

西方新领导理论：兴起、发展与趋向

文茂伟

摘 要：西方新领导理论真正揭示了领导与管理的本质区别，是对传统领导理论的革命性突破。该理论各流派共同主张领导以愿景为核心要素，是基于领导者与追随者情感和价值实现变革的过程。各流派均以实证研究为基础，从特质、行为和情境维度阐释有效领导力的形成，各有侧重。本文系对该理论的系统评介。

关键词：领导；变革；魅力；价值；愿景

中图分类号：C933 **文献标识码：**A **文章编号：**0257-5833(2007)07-0098-14

作者简介：文茂伟，华东师范大学教育科学学院与中国浦东干部学院联合培养领导教育学博士研究生（上海 200062）

对领导问题的专门学术研究始于上世纪初的美国社会科学领域，迄今已近百年。到上世纪70年代后期，价值多元、竞争加剧和组织环境不确定性增强，在客观上要求研究者聚焦领导（leadership）区别于管理（management）的独特功能，探求通过提高领导效能，提升组织业绩、推动社会进步的有效路径。这一努力过程中，真正揭示了领导与管理本质区别的是兴于上世纪80年代的新领导理论。它的发轫、发展标志着西方领导理论的革命性突破且至今仍为研究热点。该理论倡导的领导理念与方法始于变革要求，对需要变革或处于变革中的社会及组织具有借鉴意义。近年，其代表理论（变革型领导）和最新理论（基于价值的领导）的术语为国内学术文章所频繁引用，但至今国内缺乏对该理论学术沿革的系统介绍。因此，有必要对该理论的思想来源、主要流派、研究方法、基本主张和发展趋向做一系统梳理。

一、缘 起

在新领导理论出现之前，西方关于领导的研究主要集中于应用心理学和管理学领域，且大多实证研究的样本取自基层经理人，先后形成了特质理论、行为（风格）理论和情境（权变）理论三大传统理论。特质理论致力于研究领导者区别于普通人的天生特质；行为理论从任务导向和关系导向两个维度探讨领导行为风格；情境理论则关注领导者-成员关系、任务结构和领导者职位权力等情境条件与领导行为模式的匹配。这些传统理论仅限于在管理层面上研究领导，几乎只

收稿日期：2007-03-27

Riggio, R. E., Ciulla, J. B., & Sorenson, G. J.: Leadership education at the undergraduate level: a liberal arts approach to leadership development, in Kravis-Deroulet Leadership Conference 2001 (Claremont McKenna College), Riggio, R. E., & Murphy, S. E., 2003, The Future of Leadership Development, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2003, p. 224.

Weibler, J. (ed.): New Perspectives on Leadership Research, Rainer Hampp Verlag, 2004, p.313.

关注对追随者的监管；而且局限于现有组织文化下，不同领导风格对追随者个体、小群体和具体任务完成效果的影响，因此是倾向于维持组织现状的。

传统领导理论模型曾经能够部分阐释它们兴起时代的领导现象。到了上世纪70年代后期，全球范围内商业竞争日益加剧、成员对组织的承诺与忠诚普遍缺失，促使人们期望领导者能够有效激发组织成员的动机与热情，变革并提升个体道德水平和组织业绩。研究者们发现，要解释和预测领导者对追随者的情感激发和对整个组织的影响，传统领导理论存在明显局限，不得不寻找新的研究视角。

在研究对象上，研究者们从关注小群体的领导转向了关注整个组织的领导。另一方面实践领域的现实要求引起高层领导者们对提升领导效能的普遍重视，于是，研究者更容易采集到关于高层领导者的相关研究数据，使研究整个组织的领导成为可能。在思想来源上，美国政治学家、历史学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）提出的变革型领导（transformational leadership）理论和管理学教授罗伯特·豪斯（Robert House）提出的“1976年魅力型领导（charismatic leadership）理论”为后继研究者贡献了逻辑起点与分析框架。而伯恩斯的变革型领导理论和豪斯的魅力型领导理论则植根于社会学大师马克斯·韦伯提出的魅力型领导思想。

在《社会和经济组织的理论》一书中，马克斯·韦伯根据合法性基础区别出3种不同类型领导权威：传统型权威、法理型权威和魅力型权威。韦伯认为，在相对静态的传统社会中，领导权威建立在传统基础之上——追随者忠诚于神圣而稳定的社会秩序，以及代表秩序的国王、世袭领主、酋长和牧师等领导者；而在现代社会，日益增长的科层化、科学化和合理化倾向，使领导权威的合法性基础演变为法律和理性——有秩序的社会、经济组织由一套按理性正义原则制定的规范来统治，这些规则规定了科层体系中的职位、任职人员的责任义务和选拔程序等，追随者具体服从某一责任职位的法定权威。认定合理性和科层化不断扩大对人类自由构成威胁，韦伯提出遏制威胁的惟一替代方案是施行魅力型（charismatic）领导。魅力型领导合法性来源于追随者和领导者的情感联系，通过领导者的个人品质而不是法律或传统使追随者服从。在领导者和追随者关系中，魅力型领导者是被超自然权威选中来完成一项精神使命的。领导者神圣的、英雄主义的、可为楷模的个性品质是被选中的信号。魅力型领导者的特殊权力或能力，就像对使命的定义一样，是源于神的。追随者的服从来自于一种内化于使命的道德责任。如果领导者不能维持某种品质、采取某些行为或达成某种结果，就会被认为这种“恩赐的天赋”（魅力）已远离了他们，权威基础随之消失。在功能上，韦伯认为，魅力型领导不从传统或理性中寻求合法性反而批判过去，给社会以新方向，是实现变化的革命性力量。

在领导研究领域，有数位学者对韦伯的魅力型领导进行现代诠释，其中最具影响的是伯恩斯和豪斯。基于此二人的思想与方法，20世纪80年代以来，一批研究者继续致力于探索这种类型的领导。他们从不同角度切入，进行大量实证研究并建构各自的理论。由于关注重点不同，研究者对这类领导的称呼也不尽相同。有的延用伯恩斯的命名——变革型领导，有的延用豪斯的命

Storey, J.: Changing theories of leadership and leadership development, in Storey, J.(ed.): Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends, London, Routledge, 2003, p. 14.

