

# 疫情下及疫情后的战略领导力研究

□ 凌 雁 (Yan Ling)

**摘要:** 张燕 (2021) 根据过去近 20 年内 (2000~2019 年) 发表于 *Academy of Management Journal* 和 *Strategic Management Journal* 的文章对战略领导力研究进行了及时回顾。在此基础上, 她对未来的研究方向提出了颇具建设性的意见。鉴于回顾期 (2000~2019 年) 之后 COVID-19 疫情的暴发及由此引发的一系列全球范围的突变和危机, 本文结合这一仍在持续的重大环境变化对未来的研究方向做进一步探讨。本文指出 COVID-19 疫情可能带来的长期影响, 并从四个方面对战略领导力研究正在面临的机遇和挑战加以讨论: 战略领导者的属性、他们的互动和领导行为、他们之间的分工与协作关系, 以及各自负责的具体职能。

**关键词:** 战略领导力; CEO; 高层管理团队; COVID-19 疫情

有关战略领导力的研究在过去 20 年里取得了突飞猛进的发展。张燕 (2021) 对此进行了及时的梳理和回顾。其中的样本是 2000~2019 年发表于 *Academy of Management Journal* (AMJ) 和 *Strategic Management Journal* (SMJ) 的极具代表性的实证性文章。从这篇回顾中, 我们可以注意到战略领导力研究在过去 20 年的推进中的三个明显趋势。第一, 学术界对战略领导力的兴趣有增无减。尽管 Hambrick 和 Mason (1984) 的开创性论文发表于 35 年前, 学者和实践者们对高层管理的兴趣显然并没有随着时间的推移而下降。与之相反, 每年的新研究都为我们带来更多理论和实践上的新见解, 并不断为高层管理人员对企业的显著影响提出佐证。这一趋势无疑是令人欣喜的, 因为它印证了该研究领域的重要性, 也展示了其可触及的多角度和多层次。第二, 战略领导力的研究越来越深入。过去 20 年中, 研究热点从高层管理人员的背景特征、薪酬结构等易于观察的变量逐步转换到更加切入本质的社会或心理属性及行为过程。这种转变反映出学者们正在更系统、更深入地了解 and 解释战略领导者究竟是如何做出行为、如何相互影响, 又如何帮助公司做出决策的。这一趋势将激发越来越多的研究者进行深入、富有创造性的探索。第三, 战略领导力的研究正在越来越严谨。随着对高层管理人员心理和行为关注的逐步增加, 研究人员在选择

数据方面越来越谨慎，也越来越具有创造性。会议纪要、公司记录、公司公告、走访调查等一系列新的数据来源都被利用起来，以便更准确地反映高层管理人员的认知和行为。这种研究方法上的严谨化无疑会对这一领域的成熟和发展产生很好的推动作用。

张燕（2021）在文章结尾处指出，尽管战略领导力研究在过去 20 年中取得了重大进展，在未来我们需要密切关注竞争环境和社会环境的变化并积极将变化因素纳入战略领导力研究中。COVID-19 疫情的暴发和与之相随的全球性突变正印证着这一观点的重要性和必要性。毋庸置疑，疫情正使世界面临着一场出乎意料且影响深远的危机。这场危机将产生前所未有的政治、经济和社会后果，许多国家可能面临经济衰退、企业倒闭、大规模失业、债务水平上涨等一系列难题（Lawtona, 2020）。如何领导公司度过这一危机同时为长远的将来做好准备对高层管理人员来说是一项艰苦卓绝的任务。同样，作为战略领导力的研究者，我们也面临着一场机遇和挑战。由 COVID-19 引起的变化仍在持续且有待观察，它带给我们的警醒已经显而易见。无论疫情缓解之后逐步建立起来的“新常态”如何，世界已经与过去不同。这一切正在敦促我们对战略领导力研究中的一些既定假设、概念和研究方法进行重新审视和思考，并对未来研究进行探讨和展望。基于评论者个人的学术背景和研究旨趣，本文愿意就这一方面做一些引申和探索。如张燕（2021）所言，战略领导力研究涵盖面广泛。评论者很难在一篇文章里做到面面俱到，对 CEO、高层管理团队（TMT）、董事会（board of directors）等各个

