 $\chi^2(df)/p$ 值	危机管理成败			卡方检验 $\chi^2(df)/p$ 值
		0	1	各维度总计		0	1	各维度总计	
建立	0	45(46%)	8(8%)	53(54%)	15.48(1)	20(22%)	4(5%)	24(27%)	5.10(1)
信任	1	22(22%)	24(24%)	46(46%)	0.00	38(42%)	28(31%)	66(73%)	0.02
识别	0	40(41%)	8(8%)	48(49%)	10.44(1)	35(39%)	3(3%)	38(42%)	21.96(1)
弱点	1	27(27%)	24(24%)	51(51%)	0.00	23(26%)	29(32%)	52(58%)	0.00
迅速	0	55(56%)	8(8%)	63(64%)	30.50(1)	17(19%)	2(2%)	19(21%)	6.59(1)
果敢	1	12(12%)	24(24%)	36(36%)	0.00	41(46%)	30(33%)	71(79%)	0.01
危机	0	45(46%)	17(17%)	62(63%)	1.82(1)	38(42%)	9(10%)	47(52%)	11.56(1)
学习	1	22(22%)	15(15%)	37(37%)	0.18	20(22%)	23(26%)	43(48%)	0.00
危机	0	41(42%)	14(14%)	55(56%)	2.67(1)	36(40%)	13(14%)	49(54%)	3.82(1)
变革	1	26(26%)	18(18%)	44(44%)	0.10	22(25%)	19(21%)	41(46%)	0.05
成败总计		67(68%)	32(32%)	99(100%)		58(64%)	32(36%)	90(100%)	

以适应危机。

危机常态化时代下,公众参与、传播危机,利益相关者信息高度透明。微博、微信等社交工具的兴起,使得舆论的参与度有了显著提升,危机事件的传播速度加快,影响范围也有所扩大。危机领导者需要将危机视为复杂、联动、系统事件,应对危机成为组织的常态化工作。危机领导者不仅需要进行危机事件管理的“单环学习”,还需要对危机事件的属性和应对经验进行总结,进行“双环学习”以塑造组织应对未来危机的核心竞争力^⑨。因此,危机领导者需要同时做到建立信任、识别弱点、迅速果敢、危机学习和危机变革,甚至参与更多组织利益相关者的互动,才能成功化解危机事件的不利影响,转“危”为“机”。

综合以上结果和分析,提出命题2:

命题2:与危机偶发时代相比,在危机常态化时代,危机领导者不仅要建立信任、识别弱点、迅速果敢,还需要做到危机学习与危机变革,才会推动危机管理的成功

四、新时代危机领导力再讨论

领导者是危机中方向引领与信任重建的掌舵者。与常态管理相比,危机情境更加凸显领导者的重要性。本文在 James 和 Wooten(2005)危机领导力模型的基础上^⑩,进一步修订并提出危机领导力五要素模型。通过对 189 个危机管理案例的文本分析,本文发现,无论是危机爆发后领导者的有效行动,还是

贯穿组织发展的危机学习与变革,对危机管理的成功均有显著影响。并且,在危机偶发时代,领导者通常只需要在危机爆发之初引领方向,而不需要在事后采取过多补救行动,即可成功应对危机;而在危机常态化时代,领导者应对紧急危机和危机事后学习与变革同样重要。这说明,当面临动态多变的复杂环境时,领导者及时汲取危机处理的经验并进行变革,能够更好地应对组织内外的诉求,对未来危机的预测和预防产生影响^⑪,从而取得更优的危机管理成效。

(一)研究贡献

本文主要有三方面理论贡献。第一,修正并首次采用跨案例文本分析验证了 James 和 Wooten(2005)危机领导力六要素模型,完善了危机领导力的行为理论^{⑫⑬}。本文采用危机管理全过程视角,提供了危机领导“临危不乱”与“危中寻机”的整合性行动方案,与其他危机领导力的特质和行为研究形成有益对话。其一,“临危不乱”的三个要素中,本文认为领导者在危机面前要系统建立利益相关者的信任基础,与前人关注的从利益相关者的关系结构角度理解危机情境、把握复杂情境的核心、寻找危机解决的系统方案的观点不谋而合^{⑭⑮};危机领导者洞察弱点、果断行动正是危机中魅力型领导的重要表现形式,也与最新提出的危机领导力六力模型中的预警力、驾驭力形成有益对话^⑯。其二,本文危机领导力模型深化

了“危中寻机”的行动方案,响应了James等(2011)倡导的推动危机领导力研究向前一步的新方向^⑤,即跳出过往研究聚焦于危机恢复的局限,遵循“转换原则”^⑥,将危机视为孕育成功的种子,主动通过学习和变革在危机中寻求转机。