豪斯对于该理论的阐释文章正式发表于1977年，他把该理论命名为“1976年魅力型领导理论（1976 theory of charismatic leadership）”。

Weber, M. (Henderson, A.M., & Parsons, T., Trans.): The Theory of Social and Economic Organization, New York, Oxford University Press, 1947 (Original work published 1924).

“harismatic”源于希腊语，本言语为有天赋的。

此处的品质、行为或结果是指追随者认为有助于完成使命的品质、行为或结果。——本文作者注。

名——魅力型领导，有的提出新的名称，如愿景型领导(visionary leadership)、榜样领导(exemplary leadership)、文化领导(cultural leadership)和符号领导(symbolic leadership)等。尽管这些理论名称不同，内容侧重点各异，但它们的思想起源一致，并可以归纳出明确的主张，因而被归为一类。这类理论被布莱曼(Bryman)称为“新领导(New Leadership)”理论，被亨特(Hunt)称为“新兴领导(Emerging Leadership)”理论，被豪斯和爱蒂泰尔(House & Aditya)称为“新魅力(理论)(neo-charismatic theory)”，被萨希金(Sashkin)和谢莫(Chemers)等人称为变革型领导理论。本文采用布莱曼的说法，用新领导理论指称它们。

评介新领导理论的共同基本主张是本文一个专门小节的任务，为方便读者概览以下对该理论主要流派的介绍，在此仅简介相对传统理论，它们在研究方法上的重大转向：

一、新领导理论超越了传统理论仅围绕单一变量对交易型领导进行阐释的局限，而从特质、行为和情境各个视角，全方位刻画超越交易关系的领导；二、新领导理论不是在“物理”的层面，而是在象征和情感的层面讨论领导过程；三、新领导理论重视领导者如何有效运用其特质与行为，促使组织中个体和整个组织文化转变，反映着一种基于人文主义的、整体的和交互的视角。

二、主要流派

(一) 奠基理论

1. 伯恩斯的变革型领导理论：界定一对新范畴

伯恩斯并非第一个提出交易型领导与变革型领导这对范畴的学者，但却是在此基础上创建了一种重要的领导理论——变革型领导理论，引发了西方领导理论的重大演进。伯恩斯理论源于政治历史研究。在其获普利策奖的经典著作《领袖论》(Leadership)一书中，伯恩斯主要研究了数位对现存社会秩序产生深远影响的政治领袖，如罗斯福、甘地、列宁、毛泽东和马丁·路德等。

伯恩斯明确界定了交易型领导和变革型领导这两种领导类型。他认为，交易型领导以满足追随者较低层次需求为基础，双方处于合同交易关系之中，进行的是一种基于私利引导的交换；而变革型领导与之形成鲜明对比，用伯恩斯自己的话来说，变革型领导就是“寻找追随者的潜在动机，使其追求更高层次的需求，把追随者看作完整的人。结果就形成……一种把追随者转化为领导者，把领导者转化为道德代表的相互激发和升华的关系”。变革型领导的特征可以归结如下：

(1)领导者要诱发并引导追随者为特定的目标努力，这些目标代表的既是领导者又是追随者的利益和动机；

(2)这些利益和动机是为满足更高层次的需求(如价值、理想和道德)的，因而追随者被领导者视为完整的人；

(3)领导天赋就是领导者能够发现自己及追随者的价值与动机；

(4)追随者对变革型领导的回应是基于更高的道德责任，而不是个人私利；

(5)领导的最终结果就是，把追随者转化为领导者，把领导者转化为道德代表，形成一种在情感和道德上相互激发和升华关系。

Fairhurst, G. T.: Dualisms in leadership research, in Putnam, L. L., & Jablin, F. M.(eds.): New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods, Thousand Oaks, CA, Sage, 2001, p. 426.

变革型领导理论经过数位研究者的修订和拓展，相对完整地包含了这类理论的基本要素，且为时下热点理论，故有研究者直接用变革型领导理论来统称这类理论。

该书已被译为中文，参见[美]詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯《领袖论》，刘李胜等译，中国社会科学出版社1996年版。

Burns, J. M.: Leadership, New York: Harper & Row. 1978, p.4.

可见，伯恩斯用“变革型领导”来指称这类领导，意在：一、与传统的、倾向于管理的交易型领导相对应；二、强调在领导过程中个体的转化与变革。伯恩斯所说的变革型领导和交易型领导在组织行为学意义上可以被分别诠释为领导和管理。

在领导理论变革中，伯恩斯扮演了思想先驱角色。他阐明了变革型领导的概念及道德基础，但并未解释变革型领导者要采取怎样的行为策略，也未关注变革型领导者的具体个性特征及试图“变革”的具体社会、组织环境，这些工作都留给了受其思想启迪的后继者们。

2. 豪斯“1976 年魅力型领导理论”：奠定实证研究的基础

在伯恩斯进行政治史分析同时，豪斯正在为魅力型领导的实证研究寻求坚实的基础。豪斯试图找到一套实际易测的假设来界定魅力型领导的本质特征与表现形式。他汇编了社会学和政治学文献中对魅力的描述，得到一套可用于实证研究的命题。这些命题包含魅力型领导者个性特征、行为表现和对追随者的影响三方面，具体内容详见下表。

表 1 魅力型领导者的个性特征、行为表现以及对追随者的影响

个性特征	行为表现	对追随者的影响
支配性	树立强烈的角色榜样	信任领导者的理念
渴望影响他人	显示出能力	追随者与领导者的信仰接近
自信	清晰表达目标	无怀疑地接受
坚定的价值观	寄予高期望	喜欢领导者
	表露信心	服从
	唤起动机	认同领导者
		情感投入
		目标提升
		增强自信

资料来源：[美]彼得·诺思豪斯：《领导学：理论与实践（第 2 版）》，吴荣先等译，江苏教育出版社 2002 年版，第 87 页。

豪斯的工作基于“必须由对追随者产生的影响来定义魅力型领导”这样一种逻辑起点，比如把唤起追随者超常奉献精神、认同感和效仿作为魅力存在的证据。他认为，对魅力型领导进行实证研究的恰当策略是先根据领导者对追随者的影响来确认谁是魅力型领导者，然后再去评估那些魅力型领导者区别于交易型领导者的特征。除了研究魅力型领导者的特质和行为外，豪斯也考虑到组织情境因素。他继承韦伯的观点，认为在追随者处于困境时，领导者魅力的作用更为明显。

豪斯的 1976 年魅力型领导理论奠定了新领导理论踏上定量和实证研究之路的基础。豪斯之后的研究者们继续提炼变革型或魅力型领导者的心理及行为特征，把魅力的作用引入了复杂组织的实践。

（二）兴盛时期的主要流派

1. 巴斯的变革型领导理论：全范围领导模型

Conger, J. A., & Kanungo, R. N.: Charismatic Leadership in Organizations, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, p. 8.