方面均提出建议。本文将把重点放在 CEO 和 TMT 上，探讨在当前的危机状态下和后危机时代，我们应该如何更加深入地了解公司战略运营中这两组最主要的直接参与者及他们对公司的影响过程。本文的讨论将从四个方面展开，以供管理学术界同人参考及指正。

## 一、战略领导者的属性

战略领导力研究中一个经常被研究的主题是战略领导者的属性（Hambrick, 2007; Nadkarni & Herrmann, 2010）。COVID-19 引发了世界范围的社会和经济动荡，其带来的行业、供应链、消费方式和制度构架的全球转型正迫使许多公司面临着一场非同寻常的意外危机。这场巨大且持续的危机引发出一个值得思考的问题：战略领导者的哪些心理和行为属性会在这种危机情况下对公司的管理产生重大有利或不利影响？而它们在危机后的持续性影响又如何？如前所述，过去的 20 年中高层管理人员的社会和心理属性吸引了众多研究者的兴趣。尽管目前的文献已经囊括了多种管理者的社会或心理属性，这些研究大多是基于企业处于静态均衡的假设，尚未考虑企业危机管理时的需要，而这是当前变幻莫测的世界赋予我们的一个有意义的延展角度。

例如，乐观（optimism）是经常被研究的领导者属性。研究者曾发现领导者的乐观个性会导致认知偏见，因此容易对企业的战略管理产生不良影响（Hmieleski & Baron, 2009）。但是也有研究表明乐观的高层领导会低估失败的可能性，从而更愿意引领企业追求创新（Galas-

so & Simcoe, 2011)。由此我们是否可以推测在企业处于当前的危机状态时, 领导者的乐观个性对企业而言利大于弊, 因为乐观型领导能减少公司员工的忧虑并使他们更具创新精神? 而另外, 即便领导者的乐观个性对目前的危机管理有利, 从长远来看危机结束后他们带来的益处是否可以持续并抵消这种个性可能带来的负面效应呢? 另一个值得关注和思考的属性是傲慢 (hubris) 或者自恋 (narcissism)。这种个性在高层管理者中比较常见。以前的研究表明傲慢或者自恋的领导者往往对他们的才智和判断力过分自信 (Campbell & Miller, 2011), 并且无视他人的经验和建议 (Zhu & Chen, 2015)。我们是否可以由此推测这类领导者领导的公司可能更容易依靠狭窄而僵化的管理模式, 因此会在目前危机中处于竞争劣势? 这类领导者所拥有的超强掌控力有没有可能会帮助企业更好地调整方向, 快速采取行动应对危机及处理危机后的变化 (Zhang et al., 2017)? 以此类推, 许多其他领导者属性在危机中的作用及危机后的滞后效应是值得探讨的课题。例如: 谦逊 (humility) (Ou et al., 2018)、外向 (extraversion) (Malhotra et al., 2018)、集体主义 (collectivism) (Simsek et al., 2005) 等。这类研究需要我们对已知的知识进行重新审视, 并将危机这一少见但可能对企业产生重要影响的情境补充进理论之中。

另外, Hitt 等 (2020) 在近期文章里强调, COVID-19 带来的危机将打破长期以来的静态平衡。即使在疫情结束之后世界会逐步形成新的平衡, 变化仍将在世界范围内继续。这意味着高层管理人员正面临着一场持久的挑战。在

持续的 COVID-19 危机中, 领导者必须不断制定和调整短期策略以应对连续的不确定性。而在 COVID-19 缓解后, 公司又需要进行长期战略调整, 以应对由技术、社会政治和制度变迁带来的一个个新变化 (Ahlstrom et al., 2020)。从这个角度来看, 战略领导者在时间管理方面的属性将特别值得研究者关注。例如, 现有的研究表明 CEO 的时间紧迫感和工作节奏会影响整个高层管理在时间上的管理方式 (Chen & Nadkarni, 2017; Nadkarni et al., 2016), 同时 CEO 对过去、现在和未来的注意力也会影响公司的决策 (Gamache & McNamara, 2019; Nadkarni & Chen, 2014)。那么, 面对 COVID-19 带来的动荡, CEO 在时间管理方面的个人特质会如何影响公司在短期需求和长期需求之间的权衡? 具有不同时间属性的 CEO 会带领 TMT 对公司资源和战略做出何种不同的编排? 当 CEO 及其他 TMT 成员的时间属性高度不一致时, 他们又该如何协调从而领导企业应对危机及为后危机时代做准备呢? 这些问题都有待学者们在危机情境下重新审视高层管理者的属性来解决。

