

# 变革型领导研究综述

韩子鑫

西北师范大学商学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2023年1月20日; 录用日期: 2023年2月20日; 发布日期: 2023年3月1日

## 摘要

变革型领导起源于20世纪70年代末, 自此之后, 变革型领导作为一种典型的领导风格成为管理学界研究的热点主题之一。已有的研究积极探讨了变革型领导在组织变革管理中对组织以及员工层面的各方面影响, 证明了变革型领导在组织管理实践当中的重要性, 本文基于以往学者的相关研究, 从变革型领导的理论起源、结构维度以及实践中的发展进行梳理与整合, 为未来研究提供参考。

## 关键词

变革型领导理论, 结构维度, 前因变量, 结果变量

# A Review of Research on Transformational Leadership

Zixin Han

Business School, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Jan. 20<sup>th</sup>, 2023; accepted: Feb. 20<sup>th</sup>, 2023; published: Mar. 1<sup>st</sup>, 2023

## Abstract

Transformational leadership originated in the late 1970s. Since then, transformational leadership, as a typical leadership style, has become one of the hot topics in management research. Existing studies have actively discussed the influence of transformational leadership on organizations and employees in organizational change management, proving the importance of transformational leadership in organizational management practice. Based on previous studies, this paper combs and integrates the theoretical origin, structural dimension and practical development of transformational leadership to provide reference for future studies.

## Keywords

Transformational Leadership Theory, Structural Dimension, Antecedent Variable, Result Variable

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 变革型领导理论的起源

领导理论是一门研究领导有效性的理论，一直以来是管理领域的重点研究方向之一。在领导理论发展的过程中一直围绕哪些因素会对领导有效性产生影响而进行，学者从不同角度对领导问题进行大量研究先后经过了三个阶段：领导特性理论、领导行为理论、领导权变理论，被称为传统领导理论。之后有学者从其他角度对领导行为进行了研究，推动了领导理论的发展。

领导特质理论的研究主要集中于成功领导者身上的共性。该理论认为领导者特性是天生的，与后天的努力和培养无关，只有先天拥有这些特质和能力才能有机会成为成功的领导者。这一理论在解释领导行为方面显然存在着明显的缺点，主要包括没有考虑员工的需求和情景因素，也没有明确各种特性在领导工作中的相对重要性。之后，学者们开始侧重于研究领导者的行为、领导方式对组织成员的影响，来寻找最佳的领导行为和领导风格。对领导行为的研究学者们主要集中在两个维度上：对人的关注、对生产的关心。对人的关注是指领导者在工作中给予下属关怀，与员工进行沟通交流，使得员工对领导更加尊重，从而在领导和员工之间形成融洽的关系。对生产的关心是指领导者把工作看作是首要，以工作绩效为目标，在工作中对员工的行为加以引导和控制。同样，该理论也依旧缺乏工作情境的考虑。随后，领导权变理论提出有效的领导受不同情景的影响，该理论弥补了之前理论的不足。领导权变理论的主要成果有费德勒模型、豪斯的路径目标理论、领导成员交换理论等，但是该理论涉及的任务结构、领导成员关系等因素在实践当中难以确定，实际操作较为困难。

20 世纪 70 年代，随着全球化的影响，企业外部环境持续动荡，企业内部的发展也不再平稳，传统的领导理论已经不能再继续解释日益复杂的管理问题。在组织变革的大环境下，企业需要甄选和培养具备变革型领导潜力的领导者以及在工作环境中促进其变革型领导行为，为企业寻求新的发展机会。