Sashkin, M.: Transformational leadership approaches, in Sternberg, R. J., Antonakis, J. & Cianciolo, A. T., 2004(eds.), The Nature of Leadership, Thousand Oaks, CA, Sage, 2004, p. 174.

House, R.J.: 1977, A 1976 theory of charismatic leadership, in Hunt, J.G. & Larson, L.L. (eds), Leadership: the Cutting Edge, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977.

Chemers, M. M.: An Integrative Theory of Leadership, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997, p.80.

新领导理论的实证研究结果支持了韦伯的假设：不确定性和环境压力增加了魅力型领导者出现的可能性。这种类型的“新领导”似乎不仅仅出现在政治领域，而且也出现在商业组织中。巴斯是最早在组织情境下明确区分交易型领导和变革型领导的学者，他更关注变革型领导本质和要素的具体表现形式。

巴斯(Bass)认为，变革型领导者同交易型领导者的行为方式有本质区别。交易型行为聚焦于领导的管理方面，是指业绩监控、纠正错误和奖励成绩这样的行为；而变革型领导者能够把追随者从自我中心的个体变成忠于群体的成员，激发追随者取得超出预期的成绩。巴斯的变革型领导理论对伯恩斯的变革型领导理论和豪斯1976年魅力型领导理论均进行了拓展。他把伯恩斯的理论概念具体转化为一种心理学研究。他开发了一个评估工具——《多因素领导问卷》(MLQ)，既测试变革型领导，又测试交易型领导和不作为领导，同时测试可以观察到的结果，如努力、效果和满意度等，不过其重点还是测试变革型领导。

巴斯通过MLQ收集的数据证明交易型领导和变革型领导并非处于对立的两极，而是领导的彼此独立的不同方面；二者关系类似“任务导向”和“关系导向”这两个独立但不对立的行为维度。巴斯的方法从一开始就既包含了早期基于交易型领导的行为方法，也包括新的变革型方法，使其成为第一种可以被称为“混合”的方法。这是巴斯对伯恩斯理论的重要修正。他认为变革型领导是交易型领导的一种扩充。他论述道：“正如勒温森(Levinson)所说，如果你把领导限定为：根据追随者完成约定工作的情况，满意的就用胡萝卜奖励，失败的就用大棒惩罚，那么追随者就会总觉得自己像个傻子。为了使追随者能产生真正的承诺，并尽心工作，领导必须关照追随者的自我价值感。这就是变革型领导加于相互交换关系之上的。变革型领导者能激发他人做得比他们原本打算做的多，而且常常比他们认为可能做到的还要多。他们设定更具挑战性的目标并取得更好的业绩。”

巴斯还发展了豪斯的研究成果。他明确指出，魅力是变革型领导必要条件但不充分条件，魅力是变革型领导有效性重要来源，但不是全部，是MLQ所测量变革型领导因素之一。

MLQ测量变革型领导因素、交易型领导因素和不作为领导因素，形成了一个全范围领导模型。在MLQ构成中，变革型领导被分解为四种相互联系的因素：理想化影响(曾被称为“魅力”)、鼓舞干劲(曾被称为“激励领导”)、智力激发和个别化关怀；交易型领导三要素被定义为：权变奖励、主动例外管理和被动例外管理；不作为领导因素表现为放任自流领导，是一种无领导行为。具体来说，“理想化影响”是指领导者具备以下这些能力：表现出坚定的信念、强调信任、在有争议的事物面前保持坚定的立场、展示他们最重视的价值、强调目的、承诺及决策伦理的重要性。从这里可以看出，领导者被奉为道德典范；使他人产生骄傲、承诺和信心；动员他人为群体的共同事业而奋斗。“鼓舞干劲”是指领导者要具备这样的能力：清晰地表达一个充满吸引力的愿景、用更高的标准来挑战追随者、表现出巨大热情，并鼓励追随者。“智力激发”是指领导者

Bass, B. M.: Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, Free Press, 1985. Bass, B. M., & Avolio, B. J.: MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission set, Redwood City, CA, Mindgarden, 1995. Bass, B. M.: Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997.

Makin, P., Cooper, C., & Cox, C.: Organizations and the Psychological Contract, Oxford, Blackwell Publishing, 2002, p.188.

Fischer, O., & Manstead, A. S. R.: Computer-mediated leadership, in German Journal of Human Resources Research, Vol.18, No.3., 2004, p.314.

所谓“不作为领导”的含义为领导者不承担领导责任。

Bass, B. M.: Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997, p.4.

要能够：质疑以前的假设、传统和信念；激发他人做事的新视角及新方法；鼓励他人表达新的观点及推理。“个别化关怀”是指这样的领导者能力：把他人看作有独特个性的个体；关注个体的需要、能力和渴望；认真倾听；使个体得到更大的发展并为其提供建议、教导和训练。“权变奖励”是指领导者对成绩进行奖励、明确表达自己的期望、与追随者谈判资源的使用。“主动例外管理”是指领导者监督追随者的行为，发现其背离标准时就进行纠正。“被动例外管理”是指等到问题变严重时，领导者才介入；直到错误引起他们注意时，领导者才会采取行动。“不作为领导”是指一种无领导行为：领导者放弃责任、在需要时缺位、不理睬追随者的求助、拒绝在重要事项上发表意见。巴斯指出：“变革型领导是最有效的，接下来的有效性排序为权变奖励、主动例外管理、被动例外管理和放任领导。”不过，巴斯也认为，在领导者之间并没有简单的区分，就是那些变革型领导者也会在必要情况下采用交易型策略。