## 二、战略领导者的互动和领导行为

长期以来, 学术界对高层管理人员的互动和领导行为已经进行了大量研究 (Lin & Lin, 2019)。但是, 值得注意的是 COVID-19 改变了很多公司的工作方式。这些改变可能会挑战我们对高层管理人员之间互动及他们与公司基层人员之间沟通的一些重要假设。例如, 过去研究互动过程时, 我们通常假设高层管理人员之

间因为经常同处一个工作场合应该拥有大量面对面的交流机会。同样，我们通常假设高层管理人员应该经常有机会见到下属，所以他们可以在各种不同的场所（例如，办公室、走廊、会议室、公司餐厅）以多种不同的方式（例如，正式谈话、非正式谈话、信笺）与下属沟通想法，从而赢得基层员工对于公司策略和愿景的合作与支持。然而，COVID-19 的暴发挑战了这些假设。远程工作目前已经成为一种趋势甚至是应对持续变化的一个必要措施（Leonardi, 2020）。很多高层管理人员不能再像以前一样天天见面讨论，而他们和公司基层人员也不再天天同处一处。在这种趋势下，电话、短信、视频会议、电子邮件，甚至网上社交平台正在成为互动的主要方式。基于距离的增加及沟通方式直接化的降低，我们有必要思考一些问题。例如，在远程工作的环境下，高层管理人员在互动中需要进行哪些调整以保证沟通的有效性？即使内容可以在远程工作的环境下得到有效传达，领导者在精神上的影响力是否会因空间距离的增加而削弱，因此调动公司员工积极性的难度会增加？再例如，远程工作对交流频率（interaction frequency）和交流质量（interaction quality）的影响究竟如何？一方面，网络沟通的便利使领导者之间或领导者与下属之间的联系可以更加灵活方便并轻易实现交流频率的增加，而另一方面，空间上的隔离是否会造成心理上的隔离，从而降低交流的真诚度、丰富度和深度？这种交流质量上的降低是否会影响高层管理人员对策略的制定速度和质量？是否会影响到公司基层人员对公司愿景和策略的理解及配合（Heyden et al., 2017）？而交流质量降低

所带来的影响是否可以由增加的交流频率来弥补？这些互动中的复杂性都是目前文献里尚未明确讨论而值得研究者关注的。

同时，COVID-19 也敦促我们思考是否应该拓展思路，发现和研究新的互动和领导行为，从而更深入地了解公司管理，包括危机中的管理。例如，哈佛商学院的一系列近期文章呼吁，处于危机中的领导者们需要传达冷静、无私的心态，避免员工在沟通中产生消极情绪、认为公司会以牺牲员工为代价来应对困境（Groysberg & Seligson, 2020）。专业咨询公司 Deloitte 也同样敦促高管人员以韧性来融合 COVID-19，在沟通中用同情心来引导员工及企业度过挑战期（Renjen, 2020）。这些呼吁提示着我们目前对领导者互动行为的研究在很大程度上可能忽略了一个人类沟通的本质：善良互动（kindness interaction）。而它在企业的管理，尤其是危机管理中，可能扮演着至关重要的角色。面对竞争，员工和高层管理人员一样每天都面临着各式各样的麻烦，当企业处于前所未有的危机或逆境时更是如此。他们需要平衡工作、家庭及其他责任，需要承担工作中的不确定性，需要调整情绪保持良好心态。而根据盖洛普（Gallup）最近的一项调查，只有不到一半的员工（45%）感受到雇主在乎自己的幸福。更值得关注的是，当高层管理人员处于危机管理模式、苦于裁员需要、市场困境以及一系列混乱之时，他们往往会以最简单的言语和方式来交流，进一步造成善意在公司管理中的缺失（Harter, 2020）。尽管目前的战略领导力研究已经阐述了一系列领导行为的重要性（例如，变革型领导、授权领导、创意领导）（Ling et al., 2008; Ling