“变革型领导”是唐顿于 1973 年在《Rebel Leadership》一书中首次提出，之后，Burns (1978) [1] 将其概念上升到了领导理论。Burns 认为变革型领导能够通过较高层次的需要和动机激发下属的工作积极性，并建立领导和下属之间相互鼓励和提升的关系，最终实现领导者及下属双方的目标。他将变革型领导定义为领导者寻求并激发下属潜在动力，促使下属全力投入工作，并通过较高层次的价值观鼓励、提升下属，推动改革。他还指出了变革型领导与以往交易型领导的不同之处。以往的领导理论下的交易型领导者通过满足追随者的利益要求来实现价值观等的交换，是一种交易关系。与此不同的是，变革型领导则强调的是领导者和追随者之间的相互影响、相互提升的过程。所以，变革型领导不仅仅局限于利益交换的层面，Burns 对两种领导类型的分类为以后的领导理论研究指明了方向。此后，学者们对变革型领导理论展开了大量深入的研究，也在 Burns 的基础上对该理论进行了不断的完善。Bass (1985) [2] 深层次扩展了变革型领导这一概念，并指出在企业中，相互信任的氛围关乎着员工是否会优先考虑企业利益，而变革型领导带领员工清楚自身所承担任务的意义与价值，激发员工主动扛起责任，建立互相信任的氛围。这时，员工为了实现自我价值，会在完成工作基础上寻求更深的追求，甚至将组织和集体利益优先

于个人利益,最终得到超过组织原定期望的结果。Bass (1995) [3]还进一步指出了变革型领导的具体特征,认为变革型领导者有着在危机来临时能保持冷静和幽默感、在关键抉择时刻能够保持耐心、负责等品质。有学者认为领导者对员工的授权会有助于建立信任氛围,转变员工工作态度,通过让下属自主地完成工作,使管理策略与组织文化相匹配以保证组织目标的实现。变革型领导以自身能力为员工建立最适合其发展的愿景,然后真诚地和下属沟通,让下属感受到其愿景极大可能实现,从而做出对组织的承诺(Bass, 2006) [4],随后,为组织愿景的实现尽心尽力的工作,并为组织发展提供可行性建议。李超平、时勘(2005) [5]等学者还指出该风格的领导实际上就是通过向下属描绘组织愿景,唤醒下属的内在动机,并激发员工将需要提升到自我实现的层次,进而超越“平凡自我”,实现“更加自我”,努力提升工作投入,最终实现组织目标。尽管学者们对变革型领导的界定不尽相同,但是,关于变革型领导特征的实质内容上,学者们的观点基本一致。在这当中,领导者发挥了传递组织使命、描绘组织蓝图、引导员工自我实现的需求、表达对下属的期许的作用[6];同时,领导对员工产生了许多积极的影响,包括:正向影响员工情绪、让员工主动信任领导者,让员工从内心钦佩、尊重领导者。

## 2. 变革型领导的结构维度与测量

### 2.1. 国外关于变革型领导结构的研究

Bass (1985) [2]经过长期研究和摸索不仅深层次的界定了变革型领导这一构念,还首次将变革型领导划分为包括智力激发、魅力—感召领导、个性化关怀的三维度结构。随着后续学者对该三维度结构的修正,原有的魅力—感召领导进一步被细分为感召力和领导魅力,其他两个维度保留,形成了变革型领导的四维度结构,该种划分方式也受到了学界的广泛认可。其中各维度具体含义如下,感召力指的是领导者依靠自身的人格和信仰来领导下属,鼓舞员工积极热情的投入工作,是领导自身具有的一种天生气质;领导魅力指的是领导利用个人魅力在员工心目中树立为榜样,以此加强员工对领导的认同感以及对工作使命感,从而做出组织变革;个性化关怀是领导者根据员工的不同特点,给予他们针对性的关怀与支持;智力激发是指领导者善于激发员工的潜能,引导员工敢于突破固有的思维定势,培养创新思想,尝试利用新观念、新方法来创造性的解决问题。针对这四个维度,学者们建立了评价工具——Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ),该量表在信度效度方面表现很好,也在变革型领导的实证研究中被广泛使用。在前人研究的基础上,后续有人还提出了变革型领导的六维度结构,即高绩效期望、个性化关怀、促进合作、阐明愿景、榜样示范、智力激发。不难看出这是对四维度结构当中某个维度的进一步细化。其中,提出高绩效期望是领导者期望员工能够具有超出组织期待的表现,为下属设定高于组织绩效的目标;促进合作是指领导者促进团队成员之间的合作,提高团队凝聚力,共同为实现组织目标努力;阐明愿景是指领导者将组织愿景清晰的描绘给员工,使员工对未来的工作有明确认知,激励下属为了组织利益而努力奋斗;榜样示范是指领导者自身通过榜样的作用强化下属对其的认同感,通过榜样的示范影响带动员工继续为实现组织目标努力。个性化关怀和智力激发与 Bass 等学者(1994) [7]的界定基本一致,Podsakoff (1990) [8]等学者基于上述结构划分也开发了相应的六维度量表。之后有学者从团队的视角出发将变革型领导划分为挑战陈规、调动成员、模范表率、达成共识、激发热情五个维度,并编制了相应的量表,丰富了变革型领导结构维度的理论研究,也为测量团队层面领导行为提供了有效工具。