巴斯的模型虽然是从伯恩斯概念发展而来的，却植根于实证研究。他的研究样本涵盖了商业经理人、代理机构管理者和美军军官等。自 1985 年提出之后，巴斯对 MLQ 进行过多次修订，现行版本把理想化影响（魅力）这个维度细分为两个子指标：归因和行为。

同伯恩斯的理论一样，巴斯的变革型领导理论是建立在马斯洛的需求层次理论基础之上的。变革型领导者诱发并引导追随者追求在马斯洛的需求层次结构中较高层次的需求：自尊和自我实现的需求。但遗憾的是，我们不太清楚这一过程到底是怎样进行的，因为巴斯并没有解释追随者的需求从较低层次转换到较高层次的机制。

当然，在领导者的个性和行为特征研究方面，巴斯的贡献是杰出的。但由于这是一种个人取向的理论，巴斯的研究，尤其是其早期研究，以领导者对追随者个体变革的作用为主干，尚未明确指向组织变革层面。

2. 本尼斯和纳拉斯的愿景型领导理论：杰出领导者的行为策略

本尼斯和纳拉斯在 1985 年对美国 60 位成功的企业执行主管及 30 位杰出的公共组织领导者进行了非结构性的、开放的深度采访，这些领导者因成功变革其所在组织而声名远扬。根据访谈结果，本尼斯和纳拉斯总结出变革型组织中领导者常用的四种策略：

第一、有远见的领导者拥有对组织的清晰愿景，该愿景描绘的是吸引人的、可能现实的和可以信赖的未来图景。领导者能够借助生动的、鼓舞人心的交流方式，使愿景成为组织成员关注的焦点，并能够诱发并引导组织成员对这一愿景产生承诺。领导者被看成是组织愿景的创造者和社会设计师。

第二、虽然领导者在阐释愿景中扮演着举足轻重的角色，但愿景反映的应是组织中领导者和追随者的共同意愿。领导者和追随者不仅进行一对一地有效交流，还一起开展创建意义的活动。愿景应满足整个组织的需要，并得到组织全体成员的认同。

第三、领导者坚守信念，并始终如一地为实现愿景而努力，以此在组织中建立信任。

第四、领导者创造性地发展自我，充分利用个人资源和能力，使其长处适合组织需要。他们用自信和乐观去感染其追随者，并善于授权追随者去实现愿景。

与巴斯的理论相比较，该理论的重点不在于领导者对追随者的关怀与支持，而强调领导者本身如何在了解员工的前提下建立组织共同奋斗的愿景。

Bass, B. M.: *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997, p. 134.

Bargal, D.: *The manager as leader*, in Patti, R. J. (ed.), 2000, *The Handbook of Social Welfare Management*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000, p. 308.

Bennis, W., & Nanus, B.: *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, HarperCollins, 1985.

本尼斯和纳拉斯不仅阐释愿景型领导者的有效行为和重要特质,还用大量篇幅描述他们所担当的“组织设计师”角色,指出领导者行为不仅旨在激发追随者动机,还出于构建组织文化目的。这样,本尼斯和纳拉斯就明确地把情境因素引入了他们的领导理论。

3. 寇责斯和鲍斯讷的“榜样领导的5条惯例”：最佳领导行为

寇责斯和鲍斯讷在《领导挑战》(The Leadership Challenge)一书中所报告的研究发现同本尼斯非常相似。寇责斯和鲍斯讷根据一些经理人对个人最成功领导经历的详细描述,设计出一系列关于领导行为的问题;再请几百名经理人以这些问题为线索,描画他们所了解的杰出领导者;最后,依据所获材料分析,归纳出优秀领导的5条惯例:

第一条是“挑战流程”,指寻找机会,敢于冒风险,尝试用更好的方式来完成工作;

第二条是通过发掘未来的目标和号召他人参与来“激发共同愿景”;

第三条是“使他人能够行动”,通过培养参与、合作精神和增强追随者有效参与的能力来实现;

第四条是“示范达成愿景的方法”,实现方式包括:明确自己的价值观念、把行为与共同价值联系起来以树立榜样、安排一些小的成功来让人们明白愿景是如何得以实现的;

第五条“鼓舞心灵”意在借助情感力量激发追随者的动机,具体做法有:承认每个人为集体工作所做的贡献、花点时间来庆祝努力过程中所取得的各种成绩。

寇责斯和鲍斯讷用“榜样领导”来指称这类领导。他们提供关于领导力的商业咨询服务,将“榜样领导的5条惯例”(The Five Practices of Exemplary Leadership)作为注册商标。同巴斯的变革型领导因素和本尼斯等的行为策略相比,寇责斯和鲍斯讷的“5条惯例”更关注行为变量,且研究更具体的行为。

4. 萨希金的愿景型领导理论：特质、行为和情境三变量的整合

萨希金的愿景型领导理论最初建立在本尼斯和纳拉斯研究基础之上,经过多次修订、扩展,其研究成果反映在不同版本的测评工具“领导者行为问卷/愿景型领导者LBQ(Leadership Behavior Questionnaire/The Visionary Leader)”和“领导概貌 TLP(The Leadership Profile)”中。2003年版的愿景型领导理论详细论述了四种行为方式、三种个性特征和一个情境因素。

四种行为方式分别为:

交流——把他人的注意力聚焦到核心观念上,其中最重要的是领导者的愿景。在实践中就意味着怎样将抽象的观念变得形象、生动,这就涉及到诸如积极聆听、有效反馈等良好的基本交流技巧。

建构信任——领导者通过持续地保持言行一致来建立信任。

关怀追随者——不管对他人的行为有怎样的感受和评判,都表现出对他人的尊重和关心。关心不仅表现在保证工作机会这样的“大”行动上,也表现在许多日常小事上,诸如记住他人的生日或姓名。

创造授权机会——领导者为追随者创造这样的机会:使追随者得到授权,并运用该权力去实现目标。

领导者用让追随者接受挑战的方式来授权追随者,如负责一个新项目。但领导者会事先谨慎规划,不会让追随者做超出其能力范围之事。追随者可能会真实感受到接受挑战的风险,但领导

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.: The Leadership Challenge(3rd ed.), San Francisco, Jossey-Bass, 2003.
Sashkin, M., & Sashkin, M. G: Leadership That Matters, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003.