et al., 2015; Makri & Scandura, 2010), 高层领导者在同情和理解员工方面的互动行为尚未引起研究者足够的注意。在未来的研究中, 学者们可以帮助高层管理者更好地了解善良互动的重要性及影响力。例如, 我们可以观察高层领导者对直接下属和间接下属富有同情心的倾听, 对员工幸福感和安全感的关注, 对员工情绪的安抚, 甚至观察他们在视频通话中细小而非语言的表达 (例如真诚的微笑或点头) 以及对他人“虚拟肢体语言”的回应。这些研究可以帮助验证高层管理者所展示的善良度是否会降低公司内部的恐惧和困惑, 增加公司的灵活性, 更好地完成部门或员工之间的协调和合作, 从而帮助企业不仅顺利度过危机, 而且产生可持续的竞争优势。

### 三、战略领导者的分工与协作

当前的危机也提醒我们更深入地关注 CEO 与其他 TMT 成员之间相辅相成的关系, 因为在危机情况下 CEO 和 TMT 成员更需要协同一致、相互支持, 使公司的有限资源得以充分有效的支配和利用。考虑到 CEO 地位上的特殊性, 目前许多研究都探讨了 CEO 对 TMT 的影响, 将 CEO 视为 TMT 的领导和塑造者。但最新的研究表明 CEO 对 TMT 成员也有所依赖。CEO 需要 TMT 成员提供信息和心理支持 (Carmeli et al., 2012; Mannor et al., 2016)。特别是在环境不确定的情况下, CEO 会更经常地向 TMT 成员寻求建议和安慰 (Heyden et al., 2013)。这一发现对于 CEO 和 TMT 的研究具有很好的启示作用, 即 CEO 与 TMT 之间的关系可能更应当理解

为一种相互依存的关系 (Simsek et al., 2018)。目前的研究者们已经开始对一些 CEO 与 TMT 之间的互惠性元素进行探讨, 例如关系质量 (Krotov, 2015)、人际信任 (Zhen et al., 2012) 和社会资本 (Karahanna & Preston, 2013) 等。如果有更多的学者参与类似研究, 对危机中和危机后管理的复杂性加以考虑, 我们将更加深入地了解 CEO 与 TMT 之间的互惠性。例如在 CEO 向 TMT 成员寻求处理危机的信息和建议时, 他们会如何对待可能存在的信息不对称性 (例如, TMT 成员对信息进行个人过滤后再告诉 CEO) 或不一致性 (TMT 成员之间或 TMT 成员与 CEO 之间的不一致)? CEO 在处理危机或遇到困难时会更倾向于向哪一类 TMT 成员寻求心理支持, 效果如何? 这一方向的拓展无疑会对了解战略领导者如何带领公司应对危机、处理困境具有重要意义。

危机时战略领导者之间协调的重要性也凸显了另一个研究主题的迫切性, 即团队结构。的确, 与战略领导者的属性和领导行为相比, TMT 的结构尚未得到充分研究。Hambrick 等 (2015) 是少有的专门阐述 TMT 结构的文章。他们谈到 TMT 成员之间的横向依存 (horizontal interdependence) 和纵向依存 (vertical interdependence)。但这种依存分类仍然过于抽象, 无法具体解释 TMT 成员之间的角色分配, 更无法解释当企业面临危机时 CEO 及其他 TMT 成员之间的分工会如何转换。例如, 在一个 TMT 里, 是否应该有人担任组织者的角色、有人担任挑战者的角色、有人担任联系者的角色等? 又或者, 这些角色大家是否应该共同承担或轮流承担? 究竟哪种角色结构更有利于公司危机及非