### 2.2. 国内关于变革型领导结构的研究

国内学者考虑到西方量表在国内的适用性会在一定程度影响变量之间的关系,于是对变革型领导的结构进行了本土化。

李超平和时堪两人选取中国领导者为研究样本,同时将中国的本土国情和文化背景纳入研究当中综合分析之后,得出了变革型领导的四维度结构[5],分别为领导魅力、愿景激励、个性化关怀、德行垂范,并在此基础上编制了相应的量表。该量表中的德行垂范是指领导者规范自身德行为员工树立正向的榜样,与中国传统文化中注重品德的习惯相呼应。同时实践证明,该本土化的量表的各个维度均能够正向预测领导的有效性,被国内学者广泛应用于具体的研究当中。另外,孟慧等(2013) [9]在四维度结构上提出每个维度下还包括两个子维度,形成一个二阶四维度的结构,在学界也具有较高的代表性。四个维度及其涵盖的子维度分别如下:愿景激励(愿景和认可)、影响力(领导魅力和德行素养)、智力激发(创新和纳谏)和个性化关怀(生活和发展)。据此,孟慧等人开发出了测量问卷,并通过实证研究验证了各个子维度也能够充分表征在中国特殊情境下的变革型领导的内涵。

### 3. 变革型领导在实践中的发展

变革型领导理论起源于西方,之后在全球范围内广泛流传。自变革型领导理论提出以来就成为领导理论研究的重要部分,是现代组织应对组织变革的有效策略。学者们对其进行了广泛的实践和探索,在不断的深入研究当中也进一步丰富了其内涵,揭示了其作用机制。

#### 3.1. 变革型领导的前因变量

领导理论的发展证明了变革型领导行为对组织管理和发展的有效性,有了该结论我们还需要了解变革型领导行为是如何产生与发展的。对变革型领导行为的形成因素和发展条件进行考察将有助于组织科学选拔和培养变革型领导,并努力设计和改善工作环境以激励变革型领导行为[10]。在对相关文献进行梳理时,发现变革型领导主要受个体因素和情景因素影响。

个体因素是指领导者自身因素,主要包括教养环境、工作情境、情绪智力等。教养环境主要指个体所处的家庭环境。Murphy (2011) [11]认为家庭环境对领导者的发展与成长具有重要意义。当父母给予他们的孩子做决定的权利、刺激性环境、鼓励和接受时,这些因素能发展孩子作为领导者的潜能。研究者从家庭环境中选取了个性特点、支持性的教养模式、胜任感等具体可能影响成年后领导风格的形成因素来提出假设,探讨领导行为形成的根源。Avolio, Rotundo 和 Walumbwa (2009) [12]在对教养方式和破坏次要规则对领导行为影响的调查中,发现了在父母的权威型教养方式下成长的个体在工作中承担了更多的领导角色。还有学者探讨了青少年生活在支持性和智力激发的家庭环境中的各种因素与成年早期领导者的变革型领导行为的关系,并得出积极的家庭环境因素与变革型领导呈显著相关的结论。这表明早期良好的教养环境能够培养孩子的责任感,形成积极的自我评价,具有妥善处理生活事件和独立做出决定的能力。上述相关研究都表明个体教养环境对发展领导潜能极为重要的影响作用。除了家庭环境以外,工作情境与变革型领导行为也存在关联。工作情境指的是高认知的需求、有价值、有意义的工作会激发领导者产生更多的变革型领导行为,如头脑风暴、需要高认知参与解决问题等行为[13]。特定的情境特征如需要认知资源参与加工的问题解决、头脑风暴和评价情境以及领导者感到能够掌控的稳定的工作环境,可以促进更多的变革型领导行为[14]。情绪智力和变革型领导的关系紧密(Goleman, 1995) [15],许多员工都把情绪智力看作成为变革型领导的一项必备因素。情绪智力包括自我意识、情绪管理、自我激励、同理心及社交关系管理。其中,同理心是指个体通过自身的敏感性、社交自信等特质来对他人不断变化的情绪状态进行识别并作出恰当的反应,是变革型领导行为如个性化关怀的必要能力。自我意识是指个体进行自我观察的能力。自我意识较强的领导者在把握工作目标和工作意义方面表现更好,也能更好地给员工传达工作的意义和价值,激励其实现超出组织期望的成果。Barbuto 和 Burbach (2006) [16]进一步证实了情绪智力的五个方面均与变革型领导呈显著正相关。