者会尽力使风险相对较低，尽力提供适当的资源或帮助（如果必要）以确保追随者的成功。

三种个性特征是：

自信——相信能控制自己的命运。领导者不仅需要自信来启动他的领导，更需要自信来把追随者转变为自信的领导者，因为有信心的领导者主要是通过创造授权的情境把追随者转变为自我引导的领导者，而在这一情境中，是靠追随者的成功来树立他们的自信的。

授权——以追随者为中心。在组织中要做成事情得依靠权力和影响，而对权力的需要和这种需要的呈现方式同样重要。那些利用权力操纵他人为自己的个人目标服务的人有时会被认为是有魅力的。但真正能被视为正面典范的领导者诉诸的是“人类本性中的天使”（林肯语）——即那些引导人们追求积极、长期目标的基本价值观：什么是正义的、好的，什么应该做，什么应予以避免。

远见——远见的基础是：先在精神上，然后在行为上构建未来的能力。领导者要考虑正在发生的一切以找出原因，要确定原因与结果的复杂链条是怎样发生作用的。只有通过这种思维活动，人们才能找出带来期望结果的方法。愿景型领导者不是简单地构想一个愿景，然后贩卖给追随者。领导者提出的长期理想来源于，也包含着追随者的需要和观念。

一个情境因素即文化：

变革型领导者确定组织应该具有或需要创造怎样的情境——文化。组织文化的要素不是任意确定的。它们涉及到组织中的人们所面临的 4 个根本问题：适应——人们怎样处理外部力量的要求；目标达成——组织中众多目标的本质、界定和重要性；协调——人们怎样一起完成工作；共同的价值和信仰——人们在多大程度上在引导他们行为的重要价值观和信仰方面达成一致。萨希金评估两个指标：领导者的行为在多大程度上促进了这些组织功能的实现，领导者在多大程度上有效地引导价值观和信仰发挥正面作用，以支持这四种功能的运行。在进行测评时，萨希金将这两个指标合成一个标准——“原则性的领导(principled leadership)”。

5. 蒂希和德瓦纳的变革型领导理论：关注组织变革

蒂希和德瓦纳关注领导者怎样应对外部环境变化与挑战课题，侧重研究领导者如何实施组织变革，尤其关注领导者实施变革的过程。他们研究了 12 名在大型公司中实施变革型领导的首席执行官。从采访中得到的材料显示，领导者们通过三步法实现组织的变化：

第一步：确定组织需要变化。他们提出 4 种可以帮助组织增加变化可能性的方法：首先允许人们表示异议；其次鼓励人们对组织目标的现实状况进行客观评价；然后鼓励组织成员参观组织内部的其他部门和其他组织，以了解其他部门或组织解决问题的各种不同观点；最后鼓励组织利用经济和非经济的多种指标将本公司和其他公司的绩效进行比较。

第二步：创建愿景。他们认为愿景不仅是由一位领导者构建出来的，而且应该是组织内不同观点汇集的结果；创建愿景的一个重要方面是对愿景及其价值进行描述。

第三步：将变更的内容制度化。为此，领导者需要打破旧结构，以建立新结构，还需要找到合适的追随者来履行新理念。打破旧结构，需要领导者将那些认同新愿景的员工组织起来，形成一个新的群体。在此过程中，为强化组织的新方向，组织结构需要重新设计，个体需要得到帮助以便找到自己在组织中的新角色。

在巴斯研究的基础上，蒂希和德瓦纳认为变革型领导者具有以下特征：

他们把自己当成变革代表；

他们是勇敢的个体；

Tichy, N. M., & DeVanna, M. A: The Transformational Leader, New York, John Wiley, 1990.

他们相信人们；
 他们受价值观驱使；
 他们是终身学习者；
 他们有能力处理复杂局面；
 他们是有理想的人。

6. 科特和赫斯珂特：建构组织文化

根据在二百多个组织中进行的一系列定量研究，科特和赫斯珂特认为，领导的有效性取决于领导者对文化的影响和他们改变组织文化的能力。科特和赫斯珂特列举了一系列有效领导者的个性特征和行为方式，其中比较重要的有 6 种行为方式：营造危机感以激活追随者、将追随者的需求融入愿景、挑战现状、讨论愿景、构建愿景和授权追随者实现愿景；3 种个性特征：远见、局外人的视角和局内人的知识。在他们的模型中，组织文化不是领导的情境条件，而是衡量领导力的指标；判断领导者特质和行为方式是否合适的标准是能否促使组织文化变革。

7. 豪斯等对魅力型领导理论的发展：以动机为核心

豪斯一直非常强调动机在领导过程中的重要性，至今仍在从事相关探索。其“1976 年魅力型领导理论”所界定的领导者特质和行为几乎都与领导者与追随者的动机密切联系。在此基础上，豪斯及其他研究者继续就魅力型领导者如何唤醒、引导、转化追随者的动机进行深入、细致的研究，提出新观点。这些新观点反映在魅力型领导的激励理论和基于价值的领导理论中。

(1) 魅力型领导的激励理论

早期魅力型及变革型领导理论提出领导者行为对追随者具有深远影响，但未对如何获得这种效能进行详细说明。莎莫、豪斯和阿瑟提出更完整理论来说明魅力型领导的激励作用。魅力型领导的激励理论解释了魅力型领导者如何变革追随者自我概念，如何通过融合追随者认同和组织集体认同实现唤醒与转化追随者动机的过程；认为诉诸终极价值和强化追随者自尊与价值意识是这一过程的关键。

从被激励者的角度看，该理论假定个体能被下列因素所激发：

- a. 唤醒个体的归属、成就和社会影响这样一些潜意识需求的领导者行为；
- b. 坚守终极价值，并坚信这些价值是和领导者共有的；
- c. 能够对追随者的自我概念产生如下影响的领导者行为：追随者依据他们对愿景、使命、共同价值及集体的认知，对自我价值进行评价。