危机时的有效运营和竞争力提升? Georgakakisa 和他的合作者 (2021) 在即将出版的文章中专门强调了将角色理论引入战略领导力研究的必要性。他们指出角色分配是人与人之间相互作用和相互依存的基础, 如果研究者们不能阐明战略领导者之间的角色关系, 关于战略领导力的研究将很难有重大突破。当前的动态环境正好提供给我们一个机会, 可以观察 TMT 结构及其演变, 并对结构形成或演变的具体前因加以研究。同时, 研究者也可以重新考量将 CEO 当作 TMT 唯一领导者的假设。常言道“一山不容二虎”, 但近年的研究表明随着竞争环境不确定性的增加, 越来越多的公司开始任命两名 CEO (称为“联合 CEO”) 来同时领导公司 (Krause et al., 2015)。学者们可以对这一现象加以研究, 探讨在当前的危机时刻, 这种联合 CEO 的 TMT 结构对公司的灵活性是有益还是有弊? Hambrick 和 Cannella (2004) 曾经发现同时拥有 CEO 和 COO 的公司取得的绩效要低于没有 COO 的公司。这是否意味着拥有单一领导的 TMT 可能比拥有联合 CEO 的 TMT 实际上更有效? 如果不是, 那么在面对复杂情况和巨大压力时, 联合 CEO 们是如何进行协调合作的? 如果一方在处理危机的过程中需要做出妥协, 这对公司危机后的管理是否有影响, 有何种影响?

#### 四、战略领导者负责的具体职能

近年来, 战略领导力研究中的一个不足常常被人诟病, 即该研究对战略领导者的具体职能几乎忽略 (Whitler et al., 2021)。的确, 在实践中不同的 TMT 成员通常负责领导着不同的

职能部门 (例如, 财务管理、市场营销、运行管理、信息管理、人力资源管理、后勤管理等), 然而战略领导力研究在很大程度上忽略了职能领导者之间的差异, 并通常将 TMT 概念化为一个整体。结果, 与战略管理相关的具体领导过程没有得到充分体现和研究。COVID-19 的暴发将这一不足所带来的理论缺陷暴露得更加明显。突如其来的危机迫使几乎所有公司必须修改原先精心设计好的职能战略和预算。而研究者们由于不清楚实践中 TMT 内部负责不同职能部门的领导者之间究竟如何分工和协作, 因此很难为公司的高层管理者们就不同职能部门间应该如何协同作战提出实质性建议。

出于同样原因, 绝大多数有关战略领导力的研究都将注意力放在战略领导力对公司最终业绩的影响上, 很少关注领导者们究竟如何制定公司的各项具体职能战略 (例如, 营销战略、成本控制战略等)。在未来的战略领导力研究中, 研究人员可以考虑与其他领域合作, 打破这种对 TMT 的概念化研究, 将 TMT 成员与其具体工作职能及受该工作职能影响的公司战略元素联系起来。例如, 许多公司的“营销”目标、决策和措施方案都会受到 TMT 成员的影响。可惜的是, 尽管我们可以从营销理论了解到这些营销决策的“内容”可能是什么, 作为战略领导力的研究者我们对“谁”会影响这一决策及其执行过程知之甚少。我们也太清楚这些人对决策及执行过程的影响程度, 他们的哪些特征会影响决策和执行计划的制订。同样的疑问可以适用于公司其他方面形形色色的战略选择和执行计划的制定, 以及它们之间的协调。解决这一系列盲点显然对全面解释和预测公司的职

能决策和战略执行具有深远意义，同时会对企业在 COVID-19 危机中及危机后的战略管理起到很好的指导作用。然而这一研究方向的发展和完善很难通过管理学者独立完成。管理学者应当与财务、市场营销、金融、运行管理等其他领域的学者联手合作，互相借鉴、互相补充。