情景因素主要包括是组织层面、同级领导者和下属等外界因素[17]。组织层面因素不仅对变革型领导的行为具有较大的影响,而且不同的组织环境产生的影响也不同。在同级领导者当中,其他的该风格领导者也会使个体行为朝着变革型领导的风格靠拢。另外,如果员工属于外向型、高成长需要类型,那么可以更加有效的评价变革型领导,同时他们本身会对变革型的领导者拥有更高的满意度。

### 3.2. 变革型领导的结果变量

通过对以往文献的梳理可以发现,对变革型领导行为作用机制的研究主要集中在对员工个体和组织及团队的影响。

变革型领导能够在企业中营造出一种支持、信任、鼓励的工作氛围,进而使员工在工作中不断提高自我、充实自我。学者们以员工个体为研究对象主要探讨了变革型领导对员工的工作态度、工作行为、工作绩效等方面的影响机制。在工作态度方面,李超平等人(2006) [18]以心理授权为中介变量研究变革型领导的领导有效性,结果变革型领导对员工工作态度之间有显著影响;还有研究证明依据不同员工的心理需求,变革型领导会在工作和生活中给予下属有区别的关心和支持[19],给员工提供适合他们发展的环境,同时,领导者自身会明确企业的整体目标和发展趋势,继而将企业愿景灌输给员工激发员工的高层次需求,引导员工超预期实现组织目标,在变革型领导的带领下,员工的组织承诺、工作满意度、工作动机等得到改善和提升。在工作行为方面,变革型领导会为员工提供一种环境,在这种环境当中,领导会鼓励员工进行创新,刘景江等人(2013) [20]在中国情境下,实证研究表明,变革型领导会通过心理授权提高员工创造力。在工作绩效方面,仲理峰等人(2013) [21]以员工的心理资本和传统性为中介变量研究变革型领导与员工工作绩效的关系,结果显示员工的心理资本完全中介于变革型领导和员工任务绩效及组织公民行为,传统性在其中起调节作用。变革型领导善于管理企业,所以其在组织及团队方面也有积极的影响。陈晓红等人(2012) [22]通过分析中小型企业领导者的样本数据,首次提出了以学习和创新为中介的理论模型,研究了变革型领导与企业绩效的关系。结果表明:中国的中小型企业当中的变革型领导对组织绩效具有积极作用。王桢等人(2013) [23]采用多层研究的思路研究变革型领导行为对团队态度的影响机制,结果显示变革型领导对团队满意度和团队认同具有正向影响。孙谋轩等(2021) [24]收集了国家级创新型项目团队领导者和成员的配对数据,分析得出变革型领导会促进团队沟通、团队反思以及团队实验行为,最终增强团队韧性。赵丹凤(2022) [25]通过对不同绩效类型、不同团队类型的变革型领导对团队绩效的关系研究进行元分析,更为准确的评估得出变革型领导与团队绩效显著正相关,团队类型与绩效类型对此相关关系具有调节效应。

## 4. 变革型领导未来展望

变革型领导理论发展至今,学者们对其内涵、结构、有效性以及作用机制方面进行了深入而广泛的探索,推动了领导理论及相关领域的发展。然而,通过对以往文献的梳理可以发现目前关于变革型领导的研究还存在一些不足之处。

首先,现有的研究大部分偏好于分析变革型领导与各类结果变量之间的关系,对于变革型领导的调节变量关注不够,同时对于变革型领导的有效性也有部分学者提出质疑,在这一方面缺乏情境变量的整合与梳理。所以,结合调节变量,深入探索影响变革型领导效果的情境因素是未来研究当中需要关注的重要方向。

