

領 導

誰是組織的領導者？Q

- 最受愛戴（歡迎）者？
- 最有名望者？
- 最能使群體目標達成者？
- 最具影響力者？

領導與領導者

- 領導 Leading
 - 運用社會影響力於他人時，所表現出的行為、人格特質與情感模式。
 - 影響團隊朝目標邁進的過程
- 領導者 Leader
 - 可以有效影響他人又擁有管理職權的人
- 領導並非管理的同義字
 - 並非所有的領導者都具備一個有效管理者應有的能力

早期的領導理論－特質理論

- 可用來區分「領導者」和「非領導者」的特徵
- 常被認為與領導有密切關聯的個人特質：
 - 智力、學識、堅忍、謹慎、可靠、負責、合群、略為外向、高度參與...
- 忽略了領導者與團體成員間的互動，以及情境上的其他因素

早期的領導理論－行為理論

- 了解有效管理者的作為會提供訓練領導者的基礎
- 愛荷華大學的 Kurt Lewin
 - **專制型**－領導者作單方面的決策
 - **民主型**－讓員工參與決策
 - **放任型**－給組織群體充份的自由
 - 專制型領導較能提高工作的量；民主型領導則能提升工作的質
 - 民主型的群體成員滿意度最高
 - 專制群體的攻擊性與敵意最大

早期的領導理論—行為理論 (2)

- 密西根大學的研究
 - **員工導向**—強調人際關係
 - 接受群體成員間的差異
 - **生產導向**—強調工作的技能和任務
 - 關心的重點是團體任務的完成與否
 - 員工導向的群體在**生產力**和**工作滿意度**上都較生產導向的群體為高

早期的領導理論—行為理論 (3)

- 管理方格 (Blake & Mouton)
 - 成功的領導者同時關心**員工及生產**
 - 五種領導者行為風格類型：
 - **放任管理 (1,1)**—以最小的努力來達成目標，適合維持組織成員關係
 - **任務管理 (9,1)**—營運的效率來自於對工作狀況的安排；最少的人為因素干涉
 - **中庸管理 (5,5)**—適當的組織績效可藉由平衡員工的休息需求與員工的士氣水準來達成
 - **鄉村俱樂部管理 (1,9)**—營造舒適友善的組織氣氛和工作節奏
 - **團隊管理 (9,9)**—員工彼此相互倚賴，而產生互信和尊重的關係
 - 沒有強力的證據可支持理論的正確性與有效性

領導的權變理論—Fiedler 權變模型

- 群體績效決定於「領導者與其部屬的**互動型態**」和「領導者可以**控制**和**影響情境**的程度」兩項因素間的適當配合
- 不同的領導風格
 - **關係導向**—重視人際關係
 - **任務導向**—專注於工作的完成

領導權變理論—Fiedler 權變模型 (2)

- 決定領導者效能的關鍵情境因素：
 - **領導者—成員關係**—員工對領導者的信心、信任與敬重的程度
 - **任務結構**—工作正式化和程序化的程度
 - **職權**—領導者對權力基礎活動的影響程度
- 任務導向的領導者在極端（非常有利和非常不利）的情境下，會有較佳的表現
- 關係導向的領導者在適中情境下表現較佳

領導權變理論—路徑—目標模式

- 四種類型的領導行為：
 - **指導型**—讓部屬知道領導者對他們的工作期望、對工作進行排程和給予完成任務的明確指示
 - **支援型**—關心部屬的需求
 - **參與型**—做決策時與部屬磋商，採用他們的建議
 - **成就導向型**—設定具挑戰性的目標

領導權變理論—路徑—目標模式 (2)

- 當工作結構（通往目標之途徑）不明確時，領導者首要之務是提出工作結構指示
- 當工作結構已相當明確時，支持與關懷會增進部屬滿意度
- 大多數的證據都支持路徑—目標理論的基本邏輯
- 此理論無法準確預測員工的工作績效

當代的領導議題—領導者與權力

- 領導者的權力來源
 - **法制權**—因組織職位而具有的權力
 - **強制權**—懲處或控制的權力
 - 部屬會遵從於此一權力，是因為害怕
 - **獎賞權**—給予正面利益或獎賞的權力
 - 獎酬包括受獎者所重視的任何事物
 - **專家權**—伴隨專業、特殊技術或知識而來的影響力
 - **參照權**—來自於特殊的資源或個人的特質
 - 是由於對他人的敬佩，並希望能與之相同所發展出來的

當代的領導議題—創造信任的文化

- **信用程度**—誠實、工作能力和激勵能力來判斷
 - 「誠實」一直都是令人敬佩之領導者的首要特質
- **信任**—部屬對領導者正直、品格和才能的相信
 - 他們相信自己的權力和利益是不會被犧牲的
 - 授權員工是很重要的
 - 管理者必須信賴員工會使用他們的新職權
 - 在組織內和各組織間擴展非職權關係的趨勢，增加了人與人間互信的需求

當代的領導議題

■ 授權

- 管理者已逐漸以授權方式來領導他們的員工
 - 組織扁平化使很多管理者有較大的控制幅度，為了應付與日俱增的工作需求，管理者不得不授權給員工

■ 性別與領導

- 女性偏向於採取較多 **民主式** 的風格，分享權力和資訊，及嘗試提昇部屬的自我價值
- 男性較可能採用指導型、命令及控制型的領導風格

領導的吊詭

- 真相的相反，可能也是真相
- 真心對待比刻意討好有用
- 『你是誰』比『你做了什麼』來的重要
 - 部屬自我認知在你心目中的地位
- 人類行為的『相互法則』
- 有效率的管理者也會失控
- 傾聽比說話更難
- 讚美並不同於激勵
- 管理上許多動作可能帶有政治意味
 - 例：辦公室座位的分配、會議議案的刪除
- 巨大的變革可能比小的改變容易
- 我們較常由自己的成功與他人的失敗中學習
- 修正『環境』而非修理『人』
- 看領導的成果而非領導者的職位
- 愈有經驗的管理者愈相信直覺
- 沒有所謂『最佳領導方式』

引自天下雜誌（1996.8.1），183期，183-186頁

如何領導知識工作者

- 尊重專業
 - 瞭解同僚的重要性（人際網絡、團體壓力）
 - 提供穩定的即時資訊
 - 強調專業上的貢獻（文章發表、專利...）
 - 分享財富
- 挑戰性的工作
 - 創造有意義的工作挑戰環境
 - 提供最好的工具
- 減少行政或管理工作的負擔
 - 釐清目標、減少會議
 - 協助去除干擾其專心工作的障礙
 - 簡化工作流程、允許彈性化的調整
 - 肯定其工作上的貢獻
 - 未來工作的提示

引自世界經理文摘（1998.4），140期，134-139頁