从激励者的角度看，杰出的领导者通过以下行为对追随者的动机产生正面影响：

- a. 清晰地提出一个超验的、意识形态的目的，该目的体现的是与追随者所信奉的相一致的终极价值；
- b. 有选择地唤醒与愿景实现相关的追随者动机，以使追随者的自我评价在更大程度上以目的实现为基础；
- c. 表现出对追随者的信心、正面评价和对其取得优秀业绩的期望，以增强他们的自尊和自我价值意识；
- d. 将目标及为之进行的努力同追随者自我概念中的积极方面联系起来，利用自我表现、自我肯定的动力，进一步强化追随者的自尊和自我价值；

Sashkin, M.: Transformational leadership approaches, in Sternberg, R. J., Antonakis, J. & Cianciolo, A. T., 2004(eds.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2004, p. 182.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B: The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory, in *Organization Science*, Vol.4, No.4. , 1993.

e. 强调意识形态的、集体的终极价值，以此鼓励追随者从工具理性取向转为道德取向、从关注个人所得转向关注为集体所做的贡献。

总之，该理论说明了追随者的自我牺牲行为和他们对愿景及集体的认同，说明了魅力型领导变革了追随者的自我概念，把追随者的认同和组织的集体认同联系在一起。

菲欧、哈瑞斯和豪斯对 20 世纪所有美国总统的文章及演讲进行分析，为上述激励理论提供了实证证据。他们的研究表明，魅力型总统比非魅力型总统更多运用修辞，这与莎莫等阐释的激励过程具有一致性。

(2) 基于价值的领导理论

作为概念多见于国内论文的基于价值的领导理论是豪斯“1976 年魅力型领导理论”的扩充，并建立在魅力型领导的激励理论基础之上。豪斯等认为，价值在领导者激发追随者过程中扮演了关键角色，特别是在需要追随者完成一些与个人利益无关任务时。在激发追随者过程中，领导者首先提出蕴含组织核心价值的富有感染力的愿景（这里的核心价值要求是能够诉诸追随者情感、产生强大激励作用的终极价值）；然后，通过展示对愿景、对自身、对追随者的信心并树立角色榜样强化组织核心价值，进而激发追随者的持久动机和热情，提高追随者自我效能感；最后，授权追随者实现愿景。豪斯等认为，内化于魅力型领导者愿景的终极价值，本质上是自足的。

基于价值的领导具有如下特征：

a. 明确表述一个清晰的、有吸引力的愿景

激励型领导者能建立起追随者对新愿景的承诺，或者强化已有的愿景（如果愿景已经确立）。愿景包括两个主要部分：核心意识形态和预想的未来。核心意识形态决定了一个组织代表什么，它为何而存在。它包括确立组织的核心目的——组织存在的深层原因（不仅仅是为了赚钱）和核心价值——组织的基本原则。愿景的第二个部分预想的未来，就是组织要努力实现的或创造的、某种需要巨大改变和进步才能获得的东西。它包括一个长期的、大胆的目标和对组织及其成员美好未来的生动描绘。

b. 用强烈的、富于表现力的方式来传达愿景

一个愿景的成功取决于它本身有多清晰、被传播得有多好和多吸引人。内在于领导者愿景的是像公正、公平和社会责任这样的终极价值——能诉诸于人们的情感，有着强大的激发作用。领导者还要说服追随者，愿景不仅仅是空想，重要的是要在愿景和实现愿景的可靠战略之间找到明确的联系。

c. 展现强烈的自信和实现愿景的信心

领导者的信心、乐观和热情是有感染力的。反之，如果领导者自己都失去了信心，变得犹豫不决，那么怎么可能期望追随者相信愿景。

d. 传达这样的信息：对追随者抱有很高的期望、对其能力也充满信心

愿景的激励效果还取决于追随者在多大程度上相信他们具有实现愿景的能力。领导者要表现

House, R. J., & Podsakoff, P. M.: Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research, in Greenberg, J. (ed.), 1994, *Organizational Behavior: The State of the Science*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1994, p. 58.

转引自: Aditya, R. N., House, R. J., & Kerr, S.: Theory and practice of leadership: into the new millennium, in Cooper, G. L., & Burke, R. K. (ed.): *Industrial and Organizational Psychology*, Oxford, Blackwell Publishing, 2000, p. 146.

Javidan, M., Stahl, G. K., & House, R. J.: Leadership in a global organization: a cross-culture perspective, in Gagnon, H., Kimberly, J. R. (eds.): *The Insead-Wharton Alliance on Globalizing*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004, p. 85.

出对追随者抱有很高的期望、对追随者的能力充满信心,从而给追随者创造一种自我实现的预言——我们所期望的经常就是我们所得到的。“自我实现的预言”解释了一种信念或期望(不管对错)怎样影响着某种情境的结果或人们行事的方式。在领导情境下,增强领导者对其追随者能力的信心将使追随者表现得更好。

e. 树立角色榜样以强化内在于愿景的价值观

有效领导的前提可以总结为“示范领导”。有句谚语说“行动比言语更响亮”。有些最受人尊重的军事领导者就是带领着他们的部队冲锋陷阵,和士兵一起共担危险与艰难,而不是躲在后面的安全地带。要求追随者为了公司的愿景做出个人牺牲的领导者应该以身作则、树立榜样。

f. 授权追随者去实现愿景

当领导者把他们自己及其组织置身于巨大挑战时,他们不可能事事躬亲。不能或不愿授权的领导者注定要失败,因为他们没有充分利用追随者的能力。高级执行官的主要职责是提出愿景、有效传播愿景并引导执行愿景的过程。从许多失败的变革尝试中,我们总结出一个重要教训:高级执行官应该鼓励中层和基层管理者采用同公司战略和愿景相一致的方式变革他们的部门,而不是告诉他们具体该怎么做。

此外,豪斯等还在理论上说明了易于出现基于价值的领导的情境:环境压力及不确定性较强、有机会关注道德、目标不清晰和绩效-奖励关联不明确等,其中部分情境因素的影响已通过实证研究得到验证。

从“1976年魅力型领导理论”到基于价值的领导理论,豪斯等学者将需要变革的组织环境纳入魅力型(或基于价值的)领导产生并发挥效用的情境条件,围绕怎样激发并引导追随者动机,重点研究领导者特质和行为方式。由于基于价值的领导理论是魅力型领导理论的最新发展,所以“魅力型/基于价值的领导”表述常见于当下西方领导研究文献。