其次,对于变革型领导的作用机制研究,现有的研究大多是分别从个体层面、团队层面来展开的,总体比较分散,缺乏系统性。因此,未来的研究可以考虑从个体、团队和组织层面开展跨层次研究,更加深入、系统地探讨变革型领导的作用机制,尤其是需要将中介机制和调节作用整合到一个框架下,能够更加深刻和准确地揭示变革型领导行为发挥效应的具体过程。

最后,实证研究当中的研究方法和数据收集途径单一,这也会局限了我们对变革型领导的认识,也

无法进行跨层次的研究分析。未来研究当中也需要采用多元的研究设计，通过不同途径、分多次来收集质量更高的数据，减少实证研究的误差。

## 参考文献

- [1] Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Harper & Row, New York.
- [2] Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York, 191.
- [3] Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995) MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set. Mind Garden, Redwood City. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- [4] Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- [5] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005, 37(6): 803-811.
- [6] 刘步. 领导风格对员工创新行为的影响机理研究[D]: [博士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2015.
- [7] Bass, B. and Avolio, B. (1994) *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- [8] Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Morrison, R.H., et al. (1990) Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trusts in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- [9] 孟慧, 宋继文, 徐琳, 田京, 钱静. 中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨[J]. 管理学报, 2013, 10(3): 375-383.
- [10] 李林, 刘勇. 变革型领导的前因变量综述[J]. 人力资源管理, 2014(6): 42-43.
- [11] Murphy, S.E. (2011) Providing a Foundation for Leadership Development. In: Murphy, S.E. and Reichard, R.J., Eds., *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders*, Taylor and Francis, New York, 3-37.
- [12] Avolio, B.J., Rotundo, M. and Walumbwa, F.O. (2009) Early Life Experiences as Determinants of Leadership Role Occupancy: The Importance of Parental Influence and Rule Breaking Behavior. *The Leadership Quarterly*, 20, 329-342. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.015>
- [13] 赵丹阳. 变革型领导对员工创新行为的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 邯郸: 河北工程大学, 2022. <https://doi.org/10.27104/d.cnki.ghbjy.2022.000138>
- [14] Karina, N. and Bryan, C. (2011) Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors? An Experience Sampling Method Study on the Predictors of Transformational Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 344-352. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.009>
- [15] Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. Bloomsbury, London.
- [16] Barbuto, J.E. and Burbach, M.E. (2006) The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146, 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- [17] Wang, L. (2018) Study on the Influence of Leadership Style on Employee's Organizational Commitment. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 322, Article ID: 052022. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/322/5/052022>
- [18] 李超平, 田宝, 时勘. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用[J]. 心理学报, 2006, 38(2): 297-307.
- [19] 李丹丹. 变革型领导力对员工创新行动的影响: 主动性人格与工作热情调节中介作用[J]. 经济视野, 2020(3): 140-141.
- [20] 刘景江, 邹慧敏. 变革型领导和心理授权对员工创造力的影响[J]. 科研管理, 2013, 34(3): 68-74. <https://doi.org/10.19571/j.cnki.1000-2995.2013.03.009>
- [21] 仲理峰, 王震, 李梅, 李超平. 变革型领导、心理资本对员工工作绩效的影响研究[J]. 管理学报, 2013, 10(4): 536-544.
- [22] 陈晓红, 王思颖, 杨立. 变革型领导行为对企业绩效的影响机制研究——基于我国中小企业领导人的问卷调查[J]. 科学学与科学技术管理, 2012, 33(11): 160-171.
- [23] 王桢, 罗正学, 李旭培. 变革型领导与团队成员工作态度: 基于多层线性模型的研究[J]. 数理统计与管, 2013, 32(1): 100-112. <https://doi.org/10.13860/j.cnki.sljt.2013.01.011>
- [24] 孙谋轩, 朱方伟, 国佳宁, 关月. 变革型领导对团队韧性的影响: 意义建构视角[J]. 管理科学, 2021, 34(3): 27-41.
- [25] 赵丹凤. 基于元分析的变革型领导与团队绩效的关系研究[J]. 企业改革与管理, 2022(16): 85-87. <https://doi.org/10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0868>