另外，长期以来战略领导力的研究都是假设在制定战略政策的过程中，大部分高层管理者采用的是传统理性方法（rational strategic decision-making），即制定一套方案然后加以执行。而麦肯锡最近一份调查报告显示，采用情景计划方法（scenario-based planning）来应对当前不确定性状况的公司在急剧增加，即制定几套方案然后根据情况的变化在不同方案间加以切换和调整（Grube et al., 2021）。在 COVID-19 来临之前，情景计划方法通常只被认为是一种拓展思路的方式，大家并不认为它对公司绩效会产生明显影响。随着 COVID-19 的到来，这种观念在悄悄改变。与传统理性方法的战略制定不同，情景计划方法要复杂很多，执行也更动态（Oliver & Parrett, 2018）。那么，CEO 和 TMT 需要怎样设计和调整各人的职能才能真正有效地调动整个公司使用这一方法？使用情景计划方法时，高层管理人员之间又该如何相互沟通、相互配合以实现计划的转换呢？在危机时期采用这种高层管理方法对公司的长期影响又如何？解决这一系列问题不仅需要我们准确了解 CEO 和 TMT 成员负责的具体职能及他们之间的相互关系，也需要管理学者向其他领域学习借鉴（例如，心理学、信息管理学、运行管理学等）。

总而言之，COVID-19 的暴发和随之而来

的持续性危机提醒着大家：无数企业正面临着前所未有的挑战和机遇。没有人知道未来将会如何，世界也不会回到 COVID-19 之前的样子。为了保持公司的业绩及实现其长远愿景，战略领导者将不得不重新审视自己在做什么以及未来应该如何做。对我们研究者来说也一样，一系列挑战与众多机遇将在未来很长一段时间与我们共存。面对这个纷繁的世界，我们需要不断重新审视已有的研究，对其进行调整和补充，同时我们还要以开放合作的心态不断开发新的问题、探索新的研究方向！

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2021 年 2 月 5 日

接受日期：2021 年 2 月 7 日

#### 作者简介：

凌雁，任教于美国奥克兰大学。2004 年在康涅迪格大学获得管理学博士学位，论文发表于 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology*、*Journal of Management*、*Journal of Management Studies*、*Journal of Business Research* 等国际顶尖学术期刊。目前主要研究领域为：CEO、高管团队、中小企业高层管理、创新与创业。

#### 参考文献

- [1] 张燕：《战略领导力研究：最近 20 年的进展与未来研究方向》，《管理季刊》，2021 年第 1 期。
- [2] Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. & Faems, D. 2020. Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New

Normal. *Journal of Management Studies*, 57: 411–437.

[3] Campbell, W. K. , & Miller, J. D. 2011. *Handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

[4] Carmeli, A. , Tishler, A. , & Edmondson, A. C. 2012. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10: 31–54.

[5] Chen, J. , & Nadkarni, S. 2017. It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 62: 31–66.

[6] Gamache, D. L. , & McNamara, G. 2019. Responding to bad press: How CEO temporal focus influences the sensitivity to negative media coverage of acquisitions. *Academy of Management Journal*, 62: 918–943.

[7] Galasso, A. , & Simcoe, T. 2011. CEO Overconfidence and Innovation. *Management Science*, 57: 1469–1484.

[8] Georgakakis, D. , Heyden, M. L. , Oehmichen, J. D. , & Ekanayake, U. I. 2021. Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory. *Leadership Quarterly*, forthcoming. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101354>.

[9] Groysberg, B. , & Seligson, S. 2020. Good leadership is an act of kindness. <https://hbswk.hbs.edu/item/good-leadership-is-an-act-of-kindness>.

[10] Grube, C. , Polyakov, Y. , & Röder, T. 2021. Scenario-based cash planning in a crisis: Lessons for the next normal. <https://www.mckinsey.de/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/scenario-based-cash-planning-in-a-crisis-lessons-for-the-next-normal>.

[11] Hambrick, D. C. , & Mason, P. A. 1984. Up-

per echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

[12] Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32: 334–343.

[13] Hambrick, D. C. , & Cannella, A. A. Jr. 2004. CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal*, 25: 959–979.

[14] Hambrick, D. C. , Humphrey, S. E. , & Gupta, A. 2015. Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36: 449–461.

[15] Hmieleski, K. M. , & Baron, R. A. 2009. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *The Academy of Management Journal*, 52: 473–488.

[16] Harter, J. 2020. COVID-19: What employees need from leadership right now. <https://www.gallup.com/workplace/297497/covid-employees-need-leaders-right.aspx>.