8. 康杰和堪弩构的魅力型领导归因理论:行为主义取向和魅力的去神秘化

康杰和堪弩构强调魅力是一种归因现象,是由追随者的感知来定义的,因此真正需要研究的是那些引起魅力归因的行为。也就是说,应该去研究领导者到底采取了什么行为,使追随者能感知到他们的领导天赋,愿意竭尽全力支持他们、全心全意忠于他们。

康杰和堪弩构进一步指出,一旦做到用纯粹的行为术语来诠释魅力型领导,便易于理解它在正式组织中的运用。康杰和堪弩构设计出一份问卷,测量领导者行为的6个具体、稳定的维度:环境敏感性(如识别机会和限制)、对追随者需求的敏感性、对抗现状、愿景清晰度、非传统的行为方式和勇于承担个人风险。事实上,韦伯和豪斯对魅力型领导的界定也体现着归因思想。康杰和堪弩构不仅通过添加研究样本把魅力归因理念从政治领域扩展到复杂商业组织,还从豪斯的模型中引申出新的内容。其中最突出之处是强调魅力型领导者技术专长,认为它是领导者让追随者相信愿景能够实现的前提条件。

康杰和堪弩构认识到领导者的权力来自技术专业性和愿景的吸引力。需要指出的是,这明显区别于韦伯观点——魅力源于神,魅力型领导并不具有理性基础,因而同技术专长无关。当魅力的舞台转移到商业组织,相关愿景涉及盈利战略时,必须建立并维持对技术专长的感知——康杰和堪弩构对魅力的去神秘化界定拓宽了魅力概念,使其更具当代特色。康杰和堪弩构的归因理论虽然是一种行为理论,但也涉及到对领导者个性特征的界定,如对环境因素的敏感、敢于承担

Aditya, R. N.: Leadership, in Thomas, J. C., & Hersen M. (ed.): Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Industrial and Organizational Assessment, Hoboken, NJ, John Wiley and Sons, 2003, p. 221.
Conger, J. A., & Kanungo, R. N.: Charismatic Leadership in Organizations, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998.
Chemers, M. M.: An Integrative Theory of Leadership, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997, p.85.

风险和做出个人牺牲等。

三、基本主张

依据上述评介不难看到，新领导理论各流派从不同角度、在不同方面剖析变革型领导（或魅力型领导、或愿景型领导等）特征，存在相互影响、相互包含、相互补充的递进关系。在不同程度上，新领导理论各流派均体现出混合型理论的特征，只是由于各流派的聚焦点有所不同，所以对经典三变量（特质、行为和情境）的阐释角度不同。显而易见，巴斯的变革型领导理论重在研究领导者个性特征及行为风格，组织变革只是领导的延伸结果；蒂希和德瓦纳的变革型领导理论更关注组织文化变革，领导者行为策略的研究自然明确指向这一目的；萨希金的愿景型领导理论则试图全面整合领导者的特质、行为和作为情境因素的组织文化。而且，即使聚焦于同一方面的特征进行研究，不同流派也会因切入视角不同，获得不同见解。如同样是研究领导者行为，变革型领导理论是以领导者行为对追随者产生的结果来界定其领导特征，而魅力型领导理论则是从追随者感知领导者行为的角度来衡量其领导力。

新领导理论虽然流派众多，但各流派明显存在共同的基本主张，可以归纳如下：

（一）超越理性交易关系，以领导者和追随者的情感、价值和信念为基础展开领导

领导者要善于发现追随者的潜在需求与动机，诱发并引导追随者的价值追求，形成追随者、领导者和组织共同价值，激发追随者在情感上对领导者、集体及共同价值的认同和承诺，从而形成奉献精神，使他们表现出超预期的优秀，进而使组织取得超常业绩。领导者要拥有高度自信和坚定的信念，并在领导过程中表现出对追随者的关心和尊重，从而赢得追随者的信赖、尊重及仿效。

（二）愿景是领导的核心要素

领导者要能够提出清晰明了、有吸引力、可信赖的愿景——关于组织及其成员更高尚、更美好的未来图景。领导者在构建愿景时，必须考虑追随者的需要，使追随者、领导者和组织的共同价值内化于愿景，并要准确识别来自组织内外部环境的机遇与挑战、有利条件与资源限制等。领导者要用强烈的、富于表现力的方式来传达愿景，以激发追随者为愿景而奋斗的热情与动机。领导者还要表现出自身的高度自信、对实现愿景的信心、对追随者的期望和对他们能力的信任，以增强追随者实现愿景的信心。领导者要以身作则、树立榜样，更要善于授权追随者去实现愿景。领导者的职责是引导实现愿景的进程。

（三）领导是实现变革的过程

领导是变革个体（包括领导者和追随者）从而变革组织的过程。相对于维持现状的交易型领导，新领导理论主张领导要做到让个体和组织的表现超越现状。领导者要激发追随者从关注个人私利转向关注共同价值，使个人利益与集体利益相统一。在这一过程中，领导者和追随者相互融合，并建立联系共同提高领导者和追随者热情与道德意识。于是，追随者转化为领导者，领导者转化为道德代表，领导者和追随者相互激发、共同升华。处于组织中的个体受同一愿景激发和引导。个体变革引发组织变革，组织变革促进个体新的变革，形成良性交互作用。愿景的实现就是个体和组织变革的最终成果。

四、发展趋向

二十多年来，西方新领导理论得到长足发展与其在实践中被运用与修正息息相关。作为当代

每种理论都包含了一种以上的经典三变量：特质、行为和情境。

最为活跃的领导理论之一，新领导理论的进一步发展建立在回应领导实践领域的新问题、新变化、新要求基础上。概括新领导理论的发展趋向，以下几个重点方面需要关注：

（一）不同情境条件下的适用性研究

这里的领导情境条件是指民族文化、法律制度、领导者——追随者的性别、科技发展、领导者的层次和组织特征等。大多数新领导理论都是在美国文化背景下诞生的。随着经济全球化不断深入，领导实践迫切需要解决如何有效领导国际组织、领导跨国公司、领导分布于不同国家的分支机构等问题。这促使研究者们越来越重视新领导理论思想和方法在不同文化中的适用性和跨文化普适性问题。