第二,本文在新时代背景下探索危机领导力的情境视角^⑦,响应了中外学者对关注危机新情境的号召^⑧。根据互联网时代发展的进程,本文区分了危机偶发时代和危机常态化时代。具体来说,互联网还没有全面参与危机互动的时代,领导者在危机出现后快速、真诚、有效的行动即可帮助组织成功走出危机。这也说明,危机为单向、简单事件时,危机领导者的主要作用是在危机爆发之初引领方向,而非在后期采取补救变革措施。进入移动互联网时代后,组织与公众的互动使得危机趋于模糊、复杂,危机领导者需要更加系统、联动,关注多个利益相关者之间的紧密耦合性,不仅做到危机中迅速决策、勇于担当,更要在危机后反思与变革,为常态化时代的危机预防与监控做好准备。

第三,本文丰富了危机领导研究的方法论,使用了跨案例分析与文本分析相结合的方法,综合了跨案例研究的丰富性、多元性和可推广性,以及定量文本分析的严谨性与高效度的特点,对论证危机领导力的科学性有一定借鉴意义。结合定量分析结果,研究者回溯例外案例,再次进行意义建构,探究其特点以及危机领导要素的生效情境,深化了对各要素的理解。

(二)实践启示

当今国内外的严峻形势、数字化技术的挑战和后疫情时代的风险交叠,组织全面步入危机常态化阶段。本文将对领导者的危机处理方案有所启发。第一,领导者应时刻牢记危机管理的基石——建立信任,这是危机中“人本”原则的体现。领导者需要做到开放、真诚和频繁的沟通,释放组织分享信息意愿的信号;领导者也要学会引导和管理利益相关者的预期,刚柔并济,安抚情绪。第二,危机领导者要充分把握危机爆发后的黄金时间段,表现出绝对的领导魅力,相信自己对组织要害的判断力与前瞻性,快速决断,不循规蹈矩,不踌躇前行。第三,当错过

危机处理的最佳时期后,后续的学习和反思、变革与创新只在复杂、混沌、严重损失情境下生效,帮助组织获得更好声誉,也预防和预测类似危机。

(三)研究不足与未来方向

本文使用跨案例研究修正和验证危机领导力理论具有一定的局限性。首先,从方法上来说,尽管使用了三角验证从多个权威网站获取信息,但新闻报道资料本身的准确度和研究者的认知偏差都会对最终数据的准确性产生影响,尤其是对于危机管理成败这一关键变量,判断标准的客观性还有待提高。未来研究可以开展基于不同情境的危机领导力QCA分析,为危机领导者提供更有针对性的操作指南。其次,从理论上来说,本文主要是延伸和检验James和Wooten的理论模型,未来可以通过案例研究建构危机领导力乃至危机管理的过程模型,尤其建议关注移动互联网时代全民参与危机互动后的混沌状态对于危机领导力的新诉求,以及如何从心理上、行动上进行危机复原。

此外,危机的双刃剑属性要求领导者不仅要关注短期的危机处理效果,也要从更长远的视角去看待危机事件,遵照学习视角的框架作出危机决策。同时,转“危”为“机”要求危机领导者不仅看到危机事件的阴暗面,也要把握其光明属性,使得领导者对危机中暗藏机遇的识别能力、创造能力和应对能力成为非常有趣且有意义的话题。

注释:

①M. Pearson Christine, and A. Clair Judith, "Reframing Crisis Management," Academy of Management Review 23.1(1998): 59-76.

②徐宪平、鞠雪楠:《互联网时代的危机管理:演变趋势、模型构建与基本规则》,《管理世界》2019年第12期。

③Bundy Jonathan, D. Pfarrer Michael, and E. Short Cole, "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development," Journal of Management 43.6(2017): 1-32.

④王红丽、崔晓明:《你第一时间选对核心利益相关者了吗?》,《管理世界》2013年第12期。

⑤Tourish Dennis, "Introduction to the Special Issue: Why the Coronavirus Crisis Is Also a Crisis of Leadership," Leadership

16.3(2020): 261-272.

⑥ Liu Yan, Shankar Vankatesh, and Yun Wonjoo, "Crisis Management Strategies and the Long-term Effects of Product Recalls on Firm Value," *Journal of Marketing* 81.5(2017): 30-48.

⑦路江涌、相佩蓉:《危机过程管理:如何提升组织韧性?》,《外国经济与管理》2021年第3期。

⑧T. Hannah Sean, Uhl-Bien Mary, J. Avolio Bruce, and L. Fabrice Cavarretta, "A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts," *Leadership Quarterly* 20.6(2009): 897-919.

⑨郑晓明、郭一蓉、刘争光:《危机领导力的理论模型构建:基于中国机长刘传健案例的质性研究》,《管理学报》2021年第1期。

⑩M. Pearson Christine, and A. Clair Judith, "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review* 23.1(1998): 59-76.

⑪ Heifetz Ronald, Grashow Alexander, and Linsky Marry, "Leadership in A (permanent) Crisis," *Harvard Business Review* 87(2009): 62-69.

⑫ Brockner Joel, and J. Erika Hayes, "Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity," *The Journal of Applied Behavioral Science* 44.1(2008): 94-115.

⑬James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

⑭洪兆平:《国内外危机管理成败案例比较研究及其对领导者的启示》,《领导科学》2021年第6期。

⑮Kulich Clara, Iacoviello Vincenzo, and Lorenzi-Cioldi Fabio, "Solving the Crisis: When Agency Is the Preferred Leadership for Implementing Change," *Leadership Quarterly* 29.2(2018): 295-308.