[17] Hitt, M. A. , Arregle, J. L. , & Holmes, R. M. 2020. Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/joms.12646>.

[18] Hodgkinson, G. P. , & Healey, M. P. 2008. Toward a (pragmatic) science of strategic intervention: Design propositions for scenario planning. *Organization Studies*, 29: 435–457.

[19] Heyden, M. L. , Fourné, S. P. , Koene, B. A. , Werkman, R. , & Ansari, S. S. 2017. Rethinking “top-down” and “bottom-up” roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54: 961–985.

[20] Heyden, M. L. , Van Doorn, S. , Reimer, M. , Van Den Bosch, F. A. , & Volberda, H. W. 2013. Per-

ceived environmental dynamism, relative competitive performance, and top management team heterogeneity: Examining correlates of upper echelons' advice-seeking. *Organization Studies*, 34: 1327-1356.

[21] Karahanna, E., & Preston, D. S. 2013. The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance. *Journal of Management Information Systems*, 30: 15-56.

[22] Krause, R., Priem, R., & Love, L. 2015. Who's in charge here? Co-CEOs, power gaps, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36: 2099-2110.

[23] Krotov, V. 2015. Bridging the CIO-CEO gap: It takes two to tango. *Business Horizons*, 58: 275-283.

[24] Lawton, T. C., Dorobantu, S., Rajwani, T. S., & Sun, P. 2020. The implications of COVID-19 for nonmarket strategy research. *Journal of Management Studies*, 57: 1732-1736.

[25] Leonardi, P. 2020. COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/joms.12648>.

[26] Lin, H. C., & Lin, P. C. 2019. The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance. *Journal of Business Research*, 95: 171-181.

[27] Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M., & Veiga, J. 2008. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51: 557-576.

[28] Ling, Y., Wei, L. Q., Klimoski, R., & Wu, L. 2015. Benefiting from CEO's empowerment of TMTs: Does CEO-TMT dissimilarity matter? *The Leadership Quarterly*, 26: 1066-1079.

[29] Malhotra, S., Reus, T. H., Zhu, P. C., & Roelofsens, E. M. 2018. The acquisitive nature of extraverted CEOs. *Administrative Science Quarterly*, 63: 370-408.

[30] Makri, M., & Scandura, T. A. 2010. Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21: 75-88.

[31] Mannor, M. J., Wowak, A. J., Bartkus, V. O., & Gomez-Mejia, L. R. 2016. Heavy lies the crown? How job anxiety affects top executive decision making in gain and loss contexts. *Strategic Management Journal*, 37: 1968-1989.

[32] Nadkarni, S., & Chen, J. 2014. Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57: 1810-1833.

[33] Nadkarni, S., Chen, T. X., & Chen, J. H. 2016. The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 37: 1132-1153.

[34] Nadkarni, S., & Herrmann, P. 2010. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53: 1050-1073.

[35] Oliver, J. J., & Parrett, E. 2018. Managing future uncertainty: Re-evaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61: 339-352.

[36] Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. 2018. Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44: 1147-1173.

[37] Renjen, P. 2020. The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>.

- [38] Simsek, Z. , Heavey, C. , & Fox, B. C. 2018. Interfaces of strategic leaders: A conceptual framework, review, and research agenda. *Journal of Management*, 44: 280-324.
- [39] Simsek, Z. , Veiga, J. F. , Lubatkin, M. H. , & Dino, R. N. 2005. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48: 69-84.
- [40] Whitley, K. A. , Lee, B. , Krause, R. , & Morgan, N. A. 2021. Upper echelons research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49: 198-219.
- [41] Zhang, H. , Ou, A. Y. , Tsui, A. S. , & Wang, H. 2017. CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, 28: 585-604.
- [42] Zhen, T. , Xuan, Y. , & Jing, Z. 2012. Trusting relationships of CTO-CEO and CTO's participation in technology strategy: Based on empirical study of Chinese high-tech firms. *Chinese Management Studies*, 6: 137-159.
- [43] Zhu, D. H. , & Chen G. L. 2015. CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60: 31-65.