上世纪末，邓哈涛格和豪斯等曾主持过一个颇具影响的实证研究项目，考查魅力型（或变革型）领导是否在全球范围内普遍有效。该项目样本涵盖了包括中国在内的62种不同文化背景中的领导者。研究结果显示，一部分指标在绝大多数文化中都是有效的，而其他一些指标的有效性则存在很大差异。这一结果作为一个例证说明，不同国家的学者移植新领导理论模型指导本国领导实践，必须对其进行本土化修订。这类工作同样将为新领导理论的发展做出贡献。

西方女权主义运动方兴未艾，领导中的性别问题持续升温；科技革命和信息化从根本上改变了组织生活，虚拟领导现象日益凸现；知识经济蓬勃发展，知识型员工的自主性对英雄式领导者提出挑战……这些都对新领导理论提出了新挑战，也为新领导理论创新提供了空间。

（二）领导伦理问题研究

上世纪末，安然、世通丑闻及“克林顿谎言事件”等引起西方社会对领导伦理的追问。现在，领导伦理和领导者道德培养已成为西方领导研究的重点领域。除伯恩斯坦明确阐释过变革型领导的道德基础外，新领导理论的其他研究者们最初并没有对领导伦理给予特别关注，但领导者的道德维度始终若隐若现存在于该理论之中。进入上世纪90年代后，随着社会对领导伦理日益重视，研究者们也开始关注这一课题。

事实上，作为新领导理论构成要件的魅力一直受到来自历史事实的质疑。在美国，人们往往把魅力同罗斯福、肯尼迪这些令人钦佩的领袖联系在一起，而在欧洲，魅力却常常让人联想到独裁者。在欧洲历史上，利用权力操纵他人为自己个人目标服务的人曾被看成是有魅力的；希特勒等独裁者曾用魅力控制公众，承诺只要追随者服从领导者指令，就能变得像领导者一样有权力——惨痛的历史教训令欧洲人对魅力心怀警惕。

为回应质疑，郝韦尔和豪斯撰文区分了两类魅力型领导：个人化的领导和社会化的领导。个人化的魅力型领导是自我膨胀的、掠夺性的、独裁的，希特勒对德国的统治就是这种领导极端例子；社会化的魅力型领导是无私的、集体主义的和平等主义的，他们的存在更为普遍，广泛见于政治、公共服务和商业领域。不过，郝韦尔和豪斯并没有否认魅力型领导也包括个人化类型。巴斯和斯德都枚尔在此问题上前进了一步，更明确指出，真正的变革型领导建立在领导者高尚道德、关心他人和符合伦理价值行为基础上。这样就把个人化的魅力型领导排除在变革型领导之外。此外，萨希金认为，罗斯福和肯尼迪这些可视为正面典范的领导者当然是有魅力的，因为他

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. : Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? in *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2. 1999.

Aditya, R. N., House, R. J. & Kerr, S.: Theory and practice of leadership: into the new millennium, in Cooper, G. L., & Burke, R. K.(ed.): *Industrial and Organizational Psychology*, Oxford, Blackwell Publishing, 2000, p. 145.

Bass, B.M. & Steidlmeier, P: Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, in *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2. , 1999.

们诉诸“人类本性中的天使”，基于基本价值观，引导人们追求积极的长期的目标，对什么应该做、什么应避免进行了明确界定。

新领导理论的研究者们已逐步明确，他们所倡导的领导者以道德高尚为基本条件。今后，在领导伦理研究方面，将深入探讨领导手段和结果的伦理问题，以及如何提升领导者的道德判断力。

(三) 理论整合研究

对领导这一复杂而多元的领域进行研究无疑是一项艰巨工作。研究者们常常迷失于领导实践的不确定性之中。经过近一个世纪反复探索，今天的西方研究者们已变得具有信心，他们开始站在既有理论上，着手整合各种重合与互补的领导理念。今后，新领导理论整合将在两个层次上进行：一是新领导理论各流派的整合，二是新领导理论同其他领导理论的整合。

尽管新领导理论各流派存在明显的共同基本主张，但它们对领导者个性特征、行为方式与效果、影响追随者的有效性和变革组织文化策略等诠释各有所长。怎样有机整合基于不同视角所进行的理论建构，已引起新领导理论研究者重视。早在 1993 年，豪斯和莎莫 就进行过相关尝试。后来，安桐纳基斯和豪斯 又试图在巴斯理论的框架内对所有相关要素进行整合。他们称之为“全范围领导理论(full range leadership theory)”。再如上文已提及的萨希金 2003 年版的“愿景型领导理论”，也旨在完成这项工作。不过，到目前为止，还没有形成一种公认的整合而成的新领导理论。这仍将是新领导理论发展的方向之一。

进行内部整合外，整合其他西方领导理论同样属于新领导理论的任务。这一要求部分内涵于新领导理论框架之中。譬如，新领导理论存在着同领导者 - 成员交换理论进行整合的空间，因为变革型领导 - 交易型领导这对范畴涉及到领导者 - 追随者的不同关系，可以同领导者 - 成员交换理论中的高质量关系与低质量关系对应。

任何理论，只有保持开放性才可能常新不衰。西方新领导理论过去的发展受益于开放性，在构建综合领导理论的活动中，或许可以期待新领导理论的研究者们贡献更多的思想、方法、工具、模型。

(责任编辑：李 申)

“New Leadership” Theories: Upsurge, Development and New Tendencies

Wen Maowei

Abstract: “New Leadership” theories reveal the essential distinctions between leadership and management, which is a dramatic breakthrough in the study of leadership. All of these theories advocate that leadership is a process of transformation addressing leaders’ and followers’ emotions and values, in which the vision is a central focus. Based on empirical studies, they explain the formation of effective leadership from various standpoints of trait, behaviors and contexts. Specific theories lay their own particular emphasis on different aspects. This paper introduces and evaluates systematically “New Leadership” theories.

Key Words: Leadership; Transformation; Charisma; Value; Vision

House, R. J., & Shamir, B.: Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, in Chemers, M. M., & Ayman, R. (eds.), 1993, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego, CA, Academic Press, 1993.

Antonakis, J., & House, R. J.: An analysis of the full-range leadership theory: The way forward, in Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (eds.): *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, Amsterdam, JAI, 2002.