⑯Tourish Dennis, "Introduction to the Special Issue: Why the Coronavirus Crisis Is Also a Crisis of Leadership," *Leadership* 16.3(2020): 261-272.

⑰James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

⑱James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2(2005): 141-152.

⑲ Koenig Andreas, Graf-Vlachy Lorenz, Bundy Jonathan,

and L. Laura M., "Blessing and a Curse: How CEOs' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crisis," *Academy of Management Review* 45.1(2020): 130-153.

⑳㉑郑晓明、郭一蓉、刘争光:《危机领导力的理论模型构建:基于中国机长刘传健案例的质性研究》,《管理学报》2021年第1期。

㉒Wooten Lynn Petty, and J. Erika Hayes, "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development," *Advances in Developing Human Resources* 10.3(2008): 352-379.

㉓Heifetz Ronald, Grashow Alexander, and Linsky Marty, "Leadership in A (permanent) Crisis," *Harvard Business Review* 87(2009): 62-69.

㉔Lucero Marela, T. T. Kwang Alywin, and Pang Augustine, "Crisis Leadership: When Should the CEO Step Up?" *Corporate Communications: An International Journal* 14.3(2009): 234-248.

㉕徐宪平、鞠雪楠:《互联网时代的危机管理:演变趋势、模型构建与基本规则》,《管理世界》2019年第12期。

㉖Bundy Jonathan, D. Pfarrer Michael, and E. Short Cole, "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development," *Journal of Management* 43.6(2017): 1-32.

㉗James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

㉘James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2(2005): 141-152.

㉙王红丽、崔晓明:《你第一时间选对核心利益相关者了吗?》,《管理世界》2013年第12期。

㉚James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2(2005): 141-152.

㉛Krippendorff Klaus, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd Ed.) (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).

㉜James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

㉝James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2

(2005): 141-152.

③④王红丽、崔晓明:《你第一时间选对核心利益相关者了吗?》,《管理世界》2013年第12期。

⑤王红丽、崔晓明:《你第一时间选对核心利益相关者了吗?》,《管理世界》2013年第12期。

⑥因篇幅所限,未在正文中展示稳健性分析结果,需要者请与本文作者联系。

⑦④②鲍勇剑、袁文龙:《反动的危机管理》,上海:格致出版社,2011年。

⑧James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2 (2005): 141-152.

⑨路江涌、相佩蓉:《危机过程管理:如何提升组织韧性?》,《外国经济与管理》2021年第3期。

⑩崔晓明、姚凯、胡君辰:《基于利益相关者的危机管理理论研究——来自2008~2012年危机管理绩效案例的证据》,《中国工业经济》2013年第4期。

⑪Coombs Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Thousands Oaks(CA: Sage, 1999).

⑫Pearson Christine M., and C. Judith A., "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review* 23.1(1998): 59-76.

⑬Brockner Joel, and J. Erika Hayes, "Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity," *The Journal of Applied Behavioral Science* 44.1(2008): 94-115.

⑭Wooten Lynn Petty, and J. Erika Hayes, "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development," *Advances in Developing Human Resources* 10.3(2008): 352-379.

⑮徐宪平、鞠雪楠:《互联网时代的危机管理:演变趋势、模型构建与基本规则》,《管理世界》2019年第12期。

⑯Pearson Christine M., and C. Judith A., "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review* 23.1(1998): 59-76.

⑰James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agen-

da," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

⑱James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

⑲James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2 (2005): 141-152.

⑳Wooten Lynn Petty, and J. Erika Hayes, "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development," *Advances in Developing Human Resources* 10.3(2008): 352-379.

㉑James Erika Hayes, and W. Lynn Perry, "How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34.2 (2005): 141-152.

㉒⑳James Erika Hayes, W. Lynn Perry, and Dushek Kelly, "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda," *Academy of Management Annals* 5.1(2011): 455-493.

㉓王红丽、崔晓明:《你第一时间选对核心利益相关者了吗?》,《管理世界》2013年第12期。

㉔崔晓明:《危机领导力对危机管理绩效的影响机制研究——基于利益相关者的研究视角》,复旦大学博士论文,2014年。

㉕郑晓明、郭一蓉、刘争光:《危机领导力的理论模型构建:基于中国机长刘传健案例的质性研究》,《管理学报》2021年第1期。

㉖徐宪平、鞠雪楠:《互联网时代的危机管理:演变趋势、模型构建与基本规则》,《管理世界》2019年第12期。

㉗Kulich Clara, Iacoviello Vincenzo, and Lorenzi-Cioldi Fabio, "Solving the Crisis: When Agency Is the Preferred Leadership for Implementing Change," *Leadership Quarterly* 29.2(2018): 295-308.

㉘Bundy Jonathan, D. Pfarrer Michael, and E. Short Cole, "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development," *Journal of Management* 43.6(2017): 1-32.

㉙路江涌、相佩蓉:《危机过程管理:如何提升组织韧性?》,《外国经济与管理》2021年第3期。